



ÅRSREDOVISNING 2015





OMSÄTTNING
(MSEK)



NSP-RESTURANGER
(SE / DK)



MARKNADSANDEL
(NSP / TOTALT)



ANSTÄLLDA
(SE / DK)



→ **Burger King**

879,1

44 / 17

61 av 149

1556 / 737

I SVERIGE & DANMARK



→

KFC

7,4*

1 / 0

1 av 1

93

I SVERIGE



→

TGI Fridays

17,4*

0 / 1

1 av 1

81

I DANMARK

*KFC öppnade i november 2015 och TGI Fridays öppnade i juli 2015.

FRAMGÅNGSFAKTORER

Marknad

- Nationella marknadsföringsaktiviteter koordineras med varumärkesägare och masterfranchisetagare.
- Lokala marknadsplaner utvecklats för att följa och stärka nationella kampanjer.
- Lokala konkurrensanalyser tre gånger per år för att differentiera och optimera prissättning för varje restaurang.

HR

- Tydliga belöningsstrukturer för att maximera motivation hos chefer och anställda.
- Optimerad bemanning genom kontroll av förändringar i efterfrågan och IT-support.
- Internt utbildningsprogram.

Finance

- Investeringsbeslut följs upp och godkänns centralt för att säkerställa korrekta prioriteringar.
- Central kontroll av hyresavtal och leasingavtal.
- Inköp samordnas och följs upp centralt.

Operations

- Daglig övervakning av viktiga nyckeltal för att anpassa och optimera de främsta kostnadsdrivande faktorerna, exempelvis livsmedelskostnader och personal.
- Daglig inventering av huvudinventarier.
- Regelbundna kvalitets- och effektivitetsundersökningar genom anonyma platsbesök av både NSP och varumärkesägare.

IT

- Systemstöd för viktiga operativa processer, exempelvis personalplanering och försäljningsövervakning.
- Business Intelligence-systemet Qlik för att stödja integrationen mellan restaurangsystem och rapportering, som också används för systemen; Micros (Oracle), Q-inyx, och Navision.

Development

- Strukturerad process för utvärdering av nya platser.
- Goda relationer med hyresvärdar.
- Helhetslösningar för hyresvärdar.
- Lång erfarenhet från restaurangöppningar och förvärv säkerställer hög kvalitet från dag 1 och en tydlig väg till lönsamhet.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Verksamheten	2	Femårsöversikt	24	Moderbolaget	43
Året i Korthet	2	Förvaltningsberättelse	25	Noter	47
VD Har Ordet	3	Resultat och ställning	26	Styrelsens underskrifter	73
Mål och strategier	5	Risker och osäkerhetsfaktorer	29	Revisionsberättelse	74
Marknad	8	Moderbolag, ägare och aktie	32	Styrelse och ledning	76
Våra varumärken	14	Ersättningsprinciper	32	Aktieägarinformation	80
Organisation	20	Bolagsstyrning	33	Aktien	80
Medarbetare	21	Vinstdisposition och övrig information	38	Årsstämma 2016	84
Historik	23	Räkenskaper	39	Ordlista	85
		Koncernen	39	Om denna årsredovisning	85

Året i korthet

Nordic Service Partners (NSP) är ett av Sveriges största restaurangföretag och driver ett 60-tal Burger King-restauranger i Sverige och Danmark, en TGI Fridays-restaurang i Danmark och en KFC-restaurang i Sverige. Under 2015 omsatte bolaget 903,5 MSEK, hade närmare 2 500 anställda och är sedan 2008 noterat på Nasdaq Stockholm.

ÅRET I SIFFROR

- Nettoomsättningen uppgick till 903,5 MSEK (821,1).
- Rörelseresultatet (EBIT) uppgick till 17,6 MSEK (23,7).
- Resultat efter skatt uppgick till -8,7 MSEK (4,8).
- Resultat per aktie före utspädning uppgick till -0,73 (0,43) och efter utspädning -0,73 SEK (0,42).
- Resultatet före avskrivningar (EBITDA) uppgick till 63,3 MSEK (63,0).
- Resultatet (finansnettot) belastas av kostnader rörande det bud som förelåg på bolaget om -7,4 MSEK.
- Styrelsen föreslår att ingen utdelning lämnas för 2015.

903 MSEK (821)
Nettoomsättning

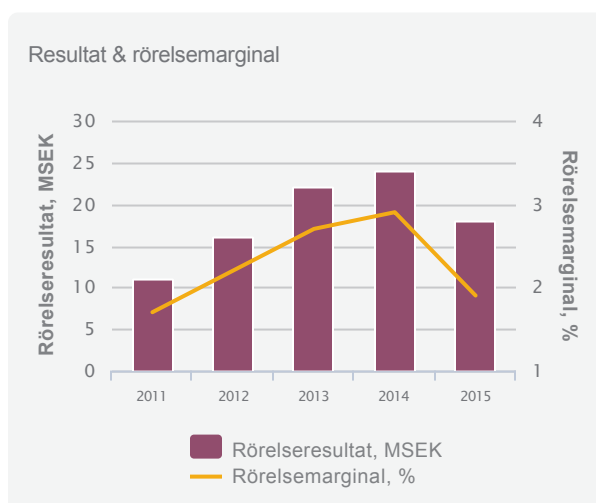
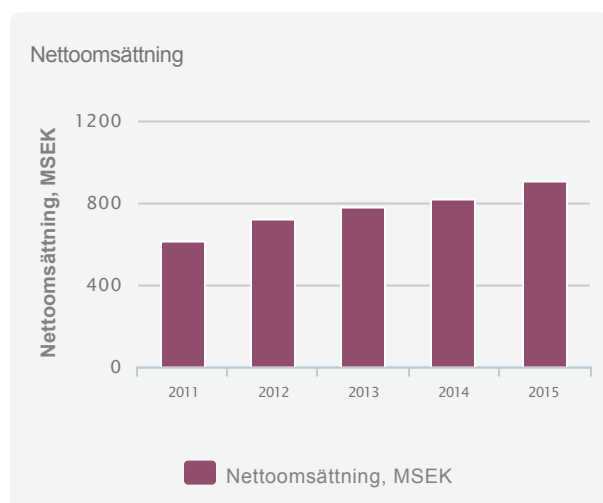
63 MSEK (63)
EBITDA

-8,7 MSEK (4,8)
Resultat efter skatt

VIKTIGA HÄNDELSER

- De strategiska satsningarna på att bli franchisetagare till KFC och TGI Fridays resulterade i öppningen av NSP:s första TGI Fridays i juli och den första KFC i november.
- TGI Fridays-restaurangen ligger på Højbro Plads vid Strøget i Köpenhamn. KFC-restaurangen ligger i Lockarp vid E6:an vid ett välbesökt trafikläge nära bron mellan Danmark och Sverige.
- Satsningarna på de nya varumärkena har belastat resultatet med ca -10 MSEK men är långsiktiga investeringar för tillväxt och ökad lönsamhet.
- NSP har byggt om 4 (4) befintliga restauranger till Burger Kings senaste designkoncept 20/20 light.
- Etib Holding II AB lämnade ett offentligt uppköpserbjudande av samtliga A- och B-aktier och konvertibler mot ett vederlag om 21 kronor kontant den 29 februari 2016. Etib meddelade den 6 april att över 90 procent accepterat erbjudandet och att Etib därmed fullföljer uppköpet.
- VD Morgan Jallinder meddelade den 6 april att han avser att lämna sitt uppdrag senare under 2016.

2 487 (2 162)
Anställda



VD har ordet

2015 har varit ett mycket intensivt år i NSP och vi kan nu konstatera att våra ansträngningar har blivit belönade. Med lanseringar av de två nya varumärkena KFC och TGI Fridays bakom oss, i kombination med att vi med Burger King har haft det mest framgångsrika året i NSP:s historia, ser vi fram emot 2016 med höga förväntningar.

Att bygga upp två nya varumärken är förenat med kostnader. Tillsammans med uppstartskostnader i driften har lanseringen inneburit kostnader om cirka 10 MSEK 2015. Resultatet har också påverkats av kostnader på cirka 7 MSEK i samband med budet på NSP Holdings aktier under april månad. Vidare har administrationskostnaderna ökat med cirka 3 MSEK under året.

När lanseringen nu är genomförd och uppstartskostnaderna istället byts till intjäning ser framtiden lovande ut. Kostnaderna innebär dock att styrelsen föreslår att ingen utdelning lämnas för 2015.



Morgan Jallinder

REKORDFÖRSÄLJNING NÄR KFC ÖPPNADE

Vår första KFC-restaurang öppnades i Lockarp utanför Malmö i november. Och belöningen för våra ansträngningar har inte låtit vänta på sig. Trots hård konkurrens från ett antal snabbserverestauranger i närområdet har vi presterat över våra förväntningar. Restaurangen har till och med slagit flera Europarekord. Bland annat genom att ha serverat 92 bilar i drive thru under en timme. Att restaurangen presterade en försäljning om 6 MSEK under öppningsmånaden lovar gott inför framtiden – särskilt med tanke på lokaliseringen i det kanske mest konkurrensutsatta området i Sverige.

Det finns många faktorer som bidragit till den lyckade lanseringen. En avgörande förklaring är våra grundligt förberedda och kompetenta anställda som ansvarat för restaurangens lansering. Träning av teamet på Lockarp har skett i Holland, där vissa har tillbringat uppemot sex månader med att lära sig rutiner och metoder för att driva KFC-restauranger på bästa sätt. Och bakom kulisserna har ett stort antal medarbetare på strategisk och administrativ nivå lagt ner stora ansträngningar under flera år för att ta KFC till Sverige.

Lanseringen har också gynnats av att KFC är ett nytt och efterlängtat varumärke i Sverige. Nyhetsvärdet för konsumenten har varit högt, och redan flera månader innan öppning märktes en intensiv aktivitet bland våra fans på sociala medier. På sikt kan vi dock räkna med att nyhetsvärdet för konsumenten successivt återgår till mer normala nivåer i takt med att KFC blir ”en del av vardagen” och då gäller det att vi har skaffat oss de verktyg och metoder som krävs för att konkurrera med de etablerade aktörerna.

TGI FRIDAYS BREDDAR VÅRT SERVICEERBJUDANDE

I mitten av juli öppnade NSP Danmarks första TGI Fridays på Højbro Plads i Köpenhamn, mitt på Strøget. Det finns många skillnader mellan att bedriva en TGI Fridays-restaurang och att driva de snabbserverestauranger vi hittills haft mest erfarenhet av. Vi har fortfarande en del att lära innan vi kan bedriva TGI Fridays optimalt.

Medan våra anställda i Burger King- och KFC-restauranger utför huvuddelen av sina arbetsuppgifter i kassan och i köket, kräver en TGI Fridays-restaurang ett större fokus på att vi har anställda som även utför arbetsuppgifter ute i restaurangen, såsom servering och hovmästaruppgifter. Dessutom är baren en viktig del av varje TGI Fridays-restaurang, vilket medför att vi har en helt ny produktgrupp att hantera – alkoholhaltiga drycker. Alla dessa faktorer ställer krav på att vi utvecklar effektiva metoder och tillförlitliga rutiner för att få arbetet att gå så smidigt som möjligt. Detta är också en av de största utmaningarna framför oss – att integrera de vitt skilda design- och teknikersystemen hos såväl KFC som TGI Fridays med NSP:s befintliga system. Här är vår erfarenhet från Burger King-verksamheten till stor hjälp. Många av de verktyg, rutiner och metoder som vi sedan länge har använt inom Burger King är direkt applicerbara på KFC- och TGI Fridays-verksamheterna.

Efter en något skakig start för vår TGI Fridays-restaurang känns det som att vi mot slutet av 2015 fått igång verksamheten på allvar. Jag ser fram emot ett väl fungerande TGI Fridays under 2016, medveten om att det tar tid att få alla aspekter av verksamheten att fungera optimalt. Förutsättningarna finns, med ett professionellt kök, motiverade och serviceinriktade medarbetare och ett bra läge för restaurangen på Højbro Plads. Det är inte för inte TGI Fridays har valt att lägga sin Europakonferens för franchisetagare 2016 i Köpenhamn - en restaurang byggd efter Fridays senaste design.

RESULTATREKORD FÖR BURGER KING

Vid sidan om våra nya varumärken har vi fortsatt att utveckla Burger King-verksamheten i Sverige och Danmark. 2015 var det mest framgångsrika året för Burger King i NSP:s historia. Driftresultatet i Danmark ökade med 50 procent jämfört med 2014 och verksamheten i Sverige fortsatte att utvecklas väl och tuffar på bra.

Sedan 2012 har vi arbetat med att bygga om ett 30-tal Burger King-restauranger till designkoncepten BK 2020 och BK 2020 Light. Den nya inredningen känns väl anpassad för våra marknader. Vid sidan om det kontinuerliga arbetet med att uppdatera inredningen har vi uppfört ett tiotal nya restauranger under de senaste åren. Burger King har varit vår trojänare i många år och fortsätter att leverera. Vi ser fram emot de nya möjligheter som 2016 för med sig.

NÄRMARE KUNDRELATIONER MED SOCIALA MEDIER

Under året har vi arbetat vidare med utveckling av nya lägen för Burger King, KFC och TGI Fridays, vilket innebär att det blir en spännande tid framöver. Förhoppningsvis klarar vi av att öppna sex nya enheter 2016, med en Burger King på Frederiksborgsgade i centrala Köpenhamn under mars tätt följd av en etablering i Göteborg. Nästa KFC-restaurang öppnar i Karlstad till sommaren och därefter slår vi upp portarna på Stortorget i Malmö.

Parallellt med etableringsarbetet har vi under året gjort omfattande marknadsföringsinsatser. I syfte att öka och upprätthålla våra kunders intresse för KFC och TGI Fridays har vi också satt igång löpande kampanjer på sociala medier såsom Facebook och Instagram, där vi på ett mer interaktivt sätt än tidigare interagerar med våra kunder och på så vis formar närmare kundrelationer.

VÅRA ANSTÄLLDA GÖR OSS FRAMGÅNGSRIKA

Jag ser tillbaka på 2015 som ett av de mest intensiva åren sedan jag påbörjade arbeta på NSP. Jag vill rikta ett särskilt tack till våra anställda, varav många haft en stor arbetsbörda. Årets framgångar hade inte varit möjliga utan era ansträngningar. Vi går in i 2016 med vetskapen om att vi har lagt grunden för två nya starka varumärken som tillsammans med Burger King kan fortsätta NSP:s expansion. Genom vår tillväxt har många av våra anställda fått möjlighet att utvecklas och ta på sig nya utmaningar. Det är vanligt att man ansluter sig till NSP i ung ålder och skapar sig intressanta karriärmöjligheter hos oss.

Framåt i tiden är jag övertygad om att 2015 kommer ses som ett år då NSP lade ett antal avgörande byggstenar på plats i sin strävan att bli Skandinaviens främsta restaurangbolag. Det saknas sannerligen inte förutsättningar att uppnå det målet. Med duktiga medarbetare, tre världsledande varumärken i portföljen och en spännande pipeline av nya restauranger på gång så hyser jag stora förhoppningar om framtiden.

Morgan Jallinder

VD Nordic Service Partners Holding AB

Mål och strategier



AFFÄRSIDÉ

NSP ska erbjuda god, prisvärd och snabbt serverad mat i fräscha restaurangmiljöer till gäster i Norden. Servicenivån ska motsvara gästernas högt ställda förväntningar på en måltidsupplevelse i enlighet med respektive varumärkes erbjudande. Detta uppnås genom att restaurangerna drivs av självständiga ledare med stöd av NSP:s organisation och systemkunskap.

AFFÄRSMODELL

NSP är ett restaurangföretag specialiserat på att vara en effektiv franchisetagare till starka internationella varumärken. NSP är sedan 2004 franchisetagare till Burger King och utökade under 2014 verksamheten till att även omfatta varumärkena KFC (Kentucky Fried Chicken) och TGI Fridays. Franchisegivarna tillhandahåller varumärke och koncept, nationella kampanjer, inköpskanaler och produktutveckling medan NSP svarar för etablering, planering, utveckling och drift av restauranger samt lokal marknadsföring. För konceptet KFC ansvarar NSP för lanseringen på den svenska marknaden samt den nationella och lokala marknadsföringen. Försäljning och resultat skapas genom att erbjuda restaurangkoncepten till gästerna på attraktiva marknadsplatser med bra mat och bra service.

MÅL

NSP ska vara en ledande nordisk restaurangoperatör med en EBITDA-marginal om 9 procent och en rörelsemarginal om 5 procent, samt vara en attraktiv partner till kapitalmarknadens aktörer, näringsidkare och fastighetsägare.

Bolagets driftsmarginal (EBITDA-marginal i restaurangportföljen) ska uppgå till minst 13 procent och SG&A ska inte överstiga 4 procent.

TILLVÄXT ÖVER EN KONJUNKTURCYKEL

NSP ska uppnå en tillväxt för jämförbara restauranger på 5 procent per år över en konjunkturcykel. Tillväxt genom nyetableringar och förvärv ska uppgå till ytterligare minst 5 procent per år över en konjunkturcykel. De totala intäkterna ökade med 11 procent till 927,1 MSEK (835,3). Intäkterna för Burger King-verksamheten ökade med 7 procent. Därutöver har bolaget intäkter från nyöppnade TGI Fridays-restaurangen i Danmark och den första KFC-restaurangen i Sverige. Försäljningen för jämförbara Burger King-enheter ökade med 2,8 procent (-0,5). I Sverige var ökningen 3,4 procent (-1,6) och i Danmark 1,7 procent (2,3) för jämförbara enheter.

FINANSIELL STRUKTUR

Soliditeten ska vara lägst 25 procent. För 2015 uppgick soliditeten till 23,6 procent (26,7).

STRATEGIER

LÖNSAMMA OCH LOKALT MARKNADSFÖRDA RESTAURANGER

NSP:s primära fokus är att erbjuda gästerna positiva måltidsupplevelser vilket skapas genom att trevlig och serviceinriktad personal tillhandahåller god mat och en jämn och hög servicenivå som överträffar gästernas förväntningar. Försäljningen i det befintliga restaurangbeståndet ska ökas år från år genom lokal marknadsföring och hög service.

UTVECKLAD SERVICE I STOR SKALA

NSP:s drift innebär ett och samma arbetssätt på alla restauranger. Arbetssättet omfattar hur man driver restaurangen med målet att överträffa gästens förväntningar såväl som hur man arbetar med matsäkerhet, råvaruplanering, kostnadskontroll och utveckling av medarbetare. Optimerad stordrift omfattar även våra standardiserade IT-system, enhetlig rapportering och uppföljning av försäljning och resultat på daglig basis. NSP:s administrativa organisation, har som mål att överträffa restaurangernas krav och behov av support på effektivast möjliga sätt genom ett enhetligt arbetssätt.

MEDARBETARE SOM TRIVS

NSP arbetar aktivt med att skapa en medarbetarupplevelse där medarbetare trivs, utvecklas och tycker om att gå till arbetet. Det ökar förutsättningarna för att våra medarbetare trivs hos oss, vilket är viktigt för att bolaget ska kunna fortsätta utvecklas.

NSP ska kännetecknas av en för branschen lägre personalomsättning som uppnås med hjälp av engagerade, välutbildade och certifierade arbetsledare och restaurangchefer i kombination med attraktiva avtalslösningar och incitamentsystem som stöder självständigt ansvarstagande. Många av våra medarbetare får sitt första arbete på våra restauranger. Vi tror på att ge ungdomar ansvaret för den dagliga driften av våra restauranger och att låta de ta hand om våra gäster. Vår målsättning är att medarbetarna ska vidareutvecklas och vilja stanna hos oss för att sedan göra karriär inom organisationen. Många av våra restaurangchefer och distriktschefer har börjat sina karriärer på restauranggolvet för att sedan ha utbildats via vår interna utbildningsinstans NSP Academy, där de har skaffat sig gedigen erfarenhet av allt från service och drift till ekonomi och personalfrågor.

ATTRAKTIV KOMMERSIELL PARTNER

NSP ska vara en attraktiv affärspartner för fastighets- och köpcentrumägare. NSP ska löpande utveckla restaurangportföljen genom investeringar i ombyggnader, omflyttning av restauranger till attraktivare lägen och nyöppningar på i första hand befintliga marknader.

NORDISK HEMMAMARKNAD

NSP ser Norden som sin hemmamarknad och arbetar för etablering av KFC i Sverige, TGI Fridays i Danmark och för fortsatt expansion av Burger King-verksamheten i både Sverige och Danmark.

Värde drivande faktorer

NSP:s framgång är beroende av fem värde drivande faktorer:

- Nyetableringar är NSP:s huvudfokus för organisk tillväxt. Nyetableringar görs företrädesvis vid trafikknutpunkter i anslutning till större tätorter, köpcentrum eller i centrala citylägen. Den breddade varumärkesportföljen öppnar för nyetableringar i lägen som tidigare inte varit attraktiva för ytterligare ett hamburgerkoncept.
- Renoveringar av restauranger sker löpande för att upprätthålla konkurrenskraft och erbjuda gästerna en attraktiv måltidsupplevelse.
- Marknaden för QSR fortsätter att växa i takt med att uteätandet fortsätter att öka. Kedjekoncepten fortsätter att ta marknadsandelar, även om man möter konkurrens från färdiglagad mat som säljs i dagligvarubutiker samt andra restaurangsegment.
- Kostnadssynergier skapas genom kostnadskontroll och de stordriftsfördelar som kedjeformen skapar inom nyetablering, utveckling, kompetensutveckling, marknadsföring och administration. NSP:s administrativa plattform kan hantera ett större antal nya restauranger utan att kostnaden påverkas nämnvärt.
- NSP arbetar kontinuerligt med att skapa en medarbetarupplevelse som gör att de anställda trivs och tycker det är positivt att gå till jobbet. Nöjda och engagerade medarbetare mår bra och är viktiga för att ge gästerna bästa service och leva upp till NSP:s löfte till franchisegivarna.

Positionering

GÄSTER

NSP:s restauranger ska kännetecknas av Operational Excellence. Det innebär att restaurangerna ska vara bättre än övriga Quick Service Restauranger på att överträffa gästernas förväntningar. Gästupplevelsen är viktigast och målet är att alla gäster ska serveras snabbt i en ren och fräsch miljö. Inredningen ska följa respektive varumärkes senaste designkoncept och maten tillredas av bra råvaror.

NSP mäter och mäts regelbundet på en rad punkter som återspeglar Operational Excellence. Restaurangerna håller en genomsnittligt bra nivå och NSP arbetar kontinuerligt för att öka prestationerna och förbättra gästupplevelsen. Ombyggnation av restauranger har under året fortsatt och vi har nu byggt om flertalet av våra restauranger till Burger Kings senaste designkoncept 20/20, vilket är viktigt för bättre gäst- och medarbetarupplevelse.

MEDARBETARE

NSP ska vara en av Sveriges bästa arbetsgivare. Våra medarbetare är vårt ansikte utåt och vi vill att de ska känna sig engagerade, kompetenta och stolta. De ska också må bra, ha rätt utbildning och erbjudas en lärande och innovativ miljö med attraktiva karriärmöjligheter.

NSP arbetar aktivt för att förbättra medarbetarupplevelsen. Utbildningar är en viktig del i detta arbete och erbjuds löpande inom ramen för NSP Academy.

INVESTERARE

NSP ska vara ett finansiellt stabilt företag där lönsamhet prioriteras före tillväxt. Med det som grund ska NSP expandera sin verksamhet genom etablering av nya restauranger på de mest attraktiva lägena i Norden. Expansionen ska finansieras med egna medel såväl som genom extern finansiering.

SAMHÄLLE

NSP ska kännetecknas som en god samhällsaktör som följer lagar och avtal. Vi utvecklar vår verksamhet endast genom att våra medarbetare utvecklas i en trygg och säker arbetsmiljö.

FASTIGHETSÄGARE

Vårt samarbete med fastighetsägare har utvecklats till en viktig del av vår etableringsstrategi, och NSP letar alltid efter nya parter att göra affärer med. För att hitta nya, attraktiva lägen som uppfyller bolagets krav förs en kontinuerlig dialog med fastighetsägare, mäklare och andra samarbetsparter. Som ett börsnoterat bolag med ett "proven track record" av att framgångsrikt driva restauranger är NSP en attraktiv hyresgäst för fastighetsägare.

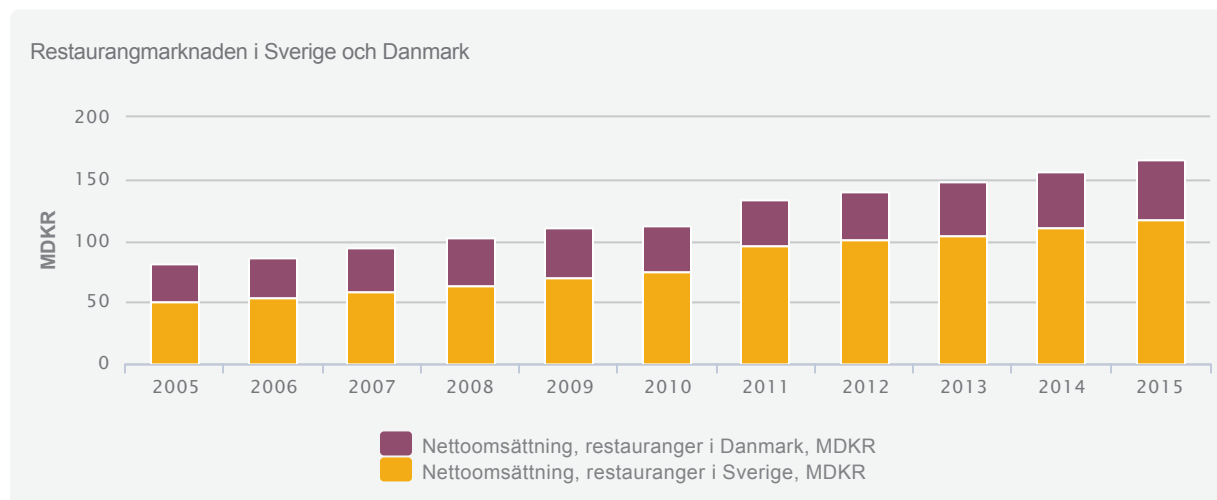
Marknad

STORLEK OCH TILLVÄXT

NSP driver för närvarande ett 60-tal Burger King-restauranger i Sverige och Danmark. NSP har sedan 2014 ingått avtal med restaurangkedjorna KFC (Kentucky Fried Chicken) och TGI Fridays. NSP fokuserar på snabbmatssegmentet inom restaurangmarknaden i Sverige och Danmark. I Danmark bedriver NSP även verksamhet inom segmentet casual dining sedan TGI Fridays är en del av restaurangportföljen.

Snabbmatssegmentet, även kallat "QSR" är en förkortning av det engelska begreppet Quick Service Restaurants. Inom QSR ryms många olika typer av mat som till exempel sushi, hamburgare, sallad och korv med bröd som alla konkurrerar om konsumentens plånbok.

QSR-marknaden har haft en positiv utveckling sedan 90-talet även om finanskrisen bromsade upp utvecklingen. De senaste åren har tillväxten kommit tillbaka i både Sverige och Danmark och trenden med stadigt växande konsumtion av matservicetjänster som restaurangbesök, snabbmat, take away, färdiglagat och motsvarande håller i sig. Vinnarna i Sverige har hittills varit hamburgerkedjor och kaféer som vuxit på bekostnad av övriga aktörer (Delfi Food Service Guide, 2014). I Danmark har restaurangmarknaden vuxit med nästan 65 (2001-2014) procent under 2000-talet.



Källa: Statistiska Centralbyrån 2015 och Danmarks Statistik 2015

TRENDER OCH DRIVKRAFTER

Marknadstillväxten drivs av attitydförändringar och nya beteenden som leder till förändrade konsumtionsmönster. Den starkaste trenden på restaurangmarknaden är att det blir allt vanligare att äta och umgås utanför hemmet, gärna i kombination med shopping eller upplevelser av olika slag. Restaurangbranschens andel av måltidskronan, dvs det konsumenter totalt sett lägger på mat och dryck (exkl. alkohol) fortsätter att öka i både Sverige och Danmark. För varje krona som spenderas på mat och dryck, hamnar drygt 32 öre i restaurangbranschen för den svenska marknaden. En annan aspekt till restaurangbranschens framgång är bekvämligheten och tidsaspekten som är viktig för många hushåll som inte vill ägna tid åt matlagning. (Delfi Foodservice Guide, Horesta)

Sammanlagt förväntas QSR-marknaden att växa av följande drivkrafter:

- **Tillväxt av köpcentrum** - tillväxten av köpcentrum gör att handeln flyttas dit och att konsumenterna förlägger mer tid på shopping och ofta i kombination med restaurangbesök. Köpcentrumtrenden leder även till ökat bilresande, vilket ökar trafikflöden runt infarter och trafikknutpunkter.
- **Strukturförändringar i detaljhandelsmarknaden** - hård konkurrens driver fram ökad professionalism och kedjebildning. Det utländska ägandet ökar liksom andelen riskkapitalister.
- **Växande befolkning** - fler potentiella kunder.
- **Urbaniseringen fortsätter** - ökad befolkning i större tätorter ökar kundunderlaget.
- **Demografiska faktorer talar för att antalet ensamhushåll kommer att växa** - personer som lever i ensamhushåll tenderar att äta mat som lagats utanför hemmet.
- **Konsumenterna lägger allt mindre tid på matlagning och måltider** - alla aktörer som erbjuder tidseffektiva måltidslösningar gynnas av denna trend.
- **Detaljhandeln bedöms fortsätta växa på grund av befolkningsökningen** - ökad handel ger fler personer som rör sig i citylägen, i köpcentrum och på vägarna.
- **Nya kundgrupper tillkommer** - Nya generationer som växer upp med snabbmat ökar andelen potentiella kunder i befolkningen.

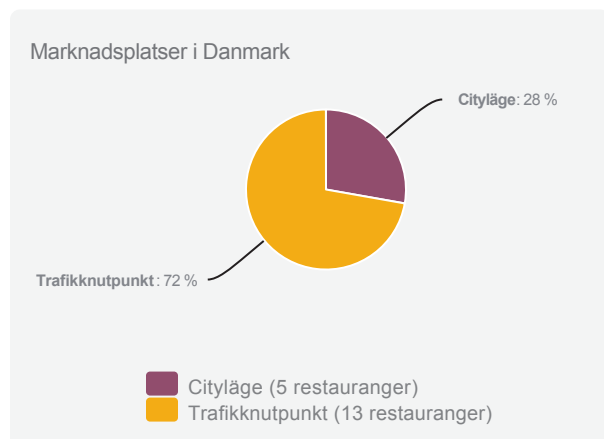
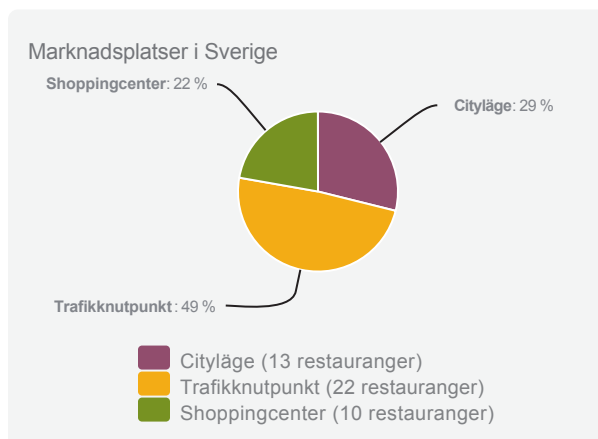
MARKNADSPLATSER

NSP inriktar sig på marknadsplatser som karaktäriseras av ett jämt flöde av potentiella gäster, där målgruppen har kort om tid för att tillgodose ett måltidsbehov men där välkända restaurangkoncept som exempelvis Burger King, KFC och TGI Fridays efterfrågas.

Restaurangernas försäljningspotential avgörs av deras lokala marknadsförutsättningar som antal invånare, trafikflöde, lokala konkurrenter och restaurangens läge är oftast den mest avgörande faktorn för framgång.

