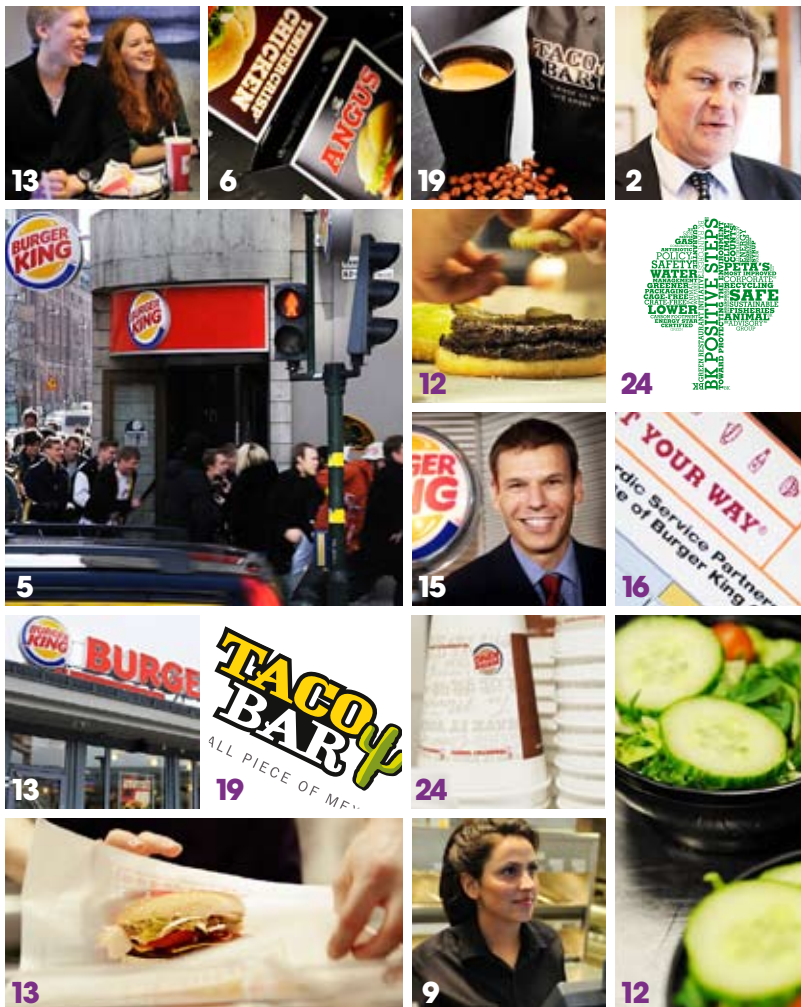


INNEHÅLLSFÖRTECKNING

NSP i korthet	1
VD har ordet	2
Vision, mål, strategier	4
Positionering	5
Affärsutveckling	6
Intervju Atrium Ljungberg	7
Organisation, processer, historik	8
Medarbetare	9
NSP Burger King: Around the Clock	12
NSP Burger King: Marknad	13
Intervju Burger King Corporation	15
NSP Burger King: Operations	16
NSP Taco Bar	19
Aktien	20
Styrelse	22
Ledningsgrupp och revisor	23
Miljöarbete Burger King	24
Förvaltningsberättelse	26
Räkenskaper	34
Noter	42
Styrelsens underskrifter	63
Revisionsberättelse	64
Bolagsstyrningsrapport	65
Internkontroll	69
Definitioner	71



TIDPUNKTER FÖR EKONOMISK INFORMATION

Ordinarie årsstämma	6 maj 2010
Delårsrapport första kvartalet	6 maj 2010
Delårsrapport andra kvartalet	25 augusti 2010
Delårsrapport tredje kvartalet	10 november 2010

ÅRSSTÄMMA

Ordinarie årsstämma kommer att hållas torsdagen den 6 maj kl 16.00 på Gävlegatan 20, 6 tr, Stockholm.

Aktieägare som vill delta i årsstämman ska senast den 29 april vara registrerad i eget namn i den av Euroclear förda aktieboken och anmäla sitt deltagande till NSP senast den 3 maj kl 16.00.

BESTÄLLNING AV EKONOMISKA RAPPORTER

Ekonomisk information och annan relevant bolagsinformation publiceras på företagets hemsida:
www.nordicservicepartners.se

Information kan också beställas från:
Nordic Service Partners Holding AB (publ)
Gävlegatan 22 A, SE-113 30 Stockholm
Tel +46 8 410 189 50
Fax +46 8 30 22 60

MED ÖVER 40 RESTAURANGER I SVERIGE OCH DANMARK ÄR NSP BURGER KINGS STÖRSTA FRANCHISETAGARE I NORDEN

ÅRET I KORTHET

- Rörelseresultatet förbättrades kraftigt och försäljningen ökade med 10 procent.
- Beslut om operationell renodling med fokus på Burger King och Taco Bar-kedjan medförde att Food Court-konceptet avvecklades, Tasty Thai såldes och Taco Bar omvandlades till ett master franchise-koncept.
- Ett omfattande förändringsarbete har lett till ökad kostnadskontroll, sänkta gemensamma administrationskostnader och förbättrade driftsmarginaler.
- Fortsatt satsning på personal och utbildning samt genomgång av affärsprocesser, mål och strategier.
- Fulltecknad nyemission om sammanlagt 28,7 MSEK samt en finansiell struktur i balans.
- Morgan Jallinder tillträdde som verkställande direktör i mars 2009.
- Jaan Kaber tillträdde som styrelseordförande vid en extra bolagsstämma i mars 2009.

VERKSAMHET

Nordic Service Partners Holding AB (NSP) är ett av Sveriges största restaurangföretag med inriktning på snabbserverestauranger. Verksamheten omfattar ett 40-tal Burger King-restauranger i Sverige och Danmark vilket gör NSP till Burger Kings största franchisetagare i Norden. Bolaget äger också varumärket och rättigheterna till varumärket Taco Bar som omfattar ett 20-tal franchiserestauranger i Sverige.

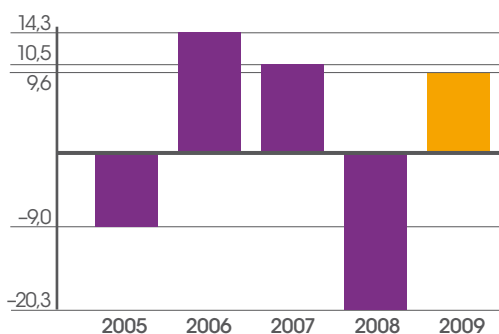
Affärsidén är att erbjuda god, prisvärd och snabbt serverad mat i fräscha restaurangmiljöer på attraktiva marknadsplatser till konsumenterna i Norden. Servicenivån skall motsvara gästernas högt ställda krav vilket uppnås genom att restaurangerna drivs av självständiga ledare med stöd av NSP:s organisation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

FEMÅRSÖVERSIKT	2009*	2008*	2007	2006	2005
Omsättning	677,8	638,8	566,6	386,7	248,9
Tillväxt	6%	13%	47%	55%	115%
EBITDA	41,2	9,2	28,9	22,5	-6,8
EBITDA marginal	6%	1%	5%	6%	-3%
Avskrivningar	-31,6	-29,5	-18,4	-8,2	-2,2
Rörelseresultat	9,6	-20,3	10,5	14,3	-9,0
Finansnetto	-13,4	-10,4	-7,8	-3,5	0
Resultat före skatt	-3,8	-30,7	2,7	10,8	-9,0
Balansomslutning	384,8	435,4	402,9	284,4	60,7
Eget kapital	113,6	95,5	101,5	94,1	5,2
Soliditet	29,5%	21,9%	25,2%	33,1%	8,6%
Investeringar	20,4	44,2	27,0	15,4	6,7
Räntebärande skulder	158,9	211,6	164,5	100,3	7,4
Nettoskuldssättning	134,4	179,3	139,3	69,7	0

NYCKELTAL	2009*	2008*	2007	2006	2005
Nettoskuldssättning/EBITDA	3,3	19,5	4,8	3,1	0,0
Egna restauranger (öppna, genomsnitt)	44	44	36	25	21
Omsättning/restaurang MSEK	15,6	14,7	16,0	15,8	11,9
Årsanställda	786	818	747	553	359
Omsättning/anställd kSEK	862	781	759	699	693

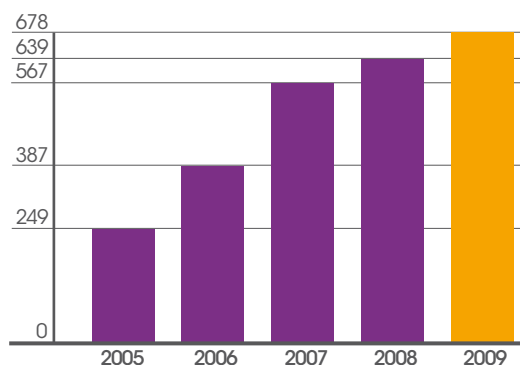
*) Kvarvarande verksamheter.

RÖRELSERESULTAT 2005-2009 (MSEK)*



*) 2008 och 2009 avser kvarvarande verksamheter.

OMSÄTTNING 2005-2009 (MSEK)



"2009 ÅRS FÖRÄNDRINGSARBETE HAR BANAT VÄG FÖR EN LÖNSAMMARE FRAMTID"

2009 blev ett viktigt år i NSP:s historia. Ett stort förändringsarbete ledde till en renodlad koncern med fokus på drift av lönsamma Burger King-restauranger samt utveckling av varumärket och restaurangkedjan Taco Bar via en master franchise-modell. Vi uppfyllde även våra mål om ett positivt rörelseresultat och en finansiell struktur i balans. Årets utveckling uppvisar förbättringar på alla nivåer med högsta omsättning och bästa EBITDA-marginal sedan start.

EN AFFÄRSIDÉ – ETT ERBJUDANDE

All fast food-verksamhet handlar om stora volymer, kostnads-kontroll och uppföljning av alla arbetsmoment. Det som hände 2007 och 2008 var att satsningen på parallella koncept ledde till att vi tappade fokus och blev ineffektiva. Synergier-na fanns inte fullt ut och affärsidén resulterade i förluster och ett finansiellt läge som tvingade fram en nyemission.

Med en tydligare verksamhet har vi skapat bättre förutsätt-ningar för tillväxt och lönsamhet. Ledningsgruppen kan nu-mera fokusera på att driva och utveckla ett kunderbjudande. Även relationen till Burger King Corporation har fördjupats och vi är idag en viktig och engagerad part i Burger Kings fortsatta expansion på den nordiska marknaden. Slutligen har renodlingen lett till en förenklad legal struktur som frigjort såväl kapital som administrativa resurser.

STÖRRE FOKUSERING

Jag är väldigt nöjd med den nya lösningen. Nu kan vi bli bäst på att driva lönsamma Burger King-restauranger – kryddat med en potentiell värdetillväxt i Taco Bar. Införandet av en master franchise-modell för Taco Bar innebär att vi behåller äganderätten till varumärket medan kedjan utvecklas av en entreprenör i Sverige. NSP svarar fortfarande för råvaruhantering och övergripande konceptutveckling och erhåller omsättnings-baserad royalty som vi förväntar ska utvecklas bra från de cirka 2 MSEK som vi räknar med 2010. NSP:s bolag Taco Bar Nordic AB har sökt varumärkesskydd i EU, och vi är öppna för etable-ring via master franchise-tagare i andra länder.

HÖG FÖRSÄLJNINGSVOLYM PER RESTAURANG

Många undrar nog hur man kan tjäna pengar på stordrift av franchiserestauranger. Svaret stavar volymrestauranger. Försäljningsvolymen är kritisk för lönsamheten och för NSP handlar det om att ha en omsättning på över 15 MSEK per res-taurang. Detta förutsätter dock attraktiva lägen som i sin tur kräver rejäla investeringar i mark, byggnader och inventarier. NSP är med sitt starka kassaflöde och börsnoterade ställning en mycket attraktiv hyrestagare och siktet är inställt på att hitta fastighetsägare eller andra investerare som söker investe-ringar med trygg och långsiktig avkastning.

KRAFTIGT FÖRBÄTTRAT RESULTAT OCH MINSKAD SKULDBÖRDA

Under 2009 har vi genomfört utlovade effektiviseringar och kostnadsbesparingar vilket lett till att vi förbättrat driftsresul-tat på restaurangnivå med 20 miljoner kronor samtidigt som vi minskat våra gemensamma administrationskostnader med 11 miljoner kronor på årsbasis. Sammantaget innebär detta en positiv resultateffekt på 31 miljoner kronor som uppnåts genom ökat fokus i organisationen. Effektiviseringsarbetet avseende den administrativa enheten fortsätter och vi räknar med en ytterligare kostnadsreduktion 2010. Samtidigt tror vi på en fortsatt förbättring av driftsmarginalerna. Lägg därtill lägre räntekostnader och vi kommer att se en väsentlig resultatförbättring 2010.

