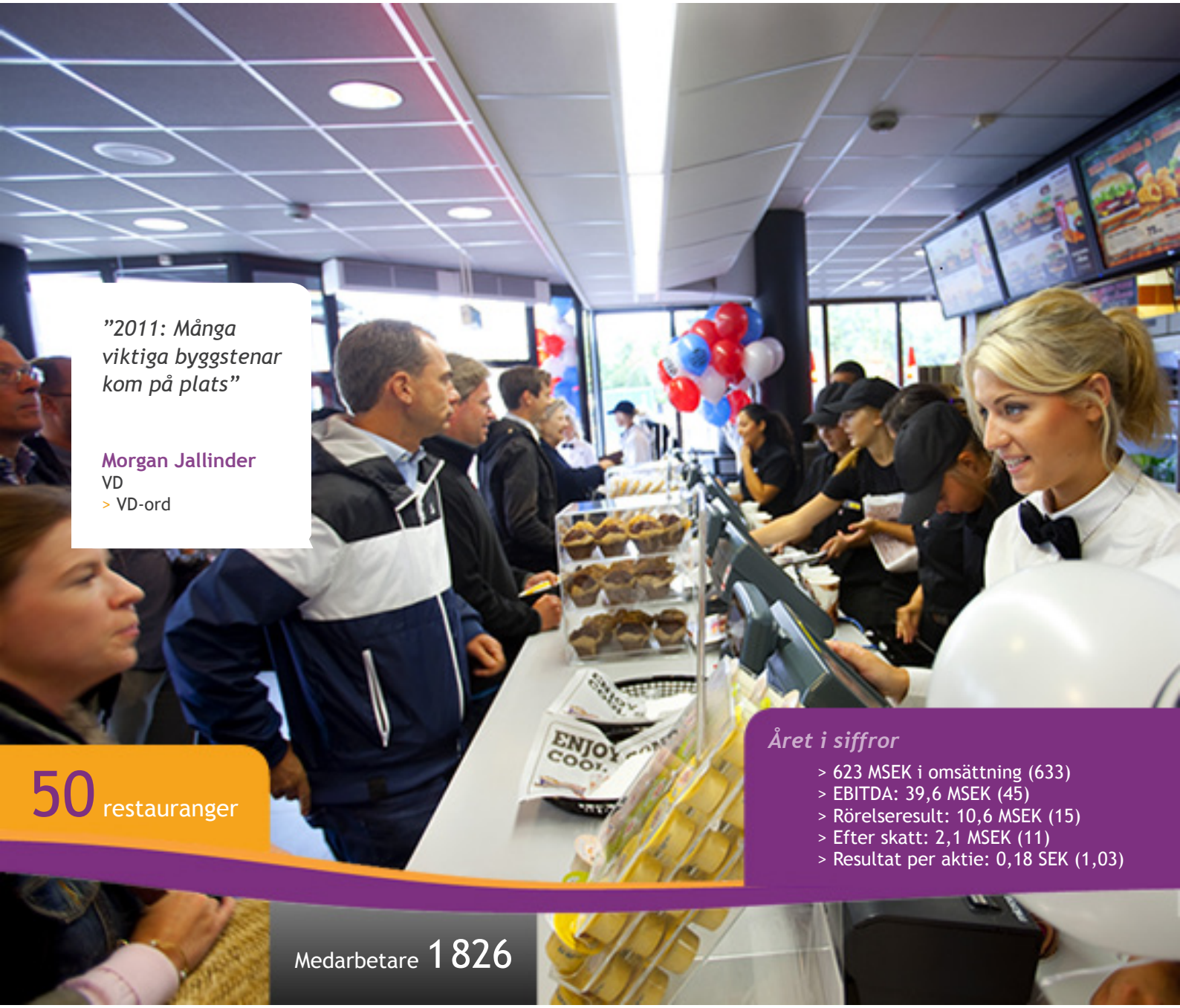
nsp
nordic service partners

ÅRSREDOVISNING 2011



”2011: Många viktiga byggstenar kom på plats”

Morgan Jallinder
VD
> VD-ord

50 restauranger

Medarbetare 1 826

Året i siffror

> 623 MSEK i omsättning (633)
> EBITDA: 39,6 MSEK (45)
> Rörelseresult: 10,6 MSEK (15)
> Efter skatt: 2,1 MSEK (11)
> Resultat per aktie: 0,18 SEK (1,03)

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Om denna årsredovisning 3

Verksamheten 4

- Året i korthet 4
- VD-ord 5
- Mål och strategier 7
- Marknad 10
- Burger King 16
- Taco Bar 19
- Organisation 20
- Medarbetare 21
- Historik 24

Förvaltningsberättelse 26

- Inledning 26
- Resultat och ställning 27
- Medarbetare och personalutveckling 31
- Risker och osäkerhetsfaktorer 32
- Moderbolag, ägare och aktie 36
- Ersättningsprinciper 37
- Bolagsstyrningsrapport 38
- Internkontroll 42
- Vinstdisposition och övrig information 44

Räkenskaper 46

- Koncernen 46
- Moderbolaget 50
- Noter 55
- Styrelsens underskrifter 81
- Revisionsberättelse 82

Styrelse och ledning 84

- Styrelse 84
- Ledning 86

Aktieägarinformation 88

- Aktien 88
- Årsstämma 2012 92
- Årsredovisning 2011 93

Ordlista 94

OM DENNA ÅRSREDOVISNING

Välkommen till Nordic Service Partners (NSP) årsredovisning för 2011. Årsredovisningen är publicerad online på bolagets hemsida där den även kan laddas ned som pdf-version.

Vi önskar alla läsare en intressant läsning.

För ytterligare information om bolaget hänvisar vi till <www.nordicservicepartners.se>.

Årsredovisningen är producerad av NSP i samarbete med Oxenstierna & Partners och Nordicstation.

VERKSAMHETEN

Året i korthet

OM NSP

Nordic Service Partners (NSP) är ett av Sveriges största restaurangföretag och driver ett 50-tal Burger King-restauranger i Sverige och Danmark. Bolaget omsatte 2011 623 MSEK, har 1 826 anställda och är sedan 2008 noterat på Nasdaq OMX Stockholm. NSP äger även varumärket och konceptet Taco Bar som omfattar ett 20-tal franchiserestauranger i Sverige.

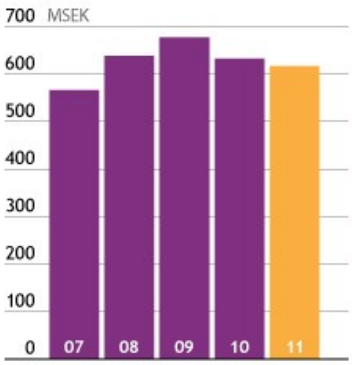
ÅRET I SIFFROR

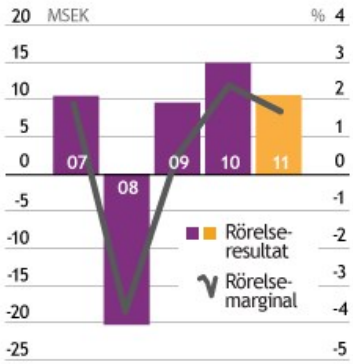
- Omsättningen uppgick till 623 MSEK (633). Valutaförändringar om 11,4 MSEK stod i princip för hela minskningen.
- Rörelseresultatet (EBIT) uppgick till 10,6 MSEK (15,0). Av minskningen svarade skillnaden i valutakurs för 0,9 MSEK.
- Resultat efter skatt uppgick till 2,1 MSEK (11,1).
- Resultat per aktie uppgick till 0,18 SEK (1,03).
- Resultat före avskrivningar (EBITDA) uppgick till 39,6 MSEK (44,8).

VIKTIGA HÄNDELSER

- Nya och utökade finansieringsramar gjorde att NSP kunde påbörja sin tillväxtfas för bättre lönsamhet.
- En kvittningsemission genomfördes som en del i refinansieringen av bolaget.
- En ny Burger King-restaurang öppnades i Sverige.
- Sex Burger King-restauranger förvärvades, fem i Danmark och en i Sverige.
- Nio Burger King-restauranger byggdes om, två i Danmark och sju i Sverige.

Nettoomsattning, rörelseresultat och rörelsemarginal





TILLVÄXT I SIKTE

2011 var ett marknadsmässigt svagt år för NSP med lägre försäljning och försämrat resultat men 2011 var långt ifrån ett förlorat år. Många viktiga byggstenar kom på plats.

Framförallt vill jag lyfta fram refinansieringen av bolaget som den viktigaste förutsättningen för att kunna utveckla och expandera bolaget. Vi har även tagit fram en strategisk nyetableringsprocess med typhus och standardiserade bygghandlingar. Därtill har vi byggt upp en portfölj med nya intressanta restauranglägen.

Min känsla vid ingången av 2011 var att vi gick mot bättre tider och att vi hade goda chanser att förbättra bolagets lönsamhet. Såväl drifts- som overheadkostnader var under kontroll och nyetableringsarbetet hade kommit igång med ett stort antal attraktiva restauranglägen. Agendan framåt var tydlig: förbättra lönsamheten genom att öka försäljningen via renoveringar, nybyggnation och ökat personalengagemang.

Försäljning i motvind

En snörik och ihärdig vinter minskade antalet gäster samt en svag reklamkampanj gjorde att vi tappade försäljning i första kvartalet jämfört med 2010. Därefter kom Greklandskrisen och ett hälsolarm i Danmark som ytterligare påverkade försäljningen negativt. Vi har också mött ett hårdare motstånd i marknaden där våra konkurrenter satsat stort på både renoveringar och nyetableringar. Året slutade dock positivt. Varmare väder, färre finanskriser och nio nyrenoverade restauranger bidrog till en försäljningstillväxt under fjärde kvartalet.

Vi ser att försäljningen ökar i de ombyggda restaurangerna, men att det tar upp till ett halvår innan vi får ut full effekt av investeringen. Ombyggnaderna är en del i Burger King Corporations varumärkesstärkande program som omfattar designkoncept, nya grillar och breddat produktutbud. Med nya grillar i samtliga restauranger har vi lanserat marknadens godaste burgare, Angus XT, och ökat försäljningen av premiumprodukter.

Sett till respektive marknad så fick vi en liten försäljningsökning i Sverige men driftsmarginalen försämrades något. Konkurrensen på marknaden har ökat och vårt ombyggnadsprogram är nödvändigt för att behålla befintliga gäster och attrahera nya. De ombyggda restaurangerna har i de flesta fallen utrustats med lekrum vilket gör oss attraktivare för barnfamiljer.

I Danmark är ekonomin och konsumtionen fortfarande svag och vi ser inte några omedelbara tecken på förbättring. Försäljningen i Danmark påverkas av att viktiga kundgrupper fått det sämre. I gruppen ungdomar i åldern 16-25 år råder hög arbetslöshet och enligt undersökningar har 40 procent av dessa ungdomar prioriterat bort restaurangbesök. Den höga arbetslösheten och lägre aktiviteten inom bygg och handel visar också tydligt att dansken generellt håller hårt i plånboken. Om vi tittar på försäljningen i danska kronor så klarar vi oss trots detta förvånansvärt bra med en svag nedgång. I svenska kronor ser det väsentligt sämre ut men detta är framförallt en effekt av en starkare svensk krona.

Förvärv inte på menyn men blev huvudrätt

Tillväxt genom nyetablering har varit vår huvudstrategi sedan 2009. Då fanns det dock inga pågående projekt och det skulle dröja ända till december 2011 innan vi kunde öppna vår första restaurang, Burger King i Varberg, baserat på vårt eget, nyutvecklade typhus. Den etableringen tog mer än tre år från första kontakt med markägaren till invigningen. Insikten av detta är att nyetablering tar väldigt lång tid innan alla tillstånd, avtal och överklaganden har hanterats och att det gäller att hålla igång

"grillen" och ha många parallella projekt. Redan i januari slog vi upp dörrarna till 2012-års första nyetablering i Naestved. Därefter följde öppning av restaurangen vid Jägersro i mars. Idag har vi ett 20-tal projekt som ligger i olika stadier, varav flera i slutfasen och vi räknar med att under våren börja bygga ytterligare restauranger.

Om tillväxt genom nyetablering tagit längre tid än förväntat så har förvärvsspåret överraskat positivt. I april förvärvade vi en Burger King-restaurang i Örebro och i oktober köpte vi fem Burger King restauranger i Danmark. Samtliga restauranger ligger på bra lägen, men de fem i Danmark besväras av ett negativt rykte på grund av dålig service och drift. I samband med övertagandet har vi förhandlat ner hyres- och leasingkostnader vilket inneburit att vi tagit över restaurangerna till rimliga villkor. Man ska dock inte underskatta arbetet som krävs för att arbeta upp restaurangernas försäljning. Vi har därför satt in extra resurser för att utbilda personal och nylansera restaurangerna lokalt för att återvinna gästernas uppmärksamhet och förtroende.

Ett år präglat av investeringar…

I augusti kunde vi signera avtalen med SEB och Proventus som gav oss finansiella förutsättningar för expansion. Lånen innebär ökad skuldsättning och högre räntor men ger oss större rörelsefrihet och är en förutsättning för att vi ska kunna fullfölja vår expansionsplan.

Idag har vi kapacitet att öppna 4-6 restauranger per år. Lyckas vi öppna på rätt ställen så motsvarar detta en årlig volymtillväxt om cirka 60-100 miljoner kronor.

…men kärnaffären handlar om människor

I mina presentationer, kommentarer och annan finansiell kommunikation hamnar fokus lätt på investeringar och åtgärder medan det stora och avgörande arbetet ligger i den dagliga verksamheten som varje år serverar 15 miljoner måltider. Jag vill därför ta detta tillfälle i akt och tacka alla medarbetare som varje dag gör ett fantastiskt arbete för att snabbt och smidigt ta hand om våra gäster. De är verkligen värda att hyllas och det är viktigt att vi kan erbjuda dem utbildning och goda utvecklingsmöjligheter. Vi har mycket att vinna på motiverade medarbetare och vårt utbildningsprogram "NSP Academy" är prioriterat. Målet är att utveckla medarbetarnas trivsel, kompetens och affärsmannaskap samt att intensifiera arbetet med ledarskaps- och värderingsfrågor.

Äntligen - pusselbitarna är på plats

2012 har börjat positivt och viktiga pusselbitar är på plats för ett "normalt" driftläge. Marknadsmässigt tror vi på en viss tillväxt och förhoppningsvis kan vi snart skönja tecken på att konjunkturen i Danmark börjar återhämta sig, men det återstår att se. Årets utmaningar blir att förbättra genomslaget av vår lokala marknadsföring, att åstadkomma framgångsrika nyöppningar och nylanseringar av renoverade restauranger. Vi vill också på bästa sätt ta hand om våra gäster och att de möts av en glad och motiverad personalstyrka som serverar marknadens godaste burgare.

I mars 2012 tillsatte vi en Chief Operating Officer, COO, med mål att öka fokus på försäljning och lönsamhet i restaurangrörelsen. Bland annat ska samordningen mellan verksamheterna i Danmark och Sverige skärpas. Vi ska bli bättre på att tillvarata erfarenheter från aktiviteter på respektive marknad.

För 2012 räknar jag med att försäljningstillväxten blir omkring 100 miljoner kronor driven framförallt av nyetableringar. Driftsmarginalen kommer fortfarande att ligga under målet om 13 procent bland annat beroende på ökade kostnader för inkörning och uppstart av nytillkomna restauranger.

Morgan Jallinder, verkställande direktör, NSP

AFFÄRSIDÉ

NSP ska erbjuda god, prisvärd och snabbt serverad mat i fräscha restaurangmiljöer till konsumenter i Norden. Servicenivån ska motsvara gästernas högt ställda krav vilket uppnås genom att restaurangerna drivs av självständiga ledare med stöd av NSP:s organisation och systemkunskap.

AFFÄRSMODELL

NSP:s huvudsakliga verksamhet består i att vara franchisetagare till Burger King Corporation. NSP driver för närvarande ett femtiotal egna Burger King-restauranger. Franchisegivaren Burger King Corporation tillhandahåller varumärke och koncept, rikstäckande kampanjer, inköpskanaler, produktutveckling medan NSP svarar för etablering, utveckling och drift av restauranger samt lokal marknadsföring. Försäljning och resultat skapas genom att erbjuda Burger King-konceptet till gästerna på ett så attraktivt och effektivt sätt som möjligt.

Intäkter kommer från försäljning av hamburgare och tillbehör till gäster i NSP:s restauranger mot kontant- eller kortbetalning. Inköp av insatsvaror och övriga kostnader sker mot faktura med betalningsvillkor på mellan 20-30 dagar. Affärsmodellen skapar positiva dagliga kassaflöden och god lönsamhet.

Vid sidan av Burger King-verksamheten äger NSP varumärket och franchise-konceptet Taco Bar. NSP har för närvarande en master franchise-tagare som svarar för Taco Bars erbjudande på den svenska marknaden. NSP bidrar, i utbyte mot royalty på försäljningen, med franchisesystem och rutiner, marknadsföring, systemutveckling och råvaruhantering.

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 ej överstiga 4 procent. För 2011 uppgick driftsmarginalen till 11,8 procent (12,6) och SG&A till 5,5 (5,6) av försäljningen.

Tillväxt över en konjunkturcykel

NSP ska uppnå en tillväxt för jämförbara restauranger på 5 procent per år. Tillväxt genom nyetableringar och förvärv ska uppgå till ytterligare minst 5 procent per år. För 2011 uppgick tillväxten på jämförbara restauranger till -2,5 procent (-9,6) och tillväxt genom förvärv till 1,7 procent (0).

Finansiell struktur

Soliditeten ska vara lägst 25 procent. För 2011 uppgick soliditeten till 30,8 procent (34).

STRATEGIER

Lönsamma och lokalt marknadsförda restauranger

NSP arbetar aktivt för att erbjuda gästerna 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.

Optimerad stordrift

NSP utnyttjar stordriftsfördelar och kostnadssynergier. NSP:s administrativa plattform måste därför kontinuerligt utvecklas för att optimera driftkostnaderna i den löpande verksamheten.

Medarbetare som trivs

NSP arbetar aktivt med att skapa en medarbetarupplevelse som innebär att medarbetare ska trivas och tycka om att gå till arbetet. 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.

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 fortsatt expansion av Burger King-verksamheten och etablering av Taco Bar på marknader utanför Sverige.

VÄRDEDRIVANDE FAKTORER

NSP:s framgång är helt beroende av nedanstående fem värdedrivande faktorer

- Renoveringar måste ske löpande för att upprätthålla konkurrenskraft och erbjuda en attraktiv gästupplevelse. En nyrenoverad restaurang kan öka försäljningen med upp till 15 procent inom sex månader från re-lanseringen.
- Nyetableringar är NSP:s huvudformel för organisk tillväxt. Nyetableringar görs företrädesvis vid trafikknutpunkter i anslutning till större tätorter eller i centrala citylägen.
- Underliggande marknadstillväxt. Marknaden för fast food fortsätter att växa i takt med att uteätandet fortsätter att öka. Hamburgerkedjorna fortsätter att ta marknadsandelar även om man möter en starkare konkurrens från färdiglagad mat som säljs i vanliga dagligvarubutiker.
- Kostnadssynergier. NSP:s administrativa plattform kan hantera ett större antal nya restauranger utan att kostnaden påverkas nämnvärt.
- Personalutveckling. 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 bättre och är centrala för att ge gästerna bästa service och leva upp till Burger Kings varumärke.

POSITIONERING

Gäster

NSP ska kännetecknas av Operational Excellence. Det innebär att NSP:s restauranger 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 vara modern och nutida 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. Årets satsning på ombyggnation av restauranger och införandet av nya grillar är viktiga åtgärder för förbättrad och effektivare drift.

Medarbetare

NSP ska vara en av Sveriges bästa arbetsgivare för ungdomar. Våra medarbetare är vårt varumärke och vårt ansikte utåt. Vi vill att våra medarbetare 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. Under 2011 tog vi fram flera interna utbildningar och kurser inriktade bland annat på ledarskap och kommunikation.

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 primärt nya Burger King-restauranger på de mest attraktiva lägena i Norden. Expansionen ska finansieras med egna medel såväl som genom extern finansiering.

NSP har god kostnadskontroll och visar sedan två år positiva resultat trots en lägre försäljning. För förbättrad lönsamhet måste tillväxt prioriteras och försäljningsvolymerna öka. Under 2011 ingick bolaget en ny finansieringslösning som öppnade för ökade investeringar i nya restauranger och renoveringar av befintliga. Skuldsättningen har därmed ökat under 2011 och soliditeten ligger på 31 procent (34) vilket är högre än bolagets mål om 25 procent.