Gäst- och trafikflödet påverkas även av konjunkturläget och konsumtionsutvecklingen i respektive land. Det är framförallt viktigt att restaurangen lyckas med sitt erbjudande i form av en trevlig miljö, snabb service och attraktiva produkter. Kännedomen om NSP:s olika restaurangkoncept skapar en förväntansbild som varje restaurang har som mål att överträffa.

NSP har sina befintliga restauranger fördelade mellan tre huvudtyper av marknadsplatser där fristående restauranger, så kallade drive-thru-enheter, i anslutning till trafikknutpunkter nära köpcentrum eller större trafikleder är den marknadsplats som för närvarande prioriteras vid nyetablering. I samband med nyetableringar av andra restaurangkoncept kommer NSP leta lokaler i områden där det finns stora folkströmmar till exempel i citylägen och där restaurang- och barstråk är vanligt förekommande. De restaurangkoncept som håller genomsnittligt högre menypriser och erbjuder alkohol, till exempel TGI Fridays, är inte aktuella vid trafikleder.



CITYLÄGEN

Intressanta gatulägen karaktäriseras av placering i de centrala delarna av en stad. Läget ska vara på den mest kommersiella delen av gatan (så kallade A-lägen), längs med ett gångstråk eller på en hörna där två gångstråk möts. Även torgliknande miljöer, som i regel blir en mötesplats, är intressanta.

Gatulägena ska synas och vara lättillgängliga med många förbipasserande i form av arbetande/besökare på bland annat kontor, butiker och hotell i närområdet. Det potentiella flödet av gäster ska vara jämnt fördelat över dagen/kvällen under möjliga öppettider.

TRAFIKKNUTPUNKTER

Ett intressant läge vid en trafikknutpunkt kännetecknas av att det i området finns ett stort trafikflöde genererat av att det finns många boende i området, att många passerar knutpunkten på väg till och från jobbet, skolan, fritidsaktiviteten, till shoppingen och/eller att det ligger nära ett shoppingcentrum.

En trafikknutpunkt kan också kännetecknas av att det är en knutpunkt mellan två större vägar och att det finns ett naturligt behov för ett stopp mellan två större orter.

KÖPCENTRUM

Konsumentens val av köpcentrum hör i första hand samman med geografisk närhet. Utbudet av mat och dryck kan ha större betydelse än utbudet av butiker (med undantag för Systembolaget och Apotek). Köpcentrumets tillgänglighet och attraktivitet och köpcentrumledningens förmåga att fortlöpande skapa attraktiva erbjudanden/aktiviteter blir sammantaget viktiga faktorer för att locka ett jämnt flöde av besökare.

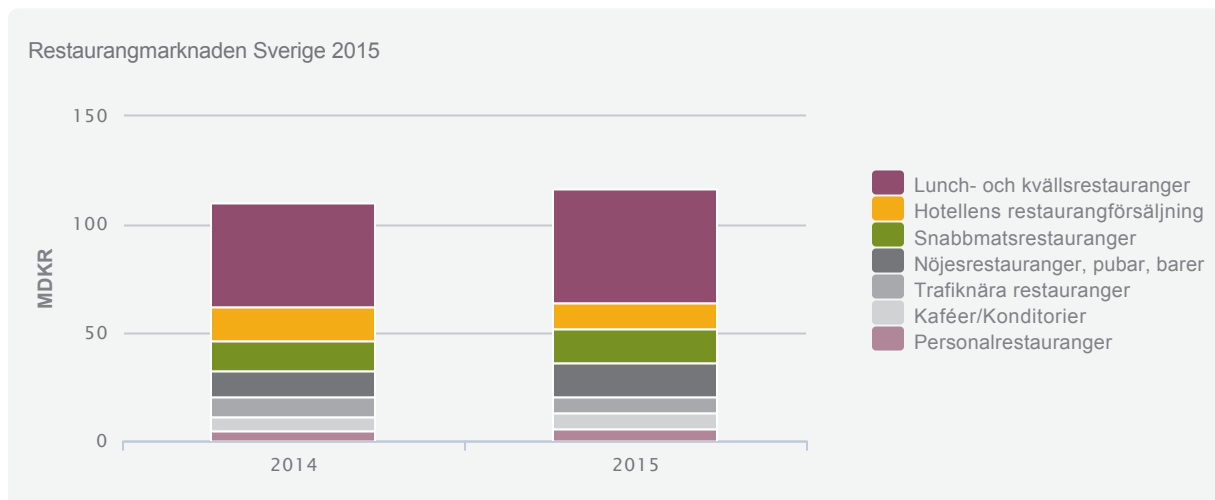
Marknaden för köpcentrum har vuxit kraftigt i Skandinavien och konkurrensen mellan olika köpcentrum har ökat väsentligt. NSP prioriterar framförallt köpcentrumlägen som är fristående och ligger utanför själva centrumbyggnaden, något som möjliggör drive-thru-restauranger.

Sverige

Den svenska restaurangmarknaden skiljer sig från övriga nordiska grannländer bland annat genom traditionen att äta varm mat till lunch, vilket skapar en större marknad än exempelvis i Norge och Danmark där medhavda smörgåsar fortfarande är vanligt.

På Sveriges cirka 25 000 restauranger är omkring 100 000 anställda. Restaurangbranschen är en småföretagarbransch men antalet större kedjeaktörer ökar och drar upp den genomsnittliga försäljningen per restaurang och anställd.

Totalt omsatte den svenska restaurangmarknaden cirka 117 (111) miljarder kronor inklusive moms under 2015. Tillväxten blev sammanlagt drygt 5,4 (5,5) procent.



Källa: Statistiska Centralbyrån, Visitas

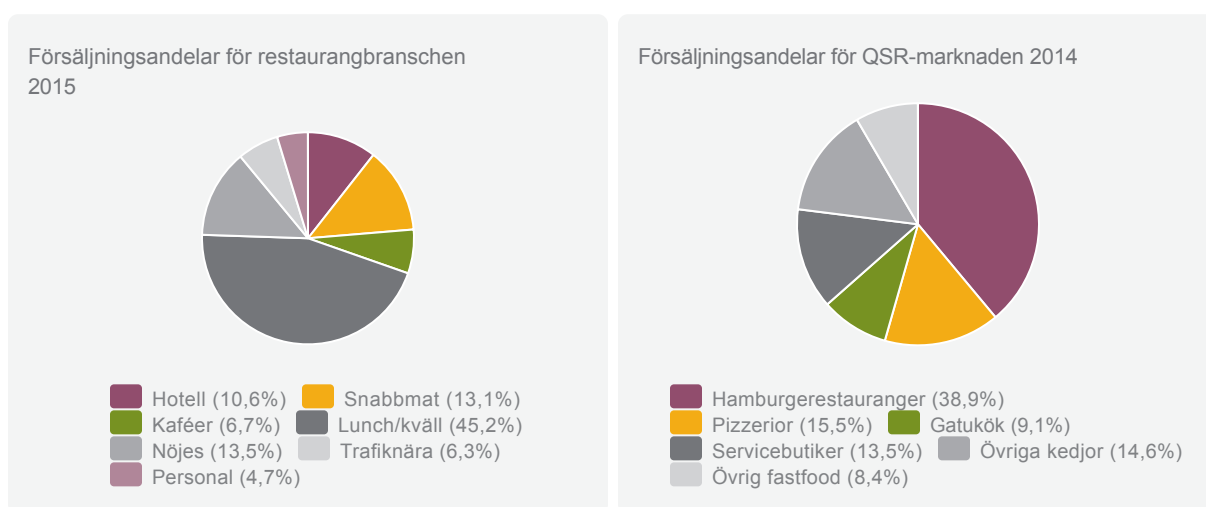
QSR-MARKNADEN

QSR-marknaden har genomgått en kraftig strukturförändring där kedjekoncepten vuxit på bekostnad av de mindre aktörerna, men den har också vuxit genom att ta marknadsandelar från traditionella restauranger.

Marknaden för QSR har vuxit starkt sedan 1990 och dess andel av konsumenternas måltidsutgifter fortsätter att öka. Efterfrågan ökar även på hälsosamma rätter ur såväl näringsvinkel som miljö (ekologiska produkter) i Sverige, vilket också återspeglar sig i menyutbudet hos samtliga aktörer.

Enligt SCB:s undersökning Restaurangindex, december 2015, har snabbmatsrestauranger en försäljningsandel på drygt 13,1 procent av totalmarknaden, vilket motsvarar cirka 14 miljarder kronor. Noteras bör att denna siffra är väsentligt lägre än den siffra som presenteras av Delfi som uppskattar att snabbmatsmarknaden utgör cirka 19,3 procent av totalmarknaden. Skillnaden återspeglar den branschglidning som finns mellan olika aktörer och svårigheten i att bedöma till exempel hur en trafiknära Burger King ska klassas, som snabbmat eller trafikrestaurang.

I diagrammet nedan visas hur försäljningen fördelar sig mellan olika typer av aktörer under 2015 samt för QSR-marknaden 2014.



Källa: Statistiska Centralbyrån 2015 och Delfi Fastfoodguide 2015

HAMBURGERMARKNADEN

Generellt råder hård konkurrens på den svenska hamburgermarknaden. Nyetableringar på attraktiva lägen är ofta den enda vägen till expansion. NSP:s huvudsakliga konkurrenter är McDonalds, Max Hamburgare och Frasses.

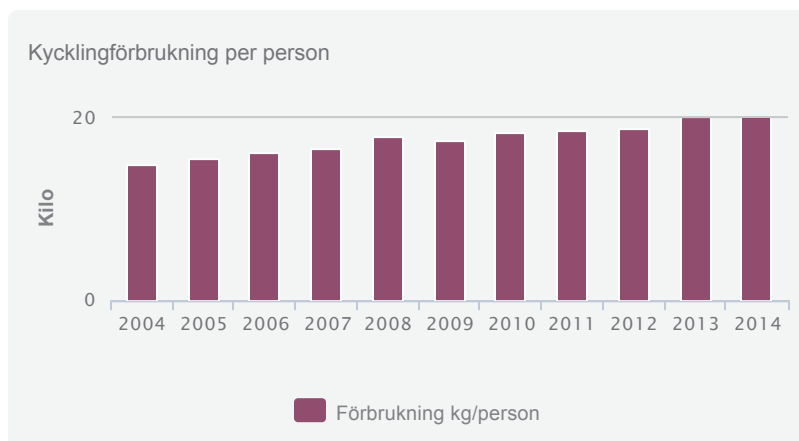
Den svenska hamburgermarknaden omsatte, enligt Delfi Foodserviceguide, cirka 8,8 miljarder kronor 2014. Burger King hade en marknadsandel på ungefär 14,9 procent 2014.

MARKNADEN FÖR KYCKLING

Sverige har idag inga QSR-kedjor som har ett renodlat erbjudande baserat på kyckling. Under senare år har hamburgerrestauranger breddat sitt erbjudande med kycklingbaserade produkter som komplement till traditionella hamburgare och därigenom breddat sitt menyutbud. För att få en uppfattning om förutsättningarna för ett renodlat kycklingkoncept som KFC, kan man studera utvecklingen av kycklingkonsumtionen i Sverige, både på kort och lång sikt.

Förbrukningen och konsumtionen av fågelkött i Sverige har ökat kraftigt alltsedan Sveriges inträde i EU. År 1994 var kycklingkonsumtionen per person knappt 8 kg, vilket kan jämföras med 21,4 kg för 2014. Under första kvartalet 2015 ökade kycklingförbrukningen ytterligare med 6,2 procent. Det innebär en total ökning på cirka 50 procent under en tioårsperiod. Några orsaker bakom ökningen är att konsumenter uppskattar smaken av fågelkött, att det är lätt och snabbt att tillaga samt att det är ett förhållandevis billigt köttslag. I diskussioner om köttproduktionens klimatpåverkan har även kyckling lyfts fram som ett köttslag där produktionen sätter förhållandevis små klimatavtryck. Även globalt ökar populariteten för fågelkött och prognoser pekar på att konsumtionen av fågelkött kommer att överstiga konsumtionen av griskött år 2020.

Diagrammet nedan visar utvecklingen av förbrukad kyckling på den svenska marknaden sedan 2004.



Källa: Jordbruksverket

Danmark

DANSKA MARKNADEN ALLT STARKARE

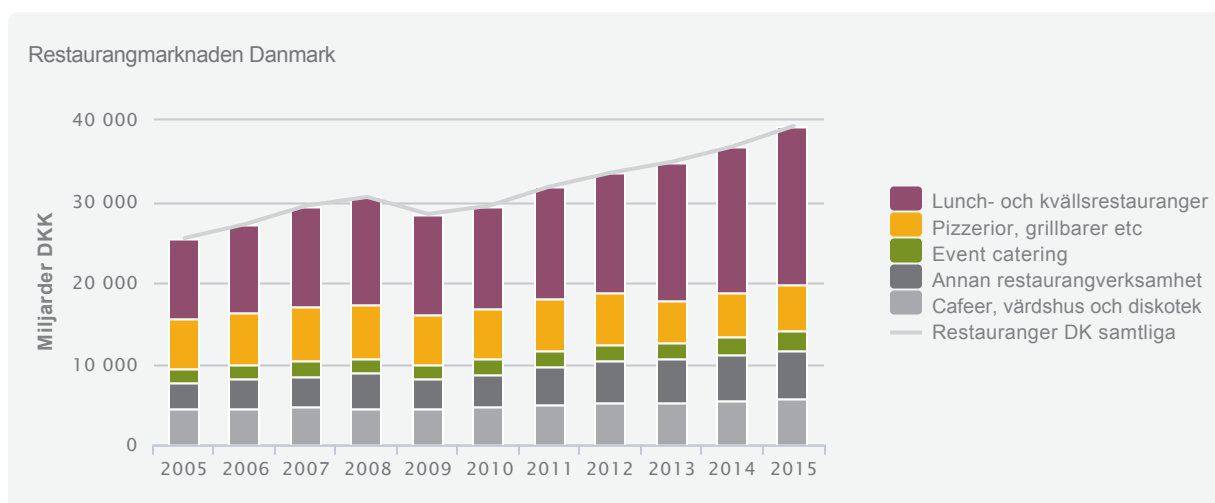
Efter flera års stagnation har den danska ekonomin vänt uppåt. Tillväxten har åter börjat ta fart och under 2015 steg BNP med 1,2 procent. De bakomliggande faktorerna är stigande sysselsättning och bostadspriser samt en växande export och konsumtion. Den danska nationalbanken räknar med att BNP kommer fortsätta stiga under 2016 med cirka två procent, och att stora delar av ökande jobbtillfällen väntas ske inom handel och privat service.

(Källa: Danmarks Nationalbank)

DEN DANSKA RESTAURANGMARKNADEN

Danska restaurangvanor skiljer sig från de svenska. Danskarna har andra matvanor som styr vad de äter, hur mycket tid de lägger på att äta och i vilka sammanhang. I Danmark är det till exempel brukligt med 30 minuters lunch och många har med sig smörgåspaket till arbetsplatsen.

Den totala restaurangmarknaden omsatte ungefär 39 (37) miljarder DKK under 2015, varav lunch- och kvällsrestauranger svarade för cirka 50 procent av omsättningen. Hamburgerkedjorna ingår till en del inom segmentet restauranger och till en annan inom pizzerior och grillbarer, beroende på hur restaurangägarna själva klassificerar sig.



Källa: Danmarks Statistik 2015

QSR-SEGMENTET

Majoriteten av aktörerna i branschen utgörs av fristående operatörer, men det finns en tydlig trend mot fler kedjerelaterade enheter. McDonalds och Burger King ökar sin marknadsnärvaro och andra kedjor är på tillväxt. I nuläget dominerar McDonalds QSR-marknaden med 89 restauranger och runt 40 000 anställda. Burger King har totalt 32 restauranger och NSP är med sina 17 restauranger Burger Kings största franchisetagare i Danmark. Under de senaste åren har även Max Hamburgare expanderat sin verksamhet till Danmark.

Sunset Boulevard är en inhemsk kedja som har 44 restauranger och serverar smörgåsar, sallader och hamburgare enligt ett made-to-order-koncept. Den amerikanska pizzakedjan Domiono's Pizza har 22 restauranger och KFC (sex restauranger). Övriga inhemska QSR-kedjor utgörs av DSB minibar (danska tågstationer) och Chicago Roasthouse (fem restauranger).

I övrigt är den danska snabbmatsmarknaden fragmenterad med många små privata aktörer.

Källa: Bolagens hemsidor

CASUAL DINING

Under de senaste åren har fullservicerestauranger och kaféer vuxit snabbast på den danska restaurangmarkanden. Anledningen sägs vara danskarnas attityd till att äta ute oftare, och att de dessutom betala mer vid restaurangbesök. I samband med att gästernas betalningsvilja ökar kan restauranggäster som tidigare valt restauranger med prislägen strax under TGI Fridays bli framtida gäster.

Våra varumärken



NSP är multi-franchisetagare till tre av världens mest kända varumärken i restaurangbranschen; Burger King, KFC (Kentucky Fried Chicken) och TGI Fridays. Varumärkena erbjuder en tydlig måltidsupplevelse och har en stark position på marknaden vilket attraherar en bred målgrupp. Vi tycker att restaurangkoncepten kompletterar varandra och passar väl in i NSP:s arbetssätt, etablerade stödsystem och organisation.

Vi har över tid byggt upp en stor förståelse för etablering, utveckling och stordrift av franchiserestauranger. En kunskap som kommer till nytta även i etableringen av KFC- och TGI Fridays-restauranger.

Att NSP har förtroendet att representera franchisegivare i denna storlek bekräftar att NSP har gott rykte på marknaden. Det sporrar oss även till att fortsätta leverera måltider av hög kvalitet och att fortsätta vara en av de främsta aktörerna i Norden på QSR-marknaden.

För att leva upp till våra gästers förväntningar ställer vi höga krav på våra restauranger och målet är att varje gäst ska få en så bra upplevelse som möjligt, oavsett vilken restaurang denne besöker. Det gör vi bland annat genom att ha engagerade och välutbildade medarbetare, hålla en hög servicenivå samt etablera oss i väl belägna och attraktiva lokaler.

I tabellen nedan ges en överblick hur våra franchisekoncept skiljer sig åt.

	TGI Fridays	Burger King	KFC
Franchiseavtal i:	Danmark	Danmark och Sverige	Sverige
Segment:	Casual dining	QSR	QSR
Alkoholtilstånd:	Ja	Nej	Nej
Anställda per restaurang:	Cirka 100	Cirka 40	Cirka 40
Restauranger globalt:	Cirka 900	Cirka 14 000	Cirka 20 000
Geografi:	Citylägen Köpcentrum	Citylägen Köpcentrum Trafikleder	Citylägen Köpcentrum Trafikleder

TGI Fridays



TGI Fridays är en amerikansk restaurangkedja som erbjuder en mängd olika rätter och tillbehör samt öl, vin och drinkar. Den första restaurangen öppnades 1965 i hörnet av First Avenue och 63rd Street, New York. Restaurangen blev snabbt en succé bland stadens invånare och omsatte redan under första året 1 miljon dollar. TGI Fridays har cirka 70 000 anställda globalt, och har en årlig försäljning på ungefär 2,7 miljarder dollar. Sedan 2014 är TGI Fridays ägare Sentinel Capital Partners.

HISTORIK

Då den första restaurangen i New York blev en succé bestämde TGI Fridays för att testa restaurangkonceptet i andra delar av USA. Den andra restaurangen öppnades i Memphis 1970 och flera restauranger etablerades runt om landet i början av 70-talet. Det skulle dock dröja till 1985 innan TGI Fridays lanserades utanför USA, vilket skulle bli i Birmingham och strax därefter i London. Under åren har TGI Fridays tilldelats en rad olika priser, som exempelvis, "Best Place to Work in" av Dallas Business Journal och "2005 HR Service Excellence" av HR Solutions, Inc.

MARKNAD

TGI Fridays är verksamt inom segmentet casual dining. Begreppet i sig är relativt nytt när det kommer till uppdelning av restaurangverksamheter och kan beskrivas som ett mellanting mellan snabbmatsrestauranger och finare restauranger. Exempel på restaurangkedjor som ingår inom begreppet casual dining är, förutom TGI Fridays, Jensen's Böfhus, Vapiano, O'leary's och Bishops Arms. Segmentet är en av de snabbast växande inom den totala restaurangmarkanden tillsammans med kaféer och QSR-restauranger.

TGI Fridays har genom sin slogan "In here, It's always Friday", röd-vita grafisk profil, attraktiva menyutbud och attraktiva citylägen skapat ett starkt varumärke hos konsumenterna och inom restaurangbranschen. Det har bland annat bidragit till att man idag har tre miljoner medlemmar inom det egna lojalitetsprogrammet "Give me more stripes", där gästerna kan samla poäng på det man köper vid sitt restaurangbesök, för att omvandla sina köp till framtida rabatter. Lojalitetsprogrammet har dock ännu inte kommit till Norden.

NSP öppnade i juli 2015 Danmarks första TGI Fridays. I Sverige finns det idag tre TGI Fridays-restauranger, två i Stockholm och en i Malmö. De drivs dock inte av NSP.

ERBJUDANDE

TGI Fridays erbjuder en bred meny av maträtter, främst med fokus på köträtter som exempelvis hamburgare och revbensspjäll, tillbehör som pommes frites och klyftpotatis, desserter, alkoholhaltiga drycker och läsk. Den förmodligen mest kända rätten på menyn är Jack Daniel's-burgaren som blivit en klassiker hos TGI Fridays och ett populärt val bland gästerna. TGI Fridays har även blivit kända för sitt breda utbud av drinkar och barupplevelse.

KVALITET

Kvalitetssäkringar är A och O på TGI Fridays restauranger. Strikta kvalitetskontroller genomförs noggrant över hela värdekedjan, från val av leverantör och råvaror via hela produktionsprocessen till att maten levereras färdiglagad till restauranggästerna. Konsekventa kontroller genomförs för att garantera att gästerna erhåller en hög kvalitet vid deras restaurangbesök.

CSR

TGI Fridays CSR-arbete utgår från devisen "att dela på fredagsstämningen". För TGI Fridays innebär detta att man bland annat har arrangerat ett cykellopp med start i London och målgång i Paris, till förmån för att stödja och uppmärksamma sina välgörenhetspartners. En av de välgörenhetsverksamheter som TGI Fridays samarbetar med är Oxfam. Oxfam tar exempelvis regelbundet emot gamla bord, glas och bestick.

När det kommer till miljöpåverkan har TGI Fridays som mål att på sikt endast använda grön el i samtliga restauranger.

Burger King



Burger King är en amerikansk snabbmatskedja som huvudsakligen säljer hamburgare. Burger King har sitt huvudkontor i Miami, USA och har över 400 000 medarbetare. Burger King är en av världens största restaurangkedjor med cirka 15 000 restauranger i över 95 länder. Varje dag har Burger King ungefär 11 miljoner gäster och under 2014 hade hamburgerkedjan en årlig omsättning på över 8 miljarder dollar.

HISTORIK

Burger King grundades av David Edgerton och Jim McLamore 1954 när de öppnade sin första hamburgerrestaurang i Miami. Deras strävan var egentligen inte särskilt märkvärdig. De ville servera goda, prisvärda hamburgare av bra kvalitet. Sedan öppnandet gick allt väldigt fort, och bara något år efter grundandet uppfanns den klassiska Whoppern som då kostade två kronor och femtio öre.

År 1975 infördes drive-thru på ett antal restauranger, och fyra år senare introducerade Burger King frukostmenyer. De nya frukostalternativen tillsammans med drive-thru-funktionen blev draglok för ökade försäljnings- och besökstillfällen i början av 80-talet, vilket senare öppnade upp för fler menytillegg i form av kycklingalternativ.

År 2005 bildades Burger King McLamore Foundation som avser att stödja lokala samhällsinitiativ, studenter och anställda inom Burger King.

Fyra år senare, 2009 infördes det nya designkonceptet 20/20 med avsikt att modernisera Burger Kings restauranger. Resultatet kan ses idag på många av Burger Kings restauranger världen över, och projektet beräknas pågå fram till 2020. Det nya designkonceptet har kompletterats med 20/20 light som är särskilt anpassad för den nordiska marknaden och kan nu ses på ett flertal av NSP:s restauranger.

MARKNAD

Efter grundandet i Miami fortsatte etableringen och expansionen av Burger King-restauranger i USA. Först tio år efter den första restaurangöppningen tog Burger King klivet ut på den internationella marknaden och öppnade en restaurang i Puerto Rico, som skulle bli den första utanför USA. Madrid fick sedan den första restaurangen i Europa 1975 medan vi i Sverige fick Europas andra Burger King-restaurang som öppnade på Gustav Adolfs torg i Malmö ett år senare.

Burger King är en av världens största snabbmatskedjor och är rankat som nummer två i storlek inom kategorin hamburgerrestauranger. Genom ett gediget menyval och framgångsrika kommunikationsinsatser har man idag ett välkänt globalt varumärke. Hamburgaren Whopper, företagets slogan "grillat är godast" och uttrycket "have it your way" är bara några exempel på vad konsumenter associerar med Burger King.

Större delen av företagets restauranger drivs via franchise som har varit en framgångsrik modell för Burger King. Franchisemodellen har bidragit till att restaurangägarna har fått ett större inflytande över hur produkterbjudandet ska utformas vilket i sin tur gjort att Burger King lättare kan anpassa sig efter rådande marknadstrender. Under senare år har man framgångsrikt arbetat med att snabba upp servicen till kunderna.

På den svenska marknaden finns 114 Burger King-restauranger i Sverige och 35 i Danmark. NSP äger och driver 44 restauranger i Sverige och 17 i Danmark. Burger King är rankat som den tredje största hamburgerkedjan i Sverige.

ERBJUDANDE

Burger King erbjuder i huvudsak hamburgare med tillbehör som exempelvis pommestridor och läsk. Burger King har även många olika sidoprodukter som delvis grundar sig i lokala anpassningar. Burger King har en gedigen och varierad meny och attraherar idag en bred kundkrets som också omfattar de konsumenter som efterfrågar mer hälsosamma alternativ. Restaurangernas menyer har idag ett väsentligt större inslag av sallader och andra nyttigare produkter.

KVALITET

Burger King har ett strukturerat miljöarbete. Kvalitetssäkringar är A och O på Burger Kings restauranger. Vi har alltid varit selektiva när vi väljer våra ingredienser och strikta kvalitetskontroller genomförs noggrant över hela värdekedjan, från val av leverantör och råvaror via hela produktionsprocessen till att maten levereras färdiglagad till slutkonsument. Våra etiska och kvalitativa krav gäller alla leverantörer, och vi använder kontinuerliga tredjepartskontroller för att säkerställa att de efterföljs.



Matsvinnet på restaurangerna ligger på endast 0,8 procent (motsvarande siffra i svenska hushåll ligger på 25 procent). Förpackningsmaterial skickas till pappersbruk och plaståtervinningsföretag. Alla förpackningar är gjorda av nedbrytbart material och all olja lämnas till återvinning. Vi har ett effektivt logistiksystem med en distributör som levererar huvuddelen av restaurangernas varor. Varornas förpackningar är anpassade så att de skall kunna packas optimalt och på så vis minimera antalet transporter.

Samtliga råvaror är fria från GMO och vi använder inte transfett i vår fritösolja. Dessutom är vårt kaffe både Krav- och Rättvisemärkt.

BK POSITIVE STEPS

Burger King jobbar utifrån sitt CSR-program BK Positive Steps. Positive Steps fokuserar på fyra huvudområden; mat, människor, miljö och bolagsstyrning. Det innebär bland annat att Burger King ska erbjuda en bred meny för att kunderna ska ha möjlighet att anpassa sin rätt efter sina önskemål. Inom ramen för BK Positive Steps finns det även bestämt att inget nötkött ska komma från djur som lever på marker som omvandlats till bete från nyligen skövlade regnskogar. Inom Positive Steps ingår också utbildning av Burger Kings personal för att upprätthålla den höga kvalitet som ställs på företaget och skötseln av restaurangerna.

I september 2007 gick Burger King med i rådet CBBB (Council of Better Business Bureaus), vars uppgift är att begränsa reklam av onyttiga produkter. Detta innebär att Burger King endast riktar reklam till barn om detta överensstämmer med de kriterier gällande näringsvärden och kalorier som CBBB har satt upp och bestämt som lämpliga.

KFC



KFC (Kentucky Fried Chicken) är en amerikansk snabbmatskedja som framförallt säljer kyckling. KFC har sitt huvudkontor i Louisville, Kentucky, USA och har över 200 000 medarbetare. KFC rankas som en av världens största restaurangkedjor (mätt i försäljning), med cirka 20 000 restauranger i cirka 115 länder. KFC ingår i koncernen Yum! Brands, som också äger varumärken som Pizza Hut och Taco Bell. Under 2014 hade Yum! Brands en omsättning på över 13 miljarder dollar.

HISTORIK

KFC grundades av Harland Sanders. Harland var en passionerad entreprenör som hade en idé om att börja sälja friterad kyckling. Idén blev verklighet 1930 då Harland öppnade sin första vägkrog i Corbin, Kentucky, under den stora depressionen. I takt med att Harland började utveckla fler rätter tog han fram ett speciellt recept på hur kycklingen skulle tillagas. Receptet innehåller elva kryddor som än idag en företagshemlighet. Sanders såg efter en tid potentialen i restaurangkonceptet och möjligheten att utveckla affärsidén via franchise. Resultatet blev att den första KFC-restaurangen som drevs via franchise öppnades 1952 i Salt Lake City, USA av Pete Harman. KFC slog sig snabbt in i snabbmatssegmentet och kunde på allvar utmana den dåvarande dominansen av hamburgerkedjorna.

MARKNAD

KFC var en av de första snabbmatskedjorna att expandera internationellt. Den första restaurangen som öppnades utanför USA var i Kanada, som följdes upp av expansion i Europa 1964. Idag är KFC världsledande inom kycklingsegmentet och är samtidigt en av de största aktörerna på QSR-marknaden. KFC har positionerat sig själva som en tydlig snabbmatskedja som ska erbjuda kycklingrätter. Den tydliga positioneringen har bidragit till en hög varumärkeskännetecken världen över. KFC har även gjort sig känt via slogans och sin grafiska profil där grundaren Harald Sanders fortfarande är en del av företagsprofilen.

I november 2015 öppnade NSP den första KFC-restaurangen i Sverige. Innan fanns det inga etablerade QSR-kedjor som fokuserade på segmentet kyckling. Därför ser NSP en lucka på marknaden som man tror sig kunna fylla med KFC som är ett av världens mest kända varumärken. Bakomliggande omvärldsfaktorer som stigande kycklingkonsumtion och en växande QSR-marknad ökar även de möjligheterna för att KFC som koncept kommer lyckas på den svenska marknaden.

ERBJUDANDE

KFC erbjuder i huvudsak grillad och friterad kyckling med tillbehör som pommes frites, läsk och sallad. KFC har även en mängd olika sidoprodukter som delvis grundar sig i lokala anpassningar. Genom en bred meny kan KFC attrahera en stor kundkrets, då erbjudandet täcker många olika alternativ av kyckling. KFC erbjuder även hälsosammare alternativ till den friterade kycklingen som till exempel en mängd olika varianter av sallader och kalorislåga kycklingalternativ.



KVALITET

KFC jobbar efter det egenutvecklade kvalitetsystemet CHAMPS. CHAMPS står för Cleanliness, Hospitality, Accuracy, Maintenance, Product Quality och Speed of Service. Kvalitetssystemet används på global basis för att utvärdera och utbilda personal samt mäta och belöna personalen efter hur väl personalen presterar jämfört mot kundnöjdhet. På så sätt blir restaurangerna mer effektiva samtidigt då man anpassar de operativa processerna. Inom CHAMPS ingår även uppföljning och utvärderingar hur väl restaurangerna sköts rent hygieniskt, hur snabbt maten levereras och hur väl personalen bemöter kunderna.