Även vår balansräkning har förbättrats rejält 2009 och vi har i dag en finansiell struktur i balans samt nytecknade



långsiktiga låneavtal. De senare inte minst viktiga för vår fortsatta expansion. Höstens nyemission tillförde 28,7 MSEK före emissionskostnader och med amorteringar har vi sänkt vår skuldbörda högst väsentligt. Med nuvarande belåning och ränteläge bedömer vi att räntekostnaderna minskar med cirka 6 MSEK jämfört med 2009.

PERSONALUTVECKLING OCH MARKNADSFÖRING I FOKUS

2009 års förändringsarbete har tillsammans med den nyss genomförda nyemissionen banat väg för en lönsammare framtid. Idag har vi en kontrollerad kostnadssituation och förfogar över tillräckligt kapital för en fortsatt volymtillväxt. För 2010 ska vi – med bibehållen kostnadskontroll – effektivisera vår lokala marknadsföring. Vi ska också arbeta vidare med personalutveckling för att därigenom öka försäljningen och lönsamheten i befintliga restauranger samtidigt som vi lägger grunden för fortsatt expansion.

Vår viktigaste källa till framgång är att ha en motiverad och affärsinriktad personal som tycker det är roligt att gå till jobbet. Erfarenheten visar att det leder till ökad försäljning, lägre personalomsättning och minskad sjukfrånvaro. För att bli en ännu attraktivare arbetsgivare satsar vi på bättre utbildnings- och karriärsmöjligheter i en intressant och växande foodserviceindustri.

LÅNGSIKTIG LÖNSAM TILLVÄXT MED NYETABLERING

Vårt långsiktiga mål är att skapa lönsam tillväxt genom nyetablering av Burger King-restauranger i Danmark och Sverige. Vi befinner oss just nu i en fas där vi sonderar samarbeten med fastighetsinvestorer och fastighetsägare, undersöker möjliga restauranglägen samt vidareutvecklar och systematiserar etableringsprocessen för nya restauranger.



Vi har goda förhoppningar om att hitta starka medfinansierare och samarbetspartners. Vi har ett intressant erbjudande och en nyöppnad Burger King restaurang i ett attraktivt läge är normalt en bra affär redan från öppningsdagen, för alla intressenter!

GODA FRAMTIDSUTSIKTER

Ökat affärsmannaskap, satsningar på marknadsföring av den lokala restaurangen och utbildning av medarbetare ger, tillsammans med förädling och effektivisering av restaurangbeståndet, goda förutsättningar för ett förbättrat rörelseresultat 2010.

Min förhoppning är också att vi inom det här året ska kunna presentera ett antal nya lägen där vi kan påbörja etablering av fler lönsamma Burger King-restauranger.

Sist men inte minst vill jag uttrycka mitt stora tack till alla medarbetare som bidragit till NSP:s kraftiga resultatförbättring!

Morgan Jallinder
Verkställande direktör

FÖRBÄTTRAT DRIFTS-
RESULTAT PÅ RESTAURANG-
NIVÅ MED

20 MSEK

POSITIV RESULTATEFFEKT
GENOM ÖKAT FOKUS I
ORGANISATIONEN PÅ

31 MSEK

”SERVICENIVÅN SKA MOTSVARA GÄSTERNAS HÖGT STÄLLDA KRAV”

VISION

NSP ska vara en ledande Nordisk restaurangoperatör med en restaurangmarginal (EBITDA) om 13 procent på egna restauranger, samt vara en attraktiv partner till kapitalmarknadens aktörer, näringsidkare och fastighetsägare.

AFFÄRSIDÉ

NSP ska erbjuda god, prisvärd och snabbt serverad mat i fräscha restaurangmiljöer till konsumenter i Norden. Service-nivån skall 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 franchise-tagare till Burger King Corporation innebärande att NSP svarar för etablering, utveckling och drift av restauranger samt lokal marknadsföring. Värden och resultat skapas genom att erbjuda Burger King-konceptet till gästerna på ett så attraktivt och effektivt sätt som möjligt.

Utöver Burger King-verksamheten är NSP varumärkesägare och master franchise-givare för tex-mex-kedjan 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.

Intäkter kommer främst från försäljning av hamburgare och tillhör till gäster i NSP:s restauranger. Intäktsmodellen innebär starka dagliga kassaflöden och god lönsamhet. En mindre del av intäkterna kommer från royalty på försäljningen i Taco Bar-systemet.

MÅL

■ Tillväxt över en konjunkturcykel

NSP skall uppnå en tillväxt på jämförbara restauranger på 5 procent per år. Tillväxt genom nyetableringar och förvärv ska uppgå till ytterligare minst 5 procent per år.

■ Resultat

Rörelsemarginalen (EBIT) ska uppgå till 5 procent per år.

■ Finansiell struktur

Soliditeten skall vara lägst 25 procent vid normalt ränteläge.

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 skall ökas år från år genom lokal marknadsföring och hög service.

■ Optimerad stordrift

NSP arbetar kontinuerligt för att exploatera 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 det är positivt och roligt 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.

15 MILJ.

NSP SERVERAR 15
MILJONER GÄSTER
PER ÅR

VID NORMALT RÄNTE-
LÄGE SKA SOLIDITETEN
VARA LÄGST

25 %

"GÄSTEN ÄR VIKTIGAST INOM NSP:S VERKSAMHET"

■ 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.

POSITIONERING

■ Investerares

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

■ Gäster

NSP ska kännetecknas av Operational Excellence innebärande att NSP ska vara bättre än övriga Quick Service Restauranger på att överträffa gästernas förväntningar. Gästupplevelsen är viktigast och målet är att alla gäster skall serveras snabbt i en ren och fräsch miljö. Inredningen skall vara modern och nutida och maten tillreds bara av bra råvaror.

■ 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 känner sig engagerade,



kompetenta och stolta. De ska också må bra, ha rätt utbildning och erbjudas en lärande och innovativ miljö med attraktiva karriärmöjligheter.

■ Samhälle

NSP ska kännetecknas av att vara 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.

VÅRA LÖFTEN



1

VI SKA VARA ETT FINANSIELLT STABILT FÖRETAG. LÖNSAMHET PRIORITERAS FÖRE TILLVÄXT.

2

VI SKA ÖVERTRÄFFA GÄSTERNAS FÖRVÄNTNINGAR.

3

VI SKA ERBJUDA VÅRA MEDARBETARE EN TRYGG OCH UTVECKLANDE ARBETSMILJÖ.

4

VI SKA VARA EN GOD OCH ANSVARSTAGANDE SAMHÄLLSAKTÖR.

RESTAURANGENS LÄGE ÄR AVGÖRANDE FÖR DESS LÖNSAMHET

Etablering av nya restauranger med stora gästflöden kommer att vara en av NSP:s viktigaste processer under en lång tid framöver. Bolaget siktar nu på utveckling av strategiska samarbeten med fastighetsägare, finansiärer och entreprenörer för att åstadkomma en lönsam expansion av Burger King-verksamheten. För att NSP över en konjunkturcykel ska nå en organisk tillväxt om 10 procent per år måste tillväxten i befintliga restauranger kompletteras med etablering av nya restauranger. Nyetableringarna ska svara för 5 procentenheter av tillväxtmålet.



NYETABLERING AV VOLYMRESTAURANGER

Etablering av nya restauranger skall göras i geografiskt attraktiva lägen med stora trafik- och gästflöden som beräknas generera en omsättning över 15 miljoner kronor. Omsättningsvolymen är viktig för att NSP ska nå uppsatta lönsamhetsmål. Etablering av nya restauranger kräver relativt stora investeringar, i vissa fall upp till 15 till 20 miljoner kronor omfattande mark, markanläggningar, byggnader och restauranginredning, varav cirka 5 miljoner hänförs till själva restauranganpassningen.

Investeringskalkylen för nyetablering är, under förutsättning att man inte misstar sig på läget, förmånlig. Återbetalningen på satsat kapital ligger mellan 24–36 månader beroende på typ av restaurang och läge.

LÄGET AVGÖRANDE

Restaurangens läge är avgörande för dess lönsamhet eftersom det inte går att "ånga sig" efter det att investeringsbeslutet är fattat. NSP:s portfölj med 42 Burger King-restauranger i Sverige och Danmark utgör en viktig källa när det gäller val av nya lägen, NSP har god kunskap om vilka omständigheter som gör enskilda restauranger mer lönsamma än andra.

NSP letar i första hand efter fristående lägen vid trafikknutpunkter eller i anslutning till köpcentrum för etablering av

Drive Thru-restauranger. Restauranger som ligger i köpcentrum eller cityfastigheter, så kallade inline-restauranger, är också intressanta givet långsiktigt hållbara hyresnivåer.

NSP:s process för att hitta nya lägen bygger på kontinuerlig analys av propåer från fastighetsägare, bevakning av fastigheter till salu, detaljplaneändringar och att bolaget har en löpande kontakt med fastighetsägare, mäklare och samarbetspartners. Bara de lägen som matchar NSP:s krav blir föremål för nästa steg i processen – förhandlingar med fastighetsägare.

NSP söker därutöver samarbetspartners som är intresserade av att investera i fristående restauranger, mark och byggnader, med NSP som långsiktig hyrestagare.

12 OCH 24 MÅNADER MELLAN IDÉ OCH ÖPPNING

Etableringen av en ny restaurang tar tid, även om det finns tydliga processer och upparbetade relationer med fastighetsägare, banker, byggare och myndigheter. Ett myndighetsbeslut tar t ex mellan 9 och 12 månader. Därefter behöver NSP och fastighetsägaren ytterligare mellan 4 och 6 månader innan en restaurang kan öppnas.

Under det första året som restaurangen är öppen är det viktigt att skapa ett positivt intryck vilket främst skapas med snabb service till och ett bra bemötande av gästen. Det innebär att NSP räknar med högre driftskostnader under de första sex månaderna, framförallt för extra personal och lokala marknadsaktiviteter för att synas i området. Därefter ska restaurangen vara inkörd och på ett par års sikt nå sin normala försäljningsnivå runt 15 miljoner kronor med ett driftsmarginalmål om 13 procent.

RISKER

Affärsutveckling handlar om att ta vara på möjligheter och hantera risker. I all nyetablering finns det risker och det kan naturligtvis hända att NSP gör fel när bolaget investerar i nya lägen eller att bra lägen tappar trafikflöden beroende på trafikomläggningar eller att köpcentrum tappar i attraktionskraft beroende på t ex ny konkurrens. NSP arbetar aktivt med att hantera dessa förändringar och håller restaurangportföljen i gott skick genom att renovera eller flytta restauranger som hamnat fel.

”DET KÄNNES TRYGGT ATT SAMARBETA MED EN AKTÖR SOM NSP”

– En bra hyresgäst är någon som tillför ett mervärde för konsumenterna på våra handelsplatser och som vi kan ha ett långsiktigt samarbete med. Vi ser NSP som en sådan partner, säger Evalena Engström som arbetar med etableringsfrågor på Atrium Ljungberg.

Atrium Ljungberg är det tredje största noterade fastighetsbolaget i Sverige, sett till börsvärde, och det enda bolaget med tydligt fokus på utveckling och förvaltning av handelsfastigheter. NSP har restauranger i bland annat Mobilia i Malmö och Farsta Centrum i Stockholm som ägs och drivs av Atrium Ljungberg. Fler etableringar planeras idag tillsammans.

ATTRAKTIVA MÖTESPLATSER

– För oss är det av stor betydelse att skapa mångfald på våra handelsplatser. Det är viktigt att kombinera handel med inslag av till exempel service, kultur och andra samhällsfunktioner där restauranger har en avgörande betydelse för hur attraktiva våra handelsplatser är. Har du mötesplatser där man också kan äta gott så trivs och stannar gästerna.

– Atrium Ljungbergs ambition är att växa både inom kontors-

och handelsfastigheter och då ser vi möjligheter med att samarbeta med en stor aktör som NSP. När vi utvecklar och bygger våra handelsplatser börjar vi med de tunga grundstenarna – nyckelkunder som utgör butiksbasen. NSP företräder med sina Burger King-restauranger ett starkt varumärke och ett attraktivt kedjekoncept vilket gör dem till en trygg samarbetspartner att etablera med, förklarar Evalena Engström.