Samhälle

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

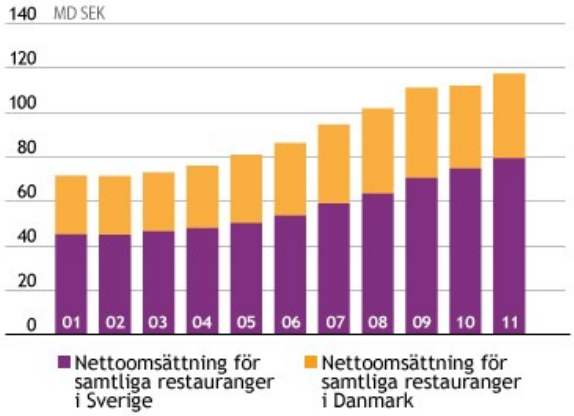
STORLEK OCH TILLVÄXT

NSP driver för närvarande ett 50-tal Burger King restauranger i Sverige och Danmark samt är franchisegivare och innehavare av varumärket Taco Bar. NSP:s fokuserar på snabbmatssegmentet inom restaurangmarknaden i Sverige och Danmark. Marknaden omfattar alla aktörer som fokuserar på att erbjuda kunder färdigförpackad mat över disk men utan bordsservering.

Segmentet benämns även "QSR" som 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 med varandra om konsumentens plånbok. Ett närliggande och konkurrerande erbjudande kommer från färdiglagad mat, färsk eller fryst, som säljs framförallt via livsmedelsbutiker. Detta marknadssegment kallas för HMR en förkortning av Home Meal Replacement.

QSR-marknaden har haft en positiv utveckling sedan 90-talet även om finanskrisen bromsade upp utvecklingen. De senaste tre åren har tillxäxten kommit tillbaka i både Sverige och Danmark och trenden med stadigt växande konsumtion av matservicetjänster såsom restaurangbesök, snabbmat, take away, färdiglagat etc. håller i sig. Vinnarna i Sverige har hittills varit hamburgerkedjorna som vuxit på bekostnad av övriga aktörer (Delfi Food Service Guide, 2011). I Danmark har Restaurangmarknaden vuxit kraftigt under 2000-talet men där har QSR-segmentet inte följt med i utvecklingen.

Restaurangmarknaden i Sverige och Danmark



Källa: Restaurangindex december 2011, SCB, Danmarks Statistik, 2011

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. Det blir också allt vanligare att äta mellanmål i farten. Bekvämligheten och tidsaspekten är viktig för många hushåll som varken kan eller vill ägna tid åt matlagning.

Sammantaget så förväntas QSR-marknaden att växa driven av följande drivkrafter:

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 driven 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 hamburgare och annan snabbmat ökar andelen potentiella kunder i befolkningen.

MARKNADSPLATSER

NSP och Burger King 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 varumärken som Burger King efterfrågas.

Restaurangernas försäljningspotential avgörs av sina respektive lokala marknadsförutsättningar såsom antal invånare, trafikflöde, lokala konkurrenter och restaurangens förankring i området. Restaurangens läge är därmed A och O.

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 varumärket Burger King skapar en förväntansbild som varje restaurang har som mål att överträffa.

NSP har sina Burger King 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.

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

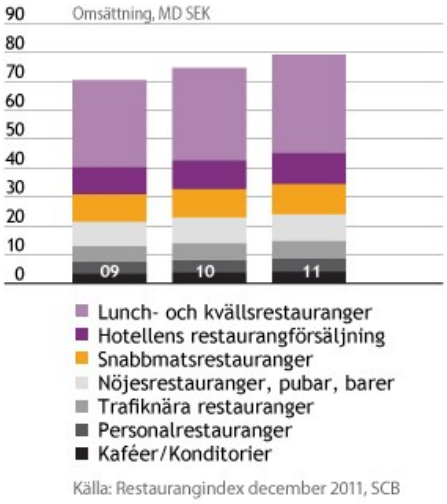
Konsumentens val av köpcentrum hör i första hand samman med geografisk närhet. Utbudet av mat och dryck kan ha större betydelse än utbudet av butiker (med undantag för Systembolaget och Apoteket). Köpcentrumets tillgänglighet och attraktivitet och köpcentrumledningens förmåga att fortlöpande skapa attraktiva 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, vilket möjliggör Drive Thru-restauranger.

SVENSKA RESTAURANGMARKNADEN

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 mycket vanligt.

Svenska restaurangmarknaden



Källa: Restaurangindex december 2011, SCB

QSR-marknaden har genomgått en kraftig strukturförändring där kedjekoncepten vuxit på bekostnad av de mindre aktörerna inom fastfood-segmentet men den har också vuxit genom att ta marknadsandelar från traditionella restauranger. Restaurangmarknadens aktörerna möter också hård konkurrens från livsmedelsbutikernas sortiment av färdiglagad mat.

Generellt råder hård konkurrensen på den svenska hamburgermarknaden. Nyetableringar på attraktiva lägen är ofta den enda vägen till expansion. NSP:s viktigaste konkurrenter är McDonalds, Max Hamburgare och Frasses. Hamburgerkedjorna har stadigt ökat sin marknadsandel och vuxit snabbare än restaurangmarknaden generellt. Detta syns dock inte i statistiken för 2011, där övriga aktörer växer snabbare än hamburgersegmentet. En utveckling som enligt Delfi Fastfoodguide 2011 till stor del förklaras av ökade kontroller från skattemyndigheten och införandet av plomberade kassaregister.

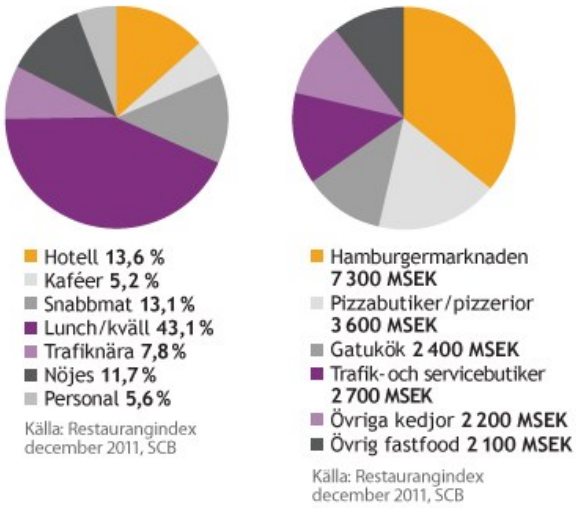
Marknaden för både HMR och QSR har vuxit starkt sedan 1990 och dess andel av konsumenternas måltidskrona fortsätter att öka. Det blir allt vanligare att äta sin måltid utanför hemmet. Efterfrågan ökar även på hälsosamma rätter ur såväl näringssynvinkel som miljö (ekologiska produkter) i Sverige, vilket också återspeglar sig i menyutbudet hos samtliga aktörer.

Totalt omsatte den svenska restaurangmarknaden cirka 80 miljarder kronor exklusive moms under 2011. Tillväxten blev sammanlagt drygt sex procent. Kaféer ökade med nästan nio procent medan nöjesrestauranger fick nöja sig med en ökning på knappt fyra procent.

Enligt SCBs undersökning Restaurangindex, december 2011, har snabbmatsrestauranger en försäljningsandel på 13,1 procent av den totala marknaden, vilket motsvarar drygt 10 miljarder kronor. Noteras bör att denna siffra är väsentligt lägre än den siffra som presenteras av Delfi som uppskattar snabbmatsmarknaden till cirka 20 miljarder kronor. 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 2011 samt för snabbmatsmarknaden 2011 .

Försäljningsandelar för restaurangbranschen och snabbbmatsmarknaden 2011



Sett till antal restauranger finns det cirka 22.000 restauranger i Sverige. Antalet anställda uppgick till drygt 68.000 under 2010. (Källa Företagens ekonomier, SCB). Restaurangbranschen är en småföretagarbransch men antalet större kedjeaktörer ökar som drar upp den genomsnittliga försäljningen per restaurang och anställd.

Hamburgermarknaden

Den svenska hamburgermarknaden, enligt Delfi Fastfoodguide 2011, omsatte cirka 7,5 miljarder kronor 2010 och domineras av McDonalds som har runt 65 procent av marknaden. Starkast tillväxt under senare år har Max som idag har cirka 18 procent av marknaden. Burger King ligger på tredje plats och har drygt 12,5 procents marknadsandel.

Hamburgerkedjornas marknadsandelar i Sverige, 2010

McDonalds 65 %
Max 18 %
Buger King 13 %
Övriga 4 %

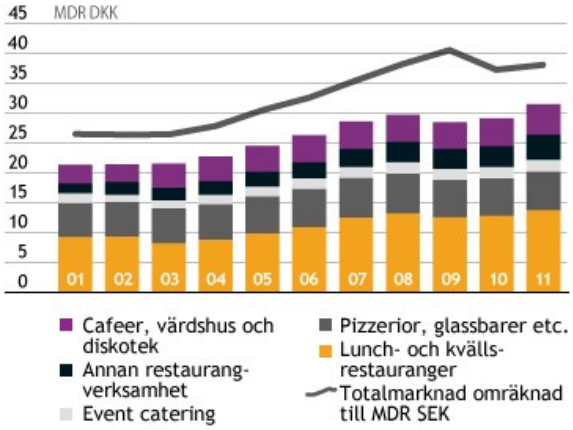
Källa: Delfi Fast Food Guide, 2011

DANMARK

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.

Det finns cirka 15 000 restauranger, caféer och värdshus i Danmark. Den totala restaurangmarknaden omsatte drygt 30 mdDKK under 2011, varav lunch- och kvällsrestauranger svarar för nära hälften av omsättningen. Hamburgerkedjorna ingår till en del inom segmentet restauranter och till en annan inom pizzerior mm beroende på hur restaurangägarna själva klassificerar sig.

Restaurangmarknaden Danmark



Källa: Danmarks Statistik, 2011

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 80 restauranger och cirka 4000 anställda. Under 2008 omsatte McDonalds 1,8 miljarder danska kronor vilket utgjorde ungefär 30 procent av marknaden. Burger King har 30 restauranger varav 90 procent ägs och drivs av franchisetagare. NSP är Burger Kings största franchisetagare i Danmark och har sammanlagt 17 restauranger.

Sunset Boulevard är en inhemsk kedja som har 45 restauranger och serverar smörgåsar, sallader och hamburgare enligt ett made-to-order-koncept innebärande att maten framställs och anpassas efter kundens önskemål. Den amerikanska Pizza-kedjan Domionos Pizza har 11 butiker med ett erbjudande som satsar på hemkörning av pizza. Övriga inhemska QSR-kedjor utgörs av DSB minibar (danska tågstationer), Chicago Roasthouse (5 butiker), King Chicken (2 restauranger), The Taco Shop (1 restaurang) och Kentuckey Fried Chicken (4 restauranger) (källa: Bolagens hemsidor och Delfi Fastfoodguide 2011).

I trafiknära lägen har danska bensinstationer utvecklat sina snabbmatserbjudanden. I övrigt är den danska snabbmatsmarknaden fragmenterad med många små privata aktörer.

Den danska restaurangbranschen tappade försäljning under 2009 påverkad av finanskris, nedgång på fastighetsmarknaden och efterföljande lågkonjunktur. Det var framförallt de traditionella restaurangerna som drabbades medan QSR-restauranger klarade sig undan med mindre försäljningsnedgångar genom att gästerna valde lägre prisalternativ.

Flera undersökningar visar att krisen inte är över för den danska handeln. Intresseorganisationen Dansk Detalj undersöker attityderna hos sina medlemmar som är fortsatt bekymrade. I fasta priser backade handeln med cirka 3 procent under 2011. Denna utveckling slår olika hårt inom detaljhandeln och QSR-marknaden har också drabbats. En undersökning genomförd av Nordea visar att i den viktiga målgruppen ungdomar (16-25 år) är det drygt 40 procent som uppger att de under den senaste tiden varit tvingade att avstå från restaurangbesök.

Hamburgerrestauranger i kedjeformat räknas in i lunch - och kvällsrestauranger
Konjunkturutvecklingen i Danmark är svårförutsägbar men attitydmätningar presenterade av Danmarks statistik tyder på att restaurangägarna förväntar sig en fortsatt svag men något ökande efterfrågan under 2012. Dock väntas snabbmat-kedjorna ha en mer positiv utveckling.

BURGER KING

NSP:s möjligheter att påverka restaurangernas försäljning och lönsamhet är goda. Franchisegivaren Burger King Corporation erbjuder ett välutvecklat franchisesystem som ger tydliga konkurrensfördelar. Och internt har NSP en effektiv organisation som utnyttjar koncerngemensamma processer och satsar strategiskt på personalutveckling.

NSP:s drift av Burger King-restauranger är väl utprövad och systematiserad vilket ger goda förutsättningar att nå lönsamhet. Franchisesystemet innehåller allt från tydliga manualer som ger detaljbeskrivningar av hur restaurangerna bäst drivs, till stordriftsfördelar inom marknadsföring, produkt- och teknikutveckling, råvaruinköp och köksutrustning. Utöver det bidrar Burger King Corporation också med en rad olika stödfunktioner och driver ett kontinuerligt produktutvecklingsarbete vars resultat franchisetagare löpande kan ta del av.

Stora möjligheter att påverka lönsamheten

Det finns goda möjligheter för NSP att påverka restaurangernas lönsamhet. Framgångsreceptet ligger i att ta vara på restaurangernas stordriftsfördelar och de kostnadssyneriger som finns i koncerngemensamma processer för inköp, personal, nyetablering och ekonomi. NSP har idag en effektiv driftsorganisation som tar vara på dessa möjligheter. En smidig back office-funktion gör dessutom att regioncheferna kan fokusera helt på att stödja och följa upp restaurangcheferna i de olika verksamhetsprocesserna, däribland ekonomistyrning, affärsmannaskap, personalutveckling, miljö och säkerhet.

Restaurangernas läge avgör försäljningspotentialen

Den allra viktigaste framgångsfaktorn för en restaurangs försäljningspotential är läget. NSP:s restauranger ligger främst i fristående fastigheter vid trafikknutpunkter eller i centrala storstadsområden. Det ger en god utgångspunkt för att restaurangerna ska nå sina försäljningsmål. NSP utvärderar med jämna mellanrum samtliga restauranger för att se över vilka förbättringspotentialer som finns.

Medarbetarna sätter försäljningen och lönsamheten

NSP:s medarbetare har en nyckelroll för att restaurangerna kan drivas effektivt och lönsamt samt nå försäljningsframgångar. Det hela är mycket enkelt. Engagerad, positiv och motiverad personal ger en bättre service vilket leder till ökad merförsäljning och att gästerna återkommer. Ofta säkerställer det också att arbetsbeskrivningar och manualer respekteras och följs.

Arbetsstyrkan består framförallt av ungdomar, hela 95 procent av alla anställda inom NSP är under 29 år. För att vara en attraktiv arbetsgivare för denna åldersgrupp satsar NSP på utbildning och coachning samt säljtävlingar och kampanjer som syftar till att belöna framgångsrika individer, arbetslag och restauranger.

Rekrytering av ny servicepersonal görs lokalt av restaurangerna, ofta med hjälp av befintlig personal som tipsar sina kamrater. Rekrytering av arbetsledare och restaurangchefer sker oftast internt eftersom praktisk erfarenhet prioriteras högt för dessa tjänster. Ett femtiotal medarbetare vidareutbildas varje år inom en rad olika ämnesområden genom utbildningsprogrammet NSP Academy.

Leva upp till gästens förväntningar

NSP arbetar löpande med att öka servicekvaliteten i mötet med gästen. Serveringstider, antal gäster och försäljning per restaurang mäts regelbundet i syfte att genomföra förbättringar och därmed

överträffa gästernas förväntningar och skapa en positiv restaurangupplevelse.

Inom franchisesystemet utvecklar Burger King kontinuerligt alla rutiner för att maximera gästupplevelsen. Driften fokuseras på fyra områden: Fast, Friendly, Hot & Fresh, Safe & Clean.

Lokala marknadsaktiviteter sätter den enskilda restaurangen på kartan

En del av NSP:s omsättning avsätts till central marknadsföring som sköts av Burger King Corporation. TV-och radioreklam har ett stort genomslag och lyckade kampanjer har märkbar effekt på försäljningen. NSP träffar regelbundet företrädare för Burger King Corporation och diskuterar samt utvärderar olika marknadsaktiviteter.

NSP arbetar även med lokala marknadsaktiviteter i syfte att öka restaurangernas synlighet och locka besökare. Aktiviteterna ger ofta synliga försäljningseffekter och en god lokal förankring. Dessutom bidrar det till goda relationer med förenings- och näringslivet, något som också ofta kännetecknar en framgångsrik restaurang.

VÅRA BURGER KING RESTAURANGER

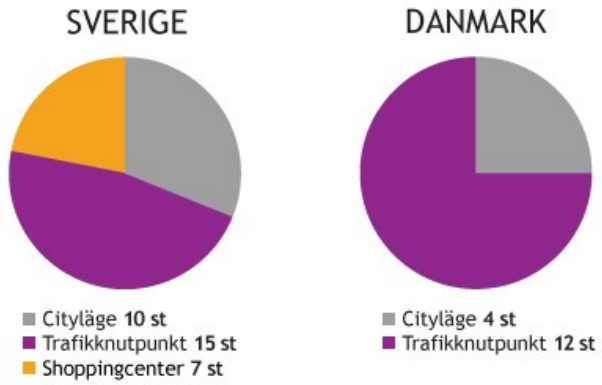
Redan 1954 öppnade den första Burger King-restaurangen i Miami, USA. Idag finns det upp emot 12 000 restauranger i drygt 70 länder och Burger King räknas som en av världens absolut största restaurangkedjor.

Engagerade franchisetagare och medarbetare, kvalitativa råvaror, ett attraktivt erbjudande och ett världskänt varumärke. Det är några av framgångsfaktorerna bakom Burger Kings framfart. Själva franchisekonceptet har varit i bruk sedan 1961 och är idag väl utbrett internationellt.

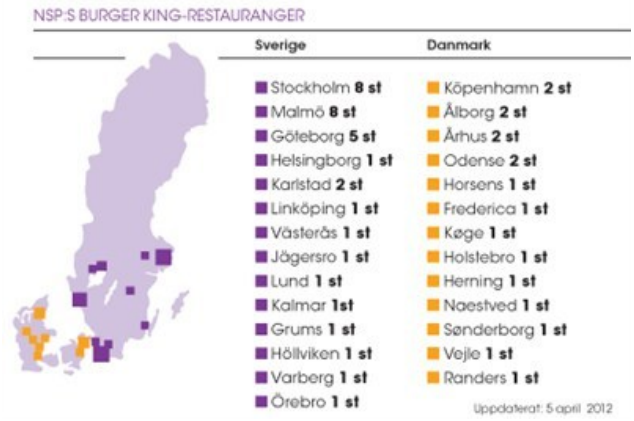
I Norden är NSP den största franchisetagaren med sina 48 restauranger. Cirka 90 procent av alla Burger King-restauranger världen över drivs av franchisetagare.

Den genomsnittliga försäljningen per restaurang uppgick 2011 till cirka 14,1 miljoner kronor (15,1).

Restauranglägen per typ av marknadsplats



Restauranglägen per geografisk placering



Du kan också läsa mer om respektive retaurang på Burger Kings hemsida

NYETABLERING OCH OMBYGGNAD

Nyetableringar och fortlöpande renovering av den befintliga restaurangportföljen är huvudingredienser för att driva den organiska tillväxten i bolaget.

Nyetableringsprojekt

Nyetableringar är NSPs huvudspår för organisk tillväxt. Nyetableringar görs företrädesvis vid trafikknutpunkter i anslutning till större tätorter eller i centrala citylägen.

Vi har även tagit fram en strategisk nyetableringsprocess med typhus och standardiserade bygghandlingar. Därtill har vi byggt upp en portfölj med en många intressanta restauranglägen.

Projektportfölj, Mars 2012

Ombyggnadsprojekt

NSP måste löpande renovera sina restauranger för att upprätthålla konkurrenskraft och kunna erbjuda en attraktiv gästupplevelse. NSP har lagt ett ombyggnadsprogram som syftar till att successivt höja kvaliten på restaurangerna.

En nyrenoverad restaurang ökar försäljningen med upp till 15 procent inom 6 månader från re-lanseringen. Under 2011 byggde NSP om nio restauranger och bytte ut grillarna i samtliga broilers. För 2012 kommer ombyggnadsprogrammet att fortsätta.