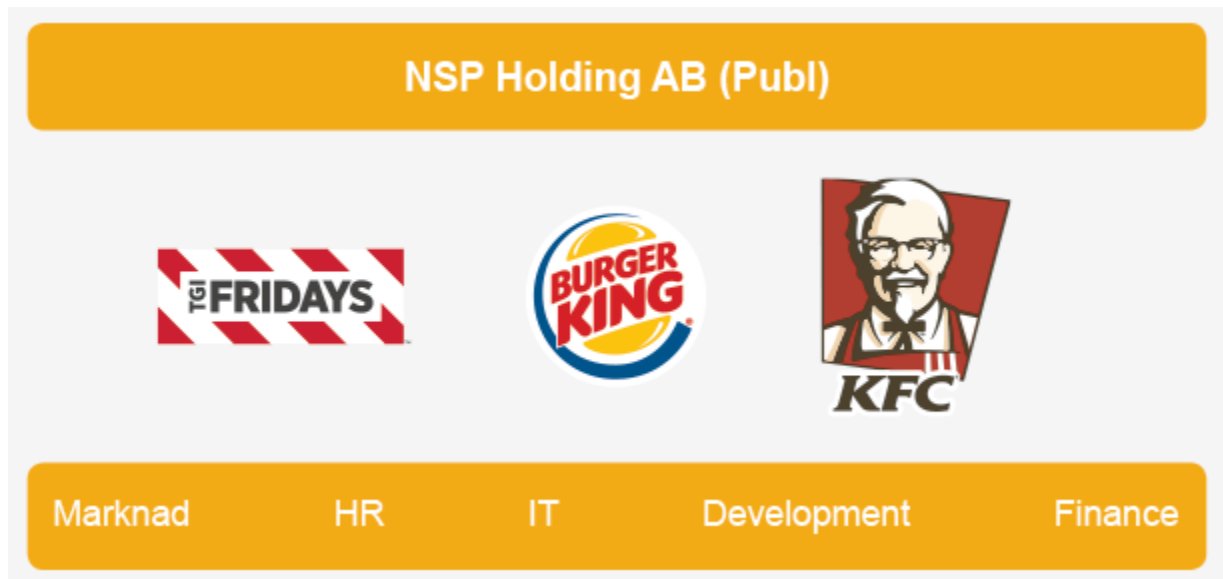
CSR

KFC anser att den starkaste genomslagskraften för att skapa en bättre värld kommer från bolagets mångfald av medarbetare, leverantörskedja och inställning till att förändra.

Inom ramen för KFC:s CSR-arbete ingår utbildning, mångfald och djurs välbefinnande. Som en del av sitt CSR-program har KFC infört Colonel's Scholars som syftar till att dela ut scholarships till drivna studenter som planerar att studera på universitetsnivå. KFC har även upprättat en "code of conduct" där det finns beskrivet alla de krav som ställs på KFC:s leverantörer för att de ska uppfylla KFC:s värderingar när det kommer till kvalitet och etik. Inom ramen för KFC:s CSR-arbete ingår även det kvalitetsarbete som avser djuruppfödning. KFC arbetar uteslutande med leverantörer som lovar att hålla en hög standard när det kommer till skötsel av djuruppfödning och leverantörerna inspekteras noggrant för att se till så de stämmer med KFC:s högt ställda krav.

KFC:s ägare, Yum! Brands, blev under 2013 omnämnt bland de hundra högst rankade ansvarstagande företagen av Corporate Responsibility Magazine.

Organisation



NSP:s operativa organisation är fokuserad på drift av bolagets 61 Burger King-restauranger, en TGI Fridays-restaurang i Danmark och en KFC-restaurang i Sverige samt planeringen av nya restauranger som skall öppnas. Som franchisetagare ingår man i ett rationellt driftsystem som ständigt utvecklas och effektiviseras. Systemets storlek medför även stora konkurrensfördelar för franchisetagaren när det gäller inköp av råvaror, maskiner och systemutveckling.

Burger King-verksamheten drivs av en driftsorganisation vars distriktschefer rapporterar till NSP:s COO (Chief Operating Officer). De enskilda restaurangcheferna för Burger King, TGI Fridays och KFC har stort ansvar för den egna restaurangens drift. Koncernstaberna Marknad, HR, IT, Development och Finance hanterar support till restaurangerna och koncerngemensamma frågor.

TYDLIGA PROCESSER UTVECKLAR ORGANISATIONEN

NSP ska kännetecknas av tydliga och säkerställda processer som skapar förutsättningar för effektiv drift, resursfördelningar, kundprocesser och ständiga förbättringar för att utveckla försäljning och marknadsföring.

NSP:s viktigaste processer:

- Drift & försäljning och lokal marknadsföring
- Inköp
- Rekrytering, utbildning och chefsförsörjning
- Förädling och renovering
- Nyetablering
- Internkontroll

Medarbetare och personalutveckling



NSP har idag omkring 2 500 medarbetare. Denna siffra ökar i takt med att NSP öppnar fler Burger King-, KFC- och TGI Fridays-restauranger. Medarbetarna är våra ansikten utåt och har den främsta möjligheten att påverka tillväxten och lönsamheten på våra befintliga restauranger. Medarbetare som mår bra och trivs på jobbet presterar bättre och bidrar till att skapa en miljö där gästerna trivs och får den kvalitet och service som NSP står för. Det sker en löpande dialog med medarbetarna bland annat genom medarbetarundersökningar, medarbetarforum och personalmöten för att skapa delaktighet och hitta förbättringsområden och prioriteringar. Under året har NSP påbörjat en kartläggning av den befintliga företagskulturen och uppdaterat de årliga medarbetarenkäterna med frågor som berör företagskulturen och CSR.

NSP CONNECT

Ett exempel på samspelet mellan medarbetarna och ledningen är "NSP Connect". Tre till fyra gånger om året träffar ledningsgruppen restaurangernas medarbetarrepresentanter, arbetsledare och restaurangchefer. Syftet är att lyssna och ta del av synpunkter på vad som fungerar bra och mindre bra i verksamheten. Resultatet används sedan som underlag i det kontinuerliga förbättringsarbete som NSP bedriver.

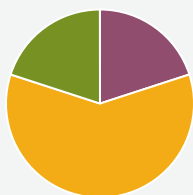
DIGITALA VERKTYG

Möjligheterna att kommunicera medarbetare sinsemellan och att planera sitt arbete har förbättrats sedan förra årets satsning på digitala samordningsverktyg. Numera har medarbetare möjlighet att planera sitt schema, ansöka om ledighet och byta pass med kollegor genom en enkel mobilapplikation.

UNG PERSONALSTYRKA

Cirka 80 procent av våra medarbetare är 25 år eller yngre och många av dem får sina första jobb hos NSP. För andra kan det vara ett första steg in på arbetsmarknaden. Det ställer höga krav på oss som arbetsgivare att bemöta och ta hand om våra medarbetare på bästa sätt för att de ska få en bra start i arbetslivet.

Åldersfördelning bland anställda



-19 år (20,0%)
20 - 25 år (60,0%)
26 år - (20,0%)

2 487
medarbetare

80%
andel av medarbetarna
som är under 25 år

ANSTÄLLNINGSFORM

De allra flesta börjar med en provanställning som sedan övergår i en tillsvidareanställning i olika omfattning. Det finns möjlighet att arbeta alltifrån några få timmar i veckan upp till heltidsanställning.

NSP ACADEMY

Genom vårt interna utbildningsprogram NSP Academy utbildas våra medarbetare inom bland annat ledarskap, kommunikation, lagar och avtal, schemaläggning, rekrytering och råvaruhantering. NSP Academy är tillgängligt för alla, oavsett tidigare erfarenheter och bakgrund. För många medarbetare utan akademisk utbildning kan NSP Academy vara en väg till karriär. Flera av våra nuvarande distriktschefer började på restauranggolvet och har sedan dess utvecklats till viktiga nyckel-medarbetare hos oss. Vår förhoppning och strävan är att fler medarbetare ska se potentialen i att växa inom vår organisation och detta är ett led i vår satsning för att minska personalomsättningen.

Historik

2004

Verksamheten inleddes genom förvärv av 21 Burger King-restauranger i Sverige från Burger King Corporation.

2005

Omsättningen ökade för befintliga restauranger med 13,7 procent samtidigt som marknaden växte med cirka 5 procent. NSP:s aktie noterades på NGM Equity.

2006

NSP förvärvade franchisekedjan Taco Bar med 12 restauranger samt sju av Danmarks dåvarande åtta Burger King-restauranger. Två food courts etablerades i Stockholmsregionen. Handeln i NSP:s aktie flyttades till First North.

2007

NSP etablerade fyra nya Taco Bar-restauranger, förvärvade nio Burger King-restauranger och en Tasty Thai-restaurang i Stockholm samt rättigheterna till Tasty Thai-konceptet för Sverige.

2008

NSP:s aktie noteras på NASDAQ Stockholm. Investeringar i Food courts och accelererande G&A-kostnader medförde ett negativt rörelseresultat och försvagad finansiell ställning. En nyemission tillförde 28,8 MSEK och teckningsoptioner för inlösen 2009. Ett sparprogram genomfördes, vilket tillsammans med operationella förstärkningar i Danmark, bidrog till förbättrad lönsamhet.

2009

NSP genomförde ett omfattande renodlingsarbete med fokus på drift av lönsamma Burger King-restauranger samt utveckling av Taco Bar via en master franchise-modell. Den negativa resultatutvecklingen vändes till ett positivt rörelseresultat. NSP nådde den högsta omsättningen hittills och kom åter i finansiell balans när ytterligare 28,7 miljoner kronor tillfördes då teckningsoptionerna från nyemissionen 2008 nyttjades fullt ut.

2010

Trots lägre försäljning förbättrades rörelseresultatet kraftigt genom fortsatt hård kostnadskontroll. Under året etablerades en effektiv nyetableringsprocess med typhus och modeller för finansieringsupplägg sattes.

2011

2011 blev ett svagt år med lägre försäljning och sämre resultat. Många viktiga byggstenar kom dock på plats, däribland refinansieringen av bolaget som gjorde att NSP kunde påbörja sin tillväxtfas. Under året öppnades en ny Burger King-restaurang i Sverige och sex restauranger förvärvades i Sverige och Danmark. Nio restauranger byggdes om enligt Burger Kings senaste designkoncept.

2012

NSP fortsatte med sin expansionsstrategi med positivt resultat. Strategin att addera restauranger med god volym till restaurangportföljen utan att drift- och administrationskostnader ökar nämnvärt fungerade tillfredsställande. Tre nya restauranger öppnades i Sverige och en i Danmark. NSP förvärvade även tre restauranger i Göteborg (två) och Borås (en). Fem restauranger byggdes om enligt Burger Kings senaste designkoncept.

2013

NSP öppnade fyra nya restauranger, varav en ersatte en gammal restaurang som stängts.

2014

Under året slöt NSP franchiseavtal med Yum! Brands och TGI Fridays för att lansera restaurangkedjorna KFC i Sverige och TGI Fridays i Danmark. NSP öppnade två nya restauranger, en i Roskilde och en i Hallunda, strax söder om Stockholm. Två restauranger förvärvades i Malmö.

2015

Den första KFC-restaurangen öppnar i Sverige med rekordförsäljningen redan under öppningshelgen. NSP öppnar den första TGI Fridays-restaurangen i Danmark, på Ströget mitt i Köpenhamn. Lanseringen av de nya varumärkena är nu i en fas där de nyöppnade TGI Fridays- och KFC-restaurangerna fintrimmas operationellt.

Femårsöversikt

Nyckeltal, koncernen*	2015	2014	2013	2012	2011
Belopp i MSEK om annat ej anges					
Nettoomsättning	903,5	821,1	776,4	718,7	617,1
Tillväxt, %	10,0	6,0	8,0	16,5	-2,4
Avskrivningar	-45,6	-39,1	-34,8	-34,3	-28,7
Rörelseresultat	17,6	23,7	21,5	15,9	10,6
Finansnetto	-24,6	-12,5	-11,2	-12,2	-11,0
Resultat före skatt	-7,0	11,3	10,3	3,7	-0,4
EBITDA (Resultat före avskrivningar)	63,3	63,0	58,4	51,4	39,6
Driftsmarginal Burger King	12,9	12,1	12,0	11,5	11,9
EBITDA-marginal, %	6,8	7,6	7,2	6,9	6,4
EBIT-marginal, %	1,9	2,9	2,7	2,2	1,7
Kassaflöde från den löpande verksamheten	36,6	41,5	51,8	39,1	32,8
Investeringar (inklusive pågående och förvärvad verksamhet)	71,6	64,5	52,6	66,4	57,4
Amorteringar	24,5	138,4	35,1	30,1	77,1
Balansomslutning	550,5	560,7	450,4	445,1	405,0
Eget kapital	130,2	148,7	136,2	122,4	124,6
Soliditet, %	23,6	26,7	30,2	27,5	30,8
Räntebärande skulder	282,3	284,2	200,9	190,8	178,0
Nettoskuldsättning	210,3	179,2	168,5	152,8	145,8
Nettoskuldsättning i förhållande till EBITDA, ggr	3,3	2,8	2,9	3,0	3,7
Eget kapital + nettoskuldsättning	340,5	327,9	304,7	275,2	270,5
Skuldsättningsgrad, %	0,6	0,5	55,0	56,0	54,0
Avkastning eget kapital, %	-6,2	3,5	5,7	2,0	1,7
Avkastning totalt kapital, %	-2,7	1,6	2,6	0,9	0,8
Antal restauranger	63,0	61,0	58,0	55,0	48
Omsättning per restaurang och år	14,3	13,5	13,4	13,1	14,1
Årsanställda, antal	1 026,0	959,0	931,0	807,0	759
Omsättning kronor/årsanställd, kSEK	880,6	856,2	833,9	890,6	813,0

*) Resultaträkningsmått avser kvarvarande verksamheter

Förvaltningsberättelse

Styrelsen och verkställande direktören för Nordic Service Partners Holding AB (Publ) avger härmed årsredovisning och koncernredovisning för räkenskapsåret 2015.

VERKSAMHETEN

NSP har drivit en framgångsrik expansion under de senaste åren och ökat från cirka 40 till 63 restauranger i portföljen. KFC och TGI Fridays är starka internationella varumärken och öppnar för fortsatt tillväxt. NSP ska driva den långsiktiga tillväxten och ökade lönsamheten genom att fortsätta öppna och förvärva nya restauranger.

NSP:s huvudsakliga verksamhet är att vara franchisetagare till varumärkena Burger King, KFC och TGI Fridays. Det innebär att NSP "hyr" restaurangkedjornas varumärken, deras koncept, råvaruhantering, inköpskanaler och marknadsföring.

NSP äger och driver 44 Burger King-restauranger i Sverige och 17 i Danmark. Sedan 2015 äger och driver NSP även en TGI Fridays i Köpenhamn och en KFC i Lockarp, Skåne.

NSP:s portfölj av varumärkena Burger King, KFC och TGI Fridays tillhör de mest kända och framgångsrika varumärkena inom snabbservice (QSR) och Casual Dining i världen. NSP är Burger Kings största franchisetagare i Norden och en av de större i Europa. I Sverige finns totalt ca 114 och i Danmark ca 35 Burger King-restauranger. NSP tecknar långsiktiga hyreskontrakt med olika fastighetsägare som finansierar mark och byggnader, medan NSP svarar för utveckling av restauranglokalen och investerar i köksutrustning och inredning.

NSP:s intäkter och resultat skapas främst genom att erbjuda de olika koncepten till gästerna på ett så attraktivt och effektivt sätt som möjligt. En viktig framgångsfaktor är att NSP uppnår tillräckliga försäljningsvolymerna. NSP tar tillvara de stordriftsfördelar som uppstår när verksamheten drivs i en gemensam administrativ plattform av en erfaren ledningsgrupp med dokumenterad driftkompetens. Personalutveckling, drift, inköp och ekonomistyrning är exempel på områden där verksamheten kan drivas med avsevärt högre effektivitet i aggregerad form.

KONCERNSTRUKTUR

NSP är sedan januari 2008 noterat på Nasdaq Stockholm, small cap. NSP äger bolagen Nordic Service Partners Retail AB (med rörelsedrivande dotterbolaget Nordic Service Partners AB), NSP Danmark Holding A/S (med rörelsedrivande dotterbolaget Nordic Service Partners A/S och NSP CD A/S), NSP Gallus AB, Euroburger AB, NSP Fastighet & Bygg AB samt Swedburger AB.

VÄSENTLIGA HÄNDELSER UNDER ÅRET

De strategiska satsningarna på att bli franchisetagare till KFC och TGI Fridays resulterade under året i två öppningar av restauranger. NSP öppnade den första TGI Fridays i juli och den första KFC i november. TGI Fridays restaurangen ligger i centrala Köpenhamn, på Højbro Plads vid Strøget. Den första KFC-restaurangen ligger i Lockarp vid E6:an vid ett välbesökt trafikläge inte långt från bron mellan Danmark och Sverige. Satsningarna på de nya varumärkena har belastat resultatet med ca -10 MSEK men är långsiktiga investeringar för tillväxt och ökad lönsamhet.

NSP har under 2015 byggt om fyra (fyra) befintliga restauranger till Burger Kings designkoncept 20/20 light. Flertalet av NSP:s restauranger är därmed ombyggda till Burger Kings senaste designkoncept. De närmaste åren kommer NSP att bygga om de resterande elva restaurangerna.

I april lades ett frivilligt bud på NSP. Budet kom från NSP:s största aktieägare Danske Koncept Restauranger Holding Aps. Bolaget åsamlades finansiella kostnader om 7,4 MSEK för rådgivning i att hitta, om möjligt, ett bättre alternativ för aktieägarna. Danske Koncept Restauranger Holding Aps återkallade erbjudandet den 27 juli då villkoret för erbjudandets fullföljande inte uppfyllts efter det att obligationskonsortiet röstade nej till en avnotering av NSP aktien.

NSP:s mål är att fortsatt öppna nya restauranger med fokus på KFC, Burger King och TGI Fridays. Tillväxtarbetet fortsätter således och vi tittar på intressanta investeringsmöjligheter där vår styrka i att driva etablerade restaurangkoncept kommer till sin rätt. Vår nästa restaurangöppning beräknas bli under våren 2016 då vi öppnar en ny Burger King på Frederiksborggade i Köpenhamn. Därefter räknar vi med att öppna en KFC i Välsviken i Karlstad och en Burger King i Amhult utanför Göteborg.

Att etablera nya restauranger är en lång process, vi räknar med minst 12-18 månader innan öppning kan ske från det att vi har ett nytt läge. Nyetableringarna har en kortsiktig negativ inverkan på resultatet då extra resurser läggs på utbildning, marknadsföring och bemanning under öppningskedet. För att säkerställa bra service kvarstår den extra bemanningen under de första månaderna efter öppningen. Grundinvesteringen i en ny QSR-restaurang skrivs av på drygt sex år. I ett expansivt läge, där NSP befinner sig, gör det att avskrivningarna blir höga för att efter sex år minska. Avskrivningarna minskar kalkylmässigt med cirka tre procentenheter då återinvesteringarna är lägre än grundinvesteringen.

Vår kärnverksamhet, Burger King, är stabil och utgör basen för den fortsatta expansionen av nya restauranger mot ökad lönsamhet. NSP:s organisation och pipeline med nya lägen ger oss självförtroendet att vi skall klara våra tillväxt- och lönsamhetsmål.

FINANSIELLA NYCKELTAL

Nyckeltal, koncernen	2015	2014	2013
Belopp i MSEK om annat ej anges	helår*	helår*	helår*
Nettoomsättning	903,5	821,1	776,4
Rörelseresultat	17,6	23,7	21,5
Finansnetto	-24,6	-12,5	-11,2
Resultat före skatt	-7,0	11,3	10,3
EBITDA (Resultat före avskrivningar)	63,3	63,0	58,4
EBITDA-marginal, %	6,8	7,6	7,2
EBIT-marginal, %	1,9	2,9	2,7
Soliditet, %	23,6	26,7	30,2
Skuldsättningsgrad, %	62,0	55,0	55,0
Avkastning eget kapital, %	-6,2	3,5	5,7
Avkastning totalt kapital, %	-2,7	1,6	2,6

*) Resultaträkningsmått avser kvarvarande verksamheter

INTÄKTER

De totala intäkterna ökade med 11 procent till 927,1 MSEK (835,3). Intäkterna för Burger King verksamheten ökade med 7 procent. Därutöver har bolaget intäkter från nyöppnade TGI Fridays-restaurangen i Danmark och den första KFC-restaurangen i Sverige.

Den entreprenad som NSP genomfört med externa parter avseende etablering av en TGI Fridays-restaurang på Højbro Plads i centrala Köpenhamn slutfördes 2015. Totala entreprenadintäkter uppgick till 18,7 MSEK (11,3). Entreprenadintäkter och entreprenadkostnader bruttoredo visas från denna årsredovisning och ingår i posten koncerngemensamt i segmentsredovisningen. Föregående års redovisning har ändrats för att åstadkomma jämförbarhet.

Nedan tabell visar intäkternas fördelning per segment och koncerngemensamt:

Totala intäkter	2015	2014	+/-%
Burger King	879,1	821,9	7%
KFC	7,4	-	-
TGI Fridays	17,4	-	-
Koncerngemensamt	23,2	13,3	-
TOTALT KONCERNEN	927,1	835,2	11%

Försäljningen för jämförbara Burger King-enheter ökade med 2,8 procent (-0,5). I Sverige var ökningen 3,4 procent (-1,6) och i Danmark 1,7 procent (2,3) för jämförbara enheter.

RESULTAT OCH MARGINALER

Driftsresultatet (definierat som EBITDA på restaurangnivå) för Burger King-verksamheten uppgick till 113,3 MSEK (99,5), en ökning med 14 procent. Skillnaden i valutakurs vid omräkning av den danska verksamhetens driftsresultat påverkar jämförelsen med 0,6 MSEK (1,0). Driftsmarginalen för Burger King-verksamheten uppgick till 12,9 procent (12,1) och för koncernen som helhet till 11,9 procent (12,4).

Den entreprenad som NSP genomfört med externa parter avseende etablering av en TGI Fridays restaurang på Højbro Plads i centrala Köpenhamn slutfördes 2015. Totala entreprenadintäkter uppgick till 18,7 MSEK (11,3) och entreprenadresultatet till 4,4 MSEK (2,4).

Koncernens resultat före avskrivningar, EBITDA, uppgick till 63,3 MSEK (63,0). EBITDA-marginalen uppgick till 6,8 procent (7,5). Lanseringen av de nya varumärkena TGI Fridays och KFC har medfört ett negativt belastning på -8,3 MSEK.

Bolagets koncerngemensamma kostnader (SG&A) uppgick till -46,7 MSEK (-41,1). Ökningen är främst hänförlig till satsningarna på de nya varumärkena KFC och TGI Fridays.

Avskrivningarna uppgick till -45,6 MSEK (-39,1). Ökningen är en följd av lanseringen av TGI Fridays och KFC samt nyöppnade och förvärvade restauranger.

Rörelseresultatet uppgick till 17,6 MSEK (23,7) och rörelsemarginalen till 1,9 procent (2,8). Totalt har lanseringen av de nya varumärkena TGI Fridays och KFC medfört ett negativt rörelseresultat på -13,1 MSEK.

FINANSNETTO, RESULTAT FÖRE OCH EFTER SKATT

Finansnettot uppgick till -24,6 MSEK (-12,5) och det belastades av kostnader hänförliga till det bud som förelåg på NSP om totalt -7,4 MSEK.

Resultat före skatt uppgick till -7,0 MSEK (11,3) och resultat efter skatt uppgick till -8,7 MSEK (4,8).

Resultat per aktie före utspädning uppgick till -0,73 kronor (0,43) och efter utspädning till -0,73 kronor (0,42).

OMSÄTTNING OCH RESULTAT PER SEGMENT

NSP redovisar tre segment, Burger King, KFC och TGI Fridays. Entreprenadverksamhet ingår i koncerngemensamma poster.

BURGER KING

Den totala försäljning inom Burger King-segmentet uppgick till 879,1 MSEK (821,9). Driftsresultatet uppgick till 113,3 MSEK (99,5).

Driftsmarginalen uppgick till 12,9 procent (12,1).

Svenska Burger King-verksamheten

Försäljningen uppgick till 602,8 MSEK (562,1). Driftsresultatet uppgick till 91,6 MSEK (85,0). Driftsmarginalen uppgick till 15,2 procent (15,1).

Danska Burger King-verksamheten

Försäljningen uppgick till 276,2 MSEK (259,9). Skillnaden i valutakurs påverkar med 7,3 (2,9). Driftsresultatet uppgick till 21,7 MSEK (14,5). Skillnaden i valutakurs påverkar med 0,6 (0,6).

Driftsmarginalen uppgick till 7,9 procent (5,6).

TGI FRIDAYS

NSP öppnade den första TGI Fridays den 16 juli på Højbro Plads vid Strøget i Köpenhamn. Försäljningen uppgick till 17,4 MSEK. Driftsresultatet uppgick till -9,5 MSEK inklusive utbildnings- och öppningskostnader om ca -6 MSEK.

KFC

NSP öppnade den första KFC-restaurangen i Lockarp, Skåne, den 27 november 2015. Under den första helgen uppgick försäljningen till 1,3 MSEK inklusive moms och i december till 7,4 MSEK inklusive moms. Driftsresultatet uppgick till -1,6 MSEK inklusive utbildnings- och öppningskostnader om ca -3 MSEK.

TACO BAR

NSP har den 3 januari 2014 sålt varumärket Taco Bar inklusive alla rättigheter associerade till varumärket.

FINANSIELL STÄLLNING

FINANSIERING

NSP har under året amorterat 24,5 MSEK (138,4). Tidigare utestående konvertibler motsvarande nominellt 4 MSEK konverterades i september innebärande att 3,6 MSEK omklassificerades från konvertibelt lån till eget kapital, se vidare under rubriken NSP Holdings aktie.

Finansnettot uppgick -24,6 MSEK (-12,5). Finansnettot har belastats av kostnader för styrelsens åtgärder rörande det bud som förelegat på bolaget om -7,4 MSEK.

LIKVIDA MEDEL

Likvida medel uppgick per den 31 december till 72,0 MSEK (104,9) och på balansdagen fanns 14,3 MSEK (14,7) i beviljade rörelsekrediter varav 0,0 MSEK var utnyttjade (0,0). Tillgängliga likvida medel på balansdagen uppgick till 86,3 MSEK (119,6).

KASSAFLÖDE

Kassaflödet för den löpande verksamheten, före förändring av rörelsekapital och betald skatt uppgick till 34,7 MSEK (50,8). Kassaflödet för den löpande verksamheten uppgick till 36,6 MSEK (41,0).

Kassaflödet från investeringsverksamheten uppgick till -41,5 MSEK (-37,1). Kassaflödet påverkas positivt av försäljningen av ett dotterbolag om 22 MSEK. Kassaflödet för finansieringsverksamheten till -27,5 MSEK (68,6).

EGET KAPITAL

Koncernens egna kapital uppgick per den 31 december till 130,2 MSEK (148,7), motsvarande 10,72 kronor per aktie (12,77).

INVESTERINGAR

Investeringarna under året uppgick till 71,6 MSEK (64,5). Investeringarna avser restauranginventarier till en ny TGI Fridays i Köpenhamn, den första KFC-restaurangen (Lockarp), ombyggnad av fyra restauranger samt sedvanliga underhållsinvesteringar i maskiner och utrustning.

Avskrivningar består av avskrivningar på underhållsinvesteringar och grundinvesteringar i nya restauranger.

FÖRVÄRV OCH AVYTTRINGAR

NSP sålde i december aktierna i Lockarp KFC AB. Lockarp KFC AB uppförde under året en restaurangbyggnad i Lockarp för den första KFC-restaurangen i Sverige. Försäljningen av aktierna gav ett överskott om 3,4 MSEK och 22 MSEK i likvida medel tillfördes. NSP:s driftsbolag för KFC-verksamheten är NSP Gallus AB som har ingått hyresavtal med KFC i Lockarp AB.

Inga övriga förvärv eller avyttringar har gjorts.

SKATTER

Bolaget har inga pågående processer eller tvister avseende skattesituationen. Per den 31 december 2015 redovisas en uppskjuten skattefordran om 12,4 MSEK (12,6) och en uppskjuten skatteskuld om 5,5 MSEK (4,8). Totalt har NSP underskottsavdrag uppgående till 82,6 MSEK (63,6) varav 54,8 MSEK (57,2) har beaktats.

MEDARBETARE OCH PERSONALUTVECKLING

Koncernen hade per den 31 december 2 518 (2 162) hel- och deltidsanställda varav 1667 i Sverige (1 487) och 851 i Danmark (675). Antal årsanställda uppgick till 1 026 (959) varav 691 i Sverige (645) och 335 i Danmark (314).

MILJÖ

NSP:s verksamhet skall hålla en hög kvalitet och drivas under goda ekonomiska former, upprätthålla en hög standard på arbetsmiljö och minimera negativ påverkan på den yttre miljön. En god arbetsmiljö gör att medarbetarna trivs och fungerar väl i sitt arbete.

Lagstiftning och myndigheternas regler, tillstånd och villkor anger minimikraven. Arbetsmiljön skall inte bara vara säker, den skall också vara stimulerande och utvecklande för de anställda, som också ska kunna påverka sin arbetsmiljö. De anställda ska ges möjlighet till deltagande i utvecklings- och förändringsarbete rörande det egna arbetet och ger möjlighet till självbestämmande och yrkesmässigt ansvar.

Varumärkesägarna är selektiva när de väljer ingredienser där etiska och kvalitativa krav gäller alla leverantörer. Regelbundna kontroller, egna och tredjeparts, genomförs för att säkerställa att de efterföljs. Målet är att restprodukter och förpackningsmaterial i restaurangerna skall återvinnas i möjligaste mån, tex lämnas använd fritösolja till återvinning och wellpapp separeras och returneras. Varornas förpackningar är anpassade så att de skall kunna packas optimalt med målet att minimera antalet transporter. Samtliga råvaror är fria från GMO och transfett finns inte i våra fritösoljor.

RISKER OCH OSÄKERHETSFAKTORER

Exponering för risker är en naturlig del av en affärsverksamhet och detta återspeglas i NSP:s inställning till riskhantering. Riskhanteringen syftar till att identifiera risker och förebygga att risker uppkommer samt att begränsa eventuella skador från dessa risker.

Flera risker kan elimineras genom interna rutiner medan andra, som i högre utsträckning ligger utanför bolagets kontroll minimeras med stöd av olika policys och handlingsplaner.

Risker kan kategoriseras som konjunktur- och omvärldsrisker, operativa risker och finansiella risker.

Det kan finnas för Bolaget idag okända risker som kan få väsentlig betydelse för Bolagets verksamhet, finansiella ställning och/eller resultat.

OMVÄRLDSRISKER

Konjunkturutveckling

Efterfrågan på restaurangtjänster är beroende av samhällsekonomin. Det betyder att minskad tillväxt i ekonomin, globalt eller på det lokala planet, kan leda till minskad efterfrågan.

Marknadsutveckling

Kunders preferenser påverkas av hälsotrender eller oro för en viss typ av mat eller produktionsmetod. Medvetenheten bland allmänheten om näringsinnehåll, hälsotrender, djurskydd eller motsvarande har ökat och kan komma att öka ytterligare framöver.

Strukturkänslighet

Den expansiva utbyggnaden av köpcentrum i hela Nordeuropa under de senaste åren bedöms ha ökat risken för överetablering och att sämre belägna köpcentrum och restauranger kan slås ut.

Konkurrens

Restaurangmarknaden kännetecknas av hård konkurrens från främst internationella starka kedjevarumärken och höga etableringskostnader. Den nordiska marknaden bedöms relativt fragmenterad och står inför en konsolidering där det sannolikt skapas betydligt större foodservice-företag.

FINANSIELLA RISKER

Likviditetsrisk

Med likviditetsrisk avses risken för att NSP på grund av brist på likvida medel eller svårighet att erhålla krediter från extern kreditgivare inte kan fullgöra sina ekonomiska åtaganden.