HYRESGÄSTER ATT VÄXA MED

– Atrium Ljungberg är inget fastighetsbolag som bara hyr ut lokaler. Vi äger och utvecklar våra fastigheter på lång sikt och i nära relationer med våra kunder för att utvecklingen ska bli en god affär för båda parter. Därför vill vi ha kunder som vi kan växa med. Med NSP har vi en nära, öppen och konstruktiv dialog och jag ser fram mot ett fortsatt bra samarbete framöver, avslutar Evalena Engström.

MÖTES- PLATSER

”HAR DU MÖTESPLATSER
DÄR MAN OCKSÅ KAN
ÄTA GOTT SÅ TRIVS OCH
STANNAR KUNDERNA”



BURGER KING OCH TACO BAR DRIVS IDAG SKILT FRÅN VARANDRA

ORGANISATION

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 franchise-tagare ingår man i ett rationellt driftssystem 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. Sedan hösten 2009 har NSP en master franchise-givare 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 idag skilt 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, men där de enskilda restaurangcheferna har stort ansvar för den egna restaurangens drift. Koncern-gemensamma funktioner som personal, ekonomi, IT och information hanteras av huvudkontoret i Stockholm.

PROCESSER

NSP ska kännetecknas av tydliga och säkerställda processer som skapar förutsättningar för en effektiv drift, resursallokering, kundprocesser, ständig förbättring för att utveckla försäljning och marknadsföring.

NSP:s viktigaste processer är: Drift & försäljning, inköp, rekrytering, utbildning och chefsförsörjning, förädling och renovering, nyetablering, internkontroll.

NSP:S VIKTIGASTE PROCESSER

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

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.

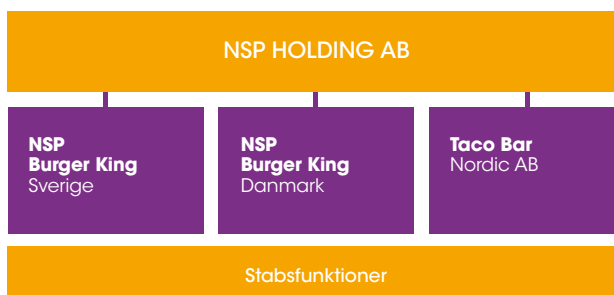
2006 ■ NSP förvärvade franchisekedjan Taco Bar med 12 restauranger samt sju av Danmarks dåvarande åtta Burger King-restauranger. Två food courts etablerades i Stockholmsregionen. Handeln i NSP:s aktie flyttades till First North.

2007 ■ NSP etablerade fyra nya Taco Bar-restauranger, samt förvärvade 9 Burger King-restauranger, i Skåne och en Tasty Thai-restaurang i Stockholm samt rättigheterna till Tasty Thai-konceptet för Sverige.

2008 ■ NSP aktie noteras på NASDAQ OMX Stockholm. Investeringar i Food courts och accelererande G&A kostnader medför 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 förväntas bidra till förbättrad lönsamhet. En ny Burger King-restaurang öppnas i Viby 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.

NSP ORGANISATION



MOTIVERADE MEDARBETARE SOM TRIVS PÅ JOBBET

Det främsta verktyget för att nå ökad tillväxt och lönsamhet i befintliga restauranger är att ha motiverade medarbetare som trivs på jobbet. Våra anställda är vårt varumärke och ansikte utåt. Nöjda medarbetare som är involverade, kompetenta och väl informerade mår bättre, är stoltare och ger bättre service. NSP arbetar därför kontinuerligt med att skapa en medarbetarupplevelse som gör att de anställda trivs och tycker det är positivt att gå till jobbet.

Medarbetarundersökningar görs regelbundet för att lyssna av vad de anställda anser om sin arbetsplats, hur de trivs, hur de tycker att utbildningen fungerar, vad de anser om schemaläggning, löneutbetalning, arbetskläder med mera.

Vi fortsätter att utveckla NSP Connect som utgörs av möten där representanter från ledningen träffar medarbetarrepresentanter för att samla in synpunkter kring vad som fungerar bra i verksamheten och vad företaget kan göra för att bli en ännu bättre arbetsgivare.

STRATEGISK UTBILDNING

Ett genomarbetat utbildningsprogram är ett av de strategiska verktyg som NSP använder för att bygga en stark företagskultur. Under året har NSP:s strategiska satsning på personal- och kompetensutveckling fokuserats ytterligare. Satsningen börjar ge positivt resultat vilket bland annat kan utläsas i de medarbetarundersökningar som NSP gör. I 2009 års undersökning ökade andelen nöjda medarbetare till 77 procent, från 66 procent året innan. En ökning som vi är stolta över men inte helt nöjda med. Målet är minst 85 procent nöjda medarbetare inom 12–24 månader.

NSP fortsätter arbetet med att bygga en motiverande företagskultur och att vidareutveckla det interna utbildningsprogrammet NSP Academy.

Inom ramen för NSP Academy arbetas kontinuerligt med att utveckla medarbetare med stöd av olika verktyg, exempelvis interna utbildningar inom service, ledarskap, ekonomi med mera.



1 839

MEDARBETARE I KONCERNEN
DEN 31 DECEMBER 2009

MEDARBETARNA I SIFFROR

	2008	2009
Antal anställda	1 839	1 854
Antal årsanställda	786	818
Kvinnliga anställda	993	1 022
Manliga anställda	846	832
Anställda under 29 år	1 747	1 694
Anställda mellan 30 och 49 år	89	150
Anställda 50 år och äldre	3	10

PRAKTISK ERFARENHET MYCKET VIKTIG FRAMGÅNGSFAKTOR

LOKAL LEDARREKRYTERING

Kontinuerlig rekrytering och utbildning av medarbetare är en naturlig del i det löpande arbetet. Restauranger rekryterar medarbetare lokalt medan ledarrekrytering sker löpande bland dem som arbetar i driften.

För framtida ledare är praktisk erfarenhet från verksamheten en mycket viktig framgångsfaktor. De som arbetar som arbetsledare, biträdande restaurangchef eller restaurangchef har i de allra flesta fall börjat som medarbetare.

Den lokala rekryteringsprocessen kräver ett väl fungerande utbildningssystem på varje respektive restaurang då en stor del av utbildningen sker praktiskt på plats på restaurangen. För dem som vill utvecklas och utbilda sig till arbetsledare erbjuds kurser i ledarskap och matsäkerhet.

För dem som väljer att ta ett ännu större ansvar som biträdande restaurangchef finns inom ramen för NSP Academy ytterligare kurser i ekonomi, schemaläggning, lagar, avtal och ledarskap. För den som vill fortsätta uppåt och bli restaurangchef erbjuds fördjupningskurser inom ledarskap och de olika ämnesområdena.

ATT JOBBA
HOS OSS
– TRE RÖSTER



85 %

MÅLET ÄR MINST 85
PROCENT NÖJDA
MEDARBETARE INOM
12–24 MÅNADER



”JAG FÅR
MÖJLIGHET
ATT UTVECKLAS”



Sara Ekroth

■ **Arbetsledare** (Akalla)

Född: 1989

Anställd sedan: 2008

Sara gillar att ta ansvar. När hon började som medarbetare på Burger King efter gymnasiet var det för att hon ville pröva på att jobba med service. Sara fann sig snabbt tillrätta och redan efter några månader blev hon arbetsledare. Nu ser hon till så att det dagliga arbetet på restaurangen flyter på och att gästerna får den rätta servicen.

– För den som vill så finns det stora karriärmöjligheter i det här jobbet. Jag har haft stöd hela tiden från arbetsledningen och getts möjlighet att gå flera kurser. Arbetsledningen tar sig verkligen tid att lära känna medarbetarna och är alltid beredda att stötta dem som är intresserade av att gå vidare.

OLIKHETER DIREKT TILL- GÅNG FÖR UTVECKLING

LÄGRE PERSONALOMSÄTTNING

NSP hade per den 31 december 2009 1 839 anställda (1 854). Cirka 80 procent av de anställda är deltidsanställda och arbetar ofta parallellt med studier på gymnasie- eller högskola.

Personalomsättningen inom restaurangbranschen är generellt hög och NSP är inget undantag med en personalomsättning på cirka 70 procent. Den höga omsättningen av personal beror bland annat på att de flesta är unga och att det är deras första jobb. NSP arbetar för att minska personalomsättning bland annat genom att se till att varje restaurang har engagerade, välutbildade och certifierade arbetsledare och restaurangchefer.

VIKTIGT VÄRDERINGSARBETE

Vi anser att alla inom NSP är lika mycket värda och ser på olikheter som en direkt tillgång för utveckling. NSP arbetar aktivt på att bli bättre på att nå ända ut till medarbetarna med företagets värderingar så att varje medarbetare på varje restaurang vet vad både företaget och restaurangen står för när det gäller ärlighet, respekt och andra viktiga frågor. Genom att matcha medarbetarnas personliga värderingar med NSP:s värderingar skapas en positiv upplevelse för såväl gäst och medarbetare som organisation.



**"JAG HAR NÄRA
STÖD FRÅN
DRIFTSLEDNINGEN"**

Ali Haji

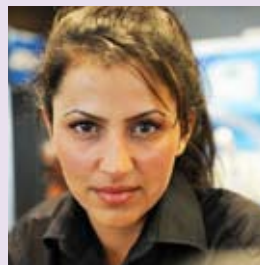
■ **Restaurangchef** (Linköping)

Född: 1985

Anställd sedan: 2008

Ali började som medarbetare på Burger King för två år sedan. När han såg de goda chanserna att utvecklas och lära sig mer om restaurangarbetet valde han att stanna. Efter att ha avancerat till biträdande restaurangchef övertog han restaurangansvaret vid Odenplan i Stockholm. I dag har han uppdraget som restaurangchef i Linköping. Ali håller koll på att såväl ekonomi som arbetsrutiner följer de krav som NSP ställer på verksamheten. En stor fördel med att ha NSP som arbetsgivare är det nära stödet från driftsledningen, framhåller han.

- Ledningen engagerar sig både när det gäller restaurangens utveckling och mina egna utvecklingsmöjligheter inom verksamheten.



**"VI ÄR SOM EN
FAMILJ SOM
HÅLLER IHOP"**



Esra Gunes

■ **Medarbetare** (Vasagatan, Stockholm)

Född: 1989

Anställd sedan: 2008

När Esra började på Burger King så var det hennes första heltidsanställning. Hon har stortrivts ända sedan starten, säger hon.

- Jag har väldigt trevliga arbetskamrater. Vi är som en familj. Jag brukar säga till mina kompisar att min arbetsplats är som mitt andra hem. Det jag tycker är väldigt viktigt är att kommunikationen mellan personal och chef fungerar bra, och jag tycker att jag har världens bästa restaurangchef.

En av de viktigaste erfarenheterna i jobbet är att lära sig bemöta gäster. Det är också ett jobb som ger karriärmöjligheter, säger Esra som siktar på att bli restaurangchef en dag.

ARBETET I RESTAURANGERNA PÅGÅR DYGNET RUNT

Arbetet på Burger King-restauranterna pågår dygnet runt. Många bitar ska falla på plats under en dag. Medarbetarna gör allt för att ge gästerna ett trevligt besök. Här på Burger King Vasagatan är man stolta över att ha vunnit pris för sin höga servicenivå.



07:00 En ny dag på Vasagatan har just börjat. Arbetsledaren larmar av restaurangen.



09:00 Fräscha, kylskåpskalla råvaror förbereds med omsorg.



11:00 Gästrycket är stort under lunchtimmarna och tempot är högt i kassalinjen.



13:00 Rast: En lugn pratstund med kollegan ger nya krafter. Teamkänslan är viktig när det råder högt tempo.



15:00 Planering på detaljnivå: Restaurangchefen arbetar med schemaläggning.



17:00 Arbetsledaren i skiftsamtal med en medarbetare vid "MOP". Medarbetaren uppdateras om detaljerna inför dagens arbetspass som just har börjat.



19:00 Över öppen eld grillas Burger Kings berömda hamburgare – för den bästa smaken.



21:00 Maskinerna kräver omsorg. Här en rost som får sig en omgång.



23:00 Många kvällsgäster strömmar till efter shopping och biobesök.



01:00 Ett proffsigt bemötande oavsett tidpunkt: Medarbetarna på Vasagatan har vunnit pris för sin höga servicenivå!



03:00 Arbetsledaren fyller i dagens försäljningsrapport.



05:00 Rent och fräscht dygnet om. Här moppas golvet igen.