SVERIGES ENDA RIKTIGA TEX-MEX-RESTAURANGKEDJA

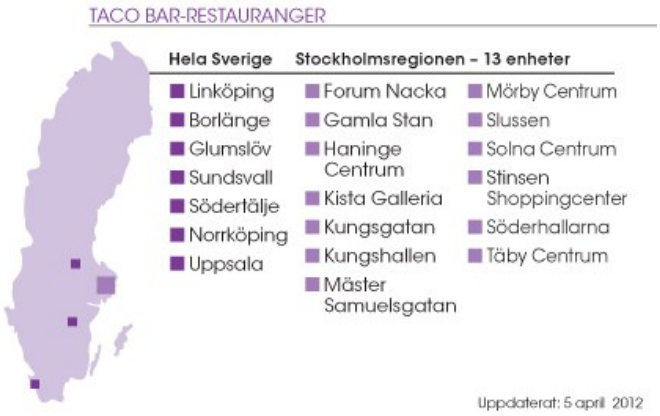
Taco Bar är idag den enda restaurangkedjan i Sverige som har ett renodlat erbjudande av mexikansk mat. Menyn består av tio huvudalternativ som alla härstammar från det mexikanska köket.

NSP äger varumärket och restaurangkonceptet Taco Bar. Det innebär att NSP ansvarar för Taco Bars erbjudande på den svenska marknaden och, i utbyte mot försäljningsroyalty, bidrar med franchisesystem, marknadsföring, systemutveckling och råvaruhantering. Taco Bar finns än så länge bara på den svenska marknaden.

Under 2011 uppgick den sammanlagda försäljningen i systemet, inklusive alla franchisetagare, till drygt 63 miljoner kronor fördelat på 20 enheter, varav två enheter öppnades under året, en i Västerås och en i Sundsvall.

Läs mer på Taco Bars hemsida

Restauranglägen per geografisk placering



ORGANISATION

Tyngdpunkten i NSP:s organisation ligger på driften av Burger King-restauranger som svarar för 95 procent av bolagets omsättning. Bolaget äger också rättigheterna till varumärket och konceptet Taco Bar.

95 procent av bolagets omsättning kommer från driften av Burger King-restaurangerna och den renodlade organisationen innebär att NSP koncentrerat den operativa organisationen på drift av Burger King-restaurangerna. 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 samt systemutveckling.

För Taco Bar-kedjan gäller ombytta roller och NSP är franchisegivare, innebärande att NSP äger rättigheterna till koncept och varumärke med ansvar för marknadsföring, råvaruhantering och konceptutveckling. NSP har sedan övertagandet 2006 investerat i varumärket och konceptet. Från hösten 2009 har NSP kontakterat en master franchisetagare för Sverige som axlar ansvaret för att utveckla kedjan i Sverige innebärande att de svarar för marknadsföring och rekrytering av nya franchisetagare.

Burger King och Taco Bar drivs skilda från varandra och synergierna mellan de olika affärerna är relativt små förutom i frågor kring nyetablering av restauranger, finansieringsfrågor och eventuell sametablering. Burger King-verksamheten drivs av en svensk och en dansk driftsorganisation. De enskilda restaurangcheferna har stort ansvar för den egna restaurangens drift. Koncerngemensamma funktioner som personal, ekonomi, IT och information hanteras av huvudkontoret i Stockholm.

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 är följande:

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

MEDARBETARE OCH PERSONALUTVECKLING

Medarbetare som trivs på jobbet mår och presterar bättre. Därmed är de vår viktigaste tillgång för att nå ökad tillväxt och lönsamhet i befintliga restauranger.

Som arbetsgivare satsar NSP på att bygga en så positiv och stark företagskultur som möjligt. Detta är viktigt för att skapa en miljö där våra gäster trivs och får den kvalité och service som Burger King står för. Sedan ett par år tillbaka satsar NSP strategiskt på personalutveckling och vidareutbildning genom utbildningsprogrammet NSP Academy. Här utbildas medarbetarna inom ledarskap, kommunikation, lagar och avtal, schemaläggning, rekrytering och råvaruhantering.

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.

Läs mer om våra medarbetares vardag i följande intervjuer.

ERIKA BJÖRNSSON, 25, RESTAURANGCHEF

2006 började Erika Björnsson extrajobba på NSP:s Burger King-restaurang i Kalmar. Det blev startskottet för en karriär som hittills tagit henne till positionen som restaurangchef, nu senast för Burger King i Farsta. Drivkraften hittar hon i viljan att utvecklas.

Vad innebär det att vara restaurangchef?

- Att ta ett helhetsansvar för restaurangens ekonomi, rekrytering och lokala marknadsföring. Mycket handlar också om att bygga ett framgångsrikt arbetslag - en otroligt viktig bit för att restaurangen ska bli, och sedan fortsätta vara, framgångsrik.

Vad är det bästa med ditt jobb?

- Det är att jag får träffa och arbeta med så många olika typer av människor. Idag har jag 38 hel- och deltidsanställda som alla har olika drivkrafter och för mig handlar det om att hitta vad som motiverar dem för att vi sedan ska nå våra gemensamma mål. Belöningen märks direkt i restaurangen i form av nöjda kunder som gärna kommer tillbaka.

Vad tycker du om utvecklingsmöjligheterna inom NSP?

- Själv började jag med att extrajobba på en Burger King-restaurang och har sedan dess gått igenom de allra flesta stegen i utvecklingstrappan, från produktionsledare, arbetsledare och till biträdande restaurangchef till att nu vara restaurangchef. Så jag tycker att utvecklingsmöjligheterna är goda, ett stort plus är att NSP väljer att satsa på personalen.

Vilka egenskaper letar du efter hos arbetssökande när du rekryterar personal?

- Jag tycker att det är viktigt att man är motiverad och har en vilja om att utvecklas och bli bättre på det man gör. Sedan är det såklart viktigt att man är en lagspelare och är beredd att hugga in där det

behövs, en vanlig dag på restaurangen är det mycket att göra kring lunchtid och då är teamwork en förutsättning för att allt ska rulla på smidigt.

Vilken är din favoritburgare?

- Angus XT, den är kunglig, med ost och bacon som tillval såklart.

JESSICA WIK, 19, ARBETSLEDARE

Jessica Wik började extrajobba som medarbetare på Burger King i Akalla 2010, parallellt med att hon läste på gymnasiet. 2011 var det dags för examen och hon kunde göra något få klasskamrater fick chans att göra: tacka ja till ett heltidsjobb. Idag har hon avancerat till arbetsledare och planerar bland annat vem som gör vad när det blir som mest att göra.

Vad är den största skillnaden mellan att jobba som arbetsledare och medarbetare?

- Du får ta mycket mer ansvar som arbetsledare och planerar bland annat ditt skifts arbetsuppgifter så att allt flyter på bra. Under ett helgskift är vi ofta åtta personer, på vardagarna runt fem. Arbetsuppgifterna i sig är annars ganska lika en medarbetares.

Vad är det bästa med ditt jobb?

- Att det är kul att gå till jobbet. Mina arbetskamrater och jag har väldigt roligt ihop och jag gillar att träffa nya människor vilket jag verkligen får göra med alla gäster som kommer förbi.

Vilka egenskaper tycker du behövs för att arbeta på en Burger King-restaurang?

-Under en helgdag kan vi ha hundratals gäster som vill bli bemötta på olika sätt och då gäller det att snabbt kunna anpassa sig och möta deras behov. Jag tror att man måste tycka att det är kul att jobba med service helt enkelt.

Vad tycker du om utbildningarna som erbjuds från NSP och Burger King?

- När jag fick möjligheten att utbilda mig till arbetsledare blev jag väldigt glad, det är ju kul att gå vidare och få ta mer ansvar. Utbildningarna jag gått har varit bra och gett mig goda kunskaper att bygga vidare på - för mycket lär man sig sedan när man användar dem väl ute i restaurangen.

Vilken är din favoritburgare?

- Chrispy Chicken! En härligt friterad kycklingburgare med krispig sallad och dressing.

SEBASTIAN BLASZKOWSKI, 18, MEDARBETARE

Sedan fyra år tillbaka kombinerar Sebastian Blaszkowski sina studier med en deltidstjänst på Burger King i Upplands Väsby. Det är en kombination han stortrivs med och varmt rekommenderar till andra som söker extrajobb. - Det är en bra möjlighet, speciellt för många i min ålder eftersom NSP anställer många ungdomar, så är det inte överallt.

Hur ser dina arbetsuppgifter ut?

- Det varierar, vissa dagar jobbar jag i köket och andra dagar kan jag stå i kassan, det beror på hur personalstyrkan ser ut för dagen. Ibland axlar jag också rollen som köks- eller kassachef. Jag har jobbat här i fyra år och kan lite av varje och på så sätt kan jag täcka upp där behovet finns.

Vad är det bästa med ditt jobb?

- Umgänget. Jag jobbar med många trevliga människor och får jag träffa mycket nytt folk varje dag. Det blir man glad av. Sedan gillar jag att ha mycket att göra och det har man som medarbetare på Burger King, speciellt kring lunchtid och på eftermiddagen.

Vilka egenskaper tycker du behövs för att arbeta på en Burger King-restaurang?

- Ett bra leende. Du måste kunna vara trevlig även när det är mycket att göra. Det är väldigt viktigt eftersom det är en restaurang du jobbar på och personer som kommer hit vill såklart bli bemötta på ett trevligt sätt. Du måste också kunna hålla dig lugn även om du har mycket att göra.

Vad tycker du om utvecklingsmöjligheterna inom NSP?

- Jättebra! Om du gillar ditt jobb och det går bra för dig finns det goda chanser att avancera till arbetsledare och på sikt till restaurangchef. Möjligheterna finns, det gäller bara att ta till vara på dem och vara tydlig med att man vill.

Vilken är din favoritburgare?

- Whopper Piñata, en smakrik burgare med nachochips, jalapenos, ost och stark salsasås.

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 9 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 OMX 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 genomförs vilket tillsammans med operationella förstärkningar i Danmark bidrog till förbättrad lönsamhet. En ny Burger King-restaurang öppnas i Viby, Danmark,i december.

2009

NSP genomförde ett omfattande renodlingsarbete med fokus på drift av lönsamma Burger King-restauranger samt utveckling av varumärket och restaurangkedjan Taco Bar via en master franchise-modell. Delar av food court-verksamheten, inklusive Tasty Thai, och NSP:s egna Taco Bar restauranger såldes. Den negativa resultatutvecklingen vändes till ett positivt rörelseresultat. 2008 års besparingsprogram gav en resultateffekt om drygt 10 miljoner kronor. NSP nådde den högsta omsättningen i NSP:s historia och bolaget kom åter i finansiell balans när ytterligare 28,7 miljoner kronor tillfördes då teckningsoptionerna nyttjades fullt ut.

2010

Sämre konjunktur, extremt väder i både Danmark och Sverige och en stark svensk krona ledde till lägre försäljning, men genom fortsatt hård kostnadskontroll förbättrades rörelseresultatet kraftigt.

Uppstart av nyetableringsprocessen och utvärdering av potentiella lägen stod förutom lönsamheten högt på agendan och under året etablerades en effektiv nyetableringsprocess med typhus och modeller för finansieringsupplägg sattes.

2011

Marknadsmässigt blev 2011 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 med syftet att öka deras försäljning. Flera etableringsprojekt påbörjades parallellt och förväntas utmynna i fler nyöppningar 2012.

FÖRVALTNINGSBERÄTTELSEN

Styrelsen och verkställande direktören för Nordic Service Partners Holding AB (Publ) avger härmed årsredovisning och koncernredovisning för räkenskapsåret 2011.

KORT OM NSP

Nordic Service Partners Holding AB (NSP) är ett av Sveriges största restaurangföretag med inriktning på snabbservicerestauranger. Verksamheten omfattar ett 50-tal Burger King-restauranger i Sverige och Danmark vilket gör NSP till Burger Kings största franchisetagare i Norden. 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. NSP äger också rättigheterna till varumärket Taco Bar som är ett registrerat varumärke i Sverige och Europa. Taco Bar omfattar i dag ett 20-tal franchiserestauranger i Sverige.

VERKSAMHETEN

NSP:s huvudsakliga verksamhet är att vara franchisetagare till Burger King Corporation. Det innebär att NSP "hyr" varumärket Burger King och deras koncept, råvaruhantering, inköpskanaler och marknadsföring. Genom dotterbolag driver NSP för närvarande 32 Burger King-restauranger i Sverige och 16 Burger King-restauranger i Danmark. Med sina 48 restauranger är NSP Burger Kings största franchisetagare i Norden och en av de större i Europa. I Sverige finns totalt 71 och i Danmark 31 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, inredning m.m.

Utöver Burger King-verksamheten är NSP varumärkesägare och master franchise-givare för den svenska tex-mex inspirerade restaurangkedjan Taco Bar. Master franchise-tagaren ansvarar för Taco Bars erbjudande på den svenska marknaden. NSP bidrar, i utbyte mot royalty, med franchisesystem innefattande koncept och råvaruhantering.

Intäkter och resultat skapas främst genom att erbjuda Burger King-konceptet till gästerna på ett så attraktivt och effektivt sätt som möjligt. En viktig framgångsfaktor är att NSP uppnår tillräckliga försäljningsvolymer. NSP behöver ta tillvara de stordriftsfördelar som uppstår när verksamheten drivs i en gemensam administrativ plattform, av en erfaren ledningsgrupp som har dokumenterad driftkompetens. Personalutveckling, drift, inköp och ekonomistyrning är exempel på områden där verksamheten kan drivas med avsevärt högre effektivitet i aggregerad form.

NSP arbetar med att identifiera nya lägen för att etablera Burger King-restauranger samt att etablera nya Taco Bar master-franchisetagare på nya marknader.

KONCERNSTRUKTUR

NSP är sedan januari 2008 noterat på Nasdaq OMX Stockholm, small cap. NSP äger bolagen Nordic Service Partners Retail AB (med rörelsedrivande dotterbolaget Nordic Service Partners AB), Danmark Holding A/S (med rörelsedrivande dotterbolaget Nordic Service Partners A/S), Taco Bar Nordic AB, Euroburger AB, samt bolaget NSP FC Restauranger AB.

VIKTIGA HÄNDELSER UNDER ÅRET

Under 2011 har fokus legat på effektivitet, lönsamhet och expansion genom ombyggnad och nyöppning av restauranger. Arbetet med att förädla restaurangportföljen är centralt och vi har under året investerat cirka 28 MSEK på ombyggnaderna av nio restauranger. Burger King Corporation har lanserat ett stimulanspaket för att motivera franchisetagare till att uppgradera sina restauranger till Burger Kings senaste design koncept. För NSP innebär detta att vi erhåller ett ekonomiskt incentive för varje restaurang vi bygger om. Av erfarenhet vet vi att restaurangrenoveringar ger direkta positiva effekter på försäljning och lönsamhet.

Ett marknadsmässigt svagt år avslutades positivt med dels ökad försäljning för våra jämförbara restauranger och dels ett förvärv av fem restauranger i Danmark. Sammantaget ökade försäljningen med 10 procent under årets sista kvartal. Försäljning för jämförbara restauranger ökade med + 1,2 procentenheter under det avslutande kvartalet men sjönk med -2,5 procentenheter för helåret.

De förvärvade restaurangerna i Danmark hade en mindre påverkan på NSP:s resultat. Uppkomna omstrukturerings - och utbildningskostnader för de förvärvade restaurangerna har balanserats av ett incentive upplägg med Burger King Corporation. NSP räknar med att nödvändiga operationella förbättringsåtgärder i de förvärvade restaurangerna är genomförda under första halvåret 2012. Därefter sker en nylansering i den lokala marknaden av restaurangerna där den första nylanseringen genomfördes i februari 2012.

NSP:s organisation har idag ett mer fokuserat arbetssätt samt en enklare operativ och legal struktur. Detta är viktigt då NSP nu gått in i en tillväxtfas under vilken ett antal nya restauranger kommer att öppnas. Tillväxten sker med i princip befintlig administrativ plattform vilket skapar förutsättningar för förbättrad lönsamhet. Bolaget öppnade en ny restaurang i Varberg i december, en i Naestved i Danmark i januari 2012 och en ny restaurang i Jägersro, Malmö i mars 2012. Bolaget har en portfölj med ett större antal nya bra restaranglägen.

Omsättning

NSP:s nettoomsättning uppgick för helåret 2011 till 617,1 MSEK (632,5) vilket är lägre än föregående års omsättning. Försäljningen påverkades negativt av den danska kronans försvagning mot den svenska kronan som gav en negativ valutaeffekt om -11,4 MSEK (-25,1 MSEK). För jämförbara restauranger minskade försäljningen under året med 2,5 procentenheter (1,9). Övriga intäkter uppgick till 5,9 MSEK (1,2) och avsåg i huvudsak incentive ersättningar från Burger King. Incentive har utgått dels för resultatförstärkning avseende de förvärv NSP gjorde av fem restauranger i Danmark, dels för hittills genomförda ombyggnader av restauranger i Sverige och Danmark.

Rörelseresultat

Rörelseresultatet uppgick till 10,6 MSEK (15,0) och rörelsemarginalen till 1,7 procent (2,4). Minskningen i rörelseresultat och rörelsemarginal är primärt en konsekvens av den minskade försäljningen, medan minskade avskrivningar om ca 1 MSEK påverkade resultatet positivt. Något förenklat kan man säga att vid en minskad försäljning på 1 MSEK är det kalkylmässigt ca 0,6 MSEK i kostnader som inte behöver betalas, såsom råvaror, royalty och del av lönekostnader. Påverkan på NSP:s rörelseresultat blir därmed ca - 0,4 MSEK vid en utebliven försäljning på 1 MSEK. Resonemanget gäller huvudsakligen även för försäljningsökningar.

Under 2011 stärktes bolagets bruttovinstmarginal med 0,8 procentenheter, huvudsakligen som en följd av en starkare svensk krona. Personalkostnaderna, som andel av nettoomsättningen, ökade med 1,3 procentenheter. Övriga externa kostnader, som andel av nettoomsättningen, ökade med 1,0

procentenheter. Därutöver påverkar övriga intäkter bolagets driftsmarginal positivt. Driftsmarginalen uppgick till 11,8 procent (12,6).

NSP:s driftsresultat uppgick till 73,3 MSEK (80,1). Bolagets SG&A kostnader minskade med 1,2 MSEK till -34,0 MSEK (-35,2) och avskrivningarna minskade med 1 MSEK till -28,7 MSEK (-29,7).

Resultat EBITDA

Resultatet före avskrivningar (EBITDA) uppgick till 39,6 MSEK (44,8) och EBITDA-marginalen uppgick till 6,4 procent (7,1).

Finansnetto, resultat före och efter skatt

NSP slutförde i augusti förhandlingar om nya och utökade finansieringsramar för bolaget. De ökade kreditramarna skall användas för den inledda expansionen. Finansnettot påverkades negativt av bolagets ökade skuldsättning. Finansnettot uppgick till -11,0 MSEK (-7,6) inklusive bortskrivning av finansiella låneavgifter om ca 1 MSEK hänförliga till bolagets tidigare långivare, vilka periodiserats över de tidigare lånens löptid.

Koncernens resultat före skatt uppgick till -0,4 MSEK (7,5) och resultatet efter skatt till 2,1 MSEK (11,1). Resultatet per aktie efter beräknad skatt uppgick till 0,18 kronor (1,03).

OMSÄTTNING OCH RESULTAT PER SEGMENT

NSP redovisar två enskilda rörelsegrenar, Burger King-restaurangerna i Sverige och Danmark och Taco Bar. Taco Bar verksamheten bedrivs sedan oktober 2009 via en master franchisetagare men där NSP fortsatt står för råvaruförsörjning och konceptutveckling. NSP driver även i egen regi en Taco Bar enhet i Täby centrum.

Burger King

Koncernens försäljning inom Burger King-segmentet uppgick till 610,5 MSEK (618,4) för perioden januari - december. Driftsresultatet uppgick till 72,8 MSEK (79,1).

Svenska Burger King-verksamheten

Försäljningen för NSP:s Burger King-restauranger i Sverige uppgick till 412,8 MSEK (408,1). Driftsmarginalen blev 12,3 procent (12,8) för helåret. Sammantaget uppgick driftsresultatet till 50,8 MSEK (52,2) för helåret.

Danska Burger King-verksamheten

I Danmark uppgick försäljningen på bolagets Burger King-restauranger till 197,8 MSEK (210,3). Skillnaden i valutakurs vid omräkning av försäljningen i Danmark har påverkat negativt med -11,4 MSEK (-25,1). Driftsresultatet uppgick till 22,0 MSEK (26,9). Skillnaden i valutakurs påverkar jämförelsen negativt med -1,9 MSEK för helåret. Driftsmarginalen uppgick till 11,1 procent (12,8). Marginalen påverkas negativt av de i oktober förvärvade fem restaurangerna då de endast uppvisar ett mindre driftsöverskott.