Framtida finansiering

Bolagets verksamhet är inriktad på tillväxt genom etablering av nya restauranger och förvärv. Detta kan medföra ett ökat framtida kapitalbehov och kräva ytterligare finansiering via kapitalmarknaden med åtföljande utspädningseffekt för befintliga aktieägare.

Ränterisk

Koncernens ränterisk uppstår genom kort och långsiktig upplåning där en höjd ränta påverkar bolagets ställning och resultat.

Valutarisk

Koncernens redovisade resultat och egna kapital påverkas av den svenska kronans förändring gentemot euron och den danska kronan. Den svenska rörelsens råvarukostnader är till övervägande del prissatta i euro vilket innebär ett utflöde av euro. När den svenska kronan stärks mot euron minskar råvarukostnaderna i den svenska verksamheten och omvänt, så ökar råvarukostnaderna när kronan försvagas. När NSP:s danska dotterbolags resultat- och balansräkning omräknas till svenska kronor påverkas koncernen på följande sätt: När den svenska kronan stärks mot den danska kronan minskar det danska bolagets resultat uttryckt i svenska kronor och omvänt, så ökar det danska bolagets resultat uttryckt i svenska kronor när den svenska kronan försvagas.

OPERATIVA RISKER

Personalberoende

NSP:s verksamhet är personalintensiv och bolagets framgång är beroende av engagerade medarbetare som kunnigt och snabbt utför sina arbetsuppgifter. NSP är också beroende av specialistkompetens på ledningsnivå och gott ledarskap. NSP:s utveckling beror därmed på Bolagets förmåga att behålla och motivera sin personal och att lyckas identifiera och utveckla kompetenta personer inom alla delar av organisationen. Om nyckelpersoner lämnar Bolaget kan det, kortsiktigt, komma att få betydelse för NSP:s verksamhet och resultat.

RISKHANTERING

NSP möter dessa risker genom att hålla de fasta kostnaderna på en så låg nivå som möjligt och så långt det är möjligt anpassa bemanningen av respektive restaurang till förväntad försäljning.

NSP möter dessa risker genom att, via och i samråd med varumärkesägarna, erbjuda kunderna breda menyer med ett urval av rätter baserade på olika råvaror, genom att strikt arbeta efter manualer och tydliga regelverk som begränsar risken för dålig kvalitet och olyckor. Slutligen utgör koncernens exponering mot ett stort antal branscher och ingen kund svarar för mer än två procent av koncernens omsättning, vilket är ett skydd mot negativ resultatpåverkan.

NSP hanterar denna risk genom att företrädesvis etablera sig i så kallade fristående A-lägen och i A-rankade köpcentrum med möjlighet till utökade öppettider.

NSP:s fokus är att vara franchisetagare till de internationellt mest kända och attraktiva varumärkena inom QSR och casual dining. NSP avser att aktivt delta i konsolideringen av marknaden och ser detta som en tillväxtpotential.

RISKHANTERING

NSP:s styrelse och ledning följer kontinuerligt koncernens likviditetsreserv som består av outnyttjat kreditutrymme samt likvida medel.

NSP:s ledning följer kontinuerligt koncernens resultatutveckling, kassaflöde och likviditet mot upprättade budgetar/planer och har en löpande dialog med Bolagets kreditgivare.

NSP:s verksamhet genererar ett starkt fritt kassaflöde vilket möjliggör för Bolaget att öka amorteringstakten om ränteläget blir ogynnsamt för NSP:s affärsmodell och bolagets kapitalisering. En procentenhets förändring av räntan påverkar koncernens lönsamhet med cirka 2,75 MSEK per år räknat på koncernens utgående skuldsättning.

NSP säkrar merparten av framtida råvaruinköp prissatta i euro genom att ingå terminskontrakt på rullande 12-18 månaders basis. Den danska kronans växelkurs mot euron är fixerad, endast marginella avvikelser tillåts. Den svenska kronans utveckling mot euron och den danska kronan har en mindre nettopåverkan på koncernens nettoresultat. Koncernens inbetalningar är i svenska respektive danska kronor.

RISKHANTERING

NSP möter dessa risker genom ett systematiskt utbildningsprogram av medarbetarna där kunskaperna följs upp löpande under anställningen. Alla NSP-chefer har ett tydligt ansvar för att identifiera kvalitetsbrister samt säkerställa att rätt personal stannar och utvecklas tillsammans med bolaget bland annat genom att erbjuda praktisk utbildning på arbetsplatsen, karriärmöjligheter, marknadsmässiga löner samt bonus- och incitamentsprogram.

Varumärkesrisk

NSP kan när som helst drabbas av anseendehotande händelser och olyckor som sker i den egna verksamheten eller som drabbar det globala varumärket. Dessa anseendehotande händelser kan allvarligt skada allmänhetens förtroende för det varumärke som berörs. Ett minskat förtroende kan komma att få väsentlig betydelse för Bolagets verksamhet, finansiella ställning och resultat.

NSP är franchisetagare till några av världens mest kända restaurangvarumärken inom QSR- och casual dining-segmenten. Franchisegivarna begränsar anseenderiskerna genom att kräva att samtliga franchisetagare följer rigorösa manualer och tydliga regelverk som oavsett land begränsar risker för slarv, dålig kvalitet och olyckor. NSP har i sin verksamhet byggt en industriell process som dagligen hanterar och begränsar dessa risker genom att hålla en hög kvalitet genom hela produktionsprocessen och en transparent och relevant internrapportering.

Franchiseavtal

Ett franchiseavtal tecknas med varumärkesägaren för varje enskild restaurang. Dessa franchiseavtal innehåller en beskrivning av vad som skall anses som avtalsbrott, som ger varumärkesägaren rätt att säga upp avtalet till förtida upphörande. Upprepade mindre avtalsbrott kan medföra rätt för varumärkesägaren att säga upp avtalet. Vid grova avtalsbrott kan varumärkesägaren säga upp avtalet med omedelbar verkan.

NSP har byggt upp en industriell process som dagligen hanterar och säkerställer att NSP följer franchiseavtalen bland annat genom att hålla en hög kvalitet genom hela produktionsprocessen och en transparent och relevant internrapportering. NSP låter vidare tredje parts leverantörer månadsvis besöka alla bolagets restauranger för att exempelvis kontrollera service och renlighet.

Etablering- och lägesrisk

Bolaget planerar att öppna ytterligare enheter de kommande åren inklusive enheter under de nya varumärkena KFC och TGI Fridays. NSP har ännu ingen eller begränsad erfarenhet av de nya varumärkena KFC och TGI Fridays vilket kan resultera i att dessa kan komma att bli mindre framgångsrika än NSP:s Burger King-verksamhet i Sverige och Danmark. En felbedömning av en restaurangs marknadsläge utgör den största risken vid nyetablering av restauranger. För att en etablering av restaurangerna skall få ske förutsätts diverse godkännanden från varumärkesägaren i olika delar av etableringsprocessen. Varumärkesägaren har en rätt att vägra godkänna nyetablering av restauranger.

Etablerings- och lägesrisken hanteras genom en intern process där kompetent och erfaren personal i bolaget genomför en strukturerad marknadsanalys inklusive benchmarking mot liknande lägen i NSP:s portfölj av Burger King-restauranger och konkurrentanalyser. NSP för i normalfallet en nära dialog med franchisegivarna i samband med nyetablering och val av lägen.

Förvävrisik

En del av Bolagets strategi består av att förvärva restauranger. Det finns alltid en risk att NSP får betala för mycket för förvärvade enheter. Vidare finns det alltid en risk att förvärvade enheter inte utvecklas i enlighet med gjorda beräkningar.

NSP hanterar förvävrisikerna genom grundlig analys av läge och marknadssituation, benchmarking mot liknande lägen i NSP:s portfölj av Burger King-restauranger. NSP verkar också, normalt sett, för att säljaren blir delägare i NSP genom finansieringslösningar som innefattar bland annat betalning med konvertibler, nyemitterade och/eller egna aktier.

Hyesavtalsrisk

NSP har som strategi att inte äga fastigheterna där restaurangerna är belägna, utan träffar hyresavtal eller andra former av nyttjanderättsavtal med fastighetsägaren. För fristående restauranger rör det sig oftast om hyresavtal med relativt långa löptider. Vid uppsägning av hyresavtal från hyresvärdens sida har hyresgästen enligt svensk och dansk lagstiftning normalt sett rätt till ersättning från hyresvärden. En uppsägning av vissa hyresavtal skulle kunna påverka NSP negativt om NSP inte fick tillräcklig ekonomisk kompensation från hyresvärden. Det kan emellertid inte uteslutas att NSP i framtiden kan komma att drabbas av uppsägningar som kan komma att få en väsentlig betydelse för Bolagets verksamhet, finansiella ställning och resultat.

Ju mer NSP expanderar och ökar antalet restauranger, desto mindre betydelse får enstaka uppsägningar av hyres- och arrendeavtal. Besittningsskyddet för hyresgäster och därmed för NSP är starkt i både Sverige och Danmark. NSP har hittills inte drabbats av några uppsägningar av hyres- eller arrendeavtal som påverkat verksamheten negativt.

IT-relaterade risker

NSP är beroende av befintliga IT-system för att kunna bedriva verksamhet. Det kan inte uteslutas att delar av dessa visar sig vara otillräckliga för den fortsatta tillväxten och för att styra bolaget effektivt.

NSP har strategiskt valt att jobba med erkända kvalitetsleverantörer till restaurangverksamhet gällande IT-system, support- och underhållsavtal samt drift av infrastruktur. NSP jobbar kontinuerligt med att minimera beroende av enskilda personer och att ersätta manuella processer med systemstöd.

Regelbegränsningar

Ändringar i lagar och förordningar, bland annat sådana som rör sysselsättning, arbetsmiljö samt beredning och försäljning av mat och dryck, samt förändringar av krav på tillstånd för sådan verksamhet, kan komma att få väsentlig betydelse för Bolagets verksamhet, finansiella ställning och resultat.

För att minimera sådana risker har Bolaget kontinuerlig kontakt med sin arbetsgivarorganisation, fackliga organisationer och arbetsmiljöverket i syfte att förbättra och utveckla de allmänna arbetsförhållandena och arbetsmiljön i Bolagets restauranger.

MODERBOLAG

Nordic Service Partners Holding AB (publ) är moderbolaget i NSP-koncernen och dess verksamhet består i att leda, utveckla och administrera koncernens olika verksamhetsgrenar. Moderbolagets intäkter består till övervägande del av internfakturerings till respektive dotterbolag för dessa tjänster. Moderbolagets nettoomsättning uppgick till 36,9 MSEK (30,7). Rörelseresultatet uppgick till 3,2 MSEK (1,5). Resultatet efter skatt uppgick till -10,0 MSEK (3,1). Aktier i dotterbolag har skrivits ned med -9,7 MSEK till bedömt marknadsvärde. Moderbolagets egna kapital uppgick per den 31 december till 158,0 MSEK (167,4).

ÄGARFÖRHÅLLANDEN

NSP hade vid utgången av året cirka 2 600 aktieägare enligt Euroclear. De tio största ägarna innehade tillsammans 82 procent (83) av aktierna. Se vidare under Aktiekapital och kapitalstruktur för ytterligare information om de största ägarna i NSP. Inga kända aktieägaravtal finns.

NSP HOLDINGS AKTIE

NSP Holdings aktie av serie B noterades vid NASDAQ Stockholm den 15 januari 2008. Aktien handlas under kortnamnet NSP. Stängningskurs den 30 december 2015 var 17,20 (18,50) SEK.

Innehavare av konvertibler i NSP Holding AB tecknade sig i september för 283 685 aktier genom nyttjande av konvertibla skuldebrev som ställts ut som del av köpeskilling för förvärvet av Swedburger AB, som förvärvades i oktober 2012. Konverteringskursen var 14,10 kronor. Antalet utestående aktier uppgår därefter till sammanlagt 12 145 101 aktier varav 12 144 726 av serie B och 375 av serie A. Aktiekapitalet uppgår därefter till 87 444 727,20 kronor.

ERSÄTTNINGSPRINCIPER

Enligt ABL och svensk kod för bolagsstyrning skall styrelsen vid årsstämman lägga fram förslag till riktlinjer för lön och annan ersättning till ledande befattningshavare. Årsstämman skall därefter fatta beslut om de riktlinjer som skall gälla för bolagets ersättningar till ledande befattningshavare.

UNDER 2015 TILLÄMPAD ERSÄTTNINGSPOLICY

Ersättning till styrelse

Till styrelsens ordförande och ledamöter skall utgå ersättning för styrelseuppdraget enligt bolagsstämmans beslut. Valberedningen lämnar förslag till arvoden på årsstämman. Styrelsen har inte inrättat några kommittéer och således skall inte heller utgå något arvode för kommittéarbete. Vid årsstämman den 11 maj 2015 beslutades att arvode till ordföranden skall utgå med 425 000 SEK och till övriga ledamöter, som inte är anställda i bolaget, med 190 000 SEK vardera, således med ett sammanlagt arvode om 1 375 000 SEK.

Ersättning till ledande befattningshavare

Med ledande befattningshavare avses VD i koncernens moderbolag samt CFO, COO (Driftschef för BK Sverige och BK Danmark), Marknadschef, HR-chef, IT-chef samt Chef för nyetableringar. Ersättning och andra anställningsvillkor för ledande befattningshavare skall vara marknadsmässiga och konkurrenskraftiga så att NSP kan attrahera och behålla skickliga medarbetare. Ersättningen ska utgöras av grundlön och sedvanlig tjänstepension liksom sedvanliga icke-monetära förmåner som t.ex. tjänstebil. Rörlig ersättning ska kunna utgå, dock maximalt med vad som motsvarar 20 procent av grundlönen. Avgångsvederlag skall kunna utgå. Styrelsen ska varje år överväga om ett incitamentsprogram ska föreslås årsstämman. Styrelsen ska ha rätt att frånga riktlinjerna om det i det enskilda fallet finns skäl till det.

FÖRESLAGEN ERSÄTTNINGSPOLICY ÅRSSTÄMMA 2016

Styrelsen föreslår att årsstämman beslutar om riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare i enlighet det beslut som fattades vid årsstämman 2015, innebärande i huvudsak följande: Ersättning och andra anställningsvillkor för ledande befattningshavare ska vara marknadsmässiga och konkurrenskraftiga så att koncernen kan attrahera och behålla skickliga medarbetare. Ersättningen ska utgöras av grundlön och sedvanlig tjänstepension liksom sedvanliga icke-monetära förmåner som företagsbil. Rörlig ersättning ska kunna utgå, dock maximalt med vad som motsvarar 20 procent av grundlönen. Avgångsvederlag skall kunna utgå. Styrelsen ska varje år överväga om ett incitamentsprogram ska föreslås årsstämman. Styrelsen ska ha rätt att frånga riktlinjerna om det i det enskilda fallet finns skäl till det.

BOLAGSSTYRNINGSRAPPORT

Nordic Service Partners Holding AB är ett svenskt publikt aktiebolag, noterat på Nasdaq Stockholm. NSP följer den svenska aktiebolagslagen, regelverket för emittenter vid Nasdaq Stockholm, övriga tillämpliga lagar och förordningar samt Svensk kod för bolagsstyrning ("Koden"). Till grund för bolagets styrning ligger också bolagsordningen. Bolagsordningens innehåll regleras av aktiebolagslagen och fastställs av årsstämman. NSP:s bolagsordning finns tillgänglig på www.nordicservicepartners.se.

NSP har i allt väsentligt tillämpat bolagsstyrningskoden sedan maj 2009. Bolagsstyrningsrapporten ingår i bolagets förvaltningsberättelse och är granskad av bolagets revisorer.

- Bolaget har inte utsett något särskilt revisionsutskott. I stället har det beslutats att styrelsen skall utöva utskottsarbetet.

BOLAGSSTÄMMOR

Bolagsstämman är högsta beslutande organ i ett aktiebolag. Kallelse till bolagsstämma skall ske genom kungörelse i Post- och Inrikes Tidningar. Vid tiden för kallelse ska information om att kallelse skett publiceras i Svenska Dagbladet. Av kallelsen skall bland annat anmälningsförfarande samt dagordning framgå. Vid årsstämman fastställs resultat- och balansräkning samt beslutas om disposition av årets resultat och om ansvarsfrihet för styrelseledamöter och verkställande direktör. Vidare beslutas bl a om arvoden till styrelse och revisorer och väljs styrelse för tiden intill nästa årsstämma samt ändring av bolagsordning. Vid bolagsstämmor har samtliga anmälda och i aktieboken på avstämningsdagen upptagna aktieägare rätt att närvara. Var och en röstas för det fulla antalet ägda och företrädde aktier. Aktieägare har rätt att få ärenden behandlat vid bolagsstämman om ärendet skriftligen anmälts till styrelsen i rätt tid. Aktieägare har också rätt att uttala sig och ställa frågor vid bolagsstämmor.

Aktieägare med direkt och indirekt aktieinnehav som överstiger 10 procent per 2015-12-31				
Ägare	Antal aktier (A+B)	Innehav	Röster	Not
Danske Koncept Restauranger Holding ApS	3 540 758	29,15%	29,15%	1
Abrinvest AB	1 757 000	14,47%	14,46%	2
Long Term AB	1 231 065	10,14%	10,13%	3

1. Danske Konceptrestauranger Holding ägs av Jeppe Droob.
2. Johan Abrinder är delägare i Abrinvest AB.
3. Anders Wehtje är delägare i Long Term AB.

På NSP:s hemsida framgår de av stämman lämnade bemyndigandena till styrelsen samt vilka övriga beslut stämman fattade i enlighet med styrelsen förslag.

VALBEREDNING

Årsstämman valde en valberedning första gången 2009. Ledamöter i valberedningen har inför årsstämman 2016 bestått av Jaan Kaber (som representant för Förvaltnings AB Bohus Enskilda), Peter Bahrke (privat aktieägare) samt Carl-Fredrik Herslow som ordförande. Ordförande för valberedningen Carl-Fredrik Herslow kan kontaktas på telefon +46 8 562 69000. eller via epost: carl-fredrik.herslow@fhhlaw.se.

VALBEREDNINGENS UPPGIFTER

Valberedningen har haft i uppdrag att lämna årsstämman förslag till ordförande och övriga styrelseledamöter. Valberedningen har också haft i uppdrag att föreslå arvode åt var och en av styrelseledamöterna och åt revisorerna.

VALBEREDNINGENS ARBETE

Valberedningen inledde sitt arbete med att orientera sig om styrelsens arbete samt NSP:s strategi- och utvecklingsarbete. Under 2015 har valberedningen haft möten med verkställande direktören som har bidragit med synpunkter på bolagets utveckling och framtid. Med hjälp av den här informationen kan valberedningen bedöma vilken kompetens och erfarenhet som krävs av styrelseledamöterna. Valberedningen har informerats om resultatet av utvärderingarna av styrelsearbetet, som också innefattar styrelseordförandens arbete. Valberedningen har bedrivit sitt arbete utifrån principen att styrelsen skall ha den storlek och sammansättning som är mest ändamålsenlig för NSP sett i ljuset av NSP:s nuvarande position och framtida inriktning på tillväxt och ökad lönsamhet. Detta har inneburit att valberedningen lagt särskild vikt vid att föreslagna ledamöter har bred erfarenhet och kunnande från bolagets verksamhet samt ett brett kontaktnät. Inför årsstämman 2016 har valberedningen löpande samrått med styrelse, VD och Bolagets röstmässigt största aktieägare. Därvid har valberedningen tagit del av ledamöternas insatser och närvaro vid sammanträdena (se tabell nedan). I kallelsen till årsstämman 2016 presenteras valberedningens förslag i ovan nämnda frågor. På Bolagets hemsida finns valberedningens motivering och information om respektive föreslagna ledamot i enlighet med punkt 2.6 i Koden.

STYRELSEN

Styrelsen bär det yttersta ansvaret för NSP:s organisation och förvaltningen av bolagets verksamhet. Den utformar riktlinjer och instruktioner för den dagliga verksamheten som leds av den verkställande direktören i moderbolaget. Den verkställande direktören ser i sin tur till att styrelsen regelbundet informeras om händelser som är av betydelse för Bolaget, inklusive koncernens utveckling, resultat, ekonomiskaställning och likviditet. Styrelsen är efter bolagsstämman Bolagets högsta beslutande organ. NSP:s styrelse skall enligt bolagsordningen bestå av lägst tre och högst åtta ledamöter med högst två suppleanter. Ledamöterna och suppleanterna väljs årligen på årsstämman för tiden intill slutet av nästa årsstämma.

Den nuvarande styrelsen består av sex ledamöter. Dessa ledamöter är Eva Gidlöf (invald 2014), Johan Abrinder (invald 2015), Jeppe Droob (invald 2012), Jens Engwall (invald 2011), Jaan Kaber (styrelseordförande, invald 2009) samt Anders Wehtje (invald 2004). Styrelsen uppfyller NASDAQ Nordiska Börs Stockholms krav på att högst en styrelseledamot kan arbeta i Bolagets ledning, att mer än hälften av ledamöterna skall vara oberoende i förhållande till Bolaget och Bolagsledningen samt att minst två av de ledamöter som är oberoende i förhållande till Bolaget och Bolagsledningen dessutom skall vara oberoende av Bolagets större aktieägare.

STYRELSENS ARBETE

Styrelsens arbetsordning och instruktioner om arbetsfördelningen mellan bolagsorganen reglerar ansvarsfördelningen mellan styrelsen, styrelseordföranden och verkställande direktören samt styrelsens ansvar, sammanträdesplan (antal ordinarie sammanträden) samt vilka ärenden som åligger styrelsen. Styrelsen sammanträder enligt en årsplan minst sex gånger per år. Fyra ordinarie möten sker i samband med delårsrapporter. Därtill hålls två arbetsmöten, ett på hösten och ett på våren, vid vilka styrelsen bl a diskuterar strategi med ledande befattningshavare. Utöver dessa möten håller även styrelsen möten vid speciella behov. Styrelseordföranden och verkställande direktören har en löpande dialog kring förvaltningen av Bolaget. Verkställande direktören rapporterar även regelbundet till styrelsen. En gång per kvartal sker rapportering skriftligen, innefattande affärsläget samt en rapport med resultaträkningar på koncern- och segmentnivå för både aktuellt kvartal och ackumulerat för hela räkenskapsåret.

Rapporten innehåller även koncernbalansräkning per utgången av ifrågavarande kvartal samt en kassaflödesanalys med jämförelse mellan faktiskt och prognostiserat utfall. Vidare innehåller rapporten en finansiell del med likviditetsrapport, likvida medel per utgången av aktuellt kvartal och status angående lån, amorteringar, skatter och avgifter samt en prognos. Styrelsens uppgifter omfattar bland annat tillsättande och entledigande av verkställande direktör, uppföljning av affärsläge, ekonomisk rapportering och budgetering, strategiska frågor, finansieringsfrågor och strukturfrågor. Styrelsen har under ledning av ordföranden utvärderat sitt arbete och i relevanta delar presenterat resultatet för valberedningen.

Styrelsen har även utvärderat verkställande direktörens arbete. Styrelsens arbetsordning, VD-instruktion och rapporteringsinstruktion reviderades i samband med det konstituerande styrelsemötet 2015. Under verksamhetsåret 2015 har styrelsen haft fem ordinarie sammanträden i samband med bolagsstämma, bokslutskommuniké och delårsrapporter. Därutöver har styrelsen haft elva styrelsemöten, varav två ordinarie arbetsmöten, för behandling av ärenden som strategi, budget, finansiering, kapitalanskaffning samt utveckling av verksamheten.

Tabell närvaro

Ledamot	Invald	Närvaro	Arvode	Född	Oberoende	Not
Jaan Kaber	2009	16/16	425	1951	Nej	
Jens Engwall	2010	10/16	190	1956	Ja	
Johan Abrinder	2015	8/9	190	1968	Nej	1
Eva Gidlöf	2014	16/16	190	1957	Ja	
Anders Wehtje	2004	12/16	190	1964	Nej	1
Jeppe Droop	2012	5/16	190	1968	Nej	

1. Beroende av större aktieägare

STYRELSENS ORDFÖRANDE

Styrelseordföranden skall se till att styrelsen arbetar effektivt och fullgör sina förpliktelser. Ordföranden ansvarar särskilt för att styrelsen får tillräcklig information och beslutsunderlag för sitt arbete. Ordföranden skall också vara en diskussionspartner för VD. Det åligger även ordföranden att tillse att styrelsens arbete utvärderas minst en gång per år. Styrelsens ordförande är Jaan Kaber.

ERSÄTTNINGSGRUPP

Styrelsen har valt att inte inrätta ett särskilt ersättningsutskott. Med hänsyn till att antalet styrelseledamöter inte är fler än sex och att antalet ledande befattningshavare endast uppgår till sex personer, har styrelsen funnit det mer ändamålsenligt att hantera dessa frågor i styrelsen som helhet. Styrelsen har för avsikt att, givet oförändrat antal ledamöter och ledande befattningshavare, fortsätta att bedriva utskottets uppgifter genom att hantera dessa frågor i styrelsen som helhet. Styrelsen kommer dock löpande att utvärdera behovet av sådant utskott. Angående ersättningsfrågor, se även nedan angående rubrikerna "Ersättning till styrelsen" och "Ersättning till ledande befattningshavare".

FASTIGHETSUTSKOTT

Styrelsen har valt att inrätta ett fastighetsutskott. Fastighetsutskottet har till uppgift att förvalta koncernens samtliga nya och befintliga avtal (f.n. hyresavtal) där jäv föreligger för annan styrelseledamot eller VD att handlägga dessa frågor. Fastighetsutskottet utgörs av Anders Wehtje och Jaan Kaber. Av styrelsens arbetsordning framgår att fastighetsutskottet har beslutanderätt i frågor rörande hyresavtal där jäv för annan styrelseledamot föreligger samt att utskottet ska rapportera till styrelsen. Fastighetsutskottet har under räkenskapsåret 2015 inte haft några ärenden att behandla. Inget särskild ersättning utgår för ledamöter i fastighetsutskottet.

ERSÄTTNING TILL STYRELSEN

Till styrelsens ordförande och ledamöter skall utgå ersättning för styrelseuppdraget enligt bolagsstämmans beslut. Styrelsen har inte inrättat några kommittéer och således skall inte heller utgå något arvode för kommittéarbete. Vid årsstämman den 15 maj 2015 beslutades att arvode till ordföranden skall utgå med 425 000 kronor och till övriga ledamöter, som inte är anställda i bolaget, med 190 000 kronor vardera, således med ett sammanlagt arvode om 1 375 000 kronor. I kallelsen till årsstämman 2016 presenteras valberedningens förslag till arvodering av styrelse och revisor.

ERSÄTTNING TILL LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

Vid årsstämman 2015 fastställdes riktlinjer för bestämmande av lön och annan ersättning till den verkställande direktören. Med ledande befattningshavare avses VD i NSP samt CFO tillika vice VD, COO (Driftschef för Sverige och Danmark), Marknadschef, HR-chef, IT-chef samt Chef för nyetableringar. Ersättning och andra anställningsvillkor för ledande befattningshavare skall vara marknadsmässiga och konkurrenskraftiga så att NSP kan attrahera och behålla skickliga medarbetare. Ersättningen till VD skall motsvara den gängse ersättningen för VD:ar anställda i bolag med en verksamhet, storlek och omsättning som är jämförbar med NSP:s. Ersättning till VD och övriga ledande befattningshavare utgörs av grundlön, sedvanlig tjänstepension liksom sedvanliga icke-monetära förmåner som tjänstebil. Rörlig ersättning skall kunna utgå, dock maximalt till vad som motsvarar 20 % av grundlönen.

BOLAGSSTYRNINGSRAPPORTER

Bolagets bolagsstyrningsrapporter för de tre senaste åren finns tillgängliga på bolagets hemsida, i tillämpliga fall tillsammans med del av revisionsberättelsen/revisorsyttrande som behandlar rapporten.

INTERNKONTROLL OCH RISKHANTERING AVSEENDE DEN FINANSIELLA RAPPORTERINGEN

Denna rapport är upprättad i enlighet med 6 kap. 6 § andra stycket andra punkten årsredovisningslagen och är därmed begränsad till en beskrivning av hur den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen är organiserad. Under 2015 har bolaget fortsatt att förbättra utformningen och tillämpningen av kontrollerna för finansiell rapportering.

Organisation av intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen

Styrelsen har det yttersta ansvaret för bolagets interna kontroll och har delegerat den löpande förvaltningen av bolagets angelägenheter till den verkställande direktören i en instruktion till denne. Firman tecknas av styrelsen, styrelsens ledamöter två i förening eller av verkställande direktören i förening med en av styrelsens ledamöter. Verkställande direktören tecknar ensam, i enlighet med aktiebolagslagen, bolagets firma i löpande förvaltningsärenden. Verkställande direktören tecknar firman i förening med vice Verkställande direktören för hyres- och leasingavtal och därmed jämförbara avtal. Verkställande direktören fastställer årligen en attestordning som reglerar den vidare ansvarsfördelningen från verkställande direktören till övriga chefer i bolaget. Den interna kontrollen definieras som den process som utförs av styrelsen och annan berörd personal för att få en rimlig försäkran om korrektheten i den finansiella rapporteringen och består av delarna kontrollmiljö, riskbedömning och kontrollaktiviteter, information och kommunikation samt uppföljning.

Kontrollmiljö

Basen för intern kontroll utgörs av kontrollmiljön som består av bolagets och koncernens företagskultur och affärsetik som utvecklas i interna arbetsordningar, policys och instruktioner såsom informationspolicy, attestordningar och rutinbeskrivningar. I styrelsens arbetsordning och instruktioner för verkställande direktören säkerställs en tydlig roll- och ansvarsfördelning till gagn för en effektiv hantering av verksamhetens risker. Styrelsen har vidare fastställt ett antal grundläggande riktlinjer av betydelse för arbetet med den interna kontrollen som ovan beskrivits. Koncernledningen rapporterar regelbundet till styrelsen utifrån fastställda rutiner. Koncernledningen ansvarar för det system av interna kontroller som krävs för att hantera väsentliga risker i den löpande verksamheten.

Här ingår bl a riktlinjer för olika befattningshavare för att de skall förstå och inse betydelsen av sina respektive roller för upprätthållandet av god intern kontroll.

Riskbedömning och kontrollaktiviteter

Bolaget har utarbetat en modell för bedömning av risken för fel i den finansiella rapporteringen i vilken man har identifierat ett antal poster i resultat- och balansräkningen där risken för väsentliga fel är förhöjd. Riskerna har grupperats under Marknadsrisk, Likviditets- och kassaflödesrisk, Medarbetarrisk samt risk för fel i den Finansiella rapporteringen. Förhöjda risker inom den finansiella rapporteringen inkluderar risk för felaktig redovisning av intäkter, risk för felaktig redovisning eller felaktig periodisering av rörelsekostnader. Särskild vikt har lagts vid att utforma kontroller för att förebygga och upptäcka brister på dessa områden.

Policys för informationsgivning och kommunikation

Väsentliga riktlinjer, manualer m.m. av betydelse för den finansiella rapporteringen uppdateras och kommuniceras till berörda medarbetare löpande. Det finns såväl formella som informella informationskanaler till koncernledningen och styrelsen för väsentlig information från medarbetarna. För extern kommunikation finns riktlinjer som säkerställer att bolaget lever upp till högt ställda krav på korrekt information till marknaden. Syftet med NSP:s policys för finansiell informationsgivning är att se till att bolagets kommunikation är transparent, relevant och konsekvent, och att den sker på ett rättvist sätt.

Uppföljning

Styrelsen följer löpande upp efterlevnaden av de interna reglerna, liksom effektiviteten i kontrollstrukturen och precisionen i den finansiella rapporteringen samt utvärderar kontinuerligt den information som verkställande direktör och övriga ledande befattningshavare delger styrelsen och marknaden. Den uppföljningen och granskningen är grunden för utvärderingen av det interna ledningssystemet och de interna styrande dokumenten, för att säkerställa att dessa omfattar alla viktiga områden som rör den finansiella rapporteringen. Vid varje ordinarie styrelsesammanträde behandlas bolagets ekonomiska situation.