NORDISKA MARKNADEN OMSÄTTER CIRKA 150 MILJARDER KRONOR

NSP driver restauranger på 19 orter i Sverige och Danmark. Varje restaurang påverkas av den underliggande efterfrågan i marknaden men försäljningen styrs kanske ännu mer av lokala marknadsförutsättningar som personer i området, trafikflöden, restaurangens förankring i närområdet, lokala konkurrenter samt av varumärket Burger Kings relativa styrka och erbjudande.

NSP verkar på hamburgermarknaden i Norden som är ett segment inom storhushållsmarknaden (foodservice). Den privata storhushållsmarknaden definieras som måltider lagade utanför hemmet av kommersiella aktörer såsom traditionella kvälls- och lunchrestauranger, fast food-kedjor och personalrestauranger. Marknaden omsätter cirka 150 miljarder varav den svenska och danska marknaden svarar för drygt 100 miljarder kronor.

Marknadsstrukturen kännetecknas av småskalighet med en majoritet av små företag och ett 100-tal större aktörer som svarar för över 50 procent av serverade måltider (Delphi).

Marknaden genomgår en strukturförändring där kedjekoncepten växer i betydelse på bekostnad av de mindre aktörerna. Detta är särskilt märkbart inom QSR-marknaden (snabbt serverad mat) där det sedan mitten av 1990-talet vuxit fram en rad kedjor, till exempel coffee shops och hamburgerrestauranger. QSR-marknaden omsätter cirka 20 miljarder i Danmark och Sverige och är den delmarknad som ökar mest i förhållande till övriga aktörer. Detta gäller i synnerhet hamburgerkedjorna som fortsätter att med ett breddat produktutbud ta marknadsandelar från samtliga aktörer.

I ett internationellt perspektiv så följer den nordiska foodservice-marknaden utvecklingen i USA som varit en föregångare inom utveckling av restaurangkedjor. Den nordiska marknaden har ännu en bit att växa innan de nordiska medborgarna spenderar lika stor andel av livsmedelpengarna på foodservice. I USA spenderar man cirka 50 procent av varje livsmedelskrona på foodservice medan man i Norden ligger runt 30 procent, en andel som dock ökar år från år.

Den underliggande efterfrågeökningen drivs av förändrade attityder och beteendemönster i samhället som i sin tur påverkar trender och konsumtionsmönster. Den tydligaste utvecklingen är att det blir allt vanligare att äta och umgås utanför hemmet gärna i kombination med shopping eller upplevelser av olika slag.

De viktigaste faktorerna som talar för en fortsatt kraftig tillväxt:

- Strukturförändring på detaljhandelsmarknaden. Handeln flyttas från citylägen till köpcentrum.
- Fortsatt tillväxt i detaljhandeln
- Urbanisering och ökat antal enpersonshushåll
- Mindre tid för matlagning
- Befolkningstillväxt
- Demografiska förändringar
- Fast Food en ny företeelse – varje ny årskull av barn som föds tycker det är självklart med fast food.

DEN SVENSKA FOOD SERVICE-MARKNADEN 2009 OCH 2008

	Omsättning mkr, exkl moms		Förändr. 2008- 2009 i procent
Januari - December	2008	2009	Värde
Total restaurangförsäljning	70 218	70 618	0,6
Hotellens restaurangförsäljning	9 521	9 417	-1,1
Cafe/Konditorier	3 474	3 464	-0,3
Snabbmat	9 051	9 422	4,1
Lunch- och kvällsrestauranger	29 754	30 325	1,9
Trafiknära restauranger	5 616	5 484	-2,4
Nöjesrestauranger, pubar, barer	8 774	8 457	-3,6
Personalrestauranger	4 026	4 050	0,6

(KÄLLA: SCB/SHT)

DEN DANSKA FOOD SERVICE-MARKNADEN 2009 OCH 2008

	Omsättning dkr, exkl moms		Förändr. 2008- 2009 i procent
Januari - December	2008	2009	Värde
Restauranger	13 237	12 559	-5,1 %
Pizzerias, takeaways, ice-cream parlours, etc.	6 666	6 313	-5,3 %
Event catering activities	1 868	1 822	-2,5 %
Other food services	4 263	3 811	-10,6 %
Pubs, bars, cafés, coffee shops, discotheques, etc.	4 530	4 501	-0,6 %
	30 564	29 006	-5,1 %

(KÄLLA: Statistikbanken)

DEN SVENSKA HAMBURGERMARKNADEN BERÄKNAS UPPGÅ TILL 6,4 MILJARDER KRONOR

I SVERIGE DOMINERAR HAMBURGERKEDJORNA

Den svenska foodservice-marknaden har haft en stark utveckling sedan mitten av 1990-talet och uppvisat en genomsnittlig tillväxt på drygt 6 procent per år i löpande priser under åren 1995 till och med 2007. I skuggan av problemen på de finansiella marknaderna och en tilltagande lågkonjunktur avtog tillväxten mot slutet av 2008 och för 2009 stannade tillväxten i löpande priser på ringa 0,6 procent.

Om man istället ser till hamburgersegmentet så har det utvecklats betydligt starkare än den övriga marknaden innebärande att hamburgerkedjorna fortsätter att växa på bekostnad av övriga aktörer.

Den svenska hamburgermarknaden kännetecknas av tre dominerande hamburgerkedjor som svarar för drygt 50 procent av snabbmatsmarknaden. McDonalds är klart störst med drygt 230 restauranger och en marknadsandel på cirka 65 procent. Burger King ligger på tredje plats och har en marknadsandel på 12 procent och 67 restauranger. Värt att notera är McDonalds betydligt högre omsättning per restaurang vilket visar på en utvecklingspotential för NSP. Sammanlagt beräknas den svenska marknaden uppgå till 6,4 miljarder kronor.

DEN DANSKA MARKNADEN

Danmarks foodservice-marknad omsatte cirka 29 miljarder danska kronor 2009 (Statistikbanken). Marknaden kännetecknas av att den är fragmenterad med många små kaféer, restauranger och pizzerior. Den finansiella krisen och efterföljande lågkonjunktur har dock påverkat danskarnas konsumtion av foodservice negativt och totalmarknaden minskade med cirka 5 procent jämfört med 2008.

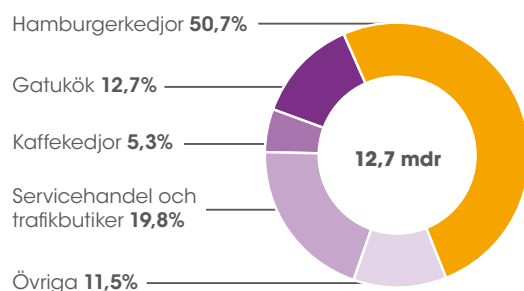
Danmark är den svagaste marknaden i Norden när det gäller QSR (snabbt serverad mat) och kedjekoncepten har inte haft lika stark utveckling som i Sverige. Den danska QSR-marknaden omsätter cirka 6,3 miljarder danska kronor. Hamburgermarknaden svarar för drygt hälften och de största aktörerna är McDonalds med ett 80-tal restauranger och Burger King med 28 restauranger. Dominos Pizza, den enda pizzakedjan i Danmark, har 10 restauranger, varav tre drivs av vägkrogskedjan Monarch. Den danska kedjan Sunset Boulevard, med ett smörgåskoncept som liknar Pret A Manger i England, har ett 30-tal restauranger, varav en i Malmö.

NSP:S KONKURRENTER I SVERIGE

MARKNADSANDELAR HAMBURGERKEDJOR 2004-2008

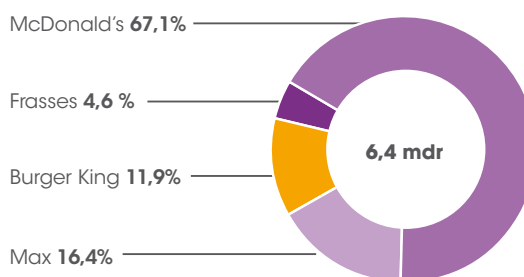
%	2004	2005	2006	2007	2008
McDonald's	76,3	73,2	71,0	68,4	67,1
Max	9,6	11,1	12,6	14,3	16,4
Burger King	10,3	11,3	12,0	12,3	11,9
Frasses	3,8	4,4	4,4	5,0	4,6

QSR-marknadens säljkanaler, SEK



Diagrammet visar den svenska QSR-marknadens uppdelning på olika säljkanaler. Siffrorna avser de 39 största aktörerna under 2008. (Delfi Fastfoodguide 2009)

Hamburgerkedjornas omsättning, SEK



Diagrammet visar 2008 års omsättning för Sveriges fyra största hamburgerkedjor där McDonald's är den klart största aktören. (Källa: Delfi Fastfoodguide 2008)

”VI HÅLLER DEN PLANERADE EXPANSIONSTAKTEN”

Det går bra för Burger King – franchisegivare till NSP. Stefan Eriksson, Nordenchef, ser fortsatt goda expansionsmöjligheter för den växande hamburgerkedjan. Den planerade expansionstakten är 10 till 15 restauranger per år fördelat på de nordiska länderna.

– Drivkraften bakom vår tillväxt är maten vi serverar. Vi fokuserar på kvalitet och är den enda hamburgerkedjan som serverar grillade hamburgare med 100 procent nötkött, helt utan tillsatser. Det gör att många gäster föredrar oss framför konkurrenterna.

I Norden finns i dag 127 Burger King-restauranger, varav 67 i Sverige, 32 i Norge och 28 Danmark. Samtliga enheter drivs på franchisebasis med Nordic Service Partners som den största franchisetagaren i Norden. Burger King Corporation servar med olika stödfunktioner som operativ support, konceptutveckling, utbildning, marknadsföring och inköp.

FÖRST MED INNOVATIONER

Fastfoodmarknaden i Norden fortsätter att öka och bakom ökningen står främst de stora hamburgerkedjorna. Burger Kings omsättning i Norden 2009 var 1 750 miljoner kronor, en 13-procentig ökning från året innan.

– Det finns ett stort intresse av att besöka Burger King-restauranger så den stora utmaningen och möjligheten för oss ligger helt enkelt i att öppna upp fler restauranger, säger Stefan Eriksson, som också framhåller att NSP är en viktig part i arbetet med att vidareutveckla Burger King i Norden.

Den svenska marknaden efterfrågar i allt större utsträckning premiumprodukter. Med den framgångsrika lanse-

ringen av The Angus satte Burger King en ny standard på premiumburgaren i Sverige. Burgaren görs av 100 procent Angus-kött som har rykte om sig att vara det bästa på marknaden.

– Vi vill ligga först när det gäller innovationer inom mat. Vi lanserade just en ny kycklingburgare, Tender Crisp Chicken, som görs på hela utskurna delar av kycklingbröst, berättar Stefan Eriksson.

FLERA POSITIVA TRENDER

Från att tidigare ha haft en negativ inverkan har hälso-trenden i samhället utvecklats till en positiv konkurrens-faktor för hamburgerbranschen.

– Det finns fortfarande en misstänksamhet när det gäller vår bransch men den är inte lika stark längre i och med att vi är väldigt öppna med ingredienserna. På Burger Kings hemsida finns både allergiguide och innehållsförteckning över näringsinnehållet i all vår mat, framhåller Stefan Eriksson som ser miljöfrågan som den i dag viktigaste omvärldsförändringen för snabbmatsbranschen.

– Vi bedriver ett genomgående miljöarbete för att se vad vi kan göra bättre. Exempel på miljöanpassningar som genomförts är återvinning av restaurangernas avfall och införandet av energisnål utrustning.

1 750 MSEK

BURGER KING-SYSTEMETS
OMSÄTTNING I NORDEN
2009 VAR 1 750 MSEK, EN
13-PROCENTIG ÖKNING
FRÅN ÅRET INNAN



BURGER KING ÄR ETT AV VÄRLDENS MEST KÄNDA VARUMÄRKEN

NSP:s möjligheter att påverka försäljning och lönsamhet i restaurangportföljen ligger i att framgångsrikt driva välplacerade, stora och lokalt förankrade restauranger, som i en ren och trevlig miljö överträffar gästernas förväntningar om vänlig personal, som snabbt serverar varm och god mat så som gästen vill ha den.

NSP är franchisetagare till Burger King som är ett av världens mest kända varumärken och största restaurangkedjor. Burger Kings affärsidé är att snabbt servera gästerna amerikanska matprodukter av premiumkvalitet till ett bra pris i en fräsch miljö. Konceptet har blivit framgångsrikt tack vare engagerade franchisetagare och medarbetare, kvalitativa råvaror och ett attraktivt erbjudande.