Taco Bar

Taco Bar bedrivs som en master franchise-verksamhet innebärande att den operativa driften hanteras av en master franchise-tagare som ansvarar för driften på den svenska marknaden. Taco Bar redovisade en nettoomsättning på 10,4 MSEK (14,2) för 2011. Den totala försäljningen i systemet, inklusive alla franchisetagare, uppgick till 63,5 MSEK (61,4), en ökning med 3 procent. Två nya enheter har öppnats under året, en i Västerås och en i Sundsvall.

NYETABLERINGAR, OMBYGGNADER OCH FÖRVÄRV

NSP arbetar kontinuerligt med utvärdering av nya lägen och har en bred portfölj med många potentiella projekt i Sverige och Danmark. I december öppnade vi en ny restaurang i Varberg. Bolaget har från 2012 och framåt framför sig ett flertal nyöppningar av Burger King restauranger. Den första av dessa öppnade den 13 januari i Naestved, Danmark och den andra öppnade i Jägersro, Malmö den 22 mars.

Ombyggnaderna av restauranger fortgår och vi har under 2011 byggt om nio restauranger. Ombyggnaderna har varit omfattande och flera av restaurangerna har utrustats med lekområden som är attraktivt för barnfamiljer.

Under året har NSP förvärvat sex restauranger. I april köptes en centralt belägen restaurang i Örebro och i oktober förvärvades fem Burger King restauranger i Danmark från ett konkursbo. Förvärvet gjordes i samråd med Burger King Corporation vilket innebär att NSP erhåller viss finansiell ersättning under en begränsad period. Affären innebär att NSP, och Burger King, stärker sin position i Danmark. Årets sex förvärv innebär att omsättningen ökar med cirka 65-68 MSEK på årsbasis.

FINANSIELL STÄLLNING

NSP slutförde i augusti 2011 förhandlingar om nya och utökade finansieringsramar för bolaget. Bolagets nya kreditgivare är SEB och Proventus Capital. Proventus Capital bidrar med ett femårigt expansionslån avsett att under en kraftfull investeringsperiod finansiera förädling och utbyggnaden av NSP:s restaurangbestånd. Den nya finansieringen ger bolaget förutsättningar att genomföra den planerade tillväxten. Amorteringstakten på den nya lånefinansieringen ligger på cirka 18 MSEK per år de närmaste fyra åren. Som en följd av den nya finansieringslösningen ökar bolagets räntebärande skuldsättning och räntekostnader. Finansnettot för 2011 uppgick till - 11,0 MSEK (-7,6) inklusive bortskrivning av finansiella låneavgifter om cirka 1 MSEK hänförliga till bolagets tidigare lån via Kaupthing Bank och Danske Bank.

Likvida medel

NSP:s utökade finansieringsramar har ökat bolagets tillgängliga likvida medel med 23,3 MSEK till 46,3 MSEK (23,0), därutöver tillkommer beviljade leasingramar om 20 MSEK varav cirka 11 MSEK utnyttjats per balansdagen. Likvida medel uppgick per den 31 december till 32,1 MSEK (12,1). På balansdagen fanns 14,2 MSEK (38,8) i beviljade rörelsekrediter varav 0,0 MSEK var utnyttjade (27,9).

Kassaflöde

Kassaflödet för den löpande verksamheten uppgick till 32,8 MSEK (22,7). Kassaflödet för den löpande verksamheten, före förändring av rörelsekapital och betald skatt uppgick till 28,4 MSEK (36,1). Kassaflödet från investeringsverksamheten uppgick till -40,2 MSEK (-26,1). Kassaflödet för finansieringsverksamheten uppgick till 27,4 MSEK (-9,1).

Eget kapital

Koncernens egna kapital uppgick per den 31 december till 124,6 MSEK (116,1), motsvarande 10,71 kronor per aktie (10,77).

INVESTERINGAR

Investeringar i framförallt ombyggnad av restauranger, öppningen av en ny restaurang i Varberg samt övriga maskiner och inventarier uppgick till 43,7 MSEK (20,0) för perioden. Förvärvet av de fem restaurangerna i Danmark uppgick totalt till cirka 13,7 MSEK och avser i huvudsak inventarier i de förvärvade restaurangerna.

SKATTER

Koncernen redovisar en skatteintäkt som uppgick till 2,4 MSEK (3,6). Samtliga förlustavdrag har beaktats och redovisas såsom en uppskjuten skattefordran uppgående till 17,0 MSEK. Underskotten om 73 MSEK innebär, om än något förenklat, att NSP kommer att kunna tjäna 73 MSEK innan någon betalning av inkomstskatt blir aktuell. NSP har för dotterbolagen NSP AB och Euroburger AB begärt återbetalning av redovisad utgående moms avseende räkenskapsåret 2005. Anledningen är att moms rätteligen borde ha redovisats med 12 % i stället för med 25 % med stöd av dom i EU-domstolen. Bolaget har inga övriga pågående processer eller tvister avseende skattesituationen.

REDOVISNINGSPRINCIPER

NSP följer de av EU antagna IFRS-standarderna och tolkningarna av dessa (IFRIC). Från den 1 januari 2010 tillämpar NSP IFRS 3, Rörelseförvärv (omarbetad) och IAS 27, Koncernredovisning och separata finansiella rapporter (omarbetad). IAS 24 (revised) tillämpas från och med den 1 januari 2011 såväl som vissa ändringar i befintliga standarder och tolkningsuttalanden som har trätt i kraft. Bedömningen är att dessa inte har haft någon påverkan på koncernens räkenskaper under perioden.
Koncernbidrag lämnade från dotterföretag till moderbolag redovisas som en finansiell intäkt hos moderbolaget. Koncernbidrag som lämnas till dotterbolag redovisas som en ökning av andelar i dotterbolag. Jämförelsesiffrorna för 2010 har ändrats till samma princip. Denna förändring påverkar endast moderbolagets redovisning och inte koncernens redovisning. För en fullständig bild av de nya rekommendationerna som NSP börjat tillämpa se Not 1.

MEDARBETARE OCH PERSONALUTVECKLING

NSP arbetar kontinuerligt med att skapa en medarbetarupplevelse som gör att de anställda trivs och tycker det är positivt att gå till jobbet. Våra anställda är vårt varumärke och ansikte utåt. Nöjda medarbetare som är involverade, kompetenta och välinformerade mår bättre, är stoltare och ger bättre service. Detta är viktigt för att skapa en miljö där våra gäster trivs och får den kvalitet och service som Burger King står för.

Under 2011 tog vi ett steg framåt med att utveckla våra interna utbildningar inom ramen för NSP Academy. Flera nya kurser infördes innehållande bland annat ämnen som kommunikation, lagar och avtal och ledarskap. Utbildningarna hjälper oss att utveckla våra ledare och blivande arbetsledare. Totalt under året har vi haft cirka 240 kursdeltagare i Sverige och Danmark.

NSP Academy fortsätter nu att utvecklas med vidareutbildning inom bland annat områdena ledarskap och utrustning. Vidare fortsätter vi arbetet med att utveckla befintliga samt ta fram nytt stödmaterial för alltifrån introduktion av nya medarbetare till utbildning för biträdande restaurangchefer och restaurangchefer.

NSP-koncernen hade per den 31 december 2011 1 826 anställda (1 726). Antal årsanställda uppgick till 759 (731).

RISKER OCH OSÄKERHETSFAKTORER

NSP:s verksamhet är utsatt för finansiella risker, marknadsrisker och affärsrisker. De flesta riskerna kan elimeras genom interna rutiner. De risker som i högre utsträckning ligger utanför bolagets kontroll minimeras med stöd av handlingsplaner. Efterfrågan på restaurangtjänster är konjunkturberoende och minskad efterfrågan får väsentlig betydelse för bolagets verksamhet, finansiella ställning och resultat. De finansiella riskerna utgörs främst av likviditets- och ränterisker samt risker avseende framtida finansiering.

Nedan beskrivs de risker och viktiga förhållanden som bedöms ha väsentlig betydelse för Bolagets framtida utveckling. Det kan finnas av bolaget idag okända risker som kan få väsentlig betydelse för Bolagets verksamhet, finansiella ställning och/eller resultat.

MARKNADSRISKER

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. 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.

Marknadsutveckling

Kunders preferenser påverkas av hälsotrender eller oro för en viss typ av mat eller produktionsmetod. Medvetenheten bland allmänheten om näringsinnehåll, hälsotrender, djurskydd etc. har ökat och kan komma att öka ytterligare framöver. Exempel på faktorer som kan få kunder att ändra preferenser är nya för hälsan negativa forskningsrön om ingredienser, produkter, kvalitet på mat, virus och sjukdomar, hälsa och näringsinnehåll. Dessa larm kan leda till minskad kundgenomströmning, kräva förändring av menyn eller en temporär stängning av någon restaurang. NSP möter dessa risker genom att erbjuda kunderna breda menyer med ett urval av rätter baserade på olika råvaror, genom att arbeta efter manualer och tydliga regelverk som begränsar risken för slarv, dålig kvalitet och olyckor.

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. NSP hanterar denna risk genom att företrädesvis etablera sig i s.k. A-lägen och i A-rankade köpcentrum.

Konkurrens

Food service-marknaden kännetecknas av hård konkurrens och höga etableringskostnader. Den nordiska marknaden bedöms stå inför en konsolidering där det sannolikt skapas betydligt större food-serviceföretag än i nuläget. NSP avser att aktivt delta i konsolideringen av marknaden och ser detta som en tillväxtpotential.

AFFÄRSRISKER

Personalberoende

NSP:s verksamhet och resultat är beroende av specialistkompetens på ledningsnivå och av medarbetarnas kompetens och framgångsrika insatser. NSP:s framtida 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. Det är även av stor vikt att lyckas med rekryteringen av kompetenta nya medarbetare. Om nyckelpersoner lämnar Bolaget kan det, åtminstone kortsiktigt, komma att få väsentlig betydelse för NSP:s verksamhet och resultat. NSP möter dessa risker genom bland annat inrättande av incitamentsprogram. NSP:s verksamhet är

personalintensiv, vilket medför att Bolaget är känsligt för ökade lönekostnader. Då delar av NSP:s personal är fackligt ansluten utgör även framtida arbetskonflikter en risk. NSP har tidigare inte varit utsatt för några sådana konflikter, men detta betyder inte att Bolaget inte kan komma att utsättas för sådana konflikter i framtiden.

Varumärkesrisk

NSP:s verksamhet, eller liknande verksamhet bedriven av tredje part under samma eller liknande varumärke som NSP bedriver verksamhet, kan när som helst drabbas av olyckor som allvarligt skadar allmänhetens förtroende för det varumärke som berörs och indirekt även NSP. Ett minskat förtroende kan komma att få väsentlig betydelse för Bolagets verksamhet, finansiella ställning och resultat. NSP har byggt upp en industriell process som dagligen hanterar och begränsar dessa risker genom att hålla en hög kvalitét genom hela produktionsprocessen, från inköp till försäljning och hantering av avfall. NSP har också en hög beredskap för brand och andra risker av force majeure-karaktär. Varumärkesrisken gäller för samtliga aktörer på food service-marknaden. Generellt gäller att både franchisetagare och franchisegivare begränsar denna risk genom att arbeta efter genomarbetade manualer och tydliga regelverk som begränsar risker för slarv, dålig kvalitet och olyckor.

Franchiseavtal, utvecklingsavtal mm

Vissa franchiseavtal avseende Burger King innehåller en vid beskrivning av vad som skall anses som avtalsbrott, som ger Burger King rätt att säga upp avtalet till förtida upphörande, samt att upprepade mindre väsentliga avtalsbrott kan medföra rätt för Burger King att säga upp avtalet. För att etablering av restaurangerna skall få ske förutsätts diverse godkännanden från Burger King i olika delar av etableringsprocessen. Burger King har en vidsträckt rätt att vägra godkännande för etablering. Avtalet ger vidare Burger King långtgående möjligheter att säga upp avtalet med omedelbar verkan. Bolag i NSP-koncernen är, i form av franchisetagare, anvisade vissa av Burger King godkända leverantörer och franchisetagaren har ingen ovillkorlig rätt att byta leverantörer, t.ex. för det fall att kvalitén i levererade varor inte uppfylls eller att inköpspriser justeras.

Lägesrisk

En felbedömning av en restaurangs marknadsläge utgör den största risken vid etablering eller förvärv av nya restauranger. Antalet personer, d.v.s. potentiella gäster, som befinner sig i eller passerar området är avgörande för verksamhetens lönsamhet. Skulle en felbedömning göras i detta avseende, eller förutsättningarna ändras, riskerar NSP etableringskostnaden samt kostnaden för att vara bunden i långa hyresavtal, vilket särskilt gäller verksamheten i Danmark där hyresavtalen i vissa fall inte får sägas upp inom 20 år. NSP riskerar även att få betydligt högre marknadsföringskostnader än planerat till följd av detta. Lägesrisken hanteras genom kompetent personal och strukturerad marknadsanalys.

Hyresavtalsrisk

En förutsättning för att på ett framgångsrikt sätt kunna driva restauranger av den karaktär som NSP driver, är att restaurangerna ligger i områden med hög kundgenomströmning. NSP äger inte själva fastigheterna där restaurangerna är belägna, utan har träffat hyresavtal eller andra former av nyttjanderättsavtal med fastighetsägaren. I de flesta fall rör det sig om avtal 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. NSP är för sin verksamhet beroende av hyresavtalen och en uppsägning av vissa hyresavtal skulle drabba NSP hårdare än en uppsägning av andra, exempelvis därför att restaurangens läge är av stor betydelse för omsättningen i restaurangen och för att lokalen inte utan vidare går att ersätta med en annan lokal i motsvarande läge och till motsvarande kostnad. NSP har hittills inte drabbats av några uppsägningar av hyres- eller arrendeavtal som påtagligt har drabbat verksamheten negativt. 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 dock enstaka uppsägningar av hyresavtal och/eller arrendeavtal.

Förvärvs- och etableringsrisker

En del av Bolagets strategi består av att förvärva restaurangrörelser. 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 förvärvsriskerna genom grundlig analys av läge och marknadssituation och gängse analys av verksamhet och finansiell ställning. NSP verkar också, normalt sett, för att säljaren blir delägare i NSP genom finansieringslösningar som innefattar bland annat betalning med nyemitterade och/eller egna aktier.

Vid utgången av 2011 drev NSP 48 Burger King-restauranger. Därutöver är NSP master franchise-givare för Taco Bar. Bolaget planerar att öppna ytterligare enheter de kommande åren. Dessa kan komma att vara på marknader där NSP saknar eller har begränsad erfarenhet. De nya marknaderna kan ha andra konkurrensvillkor, kundpreferenser och/eller försäljningsvillkor än NSP:s befintliga marknader. Detta kan resultera i att dessa kommer att bli mindre framgångsrika än NSP:s befintliga marknader. I händelse av att NSP inte kan öppna nya enheter i önskvärd hastighet på grund av förseningar eller misslyckanden i att öppna nya enheter kan det väsentligen påverka NSP:s tillväxtstrategi samt förväntade lönsamhet. Ju fler restauranger NSP äger och driver desto mer kommer tillväxttakten i förhållande till antalet enheter att minska. Vidare är en av NSP:s största utmaningar att identifiera och etablera sig på attraktiva och lämpliga lägen. Konkurrensen om dem och hyreskostnaderna för dessa lägen har ökat de senaste åren. NSP:s förmåga att öppna ytterligare enheter beror därför också på förmågan att identifiera och förhandla acceptabla hyresavtal samt anställa och utbilda restaurangpersonal i tillräcklig omfattning. Nyetableringstakten kan variera vilket kan innebära att omsättning och resultat kan komma att understiga marknadens förväntningar vissa perioder.

Vid etablering av nya enheter kan den jämförbara tillväxten komma att sjunka, något som kan komma att påverka såväl NSP:s omsättnings- som lönsamhetstillväxt. NSP bedömer att det krävs en inkörningsperiod för nya enheter på upp till 24 månader i syfte att uppnå förväntad uthållig volym och lönsamhet. Under den perioden kommer enheterna att generera lägre omsättning och lönsamhet än vad de förväntas generera därefter. Detta beror på att det tar tid att bygga upp en bas av gäster samt på att högre kostnader relaterade till marknadsförings- och etableringskostnader uppkommer initialt. Det kan också komma att visa sig att nyetablerade enheter inte blir lönsamma eller uppnår samma lönsamhet som befintliga enheter.

Styrningsrisk

NSP planerar att förvärva och etablera ett betydande antal nya restauranger. NSP:s befintliga kontroll-, styr-, restaurang-, management-, redovisnings- och informationssystem kan visa sig vara otillräckliga för den planerade tillväxten. Att styra bolagets tillväxt effektivt kräver att bolaget lyckas anställa, utbilda och behåller restaurangchefer, därutöver kan det kräva att NSP investerar i och uppdaterar system och procedurer. NSP lägger stor vikt vid sin kultur och värderingar och bedömer dels att det hittills har varit en av framgångsfaktorerna, dels att det kommer att bli allt viktigare ju större NSP blir. NSP:s oförmåga att styra tillväxten effektivt kan komma att få väsentlig betydelse för NSP:s verksamhet, finansiella ställning och resultat.

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 bl.a. kontinuerlig kontakt med sin Arbetsgivarorganisation, fackliga organisationer och Arbetsmiljöverket i syfte att förbättra och utveckla de allmänna arbetsförhållandena och arbetsmiljön i Bolagets restauranger.

FINANSIELLA RISKER

Likviditetsrisk
Med likviditetsrisk avses risken för att NSP på grund av brist på likvida medel inte kan fullgöra sina ekonomiska åtaganden. Vid svag finansiell ställning kan banker komma att säga upp befintliga lån och krediter samt säga upp lämnade kreditlöften. Återbetalning av lån och krediter och indragna kreditlöften kan komma att få väsentlig betydelse för NSP:s verksamhet, finansiella ställning och resultat.

Framtida finansiering
Bolagets verksamhet är inriktad på tillväxt genom etablering av nya restauranger och förvärv. Detta kan medföra ett framtida kapitalbehov och kräva ytterligare finansiering via kapitalmarknaden med åtföljande utspädningseffekt för befintliga aktieägare. Sådan ytterligare finansiering kan komma att ske i en omfattning och till kursnivåer som inte är fördelaktiga för befintliga aktieägare.

Ränterisk avseende kassaflöden och verkliga värden
NSP:s historiska förvärv har delvis finansierats genom lån med en rörlig ränta. En procentenhets förändring av räntan påverkar koncernens lönsamhet med cirka 1,6 MSEK per år.

Valutarisker
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 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. 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.

SKATTERISKER

NSP bedriver ett kontinuerligt arbete för att identifiera skatterisker i verksamheten, exempelvis för att undvika att skatteskulder förbises. Det ingår i Bolagets verksamhet att löpande utföra skattemässiga bedömningar av vilka skattekonsekvenser olika transaktioner, som exempelvis förvärv eller avyttringar av bolag, rörelser eller immateriella rättigheter, får för Bolaget. Det finns alltid en risk att Skatteverket företräder en annan uppfattning än Bolaget i skattefrågor, vilket kan ge upphov till skatterelaterade kostnader för Bolaget.

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 internfakturering till respektive dotterbolag för dessa tjänster.

Moderbolagets nettoomsättning uppgick till 28,5 MSEK (27,0). Rörelseresultatet uppgick till 1,6 MSEK (2,0). Resultatet efter skatt uppgick till -3,8 MSEK (15,2). Nedskrivning av aktier i dotterbolag har gjorts med 18 MSEK. Moderbolagets egna kapital uppgick per den 31 december till 137,4 MSEK (134,4).

ÄGARFÖRHÅLLANDEN

NSP hade vid utgången av året cirka 3 100 aktieägare enligt Euroclear. De tio största ägarna innehade tillsammans 77 procent (77) 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 OMX Stockholm den 15 januari 2008. Aktien handlas under kortnamnet NSP. Stängningskurs den 31 december 2011 var 8,10 SEK.

ERSÄTTNINGSPRINCIPER

Förslag till riktlinjer för lön och annan ersättning till ledande befattningshavare

Enligt Årsredovisningslagen 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.

Nuvarande 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 for kommittéarbete. Vid årsstämman den 5 maj 2011 beslutades att arvode till ordföranden skall utgå med 400 000 SEK och till övriga ledamöter, som inte är anställda i bolaget, med 175 000 SEK vardera, således med ett sammanlagt arvode om 1 275 000 SEK.

Ersättning till ledande befattningshavare

Med ledande befattningshavare avses VD i koncernens moderbolag samt CFO, Driftschef i Sverige respektive Danmark, HR-chef samt IT-chef. Ersättning och andra anställningsvillkor för ledande befattningshavare skall vara marknadsmässiga och konkurrenskraftiga så att NSP kan attrahera och behålla skickliga medarbetare. 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 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 frångå riktlinjerna om det i det enskilda fallet finns skäl till det.