Enligt aktiebolagslagen 8 kap. 49 § aktiebolagslagen ska styrelsen inrätta ett revisionsutskott som ska, utan att det påverkar styrelsens ansvar och uppgifter i övrigt:

- Med avseende på den finansiella rapporteringen övervaka effektiviteten i bolagets interna kontroll, internrevision och riskhantering.
- Hålla sig informerat om revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen.
- Granska och övervaka revisorns opartiskhet och självständighet och därvid särskilt uppmärksamma om revisorn tillhandahåller bolaget andra tjänster än revisionstjänster.
- Biträda vid upprättande av förslag till bolagsstämans beslut om revisorsval.
- Övervaka bolagets finansiella rapportering.

Styrelsen har valt att inte inrätta ett särskilt revisionsutskott (utskott för såväl extern- som internrevisionsfrågor). NSP har en enkel och likartad operativ struktur i hela koncernen. I stället har styrelsen funnit det mer ändamålsenligt att hantera frågor om finansiell rapportering och intern kontroll i styrelsen som helhet, i enlighet med 8 kap. 49 § b andra stycket aktiebolagslagen.

Detta motiveras dels av att antalet styrelseledamöter är begränsat till sex, dels av att verksamhetens omfattning är begränsad. Styrelsen har bedömt att den uppföljning som redovisas ovan är tillräcklig för att säkerställa att den interna kontrollen är effektiv. Enligt styrelsens uppfattning uppfylls därmed både aktiebolagslagens och Kodens krav på oberoende och kompetens. Styrelsen kommer löpande och minst en gång per år utvärdera behovet av sådant utskott. Utöver den egna kontrollen har styrelsen en nära dialog med bolagets externa revisorer och sammanträffar med dessa åtminstone en gång per år i syfte att utvärdera den interna kontrollen. Minst en gång per år träffar styrelsen revisorn utan närvaro av VD eller annan person i bolagsledningen. Årets möten med revisorn ägde rum i anslutning till bokslutskommunikéns avlämnande samt vid styrelsemötet i december som behandlade Bolagets budget för 2016.

Styrelsens ledamöter och VD presenteras i denna årsredovisning på sidorna 76-79.

VINSTDISPOSITION OCH ÖVRIG INFORMATION

INCITAMENTSPROGRAM

Bolagets incitamentsprogram består av en konvertibel som berättigar till 329 114 aktier i NSP till kursen 15,80 kronor. Vid full teckning blir utspädningseffekten 2,7 procent. Konvertibeln löper med en rörlig ränta om STIBOR 90 plus 4,60 % procentenheter. Konvertering till aktier av serie B kan påkallas under september månad respektive 2015 och 2016.

TRANSAKTIONER MED NÄRSTÅENDE

Inga nya transaktioner med närstående har förekommit under året. Alla transaktioner sker på marknadsmässiga villkor. För ytterligare information hänvisas till Not 28.

HÄNDELSER EFTER RÄKENSKAPSÅRETS UTGÅNG

Etib Holding II AB ("Etib") har den 29 februari 2016 genom pressmeddelande lämnat ett offentligt uppköpserbjudande till aktieägarna och konvertibelinnehavarna i Nordic Service Partners Holding AB ("NSP") att överlåta samtliga A- och B-aktier och konvertibler i NSP till Etib mot ett vederlag om 21 kronor kontant för varje aktie och konvertibel (med tillägg för upplupen ränta på konvertibeln fram till och med dagen för utbetalning av likvid) ("Erbjudandet"). Etib meddelade den 6 april att över 90 procent accepterat erbjudandet och att Etib därmed fullföljer uppköpet. VD Morgan Jallinder meddelade den 6 april att han avser att lämna sitt uppdrag senare under 2016.

UTVECKLING OCH FRAMTIDSUTSIKTER

NSP är en av de största aktörerna inom snabbmat i Sverige och Norden. NSP driver för närvarande 61 Burger King restauranger och en nyöppnad TGI Fridays i Köpenhamn och en nyöppnad KFC-restaurang i Lockarp, Skåne vilket ger en stabil operativ plattform för en fortsatt utveckling av koncernens lönsamhet mot NSP:s finansiella mål. Under 2016 kommer NSP fortsätta satsningen på etablering av nya restauranger. De kommande etableringarna kommer att ske med fokus på varumärkena Burger King och KFC. I samband med de första etableringarna av KFC-restauranger kommer de initiala uppstartskostnaderna att vara högre jämfört med en etablering av en Burger King-restaurang. NSP bedömer att ett normalresultat för en KFC-restaurang är likvärdigt eller högre än för en jämförbar Burger King-restaurang.

ÅRSSTÄMMA

Årstämma kommer att hållas tisdagen den 10 maj kl. 16.00 i bolagets lokaler på Ranhammarsvägen 20 B i Bromma.

FÖRSLAG TILL DISPOSITION AV BOLAGETS VINST

Till årsstämmans förfogande står följande ansamlade vinst i Nordic Service Partners Holding AB:

SEK	
Överkursfond	5 783 533
Balanserat resultat	31 916 424
Årets resultat	-10 019 360
SUMMA	27 680 597

Styrelsen föreslår att de till förfogande stående vinstmedlen 27 680 597 kronor balanseras i ny räkning.

Resultat av bolagets verksamhet samt den ekonomiska ställningen vid räkenskapsårets utgång framgår i övrigt av efterföljande resultaträkningar och balansräkningar med noter.

Resultaträkning - koncern

kSEK	NOT	2015	2014
Nettoomsättning	2,3	903 517	821 083
Entreprenadprojekt	4	18 684	11 315
Övriga rörelseintäkter	3	4 876	2 871
SUMMA INTÄKTER		927 077	835 269
RÖRELSENS KOSTNADER			
Råvaror och förnödenheter		-220 425	-200 790
Övriga externa kostnader	4,5,6	-293 148	-261 710
Personalkostnader	7	-350 242	-309 962
Avskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	8,10,11	-45 614	-39 103
SUMMA RÖRELSENS KOSTNADER		-909 429	-811 565
RÖRELSERESULTAT		17 648	23 703
Finansiella intäkter	24	22	1 687
Finansiella kostnader	25	-24 661	-14 138
FINANSNETTO		-24 639	-12 451
RESULTAT EFTER FINANSIELLA POSTER		-6 991	11 252
Inkomstskatt	21	-1 718	-6 479
ÅRETS RESULTAT FRÅN KVARVARANDE VERKSAMHETER		-8 709	4 773
AVVECKLADE VERKSAMHETER			
Årets resultat från avvecklade verksamheter	20	0	240
ÅRETS RESULTAT		-8 709	5 013
Årets resultat hänförligt till: moderbolagets aktieägare		-8 709	5 013
RESULTAT PER AKTIE, SEK	16		
Årets resultat - före utspädning		-0,73	0,43
Årets resultat - efter utspädning		-0,73	0,42
Årets resultat från kvarvarande verksamhet - före utspädning		-0,73	0,41
Årets resultat från kvarvarande verksamhet - efter utspädning		-0,73	0,40
Genomsnittligt antal aktier, före utspädning		11 932 337	11 694 916
Genomsnittligt antal aktier, efter utspädning		11 932 337	11 865 847

Koncernens rapport över totalresultat

kSEK	NOT	2015	2014
Årets resultat		-8 709	5 013
POSTER SOM KOMMER ATT OMKLASSIFICERAS TILL ÅRETS RESULTAT			
Marknadsvärdering terminskontrakt		-2 647	-1 727
Överfört till resultatet avseende terminskontrakt		-2 486	3 328
Uppskjuten skatt hänförligt till terminskontrakt		1 129	-352
Valutakursdifferenser		-6 435	6 152
TOTALRESULTAT FÖR ÅRET		-19 147	12 413
Summa totalresultat hänförligt till: moderbolagets aktieägare		-19 147	12 413
Summa totalresultat för kvarvarande verksamhet hänförligt till: moderbolagets aktieägare		-19 147	12 173

Balansräkning - koncern

TILLGÅNGAR PER 31 DECEMBER, kSEK	NOT	2015	2014
ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR			
Goodwill	10	186 677	191 692
Övriga immateriella tillgångar	11	9 115	6 846
Immateriella tillgångar		195 792	198 538
Materiella anläggningstillgångar	8	193 563	174 332
Finansiella tillgångar	9	19 560	12 672
Uppskjuten skattefordran	21	12 421	12 590
Summa övriga anläggningstillgångar		31 981	25 261
SUMMA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR		421 336	398 131
OMSÄTTNINGSTILLGÅNGAR			
Varulager		8 837	8 009
Kundfordringar	12	1 946	1 426
Övriga kortfristiga fordringar	13	20 296	16 845
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	14	26 101	31 447
Likvida medel	22	71 983	104 868
SUMMA OMSÄTTNINGSTILLGÅNGAR		129 163	162 595
SUMMA TILLGÅNGAR	26	550 499	560 726
EGET KAPITAL OCH SKULDER PER 31 DECEMBER, kSEK			
Aktiekapital	15	87 446	85 403
Övrigt tillskjutet kapital		73 185	71 639
Reserver		-3 691	6 747
Ansamlat resultat		-26 789	-15 114
SUMMA EGET KAPITAL		130 151	148 675
SKULDER			
Långfristiga skulder			
Räntebärande långfristiga skulder	17	196 735	195 802
Räntebärande långfristiga leasingskulder	17	55 498	59 938
Konvertibla lån	17	897	9 236
Uppskjuten skatteskuld	21	5 496	4 782
Summa långfristiga skulder		258 626	269 758
Kortfristiga skulder			
Räntebärande kortfristiga skulder	17	24 393	19 223
Konvertibla lån	17	4 750	-
Leverantörsskulder		37 558	41 949
Skatteskulder		2 319	4 100
Övriga kortfristiga skulder	18	6 275	2 537
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	19	86 427	74 484
Summa kortfristiga skulder		161 722	142 293
SUMMA SKULDER		420 348	412 051
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER	26	550 499	560 726
STÄLLDA SÄKERHETER OCH EVENTUALFÖRPLIKTELSE	27	268 563	267 567

Kassaflödesanalys - koncern

kSEK	NOT	2015	2014
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN			
Rörelseresultat före finansiella poster		17 648	23 943
JUSTERING FÖR POSTER SOM INTE INGÅR I KASSAFLÖDET			
Återläggning avskrivningar		45 614	38 948
Realisationsresultat från försäljning och övrigt	20	-5 159	1 786
		40 455	40 734
Erhållen ränta		22	214
Finansiella kostnader	25	-8 756	-567
Erlagd ränta		-14 707	-13 571
Betald inkomstskatt		-2 776	-2 654
KASSAFLÖDE FRÅN LÖPANDE VERKSAMHET FÖRE FÖRÄNDRINGAR AV RÖRELSEKAPITAL		31 886	48 099
KASSAFLÖDE FRÅN FÖRÄNDRINGAR I RÖRELSEKAPITAL			
Förändring av varulager		-828	-135
Förändring av rörelsefordringar		1 176	-15 923
Förändring av leverantörsskulder		-3 202	6 369
förändring av övriga rörelseskulder		7 607	3 081
KASSAFLÖDE FRÅN LÖPANDE VERKSAMHET		36 638	41 491
INVESTERINGSVERKSAMHETEN			
Investering i immateriella anläggningstillgångar	11	-3 305	-1 344
Sålda immateriella anläggningstillgångar	20	-	10 000
Investering i materiella anläggningstillgångar	8	-59 578	-43 325
Avyttring dotterbolag	20	21 344	-
Rörelseförvärv	20	-	-6 564
Återbetalning reversfordran och övrigt	20	-	4 137
KASSAFLÖDE FRÅN INVESTERINGSVERKSAMHETEN		-41 539	-37 096
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN			
Nyttjande av teckningsoptioner		-	2 953
Upptagna lån		-	206 948
Amortering av lån		-24 496	-138 412
Utdelning		-2 965	-2 910
KASSAFLÖDE FRÅN FINANSIERINGSVERKSAMHETEN		-27 461	68 579
ÅRETS KASSAFLÖDE		-32 362	72 976
Likvida medel vid årets början		104 868	32 372
Kursdifferenser i likvida medel		-523	-480
Likvida medel vid årets slut	22	71 983	104 868
Livida medel består av banktillgodohavanden			

Förändring eget kapital - koncern

kSEK	Aktiekapital	Övrigt tillskjutet kapital	Reserver	Ansamlat resultat	Summa
EGET KAPITAL 2014-01-01	83 804	70 285	-653	-17 217	136 219
Årets resultat	-	-	-	5 013	5 013
Övrigt totalresultat	-	-	7 400	-	7 400
ÅRETS TOTALRESULTAT	83 804	70 285	6 747	-12 204	148 632
<i>Transaktioner med ägare</i>					
Nyttjande av teckningsoptioner	1 599	1 354	-	-	2 953
Utdelning	-	-	-	-2 910	-2 910
SUMMA TRANSAKTIONER MED ÄGARE	1 599	1 354	0	-2 910	43
EGET KAPITAL 2014-12-31	85 403	71 639	6 747	-15 114	148 675
EGET KAPITAL 2015-01-01	85 403	71 639	6 747	-15 114	148 675
Årets resultat	-	-	-	-8 710	-8 710
Övrigt totalresultat	-	-	-10 438	-	-10 438
ÅRETS TOTALRESULTAT	85 403	71 639	-3 691	-23 824	129 527
<i>Transaktioner med ägare</i>					
Nyttjande av optionsrätt konvertibel	2 043	1 546	-	-	3 589
Utdelning	-	-	-	-2 965	-2 965
SUMMA TRANSAKTIONER MED ÄGARE	2 043	1 546	0	-2 965	624
EGET KAPITAL 2015-12-31	87 446	73 185	-3 691	-26 789	130 151

Hänförligt till aktieägare i moderbolaget.

Reserver består av orealiserade vinster och förluster på derivat, omräkningsdifferenser på långfristig investering i och omräkning av ingående eget kapital i NSP Danmark Holding A/S.

Resultaträkning - moderbolaget

kSEK	NOT	2015	2014
NETTOOMSÄTTNING	3	36 941	30 661
RÖRELSENS KOSTNADER			
Övriga externa kostnader	5,6	-10 286	-9 995
Personalkostnader	7	-22 854	-18 811
Avskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar		-585	-357
SUMMA RÖRELSENS KOSTNADER		-33 725	-29 163
RÖRELSERESULTAT		3 216	1 498
Nedskrivning aktier i dotterbolag	23	-9 672	-
Finansiella intäkter	24	7 290	6 180
Finansiella kostnader	25	-22 732	-11 062
FINANSNETTO		-25 114	-4 882
RESULTAT EFTER FINANSIELLA POSTER		-21 898	-3 384
BOKSLUTSDISPOSITIONER		12 495	7 532
RESULTAT FÖRE SKATT		-9 403	4 148
Inkomstskatt	21	-616	-1 030
ÅRETS RESULTAT		-10 019	3 118

MODERBOLAGETS RAPPORT ÖVER TOTALRESULTAT

kSEK	2015	2014
Årets resultat	-10 019	3 118
POSTER SOM KOMMER ATT OMKLASSIFICERAS TILL ÅRETS RESULTAT		
Överfört till resultatet avseende terminskontrakt	-	417
ÖVRIGT TOTALRESULTAT FÖR ÅRET, NETTO	-10 019	3 535

Balansräkning - moderbolaget

TILLGÅNGAR PER 31 DECEMBER, kSEK	NOT	2015	2014
ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR			
Licenser	11	1 268	108
Immateriella anläggningstillgångar		1 268	108
Inventarier och installationer	8	515	753
Materiella anläggningstillgångar		5 15	7 53
SUMMA IMMATERIELLA OCH MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR		1 783	8 61
Finansiella anläggningstillgångar			
Andelar i koncernföretag	23	151 668	136 204
Övriga finansiella anläggningstillgångar	9	7 700	6 700
Långfristig fordran dotterbolag	28	151 317	163 885
SUMMA FINANSIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR		310 685	306 789
SUMMA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR		312 468	307 649
OMSÄTTNINGSTILLGÅNGAR			
Fordringar hos koncernföretag	28	71 377	37 996
Övriga fordringar	13	1 086	919
Förutbetalda kostnader	14	6 826	8 940
Kassa och bank	22	22 057	65 090
SUMMA OMSÄTTNINGSTILLGÅNGAR		101 346	112 945
SUMMA TILLGÅNGAR		413 813	420 594

EGET KAPITAL OCH SKULDER PER 31 DECEMBER, KSEK	NOT	2015	2014
EGET KAPITAL	15		
Bundet eget kapital			
Aktiekapital		87 445	85 402
Reservfond		42 919	42 919
Summa bundet eget kapital		130 364	128 321
Fritt eget kapital			
Överkursfond		5 784	4 238
Balanserat resultat		31 916	31 348
Årets resultat		-10 019	3 535
Summa fritt eget kapital		27 681	39 121
SUMMA EGET KAPITAL		158 045	167 441
OBESKATTADE RESERVER			
Periodiseringsfond		303	2
Överavskrivningar		153	61
Summa obeskattade reserver		456	63
SKULDER			
Långfristiga skulder			
Konvertibla lån	17	897	9 236
Räntebärande långfristiga skulder	17	196 735	195 802
Skulder till koncernföretag		-	8 000
Summa långfristiga skulder		197 631	213 037
Kortfristiga skulder			
Konvertibla lån	17	4 750	-
Skulder till koncernföretag	28	27 780	25 812
Leverantörsskulder		1 606	895
Aktuella skatteskulder		698	1 053
Övriga kortfristiga skulder	18	2 084	398
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	19	20 762	11 895
Summa kortfristiga skulder		57 680	40 054
SUMMA SKULDER		255 312	253 091
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		413 813	420 594
STÄLLDA SÄKERHETER	27	151 668	136 204

Kassaflödesanalys - moderbolaget

kSEK	NOT	2015	2014
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN			
Rörelseresultat före finansiella poster		3 216	1 498
JUSTERING FÖR POSTER SOM INTE INGÅR I KASSAFLÖDET			
Avskrivningar anläggningstillgångar		584	357
Övrigt		10	-17
Erhållen ränta		7 290	6 180
Finansiella kostnader	25	-8 715	-481
Erlagd ränta		-14 027	-10 565
Betald inkomstskatt		-667	-20
KASSAFLÖDE FRÅN LÖPANDE VERKSAMHET FÖRE FÖRÄNDRINGAR AV RÖRELSEKAPITAL		-12 308	-3 048
KASSAFLÖDE FRÅN FÖRÄNDRINGAR I RÖRELSEKAPITAL			
Förändring av fordringar		-45 307	635
Förändring av kortfristiga skulder		19 054	-1 799
KASSAFLÖDE FRÅN LÖPANDE VERKSAMHET		-38 562	-4 212
INVESTERINGSVERKSAMHETEN			
Förvärv av materiella anläggningstillgångar		-1 404	-271
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar	8	-102	-125
Placeringar i övriga finansiella anläggningstillgångar		-	-59 493
Amorteringar av övriga finansiella anläggningstillgångar		-	8 356
KASSAFLÖDE FRÅN INVESTERINGSVERKSAMHETEN		-1 506	-51 533
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN			
Nyttjande av teckningsoptioner		-	2 952
Upptagna lån		-	208 000
Amortering av lån		-	-90 058
Utbetald utdelning		-2 965	-2 909
KASSAFLÖDE FRÅN FINANSIERINGSVERKSAMHETEN		-2 965	117 985
ÅRETS KASSAFLÖDE		-43 033	62 240
Likvida medel vid årets början		65 090	2 850
Likvida medel vid årets slut	22	22 057	65 090

Livida medel består av banktillgodohavanden

Förändring eget kapital - moderbolaget

kSEK	Aktiekapital	Reservfond	Överkursfond	Balanserat resultat	Summa
EGET KAPITAL 2014-01-01	83 803	42 919	2 884	34 256	163 863
Årets resultat	-	-	-	3 535	3 535
ÅRETS TOTALRESULTAT	83 803	42 919	2 884	37 791	167 398
<i>Transaktioner med ägare</i>					
Nyttjande av teckningsoptioner	1 599	-	1 354	-	2 953
Utdelning	-	-	-	-2 910	-2 910
SUMMA TRANSAKTIONER MED ÄGARE	1 599	-	1 354	-2 910	43
EGET KAPITAL 2014-12-31	85 402	42 919	4 238	34 881	167 441
EGET KAPITAL 2015-01-01	85 402	42 919	4 238	34 881	167 441
Årets resultat	-	-	-	-10 019	-10 019
ÅRETS TOTALRESULTAT	85 402	42 919	4 238	24 862	157 422
<i>Transaktioner med ägare</i>					
Utdelning	-	-	-	-2 965	-2 965
Nyttjande av optionsrätt konvertibel	2 043	-	1 546	-	3 589
SUMMA TRANSAKTIONER MED ÄGARE	2 043	-	1 546	-2 965	624
EGET KAPITAL 2015-12-31	87 445	42 919	5 784	21 897	158 045

Not 1 - Sammanfattning av viktiga redovisningsprinciper

ALLMÄNT

Nordic Service Partners Holding AB (NSP) är ett av Sveriges största restaurangföretag med inriktning på snabbserverestauranger. Verksamheten omfattar 61 Burger King - restauranger i Sverige och Danmark vilket gör NSP till Burger Kings största franchisetagare i Norden. NSP driver även en TGI Fridays restaurang i Danmark inom casual dining segmentet och en KFC restaurang i Lockarp utanför Malmö.

Affärsidén är att erbjuda god, prisvärd och snabbt serverad mat i fräscha restaurangmiljöer på attraktiva marknadsplatser till konsumenter i Norden. Servicenivån skall motsvara gästernas högt ställda krav, vilket uppnås genom att restaurangerna drivs av självständiga ledare med stöd av NSP:s organisation och systemkunskap. Moderföretaget är ett aktiebolag registrerat och med säte i Stockholm. Adressen till huvudkontoret är Ranhammarsvägen 20 B, 168 67 Bromma.

Bolaget var per 31 december 2015 noterat på Nasdaq Stockholm. Denna årsredovisning har den 6 april 2016 godkänts av styrelsen för offentliggörande. Årsredovisningen och koncernredovisningen blir föremål för fastställande på årsstämman den 10 maj 2016. De viktigaste redovisningsprinciperna som tillämpats när denna koncernredovisning upprättats beskrivs nedan.

GRUND FÖR RAPPORTERNAS UPPRÄTTANDE

Koncernredovisningen för NSP-koncernen har upprättats i enlighet med Årsredovisningslagen, International Financial Reporting Standards (IFRS)/International Accounting Standards (IAS) såsom de är antagna inom EU och Rådet för finansiell rapporterings rekommendation RFR 1, Kompletterande redovisningsregler för koncerner. De viktigaste principerna som tillämpas av upprättandet av finansiella rapporter anges nedan. Dessa principer har tillämpats konsekvent för de år som presenteras. Från och med 2015 redovisas entreprenadintäkter och entreprenadkostnader brutto. Föregående år nettoredovisades entreprenadverksamheten under övriga intäkter. Föregående års siffror har justerats för att få jämförbarhet. Vidare har uppskjutna skattefordringar och uppskjutna skatteskulder bruttoredovisas från och med 2015. Föregående års siffror har justerats för att få jämförbarhet. Vidare har uppskjutna skattefordringar och uppskjutna skatteskulder bruttoredovisas från och med 2015. Föregående års siffror har justerats för att få jämförbarhet.

Utöver ovan har vissa omklassificeringar av föregående års siffror gjorts med avseende på balansräkning samt inom investeringsverksamhet i kassaflödesanalysen.

Moderbolaget tillämpar samma redovisningsprinciper som koncernen utom i de fall som anges nedan under avsnittet "Moderbolagets redovisningsprinciper".

FÖRUTSÄTTNINGAR VID UPPRÄTTANDE AV FINANSIELLA RAPPORTER

Moderbolagets funktionella valuta är svenska kronor (SEK) som även utgör rapporteringsvalutan för moderbolaget och för koncernen. De finansiella rapporterna anges i kSEK om ej annat anges. Samtliga belopp, om inte annat anges, är avrundade till närmaste tusental. Tillgångar och skulder är redovisade till historiska anskaffningsvärden, förutom finansiella instrument som är värderade till verkligt värde. Dessa principer har tillämpats konsekvent för alla presenterade år, om inte annat anges.

BEDÖMNINGAR OCH ANTAGANDEN

Upprättandet av finansiella rapporter kräver att styrelsen och koncernledningen gör bedömningar och använder sig av vissa antaganden. Bedömningar och antaganden påverkar såväl resultaträkningen som balansräkningen samt de upplysningar som lämnas. Faktiska utfall kan komma att avvika från dessa bedömningar under andra antaganden eller under andra förutsättningar. Områden som innefattar ett väsentligt inslag av bedömningar och antaganden är:

- Värdering av Goodwill

NSP undersöker varje år om något nedskrivningsbehov föreligger för goodwill och andra immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod. Återvinningsvärdet för kassagenererande enheter har fastställts genom beräkning av nyttjandevärdet. För beräkningarna måste vissa uppskattningar göras vilka framgår av Not 10.

- Värdering av uppskjuten skattefordran relaterad till skattemässiga underskottsavdrag

Värderingen av förlustavdrag och NSP:s förmåga att utnyttja outnyttjade förlustavdrag baseras på bolagets uppskattningar av framtida beskattningsbara inkomster i olika skattejurisdiktioner. Uppskjuten skatt redovisas över resultaträkningen förutom i de fall uppskjuten skatt är hänförlig till poster som redovisas i övrigt totalresultat då uppskjuten skatt redovisas tillsammans med underliggande transaktion i övrigt totalresultat, se Not 21.

- Värdering av identifierbara tillgångar och skulder i samband med förvärv av verksamheter

Uppskattningarna och antagandena ses över regelbundet. Ändringar av uppskattningar redovisas i den period ändringen görs om ändringen endast påverkar denna period, eller i den period ändringen görs och framtida perioder om ändringen påverkar både aktuell period och framtida perioder.

NYA ELLER ÄNDRADE IFRS SOM ÄNNU INTE TILLÄMPATS

Ett antal nya eller uppdaterade redovisningsrekommendationer och tolkningar gäller för räkenskapsår som påbörjas den 1 januari 2015. De regler i IFRS som har trätt i kraft för räkenskapsåret som inleddes den 1 januari 2015 har inte påverkat koncernens finansiella rapporter.

Ett antal nya eller ändrade IFRS-rekommendationer träder i kraft först under kommande räkenskapsår och har inte förtidstillämpats vid upprättandet av dessa finansiella rapporter. Nyheter eller ändringar med framtida tillämpning planeras inte att förtidstillämpas. Nedan beskrivs de IFRS som väntas ha en påverkan eller kan komma att ha en påverkan på koncernens finansiella rapporter. Utöver de IFRS som beskrivs nedan väntas övriga nyheter som IASB har godkänt inte ha någon påverkan på koncernens finansiella rapporter.

IFRS 9 kommer att ersätta IAS 39 Finansiella instrument: Redovisning och värdering. Den innehåller regler för klassificering och värdering av finansiella tillgångar och skulder, nedskrivning av finansiella instrument och säkringsredovisning. Standarden ska tillämpas från och med 1 januari 2018. Bolaget har ännu inte utvärderat den nya standarden men bedömer preliminärt att den inte kommer att ha någon väsentlig påverkan på koncernens finansiella rapporter. EU har ännu inte godkänt standarden.

IFRS 15 Revenue from Contracts with Customers ersätter samtliga tidigare utgivna standarder och tolkningar som hanterar intäkter. IFRS 15 innehåller således en samlad modell för all intäktsredovisning. Tanken med standarden är att allt tar sin början i ett avtal om försäljning av en vara eller tjänst, mellan två parter. Inledningsvis ska ett kundavtal identifieras, vilket hos säljaren genererar en tillgång (rättigheter, ett löfte om erhållande av ersättning) och en skuld (åtagande, ett löfte om överföring av varor/tjänster). Enligt modellen ska sedan en intäkt redovisas och därigenom påvisa att åtagandet att leverera utlovade varor eller tjänster till kunden uppfyllts. Vidare kommer de finansiella rapporterna påverkas i form av väsentligt utökade upplysningskrav. Standarden ska tillämpas från 1 januari 2018. Under 2016 kommer arbetet påbörjas med att utvärdera vilka effekter den nya standarden kommer att få på koncernens resultat och finansiell ställning. EU har ännu inte godkänt standarden.

IFRS 16 ersätter IAS 17 från och med 1 januari 2019. Än så länge finns ingen information om när EU kommer godkänna standarden, varför inget beslut finns om när eller hur standarden kommer att tillämpas. Någon utvärdering av effekterna av standarden har ännu inte påbörjats.

KONCERNREDOVISNING

I koncernredovisningen ingår moderbolaget och de bolag över vilka moderbolaget har ett bestämmande inflytande. Företag eller rörelser som förvärvas (rörelseförvärv) redovisas enligt förvärvsmetoden. Metoden innebär att ett rörelseförvärv betraktas som en transaktion varigenom koncernen indirekt förvärvar rörelsens tillgångar och övertar dess skulder och eventualförpliktelser. Det koncernmässiga anskaffningsvärdet fastställs genom en förvärvsanalys i anslutning till rörelseförvärvet. Anskaffningsvärdet utgörs av summan av det verkliga värdet vid förvärvstidpunkten av vad som erlaggs kontant, via övertagande av skulder eller egna emitterade aktier. Villkorade köpeskillningar inkluderas i anskaffningsvärdet och redovisas till deras verkliga värde vid förvärvstidpunkten. Efterföljande effekter av omvärderingar av villkorade köpeskillningar redovisas i resultaträkningen. Transaktionskostnader redovisas i resultaträkningen i takt med att de uppstår. Förvärvade identifierbara tillgångar samt övertagna skulder redovisas initialt till deras verkliga värden vid förvärvstidpunkten. Undantag för denna princip görs för förvärvade skattefordringar/- skulder, ersättningar till anställda, aktiebaserade ersättningar och tillgångar som innehas för försäljning, vilka värderas i enlighet med de principer som beskrivs i avsnitt nedan för respektive post. Redovisad goodwill utgörs av skillnaden mellan å ena sidan anskaffningsvärdet för koncernföretagsandelarna, värdet på innehav utan bestämmande inflytande i den förvärvade rörelsen och det verkliga värdet av tidigare ägd andel och å andra sidan det redovisade värdet i förvärvsanalysen av förvärvade tillgångar och övertagna skulder. Goodwill redovisas enligt avsnittet Goodwill nedan. Innehav utan bestämmande inflytande redovisas vid förvärvstidpunkten antingen till dess verkliga värde eller till dess proportionella andel av det redovisade värdet av den förvärvade rörelsens identifierade tillgångar och skulder.

Transaktioner med innehav utan bestämmande inflytande redovisas som transaktioner mellan ägarna, d.v.s. i eget kapital. Koncernföretags finansiella rapporter tas in i koncernredovisningen från och med den tidpunkt när bestämmande inflytande uppstår (förvärvstidpunkten) till dess detta inflytande upphör. När det bestämmande inflytandet över koncernföretaget upphör, men koncernen behåller andelar i bolaget, redovisas kvarvarande andelar initialt till verkligt värde. Den vinst eller förlust som uppstår redovisas i resultaträkningen.

SEGMENTSRAPPORTERING

Rörelsesegment rapporteras på ett sätt som motsvaras av hur den interna rapporteringen lämnas till koncernens högsta verkställande beslutsfattare. Ett rörelsesegment är en grupp tillgångar och verksamheter som tillhandahåller produkter eller tjänster som är utsatta för risker och möjligheter som skiljer sig från vad som gäller för andra rörelsesegment. Koncernen redovisar tre rörelsesegment, Burger King, KFC och TGI Fridays. Geografiska områden tillhandahåller produkter eller tjänster inom en ekonomisk miljö som är utsatt för risker och möjligheter som skiljer sig från vad som gäller för andra ekonomiska miljöer.