NSP – NORDENS STÖRSTA FRANCHISETAGARE

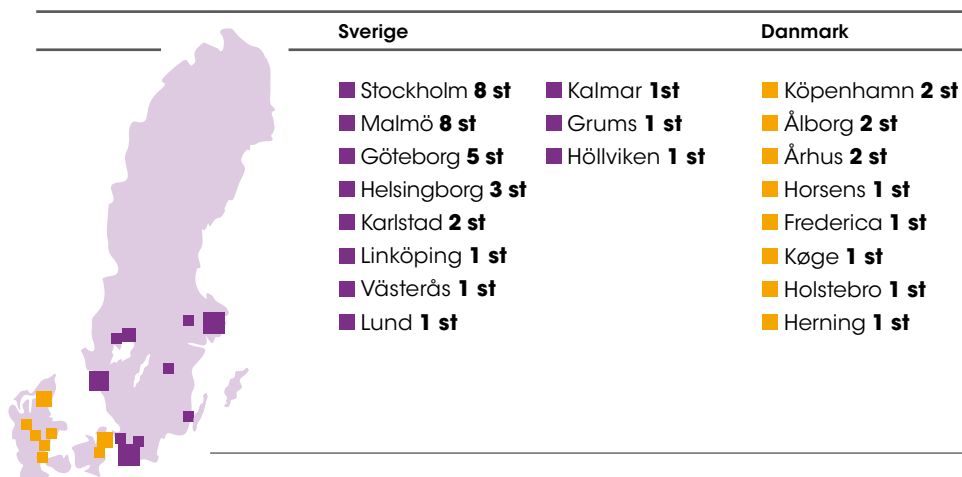
NSP äger och driver för närvarande 42 Burger King-restauranger varav 31 i Sverige och 11 i Danmark och är därmed Nordens största franchisetagare. För 2010 ligger fokus på personalutveckling, marknadsföring och förädling samt effektivisering av restaurangerna. NSP siktar på att fortsätta expansionen och etableringen av nya Burger King-restauranger på de mest attraktiva lägena i Norden.

VÄL UTPRÖVAT FRANCHISESYSTEM

Driften av Burger King-restauranger är väl utprövat och systematiserat med goda förutsättningar för att nå lönsamhet. Fördelarna med ett välutvecklat franchisesystem är många. Tydliga manualer beskriver i detalj alla moment som ingår i driften av en Burger King-restaurang och stordriftsfördelar utnyttjas maximalt inom marknadsföring, produkt- och teknikutveckling samt inköp av råvaror, förnödenheter och utrustning. Franchisetagare får även annat stöd av Burger King som är måna om att verksamheten drivs enligt konceptets grundläggande tankar.

I ett system med över 12 000 restauranger pågår en kontinuerlig produktutveckling som gynnar alla gäster och franchisetagare. Innovationerna syftar till att bidra till bättre produkter, lägre kostnader och förbättrad försäljning. Utvecklingen av digitala menytaflor är ett lysande exempel på en kostsam teknisk utveckling som förbättrar gästupplevelsen samtidigt som den leder till sänkta kostnader och ökad försäljning. Med digitala menyer kan man enkelt anpassa erbjudanden till lokala förhållanden, veckodag och tid på dygnet.

NSP:S BURGER KING-RESTAURANGER



NSP STRÄVAR EFTER ATT ÖVERTRÄFFA GÄSTERNAS FÖRVÄNTNINGAR

STORA MÖJLIGHETER ATT PÅVERKA LÖNSAMHETEN

Driften av Burger King-restauranger är med andra ord mycket systematiserad, vilket i kombination med ett brett utbud av produkter, ger goda förutsättningar för att driva lönsamma restauranger. Det är dock upp till varje franchisetagare och den enskilda restaurangen att omsätta teori till praktik genom att använda de verktyg som franchisesystemet erbjuder. Med stora restauranger, rätt erfarenhet, kostnadskontroll och engagemang finns det stora möjligheter att prestera bra resultat – långt över genomsnittet i systemet.

För NSP gäller det att driva utvecklingen mot en allt mer attraktiv restaurangportfölj och ta vara på de stordriftsfördelar och kostnadssynergier som finns inom koncerngemensamma processer för inköp, personal, nyetablering och ekonomi. NSP har en erfaren och effektiv driftsorganisation med regionchefer som stödjer och följer upp de lokala restaurangcheferna i de olika verksamhetsprocesserna. Exempel på dessa är personalutveckling, säkerhet, miljö, affärsmannaskap och ekonomistyrning. Med NSP:s effektiva driftsorganisation och back office kan restaurangcheferna fokusera på driften av restaurangen och mötet med gästen.

RESTAURANGENS LÄGE AVGÖR FÖRSÄLJNINGSPOTENTIALEN

Läget är den viktigaste framgångsfaktorn och är avgörande för restaurangens försäljningspotential. Undersökningar visar att i snabbmatssammanhang så styrs gästens val av restaurang framförallt av läge, dvs tillgänglighet och varu-



märkets styrka. NSP:s restauranger ligger företrädesvis i centrala lägen i storstadsområden eller i fristående fastigheter vid trafikknutpunkter som främst serverar bilburna gäster. Beståndet är därmed relativt väl beläget men det finns alltid förbättringspotential och restauranger med försäljning under 15 miljoner kronor måste utvärderas kritiskt utifrån ett lönsamhetsperspektiv.

Den genomsnittliga försäljning per restaurang uppgick 2009 till ca 15,6 miljoner kronor. För att öka lönsamheten, mot NSP:s mål i restaurangportföljen, arbetar NSP med investeringar i ombyggnader, omflyttning av restauranger till attraktivare lägen och nyöppningar i Sverige och Danmark.

NSP:S BURGER KING-RESTAURANGER

	2009	2008
Total omsättning	648,7	609,6
varav Danmark	248,4	212,1
varav Sverige	375,6	375,4
varav redovisad i Food Solution	24,7	22,1
Driftsresultat	78,4	59,4
	12,6 %	10,1 %
varav Danmark	36,3	22,1
	14,6 %	10,4 %
varav Sverige	42,1	37,3
	11,2 %	9,9 %
G&A	-36,1	-44,7
Avskrivningar	-24,4	-19,2
Rörelseresultat	17,9	-4,5

15,6 MSEK
GENOMSNIITTLIG
FÖRSÄLJNING PER
RESTAURANG UNDER 2009

FAST, FRIENDLY, HOT & FRESH, SAFE & CLEAN

MEDARBETARNA SÄTTER FÖRSÄLJNINGEN OCH LÖNSAMHETEN

Om läget ger försäljningspotentialen så är medarbetarna NSP:s viktigaste resurs vars möten med gästerna är avgörande för försäljningsframgångarna. En positiv och engagerad medarbetare ger bättre service till gästerna vilket leder till merförsäljning och återkommande gäster. Positiva och engagerade medarbetare är även en förutsättning för att uppnå en effektiv och lönsam restaurangdrift där arbetsbeskrivningar och manualer respekteras.

För NSP är medarbetarnas betydelse en självklarhet och det pågår ett ständigt arbete för att förbättra medarbetarupplevelsen på respektive restaurang.

Det är framför allt unga människor som söker sig till NSP:s bransch och 95 procent av alla anställda i NSP är under 29 år. Ett av NSP:s huvudmål är därmed också att vara en attraktiv arbetsgivare för ungdomar där alla medarbetare ska trivas och se fram emot att komma till arbetet. I arbetet med medarbetarupplevelsen ingår självklart utbildning och coachning, men även kampanjer och säljtävlingar som syftar till att premiera individuella medarbetare, hela team och restauranger.

Att behålla och rekrytera rätt medarbetare är en annan viktig pusselbit i det löpande arbetet med medarbetarupplevelsen. Servicepersonal rekryteras lokalt och ofta med hjälp av befintlig personal som tipsar sina kamrater. Rekrytering av arbetsledare och restaurangchefer sker löpande bland dem som arbetar i restaurangerna. Den praktiska erfarenheten är ovärderlig kompetens för framtida ledare. Vidareutbildning sker inom ramen för NSP Academy där det erbjuds utbildningar för alla personalkategorier.

LEVA UPP TILL GÄSTERNAS FÖRVÄNTNINGAR

NSP arbetar kontinuerligt med att öka servicekvaliteten i mötet med gästen. Serveringstider, antal gäster och försäljning per försäljningsställe mäts regelbundet och målet är att överträffa gästernas förväntningar och därigenom skapa en positiv gästupplevelse.

Burger King-systemet utvecklar kontinuerligt alla rutiner för att maximera gästupplevelsen. Driften fokuseras på fem områden: Fast, Friendly, Hot & Fresh, Safe & Clean. För varje område finns det genomarbetade processer, definierade framgångsfaktorer och Operational Excellence Review (OER) utvärderas löpande. Erfarenheten visar att det finns ett tydligt samband mellan hög OER, positiv gästupplevelse och restaurangens försäljning.

NSP har högt ställda mål när det gäller gästupplevelsen och strävar efter en genomsnittlig OER på över 85 procent.

LOKALA MARKNADSAKTIVITETER GÖR DEN ENSKILDA RESTAURANGEN SYNLI

En del av omsättningen 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 och företrädare för Burger King träffas även regelbundet för att diskutera och utvärdera olika marknadsaktiviteter.

Vid sidan av det viktiga varumärkesarbetet och nationella kampanjer arbetar NSP aktivt med lokala marknadsföringsaktiviteter för att öka visibiliteten runt restaurangerna och locka besökare till restaurangen. Lokal närvaro och förankring är viktig och framgångsrika restauranger har ofta goda relationer med förenings- och näringslivet.



ETABLERINGSPROCESSEN

- 12–24 månader från idé till öppning
- Hitta lägen
- Utvärdering och urval
- Förhandlingar med befintlig och eventuell ny fastighetsägare
- Finansiering och avtal med fastighetsägare och banker
- Detaljplan, bygglov, bygghandlingar och anbud
- Byggnation
- Rekrytering och utbildning av personal

Många av processtegen kan drivas parallellt. Från godkänt myndighetsbeslut tar det mellan 4 och 6 månader innan öppning.

TACO BAR ÄR SVERIGES ENDA RIKTIGA TEX-MEX-RESTAURANGKEDJA

Taco Bar är Sveriges enda riktiga tex-mex-restaurang-kedja där maten tillagas efter egna recept med unika kryddblandningar och såser. Visionen är att erbjuda gästerna en trevlig service och smakrik mat serverad i en miljö där inredning och musik skapar en helhet.

TACO BAR

Taco Bar-kedjan förvärvades av NSP våren 2006. Sedan dess har NSP genomfört ett strategiskt arbete för att stärka varumärket genom bland annat menyutveckling, ny design och uppdaterad inredning. Målet har varit att repositionera varumärket med ett tydligare erbjudande inom fast casual-segmentet.

Som en del av koncernens renodling beslutade styrelsen att man skulle söka en effektivare form för utvecklingen av Taco Bar-kedjan. Lösningen blev en master franchise-modell som innebär att NSP arrenderar ut rättigheterna att driva Taco Bar-kedjan för ett visst marknadsområde. Master franchise-tagaren ansvarar för den dagliga driften av kedjan och för rekrytering av nya franchisetagare. NSP är dock fortfarande ansvariga för marknadsföring och råvaruhantering.

I samband med bildandet av master franchise-konceptet såldes NSP:s egna Taco Bar-restauranger till master franchise-tagare för Sverige.

Taco Bar är idag den enda restaurangkedjan i Sverige som har ett renodlat erbjudande med mexikansk mat. Menyn består av cirka 10 huvudalternativ som alla härstammar från det mexikanska köket. Konceptet är genomarbetat och kräver för närvarande inte några större investeringar.

MARKNAD

Tacobarer eller restauranger inriktade på det mexikanska köket utgör endast en liten del av den svenska och europeiska



QSR-marknaden, medan de i USA har rönt stor framgång. Av USA:s tre största Fast Casual-kedjor är två helt inriktade på olika former av tex-mex-mat, Chipotle och Qdoba. Taco Bell är kanske den mest välkända och är rankad som den sjätte största QSR-kedjan i USA. Taco Bell hade år 2009 omkring 5 600 försäljningsställen med en total försäljning om knappt 6,7 miljarder USD. (QSR Magazine).

Den svenska marknaden för tex-mex-mat har liksom försäljningen i dagligvaruhandeln vuxit kraftigt sedan tex-mex slog igenom på 1980-talet.

VERKSAMHET

NSP bedömer att det finns en betydande utvecklingspotential i Taco Bar och att det sedan renodlingen har blivit ett betydligt bättre driv i Taco Bar kedjan som under 2009 öppnade ännu en restaurang i Birsta köpcentrum utanför Sundsvall.