Föreslagen ersättningspolicy

Styrelsen föreslår att årsstämman beslutar om riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare i enlighet det beslut som fattades vid årsstämman 2011, 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 frångå 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 OMX Stockholm. NSP följer den svenska aktiebolagslagen, regelverket för emittenter vid Nasdaq OMX 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 hemsidan www.nordicservicepartners.se.

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

NSP tillämpar svensk kod för bolagsstyrning, med avvikelser för punkt 7.3:
• Bolaget har inte utsett något särskilt revisionsutskott. I stället har det beslutats att styrelsen skall utöva utskottsarbetet vilket görs med bolagets revisorer. Årets möte med revisorn ägde rum i anslutning till bokslutskommunikéns avlämnande.

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 röstar för det fulla antalet ägda och företrädda 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 2011-12-31

Ägare	Antal aktier (A+B)	Innehav	Röster	Not
Bohus Enskilda	2 132 992	18,3 %	18,3%	1
Danske Koncept Restauranger Holding	2 097 136	18,0%	18,0%	
Long Term AB	1 211 389	10,4%	10,4%	
Wahlstedt, Ulf	1 191 901	10,2%	10,2%	2

1. Bohus Enskilda ägs i lika delar av Jaan Kaber och Morgan Jallinder. Posten inkluderar aktier som via annat ägande kontrolleras av Jaan Kaber och Morgan Jallinder.
2. Direkt och indirekt via bolag

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 2012 bestått av Jaan Kaber (som representant för Förvaltnings AB Bohus Enskilda), Carl-Fredrik Herslow (oberoende), som ersatt Peter Nordin efter att denne valt att avgå ur valberedningen, samt Torbjörn Hultsberg som ordförande (advokat och bolagets juridiske rådgivare). Ordförande för

valberedningen Torbjörn Hultsberg kan kontaktas på telefon +46 (0)8 505 646 02 eller via e-post (thultsberg@kilpatricktownsend.com).

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 2011 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 2012 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 sid 40). I kallelsen till årsstämman 2012 presenteras valberedningens förslag i ovan nämnda frågor. På Bolagets hemsida finns valberedningens motivering och information om respektive föreslagen 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, ekonomiska ställning 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 fem ledamöter. Dessa ledamöter är Jens Engwall (invald 2011), Margaret von Platen (invald 2011), Lena Patriksson Keller (invald 2011). Jaan Kaber (styrelseordförande, invald 2009), samt Anders Wehtje (invald 2004). Ulf Wahlstedt avgick på egen begäran i augusti 2011. Styrelsen uppfyller NASDAQ OMX 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-, bolags- och affärsområdesnivå 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 2011. Under verksamhetsåret 2011 har styrelsen haft fyra ordinarie sammanträden i samband med bolagsstämma, bokslutskommuniké, delårsrapporter och fastställande av budget. Därutöver har styrelsen haft 12 styrelsemöten, varav två ordinarie arbetsmöten, för behandling av ärenden som finansiering, kapitalanskaffning samt utveckling av verksamheten.

Tabell närvaro

LEDAMOT	Invald	Närvaro	Arvode	Född	Oberoende	Not
Jaan Kaber	2009	16/16	400	1951	Nej	
Jens Engwall	2011	10/11	117	1956	Ja	
Lena Patriksson Keller	2011	9/11	117	1969	Ja	
Margaret von Platen	2011	11/11	117	1959	Ja	
Anders Wehtje	2004	15/16	167	1964	Nej	1
Peter Bahrke	2006	5/5	50	1962	Ja	2
Niklas Midby	2007	4/5	50	1959	Ja	2
Ulf Wahlstedt	2004	7/8	108	1957	Nej	3

1. Beroende av större aktieägare.
2. Avgick vid ordinarie stämma.
3- Avgick den 22 augusti.

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.

Ersättningsutskott

Styrelsen har valt att inte inrätta ett särskilt ersättningsutskott med uppgift att granska dels styrelsens beslut om ersättningar och andra anställningsvillkor för bolagsledningen, dels utvärdera eventuella pågående och under året avslutade program för rörliga ersättningar i bolaget, dels följa och utvärdera tillämpningen av bolagets riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare, som årsstämman beslutat om. Med hänsyn till att antalet styrelseledamöter inte är fler än fem 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 Margaret von Platen och Jaan Kaber. Styrelsen har i sin arbetsordning fastslagit fastighetsutskottets nyss nämnda arbetsuppgifter. Av arbetsordningen framgår även 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 2011 inte haft några ärenden att behandla.

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 for kommittéarbete. Vid årsstämman den 5 maj 2011 beslutades att arvode till ordföranden skall utgå med 400 000 kronor och till övriga ledamöter, som inte är anställda i bolaget, med 175 000 kronor vardera, således med ett sammanlagt arvode om 1 275 000 kronor. I kallelsen till årsstämman 2012 presenteras valberedningens förslag till arvodering av styrelse och revisor.

Ersättning till ledande befattningshavare

Vid årsstämman 2011 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, driftschef i Sverige, driftschef i Danmark samt HR-chef och IT-chef. 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.

STYRELSENS RAPPORT OM 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 2011 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 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, policies 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 periodiseringar av varulager samt 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 bolagsstämmans 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. Styrelseledamot som även är ledande befattningshavare i Bolaget skall dock ej delta i detta arbete. Enligt styrelsens uppfattning uppfylls därmed både aktiebolagslagens och Kodens krav på obereonde 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.

VINSTDISPOSITION OCH ÖVRIG INFORMATION

INCITAMENTSPROGRAM

Bolaget har för närvarande inget incitamentsprogram utestående utöver den konvertibel som initierades och tecknades under 2010. Konvertibeln berättigar till 309 155 aktier i NSP till kursen 16,60 kronor. Vi full teckning blir utspädningseffekten 2,8 procent.

TRANSAKTIONER MED NÄRSTÅENDE

Två av NSP:s styrelseledamöter, Morgan Jallinder och Jaan Kaber, är majoritetsägare i bolag där NSP sedan 2008 hyr fem restauranglokaler. En av NSP:s styrelseledamöter, Jens Engwall, är VD för Hemfosa Fastigheter AB med vilka NSP under 2011 tecknat ett hyresavtal avseende restaurangen i Varberg. Jens Engwall deltog inte i beslutet avseende det hyresavtalet. För ytterligare information hänvisas till Not 29.

PRÖVNING AV NEDSKRIVNINGSBEHOV FÖR GOODWILL

NSP genomför årligen en prövning av värdet på dess förvärvade goodwill. NSP följer IAS 36 och genomförda prövningar föreläggs styrelsen för godkännande. Prövningarna genomförs genom att diskontera framtida kassaflöden och därigenom beräkna ett värde vilket ställs mot den i koncernbalansen upptagna goodwillen. Ledningen och styrelsen gör bedömningar och antaganden om framtida tillväxttakt och marginalförbättringar. Prövningen visar att det inte finns något nedskrivningsbehov av goodwill.

HÄNDELSER EFTER RÄKENSKAPSÅRETS UTGÅNG

NSP öppnade en ny drive thru restaurang i Naestved i Danmark den 13 januari och en i Jägerso den 23 mars. Inga övriga väsentliga händelser efter periodens slut har inträffat.

UTVECKLING OCH FRAMTIDSUTSIKTER 2012

NSP är en av de största aktörerna inom snabbmat i Sverige och Norden. NSP driver för närvarande ett 50 tal Burger King restauranger vilket ger en stabil operativ plattform för en fortsatt utveckling av bolagets lönsamhet mot NSP:s finansiella mål. Under 2012 kommer NSP fortsätta satsa på förädling av restaurangportföljen genom ombyggnader av befintliga restauranger samt etablering av nya restauranger. Expansionen sker med i princip befintlig administrativ och operativ plattform vilket skapar förutsättningar för förbättrad lönsamhet.

FÖRSLAG TILL DISPOSITION AV BOLAGETS VINST

Till årsstämmans förfogande står följande ansamlade vinst:

KSEK	Moderbolag
Överkursfond	2 883
Balanserat resultat	11 652
Årets resultat	-3 853
Summa	**10 682**

Styrelsen föreslår att de till förfogande stående vinstmedlen om 10 682 KSEK 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.

RÄKENSKAPER

Koncernen

RESULTATRÄKNING - KONCERN

kSEK	NOT	2011	2010
Nettoomsättning	2,3	617 083	632 486
Övriga rörelseintäkter	2	5 886	1 151
Summa intäkter		**622 969**	**633 637**
Rörelsens kostnader			
Råvaror och förnödenheter		-156 457	-165 809
Övriga externa kostnader	4,5	-193 489	-192 228
Personalkostnader	6	-233 459	-230 846
Avskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	7,8,11	-28 729	-29 713
Nedskrivningar	7	-234	-
Summa rörelsens kostnader		**-612 367**	**-618 596**
Rörelseresultat		**10 602**	**15 040**
Finansiella intäkter	25	432	430
Finansiella kostnader	26	-11 401	-8 010
Finansnetto		**-10 968**	**-7 580**
Resultat efter finansiella poster		**-366**	**7 460**
Inkomstskatt	22	2 422	3 640
Periodens resultat		**2 056**	**11 100**
Periodens resultat hänförligt till:			
Moderbolagets aktieägare		2 056	11 100
Summa totalresultat hänförligt till:			
Moderbolagets aktieägare		1 840	3 869
Resultat per aktie avseende resultat hänförligt till moderföretagets aktieägare, SEK	**30**		
Före utspädning		0,18	1,03
Efter utspädning		0,18	1,03
Genomsnittligt antal aktier, före utspädning		11 639 416	10 778 657
Genomsnittligt antal aktier, efter utspädning		11 639 416	10 778 657

Koncernens rapport över totalresultat

kSEK	2011	2010
Periodens resultat	**2 056**	**11 100**
Valutakursdifferenser	-216	-7 231
Övrigt totalresultat för perioden, netto	**1 840**	**3 869**

BALANSRÄKNING - KONCERN

TILLGÅNGAR PER 31 DECEMBER, kSEK	NOT	2011	2010
Anläggningstillgångar			
Goodwill	10	181 159	181 551
Övriga immateriella tillgångar	11	6 251	6 316
Immateriella tillgångar		**187 410**	**187 867**
Inventarier, verktyg och installationer	8	116 451	86 335
Materiella anläggningstillgångar		**116 451**	**86 335**
Finansiella tillgångar	9	10 829	10 862
Uppskjuten skattefordran	22	17 284	16 512
Summa finansiella anläggningstillgångar		**28 113**	**27 374**
Summa anläggningstillgångar		**331 974**	**301 575**
Omsättningstillgångar			
Råvaror och förnödenheter		5 303	4 787
Kundfodringar	12	2 748	1 497
Övriga kortfristiga fordringar	13	6 677	6 438
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	14	26 441	15 345
Likvida medel	23	32 119	12 081
Summa omsättningstillgångar		**73 287**	**40 149**
SUMMA TILLGÅNGAR		**405 261**	**341 724**

EGET KAPITAL OCH SKULDER PER 31 DECEMBER, kSEK	NOT	2011	2010
Aktiekapital	15	83 804	77 606
Övrigt tillskjutet kapital		69 690	69 087
Reserver		-1 851	-1 768
Ansamlat resultat		-27 014	-28 854
Summa eget kapital		**124 629**	**116 072**
Skulder			
Långfristiga skulder			
Räntebärande långfristiga skulder	16	146 376	82 467
Konvertibla lån	16	4 693	4 693
Övriga långfristiga skulder	16	-	6 800
Uppskjuten skatteskuld	22	-	1 544
Summa långfristiga skulder		**151 069**	**95 504**
Kortfristiga skulder			
Upplåning	16	26 893	17 861
Checkkredit	16	-	27 896
Leverantörsskulder		31 679	26 301
Skatteskulder		1 328	3 253
Övriga kortfristiga skulder	17	6 158	4 950
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	18	63 505	49 885
Summa kortfristiga skulder		**129 563**	**130 147**
Summa skulder		**280 632**	**225 652**
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		**405 261**	**341 724**
STÄLLDA SÄKERHETER	20	281 036	234 100

KASSAFLÖDESANALYS - KONCERN

kSEK	NOT	2011	2010
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN			
Rörelseresultat		10 602	15 040
Återläggning avskrivningar		28 729	29 713
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet		38	-927
Erhållen ränta		419	369
Erlagd ränta		-11 339	-8 066
Betald inkomstskatt		-360	-848
Kassaflöde från löpande verksamhet före förändringar av rörelsekapital		**28 088**	**35 281**
KASSAFLÖDE FRÅN FÖRÄNDRINGAR I RÖRELSEKAPITAL			
Ökning (-)/Minskning (+) av varulager		-447	753
Ökning (-)/Minskning (+) av rörelsefordringar		-11 862	1 173
Ökning (+)/Minskning (-) av leverantörsskulder		4 791	-8 589
Ökning (+)/Minskning (-) av övriga rörelseskulder		12 247	-5 888
Kassaflöde från löpande verksamhet		**32 817**	**22 731**
INVESTERINGSVERKSAMHETEN			
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar		-270	-75
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	27	-39 225	-26 302
Avyttring av materiella anläggningstillgångar	8	-	267
Förvärvade nya dotterbolag	19	-702	-
Övriga finansiella tillgångar		33	50
Kassaflöde från investeringsverksamheten		**-40 164**	**-26 060**
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN			
Nyemission		-	439
Nya lån		132 354	-
Amortering av lån		-77 074	-29 338
Ökning/minsking kortfristiga finansiella skulder		-27 896	19 785
Kassaflöde från finansieringssverksamheten		**27 384**	**-9 114**
Årets kassaflöde		20 038	-12 443
Likvida medel vid årets början		12 081	24 524
Likvida medel vid årets slut	**23**	**32 119**	**12 081**
Outnyttjade krediter	**16**	**14 220**	**10 909**
Disponibla likvida medel vid årets slut		**46 339**	**22 990**

FÖRÄNDRING EGET KAPITAL - KONCERN

	Hänförligt till aktieägare i moderbolaget				
kSEK	Aktiekapital	Övrigt tillskjutet kapital	Reserver	Ansamlat resultat	Summa
Eget kapital 2010-01-01	**77 606**	**68 648**	**78**	**-32 723**	**113 609**
Valutakursdifferens	-	-	-1 846	-	-1 846
Årets resultat	-	-	-	3 869	3 869
Eget kapitalandel konvertibelt lån	-	439	-	-	439
Eget kapital 2010-12-31	**77 606**	**69 087**	**-1 768**	**-28 854**	**116 072**
Eget kapital 2011-01-01	**77 606**	**69 087**	**-1 768**	**-28 854**	**116 072**
Valutakursdifferens	-	-	-83	-	-83
Kvittningsemission	6 197	603	-	-	6 800
Årets resultat	-	-	-	1 840	1 840
Eget kapital 2011-12-31	**83 803**	**69 690**	**-1 851**	**-27 014**	**124 629**

RESULTATRÄKNING - MODERBOLAGET

kSEK	NOT	2011	2010
Nettoomsättning	2	28 522	27 024
Rörelsens kostnader			
Övriga externa kostnader	4,5	-8 078	-7 439
Personalkostnader	6	-18 490	-17 220
Avskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	7	-316	-404
Summa rörelsens kostnader		-26 884	-25 062
Rörelseresultat		**1 638**	**1 962**
Finansiella intäkter	25	4 649	4 080
Mottagna koncernbidrag		8 070	11 880
Utdelning från dotterbolag		7 000	-
Nedskrivning aktier i dotterbolag		-18 000	-
Finansiella kostnader	26	-5 677	-2 682
Finansnetto		**-3 958**	**13 278**
Resultat efter finansiella poster		**-2 319**	**15 240**
Inkomstskatt	22	-1 534	-15
Periodens resultat		**-3 853**	**15 225**

BALANSRÄKNING - MODERBOLAGET

TILLGÅNGAR PER 31 DECEMBER, kSEK	NOT	2011	2010
Anläggningstillgångar			
Utvecklingskostnader	11	5	23
Immateriella tillgångar		**5**	**23**
Inventarier och installationer	8	456	663
Materiella anläggningstillgångar		**456**	**663**
Finansiella anläggningstillgångar			
Andelar i koncernföretag	24	130 428	117 134
Övriga finansiella anläggningstillgångar	9	1 758	1 959
Långfristig fordran dotterbolag		75 505	75 505
Uppskjuten skattefordran	22	10 198	11 732
Summa finansiella anläggningstillgångar		**217 889**	**206 330**
Summa anläggningstillgångar		**218 350**	**207 016**
Omsättningstillgångar			
Fordringar hos koncernföretag		16 951	1 605
Kundfodringar		32	31
Övriga fordringar	13	549	634
Förutbetalda kostnader	14	3 532	1 857
Kassa och bank	23	3 447	2
Summa omsättningstillgångar		**24 511**	**4 130**
SUMMA TILLGÅNGAR		**242 861**	**211 146**

EGET KAPITAL OCH SKULDER PER 31 DECEMBER, kSEK	NOT	2011	2010
Eget kapital	15		
Bundet eget kapital			
Aktiekapital		83 804	77 606
Reservfond		42 919	42 919
Summa bundet eget kapital		**126 723**	**120 525**
Fritt eget kapital			
Överkursfond		2 883	2 281
Balanserat resultat		11 652	5 123
Årets resultat		-3 853	6 469
Summa fritt eget kapital		**10 682**	**13 873**
Summa eget kapital		**137 405**	**134 398**
Skulder			
Långfristiga skulder			
Konvertibla lån	16	4 693	4 693
Långfristiga skulder till kreditinstitut	16	77 500	35 334
Förlagslån	16	-	6 800
Summa långfristiga skulder		**82 193**	**46 827**
Kortfristiga skulder			
Skulder kreditinstitut	16	10 000	16 639
Leverantörsskulder		887	665
Aktuella skatteskulder		408	816
Övriga kortfristiga skulder	17	1 025	860
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	18	10 943	10 940
Summa kortfristiga skulder		**23 263**	**29 921**
Summa skulder		**105 456**	**76 748**
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		**242 861**	**211 146**
Ställda säkerheter	20	131 428	118 134

KASSAFLÖDESANALYS - MODERBOLAGET

		RÄKENSKAPSÅRET	
kSEK	NOT	2011	2010
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN			
Rörelseresultat		1 638	1 962
Avskrivningar materiella anläggningstillgångar		316	405
Erhållen ränta		4 649	3 729
Erhållna utdelningar		15 070	-
Erlagd ränta		-5 677	-2 682
Betald inkomstskatt		85	-399
Kassaflöde från löpande verksamhet före förändringar av rörelsekapital		**16 082**	**3 015**
KASSAFLÖDE FRÅN FÖRÄNDRINGAR I RÖRELSEKAPITAL			
Ökning (-)/Minskning (+) av rörelsefordringar		-36 923	-877
Ökning (+)/Minskning (-) av leverantörsskulder		222	-1 088
Ökning (+)/Minskning (-) av övriga rörelseskulder		19 722	-11 777
Kassaflöde från löpande verksamhet		**-898**	**-10 727**
INVESTERINGSVERKSAMHETEN			
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	27	-91	-309
Investeringar i dotterbolag		-31 294	-8 452
Amorteringar av övriga finansiella anläggningstillgångar		201	1 488
Kassaflöde från investeringsverksamheten		**-31 184**	**-7 273**
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN			
Nyemission		-	439
Upptagna lån		90 000	4 693
Ökning/minsking kortfristiga finansiella skulder		-16 639	16 639
Amortering av lån		-37 834	-10 666
Kassaflöde från finansieringssverksamheten		**35 527**	**11 105**
Årets kassaflöde		3 445	-6 894
Likvida medel vid årets början		2	6 896
Likvida medel vid årets slut	**23**	**3 447**	**2**

FÖRÄNDRING I EGET KAPITAL- MODERBOLAGET

kSEK	Aktiekapital	Reservfond	Överkursfond	Balanserat resultat	Summa
Eget kapital 2010-01-01	**77 606**	**42 919**	**2 281**	**-4 027**	**118 779**
Eget kapitalandel konvertibelt lån	-	-	-	439	439
Erhållet koncernbidrag	-	-	-	11 820	11 820
Skatt avseende koncernbidrag	-	-	-	-3 109	-3 109
Årets resultat	-	-	-	6 469	6 469
Eget kapital 2010-12-31	**77 606**	**42 919**	**2 281**	**11 592**	**134 398**
Eget kapital 2011-01-01	**77 606**	**42 919**	**2 281**	**11 592**	**134 398**
Kvittningsemission	6 198	-	602	-	6 800
Erhållet koncernbidrag	-	-	-	75	75
Skatt avseende koncernbidrag	-	-	-	-15	-15
Årets resultat	-	-	-	-3 853	-3 853
Eget kapital 2011-12-31	**83 804**	**42 919**	**2 883**	**7 799**	**137 405**

NOTER TILL RESULTAT- OCH BALANSRÄKNING

NOT 1 - SAMMANFATTNING AV VIKTIGA REDOVISNINGSPRINCIPER

ALLMÄNT

Nordic Service Partners Holding AB (NSP) är ett av Sveriges största restaurangföretag med inriktning på snabbservicerestauranger. Verksamheten omfattar ett 50-tal Burger King-restauranger i Sverige och Danmark vilket gör NSP till Burger Kings största franchisetagare i Norden. 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. NSP äger också varumärket och konceptet Taco Bar som är registrerat i Sverige och Europa. Taco Bar omfattar i dag ett 20-tal franchiserestauranger i Sverige. 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 2011 noterat på OMX Nordiska Börs Stockholm. Denna årsredovisning har den 4 april 2012 godkänts av styrelsen för offentliggörande. Årsredovisningen och koncernredovisningen blir föremål för fastställande på årsstämman den 10 maj 2012. 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. Koncernredovisningen har upprättats enligt anskaffningsvärdemetoden. Moderbolaget tillämpar samma redovisningsprinciper som koncernen utom i de fall som anges nedan under avsnittet "Moderbolagets redovisningsprinciper". De avvikelser som förekommer mellan moderbolagets och koncernens principer föranleds av begränsningar i möjligheterna att tillämpa IFRS i moderbolaget till följd av ÅRL och Tryggandelagen samt i vissa fall av skatteskäl.