KLASSIFICERINGAR

Anläggningstillgångar och långfristiga skulder i moderbolaget och koncernen består i allt väsentligt enbart av belopp som förväntas återvinnas efter mer än tolv månader räknat från balansdagen. Omsättningstillgångar och kortfristiga skulder i moderbolaget och koncernen består i allt väsentligt enbart av belopp som förväntas återvinnas eller betalas inom tolv månader räknat från balansdagen.

INTÄKTSREDOVISNING

Intäkter innefattar det verkliga värdet av sålda varor och tjänster exklusive mervärdesskatt och rabatter samt efter eliminering av koncernintern försäljning. Intäkter redovisas enligt följande: Försäljning av varor intäktsredovisas när ett koncernföretag säljer en produkt till en kund. Försäljning i detaljhandel betalas vanligen kontant eller med kreditkort. Redovisad intäkt är försäljningens bruttobelopp, inklusive de kreditkorts avgifter som ska betalas för transaktionen. Sådana avgifter ingår i övriga externa kostnader.

För pågående entreprenadprojekt för annans räkning som levereras till fastpris redovisas förväntad intäkt i enlighet med successiv baserat på färdigställandegrad. Färdigställandegrad baseras på nedlagda utgifter i enlighet med totala utgifter. Intäktsredovisningen påbörjas när det är rimligt säkert att den ekonomiska fördelen kommer att erhållas. I de fall pågående entreprenadprojekt som levereras till fastpris för annans räkning förväntas generera mer kostnader än intäkter reserveras hela den förväntade förlusten såsom en avsättning när sådan förlust befaras.

Ränteintäkter redovisas i takt med att de intjänas baserat på de finansiella tillgångarnas fastställda värden.

OMRÄKNING AV UTLÄNDSK VALUTA

FUNKTIONELL VALUTA OCH RAPPORTVALUTA

Poster som ingår i de finansiella rapporterna för de olika enheterna i koncernen är värderade i den valuta som används i den ekonomiska miljö där respektive företag huvudsakligen är verksamt (funktionell valuta). I koncernredovisningen används svenska kronor (SEK), som är moderföretagets funktionella valuta och rapportvaluta.

TRANSAKTIONER OCH BALANSPOSTER

Transaktioner i utländsk valuta omräknas till den funktionella valutans enligt de valutakurser som gäller på transaktionsdagen. Valutakursvinster och -förluster som uppkommer vid betalning av sådana transaktioner och vid omräkning av monetära tillgångar och skulder i utländsk valuta till balansdagens kurs, redovisas i resultaträkningen.

KONCERNFÖRETAG

Resultat och finansiell ställning för alla koncernföretag (av vilka inget har en höginflationsvaluta som funktionell valuta) som har en annan funktionell valuta än rapportvalutan, omräknas till koncernens rapportvaluta enligt följande:

- a) Tillgångar och skulder för var och en av balansräkningarna omräknas till balansdagskurs.
- b) Intäkter och kostnader för var och en av resultaträkningarna omräknas till genomsnittlig valutakurs (såvida inte denna genomsnittliga kurs inte är en rimlig approximation av den ackumulerade effekten av de kurser som gäller på transaktionsdagen, i vilket fall intäkter och kostnader omräknas till transaktionsdagens kurs).
- c) Valutakursdifferenser som uppstår vid omräkning av utländskt dotterbolags resultat- och balansräkning redovisas i övrigt totalresultat i enlighet med IAS 1.

d) Vid konsolideringen förs valutakursdifferenser, som uppstår till följd av omräkning av nettoinvesteringar i utlandsverksamheter och av upplåning till övrigt totalresultat, i enlighet med IAS 1.

e) Vid avyttring av en utlandsverksamhet, helt eller delvis, förs de kursdifferenser som redovisats i övrigt totalresultat till resultaträkningen och redovisas som en del av realisationsvinsten/-förlusten.

f) Goodwill och justeringar av verkligt värde som uppkommer vid förvärv av en utlandsverksamhet behandlas som tillgångar och skulder hos denna verksamhet och omräknas till balansdagens kurs.

FINANSIELLA INSTRUMENT OCH SÄKRINGSREDOVISNING

Ett finansiellt instrument redovisas i rapport över finansiell ställning den dag då koncernen enligt avtal tar del av de avtalsenliga rättigheterna till instrumentets kassaflöde. En finansiell tillgång tas bort från rapport över finansiell ställning då de avtalsenliga rättigheterna till kassaflödet upphör. En finansiell skuld tas bort från rapporten över finansiell ställning endast när den utsläcks. Finansiella instrument som redovisas i rapport över finansiell ställning inkluderar på tillgångssidan lånefordringar, kundfordringar, kortfristiga placeringar, likvida medel samt derivat. Finansiella skulder består av låneskulder, leverantörsskulder samt derivat. Finansiella instrument klassificeras i olika kategorier, beroende på avsikten med förvärvet av det finansiella instrumentet. Klassificeringen bestäms vid anskaffningstidpunkten. När en finansiell tillgång eller skuld redovisas för första gången värderas den till verkligt värde plus, när det gäller en finansiell tillgång eller finansiell skuld som inte tillhör kategorin finansiella tillgångar eller skulder värderade till verkligt värde via rapport över totalresultat, transaktionskostnader som är direkt hänförliga till förvärvet eller emissionen av den finansiella tillgången eller skulden. Efterföljande värdering avgörs av hur instrumentet har klassificerats.

FINANSIELLA TILLGÅNGAR OCH SKULDER VÄRDERADE TILL VERKLIGT VÄRDE VIA RESULTATET

Inom denna kategori återfinns derivat och villkorad tilläggsköpeskilling.

NSP:s derivatinstrument har anskaffats för att ekonomiskt säkra de risker för valutakursexponeringar som koncernen är utsatt för. Den effektiva delen av förändringar i verkligt värde på ett derivatinstrument som identifieras som kassaflödessäkring och som uppfyller villkoren för säkringsredovisning, redovisas i övrigt totalresultat tills dess att det säkrade flödet träffar rörelseresultatet, varvid säkringsinstrumentets ackumulerade värdeförändringar förs över till resultaträkningen för att där möta resultateffekterna från den säkrade transaktionen. För att uppfylla kraven på säkringsredovisning enligt IAS 39 krävs att det finns en entydig koppling till den säkrade posten. Vidare krävs att säkringen effektivt skyddar den säkrade posten, att säkringsdokumentation upprättats och att effektiviteten kan mätas. Vinster och förluster avseende säkringar redovisas i resultaträkningen vid samma tidpunkt som vinster och förluster redovisas för de poster som säkrats.

Villkorade köpeskilling värderas löpande till verkligt värde med periodens förändringar redovisade i årets resultat.

LÅNEFORDRINGAR OCH KUNDFORDRINGAR

Lånefordringar och kundfordringar är finansiella tillgångar med fasta betalningar eller betalningar som går att fastställa till belopp. Fordringarna har koppling till koncernens leveranser av varor. Om betalning förväntas inom ett år eller tidigare klassificeras som omsättningstillgångar medan fordringar med en löptid längre än ett år tas upp som anläggningstillgångar. Lånefordringar och kundfordringar redovisas inledningsvis till verkligt värde och därefter till upplupet anskaffningsvärde med tillämpning av effektivräntemetoden, minskat med eventuella reserveringar för värdeminskningar vilket bedömts individuellt.

FINANSIELLA SKULDER VÄRDERADE TILL UPPLUPET ANSKAFFNINGSVÄRDE

I denna kategori redovisas räntebärande och ej räntebärande finansiella skulder som inte innehas för handelsändamål. Värdering görs till upplupet anskaffningsvärde. Långfristiga skulder har en återstående löptid överstigande ett år, medan skulder med kortare löptid redovisas som kortfristiga. Leverantörsskulder klassificeras som kortfristiga skulder om de förefaller inom ett år eller tidigare. Leverantörsskulder med löptid över ett år tas upp som långfristiga skulder. Leverantörsskulder, räntebärande skulder och andra finansiella skulder som inte innehas för handelsändamål redovisas inledningsvis till verkligt värde och därefter till upplupet anskaffningsvärde med tillämpning av effektivräntemetoden.

KUNDFORDRINGAR

Kundfordringar uppkommer då företag tillhandahåller pengar, varor och tjänster direkt till kredittagaren utan avsikt att idka handel i fordringsrätterna. Kundfordran redovisas inledningsvis till verkligt värde och därefter till upplupet anskaffningsvärde med tillämpning av effektivräntemetoden, minskat med eventuell reservering för värdeminskning. Det reserverade beloppet redovisas i resultaträkningen.

LIKVIDA MEDEL

I likvida medel ingår kassa, banktillgodohavanden och övriga kortfristiga placeringar med förfallodag inom tre månader. I balansräkningen redovisas utnyttjade checkräkningskrediter som upplåning bland kortfristiga skulder.

UPPLÅNING

Upplåning redovisas inledningsvis till verkligt värde, netto efter transaktionskostnader. Upplåning redovisas därefter till upplupet anskaffningsvärde och eventuell skillnad mellan erhållet belopp (netto efter transaktionskostnader) och återbetalningsbeloppet redovisas i resultaträkningen fördelat över låneperioden, med tillämpning av effektivräntemetoden.

MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Materiella anläggningstillgångar tas upp till anskaffningsvärde med avdrag för avskrivningar. I anskaffningsvärdet ingår utgifter som direkt kan hänföras till förvärvet av tillgången. Tillkommande utgifter läggs till tillgångens redovisade värde eller redovisas som en separat tillgång, beroende på vilket som är lämpligt, endast då det är sannolikt att de framtida ekonomiska förmåner som är förknippade med tillgången kommer att komma koncernen tillgodo och tillgångens anskaffningsvärde kan mätas på ett tillförlitligt sätt. Alla andra former av reparationer och underhåll redovisas som kostnader i resultaträkningen under den period de uppkommer. Avskrivningar för att fördela deras anskaffningsvärde görs linjärt enligt plan över den beräknade nyttjandeperioden, enligt följande:

- Maskiner och andra tekniska anläggningar 7 år
- Inventarier, verktyg och installationer 5 år
- Bilar 3 år
- Byggnader 33 år

Materiella anläggningstillgångar som består av delar med olika nyttjandeperioder behandlas som separata komponenter av materiella anläggningstillgångar.

Tillgångarnas restvärden och nyttjandeperiod prövas varje balansdag och justeras vid behov. En tillgångs redovisade värde skrivs genast ner till dess återvinningsvärde om tillgångens redovisade värde överstiger dess bedömda återvinningsvärde. Vinster och förluster vid avyttring fastställs genom en jämförelse mellan försäljningsintäkt och redovisat värde och redovisas i resultaträkningen.

IMMATERIELLA TILLGÅNGAR

GOODWILL

Goodwill utgörs av det belopp varmed anskaffningsvärdet överstiger det verkliga värdet på koncernens andel av det förvärvade dotterföretagets identifierbara nettotillgångar vid förvärvstillfället. Goodwill på förvärv av dotterföretag redovisas som immateriella tillgångar. Goodwill testas årligen för att identifiera eventuellt nedskrivningsbehov och redovisas till anskaffningsvärde minskat med ackumulerade nedskrivningar. Vinst eller förlust vid avyttring av en enhet inkluderar kvarvarande redovisat värde på den goodwill som avser den avyttrade enheten. Goodwill fördelas på kassagenererande enheter vid prövning av eventuellt nedskrivningsbehov.

VARUMÄRKEN, LICENSER OCH FRANCHISERÄTTIGHETER

Förvärvade varumärken, licenser och franchiserättigheter redovisas till anskaffningsvärde. Varumärken, licenser och franchiserättigheter har en bestämbar nyttjandeperiod och redovisas till anskaffningsvärde minskat med ackumulerade avskrivningar och eventuella nedskrivningar. Avskrivningar görs linjärt för att fördela kostnaden för licenser och franchiserättigheter över deras bedömda nyttjandeperiod (10-20 år).

NEDSKRIVNINGAR

Tillgångar som skrivs av bedöms med avseende på värdeminskning närhelst händelser eller förändringar i förhållanden indikerar att det redovisade värdet kanske inte är återvinningsbart. En nedskrivning görs med det belopp med vilket tillgångens redovisade värde överstiger dess återvinningsvärde. Återvinningsvärdet är det högre av en tillgångs verkliga värde minskat med försäljningskostnader och nyttjandevärdet. Vid bedömning av nedskrivningsbehov, grupperas tillgångar på de lägsta nivåer där det finns separata identifierbara kassaflöden (kassagenererande enheter).

LEASINGAVTAL

Leasing uppdelas i finansiell och operationell leasing. Finansiell leasing föreligger då de ekonomiska riskerna och fördelarna som är förknippade med tillgången i allt väsentligt överförs till leasetagaren. I övriga fall föreligger operationell leasing. För finansiella leasingavtal redovisas ett värde motsvarande förpliktelser att i framtiden betala leasingavgifter som en finansiell skuld. Fördelning sker mellan kortfristig och långfristig skuld. Avskrivning sker genom tillämpning av samma nyttjandetid som övriga motsvarande tillgångar eller leasingavtalets längd. Leasingkostnaden fördelas mellan amortering och räntekostnad. Leasingavgifter avseende operationell leasing kostnadsförs linjärt över leasingperioden.

Hyresbidrag intäktsförs linjärt över leasingperioden.

VARULAGER

Varulagret redovisas till det lägsta av anskaffningsvärdet och nettoförsäljningsvärdet. Anskaffningsvärdet fastställs med användning av först in, först ut-metoden (FIFU). Lånekostnader ingår inte. Nettoförsäljningsvärdet är det uppskattade försäljningspriset i den löpande verksamheten, med avdrag för tillämpliga rörliga försäljningskostnader.

SAMMANSATTA FINANSIELLA INSTRUMENT

De sammansatta finansiella instrument som koncernen emitterat omfattar konvertibla skuldebrev där innehavaren kan kräva att de konverteras till aktier, och där antalet aktier som ska emitteras inte påverkas av förändringar i aktiernas verkliga värde. Skulddelen i ett sammansatt finansiellt instrument redovisas inledningsvis till verkligt värde för en liknande skuld som inte medför rätt till konvertering till aktier. Egetkapitaldelen redovisas inledningsvis som skillnaden mellan verkligt värde för hela det sammansatta finansiella instrumentet och skulddelens verkliga värde. Efter anskaffningstidpunkten värderas skulddelen av ett sammansatt finansiellt instrument till upplupet anskaffningsvärde genom användande av effektivräntemetoden.

Egetkapitaldelen av ett sammansatt finansiellt instrument omvärderas inte.

INKOMSTSKATTER OCH UPPSKJUTEN INKOMSTSKATT

Redovisade inkomstskatter innefattar skatt som skall betalas eller erhållas avseende aktuellt år, justeringar avseende tidigare års aktuella skatt samt förändringar i uppskjuten skatt. Värdering av samtliga skatteskulder och skattefordringar sker till nominella belopp och görs enligt de skatteregler och skattesatser som är beslutade eller som är aviserade och med stor säkerhet kommer att fastställas. För poster som redovisas i resultaträkningen, redovisas även därmed sammanhängande skatteeffekter i resultaträkningen. Skatteeffekter, hänförliga till poster som redovisas direkt mot eget kapital eller övrigt totalresultat, redovisas mot eget kapital. Uppskjuten skatt redovisas i sin helhet, enligt balansräkningsmetoden, på alla temporära skillnader som uppkommer mellan det skattemässiga värdet på tillgångar och skulder och dessas redovisade värden i koncernredovisningen samt för underskottsavdrag. Om emellertid den uppskjutna skatten uppstår till följd av en transaktion som utgör den första redovisningen av en tillgång eller skuld som inte är ett företagsförvärv och som, vid tidpunkten för transaktionen, varken påverkar redovisat eller skattemässigt resultat, redovisas den inte. Uppskjuten skatt beräknas med tillämpning av skattesatser (och -lagar) som har beslutats eller aviserats per balansdagen och som förväntas gälla när den berörda uppskjutna skattefordran realiserar eller den uppskjutna skatteskulden regleras. Uppskjutna skattefordringar redovisas i den omfattning det är troligt att framtida skattemässiga överskott kommer att finnas tillgängliga, mot vilka de temporära skillnaderna kan utnyttjas. Uppskjuten skatt beräknas på temporära skillnader som uppkommer på andelar i dotterföretag och intresseföretag, förutom där tidpunkten för återföring av den temporära skillnaden kan styras av koncernen och det är sannolikt att den temporära skillnaden inte kommer att återföras inom överskådlig framtid.

LEVERANTÖRSSKULDER

Leverantörsskulder klassificeras i kategorin kortfristiga skulder. Leverantörsskulder har förväntad löptid understigande ett år och värderas utan diskontering till nominellt belopp.

UPPLÅNING

Upplåning redovisas inledningsvis till verkligt värde, netto efter transaktionskostnader. Upplåning redovisas därefter till upplupet anskaffningsvärde och eventuell skillnad mellan erhållet belopp (netto efter transaktionskostnader) och återbetalningsbeloppet redovisas i resultaträkningen fördelat över låneperioden, med tillämpning av effektivräntemetoden.

ERSÄTTNINGAR TILL ANSTÄLLDA

Pensioner

I koncernen finns avgiftsbestämda och förmånsbestämda pensionsplaner.

Avgiftsbestämda planer är planer där koncernen betalar fasta avgifter till en separat juridisk enhet. Koncernen har därefter inte några rättsliga eller informella förpliktelser att betala ytterligare avgifter. Koncernens åtaganden avseende avgifter till avgiftsbestämda planer redovisas som kostnad i årets resultat i den takt de intjänas genom att de anställda utför tjänster åt företaget under en period.

Planer som inte är avgiftsbestämda planer är förmånsbestämda. Koncernen har åtaganden för förmånsbestämd ålderspension för tjänstemän som tryggas genom försäkringar i Alecta. Enligt ett uttalande från Redovisningsrådets akutgrupp URA 42 Rådet för finansiell rapportering, UFR 10, är Alecta en förmånsbestämd plan som omfattar flera arbetsgivare. Koncernen har inte haft tillgång till sådan information som gör det möjligt att redovisa dessa planer som förmånsbestämda planer. Pensionsplanen enligt ITP som tryggas genom försäkring i Alecta redovisas därför som avgiftsbestämda planer.

Ersättningar vid uppsägning

Ersättningar vid uppsägning utgår när en anställds anställning sagts upp före normal pensionstidpunkt eller då en anställd accepterar frivillig avgång från anställning i utbyte mot sådana ersättningar. Koncernen redovisar avgångsvederlag när den bevisligen är förpliktad endera att säga upp anställda enligt en detaljerad formell plan utan möjlighet till återkallande, eller att lämna ersättningar vid uppsägning som resultat av ett erbjudande som gjorts för att uppmuntra till frivillig avgång från anställning. Förmåner som förfaller efter mer än 12 månader från balansdagen diskonteras till nuvärde.

AVSÄTTNINGAR

Avsättningar redovisas när koncernen har en befintlig legal eller informell förpliktelse till följd av tidigare händelser, det är mer sannolikt att ett utflöde av resurser krävs för att reglera åtagandet än att så inte sker, och beloppet har beräknats på ett tillförlitligt sätt. Inga avsättningar görs för framtida rörelseförkluster.

UTDELNINGAR

Utdelning till moderföretagets aktieägare redovisas som skuld i koncernens finansiella rapporter i den period då utdelningen godkänns av moderföretagets aktieägare.

MODERBOLAGETS REDOVISNINGSPRINCIPER

Moderbolaget har upprättat sin årsredovisning enligt årsredovisningslagen (1995:1554) och Redovisningsrådets rekommendationer RFR 2 Redovisning för juridisk person. RFR 2 innebär att moderbolaget i årsredovisningen för den juridiska personen skall tillämpa samtliga av EU godkända IFRS och uttalanden så långt detta är möjligt inom ramen för årsredovisningslagen och med hänsyn till sambandet mellan redovisning och beskattning.

Moderbolaget redovisar aktier i dotterbolag till anskaffningsvärde. Resultat av avyttring av aktier beräknas i enlighet härmed.

Rekommendationen anger vilka undantag och tillägg som skall göras från IFRS. Skillnaderna mellan koncernens och moderbolagets redovisningsprinciper framgår nedan.

Skatt

I moderbolaget redovisas obeskattade reserver inklusive uppskjuten skatteskuld.

I koncernredovisningen delas obeskattade reserver upp på uppskjuten skatteskuld och eget kapital. I resultaträkningen för moderbolaget görs på motsvarande sätt ingen fördelning av bokslutsdispositioner till uppskjuten skattekostnad

Leasing

I moderbolaget redovisas samtliga leasingavtal som operationella.

Redovisning av koncernbidrag och aktieägartillskott

Erhållna eller lämnade koncernbidrag redovisas som bokslutsdisposition. Aktieägartillskott förs direkt mot fritt eget kapital hos mottagaren och som en ökning av posten andelar i koncernbidrag hos givaren.

Not 2 - Segmentsrapportering

NSP redovisar tre segment, Burger King, KFC och TGI Fridays. Entreprenadverksamhet ingår i koncerngemensamma poster. Koncernen har gemensam finansstruktur varför en uppdelning av finansnetto och skatt inte är meningsfull.

Taco Bar verksamheten har avyttrats i januari 2014 och redovisas såsom avyttrad verksamhet, se not 20.

SEGMENT

TOTALA INTÄKTER OCH DRIFTSRESULTAT	Totala intäkter		Driftsresultat	
	2015	2014	2015	2014
Burger King	879 071	821 946	113 295	99 500
KFC	7 362	-	-3 241	-
TGI Fridays	17 431	-	-9 461	-
Koncerngemensamt	23 213	13 323	9 391	4 400
KONCERNEN	927 077	835 269	109 984	103 900

SG&A OCH EBITDA	SG&A		EBITDA	
	2015	2014	2015	2014
Burger King	-44 892	-41 958	68 403	57 542
KFC	-1 508	-	-4 749	-
TGI Fridays	-1 975	-	-11 435	-
Koncerngemensamt	1 653	864	11 043	5 264
KONCERNEN	-46 722	-41 094	63 262	62 806

AVSKRIVNINGAR OCH RÖRELSERESULTAT	Avskrivningar		Rörelseresultat	
	2015	2014	2015	2014
Burger King	-43 747	-38 746	24 656	18 796
KFC	-90	-	-4 839	-
TGI Fridays	-1 193	-	-12 628	-
Koncerngemensamt	-584	-357	10 459	4 907
KONCERNEN	-45 614	-39 103	17 648	23 703

INVESTERINGAR, TILLGÅNGAR OCH SKULDER FÖRDELAT PER RÖRELSEGREN

	Investeringar materiella tillgångar		Investeringar immateriella tillgångar		Tillgångar		Skulder	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
	Burger King	35 134	48 210	919	1 344	411 592	421 443	364 174
KFC	9 243	-	-	-	15 399	3 409	14 768	2 738
TGI Fridays	22 570	-	529	-	29 256	-	26 944	-
Koncerngemensamt	102	271	1 857	-	359 075	402 127	176 997	214 449
Investering i restaurangbyggnad (not 8)	19 796	14 683	-	-	-	-	-	-
Under året såld byggnad	-18 500	-	-	-	-	-	-	-
Elimineringar	-	-	-	-	-264 823	-266 252	-162 535	-178 301
KONCERNEN	68 345	63 164	3 305	1 344	550 499	560 726	420 348	412 051

INVESTERINGAR, TILLGÅNGAR OCH SKULDER FÖRDELAT PER GEOGRAFISKA OMRÅDEN

	Investeringar materiella tillgångar		Investeringar immateriella tillgångar		Tillgångar		Skulder	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
	Sverige	29 825	33 866	1 857	908	322 070	343 859	205 699
Danmark	38 521	22 298	1 448	436	228 429	216 867	214 649	201 230
Förvärvad verksamhet	-	7 000	-	-	-	-	-	-
KONCERNEN	68 346	63 164	3 305	1 344	550 499	560 726	420 348	412 051

Not 3 - Intäkternas fördelning

	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
I NETTOOMSÄTTNINGEN INGÅR INTÄKTER FRÅN:				
Försäljning av varor - detaljhandel	903 517	821 083	-	-
Entreprenad	18 684	11 315	-	-
Realisationsresultat avyttring dotterbolag	3 969	-	-	-
Övrigt	907	2 871	36 941	30 661
SUMMA	927 077	835 269	36 941	30 661

Not 4 - Entreprenadprojekt

	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
Entreprenadintäkter	18 684	11 315	-	-
Entreprenadkostnader	-14 294	-8 915	-	-
RESULTAT	4 390	2 400	-	-

Entreprenaden, som har genomförts med externa parter, avseende etablering av en TGI Fridays restaurang på Höjbro Plads i centrala Köpenhamn slutfördes 2015.

Not 5 - Arvode till revisorer

	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
Ernst & Young AB				
Revisionsarvode	674	778	446	556
Annan revisionsverksamhet	89	74	81	29
Skatterådgivning	98	86	98	77
Övrigt	-	-	-	-
SUMMA	861	938	625	662

Med revisionsuppdrag avses arvode för den lagstadgade revisionen, dvs sådant arbete som varit nödvändigt för att avge revisionsberättelsen, samt så kallad revisionsrådgivning som lämnas i samband med revisionsuppdraget.

Not 6 - Operationella leasingkostnader

	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
Hyreskostnader	83 792	82 150	716	709
Leasingkostnader	4 779	6 397	1 354	1 554
Förfalldagar för hyreskostnader				
			Koncernen	
			2015	2014
Inom 1 år			93 583	84 723
Mellan 2 och 5 år			273 830	264 185
Efter 5 år			364 185	301 644
SUMMA HYRESKOSTNADER			731 598	650 552

Den generella kostnadsökningen inom koncernen vid en omsättningsökning om cirka 5% påverkar hyreskostnaderna med cirka 424 kSEK (385). I de framtida hyreskostnaderna ingår omsättningshyran på motsvarande nivå som år 2015.

Hyreskostnader avser hyra för restauranglokaler och leasingkostnader avser inventarier av mindre värde.

Not 7 - Medeltal anställda, löner, andra ersättningar, sociala avgifter och pensionskostnader

	2015		2014	
	Totalt	varav kvinnor	Totalt	varav kvinnor
Antal årsanställda - koncernen				
Sverige	691	350	645	323
Danmark	335	125	314	123
TOTALT	1 026	475	959	446
			2014	
Antal årsanställda - moderbolaget			Totalt	varav kvinnor
Sverige	21	8	17	6
			Moderbolag	
Löner och ersättningar	2015	2014	2015	2014
Styrelsen, verkställande direktören och andra ledande befattningshavare	9 365	7 171	8 877	7 171
Övriga anställda	274 875	247 357	5 588	4 325
TOTALA LÖNER OCH ERSÄTTNINGAR	284 240	254 528	14 465	11 496
SOCIALA AVGIFTER ENLIGT LAG OCH AVTAL	50 754	42 122	4 996	4 150
PENSIONS-KOSTNADER				
Styrelsen och VD	529	489	529	489
Pensionskostnader övriga	10 003	9 304	1 437	1 295
TOTALA LÖNER, ERSÄTTNINGAR, SOCIALA AVGIFTER OCH PENSIONS-KOSTNADER	345 526	306 443	21 427	17 430

Samtliga pensionskostnader är avgiftsbestämda.

	Koncernen		Moderbolaget	
	Antal på balansdagen	varav kvinnor	Antal på balansdagen	varav kvinnor
Styrelseledamöter och ledande befattningshavare				
Styrelseledamöter	6	17%	6	17%
Verkställande direktör och andra ledande befattningshavare	7	15%	7	15%

Ersättningar till ledande befattningshavare

Ersättning till VD och andra ledande befattningshavande utgår grundlön, övriga förmåner samt pension. Till vissa ledande befattningshavare utgår bonus.

Ersättningar och övriga förmåner under året	Grundlön/Styrelsearvode	Rörlig ersättning	Övriga förmåner	Pensionskostnad	Övrig ersättning	Summa
Jaen Kaber (styrelseordförande)	425	-	-	-	-	425
Anders Wehtje (styrelseledamot)	190	-	-	-	-	190
Jens Engwall (styrelseledamot)	190	-	-	-	-	190
Johan Abrinder (styrelseledamot)	190	-	-	-	-	190
Eva Gidlöf (styrelseledamot)	190	-	-	-	-	190
Jeppe Droop (styrelseledamot)	190	-	-	-	-	190
Morgan Jallinder (verkställande direktör)	2 160	-	105	529	14	2 808
Andra ledande befattningshavare	5 097	320	341	648	28	6 434

Pensioner

Pensionsåldern för VD och koncernens ledningsgrupp är 65 år. Pensionsvillkoren är avgiftsbestämda.

En del av pensionskostnaderna avser pensionspremier inbetalda till Alecta avseende ITP 2 planen. ITP 2 planens förmånsbestämda pensionsåtaganden som finansieras genom inbetalning av premier till Alecta klassificeras som en plan som omfattar flera arbetsgivare. Planen redovisas som en avgiftsbestämd plan då koncernen inte haft tillgång till information för att kunna redovisa sin proportionerliga andel av planens förpliktelser, förvaltningstillgångar och kostnader. Pensionsförmånerna i ITP 2 planen omfattar ålderspension, efterlevandepension och sjukpension. Den förmånsbestämda pensionen baseras på slutlön och för full pension krävs 30 års tjänstgöringstid. ITP 2-planen samordnas med tidigare intjänad pension och tjänstgöringstid i planen från anställning hos andra arbetsgivare.

Vid utgången av 2015 uppgick Alectas överskott i form av den kollektiva konsolideringsnivån till 143 procent (148). Den kollektiva konsolideringsnivån utgörs av marknadsvärdet på Alectas tillgångar i procent av försäkringsåtagandena beräknade enligt deras försäkringstekniska beräkningsantaganden, vilka inte överensstämmer med IAS 19. Om konsolideringsnivån under eller överstiger normalintervallet (125-155 procent) ska Alecta vidta åtgärder, till exempel höja avtalade priser för nyteckning och utökning av befintliga förmåner, eller införa premierreduktioner. Alectas överskott kan fördelas till försäkringstagarna och/eller de försäkrade.

Koncernens förväntade avgifter till Alecta avseende ITP 2 planen nästkommande år uppgår till 1 998 KSEK. Koncernens andel av inbetalda avgifter till planen uppgår till mindre än 0,002% av de sammanlagda avgifterna till planen. Avgifterna är individuellt beräknade och är bland annat beroende av lön, tidigare intjänad pension och förväntad återstående tjänstgöringstid.

Övriga förmåner

Avser i huvudsak tjänstebilar och sjukvårdsförsäkring till ledningsgruppen i koncernen.

Rörlig ersättning

Den rörliga ersättningen får motsvara maximalt 20 procent av grundlönen.

Avgångsvederlag

Vid uppsägning av VD gäller en uppsägningstid om 18 månader. Uppsägningstiden för VD ökar med 4 månader varje kalenderår till maximalt 24 månader.

Uppsägningstid för övriga i ledningsgruppen är 6 eller 12 månader.

Incitamentsprogram

Under 2013 tecknade anställda och vissa ledande befattningshavare konvertibler i NSP på marknadsmässiga villkor. Konvertibelsprogrammet löper t o m september 2016.

Not 8 - Materiella anläggningstillgångar

Inventarier	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
INGÅENDE ANSKAFFNINGSVÄRDEN	407 859	356 820	3 262	2 991
Inköp	66 998	48 481	102	271
Omräkningsdifferens	-4 373	2 558	-	-
UTGÅENDE ACKUMULERADE ANSKAFFNINGSVÄRDEN	470 484	407 859	3 364	3 262
INGÅENDE AV- OCH NEDSKRIVNINGAR	-248 181	-209 612	-2 509	-2 169
Av -och nedskrivningar	-44 219	-38 569	-340	-340
UTGÅENDE ACKUMULERADE AVSKRIVNINGAR	-292 400	-248 181	-2 849	-2 509

INVENTARIER VIA FINANSIELL LEASING

NSP finansierar en stor del av investeringarna i nya restauranger och ombyggnad av befintliga restauranger genom finansiell leasing. Övervägande delen av leasingavtalen tecknas på fem år och i enstaka fall på fyra år. Räntevillkoren är vid utgången av räkenskapsåret STIBOR + 2,15% respektive CIBOR + 2,75%.