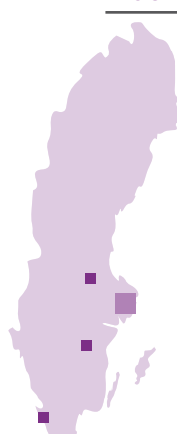
EXPANSION GENOM FRANCHISETAGARE

Franchisetagarna får i Taco Bar tillgång till ett starkt varumärke, starthjälp och utbildning. De får också tillgång till råvaror, kryddblandningar samt stöd med marknadsföringen. Utbildningen säkerställer att restaurangen drivs enligt Taco Bar-konceptet. Personalen vidareutbildas sedan inom service och gästhantering genom Taco Bar Academy för att skapa och vidhålla en hög och jämn servicenivå på samtliga restauranger.

TACO BAR

	2009	2008
Total omsättning (inklusive alla franchisetagare)	59	54
Tillväxt	9%	10%
Omsättning	15,0	18,1
Driftresultat	2,9	4,1
G&A	-0,9	-2,1
Avskrivningar	-1,5	-1,0
Rörelseresultat	0,5	1,0

TACO BAR-RESTAURANGER



Hela Sverige	Stockholmsregionen - 14 enheter	
■ Linköping	■ Forum Nacka	■ Mörbj Centrum
■ Borlänge	■ Gamla Stan	■ Slussen
■ Glumslöv	■ Haninge Centrum	■ Solna Centrum
■ Sundsvall	■ Kista Galleria	■ Stinsen Shoppingcenter
	■ Kungsgatan	■ Söderhallarna
	■ Kungshallen	■ Täby Centrum
	■ Mäster Samuelsgatan	■ Vasagatan

AKTIEKAPITALET HAR ÖKAT UNDER ÅRET

AKTIEKAPITAL OCH KAPITALSTRUKTUR

Aktiekapitalet i bolaget har under året ökat med 25,8 miljoner kronor, i samband med att tidigare utestående optioner utnyttjats, och uppgår nu till 77,6 miljoner kronor.

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 10 778 657, varav 375 är A-aktier och 10 778 282 är B-aktier. Kvotvärdet uppgår till 7,20.

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 hand-

lades 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 19,20 kronor och som lägst 4,95 kronor, sista betalkurs den 30 december 2009 var 14,20 (7,05) SEK, vilket gav ett börsvärde på cirka 153 MSEK. Totalt omsattes cirka 4,0 miljoner aktier under perioden 1 januari – 31 december 2009. Den genomsnittliga omsättningen per handelsdag under perioden motsvarade ett värde om cirka 180 kSEK. Aktien handlas under kortnamnet NSP.

ÄGARFÖRHÅLLANDEN

NSP hade den 31 december 2009 cirka 3 700 aktieägare. I tabellerna nedan framgår NSP:s största aktieägare samt ägarstruktur per den 31 december 2009.

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.

STÖRSTA AKTIEÄGARNA 2009-12-31

ÄGARE	Not	Antal aktier (A+B)	Innehav	Röster
Förvaltnings AB Bohus Enskilda	1	1 350 000	12,5 %	12,5 %
Ulf Wahlstedt	2	1 153 052	10,7 %	10,7 %
Peter Bahrke	2	982 222	9,1 %	9,1 %
Danske Koncept Restauranger Holding		667 093	6,2 %	6,2 %
Davegårdh & Kjäll Sverige		634 685	5,9 %	5,9 %
Investment AB Kupand	3	443 760	4,1 %	4,1 %
Global Edge Capital Inc		300 000	2,8 %	2,8 %
Morgan Jallinder		268 500	2,5 %	2,5 %
Jyske Bank General Settlement Acc		265 392	2,5 %	2,5 %
Six Sis Ag. W8imy		253 710	2,4 %	2,4 %
Southern Capital AB		249 117	2,3 %	2,3 %
Theodor Jeansson		233 870	2,2 %	2,2 %
Pitfinga Nights Aktiebolag		224 190	2,1 %	2,1 %
Anders Wehtje Invest Aktiebolag	3	223 690	2,1 %	2,1 %
Summa 15 största aktieägarna		7 518 657	69,8 %	69,8 %
Övriga aktieägare		3 260 000	30,2 %	30,2 %
Summa aktier		10 778 657	100,0 %	100,0 %

1) Ägs i lika delar av Jaan Kaber och Morgan Jallinder.

2) Direkt och indirekt via bolag

3) Investment AB Kupand och Anders Wehtjes innehav har efter årsskiftet 2009/2010 förvärvat av Long Term AB som därmed kommit upp i ett ägande på totalt 1086140 B-aktier. Anders Wehtje, styrelseledamot, har via delägarskap i Long Term AB bestämmande inflytande över aktierna.

ÄGARSTRUKTUR PER 2009-12-31

	Antal aktieägare	Antal AK A+B	Innehav	Röster	Marknadsvärde (KSEK)
1 - 500	3 240	190 038	1,8 %	1,8 %	2 695
501 - 1 000	170	136 707	1,3 %	1,3 %	1 939
1 001 - 2 000	106	168 996	1,6 %	1,6 %	2 400
2 001 - 5 000	109	347 180	3,2 %	3,2 %	4 930
5 001 - 10 000	51	376 378	3,5 %	3,5 %	5 345
10 001 - 20 000	19	283 996	2,6 %	2,6 %	4 033
20 001 - 50 000	17	470 103	4,4 %	4,4 %	6 675
50 001 - 100 000	3	205 496	1,9 %	1,9 %	2 918
100 001 - 500 000	15	3 309 054	30,7 %	30,7 %	46 989
500 001 - 1 000 000	4	2 792 472	25,9 %	25,9 %	39 653
1 000 001 - 5 000 000	2	2 498 237	23,2 %	23,2 %	35 475
Summa	3 736	10 778 657	100%	100%	153 052

AKTIEKAPITALET UTVECKLING

AKTIEKAPITALET UTVECKLING

År	Händelse	Förändring av antalet aktier	Antal aktier av serie A	Antal aktier av serie B	Kvotvärde (SEK)	Förändring aktiekapital (SEK)	Aktiekapital (SEK)	Not
2005	Nyemission	85	1 500 000	286 092 700	0,05	4	14 379 635	1
2005	Sammanläggning	-284 716 773	15 000	2 860 927	5	-	14 379 635	2
2005	Nedsättning av aktiekapital		15 000	2 860 927	0,18	-13 861 968	517 677	3
2005	Nyemission	85 894 353	10 015 000	78 755 280	0,18	15 460 983	15 978 650	4
2005	Nyemission	2 300 742	10 015 000	81 056 022	0,18	414 134	16 392 784	5
2005	Nyemission	4 793 211	10 015 000	85 849 233	0,18	862 778	17 255 562	6
2005	Konvertering		7 603 000	88 261 233	0,18	-	17 255 562	7
2006	Nyemission	6 000 000	7 603 000	94 261 233	0,18	1 080 000	18 335 562	8
2006	Nyemission	6 000 000	7 603 000	100 261 233	0,18	1 080 000	19 415 562	8
2006	Nyemission	333 333	7 603 000	100 594 566	0,18	60 000	19 475 562	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	25 904 477	17
2007	Sammanläggning	-140 315 916	375	3 597 469	7,20	-	25 904 477	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	

Förklaringar noter:

1. Utjämningsmission till teckningskurs 6,80 SEK
2. Sammanläggning 1:100 - nytt nominellt värde (kvotvärde) 5 SEK
3. Nedsättning av aktiekapital - nytt nominellt värde (kvotvärde) 0,18 SEK
4. Apportemission till Auditare Stockholm AB, Ulf Wahlstedt och Investment AB Kupand för förvärv av Nordic Service Partners Retail AB (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. Utjämningsmission till teckningskurs 3,50 SEK
18. Sammanläggning 40:1 - nytt kvotvärde 7,20 SEK
19. Pågående nyemission av aktier och teckningsrätter med företrädesrätt för befintliga aktieägare

STYRELSE

1 JAAN KABER
Styrelseordförande, invald 2009
Född 1951

Aktieinnehav¹: 1 618 500

Jaen Kaber är verksam som ägare av Förvaltnings AB Bohus Enskilda samt som italiensk konsult och har tidigare haft en rad ledande befattningar och styrelseuppdrag inom industri, finans och fastighet. Bland senare styrelseuppdrag kan nämnas livsmedelsanalysbolaget Diffchamb AB (ledamot åren 1998–2003), prospekteringsbolaget Riddarhyttan Resource AB (Ordförande 2001–2004) och Investmentbolaget Dunross & Co AB (ordförande 1998–2005). Jaen Kaber har en civilekonomexamen från Handelshögskolan i Göteborg.

2 ULF WAHLSTEDT
Grundare av NSP
Styrelseledamot, invald 2004
Född 1957

Aktieinnehav¹: 1 153 052

Ulf Wahlstedt har tidigare varit verkställande direktör i NSP Holding AB under åren 2004–2009, partner inom Servisen Investment Management AB, verkställande direktör för Scala International AB och verkställande direktör för Lotus Developments verksamhet i Norden. Ulf Wahlstedt har en civilekonomexamen från Handelshögskolan i Stockholm.

Nuvarande styrelseuppdrag utanför NSP-koncernen: EFFECTA Communication AB (ledamot), IT Management Intressenter i Stockholm AB (ledamot) och EFFECTA Search & Select AB (ledamot).

3 PETER BAHRKE
Grundare av NSP
Styrelseledamot sedan 2006
Född 1962

Aktieinnehav¹: 837 363

Peter Bahrke är grundare av riskkapitalbolaget EDP och var styrelseordförande i NSP till och med den 16 mars 2009. Peter Bahrke har en B.Sc Econ från London School of Economics.

Nuvarande styrelseuppdrag utanför NSP-koncernen: European Digital Partners (Sweden) AB (ledamot), EDP GP Ltd (ledamot), EDP Investments Ltd (ledamot), EDV Nominees 3 Ltd (ledamot), Rodi Holdings Ltd (ledamot), Sivers IMA AB (ledamot), SI Holding AB (ledamot), Lugnet A/S (ledamot), Suneres AB (ledamot), Compound Semiconductor Technologies Ltd. (ledamot) och Johan Bahrke AB (suppleant).

4 ANDERS WEHTJE
Grundare av NSP
Styrelseledamot sedan 2004
Född 1964

Aktieinnehav¹: 1 086 140

Anders Wehtje är VD för fastighetsbolaget Allokton och har tidigare bland annat varit CFO för McDonald's i Sverige. Anders Wehtje har en civilekonomexamen från Handelshögskolan i Stockholm.

Nuvarande styrelseuppdrag utanför NSP-koncernen: Avenia Innovation AB (publ) (ledamot), Long Term AB (ledamot), Aktiebolaget Nordsidan (ledamot), Investment AB Kupand (ledamot) och Anders Wehtje Invest AB (ledamot).

5 NIKLAS MIDBY
Styrelseledamot sedan 2007
Född 1959

Aktieinnehav²: 9 678

Niklas Midby är verksam som partner i Consiglio Capital AB. Niklas Midby har en civilekonomexamen från Handelshögskolan i Stockholm.

Nuvarande styrelseuppdrag utanför NSP-koncernen: Wiborg Kapitalförvaltning AB (ledamot), Resscapital AB (ordförande), Consiglio Capital AB (ledamot), Consiglio Management AB (ledamot) och Charity Rating Ideell Förening (ledamot).

6 MORGAN JALLINDER
Verkställande direktör, CEO
Född: 1952

Aktieinnehav¹: 1 618 500

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.

1) Avser privat innehav, via bolag (även delägarskap) eller genom närstående. Innehav per 2010-03-31

2) Via kapitalförsäkring



LEDNINGSGRUPP OCH REVISOR

1 MORGAN JALLINDER
Verkställande direktör, CEO
Född: 1952
Aktieinnehav¹: 1 618 500
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.

2 JOHAN WEDIN
Vice verkställande direktör, CFO
Född: 1958
Aktieinnehav: 0
Johan Wedin kommer närmast från Modul 1 där han varit ekonomi- och informationsdirektör sedan 2000. 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.