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. 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 reslutaträkningen 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:

- Goodwill
- Värdering av identifierbara tillgångar och skulder i samband med förvärv av verksamheter
- Värdering av uppskjuten skattefordran relaterad till skattemässiga underskottsavdrag

Uppskattningarna och antagandena ses över regelbundet. Ändringar av uppskattningar redovisas i den

period ändringen görs om ändringen endast påverkat denna period, eller i den period ändringen görs och framtida perioder om ändringen påverkar både aktuell period och framtida perioder.

STANDARDER, ÄNDRINGAR OCH TOLKNINGAR SOM GÄLLER FRÅN OCH MED 1 JANUARI 2011.

Nya och ändrade standarder som tillämpas av koncernen

Inga av de IFRS eller IFRIC-tolkningar som för första gången är obligatoriska för det räkenskapsår som började 1 januari 2011 har haft någon väsentlig inverkan på koncernen.

Nya standarder, ändringar och tolkningar av befintliga standarder som ännu inte har trätt i kraft och som inte har tillämpats i förtid av koncernen

IAS 19 "Ersättningar till anställda" ändrades i juni 2011. Ändringen innebär att koncernen kommer att sluta tillämpa "korridormetoden" och i stället redovisa alla aktuariella vinster och förluster i övrigt totalresultat när de uppstår. Kostnader för tjänstgöring under tidigare år kommer att redovisas omgående. Räntekostnader och förväntad avkastning på förvaltningstillgångar kommer att ersättas av en nettoränta som beräknas med hjälp av diskonteringsräntan, baserat på nettoöverskottet eller nettounderskottet i den förmånsbestämda planen. Koncernen avser att tillämpa den ändrade standarden för det räkenskapsår som börjar 1 januari 2013. Standarden har ännu inte antagits av EU.

IFRS 9 "Financial instruments" hanterar klassificering, värdering och redovisning av finansiella skulder och tillgångar och ersätter delar av IAS 39. IFRS 9 anger att finansiella tillgångar ska klassificeras i två olika kategorier och fastställas vid första redovisningstillfället. För finansiella skulder sker mindre förändringar, vilka avser skulder som är identifierade till verkligt värde. Koncernen har för avsikt att tillämpa den nya standarden senast det räkenskapsår som börjar 1 januari 2015 och har ännu inte utvärderat effekterna. Standarden har ännu inte antagits av EU.

IFRS 10 "Consolidated financial statements" inför inga nya principer men ger ytterligare vägledning för att bistå vid fastställandet av kontroll när detta är svårt att bedöma. Koncernen avser att tillämpa IFRS 10 för det räkenskapsår som börjar 1 januari 2013 och har ännu inte utvärderat den fulla effekten på de finansiella rapporterna. Standarden har ännu inte antagits av EU.

IFRS 12 "Disclosures of interests in other entities" omfattar upplysningskrav för dotterföretag, joint arrengements, intresseföretag och ej konsoliderade "structured entities". Koncernen avser att tillämpa IFRS 12 för det räkenskapsår som börjar 1 januari 2013 och har ännu inte utvärderat den fulla effekten på de finansiella rapporterna. Standarden har ännu inte antagits av EU.

IFRS 13 "Fair value measurement" tillhandahåller en exakt definition och en gemensam källa till verkligt värdevärderingar och tillhörande upplysningar samt vägledning kring tillämpning då andra IFRS redan kräver eller tillåter värdering till verkligt värde. Koncernen har ännu inte utvärderat den fulla effekten av IFRS 13 på de finansiella rapporterna. Koncernen har för avsikt att tillämpa den nya standarden det räkenskapsår som börjar 1 januari 2013. Standarden har ännu inte antagits av EU.

Inga andra av de IFRS eller IFRIC-tolkningar som ännu inte har trätt i kraft, väntas ha någon väsentlig inverkan på koncernen.

KONCERNREDOVISNING

Dotterföretag är alla de företag där koncernen har rätten att utforma finansiella och operativa strategier på ett sätt som vanligen följer med ett aktieinnehav uppgående till mer än hälften av rösträtterna. Förekomsten och effekten av potentiella rösträtter som för närvarande är möjliga att utnyttja eller konvertera, beaktas vid bedömningen av huruvida Koncernen utövar bestämmande

inflytande över ett annat företag. Dotterföretag inkluderas i koncernredovisningen från och med den dag då det bestämmande inflytandet överförs till koncernen. De exkluderas ur koncernredovisningen från och med den dag då det bestämmande inflytandet upphör. Förvärvsmetoden används för redovisning av Koncernens förvärv av dotterföretag. Anskaffningskostnaden för ett förvärv utgörs av verkligt värde på tillgångar som lämnats som ersättning, emitterade eget kapitalinstrument och uppkomna eller övertagna skulder per överlåtelsedagen, plus kostnader som är direkt hänförbara till förvärvet. Identifierbara förvärvade tillgångar och övertagna skulder och eventualförpliktelser i ett företagsförvärv värderas inledningsvis till verkliga värden på förvärvsdagen, oavsett omfattning på eventuellt minoritetsintresse. Det överskott som utgörs av skillnaden mellan anskaffningsvärdet och det verkliga värdet på Koncernens andel av identifierbara förvärvade nettotillgångar redovisas som goodwill. Om anskaffningskostnaden understiger verkligt värde för det förvärvade dotterföretagets nettotillgångar, redovisas mellanskillnaden direkt i resultaträkningen. Koncerninterna transaktioner och balansposter samt orealiserade vinster på transaktioner mellan koncernföretag elimineras. Även orealiserade förluster elimineras, om inte transaktionen utgör ett bevis på att ett nedskrivningsbehov föreligger för den överlåtna tillgången. Redovisningsprinciperna för dotterföretag har i förekommande fall ändrats för att garantera en konsekvent tillämpning av Koncernens principer.

SEGMENTSRAPPORTERING

Rörelsesegment rapporteras in på ett sätt som motsvaras av hur den interna rapporteringen lämnas till koncernens högsta verkställande beslutsfattare. En rörelsegren 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 rörelsegrenar. Koncernen redovisar två enskilda rörelsegrenar, Burger King och Taco Bar. Den tidigare redovisade rörelsegrenen Food Solutions avvecklades 2009 genom en försäljning samt nedläggning av i koncernen kvarvarande food cour enhet i Stinsen, Sollentuna i början av 2010. 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 eller betalas 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 kreditkortsavgifter som ska betalas för transaktionen. Sådana avgifter ingår i övriga externa kostnader. Koncernen säljer ett urval av råvaror till grossistföretag. Försäljningen av varor intäktsredovisas när koncernföretaget har levererat produkter till ett grossistföretag. Leverans inträffar inte förrän risken har överförts till grossistföretaget. Intäkter från franchise- och marknadsföringsavgifter som faktureras ut, och intäktsförs, beräknas utifrån en viss andel (2-3 procent) av den senaste månadens redovisade försäljning hos respektive franchisetagare.

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

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

NSP klassificerar sina finansiella tillgångar i följande kategorier: finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen, lånefordringar och kundfordringar, samt finansiella tillgångar som kan säljas. Klassificeringen är beroende av för vilket syfte den finansiella tillgången förvärvades. Ledningen fastställer klassificeringen av de finansiella tillgångarna vid det första redovisningstillfället. NSP innehar finansiella instrument inom kategorin lånefordringar och kundfordringar som initialt redovisas till anskaffningsvärde och därefter till bedömt återvinningsvärde. NSP klassificerar sina finansiella skulder i följande kategorier: leverantörsskulder, eget kapitalinstrument och låneskulder.

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

Byggnader innefattar restauranger. Materiella anläggningstillgångar tas upp till anskaffningsvärde med avdrag för avskrivningar. I anskaffningsvärdet ingår utgifter som direkt kan hänföras till förvärvet av tillgången. Koncernen aktiverar inte lånekostnader. 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:
- Byggnader 20 år
- Maskiner och andra tekniska anläggningar 7 år
- Inventarier, verktyg och installationer 5 år
- Bilar 3 år

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. Avskrivningar görs linjärt för att fördela kostnaden för licenser och franchiserättigheter över deras bedömda nyttjandeperiod (5-20 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. I koncernresultaträkningen fördelas leasingkostnaden mellan avskrivning och räntekostnad. Leasingavgifter avseende operationell leasing kostnadsförs 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 efter anskaffningstidpunkten, utom vid konvertering eller inlösen.

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, hänförbara till poster som redovisas direkt mot eget kapital 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. 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 realiseras 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

Åtaganden för ålderspension för tjänstemän tryggas genom försäkringar i Alecta. Enligt ett uttalande från Redovisningsrådets akutgrupp URA 42, 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. Alectas överskott kan fördelas till försäkringstagarna och/eller de försäkrade. Vid utgången av 2011 uppgick Alectas överskott i form av den kollektiva konsolideringsnivån till 113 procent (146). Den kollektiva konsolideringsnivån utgörs av marknadsvärdet på Alectas tillgångar i procent av försäkringsåttagandena beräknade enligt deras försäkringstekniska beräkningsantaganden, vilka inte överensstämmer med IAS 19.

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 rörelseförluster.

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

LEASING

Leasing där en väsentlig del av riskerna och fördelarna med ägande behålls av leasegivaren klassificeras som operationell leasing. Betalningar som görs under leasingtiden (efter avdrag för eventuella incitament från leasegivaren) kostnadsförs i resultaträkningen linjärt över leasingperioden. Koncernen leasar vissa materiella anläggningstillgångar. Leasingavtal av anläggningstillgångar där koncernen i allt väsentligt innehar de ekonomiska risker och fördelar som förknippas med ägandet, klassificeras som finansiell leasing. Vid leasingperiodens början redovisas finansiell leasing i balansräkningen till det lägre av leasingobjektets verkliga värde och nuvärdet av minimileaseavgifterna. Varje leasingbetalning fördelas mellan amortering av skulden och finansiella kostnader för att uppnå en fast räntesats för den redovisade skulden. Motsvarande betalningsförpliktelser, efter avdrag för finansiella kostnader, ingår i balansräkningens poster Långfristig upplåning och Kortfristig upplåning. Räntedelen i de finansiella kostnaderna redovisas i resultaträkningen fördelat över leasingperioden så att varje redovisningsperiod belastas med ett belopp som motsvarar en fast räntesats för den under respektive period redovisade skulden. Anläggningstillgångar som innehas enligt finansiella leasingavtal skrivs av under den kortare perioden av tillgångens nyttjandeperiod och leasingperioden. I moderbolaget redovisas samtliga leasingavtal som operationella.

KONCERNBIDRAG

Moderbolaget redovisar koncernbidrag och aktieägartillskott i enlighet med RFR (IAS27)p2 samt RFR 2 (IAS18) p3. Aktieägartillskott förs direkt mot eget kapital hos mottagaren och aktiveras i aktier och andelar hos givaren, i den mån nedskrivning inte erfordras. Koncernbidrag lämnade från dotterföretag till moderföretag redovisas som en finansiell intäkt hos moderföretag. Koncernbidrag lämnade från moderföretag till dotterföretag redovisas som en ökning av andelar i dotterföretag.

ERSÄTTNINGAR TILL ANSTÄLLDA

Pensioner

I moderbolaget tillämpas andra grunder för beräkning av förmånsbestämda planer än de som anges i IAS 19. Moderbolaget följer Tryggandelagens bestämmelser och Finansinspektionens föreskrifter eftersom detta är en förutsättning för skattemässig avdragsrätt. De väsentligaste skillnaderna jämfört med reglerna i IAS 19 är hur diskonteringsräntan fastställs, att beräkning av den förmånsbestämda förpliktelsen sker utifrån nuvarande lönenivå utan antagande om framtida löneökningar, och att alla aktuariella vinster och förluster redovisas i resultaträkningen då de uppstår.

FINANSIELL RISKHANTERING

Koncernen utsätts genom sin verksamhet för en mängd olika finansiella risker: marknadsrisk (omfattande valutarisk, ränterisk i verkligt värde, ränterisk i kassaflödet och prisrisk), kreditrisk och likviditetsrisk. Koncernens övergripande riskhanteringspolicy fokuserar på oförutsägbarheten på de finansiella marknaderna och eftersträvar att minimera potentiella ogynnsamma effekter på koncernens finansiella resultat. Riskhanteringen sköts centralt enligt policies som fastställts av styrelsen. Koncernens finansfunktion identifierar, utvärderar och säkrar finansiella risker i nära samarbete med koncernens operativa enheter. Styrelsen upprättar skriftliga policies såväl för den övergripande riskhanteringen som för specifika områden, såsom valutarisk, ränterisk, kreditrisk, användning av derivata och icke derivata finansiella instrument samt placering av överlikviditet.

NOT 2 - INTÄKTERNAS FÖRDELNING

	Koncernen		Moderbolag	
	2011	**2010**	**2011**	**2010**
I NETTOOMSÄTTNINGEN INGÅR INTÄKTER FRÅN:				
Försäljning av varor - grossisthandel	3 908	4 813	-	-
Försäljning av varor - detaljhandel	610 534	625 005	-	-
Royalty	2 641	2 668	-	-
Övrigt	5 886	1 151	28 522	27 024
Summa	**622 969**	**633 637**	**28 522**	**27 024**

NOT 3 - SEGMENTSRAPPORTERING

Koncernens verksamhet bedrivs i 2 direktrapporterande enheter. Koncernen har gemensam finanstruktur varför en uppdelning av finansnetto och skatt inte är meningsfull.

SEGMENT

Burger King Danmark	Nordic Service Partners A/S
Burger King Sverige	Nordic Service Partners AB, Euroburger AB
Taco Bar	Taco Bar Nordic AB

DRIFTSRESULTAT OCH DRIFTSMARGINAL	Driftsresultat		Driftsmarginal, %	
	2011	2010	2011	2010
Burger King - restauranger Sverige	50 767	52 171	12,3%	12,8%
Burger King - restauranger Danmark	21 987	26 934	11,1%	12,8%
Totalt Burger King	**72 754**	**79 105**	**11,9%**	**12,8%**
Taco Bar	586	639	5,6%	4,5%
Koncerngemensamt	-	310	-	29,7%
Koncernen	**73 340**	**80 054**	**11,8%**	**12,6%**

G&A OCH AVSKRIVNINGAR	G&A		Avskrivningar	
	2011	2010	2011	2010
Burger King - restauranger Sverige	-23 015	-20 668	-17 739	-17 714
Burger King - restauranger Danmark	-11 871	-12 520	-10 674	-11 410
Totalt Burger King	**-34 886**	**-33 188**	**-28 413**	**-29 124**
Taco Bar	-468	-376	-	-185
Koncerngemensamt	1 345	-1 735	-316	-404
Koncernen	**-34 009**	**-35 299**	**-28 729**	**-29 713**

NETTOOMSÄTTNING OCH RÖRELSERESULTAT	Nettoomsättning		Rörelseresultat	
	2011	2010	2011	2010
Burger King - restauranger Sverige	412 775	408 074	10 013	13 789
Burger King - restauranger Danmark	197 759	210 314	-558	3 004
Totalt Burger King	**610 534**	**618 388**	**9 455**	**16 793**
Taco Bar	10 401	14 190	118	78
Koncerngemensamt	2 034	1 059	1 029	-1 829
Koncernen	**622 969**	**633 637**	**10 602**	**15 040**

INVESTERINGAR, TILLGÅNGAR OCH SKULDER FÖRDELAT PER RÖRELSEGREN

	Investeringar materiella tillgångar		Investeringar immateriella tillgångar		Tillgångar		Skulder	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Burger King	43 343	17 445	270	75	319 497	275 120	275 920	247 991
Taco Bar	-	-	-	-	11 835	8 938	2 155	1 811
Koncerngemensamt	91	309	-	-	229 684	200 246	92 279	65 848

Förvärvad verksamhet	13 645	-	-	-	-	-	-	-
Elimineringar	-	-	-	-	-155 756	-142 580	-89 722	-89 998
Koncernen	**57 079**	**17 754**	**270**	**75**	**405 261**	**341 724**	**280 632**	**225 652**

INVESTERINGAR, TILLGÅNGAR OCH SKULDER FÖRDELAT PER GEOGRAFISKA OMRÅDEN

	Investeringar materiella tillgångar		Investeringar immateriella tillgångar		Tillgångar		Skulder	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Sverige	31 310	13 445	270	75	366 319	307 875	215 630	155 133
Danmark	12 124	4 309	-	-	194 698	176 429	154 724	160 517
Förvärvad verksamhet	13 645	-	-	-	-	-	-	-
Elimineringar	-	-	-	-	-155 756	-142 580	-89 722	-89 998
Koncernen	**57 079**	**17 754**	**270**	**75**	**405 261**	**341 724**	**280 632**	**225 652**

NOT 4 - ERSÄTTNING TILL REVISORERNA

	Koncernen		Moderbolag	
	2011	2010	2011	2010
PRICEWATERHOUSECOOPERS AB				
Revisionsuppdrag	718	804	477	551
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	56	110	56	110
Skatterådgivning	83	175	83	175
Övrigt	237	-	117	-

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

NOT 5 - OPERATIONELLA LEASINGKOSTNADER

	Koncernen		Moderbolag	
	2011	2010	2011	2010
Hyreskostnader	58 369	56 896	957	944
Leasingkostnader	4 952	4 788	922	68

Då en del av koncernens hyreskostnader är omsättningsbaserade kan inte uppgift lämnas avseende de kommande åren. Den generella kostnadsökningen inom koncernen vid en omsättningsökning om cirka 5% påverkar hyreskostnaderna med cirka 430 kSEK (1 800).