UTGÅENDE ACKUMULERADE ANSKAFFNINGSVÄRDEN	176 806	151 544	-	-
UTGÅENDE ACKUMULERADE AVSKRIVNINGAR	-101 685	-84 103	-	-
UTGÅENDE BOKFÖRT VÄRDE FINANSIELL LEASING	75 121	67 441	-	-

Skulder avseende finansiell leasing - minimileaseavgifter:

	Koncernen	
	2015	2014
Inom 1 år	25 357	23 090
Mellan 1 och 5 år	49 231	51 612
Mer än 5 år	9 480	9 083
	84 068	83 785
Framtida finansiella kostnader för finansiell leasing	-4 178	-4 623
NUVÄRDET AV SKULDER AVSEENDE FINANSIELL LEASING	79 891	79 162
Nuvärdet av finansiella leasingsskulder är som följer:		
Inom 1 år	24 393	19 223
Mellan 1 och 5 år	47 901	51 054
Mer än 5 år	7 597	8 885
	79 891	79 162

Byggnad	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
INGÅENDE ANSKAFFNINGSVÄRDEN	14 683	-	-	-
Investering i restaurangbyggnad	19 796	14 683	-	-
Under året såld byggnad	-18 500	-	-	-
UTGÅENDE ACKUMULERADE ANSKAFFNINGSVÄRDEN	15 979	14 683	-	-
INGÅENDE AV- OCH NEDSKRIVNINGAR	-29	-	-	-
Avskrivningar	-471	-29	-	-
UTGÅENDE ACKUMULERADE AVSKRIVNINGAR	-500	-29	-	-
UTGÅENDE REDOVISAT VÄRDE	193 563	174 332	515	753

Not 9 - Finansiella tillgångar

	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
Hysesdepositioner	5 739	5 972	-	-
Tilläggsköpeskillning	7 700	6 700	7 700	6 700
Övrigt	6 121	-	-	-
SUMMA	19 560	12 672	7 700	6 700

NSP sålde varumärket Taco Bar inklusive alla rättigheter associerade till varumärket i början av år 2014, se not 20. Tilläggsköpeskillningen har värderats till diskonterat verkligt värde vilket har medfört en uppskrivning om 1 MSEK, se not 26.

Not 10 - Goodwill

	Burger King Sverige		Burger King Danmark		Summa	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Ingående anskaffningsvärden	72 268	72 268	119 485	112 055	191 753	184 323
Valutakurseffekt	-	-	-5 076	7 369	-5 076	7 369
UTGÅENDE ACKUMULERADE ANSKAFFNINGSVÄRDEN	72 268	72 268	114 409	119 424	186 677	191 692

	Burger King			
	Sverige		Danmark	
	Under budget-period	Bortom budget-period	Under budget-period	Bortom budget-period
Väsentliga antaganden som använts för beräkningar av nyttjandevärden				
Bruttomarginal	76,1%	76,1%	75,2%	75,2%
Driftsmarginal	14,7%	15,0%	9,0%	11,3%
Tillväxttakt	2,0%	1,0%	3,3%	1,0%
Diskonteringsränta	11,7%	11,7%	11,1%	11,1%

Goodwillen fördelar sig över de två kassagenererande enheterna Burger King Sverige och Burger King Danmark.

Kassaflöden bortom budgetperioden extrapoleras med hjälp av bedömd tillväxttakt och utveckling för driftsmarginalen enligt uppgift för Sverige respektive Danmark. Den budgeterade bruttomarginalen har fastställts av ledningen baserat på tidigare resultat och framtida förväntningar på marknadsutvecklingen. De diskonteringsräntor som används anges före skatt och återspeglar de risker som gäller.

PRÖVNINGEN AV NEDSKRIVNINGSBEHOV FÖR GOODWILL

NSP prövar årligen om ett nedskrivningsbehov av goodwill föreligger. Vid prövningen görs en beräkning av uppskattade framtida kassaflöden baserade på budgetar för respektive affärsområde som framtagits av ledningen och godkännts av styrelsen. Prövningen visar att det inte finns något nedskrivningsbehov.

KÄNSLIGHETSANALYSER

Känslighetsanalysen omfattar enbart den danska delen av Burger King-verksamheten som förvärvades år 2006. Den svenska delen av Burger King-verksamheten har betydande övervärden varför ingen känslighetsanalys genomförts.

Återvinningsvärdet för den danska förvärvade verksamheten överstiger bokfört värde med ca 30 MSEK.

Känslighetsanalyserna nedan beskriver var och en ett enskilt scenario, allt annat lika, och tar inte hänsyn till de åtgärder som bolaget skulle kunna vidta för att resultatmässigt balansera en negativ avvikelse i någon av de nedanstående parametrarna.

TILLVÄXTTAKT

En känslighetsanalys avseende tillväxttaktan i den danska verksamheten visar att det inte skulle uppstå ett nedskrivningsbehov vid en noll-tillväxt under prognosperioden.

DRIFTSMARGINAL

En känslighetsanalys avseende driftsmarginalen i den danska verksamheten visar att det inte uppstår ett nedskrivningsbehov om driftsmarginalen under hela budget- och cirka prognosperioden skulle avvika med cirka 1 procentenhet.

DISKONTERINGSRÄNTA

En känslighetsanalys avseende den danska verksamheten visar att återvinningsvärdet vid en ökning av diskonteringsräntan om två procentenheter överstiger bokfört värde med ca 2 MSEK.

Not 11 - Övriga immateriella anläggningstillgångar

Koncern	Franchise- rättighetslicenser		Övriga		Summa	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
INGÅENDE ANSKAFFNINGSVÄRDEN	8 705	7 721	1 926	1 543	10 631	9 264
Inköp	1 131	1 344	2 174	383	3 305	1 727
UTGÅENDE ACKUMULERADE ANSKAFFNINGSVÄRDEN	9 836	9 065	4 100	1 926	13 936	10 991
INGÅENDE AVSKRIVNINGAR	-2 366	-1 973	-1 419	-1 368	-3 785	-3 341
Avskrivningar	-314	-393	-550	-51	-864	-444
Omräkningsdifferens	-172	-360	-	-	-172	-360
UTGÅENDE ACKUMULERADE AVSKRIVNINGAR	-2 852	-2 726	-1 969	-1 419	-4 821	-4 145
UTGÅENDE REDOVISAT VÄRDE ENLIGT PLAN	6 984	6 339	2 131	507	9 115	6 846

Moderbolag	Varumärken & Licenser		Summa	
	2015	2014	2015	2014
INGÅENDE ANSKAFFNINGSVÄRDEN	215	90	215	90
Inköp	1 405	125	1 405	125
UTGÅENDE ACKUMULERADE ANSKAFFNINGSVÄRDEN	1 620	215	1 620	215
INGÅENDE AVSKRIVNINGAR	-107	-90	-107	-90
Avskrivningar	-245	-17	-245	-17
UTGÅENDE ACKUMULERADE AVSKRIVNINGAR	-352	-107	-352	-107
UTGÅENDE REDOVISAT VÄRDE ENLIGT PLAN	1 268	108	1 268	108

Not 12 - Kundfordringar

	Koncernen	
	2015	2014
Kundfordringar	1 946	1 426

Per den 31 december 2015 var kundfordringar uppgående till 1 192 KSEK förfallna utan att något nedskrivningsbehov ansågs föreligga. Dessa gäller ett antal oberoende kunder vilka tidigare inte haft några betalningssvårigheter. Av totala kundfordringar per december 2015 var 1 738 KSEK (89 %) betalt per 2016-02-29.

Åldersanalysen av dessa kundfordringar framgår nedan:

	2015	2014
Mindre än 3 månader	1 023	1 245
3-6 månader	168	111

Redovisade belopp per valuta, för koncernens kundfordringar är följande:

	2015	2014
SEK	1 431	1 217
DKK	515	209

Not 13 - Övriga kortfristiga fordringar

	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
Kontokort	6 254	4 104	-	-
Skatter och moms	6 882	4 989	585	889
Fordran hänförligt till försäljning dotterbolag*	4 434	-	-	-
Övrigt	2 726	7 752	501	30
SUMMA	20 296	16 845	1 086	919

*Fordran hänförligt till försäljning av Lockarp KFC AB om 4,4 MSEK avser en momsfordran för s.k. vilande moms. NSP erhöi beloppet den 26 januari 2016.

Not 14 - Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter

	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
Förutbetalda hyror	16 612	12 485	201	199
Förutbetalda kostnader	3 166	4 941	3 035	4 764
Fordran Burger King	2 183	6 152	-	-
Terminskontrakt	-	3 497	-	3 497
Övriga interimfordringar	4 140	4 372	3 590	480
SUMMA	26 101	31 447	6 826	8 940

Not 15 - Aktiekapital

	A - aktier	B - aktier	Totalt
Antal aktier 2015-01-01	375	11 861 041	11 861 416
Nyttjande av optionsrätt konvertibel		283 685	283 685
ANTAL AKTIER 2015-12-31	375	12 144 726	12 145 101

Kapitalhantering

NSP ska vara en ledande nordisk restaurangoperatör med en EBITDA-marginal om 9 procent och en rörelsemarginal om 5 procent, soliditeten ska vara lägst 25 procent

Aktiekapital

Aktiekapitalet består av 12 145 101 st aktier till ett kvotvärde av 7,20 per aktie. Samtliga aktier är berättigade till utdelning som fastställs efter hand och aktieinnehavet berättigar till rösträtt vid bolagstämman med tio röster för A-aktie och en röst per B-aktie. Samtliga aktier är betalda. Totala aktiekapitalet uppgår till 87 444 727,20 kronor.

Övrigt tillskjutet kapital

Avser eget kapital som är tillskjutet från ägarna i form av emissioner (nyemissioner etc) till överkurs, det vill säga det erhållna beloppet som översteg aktiens kvotvärde. Emissionskostnader avräknas i förekommande fall.

Balanserade vinstmedel inklusive årets resultat

I balanserade vinstmedel inklusive årets resultat ingår intjänade vinster/förluster från tidigare år samt årets resultat.

Utestående konvertibla skuldebrev

Skuldebrev om 5 200 000 kronor som berättigar till teckning av 329,114 aktier i NSP till kursen 15,80 kronor. Konvertibel räntan är rörlig och uppgår till STIBOR 90 plus 4,60 procentenheter. Lånet förfaller september 2016.

Skuldebrev om 1 MSEK som berättigar till teckning av 70,921 aktier i NSP till kursen 14,1. Konvertibel räntan är fast och uppgår till 4,50 procent. Lånet förfaller september 2017.

Not 16 - Vinst per aktie före/efter utspädning

	2015	2014
Periodens resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare	-8 709	5 013
Genomsnittligt antal aktier före utspädning	11 932 337	11 694 916
Effekt av utfärdade konvertibler	-	170 931
Genomsnittligt antal aktier efter utspädning	11 932 337	11 865 847
RESULTAT PER AKTIE AVSEENDE RESULTAT HÄNFÖRLIGT TILL MODERBOLAGETS AKTIEÄGARE		
Resultat per aktie före utspädning	-0,73	0,41
Resultat per aktie efter utspädning	-0,73	0,40

RESULTAT PER AKTIE FÖRE/EFTER UTSPÄDNING

Beräkningen av resultat per aktie efter utspädning har baserats på årets resultat efter skatt hänförligt till moderbolagets aktieägare uppgående till -8 709 KSEK och på ett vägt genomsnittligt antal aktier uppgående till 11 932 337.

Not 17 - Räntebärande skulder

	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
Limit checkräkningskrediter	14 345	14 669	-	-
Utnyttjade checkräkningskrediter	-	-	-	-
Lån och leasingkulder	2015	2014	2015	2014
Obligationslån	196 735	195 802	196 735	195 802
Konvertibla lån	5 647	9 236	5 647	9 236
Skulder till koncernbolag	-	-	-	8 000
Leasingkontrakt	79 891	79 161	-	-
SUMMA UPPLÅNING	282 273	284 198	202 382	213 037
varav				
Långfristig del obligationslån	196 735	195 802	196 735	195 802
Långfristig del konvertibla lån	897	9 236	897	9 236
Skulder till koncernbolag	-	-	-	8 000
Långfristig del leasingkontrakt	55 498	59 938	-	-
SUMMA LÅNGFRISTIG UPPLÅNING	253 130	264 975	197 632	213 037
Kortfristig del konvertibla lån	4 750	-	4 750	-
Kortfristig del leasingkontrakt	24 393	19 223	-	-
SUMMA KORTFRISTIG UPPLÅNING	29 143	19 223	4 750	-
Förfalldagar för obligationslånet inklusive ränta	2015	2014	2015	2014
Mellan 1 och 2 år	11 630	20 015	11 630	20 015
Mellan 2 och 5 år	212 835	222 750	212 835	222 750
SUMMA RÄNTEBÄRANDE SKULDER EXKLUSIVE LEASING	224 466	242 764	224 465	242 765
Räntevillkor på balansdagen	2015	2014	2015	2014
Lån hos kreditinstitut	4,32%	4,68%	5,23%	5,50%
Effektiva räntor under året	2015	2014	2015	2014
Lån hos kreditinstitut	5,35%	5,52%	6,63%	7,73%
Obligationslånet löper med rörlig ränta stibor 90 plus 5,25%. Obligationslånet värderas till verkligt värde baserat på senaste handel. I beräkningen får stibor inte vara lägre än 0. Lånet förfaller i sin helhet i juni 2019.				
Redovisade belopp, per valuta, för företagets upplåning är följande:				
			2015	2014
SEK			276 416	282 123
DKK			5 678	1 539
EUR			179	536
SUMMA			282 273	284 198
Bolaget har följande särskilda villkor (covenanter) mot kreditgivarna: Nettoskuld dividerat med EBITDA, räntetäckningsgrad, maximal upplåning via leasing . Samtliga villkor är uppfyllda per 31 december 2015. För säkerheter se Not. 27				

Not 18 - Övriga kortfristiga skulder

	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
Momsavräkning	1 344	-	1 071	51
Källskatt personal	3 295	2 537	1 013	347
Terminskontrakt	1 636	-	-	-
SUMMA	6 275	2 537	2 084	398

Terminskontrakt avser säkrade värden uppgående till 9 MEUR och förfaller inom ett år och är värderade enligt nivå 2, IFRS 13.

Not 19 - Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
Förutbetalda intäkter	1 950	4 931	16 616	7 800
Upplupna löner	19 287	16 772	350	10
Upplupna semesterlöner	22 358	21 213	2 484	2 070
Upplupna sociala avgifter	15 389	12 643	788	950
Royalty och marknadsföringskostnader	8 048	7 422	-	-
Hyra och el	4 191	3 908	-	-
Driftskostnader	2 391	2 017	-	-
Förutbetald hyresrabatt	9 141	-	-	-
Övriga upplupna kostnader	3 672	5 578	524	1 065
SUMMA	86 427	74 484	20 762	11 895

Not 20 - Förvärv, avyttringar och verksamhet under avveckling

AVYTTRING LOCKARP KFC AB

I december 2015 sålde NSP alla aktier i Lockarp KFC AB. Nämnda bolag uppförde under 2015 en restaurangbyggnad i Lockarp för den första KFC restaurangen i Sverige. NSP Gallus AB som är koncernens driftsbolag för KFC verksamheten har ingått hyresavtal på marknadsmässiga villkor med KFC i Lockarp AB.

Koncernen	2015	2014
Materiella anläggningstillgångar	18 500	-
Övriga omsättningstillgångar	552	-
Kortfristiga skulder	-1 330	-
Realisationsresultat	3 969	-
TOTAL KÖPEKILLING	21 691	-
Likvida medel i de avyttrade dotterföretagen	-347	-
PÅVERKAN PÅ KONCERNENS LIKVIDA MEDEL	21 344	-

RÖRELSEFÖRVARV

NSP förvärvade två Burger King-restauranger i Malmö i början av juli 2014. Restaurangerna omsätter tillsammans ca 18 MSEK. Restaurangerna ligger på bra citylägen vid Stortorget och på Värnhemstorget i centrala Malmö. Förvärvet gjordes genom köp av inkräm från Anna Food 2 AB och omfattade personal, ca 30 personer, hyresavtal, inventarier och lager. Köpeskillingen uppgick till 7 MSEK vilket motsvarar värdet på de förvärvade inventarierna. NSP övertog varulager, likvida medel i restaurangernas kassor och vissa löneskulder vilket minskat det utbetalade beloppet med 436 KSEK. Förvärvet har följande effekter på koncernens tillgångar och skulder:

Koncernen	2015	2014
Materiella anläggningstillgångar	-	7 000
Varulager	-	64
Likvida medel	-	32
Upplupna lönekostnader	-	-532
TOTAL KÖPEKILLING NETTO SAMT PÅVERKAN PÅ KONCERNENS LIKVIDA MEDEL	-	-6 564

VERKSAMHET UNDER AVVECKLING

NSP sålde Taco Bar i januari 2014 genom inkrämsöverlåtelse. Den resultatmässiga effekten av försäljningen redovisades 2013 genom nedskrivning av goodwill om 2 MSEK. Köpeskillingen består av en fast del om 10 MSEK och två rörliga delar. De rörliga delarna utbetalas (vid uppfyllelse) vid fyra olika tillfällen, första tillfället i februari 2016 och sista tillfället i februari år 2020. De rörliga delarna är beroende av den totala försäljningen för befintliga och tillkommande Taco Bar restauranger i Sverige. I samband med försäljningen erhöll NSP 10 MSEK avseende den fasta delen av köpeskillingen och förtida återbetalning av utestående reversfordringar om 4,3 MSEK dvs totalt 14,3 MSEK

Koncernen	2015	2014
Försäljning verksamhet	-	16 700
Övriga intäkter	-	580
RÖRELSENS KOSTNADER		
Råvaror	-	-340
Bokfört värde avyttrad verksamhet	-	-16 700
RÖRELSERESULTAT	-	240
RESULTAT EFTER FINANSIELLA POSTER	-	240
PERIODENS RESULTAT	-	240

Not 21 - Skatter

SKATTER

Bolaget har inga pågående processer eller tvister avseende skattesituationen. Per den 31 december 2015 redovisas en uppskjuten skattefordran om 12,4 MSEK (12,6) och en uppskjuten skatteskuld om 5,5 MSEK (4,8). Totalt har NSP underskottsavdrag uppgående till 82,6 MSEK (63,6) varav 54,8 MSEK (57,2) har beaktats.

Skatter	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
Periodens skatt	-221	-1 770	-199	-1
Justerad skattekostnad hänförligt till tidigare år	-417	-	-417	-
SUMMA AKTUELL SKATTEKOSTNAD	-638	-1 770	-616	-1
Uppskjuten skatt	-1 080	-4 577	-	-897
Justerad skattekostnad avseende tidigare år	-	-132	-	-132
SUMMA UPPSKJUTEN SKATT	-1 080	-4 709	-	-1 029
TOTALT REDOVISAD SKATT	-1 718	-6 479	-616	-1 030

AVSTÄMNING AV EFFEKTIV SKATT	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
Resultat före skatt	-6 991	11 492*	-9 403	4 148
Aktuell skattesats	1 538	-2 528	2 068	-913
Effekt av ej avdragsgilla kostnader	-4 012	-3 487	-138	-117
Effekt av ej skattepliktiga intäkter	4 439	3 135	-	-
Skatteeffekt av inkrämsförsäljning Taco Bar	-	-3 363	-	-
Underskott för vilka uppskjuten skatt ej har redovisats	-4 469	-	-	-
Nedskrivning av aktier i dotterbolag	-	-	-2 128	-
Justerad skattekostnad hänförligt till tidigare år	-417	132	-417	-
Övrigt	1 202	-	-	-
Koncernens påverkan utländska skatter	-	-864	-	-
SUMMA	-1 718	-6 975	-616	-1 030

*I resultat före skatt avseende 2014 ingår avyttrad verksamhet om 240 KSEK.

Upplysningar om uppskjuten skattefordran och skatteskuld

I nedanstående tabell specificeras skatteeffekten av de temporära skillnaderna:

	Koncernen		Moderbolaget	
	2 015	2 014	2 015	2 014
UPPSKJUTEN SKATTEFORDRAN	2 015	2 014	2 015	2 014
Terminskontrakt	360	-	-	-
UNDERSKOTT	12 061	12 590	-	-
Summa	12 421	12 590	-	-

	Koncernen		Moderbolaget	
	2 015	2 014	2 015	2 014
UPPSKJUTEN SKATTESKULD	2 015	2 014	2 015	2 014
Immateriella tillgångar	322	328	-	-
Terminskontrakt	-	352	-	-
Obeskattade reserver	5 174	3 574	-	-
ÖVRIGT	-	528	-	-
Summa	5 496	4 782	-	-

Specifikation av förändring av uppskjuten skattefordran:

	Koncernen		Moderbolaget	
	2 015	2 014	2 015	2 014
ÅRETS FÖRÄNDRING AV BOKFÖRDA VÄRDEN	2 015	2 014	2 015	2 014
Ingående bokfört värde	12 590	15 069	-	480
Redovisat i resultaträkningen	-14	-1 833	-	-480
Uppskjuten skatt redovisat i övrigt totalresultat	360	-	-	-
Omräkningsdifferens	-515	-646	-	-
Utgående uppskjutna skattefordringar	12 421	12 590	-	-

Specifikation av förändring av uppskjuten skatteskuld:

	Koncernen		Moderbolaget	
	2 015	2 014	2 015	2 014
ÅRETS FÖRÄNDRING AV BOKFÖRDA VÄRDEN	2 015	2 014	2 015	2 014
Ingående bokfört värde	-4 782	-2 103	-	-
Redovisat i resultaträkningen	-714	-2 327	-	-
Uppskjuten skatt redovisat i övrigt totalresultat	-	-352	-	-
Utgående uppskjutna skattefordringar	-5 496	-4 782	-	-

Not 22 - Likvida medel

	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
Kassa bank	71 983	104 868	22 057	65 090

I likvida medel ingår kassa och banktillgodohavanden med förfallodag inom tre månader.

Not 23 - Andel i koncernföretag - moderbolaget

	Org. nr	Säte	Kapital- andel %	Rösträts- andel %	Bokfört värde	Antal andelar
DIREKT ÄGDA						
Nordic Service Partners Retail AB	556653-9309	Stockholm	100	100	38 914	5 000
NSP Gallus AB	556244-9974	Stockholm	100	100	15 644	1 000
NSP Holding Danmark A/S	30 17 37 16	Köpenhamn	100	100	61 097	10 000
NSP Fastighet & Bygg AB	556698-1428	Stockholm	100	100	4 556	1 000
Euroburger AB	556498-4564	Stockholm	100	100	31 457	5 000
					151 668	
INDIREKT ÄGDA						
Nordic Service Partners AB	556653-9457	Stockholm	100	100		5 000
Swedburger AB	556585-1887	Stockholm	100	100		4 000
Nordic Service Partners A/S	19 03 35 46	Köpenhamn	100	100		10 000
Nordic Service Partners CD A/S	35 37 70 77	Köpenhamn	100	100		500
Hallunda QSR AB	556933-5689	Stockholm	100	100		500

Aktier i NSP Holding Danmark A/S har skrivits ned med -9,7 MSEK till bedömt marknadsvärde.

Not 24 - Finansiella intäkter

	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
Ränteintäkter	22	214	7 280	6 180
Orealiserade valutakursvinster	-	1 473	10	-
SUMMA	22	1 687	7 290	6 180

Not 25 - Finansiella kostnader

	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
Kostnader hänförligt till ågärder rörande bud på företaget	-7 365	-	-7 365	-
Övriga finansiella kostnader	-1 390	-1 873	-1 350	-498
Räntekostnader	-14 707	-12 265	-14 017	-10 564
Orealiserade valutakursförluster	-1 199	-	-	-
SUMMA	-24 661	-14 138	-22 732	-11 062

Not 26 - Finansiella riskfaktorer

Koncernen utsätts genom sin verksamhet för en mängd olika finansiella risker: hantering av kapitalrisk, marknadsrisk (inklusive valutarisk, ränterisk och prisrisk), kreditrisk och likviditetsrisk. Koncernens övergripande riskhanteringspolicy fokuserar på och eftersträvar att minimera potentiella ogynnsamma effekter på koncernens finansiella resultat och ställning. Riskhanteringen sköts centralt enligt policies som fastställts av styrelsen. Koncernens finansfunktion identifierar och utvärderar risker i samarbete med koncernens operativa enheter. Styrelsen upprättar policies för den övergripande riskhanteringen såsom valutarisk, ränterisk, kreditrisk, användning av derivata och icke-derivata finansiella instrument samt placering av överlikviditet. Nedan beskrivs de väsentligaste riskerna och hur dessa hanteras.

LIKVIDITETSRIK

Likviditetsrisk hanteras genom att koncernen innehar tillräckligt med likvida medel och kortfristiga placeringar med en likvid marknad och tillgänglig finansiering genom avtalade kreditfaciliteter. Kontrollen av koncernens likviditet och lyftningsbara krediter hanteras centralt för att säkerställa tillräckliga likvida medel. Ledningen följer noga prognoser för koncernens likviditet på basis av förväntade kassaflöden. Vidare ingår i koncernens policy för likviditetshantering att övervaka balansräkningsbaserade likviditetsmått i förhållande till interna och externa krav och att upprätthålla planer för finansiering av investeringar och refinansiering av befintliga skulder. Nedanstående tabell utvisar koncernens finansiella skulder och hur dessa förfaller över tid. De belopp som anges i tabellen är de avtalsenliga, odiskonterade kassaflödena.

HANTERING AV KAPITALRISK

NSP:s mål avseende koncernens kapitalstruktur är att trygga förmågan att fortsätta sin verksamhet, så att den kan fortsätta att generera avkastning till aktieägarna, nytta för andra intressenter samt att upprätthålla en kapitalstruktur för att hålla kostnaderna för kapitalet nere. För att upprätthålla eller justera kapitalstrukturen, kan koncernen förändra den utdelning som betalas till aktieägarna, återbetala kapital till aktieägarna, utfärda nya aktier eller sälja tillgångar för att minska skulderna. På samma sätt som andra företag i branschen bedömer NSP kapitalet på basis av skuldsättningsgraden. Detta nyckeltal beräknas som nettoskuld dividerad med totalt kapital. Nettoskuld beräknas som total upplåning (omfattande posterna Kortfristig upplåning och Långfristig upplåning i Koncernens balansräkning) med avdrag för likvida medel. Totalt kapital beräknas som Eget kapital i Koncernens balansräkning plus nettoskulden. Skuldsättningsgraden per 31 december 2015 och 2014 framgår av följande tabell:

Finansiella riskfaktorer	Not	2015	2014
Total upplåning	17	282 273	284 198
Avgår: Likvida medel	22	-71 983	-104 868
NETTOSKULD		210 290	179 330
Totalt eget kapital		130 151	148 675
Totalt kapital		340 441	328 005
Skuldsättningsgrad		62%	55%

Koncernen 2015-12-31	Inom 1 år	Inom 2-5 år	Efter 5 år
Leverantörsskulder	37 548	-	-
Finansiella leasingskulder och konvertibelskulder	29 143	47 901	7 597
Skulder till kreditinstitut	-	197 632	-
	66 691	245 533	7 597

Koncernen 2014-12-31	Inom 1 år	Inom 2-5 år	Efter 5 år
Leverantörsskulder	41 949	-	-
Finansiella leasingskulder	19 223	51 053	8 884
Skulder till kreditinstitut	-	205 038	-
SUMMA	61 172	256 091	8 884

KREDITRISK

Koncernen har ingen större koncentration av kreditrisker då merparten av försäljningen sker på kontantbasis.

RÄNTERISK AVSEENDE KASSAFLÖDEN OCH VERKLIGA VÄRDEN

NSP har historiskt expanderat genom förvärv av bolag där dessa förvärv delvis har finansierats genom lån. Bolagets lånefinansiering är baserad på rörlig ränta varför den generella ränteutvecklingen påverkar bolagets lönsamhet. Vid 1 % förändring av den rörliga räntan påverkas koncernens lönsamhet med cirka +/- 2,75 MSEK per år räknat på bolagets utgående skuldsättning.

VALUTARISK

Koncernens redovisade resultat och egna kapital påverkas av den svenska kronans förändring gentemot Euron och den danska kronan. Den svenska rörelsens råvarukostnader är till övervägande del prissatt i Euro. Det innebär att när den svenska kronan stärks mot Euron minskar råvarukostnaderna i den svenska verksamheten och omvänt, så ökar råvarukostnaderna när kronan försvagas mot Euron. NSP säkrar framtida råvarukostnader prissatta i Euro genom att ingå terminskontrakt s.k Asian forwards. Omfattningen av säkringarna ligger planeringsmässigt mellan 80% och 100% av de förväntade kostnaderna i Euro. Den danska kronans växelkurs gentemot Euron är fixerad, endast marginella avvikelser tillåts. När NSP:s danska dotterbolags resultat- och balansräkning omräknas till svenska kronor påverkas koncernen på följande sätt: När den svenska kronan stärks mot den danska kronan så minskar det danska bolagets resultat uttryckt i svenska kronor och omvänt, så ökar det danska bolagets resultat uttryckt i svenska kronor när den svenska kronan försvagas. Den svenska kronans utveckling mot Euron och den danska kronan har en mindre nettopåverkan på koncernens nettoresultat. Koncernens inbetalningar är i svenska respektive danska kronor.

FINANSIELLA INSTRUMENT

	Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde	Lånefordringar, Kundfordringar	Totala finansiella tillgångar	Icke finansiella tillgångar	Summa
Koncernen 2015-12-31					
TILLGÅNGAR					
Immateriella tillgångar	-	-	-	195 792	195 792
Materiella tillgångar	-	-	-	193 563	193 563
Finansiella tillgångar	7 700	6 121	13 821	5 739	19 560
Uppskjuten skattefordran	-	-	-	12 421	12 421
Råvaror och förnödenheter	-	-	-	8 837	8 837
Kundfordringar	-	1 946	1 946	-	1 946
Övriga kortfristiga fordringar	-	7 478	7 478	12 818	20 296
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	-	2 183	2 183	23 918	26 101
Likvida medel	-	71 983	71 983	-	71 983
SUMMA TILLGÅNGAR	7 700	89 711	97 411	453 088	550 499

	Finansiella skulder värderade till verkligt värde	Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde	Totala finansiella skulder	Icke finansiella skulder	Summa
Koncernen 2015-12-31					
EGET KAPITAL OCH SKULDER					
Eget kapital	-	-	-	130 151	130 151
Räntebärande långfristiga skulder	-	252 233	252 233	-	252 233
Konvertibel lån	-	5 647	5 647	-	5 647
Uppskjuten skatt	-	-	-	5 496	5 496
Leverantörsskulder	-	37 558	37 558	-	37 558
Övriga kortfristiga skulder	1 636*	24 393	26 029	6 958	32 987
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	-	29 393	29 393	57 034	86 427
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER	1 636	349 224	350 860	199 639	550 499

*Avser derivat.

Värdering till verkligt värde innehåller en värderingshierarki avseende indata till värderingarna. De tre nivåerna utgörs av:
Nivå 1: Noterade priser (ojusterade) på aktiva marknader för identiska tillgångar eller skulder som företaget har tillgång till vid värderingstidpunkten.

Nivå 2: Andra indata än de noterade priser som ingår i Nivå 1, vilka direkt eller indirekt är observerbara för tillgången eller skulden. Det kan även avse andra indata än noterade priser som är observerbara för tillgången eller skulden såsom räntenivåer, avkastningskurvor, volatilitet och multiplar.

Nivå 3: Icke observerbara indata för tillgången eller skulden. På denna nivå ska beaktas antaganden som marknadsaktörer skulle använda sig av vid prissättningen av tillgången eller skulden, inkluderat riskantaganden.

För samtliga poster ovan, med undantag av villkorad tilläggsköpeskillning, upplåning och derivat, är det bokförda värdet en approximation av det verkliga värdet, varför dessa poster inte indelas i nivåer enligt värderingshierarkin.