3 ANNA GERDSTIGEN
Chef Human Resources
Född: 1966
Aktieinnehav: 0
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.

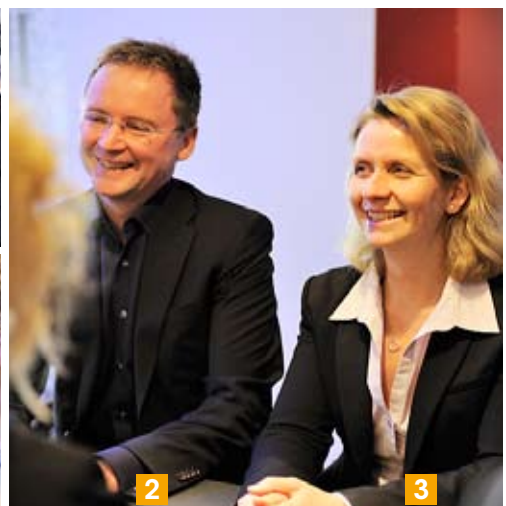
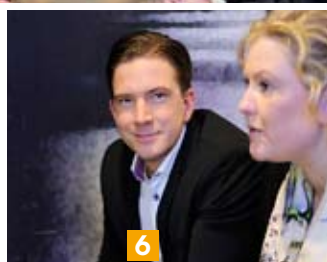
4 PATRIK ELIASSON
IT-chef
Född 1969
Aktieinnehav: 0
Patrik Eliasson har 20 år erfarenhet från IT-branschen både som egen företagare och konsult, framförallt med fokus på administrativa system och processer. Patrik Eliasson har arbetat på NSP sedan start 2004.

5 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 Business School-examen i botten och har därefter tagit flera kurser inom ledarskap och kommunikation.

6 JOHAN PERSSON
Chef Sales and Operations, Sverige
Född: 1979
Aktieinnehav¹: 5 800
Johan har 13 års erfarenhet av QSR, bland annat som restaurangchef, regionchef och franchisekonsult på McDonald's under åren 1997–2007. Johan utsågs till årets restaurangchef 2003 bland 240 andra restaurangchefer på McDonald's. Johan har arbetat för NSP de 3 senaste åren som regionchef inom NSP och under senaste året som ansvarig för driften av samtliga restauranger i Sverige.

REVISOR:
MIKAEL BENGTTSSON
Auktoriserad revisor
PricewaterhouseCoopers AB
Revisor i NSP sedan 2005

1) Avser privat innehav, via bolag eller genom närstående. Innehav per 2010-03-31.



90 % AV AVFALLET ÅTERVINNS I BURGER KING-SYSTEMET

Franchisegivaren Burger King driver genom sitt program, BK Positive Steps, ett globalt miljöarbete som innebär att det kontinuerligt utvecklas nya rutiner och processer som implementeras i driften. Med över 12 000 restauranger och miljontals gäster får miljöåtgärderna stort genomslag. För NSP innebär detta att driften miljöanpassas successivt och att vi arbetar för att minimera vår miljöpåverkan.



■ **Råvaror** – Samtliga råvaror är fria från GMO och Burger King använder inte transfett i vår fritösolja.

■ **Svinn** – Matsvinn på Burger Kings restauranger ligger endast på ca 0,8 %. Motsvarande siffra i Svenska hushåll ligger på ca 25 %. (Källa: Klimatavtryck från hushållens matavfall av SIK 2008)

■ Energi – Burger King satsar på modern energisnål utrustning i restaurangerna för att kunna optimera energianvändningen. Ett exempel på det är att vår grill som håller på att implementeras drar 25 % mindre energi. Sedan många år använder sig Burger Kings restauranger av ett schema för när samtliga köks- och grillar skall slås på/stängas av för att optimera användningen och minska energiförbrukningen. På ett antal av våra restauranger finns automatiska sensorer på gästtoaletter för att minimera energiförbrukningen. Burger King har också successivt ut alla våra neonskyltar till LED teknik. En stor del av restaurangerna kommer inom kort att använda miljöval-märkt el.

■ **Återvinning** – 90 % av avfallet återvinns. Hur det återvinns beror på de olika kommunernas återvinningsteknik. Visst material återvinns av privata entreprenörer, en del av kommunerna. Förpackningsmaterial skickas till pappersbruk/plaståtervinning-företag. Restavfall går till energiutvinning för uppvärmning av bl.a. bostäder. Alla förpackningar är gjorda av nedbrytbart material. Fritösfettet lämnas till Svensk Fettåtervinning (enda i branschen som är kvalitets- och miljöcertifierade).

■ **Transporter** – Burger King har ett effektivt logistiskt system med en distributör som levererar huvuddelen av restaurangernas varor. Varornas förpackningar är anpassade så att de skall kunna packas optimalt och på så vis minimera antalet transporter. I Drive Thru-restaurangerna arbetar Burger King med att ge gästerna så snabb service som möjligt vilket minskar tiden då bilarna står på tomgång.

Krav på leverantörer – Etiska och stenhårda kvalitativa krav på leverantörer, även tredjepartskontrollanter på alla leverantörer. Fisken som används i vår BK Fish fiskas under de principer som regleras under "Marine Stewardship Council".

■ **KRAV och Fairtrade** – Burger King har Krav- och Rättvisemärkt kaffe på majoriteten av restaurangerna. FAIR-TRADE innebär att odlarna får bättre avtal och att alla inblandade får sin rättmätiga del av kakan, till kaffet serveras dessutom ekologisk mjölk. KRAV-märkning innebär att produkten inte innehåller kemiska bekämpningsmedel, konstgödsel eller genmodifierade organismer, står för god djuromsorg och garanterar god hälsa och socialt ansvar för odlaren.

Källa: Burger King, BK Positive Steps.

ÅRSREDOVISNING OCH KONCERN- REDOVISNING FÖR RÄKENSKAPSÅRET 2009

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Förvaltningsberättelse	26
Resultaträkning – koncern	34
Koncernens rapport över totalresultat	34
Balansräkning – koncern	35
Kassaflödesanalys – koncern	36
Förändring i eget kapital – koncern	37
Resultaträkning – moderbolag	38
Balansräkning – moderbolag	39
Kassaflödesanalys – moderbolag	40
Förändring i eget kapital – moderbolag	41
Noter	42
Styrelsens underskrifter	63
Revisionsberättelse	64

FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE

Styrelsen och verkställande direktören för Nordic Service Partners Holding AB (publ) avger härmed årsredovisning och koncernredovisning för räkenskapsåret 2009.

KORT OM NSP

NSP är ett svenskt företag vars verksamhet består i att driva, förvärva och utveckla varumärken och koncept inom Quick Service Restaurants ("QSR"). NSP:s verksamhet grundades 2004 i samband med att 21 Burger King-restauranger förvärvades från Burger King Corporation. Målet var att snabbt etablera sig som ett av Nordens ledande QSR-företag med ett brett erbjudande av olika kedjekoncept. Under 2006 och 2007 fortsatte NSP att expandera genom förvärv och nyetableringar av redan befintliga koncept inklusive varumärket Taco Bar. NSP förvärvade Cresco 2006 (sju Burger King-restauranger i Danmark), Euroburger 2007 (nio Burger King-restauranger i Skåne). Sedan hösten 2009 har NSP inriktat verksamheten på drift av Burger King-restauranger och utveckling av det egna varumärket Taco Bar. Utvecklingen av Taco Bar sker genom en master franchise-modell. NSP:s primära kundgrupper är affärspartners och slutkunder. Affärspartners utgörs av master-franchisetagare samt fastighets- och köpcentrumägare. Slutkunderna utgörs av restauranggäster. Den 31 december 2009 drev NSP 42 Burger King-restauranger vilket gör bolaget till Nordens största franchisetagare inom Burger King-systemet. NSP:s erbjudandet kan beskrivas som:

- Ett växande och lönsamt företag i en bransch med god tillväxt.
- Attraktiva varumärken, kvalitativa premium produkter och ett master-franchisekoncept.
- Effektiv och snabb service i ren miljö som överträffar gästens förväntningar.
- Sveriges bästa ungdomsarbetsgivare och serviceinriktad personal som trivs.
- Seriöst och gott affärsmannaskap.

NSP:S VERKSAMHET

NSP:s huvudsakliga verksamhet består i att vara franchisetagare till Burger King Cooperation innebärande att NSP svarar för etablering, utveckling och drift av restauranger samt lokal marknadsföring. Värden och intäkter skapas genom att erbjuda Burger King-konceptet till gästerna på ett så attraktivt och effektivt sätt som möjligt. Utöver Burger King-verksamheten är NSP varumärkesägare och franchisegivare för den svenska tex-mex-inspirerade restaurangkedjan Taco Bar. NSP har sedan oktober 2009 en master franchise-tagare som ansvarar för Taco Bars erbjudande på den svenska marknaden. NSP bidrar, i utbyte mot royalty på försäljningen, med franchisesystem och rutiner, marknadsföring, systemutveckling och råvaruhantering.

Genom separata dotterbolag äger och driver NSP för närvarande 31 Burger King-restauranger i Sverige och 11 Burger King-restauranger i Danmark. Med sina 42 restauranger är NSP

Burger Kings största franchisetagare i Norden och en av de större i Europa. I Sverige finns totalt 67 och i Danmark 28 Burger King-restauranger. Bolaget äger också varumärket Taco Bar. NSP:s master franchise-tagare ansvarar för ett femtontal Taco Bar-enheter. Affärsområdet Food Solutions, som är under avveckling, består i dagsläget av en food court i Täby och en i Stinsen, Sollentuna. Eventuellt är målsättningen att dessa skall avyttras under 2010. En central faktor i NSP:s koncept är en erfaren ledningsgrupp med en omfattande erfarenhet att driva, utveckla och skapa lönsamhet inom personalintensiv försäljnings- och serviceverksamhet. Det finns stora struktur- och effektivitetsvinster att göra när verksamheten drivs i stordriftsformat med en samlad central driftskompetens. Inköp, personalhantering, drift och ekonomistyrning är exempel på områden där verksamheten kan drivas med avsevärt högre effektivitet i aggregerad form. Internationell erfarenhet indikerar att lönsamhetsförbättring kan uppnås genom effektiv centraliserad styrning och drift. NSP arbetar för att identifiera och genomföra nya investeringar och utöka antalet 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 Cresco Food A/S), Svenska Taco Bar AB (under namnändring till Taco Bar Nordic AB), Euroburger AB, de bolag som formellt avyttrades i mars 2010 samt NSP FC Restauranger AB (vilande).

KOMMENTARER TILL DEN FINANSIELLA UTVECKLINGEN

VÄSENTLIGA HÄNDELSE UNDER 2009

I oktober 2009 beslutade NSP att verkställa tidigare renodlingsbeslut att koncentrera bolagets verksamhet på främst drift av Burger King-restauranger och det egna varumärket Taco Bar. Som en följd därav tecknade NSP i oktober avtal om försäljning av bolagen Södermex AB och Food solutions AB. Avtalen innebär att köparen förvärvar aktierna i nämnda bolag och därigenom uppbär alla rättigheter, skyldigheter, intäkter och kostnader förknippade med de överlåtna verksamheterna från och med oktober 2009.

I Södermex ingick en master franchise-rättighet för Sverige, två stycken egna Taco Bar restauranger samt Taco Bars franchise-verksamhet. I Food solutions ingick food court-verksamheten i Nacka (dock inte Burger King i Nacka), Tasty Thai restaurangen på Norrlandsgatan i Stockholm samt franchise-rättigheterna till Tasty Thai i Sverige. Överlåtelsen av aktierna genomfördes formellt i mars 2010 efter slutligt godkännande från tredje man vilket betyder att dessa verksamheter per den 31/12 formellt ägdes av NSP. NSP har därför upprättat årsredovisningen i enlighet med IFRS 5, Anläggningstillgångar som innehas för försäljning och avvecklade verksamheter.

I koncernens resultaträkning separeras därför kvarvarande och avvecklad verksamhet och i koncernens balansräkning lyfts tillgångar och skulder som innehas till försäljning ut och redovisas på egna rader.

I oktober beslutade NSP att stänga Burger King-restaurangen i Löddeköpinge pga. fastighetsägarens konkurs samt att flytta Burger King-restaurangen till en nybyggd lokal i samma område men med bättre visibilitet och med en högre omsättningspotential. Den nya restaurangen beräknas kunna öppna efter sommaren 2010.

NSP teckningsoptionsprogram avslutades i november i vilket 3 582 969 nya aktier tecknades. Nyemissionen tillförde bolaget cirka 28,7 MSEK före emissionskostnader uppgående till cirka 0,6 MSEK.

OMSÄTTNING, KOSTNADER OCH RESULTAT

Omsättning

NSP:s nettoomsättning för perioden januari – december ökade med 5,5 procent till 697,1 MSEK (660,5). För jämförbara enheter ökade försäljningen med 0,7 procent.