NOT 6 - MEDELTAL ANSTÄLLDA, LÖNER, ANDRA ERSÄTTNINGAR, SOCIALA AVGIFTER OCH PENSIONSKOSTNADER

	Koncernen		Moderbolag	
Antal årsanställda	**2011**	**2010**	**2011**	**2010**
Kvinnor	354	354	8	8
Män	405	377	9	11
Totalt	**759**	**731**	**17**	**19**
Löner och ersättningar				
Styrelsen, verkställande direktören och andra ledande befattningshavare	7 397	7 197	6 519	6 381
Övriga anställda	185 679	187 626	5 501	4 673
Totala löner och ersättningar	**193 076**	**194 824**	**12 020**	**11 054**
Sociala avgifter enligt lag och avtal	**31 881**	**29 062**	**4 313**	**3 886**
Pensionskostnader				
Styrelsen och VD	467	428	467	428
Pensionskostnader övriga	6 316	5 648	984	1 095
Totala löner, ersättningar, sociala avgifter och pensionskostnader	**231 740**	**229 962**	**17 784**	**16 463**

Då information saknas för att möjliggöra pensionsberäkning enligt IAS 19, redovisas samtliga pensionkostnader som avgiftsbestämda. Av beloppen ovan har betalningar uppgått till:

1 657 kSEK - Afa/Fora

1 151 kSEK - Alecta/Collectum

	Koncernen		Moderbolag	
Styrelseledamöter och ledande befattningshavare	**Antal på balansdagen**	**Varav män**	**Antal på balansdagen**	**Varav män**
Styrelseledamöter	5	60%	5	60%
Verkställande direktör och andra ledande befattningshavare	6	67%	5	80%

Sjukfråvaro

	Koncernen	
Sjukfrånvaro	**2011**	**2010**
Total sjukfrånvaro	4,2%	3,1%
långtidssjukfrånvaro	1,6%	1%
sjukfrånvaro för män	3,3%	2%
sjukfrånvaro för kvinnor	5,2%	4,3%
anställda - 29 år	3,8%	3,5%
anställda 30 - 49 år	5,9%	5,5%
anställda 50 år -	3,0%	0,2%

Ersättningar till ledande befattningshavare

Ersättning till VD och andra ledande befattningshavare 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**
Jaan Kaber (styrelseordförande)	400	-	-	-
Ulf Wahlstedt (styrelseledamot)	108	-	-	-
Peter Bahrke (styrelseledamot)	50	-	-	-
Anders Wehtje (styrelseledamot)	167	-	-	-
Niklas Midby (styrelseledamot)	50	-	-	-
Jens Engwall (styrelseledamot)	117	-	-	-

Lena Patriksson Keller (styrelseledamot)	117	-	-	-
Margaret von Platen (styrelseledamot)	117	-	-	-
Morgan Jallinder (verkställande direktör)	1 836	250	85	466
Andra ledande befattningshavare	3 930	255	255	685

Med ledande befattningshavare avses de personer som tillsammans med verkställande direktören utgör koncernledningen, vilka är Morgan Jallinder, Johan Wedin, Patrik Eliasson, Anna Gerdstigen, Johan Persson och Tina Louise Jensen.

Pensioner

Pensionsåldern för VD och koncernens ledningsgrupp är 65 år.

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 från bolagets sida gäller en uppsägningstid om 12 månader och vid uppsägning från VD:s sida 6 månader. Uppsägningstid för övriga i ledningsgruppen är upp till 12 månader.

Aktierelaterade förmåner

Under 2010 tecknade anställda och vissa ledande befattningshavare konvertibler i NSP på marknadsmässiga villkor. Konvertibeln löper tom september 2013.

NOT 7 - AVSKRIVNINGAR OCH NEDSKRIVNINGAR

	Koncernen		Moderbolag	
	2011	**2010**	**2011**	**2010**
Avskrivningar enligt plan	-28 729	-29 713	-316	-404
Nedskrivningar	-233	-	-	-
Summa	**-28 962**	**-29 713**	**-316**	**-404**

NOT 8 - INVENTARIER, VERKTYG OCH INSTALLATIONER

	Koncernen		Moderbolag	
	2011	2010	2011	2010
Ingående anskaffningsvärden	199 187	183 401	2 029	1 721
Inköp	42 070	17 754	91	308
Pågående investeringar	1 364	2 240	-	-
Inkråmsförvärv restauranger Danmark	13 645	-	-	-
Förvärv BK Örebro	1 964	-	-	-
Försäljning och utrangeringar	-	-267	-	-
Nedskrivningar	-234	-	-	-
Omräkningsdifferens	-298	-3 941	-	-
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	**257 698**	**199 187**	**2 120**	**2 029**
Ingående avskrivningar	-112 852	-83 532	-1 366	-980
Avskrivningar	-28 395	-29 320	-298	-386
Nedskrivningar	-	-	-	-
Utgående ackumulerade avskrivningar	**-141 247**	**-112 852**	**-1 664**	**-1 366**
Utgående restvärde enligt plan	**116 451**	**86 335**	**456**	**663**
I posten inventarier, verktyg och installationer ingår leasingobjekt som koncernen har enligt finansiella leasingavtal med följande belopp.				
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	**73 516**	**50 150**	**-**	**-**
Utgående ackumulerade avskrivningar	**-38 870**	**-30 544**	**-**	**-**
Utgående bokfört värde finansiell leasing	**34 646**	**19 606**	**-**	**-**

Skulder avseende finansiell leasing - minimileaseavgifter:

	Koncernen	
	2011	2010
Inom 1 år	8 526	4 096
Mellan 1 och 5 år	26 122	8 863
Mer än 5 år	11 232	15 160
	45 881	**28 119**
Framtida finansiella kostnader för finansiell leasing	-5 407	-2 891
Nuvärdet av skulder avseende finansiell leasing	**40 474**	**25 228**
Nuvärdet av finansiella leasingskulder är som följer:		
Inom 1 år	9 560	4 699
Mellan 1 och 5 år	21 959	10 236
Mer än 5 år	8 955	10 293
	40 474	**25 228**

NOT 9 - FINANSIELLA TILLGÅNGAR

	Koncernen		Moderbolag	
	2011	2010	2011	2010
Hyresdepositioner	5 514	5 054	-	-
Konvertibelt skuldebrev	1 000	1 000	-	-
Reversfordran	4 315	4 808	1 758	1 959
Summa	**10 829**	**10 862**	**1 758**	**1 959**

NOT 10 - GOODWILL

	Burger King				Taco Bar		Summa	
	Sverige		Danmark					
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Ingående anskaffningsvärden	53 057	53 057	112 842	130 028	15 652	15 652	181 551	198 737
Årets förändringar	-	-	-	-	-	-	-	-
Valutakurseffekt	-	-	-392	-17 186	-	-	-392	-17 186
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	**53 057**	**53 057**	**112 450**	**112 842**	**15 652**	**15 652**	**181 159**	**181 551**
Årets förändringar	-	-	-	-	-	-	-	-
Nedskrivningar	-	-	-	-	-	-	-	-
Utgående ackumulerade nedskrivningar	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Utgående restvärde	**53 057**	**53 057**	**112 450**	**112 842**	**15 652**	**15 652**	**181 159**	**181 551**

Vid det omvända förvärvet av NSP Holding uppstod en goodwill om 11 238 kSEK.

Denna goodwill har skrivits ned över resultaträkningen då NSP Holding (publ) vid förvärvstillfället ej bedrev någon verksamhet.

	Burger King				Taco Bar	
	Sverige		Danmark			
Väsentliga antaganden som använts för beräkningar av nyttjandevärden	**Under budgetperiod**	**Bortom budgetperiod**	**Under budgetperiod**	**Bortom budgetperiod**	**Under budgetperiod**	**Bortom budgetperiod**
Bruttomarginal	75,5%	75,0%	74,8%	75,5%	32,0%	31,0%
Tillväxttakt	1,5%	3,0%	2,0%	3,0%	4,0%	4,0%
Diskonteringsränta	12,0%	12,0%	12,0%	12,0%	12,0%	12,0%

Beräkningar av nyttjandevärden utgår från framtida uppskattade kassaflöden före skatt utifrån budgetar som fastställts av ledningen täckande en treårsperiod.

Kassaflöden bortom treårsperioden extrapoleras med hjälp av bedömd tillväxttakt enligt uppgift ovan för de kassagenererande enheterna inom respektive segment.

Den budgeterade bruttomarginalen har fastställts av ledningen baserat på tidigare resultat och förväntningar på marknadsutvecklingen.

Använd genomsnittlig tillväxt överensstämmer med de prognoser som finns i branschrapporter.

De diskonteringsräntor som används anges före skatt och återspeglar de risker som gäller för de olika segmenten.

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 godkänts av styrelsen. Prövningen visar att det inte finns något nedskrivningsbehov.

Känslighetsanalyser

Tillväxttakt

En känslighetsanalys avseende tillväxttakten i den danska verksamheten visar att det inte uppstår något nedskrivningsbehov vid en noll-tillväxt under hela budget- och prognos perioden.

Driftsmarginal

En känslighetsanalys avseende driftsmarginalen i den danska verksamheten visar att det uppstår ett nedskrivningsbehov om driftsmarginalen under hela budget- och ca prognos perioden skulle avvika med ca 2 procentenheter.

Diskonteringsränta

En känslighetsanalys avseende den danska verksamheten visar att det inte uppstår något nedskrivningsbehov vid en förändring av diskonteringsräntan om två procentenheter.

NOT 11 - ÖVRIGA IMMATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

	Franchiserättighetslicenser		Varumärken-franchise		Övriga		Summa	
Koncern	**2011**	**2010**	**2011**	**2010**	**2011**	**2010**	**2011**	**2010**
Ingående anskaffningsvärden	**7 740**	**7 665**	**2 850**	**2 850**	**1 668**	**1 729**	**12 258**	**12 244**
Investering	270	75	-	-	-	-	270	-
Försäljning och utrangeringar	-	-	-	-	-	-	-	-
Årets förändringar	-	-	-	-	-	-	-	-
Omräkningsdifferens	-	-	-	-	-2	-61	-2	-61
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	**8 010**	**7 740**	**2 850**	**2 850**	**1 666**	**1 668**	**12 526**	**12 258**
Ingående avskrivningar	**-4 785**	**-4 468**	**-**	**-**	**-1 157**	**-1 081**	**-5 942**	**-5 549**
Avskrivningar	-258	-317	-	-	-75	-76	-333	-393
Nedskrivningar	-	-	-	-	-	-	-	-
Utgående ackumulerade avskrivningar	**-5 043**	**-4 785**	**-**	**-**	**-1 232**	**-1 157**	**-6 275**	**-5 942**
Utgående restvärde enligt plan	**2 967**	**2 955**	**2 850**	**2 850**	**434**	**511**	**6 251**	**6 316**

	Övriga immateriella tillgångar		Varumärken & Licenser		Summa	
Moderbolag	**2011**	**2010**	**2011**	**2010**	**2011**	**2010**
Ingående anskaffningsvärden		**-**	**90**	**90**	**90**	**90**
Investering	-	-	-	-	-	-
Omklassificerat till materiella anläggningstillgångar	-	-	-	-	-	-
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden		**-**	**90**	**90**	**90**	**90**
Ingående avskrivningar	**-**	**-**	**-67**	**-49**	**-67**	**-49**
Avskrivningar	-	-	-18	-18	-18	-18
Utgående ackumulerade avskrivningar	-	-	-85	-67	-85	-67
Utgående restvärde enligt plan		**-**	**5**	**23**	**5**	**23**

NOT 12 - KUNDFORDRINGAR

	Koncernen	
	2011	2010
Kundfordringar	2 748	1 497

Per den 31 december 2011 var kundfordringar uppgående till 1 307 TSEK förfallna utan att något nedskrivningsbehov ansågs föreligga. Dessa gäller ett antal oberoende kunder vilka tidigare inte haft några betalningssvårigheter. Av förfallet belopp var 980 TSEK (75%) betalt per 2012-01-31

Åldersanalysen av dessa kundfordringar framgår nedan:

	2011	2010
Mindre än 3 månader	1 085	305
3-6 månader	211	253

Redovisade belopp per valuta, för koncernens kundfordringar är följande:

	2011	2010
SEK	2 584	1 161
DKK	136	273

NOT 13 - ÖVRIGA KORTFRISTIGA FORDRINGAR

	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
Kontokort	2 516	2 048	-	-
Rikskuponger	1 225	1 248	-	-
Skatter och moms	1 479	2 723	416	501
Reversfordran	375	-	-	-
Övrigt	1 082	419	133	134
Summa	**6 677**	**6 438**	**549**	**634**

NOT 14 - FÖRUTBETALDA KOSTNADER OCH UPPLUPNA INTÄKTER

	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
Förutbetalda hyror	9 951	9 831	168	241
Förutbetalda finansiella kostnader	2 623	1 791	2 062	1 184
Fordran Burger King	8 763	-	-	-
Förutbetalda utbildningskostnader	653	-	-	-
Övriga interimsfordringar	4 451	3 723	1 302	432
Summa	**26 441**	**15 345**	**3 532**	**1 857**

NOT 15 - EGET KAPITAL

	A - aktier	B - aktier	Totalt
Antal Aktier 2011-01-01	375	10 778 282	10 778 657
Kvittningsemission		860 759	860 759
Antal Aktier 2011-12-31	**375**	**11 639 041**	**11 639 416**

AKTIEKAPITAL

Aktiekapitalet består av 11 639 416 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.

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 nominella belopp. 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.

NOT 16 - UPPLÅNING

	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
Limit checkräkningskrediter	14 220	38 805	-	16 950
Utnyttjade checkräkningskrediter	-	27 896	-	16 639

Förlagslån	2011	2010	2011	2010
Förlagslån	-	6 800	-	6 800

Lån och leasingskulder	2011	2010	2011	2010
Lån hos kreditinstitut	127 388	72 209	87 500	35 334
Konvertibla lån	4 693	4 693	4 693	4 693
Leasingkontrakt	45 881	28 119	-	-
Summa upplåning	**177 962**	**105 021**	**92 193**	**40 027**
varav				
Långfristig del kreditinstitut	109 021	58 444	77 500	35 334
Långfristig del konvertibla lån	4 693	4 693	4 693	4 693
Långfristig del leasingkontrakt	37 355	24 023	-	-
Summa långfristig upplåning	**151 069**	**87 160**	**82 193**	**40 027**
Kortfristig del kreditinstitut	18 367	13 765	10 000	-
Kortfristig del leasingkontrakt	8 526	4 096	-	-
Summa kortfristig upplåning	**26 893**	**17 861**	**10 000**	**0**

Förfallodagar för långfristig upplåning	2011	2010	2011	2010
Mellan 1 och 2 år	26 230	36 625	10 000	23 334
Mellan 2 och 5 år	112 295	36 737	67 500	16 693
Mer än 5 år	12 544	13 798	-	-
Summa upplåning	**151 069**	**87 160**	**77 500**	**40 027**

Räntevillkor på balansdagen	2011	2010	2011	2010
Lån hos kreditinstitut	6,86%	5,11%	8,30%	5,11%
Förlagslån	0%	0%	0%	0%

Effektiva räntor under året	2011	2010	2011	2010
Lån hos kreditinstitut	7,07%	5,69%	9,54%	7,4%
Förlagslån	0%	0%	0%	0%

Samtliga lån har en rörlig ränta, varför lånens bokförda värden överenstämmer med dess verkliga värden. För säkerheter se Not. 20

Redovisade belopp, per valuta, för företagets upplåning är följande:

	Koncernen	
	2011	2010
SEK	100 035	35 334
DKK	27 353	36 875

NOT 17 - ÖVRIGA KORTFRISTIGA SKULDER

	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
Momsavräkning	3 965	2 843	528	517
Källskatt personal	2 193	2 107	497	343
Summa	**6 158**	**4 950**	**1 025**	**860**

NOT 18 - UPPLUPNA KOSTNADER OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER

	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
Förutbetalda intäkter	7 998	1 844	7 111	7 415
Upplupna löner	12 465	10 659	10	410
Upplupna semesterlöner	18 208	16 472	2 227	1 709
Upplupna sociala avgifter	9 127	8 364	1 087	835
Royalty och Adfund	5 977	4 769	-	-
Hyra och el	3 009	2 724	-	-
Övriga driftskostnader	3 155	2 744	-	-
Övriga upplupna kostnader	3 566	2 309	508	571
Summa	**63 505**	**49 885**	**10 943**	**10 940**

NOT 19 - FÖRVÄRV 2011

	2011	2010
Likvida medel	28	-
Materiella anläggningstillgångar	2 144	-
Varulager	70	-
Kundfordringar och andra fordringar	185	-
Förutbetalda kostnader	295	-
Leverantörskulder och andra skulder	-1 130	-
Upplupna kostnader	-862	-
Total köpeskilling	**730**	**-**
Likvida medel i förvärvade dotterbolag	-28	-
Påverkan på koncernens likvida medel	**702**	**-**

NOT 20 - STÄLLDA SÄKERHETER

	Koncern		Moderbolag	
	2011	2010	2011	2010
I form av ställda säkerheter för egna skulder och avsättningar				
Företagsinteckningar	40 373	12 000	1 000	1 000
Summa	**40 373**	**12 000**	**1 000**	**1 000**
	2011	2010	2011	2010
I form av ställda säkerheter för egna skulder och avsättningar				
Pantsättning - aktier i dotterbolag	240 663	222 100	130 428	117 134
Summa	**240 663**	**222 100**	**130 428**	**117 134**

NOT 21 HÄNDELSER EFTER RAPPORTPERIODENS SLUT

NSP öppnade en ny drive thru restaurang i Naestved i Danmark den 13 januari och en i Jägerso den 23 mars. Inga övriga väsentliga händelser efter periodens slut har inträffat.

NOT 22 - SKATTER

	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	**2010**	**2011**	**2010**
Periodens skatt	56	-56	-	15
justering av skatt hänförlig till tidigare år	-	-1 498	-	-
Summa akutell skattekostnad	**56**	**-1 554**	**0**	**15**
Uppskjuten skatt	2 366	5 193	-1 534	-
Summa uppskjuten skatteintäkt	**2 366**	**5 193**	**-1 534**	**-**
Totalt redovisad skatt	**2 422**	**3 639**	**-1 534**	**15**

UPPSKJUTNA SKATTEFORDRINGAR

	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	**2010**	**2011**	**2010**
Årets förändring av bokförda värden				
Ingående bokfört värde	16 512	13 834	11 732	11 732
Redovisat i resultaträkningen	480	2 678	-1 534	-
Omklassificeringar	292	-	-	-
Omräkningsdifferens	0	-	-	-
Utgående uppskjutna skattefordringar	**17 284**	**16 512**	**10 198**	**11 732**

UPPSKJUTNA SKATTESKULDER

	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	**2010**	**2011**	**2010**
Årets förändring av bokförda värden				
Ingående bokfört värde	1 544	4 213	-	-
Redovisat i resultaträkningen	-1 886	-2 515	-	-
Omklassificeringar	292	-	-	-
Omräkningsdifferens	50	-154	-	-
Utgående uppskjutna skatteskulder	**-**	**1 544**	**-**	**-**

AVSTÄMNING AV EFFEKTIV SKATT

	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	**2010**	**2011**	**2010**
Resultat före skatt	-367	7 460	-2 319	3 360
Aktuell skattesats	96	-1 962	610	-884
Ej avdragsgilla kostnader	-660	-560	399	419
Ej skattepliktiga intäkter	1 184	568	-609	-
Utdelning från dotterbolag	-	-	-7 000	
Nedskrivning aktier i dotterbolag	-	-	18 000	
Effekt av utländska skatter	-118	-71	-	-
Justering avseende tidigare år	-	-1 498	-	-
Skatt på koncernbidrag	-	-	-	-15
Periodens skatt	56	-56	-	-
Förändring av uppskjuten skatt	2 366	5 193	-1 534	-
Ej utnyttjat underskott 2011	-502	2 025	-11 401	465
Summa	**2 422**	**3 639**	**-1 534**	**-15**

NOT 23 - LIKVIDA MEDEL

	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
Kassa bank	32 119	12 081	3 447	2

NOT 24 - ANDELAR I KONCERNFÖRETAG - MODERBOLAGET

	Org. nr	Säte	Kapitalandel %	Rösträttsandel %	Bokfört värde	Antal andelar
DIREKT ÄGDA						
Nordic Service Partners Retail AB	556653-9309	Stockholm	100	100	38 914	5 000
Taco Bar Nordic AB	556244-9974	Stockholm	100	100	15 644	1 000
NSP Holding Danmark A/S	30 173 716	Köpenhamn	100	100	39 857	10 000
NSP FC Restauranger AB	556698-1428	Stockholm	100	100	4 556	1 000
Euroburger AB	556498-4564	Stockholm	100	100	31 457	5 000
					130 428	
INDIREKT ÄGDA						
Nordic Service Partners AB	556653-9457	Stockholm	100	100		5 000
BK örebro AB	556618-4155	Örebro	100	100		1 000
Cresco Food A/S	19 033 546	Köpenhamn	100	100		10 000

NOT 25 - FINANSIELLA INTÄKTER

	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
Ränteintäkter	432	401	4 649	3 729
Orealiserade valutakursvinster	-	29	-	351
Summa	**432**	**430**	**4 649**	**4 080**

NOT 26 - FINANSIELLA KOSTNADER

	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
Övriga finansiella kostnader	-1 628	-357	-121	-23
Räntekostnader	-9 773	-7 653	-5 556	-2 659
Summa	**-11 401**	**-8 010**	**-5 677**	**-2 682**

NOT 27 - FÖRVÄRV AV MATERIELLA TILLGÅNGAR

	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
Årets inköp not 8	57 079	19 994	91	309
Nettoanskaffning med finansiell leasing	-17 854	6 308	-	-
Summa	**39 225**	**26 302**	**91**	**309**

NOT 28 FINANSIELLA RISKFAKTORER

Koncernen utsätts genom sin verksamhet för en mängd olika finansiella risker: hantering av kapitalrisk, marknadsrisk (inklusive valutarisk, ränterisk och prisrisk), kreditrisk, likviditetsrisk och kassaflödesrisk. Koncernens övergripande riskhanteringspolicy fokuserar på och eftersträvar att minimera potentiella ogynnsamma effekter på koncernens finansiella resultat. 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.