Terminskontrakt är värderade till marknadsvärde enligt nivå 2. Beräkningen av villkorad tilläggsköpeskillning är beroende av den avyttrade verksamhetens försäljningsutveckling. Tilläggsköpeskillningen kan maximalt uppgå till 8 MSEK (se vidare not 9).

Obligationslånet vars verkliga värde värderat enligt nivå 2 uppgick till 200 MSEK (baserat på likvidhandelspris), redovisat uppgick redovisat värde uppgick till 197 MSEK. Övrig upplåning löper med rörlig ränta varför bokförda värden i allt väsentlig bedöms motsvara verkliga värden. Beskrivning av bolagets upplåning återfinns i not 17.

	Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde	Lånefordringar, Kundfordringar	Totala finansiella tillgångar	Icke finansiella tillgångar	Summa
Koncernen 2014-12-31					
TILLGÅNGAR					
Immateriella tillgångar	-	-	-	198 538	198 538
Materiella tillgångar	-	-	-	174 332	174 332
Finansiella tillgångar	6 700	-	6 700	5 972	12 672
Uppskjuten skattefordran	-	-	-	12 590	12 590
Råvaror och förnödenheter	-	-	-	8 009	8 009
Kundfordringar	-	1 426	1 426	-	1 426
Övriga kortfristiga fordringar	-	4 104	4 104	12 741	16 845
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	3 497*	6 152	9 649	21 798	31 447
Likvida medel	-	104 868	104 868	-	104 868
SUMMA TILLGÅNGAR	10 197	116 550	126 747	433 980	560 726
*Avser derivat					

	Finansiella skulder värderade till verkligt värde	Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde	Totala finansiella skulder	Icke finansiella skulder	Summa
Koncernen 2014-12-31					
EGET KAPITAL OCH SKULDER					
Eget kapital	-	-	-	148 675	148 675
Räntebärande långfristiga skulder	-	255 740	255 740	-	255 740
Konvertibel lån	-	9 236	9 236	-	9 236
Uppskjuten skatt	-	-	-	4 782	4 782
Leverantörsskulder	-	41 949	41 949	-	41 949
Övriga kortfristiga skulder	-	19 223	19 223	6 637	25 860
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	-	23 856	23 856	50 628	74 484
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER	-	350 004	350 004	210 722	560 726

På balansdagen fanns utelöpande valutaderivat inom koncernen i EUR. Marknadsvärdet på terminerna uppgår till -1,6 MSEK. Sammanlagda säkrade värdet var 9 MEUR.

Valutaderivat-säkrade värden-koncernen

	MEUR
FÖRFALLODATUM	
inom 1 år	9
TOTALT UTESTÅENDE	9

Not 27 - Ställda säkerheter

Ställda säkerheter	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
I form av ställda säkerheter för egna skulder och avsättningar				
Företagsinteckningar	39 710	40 577	-	-
SUMMA	39 710	40 577	-	-
	2015	2014	2015	2014
I form av ställda säkerheter för egna skulder och avsättningar				
Pantsättning - aktier i dotterbolag	268 563	267 567	151 668	136 204
SUMMA	268 563	267 567	151 668	136 204
Inga eventalförpliktelser finns.				

Not 28 - Transaktioner med närstående

TRANSAKTIONER MED STYRELSE OCH VD

Alla transaktioner med närstående sker på marknadsmässiga villkor. Till verkställande direktören har under året utbetalats 0,2 MSEK (0,2) i hyra för ett hus som disponeras av anställda i NSP. Under året har 1,4 MSEK (1,3) utbetalats i hyra till bolag som ägs av Hemfosa Fastigheter AB. Under året har 7,6 MSEK (6,1) utbetalats i hyra till bolag som där styrelsens ordförande och verkställande direktören är delägare. Under året har 5,9 MSEK (1,2) utbetalats i hyra till bolag som delägs av styrelsedamot Jeppe Droob.

TRANSAKTIONER MED DOTTERBOLAG

Transaktioner mellan NSP Holding AB och dotterbolag i Sverige

	NSP	NSP Retail	Euroburger	Swedburger	Hallunda QSR	NSP Fastighet & Bygg	NSP Gallus
Intäkter	21 472	547	3 725	3 094	662	-	1 599
Kostnader	23	-	34	444	-	1 072	55
Fordringar	37 825	15 128	3 421	1 148	16 350	-	1 792
Skulder	-	-	-34	-9 206	-	-18 265	-55

Transaktioner mellan NSP Holding AB och dotterbolag i Danmark

	NSP A/S	NSP CD A/S	NSP Danmark Holding A/S
Intäkter	6 067	841	4 918
Kostnader	48	-	-
Fordringar	6 576	6 264	134 190
Skulder	-	-	-220

Not 29 - Händelser efter rapportperiodens slut

Etib Holding II AB ("Etib") har den 29 februari 2016 genom pressmeddelande lämnat ett offentligt uppköpserbjudande till aktieägarna och konvertibelnehavarna i Nordic Service Partners Holding AB ("NSP") att överlåta samtliga A- och B-aktier och konvertibler i NSP till Etib mot ett vederlag om 21 kronor kontant för varje aktie och konvertibel (med tillägg för upplupen ränta på konvertibeln fram till och med dagen för utbetalning av likvid) ("Erbjudandet"). Etib meddelade den 6 april att över 90 procent accepterat erbjudandet och att Etib därmed fullföljer uppköpet. VD Morgan Jallinder meddelade den 6 april att han avser att lämna sitt uppdrag senare under 2016.

Styrelsens försäkran

Denna årsredovisning har den 6 april godkänts av styrelsen för offentliggörande. Beslut om fastställande av resultat- och balansräkningarna skall ske på ordinarie årsstämma den 10 maj 2016. Styrelsen och verkställande direktören försäkrar att koncernredovisningen har upprättats i enlighet med internationella redovisningsstandarder IFRS sådana de antagits av EU och ger en rättvisande bild av koncernens ställning och resultat. Årsredovisningen har upprättats i enlighet med god redovisningssed och ger en rättvisande bild av moderbolagets ställning och resultat. Förvaltningsberättelsen för koncernen och moderbolaget ger en rättvisande översikt över utvecklingen av koncernens och moderbolagets verksamhet, ställning och resultat samt beskriver väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer som moderbolaget och de företag som ingår i koncernen står inför.

Stockholm 2016-04-06

Jaan Kaber
Styrelseordförande

Morgan Jallinder
Verkställande direktör

Jens Engwall
Styrelseledamot

Anders Wehtje
Styrelseledamot

Eva Gidlöf
Styrelseledamot

Jeppe Droob
Styrelseledamot

Johan Abrinder
Styrelseledamot

Vår revisionsberättelse har avgivits 2016-04-06

Ernst & Young AB

Erik Åström
Auktoriserad revisor

Revisionsberättelse

TILL ÅRSSTÄMMAN I NORDIC SERVICE PARTNERS HOLDING AB (PUBL), ORG.NR 556534-1970

RAPPORT OM ÅRSREDOVISNINGEN OCH KONCERNREDOVISNINGEN

Vi har reviderat årsredovisningen och koncernredovisningen för Nordic Service Partners Holding AB (publ) för år 2015. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår på sidorna 25-73.

STYRELSENS OCH VERKSTÄLLANDE DIREKTÖRENS ANSVAR FÖR ÅRSREDOVISNINGEN OCH KONCERNREDOVISNINGEN

Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för att upprätta en årsredovisning som ger en rättvisande bild enligt årsredovisningslagen och en koncernredovisning som ger en rättvisande bild enligt International Financial Reporting Standards, såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen, och för den interna kontroll som styrelsen och verkställande direktören bedömer är nödvändig för att upprätta en årsredovisning och koncernredovisning som inte innehåller väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel.

REVISORNS ANSVAR

Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen och koncernredovisningen på grundval av vår revision. Vi har utfört revisionen enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i Sverige. Dessa standarder kräver att vi följer yrkesetiska krav samt planerar och utför revisionen för att uppnå rimlig säkerhet att årsredovisningen och koncernredovisningen inte innehåller väsentliga felaktigheter.

En revision innefattar att genom olika åtgärder inhämta revisionsbevis om belopp och annan information i årsredovisningen och koncernredovisningen. Revisorn väljer vilka åtgärder som ska utföras, bland annat genom att bedöma riskerna för väsentliga felaktigheter i årsredovisningen och koncernredovisningen, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel. Vid denna riskbedömning beaktar revisorn de delar av den interna kontrollen som är relevanta för hur bolaget upprättar årsredovisningen och koncernredovisningen för att ge en rättvisande bild i syfte att utforma granskningsåtgärder som är ändamålsenliga med hänsyn till omständigheterna, men inte i syfte att göra ett uttalande om effektiviteten i bolagets interna kontroll. En revision innefattar också en utvärdering av ändamålsenligheten i de redovisningsprinciper som har använts och av rimligheten i styrelsens och verkställande direktörens uppskattningar i redovisningen, liksom en utvärdering av den övergripande presentationen i årsredovisningen och koncernredovisningen.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

UTTALANDEN

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av moderbolagets finansiella ställning per den 31 december 2015 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt årsredovisningslagen. Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 december 2015 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt International Financial Reporting Standards, såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen. En bolagsstyrningsrapport har upprättats. Förvaltningsberättelsen och bolagsstyrningsrapporten är förenliga med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

Vi tillstyrker därför att årsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för moderbolaget och koncernen.

RAPPORT OM ANDRA KRAV ENLIGT LAGAR OCH ANDRA FÖRFATTNINGAR

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även utfört en revision av förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för Nordic Service Partners Holding AB (Publ) för år 2015.

STYRELSENS OCH VERKSTÄLLANDE DIREKTÖRENS ANSVAR

Det är styrelsen som har ansvaret för förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust, och det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för förvaltningen enligt aktiebolagslagen.

REVISORNS ANSVAR

Vårt ansvar är att med rimlig säkerhet uttala oss om förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust och om förvaltningen på grundval av vår revision. Vi har utfört revisionen enligt god revisionssed i Sverige.

Som underlag för vårt uttalande om styrelsens förslag till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust har vi granskat om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

Som underlag för vårt uttalande om ansvarsfrihet har vi utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen granskat väsentliga beslut, åtgärder och förhållanden i bolaget för att kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören är ersättningsskyldig mot bolaget. Vi har även granskat om någon styrelseledamot eller verkställande direktören på annat sätt har handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

UTTALANDEN

Vi tillstyrker att årsstämman disponerar vinsten enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

Stockholm den 6 april, 2016

Ernst & Young AB

Erik Åström

Auktoriserad revisor

Styrelse

JAAN KABER

Styrelseordförande

Styrelseledamot sedan 2009, född 1951, aktieinnehav: 948 500. Jaan Kaber är honrärkonsul och verksam som ägare av Förvaltnings AB Bohus Enskilda och har tidigare haft en rad ledande befattningar och styrelseuppdrag inom industri, finans och fastighet. Tidigare styrelseuppdrag: livsmedelsanalytiskbolaget Diffchamb AB (ledamot åren 1998-2003), prospekteringsbolaget Riddarhyttan Resource AB (ordförande 2001-2004) och Investmentbolaget Dunross & Co AB (ordförande 1998-2005). Jaan Kaber har en civilekonomexamen från Handelshögskolan i Göteborg. Jaan Kaber är inte oberoende i förhållande större aktieägare.



ANDERS WEHTJE

Styrelseledamot

Styrelseledamot sedan 2004, född 1964, aktieinnehav (direkt och indirekt): 1 231 065. Anders Wehtje är grundare av Tanganyika Property Group AB som verkar på den Östafrikanska fastighetsmarknaden. Anders Wehtje har vidare bl.a. varit VD för fastighetsbolaget Allokton, vice VD för investmentbolaget Volito samt CFO för McDonald's i Sverige. Anders Wehtje har en civilekonomexamen från Handelshögskolan i Stockholm. Nuvarande styrelseuppdrag utanför NSP-koncernen: Avensia AB (publ). Anders Wehtje är oberoende i förhållande till Bolaget och dess ledning men beroende av större aktieägare.



JENS ENGWALL

Styrelseledamot

Styrelseledamot sedan 2011, född 1956, aktieinnehav: 0. Jens Engwall är VD och styrelseledamot för Hemfosa Fastigheter AB. Han har en lång erfarenhet inom fastighetsbranschen, bland annat som VD för Kungsleden AB och engagemang inom Skanska, BPA och CA Fastigheter. Nuvarande styrelseuppdrag utanför NSP-koncernen: Hemfosa Fastigheter AB (VD och styrelseledamot), Angel & Engwall AB (styrelseordförande), Söderport Fastigheter AB (styrelseordförande), Runsvengruppen AB (ledamot), Bonnier Fastigheter AB (ledamot), Ikano S.A. (ledamot). Jens Engwall är oberoende i förhållande till Bolaget, dess ledning och större aktieägare.



EVA GIDLÖF

Styrelseledamot

Styrelseledamot sedan 2014, född 1957, aktieinnehav: 0. Eva Gidlöf har tidigare haft ledande befattningar inom Tieto Group, BGC och Caggemini Group. Nuvarande styrelseuppdrag utanför NSP-koncernen: Styrelseordförande i Metria AB och FörsäkringsGiro AB, samt ledamot i Bure Equity AB, Mercuri International AB, SBC AB och Stokholms Handelskammare. Eva Gidlöf är oberoende i förhållande till Bolaget, dess ledning och större aktieägare.



JEPPE DROOB

Styrelseledamot

Styrelseledamot sedan 2012, född 1968, aktieinnehav: 3 540 758. Jeppe Droob är ägare och VD för den danska snabbmatskedjan Sunset Boulevard som han också grundade 1996. Kedjan består idag av 45 restauranger som alla ligger i Danmark. Jeppe Droob har civilekonomexamen från Syddansk Universitet. Nuvarande styrelseuppdrag utanför NSP-koncernen: Ledamot i Sunset Boulevard och ett antal av Sunset Boulevards fastighetsbolag. Jeppe Droob är inte oberoende i förhållande till bolaget, dess ledning och större aktieägare.



JOHAN ABRINDER

Styrelseledamot

Styrelseledamot sedan 2015, född 1968, aktieinnehav: 1 757 000. Johan Abrinder är idag styrelse suppleant i Carbonia Composites AB, styrelseledamot och vd för Byggnadsaktiebolaget Ellberg & Larsson AB samt styrelseledamot, vice vd och ordförande i Abrinvest AB.

Ledning

MORGAN JALLINDER

Verkställande direktör, CEO

Född: 1952, aktieinnehav : 983 166, konvertibelt innehav: 999 998 SEK. Morgan Jallinder är verkställande direktör i NSP sedan den 10 mars 2009. Morgan Jallinder har under åren 1993 till 2006 byggt upp och drivit lönsamma Burger King-restauranger i Danmark. Morgan Jallinder har en civilekonomexamen från Handelshögskolan i Göteborg och har haft en rad ledande befattningar inom finans och fastighet.



JOHAN WEDIN

Vice verkställande direktör, CFO

Född: 1958, aktieinnehav: 34 666, konvertibelt innehav: 1 199 899 SEK. Johan Wedin kommer närmast från Modul 1 där han var ekonomi- och informationsdirektör 2000-2007. Dessförinnan var han ansvarig för Corporate Finance på Scala Business Solutions NV. Johan Wedin har även arbetat på Öhrlings Coopers Lybrand. Johan Wedin har en universitetsutbildning i företagsekonomi och skatt.



JOHAN PERSSON

Chief Operating Officer, COO

Född: 1979, aktieinnehav: 34 668, konvertibelt innehav: 1 199 899 SEK. Johan har 14 års erfarenhet av restaurangbranschen, bland annat som restaurangchef, regionchef och franchisekonsult på McDonalds under tio år. Han började som regionchef på NSP under 2007 och blev 2009 utsedd till driftsansvarig för samtliga av NSP:s svenska Burger King-restauranger. Sedan 2012 är han Chief Operating Officer för NSP och därmed ansvarig för driften av samtliga av bolagets Burger King-restauranger.



ERIKA

Chief Human resource Officer

Född: 1979, aktieinnehav: 0. Erika Falkemark kommer närmast från Scandic Hotels där hon arbetat med utbildning och personalutveckling inom den del av HR på Scandic Hotels som kallas Scandic Business School. I rollen har hon utvecklat och drivit Scandics program för ledarskapsutbildningar, supportat hotellens och kontorens ledningsgrupper med utbildning och teamutveckling. Erika är Civilekonom från Mälardalens Högskola samt Stockholms Universitet. Not: Erika Falkemark är föräldraledig under 2016.



JESPER HOLLSTRAND

Chief Marketing Officer

Född: 1969, aktieinnehav: 0, konvertibelt innehav: 252 800 SEK. Jesper Hollstrand har tidigare varit marknadschef för NSP:s Burger King restauranger i Sverige och Danmark. Innan anställningen hos NSP kom Jesper från McDonald's där han bland annat arbetat 9 år som projektledare på IT avdelningen samt föreläsare på McDonald's Business School inom ämnena Kostnadskontroll råvarukostnader och Kostnadskontroll lönekostnader.



PATRIK ELIASSON

Chief Information Officer

Född 1969, aktieinnehav: 2 192, konvertibelt innehav: 1 000 014 SEK. Patrik Eliasson har 20 års erfarenhet från IT-branschen både som egen företagare och konsult, framförallt med fokus på administrativa system och processer. Patrik Eliasson har arbetat på NSP sedan 2004, undantaget en period på cirka ett år.



MARTIN JALLINDER

Chief Business Development Officer

Martin Jallinder, Chief Business Development Officer Född: 1987, aktieinnehav: 0. Martin Jallinder påbörjade sin karriär på NSP som VD-assistent. Sedan 2015 ansvarar han för nyetablering av restauranger och för lanseringen av KFC och TGIF. Martin har en MSc in Accounting and Financial Management från Handelshögskolan i Stockholm och har skrivit både sin C- och D-uppsats om franchising.



NSP:s aktie

HANDEL PÅ NASDAQ STOCKHOLM

NSP:s aktie av serie B är sedan den 15 januari 2008 upptagen till handel på NASDAQ Stockholm. Dessförinnan handlades NSP:s aktie av serie B på marknadsplatsen First North sedan den 2 maj 2006. Innan dess handlades NSP:s aktie av serie B på NGM Equity sedan den 19 december 2005. Under året noterades aktien i som högst 20,60 kronor och som lägst 15,30 kronor, sista betalkurs den 30 december 2015 var 17,20 (18,50) SEK, vilket gav ett börsvärde på cirka 209 MSEK (219). Totalt omsattes cirka 2,6 miljoner aktier under 2015 (1,8). Den genomsnittliga omsättningen per handelsdag under perioden motsvarade ett värde om cirka 180 kSEK (117). Aktien handlas under kortnamnet NSP.



UTDELNINGSPOLICY

Utdelning och utdelningsnivån fastställs med beaktande av NSP:s kapitalbehov för en fortsatt lönsam utveckling av bolaget. Styrelsens långsiktiga mål är att dela ut hälften av vinsten efter skatt. Utdelning till aktieägarna lämnades första gången år 2014. Styrelsen föreslår Årsstämman 2016 att ingen utdelning lämnas.

KONVERTIBLA SKULDEBREV

Årsstämman 2013 beslutade om ett konvertibelprogram riktat till vissa av bolagets ledande befattningshavare (ej styrelsen). Totalt emitterades skuldebrev för 5 200 000 kronor vilket berättigar till teckning av 329,114 aktier i NSP till kursen 15,80 kronor. Emissionen sker för att ge incitament till ökat engagemang hos de teckningsberättigade och för att ersätta de konvertibla skuldebrev som tecknades och tilldelades 2010, vilka löpte ut i september 2013. Konvertibelräntan är rörlig och uppgår till STIBOR 90 plus 4,60 procentenheter. Av det emitterade beloppet har 0,4 MSEK förts till eget kapital. Vid full teckning blir utspädningseffekten 2,7 procent.

NSP betalade en del av köpeskillingen för Swedburger AB genom att ge ut ett konvertibelt skuldebrev om 5 MSEK som löper med en årlig fast ränta om 4,50 procent och har en löptid på 5 år. Av det emitterade beloppet har 0,5 MSEK förts till eget kapital. Konvertibeln kan årligen, från och med september 2015, konverteras tillaktier under september månad. Konverteringskursen är 14,10 kronor vilket motsvarar 354 610 aktier vid full konvertering, vilket i sin tur motsvarar en utspädning om 2,96 procent (oaktat tidigare utgiven konvertibel och teckningsoptionsprogram). Innehavare av dessa konvertibler tecknade sig i september för 283 685 aktier genom nyttjande av konvertibla skuldebrev om 4 MSEK. Därefter återstår nominellt 1 MSEK vilket motsvarar 70 921 aktier.

AKTIEKAPITAL OCH KAPITALSTRUKTUR

NSP:s bolagsordning innehåller ett avstämningsförbehåll och bolagets aktier är Euroclear-an slutna, vilket innebär att Euroclear Sweden AB administrerar bolagets aktiebok. Några aktiebrev utfärdas inte. ISIN-kod för aktien är SE0000 476954. NSP har två aktieslag. Aktier av serie A har tio röster per aktie och aktier av serie B har en röst per aktie. Varje röstberättigad får vid bolagsstämma rösta för fulla antalet ägda och företrädda aktier utan begränsning i rösträtten. Samtliga aktier medför lika rätt till andel i NSP:s tillgångar och vinst samt andel av överskott vid en eventuell likvidation. En differentiering av aktieägarnas rätt att rösta för sina aktier och rätt till bolagets vinst förutsätter att bolagsordningen ändras, vilket kräver kvalificerade majoritetsbeslut. Antalet aktier uppgår till 12 145 101 aktier varav 12 144 726 av serie B och 375 av serie A. Kvotvärdet uppgår till 7,20.

AKTIEKAPITALET'S UTVECKLING

Årtal	Händelse	Förändring av antalet aktier	Antal aktier av serie A	Antal aktier av serie B	Kvotvärde (SEK)	Förändring aktiekapital (SEK)	Aktiekapital (SEK)	Not
2005	Nyemission	85	1 500 000	286 092 700	0,05	4	14 379 635	1
2005	Sammanläggning	-284 716 773	15 000	2 860 927	5,00	-	14 379 635	2
2005	Nedsättning av aktiekapital		15 000	2 860 927	0,18	-13 861 968	517 677	3
2005	Nyemission	85 894 353	10 015 000	78 755 280	0,18	15 460 983	15 978 650	4
2005	Nyemission	2 300 742	10 015 000	81 056 022	0,18	414 134	16 392 784	5
2005	Nyemission	4 793 211	10 015 000	85 849 233	0,18	862 778	17 255 562	6
2005	Konvertering		7 603 000	88 261 233	0,18	-	17 255 562	7
2006	Nyemission	6 000 000	7 603 000	94 261 233	0,18	1 080 000	18 335 562	8
2006	Nyemission	6 000 000	7 603 000	100 261 233	0,18	1 080 000	19 415 562	9
2006	Nyemission	333 333	7 603 000	100 594 566	0,18	60 000	19 415 562	10
2006	Nyemission	15 000 000	7 603 000	115 594 566	0,18	2 700 000	22 175 562	11
2007	Nyemission	333 333	7 603 000	115 927 899	0,18	60 000	22 235 562	12
2007	Aktieteckning teckningsoption	8 400 000	7 603 000	124 327 899	0,18	1 512 000	23 747 562	13
2007	Aktieteckning teckningsoption	9 600 000	7 603 000	133 927 899	0,18	1 728 000	25 475 562	14
2007	Konvertering		15 000	141 515 899	0,18	-	25 475 562	15
2007	Nyemission	2 382 844	15 000	143 898 743	0,18	428 912	25 904 474	16
2007	Nyemission	17	15 000	143 898 760	0,18	3	25 904 474	17
2007	Sammanläggning	-140 315 916	375	3 597 469	7,20	-	25 904 474	18
2008	Nyemission	3 597 844	375	7 195 313	7,20	25 904 477	51 808 954	19
2009	Nyemission	3 582 969	375	10 778 282	7,20	25 797 377	77 606 330	20
2011	Kvittningsemission	860 759	375	11 639 041	7,20	6 197 465	83 803 795	21
2012			375	11 639 041	7,20		83 803 795	
2013			375	11 639 041	7,20		83 803 795	
2014	Utnyttjande av teckningsoptioner	222 000	375	11 861 041	7,20		85 402 195	22
2015	Nyttjande av optionsrätt konvertibel	283 685	375	12 144 726	7,20		87 444 727	23

Förklaringar noter:

1. Utjämningsmission till teckningskurs 6,80 SEK
2. Sammanläggning 1:100 - nytt nominellt värde (kvotvärde) 5 SEK
3. Nedsättning av aktiekapital - nytt nominellt värde (kvotvärde) 0,18 SEK
4. Apportemission till Auditare Stockholm AB, Ulf Wahlstedt och Investment AB Kupand för förvärv av Nordic Service Partners Retail AB (dävarande Nordic Service Partners Holding AB)
5. Kvittningsemission till LightLab AB:s rådgivare Michael Östlund Fondkommission AB
6. Kvittningsemission till LightLab Sweden AB
7. Konvertering av 2 412 000 aktier av serie A till aktier av serie B
8. Riktad emission till aktieägare i Svenska Taco Bar AB till teckningskurs 1,26 SEK
9. Riktad emission till aktieägare i Cresco Food A/S till teckningskurs 1,25 SEK del 1
10. Riktad emission till aktieägare i NSP Food Solutions AB (dävarande Restaurangen BCD AB) till teckningskurs 1,50 SEK del 1
11. Riktad emission till externa investerare till teckningskurs 1,55 SEK
12. Riktad emission till aktieägare i NSP Food Solutions AB (dävarande Restaurangen BCD AB) till teckningskurs 1,50 SEK del 2
13. Teckning av aktier med stöd av teckningsoptioner av aktieägare i Cresco Food A/S till kurs 1,25 SEK del 2
14. Teckning av aktier med stöd av teckningsoptioner av aktieägare i Cresco Food A/S till kurs 1,25 SEK del 3
15. Konvertering av 7 588 000 aktier av serie A till aktier av serie B
16. Riktad emission till aktieägare i Euroburger AB till teckningskurs 2,52 SEK
17. Utjämningsmission till teckningskurs 3,50 SEK
18. Sammanläggning 40:1 - nytt kvotvärde 7,20 SEK
19. Nyemission av aktier och teckningsrätter med företrädesrätt för befintliga aktieägare
20. Nyemission med stöd av teckningsrätter till teckningskurs 8,00 SEK
21. Kvittningsemission till teckningskurs 7,90 SEK
22. Utnyttjande av teckningsoptioner till kurs 13,30
23. Nyttjande av optionsrätt konvertibel till kurs 14,10

Ägarförhållanden

NSP hade den 31 december 2015 cirka 2 600 aktieägare. I tabellerna nedan framgår NSP:s största aktieägare samt ägarstruktur per den 31 december 2015.

Största aktieägarna 2015-12-31

Ägare	Antal aktier (A+B)	Innehav	Röster	not
DKR HOLDING APS	3 540 758	29,15%	29,15%	1
ABRINVEST AB	1 757 000	14,47%	14,46%	2
LONG TERM AB	1 231 065	10,14%	10,13%	3
JALLINDER, MORGAN	983 166	8,10%	8,09%	
KABER, JAAN	948 500	7,81%	7,81%	
NILSSON, DANIEL	438 646	3,61%	3,61%	
JP MORGAN BANK LUXEMBOURG S.A.	397 505	3,27%	3,27%	
JYSKE BANK CLNT HDG NON DK CLIENTS	244 492	2,01%	2,01%	
SVENSKA HANDELSBANKEN AB FOR PB	208 868	1,72%	1,72%	
SOUTHROCK AB	189 290	1,56%	1,56%	
FÖRSÄKRINGSAKTIEBOLAGET, AVANZA PENSION	113 625	0,94%	0,94%	
REV.FIRMAET JENS KRISTIAN JEPSEN APS	101 370	0,83%	0,83%	
ROBUR FÖRSÄKRING	100 020	0,82%	0,82%	
PERSSON, BERT	91 843	0,76%	0,76%	
HANDELSBANKEN LIV	79 650	0,66%	0,66%	
SUMMA 15 STÖRSTA AKTIEÄGARANA	10 425 798	85,85%	85,82%	
Övriga aktieägare	1 719 303	14,15%	14,18%	
SUMMA AKTIER	12 145 101	100%	100%	

Förklaringar noter:

1. Jeppe Droop, styrelseledamot, innehav via Danske Konceptrestauranger Holding.
2. Johan Abrinder, styrelseledamot, har via delägarskap i Abrinvest AB bestämmande inflytande över aktierna.
3. Anders Wehtje, styrelseledamot, har via delägarskap i Long Term AB bestämmande inflytande över aktierna.

Årsstämma 2016

Årsstämma kommer att hållas tisdagen den 10 maj 2016 kl. 16.00 i bolagets lokaler på Ranhammarsvägen 20 B i Bromma. Aktieägare som önskar delta på årsstämman ska:

- dels vara införd i den av Euroclear Sweden AB förda aktieboken tisdagen den 3 maj 2016,
- dels anmäla sin avsikt att delta på årsstämman senast måndagen den 9 maj 2016 klockan 12.00. Anmälan om deltagande på årsstämman skall ske skriftligen till Bolaget på adress Ranhammarsvägen 20 (uppgång B1, 2,5 trappor), 168 67 Bromma, per fax 08-30 22 60 eller via e-post: info@nspab.com.

Vid anmälan skall namn, personnummer/organisationsnummer, adress, telefonnummer och aktieinnehav uppges. Aktieägare som har sina aktier förvaltarregistrerade måste, för att ha rätt att delta på årsstämman, tillfälligt omregistrera aktierna i eget namn via sin förvaltare i god tid. Sådan omregistrering måste vara verkställd den 3 maj 2016.

Läs fullständig kallelse på <http://www.nspab.com/>

Årsredovisning 2015

Utskrift av denna webbårsredovisning finns tillgänglig på bolagets huvudkontor. Bolaget skickar ut årsredovisningen för den som så begär.

Ordlista

Antal aktier

Summan av aktier inom NSP vid periodens utgång

Driftsmarginal

Driftsresultat i förhållande till omsättning. Uttrycks i procent.

Driftsresultat

Summan av restaurangernas EBITDA-resultat.

EBITDA

EBITDA (resultat före räntor och skatt, avskrivningar och amorteringar) ger en rättvisande bild av rörelsens kassaflöde och kapacitet att betala räntor och investeringar.

EBITDA-marginal

EBITDA-resultat i förhållande till omsättning. Uttrycks i procent.

Eget kapital

Eget kapital vid periodens slut.

Eget kapital per aktie

Eget kapital i relation till antalet aktier i slutet av perioden.

G&A (General and Administrative)

Avser alla kostnader för personal, resor, kontor mm som inte är direkt hänförligt till en restaurang. Exempel på personalkategorier är företagsledning, lands- och regionchefer samt administrativ personal.

Genomsnittligt antal aktier

Genomsnittligt antal aktier under perioden.

Nettoskuld

Nettoskuld beräknas som total räntebärande upplåning i koncernens balansräkning med avdrag för likvida medel.

Resultat per aktie

Periodens resultat i relation till genomsnittligt antal aktier.

Skuldsättningsgrad

Skuldsättningsgrad beräknas som nettoskuld dividerat med totalt kapital.

Soliditet

Eget kapital i procent av balansomslutningen.

Totalt kapital

Totalt kapital beräknas som eget kapital i koncernen plus nettoskuld.

Om denna årsredovisning

Du kan ladda ner hela eller delar av denna webbårsredovisning som ett pdf-dokument. Utskrift av årsredovisningen finns tillgänglig på bolagets huvudkontor. Bolaget skickar ut årsredovisningen för den som så begär.

Årsredovisningen är producerad av Nordic Service Partners Holding AB i samarbete med Oxenstierna & Partners.



Huvudkontor Nordic Service
Partners Holding AB (publ)

Ranhammarsvägen 20
(uppgång B1, 2,5 trappor)
168 67 Bromma

Tel: +46 8 410 189 50
info@nspab.com

www.nordicservicepartners.com