VERKSAMHETS- OCH BRANSCHRELATERADE RISKER

Konjunktur och marknadsutveckling

Efterfrågan på restaurangtjänster är konjunkturberoende. Minskad tillväxt i ekonomin, globalt eller på det lokala planet, kan påverka försäljningen och lönsamheten för bolaget. Verksamheten kan vara känslig för större förändringar i efterfrågan, och en
svag ekonomisk utveckling tillsammans med negativa omvärldshändelser kan påverka NSP:s finansiella resultat negativt.

Personalberoende

NSP:s verksamhet är beroende av utpräglad specialistkompetens på ledningsnivå. Bolagets resultat är beroende av medarbetarnas kompetens och insatser. Vidare är den framtida utvecklingen beroende av att bolaget ständigt förmår behålla och motivera befintlig personal och lyckas identifiera, rekrytera, utveckla, motivera och behålla kompetenta personer inom alla delar av organisationen. Om nyckelpersoner lämnar bolaget kan det, åtminstone kortsiktigt, få en negativ inverkan på verksamheten. Även om ledningen anser att bolaget både kommer kunna attrahera och behålla kvalificerad personal, kan det inte garanteras att detta kommer kunna ske på tillfredställande villkor i förhållande till den konkurrens som finns från andra bolag i branschen eller närstående branscher.

Prisrisk

NSP:s verksamhet är beroende av råvaror vars prisnivå styrs och påverkas av nationella och internationella prisförändringar såväl som förändringar i växelkurs mellan svenska kronor och främst euro. Vid 1 % förändring av det samlade råvarupriset påverkas koncernens resultat med cirka +/- 1,5 MSEK.

LIKVIDITETSRISK

Likviditetsrisk hanteras genom att koncernen innehar tillräckligt med likvida medel och kortfristiga placeringar med en likvid marknad och tillgänglig finansiering genom avtalade kreditfaciliteter. På grund av verksamhetens dynamiska karaktär hanteras kontrollen av likviditeten centralt för att säkerställa tillräckliga likvida medel och genom att upprätthålla avtal om lyftningsbara krediter. Ledningen följer också noga rullande 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 tillsynskrav och att

upprätthålla planer för skuldfinansiering. Nedanstående tabell analyserar koncernens finansiella skulder, uppdelade efter den tid som på balansdagen återstår fram till den avtalsenliga förfallodagen. De belopp som anges i tabellen är de avtalsenliga, odiskonterade kassaflödena. Leverantörsskulder och andra skulder som förfaller inom 12 månader överensstämmer med bokförda belopp, eftersom diskonteringseffekten är oväsentlig.

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 2011 och 2010 framgår av följande tabell:

NOT 28 - FINANSIELLA RISKFAKTORER

	Not		2011	2010
Total upplåning	16		177 962	132 917
Avgår: Likvida medel	23		-32 119	-12 081
Nettoskuld			**145 843**	**120 836**
Totalt eget kapital			124 629	116 072
Totalt kapital			270 472	236 908
Skuldsättningsgrad			54%	51%
Koncernen 2011-12-31		**Inom 1 år**	**Inom 2-5 år**	**Efter 5 år**
Leverantörsskulder		31 679	-	-
Finansiella leasingskulder		8 526	24 812	12 543
Skulder till kreditinstitut		18 367	113 714	-
		58 572	**138 526**	**12 543**
Koncernen 2010-12-31		**Inom 1 år**	**Inom 2-5 år**	**Efter 5 år**
Leverantörsskulder		26 302	-	-
Finansiella leasingskulder		4 096	8 863	15 160
Skulder till kreditinstitut		13 765	63 137	-
Summa		**44 163**	**72 000**	**15 160**

KREDITRISK

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

RÄNTERISK AVSEENDE KASSAFLÖDEN OCH VERKLIGA VÄRDEN

Eftersom koncernen historiskt har förvärvat ett antal nya bolag, främst under 2006 och 2007 perioden, där dessa delvis har finansierats genom lån med en rörlig ränta, påverkar den generella ränteutvecklingen bolagets lönsamhet. Vid 1 % förändring av den rörliga räntan påverkas koncernens lönsamhet med cirka +/- 1,7 MSEK per år.

FÖRVÄRVSSTRATEGI

Bolagets affärsidé är att erbjuda god, prisvärd och snabbt serverad mat i fräscha restaurangmiljöer samt att förvärva och utveckla restauranger och varumärken/koncept inom food service. Det finns ingen garanti att bolaget kommer att lyckas förvärva kompletterande verksamheter eller enheter. Det finns heller ingen garanti att eventuella förvärv bidrar till ett positivt resultat eller går att integrera i befintlig verksamhet på ett gynnsamt sätt.

KORT HISTORIK

NSP grundades 2004. På grund av dess korta verksamhetshistorik kan det vara svårt att utvärdera bolagets verksamhet och framtidsutsikter. Även bolagets affärsmodell är relativt ny och inte med säkerhet framgångsrik. NSP:s framtidsutsikter bör värderas med desssa risker i åtanke, speciellt vad gäller framtida intäkter och intäktspotential. Även svårigheter med att behålla nuvarande kundrelationer, att utveckla nya relationer med kunder, och leverantörer, samt andra överväganden beskrivna i detta avsnitt bör värderas. Om inte sådana risker kan hanteras kan detta komma att inverka negativt på bolagets verksamhet, resultat och finansiella ställning.

KONKURRENS

Marknaden för food service kännetecknas av hård konkurrens och höga etableringskostnader. Det kan inte garanteras att NSP i alla lägen är framgångsrika i konkurrensen med andra aktörer.

FRAMTIDA FINANSIERING

Bolagets verksamhet är inriktad på tillväxt genom uppstart och förvärv av primärt nya restauranger. Detta kan komma att medföra ett framtida kapitalbehov och då ställa krav på ytterligare finansiering via kapitalmarknaden med åtföljande utspädningseffekt för befintliga aktieägare. Det kan inte säkerställas att detta kan ske i den omfattning och till de kursnivåer som är fördelaktiga för befintliga aktieägare.

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 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. 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. Vid 10 % förändring av växelkursen för Euro påverkas koncernens bruttomarginal med cirka +/- 6,7 Mkr. Vid 10 % förändring för Danska kronor påverkas koncernens resultat med cirka +/- 0,9 Mkr. 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.

REGELBEGRÄNSNINGAR

Nya regler och lagar från myndigheter på de marknader där NSP är aktiv kan påverka inriktningen på NSP:s nuvarande verksamhet. Det går inte att garantera att eventuella regelförändringar inte påverkar NSP och dess aktie negativt.

NOT 29 - TRANSAKTIONER MED NÄRSTÅENDE

Två av NSP's styrelseledamöter , Morgan Jallinder och Jaan Kaaber, är majoritetsägare i bolag där NSP sedan 2008 hyr fem resturanglokaler. En av NSP's styrelseledamöter, Jens Engwall, är VD för Hemfosa Fastigheter AB med vilka NSP under 2011 tecknat ett hyresavtal avseende restaurangen i Varberg. Jens Engwall deltog inte i beslutet avseende det hyresavtalet.

NOT 30 - VINST PER AKTIE FÖRE/EFTER UTSPÄDNING

	2011	2010
Genomsnittligt antal aktier före utspädning	11 639 416	10 778 657
Genomsnittligt antal aktier efter utspädning	11 639 416	10 778 657
Resultat per aktie avseende resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare		
Resultat per aktie före utspädning	0,18	1,03
Resultat per aktie efter utspädning	0,18	1,03

STYRELSENS FÖRSÄKRAN

Denna årsredovisning har den 4 aprilgodkänts av styrelsen för offentliggörande. Resultat- och balansräkningarna skall fastställas på ordinarie årsstämma den 10 maj 2012. 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 2012-04-04

Jaan Kaber (Ordförande) Morgan Jallinder (Verkställande direktör)

Jens Engwall Anders Wehtje Lena Patriksson Keller Margaret von Platen

Vår revisionsberättelse har avgivits 2012-04-05
Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Michael Bengtsson
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 2011. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 21-81.

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 internationella redovisningsstandarder IFRS, 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.

Revisorernas 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 2011 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt årsredovisningslagen, och koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 december 2011 och av dess resultat och kassaflöden enligt internationella redovisningsstandarder, såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen. En bolagsstyrningsrapport har upprättats. Förvaltningsberättelsen och bolagsstyrningsrapporten är förenlig 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 reviderat förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för Nordic Service Partners Holding AB (publ) för år 2011.

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.

Revisorernas 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 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 5 april 2012

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

_____

Michael Bengtsson

Auktoriserad revisor

STYRELSEN

JAAN KABER

Styrelseordförande

Styrelseledamot sedan 2009, född 1951, aktieinnehav: 1 618 500. Jaan Kaber är konsul 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: livsmedelsanalysbolaget 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 till bolaget, dess ledning och större aktieägare.

ANDERS WEHTJE

Styrelseledamot

Styrelseledamot sedan 2004, född 1964, aktieinnehav: 1 211 389. Anders Wehtje är heltidsarbetande styrelseordförande i Kilimanjaro Properties AB och har 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 innovation AB (publ) (ledamot), Long Term AB (ledamot), Aktiebolaget Nordsidan (ledamot), Investment AB Kupand (ledamot) och Anders Wehtje Invest AB (ledamot). 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), ÖoB Finans AB (ledamot), Bonnier Fastigheter AB (ledamot), Ikano S.A.(ledamot). Jens Engwall är oberoende i förhållande till Bolaget, dess ledning och större aktieägare.

LENA PATRIKSSON KELLER

Styrelseledamot

Styrelseledamot sedan 2011, född 1969, aktieinnehav: 0. Lena Patriksson Keller är delägare och verksam inom Patriksson Communication AB, en PR-byrå inriktad mot PR och event för livsstilsvarumärken. Nuvarande styrelseuppdrag utanför NSP-koncernen: Whyred AB (ledamot), Whyred Retail AB (ledamot), Patriksson Communication AB (ledamot), Verdani Holding AB (ledamot), Herrvik Invest AB (ledamot) och Association of Swedish Fashion Brands Ekonomisk Förening (ledamot). Lena Patriksson Keller är oberoende i förhållande till Bolaget, dess ledning och större aktieägare.

MARGARET VON PLATEN

Styrelseledamot

Styrelseledamot sedan 2011, född 1959, aktieinnehav: 0. Margaret von Platen är finansanalytiker, ekonomijournalist och författare. Nuvarande styrelseuppdrag utanför NSP-koncernen: MVP Förvaltning AB (ledamot). Margaret von Platen är oberoende i förhållande till Bolaget, dess ledning och större aktieägare.

LEDNINGEN

MORGAN JALLINDER

Verkställande direktör, CEO

Född: 1952, aktieinnehav: 1 618 500, konvertibelt innehav: 999 984 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: 0, konvertibelt innehav: 999 984 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.

ANNA GERDSTIGEN

Chef Human Resources

Född: 1966, aktieinnehav: 0, konvertibelt innehav: 300 045 SEK. Anna Gerdstigen är chef för Human Resources och har sammanlagt över 20 års erfarenhet från QSR, varav 19 år på McDonald's i olika befattningar framförallt inom Human Resources och ansvar för löneadministrationen.

PATRIK ELIASSON

IT-chef

Född 1969, aktieinnehav: 0, konvertibelt innehav: 999 984 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.

TINA LOUISE JENSEN

Chef Sales and Operations, Danmark

Född: 1972, aktieinnehav: 0. Tina Louise Jensen har arbetat som restaurangchef inom Burger King sedan 1996. Sedan 2004 ansvarar hon för alla Burger King-restauranger i Danmark. Tina har en Businees School-examen i botten och därefter flera kurser inom ledarskap och kommunikation.

JOHAN PERSSON

Chef Operating Officer, COO

Född: 1979, aktieinnehav: 5 800, konvertibelt innehav: 499 992 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.

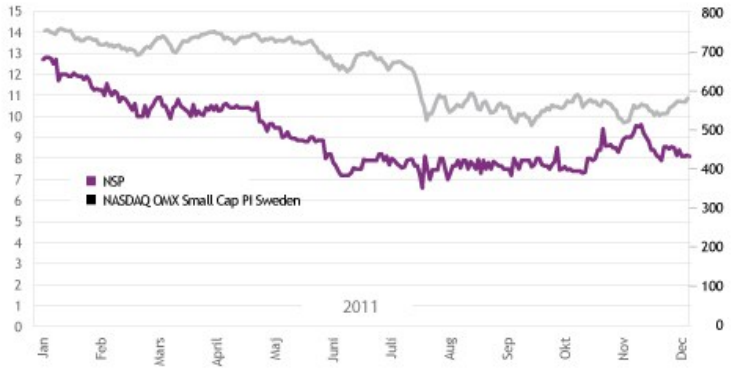
AKTIEÄGARINFORMATION

Aktien

NSP:S AKTIE 2011

NSP-aktien är börsnoterad sedan 2005 och handlas sedan den 15 januari 2008 på Small Cap-listan på Nasdaq OMX Stockholm. Kortnamnet är NSP. Aktiekapitalet uppgick per den 31 december 2011 till 83 803 795 SEK fördelat på 11 639 416 aktier. Stängningskursen den 31 december 2011 var 8,10 SEK.

NSP:s aktiekurs 2011



HANDEL PÅ NASDAQ OMX STOCKHOLM

NSP:s aktie av serie B är sedan den 15 januari 2008 upptagen till handel på NASDAQ OMX 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 12,80 kronor och som lägst 6,20 kronor, sista betalkurs den 30 december 2010 var 8,10 (12,60) SEK, vilket gav ett börsvärde på cirka 94 MSEK. Totalt omsattes cirka 21 miljoner aktier under perioden 1 januari - 31 december 2011. Den genomsnittliga omsättningen per handelsdag under perioden motsvarade ett värde om cirka 86 kSEK. Aktien handlas under kortnamnet NSP.

UTDELNINGSPOLICY

I övervägandet om framtida utdelning kommer styrelsen att väga in flera faktorer, bland annat NSP:s långsiktiga tillväxt, resultatutveckling samt kapitalbehov för fortsatt expansion. Mot denna bakgrund har styrelsen inte för avsikt att binda sig vid någon viss utdelningsnivå de kommande åren. Styrelsens långsiktiga mål är att dela ut hälften av vinsten efter skatt.

KONVERTIBELT SKULDEBREV

Årsstämman 2010 beslutade bifalla styrelsens förslag om ett konvertibelprogram riktat till vissa av bolagets ledande befattningshavare (ej styrelsen). Totalt emitterades skuldebrev för 5 131 973 kronor vilket berättigar till teckning av 309,155 aktier i NSP till kursen 16,60 kronor. Konvertibelräntan är fast under hela perioden och uppgår till 2,60 procent. Av det emitterade beloppet har 0,4 MSEK förts till eget kapital. Vid full teckning blir utspädningseffekten 2,6 procent.

TECKNINGSOPTIONER

I syfte att ytterligare stimulera engagemanget för verksamheten och resultatutvecklingen genom ett personligt långsiktigt ägande, beslutade årsstämman 2011 om ett incitamentsprogram i form av 300 000 teckningsoptioner som tecknas av dotterbolag för att därefter överlåtas till vissa av bolagets

ledande befattningshavare, däribland VD, övrig företagsledning och restaurangchefer (dock inte styrelsen). Överlåtelsen skall ske i så kallade "units" bestående av två teckningsoptioner. Överlåtelse av den ena teckningsoptionen skall ske till marknadspris, varvid marknadspriset skall beräknas med tillämpning av Black & Scholes värderingsmodell. Den andra teckningsoptionen skall överlåtas utan vederlag. Den vederlagsfria teckningsoptionen kommer därmed att bli förmånsbeskattad. Om teckning av aktier skulle ske av samtliga teckningsoptioner skulle 300 000 nya aktier komma att emitteras. Aktierna skulle i så fall representera ca 2,5 procent av aktierna i Nordic Service Partners Holding AB (obeaktat de aktier som kan komma att tecknas i anledning av de konvertibla skuldebrev som emitterades och tecknades 2010).

AKTIEKAPITAL OCH KAPITALSTRUKTUR

I september 2011 beslutade Nordic Service Partners Holding AB (NSP) om att genomföra en kvittningsemission, som en del i den refinansiering som gjordes i augusti, och öka det totala antalet av aktier av serie B med högst 945 000 (kvotvärde 7,20 kronor). Teckningsberättigade var, med avvikelse från aktieägarnas företrädesrätt, Rodi Holding Ltd, Ulf Wahlstedt och Henrik Hedman. Emissionen tecknades i oktober vilket innebar att antalet aktier av serie B ökade med 860 759 stycken. Aktiekapitalet ökade med 6 197 465 SEK till 83 803 795 SEK med anledning av kvittningsemissionen. Teckningskursen var 7,90 kr per aktie.

NSP:s bolagsordning innehåller ett avstämningsförbehåll och bolagets aktier är Euroclear-anslutna, 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 11 639 416, varav 375 är A-aktier och 11 639 041 är B-aktier. Kvotvärdet uppgår till 7,20.

AKTIEKAPITALETS UTVECKLING

Aktiekapitalets utveckling

Årtal	Händelse	Föränding av antalet aktier	Antal aktier av serie A	Antal aktier av serie B	Kvotvärde (SEK)	Förändring aktiekapital (SEK)	Aktiekaptial (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	-	14 379 635	2
2005	Nedsättning av aktiekapital			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

Förklaringar noter:

1. Utjämningsemission 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 (dåvarande 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 (dåvarande 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 (dåvarande 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 teckningskurs 1,25 SEK - del 2

14. Teckning av aktier med stöd av teckningsoptioner av aktieägare i Cresco Food A/S till teckningskurs 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. Utjämningsemission 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

ÄGARFÖRHÅLLANDEN

NSP hade den 31 december 2011 cirka 3 100 aktieägare. I tabellerna nedan framgår NSP:s största aktieägare samt ägarstruktur per den 31 december 2011.

Största aktieägarna 2011-12-31

Ägare	Antal aktier (A+B)	Innehav	Röster	not
Bohus Enskilda	2 132 992	18,3%	18,3%	1
Danske Koncept Restauranger Holding	2 097 136	18,0%	18,0%	
Long Term AB	1 211 389	10,4%	10,4%	2
Wahlstedt, Ulf	1 191 901	10,2%	10,2%	3
Byggnadsaktiebolaget Ellberg & Lars	540 000	4,6%	4,6%	
Bahrke, Peter	448 083	3,8%	3,8%	
Försäkringsaktiebolaget, Avanza Pension	375 213	3,2%	3,2%	
Banque Carnegie LuxembourgLUXEMBOURG SA	367 547	3,2%	3,2%	
Rothesay Ltd	317 951	2,7%	2,7%	
Southrock AB	249 117	2,1%	2,1%	
JP Morgan Bank	249 110	2,1%	2,1%	
Nordnet Pensionsförsäkring AB	210 593	1,8%	1,8%	
Six Sis Ag, W8imy	190 780	1,6%	1,6%	
Handelsbanken Life & Pension Ltd	145 729	1,3%	1,3%	
SEB Trygg Life Assurance	85 924	0,7%	0,7%	
Summa 15 största aktieägarana	**9 813 465**	**84,3%**	**84,3%**	
Övriga aktieägare	1 825 951	15,7%	15,7%	
Summa aktier	**11 639 416**	**100%**	**100%**	

Förklaringar noter:

1. Bohus Enskilda ägs i lika delar av Jaan Kaber och Morgan Jallinder. Posten inkluderar aktier som via annat ägande kontrolleras av Jaan Kaber och Morgan Jallinder.

2. Anders Wehtje, styrelseledamot, har via delägarskap i Long Term AB bestämmande inflytande över aktierna

3. Direkt och indirekt via bolag

ÅRSSTÄMMA 2012

Årsstämma kommer att hållas torsdagen den 10 maj 2012 kl. 16.00 i Stockholm. Aktieägare som önskar delta på årsstämman ska:

- dels vara införd i den av Euroclear Sweden AB förda aktieboken fredagen den 4 maj 2012,
- dels anmäla sin avsikt att delta på årsstämman senast måndagen den 7 maj 2012 klockan 16.00. 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 4 maj 2012.

Läs fullständig kallelse på www.nspab.com

ÅRSREDOVISNING 2011

Utskrift av denna webb-årsredovisning 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.

Huvudkontor Nordic Service Partners Holding AB (publ)
Ranhammarsvägen 20 (uppgång B1, 2,5 trappor)
168 67 Bromma

www.nordicservicepartners.com
info@nspab.com

nsp
nordic service partners