Försäljning per segment

Försäljningen i bolagets Burger King-restauranger som svarar för 90 procent av omsättningen uppgick för helåret till 624,0 MSEK (587,4), en ökning med 6,2 procent. För Taco Bar uppgick försäljningen för helåret till 15,0 MSEK (17,9). Den totala försäljningen, inklusive alla franchisetagare, ökade med nio procent och uppgick för hela perioden till 59 MSEK (54). Försäljningen i verksamheter under avyttring, det vill säga affärsområdet Food Solutions, uppgick för helåret till 39,3 MSEK (34,9). Föregående års försäljning är justerad i enlighet med IFRS 5. Se vidare Not 3.

Effekter av genomförd renodling

NSP:s beslut att renodla verksamheten genom koncentration av bolagets verksamhet på främst drift av Burger King-restauranger och det egna varumärket Taco Bar kommer att påverka NSP:s intjäningsförmåga positivt. NSP:s bruttoomsättning kommer emellertid att minska av två skäl. Det första är att hela driften, inklusive fakturering av franchise- och marknadsföringsavgifter till Taco Bars franchisetagare i Sverige, övertagits av en master franchise-tagare. Det andra är att NSP:s food court i Nacka Forum i Stockholm och Tasty Thai restaurangen på Norrlandsgatan har sålts. Total beräknas försäljningarna av dessa verksamheter påverka omsättningen med cirka 4,5 – 5 %.

Koncernens resultat

Koncernens rörelseresultat för helåret uppgick till 3,7 MSEK (–24,8) inklusive nedskrivning av immateriella rättigheter och transaktionskostnader om –4,0 MSEK. Resultatförbättringen under 2009 kommer från ökade driftsmarginaler och sänkta gemensamma administrationskostnader (G & A). Den danska verksamheten visar fortsatta resultatförbättringar, driftsmarginalen ökade till 14,6 % (10,4 %). Även den svenska Burger

King-verksamheten uppvisar förbättringar i resultat, driftsmarginalen ökade till 11,2% (9,9 %). Koncernens gemensamma kostnader (G & A) har för helåret minskats med cirka 20 procent till 44,4 MSEK (55,4). Vid utgången av året ligger koncernens G & A kostnaderna på en nivå väl under 40 MSEK per år. Koncernens avskrivningar uppgick för helåret till 32,6 MSEK (30,2). Ökningen förklaras av de investeringar som gjorts under senare år, inte minst i den tidigare bedriva food court verksamheten. Över tid kommer satsningen på en renodlad Burger King-verksamhet att leda till en lägre avskrivningskostnad i förhållande till omsättningen. Rörelsemarginalen, inklusive kostnaden för avyttring av verksamhet uppgick till 0,5 procent (–3,7). För kvarvarande verksamheter uppgick rörelsemarginalen till 1,4 procent (–3,2). Rörelsemarginalen ligger fortfarande en bit under bolagets finansiella mål om en rörelsemarginal på 5 procent per år över tid. Den positiva trenden är dock tydlig och genomförda renodlingsåtgärder och kostnadsbesparingar kommer att ytterligare förbättra möjligheter att nå uppsatta lönsamhetsmål.

Kommentar till koncernens resultat

Resultatet för 2009 uppvisar genomgående förbättringar på alla nivåer. För året förbättrades rörelseresultatet med cirka 28 MSEK till 3,7 MSEK (–24,8). Resultatet EBITDA förbättrades med cirka 35 MSEK till 40,3 MSEK (5,4). För kvarvarande verksamheter förbättrades rörelseresultatet cirka 30 MSEK till 9,6 MSEK (–20,3). Resultatförbättringarna är en konsekvens av stärkta marginaler i Burger King-verksamheten, lägre G & A samt minskade förluster inom Food solutions (Food solutions är under försäljning). Förbättringarna inom Burger King-verksamheten är framförallt ett resultat av det förändrings- och konsolideringsarbete som genomförts de senaste åren i syfte att införa ett enhetligt mer fokuserat arbetssätt, bättre styr- och uppföljningssystem samt en renodlad legal struktur. Koncernens finansnetto uppgick till –13,4 MSEK (–10,4). I föregående års finansnetto ingick en orealiserad kursvinst på ett lån i SEK lämnat till den danska verksamheten om cirka 5 MSEK. Från och med 2009 inräknas nämnda lån till investeringen i den danska verksamheten och kursförändringar skall därmed redovisas i totalresultatet i enlighet med IAS 1. De finansiella kostnaderna, som i princip uteslutande avser kostnadsräntor för lån, har minskat med 2,0 MSEK till –13,4 MSEK (–15,4). Räntekostnaderna har påverkats positivt av en under året sjunkande marknadsränta och minskade lån genom gjorda amorteringar. Med nuvarande ränteläge bedöms räntekostnaderna ytterligare reduceras med cirka 5–7 MSEK under 2010 jämfört med 2009 års utfall. Räntekostnaderna är dock beroende av bolagets expansionstakt. Koncernens resultat före skatt uppgick till –9,7 MSEK (–35,1). Resultat efter beräknad skatt blev –8,5 MSEK (–34,9). Resultatet per aktie efter beräknad skatt uppgick till –1,19 kronor (–9,69) för helåret.

Rörelseresultat per segment

Rörelsemarginalerna i koncernens Burger King-verksamheter har förstärkts under 2009. Den svaga svenska kronan pressade marginalerna i den svenska verksamheten under större delen av året till följd av att en större del av råvarorna avräknas i euro. NSP har dock med förbättrad effektivitet och lägre kostnader någorlunda lyckats balansera de negativa effekterna av detta och driftsresultatet förbättrades med drygt 13 procent för helåret 2009. Den danska verksamheten uppvisar kraftiga förbättringar av driftsresultatet (summan av restaurangernas EBITDA-resultat) med 14 MSEK, eller 64 procent. För hela Burger King-segmentet (Sverige och Danmark) uppgick driftsresultatet till 78,4 MSEK (63,8), en ökning med cirka 15 MSEK.

Verksamhetsområdet Taco Bar uppvisar en stabil utveckling med en total systemförsäljningstillväxt om 9 procent. NSP har utvecklat en master franchise-modell för den svenska marknaden i ett första steg. Den nya affärsmodellen innebär att NSP som ägare till varumärket Taco Bar svarar för råvaruhantering och konceptutveckling mot en royaltybaserad ersättning. För Taco Bar, som nu bedrivs som en master franchise-verksamhet, uppgick rörelseresultatet till 0,5 MSEK (1,0). Föregående års resultat har justerats i enlighet med IFRS 5.

NSP avtalade i oktober om en försäljning av Nacka food court med enheterna Taco Bar, Tasty Tai och Sandys samt fattade beslut om försäljning av övriga food court-enheter i Täby, Stinsen och Sisjön. Dock exklusive Burger King-enheterna i dessa köpcentrum. Rörelseresultatet för Food Solutions uppgick till -3,2 MSEK (-11,8). Föregående års resultat har justerats i enlighet med IFRS 5.

FINANSIELL STÄLLNING

Likvida medel

Likvida medel uppgick per den 31 december till 24,5 MSEK (32,3). På balansdagen fanns 45,6 MSEK (26,6) i beviljade rörelsekrediter varav 12,8 MSEK var utnyttjade (10,1). NSP teckningsoptionsprogram avslutades den 27 november i vilket 3 582 969 nya aktier tecknades. Antalet nytecknande aktier motsvarade cirka 99,6 procent av det totala teckningsoptionsprogrammet. Nyemissionen tillförde bolaget cirka 28,7 MSEK före emissionskostnader uppgående till cirka 0,6 MSEK. Genom emissionen ökade antalet aktier av serie B med 3 582 969 aktier medan antalet aktier av serie A är oförändrat och uppgår till 375 aktier. Efter emissionen uppgår aktiekapitalet till 77 606 330,40 SEK fördelat på 375 aktier av serie A och 10 778 282 aktier av serie B.

Kassaflöde

Kassaflödet för den löpande verksamheten uppgick under året till 26,9 MSEK (-10,6). Kassaflödet för den löpande verksamheten, före förändring av rörelsekapital och betald skatt, uppgick till 21,9 MSEK (-14,6). Kassaflödet från investeringsverksamheten blev -24,9 MSEK (-16,5). Kassaflödet för finansieringsverksamheten uppgick till -9,8 MSEK (34,0).

Finansiering

Med anledning av bolagets resultat 2008 har NSP inte klarat att fullt ut leva upp till vissa villkor i låneavtalen med bolagets kreditgivare under 2009. Bolaget har under 2009 förhandlat fram nya villkor med en av bolagets kreditgivare. Bolaget har under 2009 fört vidare förhandling med en annan kreditgivare om nya finansiella villkor. Dessa förhandlingar avslutades i mars 2010 på ett för bolaget positivt sätt.

Eget kapital

Koncernens egna kapital uppgick per den 31 december till 113,6 MSEK (95,5), motsvarande 10,54 kronor per aktie (26,54) före och 10,54 (28,15) efter utspädning.

Medarbetare och personalutveckling

NSP:s strategiska satsning på personal- och kompetensutveckling har under året ytterligare fokuserats. Satsningen börjar ge positivt resultat vilket bland annat kan utläsas i de medarbetarundersökningar vi gör. I 2009 års undersökning ökade andelen nöjda medarbetare till 77 % från tidigare års 66 %. En ökning som vi är stolta över men inte helt nöjda med, målet är minst 85 % nöjda medarbetare inom 12–24 månader. NSP:s strategiska satsning innebär att vi, inom ramen för NSP Academy, kontinuerligt jobbar med att utveckla våra medarbetare med stöd av ett antal verktyg. Exempelvis arbetar vi med att utveckla våra interna utbildningar inom områden som service, ledarskap och ekonomi. Vi fortsätter med våra NSP Connect – möten där medarbetarrepresentanter träffar representanter från ledningen för att lämna synpunkter kring vad som fungerar bra och vad företaget kan göra bättre för att bli en än bättre arbetsgivare. NSP koncernen hade per den 31 december 2009 1 839 anställda (1 854). Antal årsanställda uppgick till 791 (818).

INVESTERINGAR

Investeringar i framförallt maskiner och inventarier (på befintliga restauranger) samt ombyggnationer av befintliga restauranger uppgick till 20,4 MSEK jämfört med 44,2 MSEK föregående år.

MODERBOLAGET

Nordic Service Partners Holding ABs (publ) – moderbolaget – verksamhet består av att leda, utveckla och administrera koncernens olika verksamhetsgrenar. Moderbolagets intäkter består till övervägande del av internfakturerings till respektive dotterbolag för dessa tjänster. Moderbolagets nettoomsättning uppgick till 29,6 MSEK (29,8). Rörelseresultatet uppgick till -5,8 MSEK (-1,0) för helåret. Resultatet efter skatt uppgick till -7,9 MSEK (-104,6).

FÖRVÄRV OCH AVYTTRINGAR

I oktober beslutade NSP att verkställa sitt tidigare renodlingsbeslut om att koncentrera den egna verksamheten på främst drift av lönsamma Burger King-restauranger. Som en följd därav har delar av food court verksamheten och del av Taco Bars verksamhet avyttrats. Ytterligare information finns på sidan 58 i denna årsredovisning, Not 22.

REDOVISNINGSPRINCIPER

IAS och IFRS

NSP upprättar de finansiella rapporterna i enlighet med International Financial Reporting Standards (IFRS) såsom de antagits av EU. NSP har från januari 2009 börjat tillämpa ett antal nya rekommendationer varav IAS 1 och IFRS 8 är de viktigaste. IAS 1 har inneburit att förändring av eget kapital-rapporten har ändrats och NSP valt att redovisa Rapport över totalresultat separat. IFRS 8 har fått till följd att bolagets segmentredovisning ändrats samt utökats så att den stämmer med rapporteringen till ledande befattningshavare och styrelse. För en fullständig bild av de nya rekommendationerna som NSP börjat tillämpa, se Not 1.

RISKFAKTORER

Nedan beskrivs, utan inbördes rangordning och utan anspråk på att vara heltäckande, de riskfaktorer och viktiga förhållanden som bedöms ha väsentlig betydelse för Bolagets framtida utveckling. Riskerna som beskrivs nedan är inte de enda risker som Bolaget och dess aktieägare står inför. Ytterligare risker som för närvarande inte är kända för Bolaget kan komma att få väsentlig betydelse för Bolagets verksamhet, finansiella ställning och/eller resultat. Sådana risker kan vidare leda till att priset på NSP-aktien sjunker väsentligt, och investerare kan förlora hela eller delar av sin investering.

MARKNADSRISKER

Konjunkturutveckling

Efterfrågan på restaurangtjänster är konjunkturberoende. Minskad tillväxt i ekonomin, globalt eller på det lokala planet, kan komma att få väsentlig betydelse för NSP:s verksamhet, finansiella ställning och/eller resultat. NSP möter dessa risker genom att ha relativt låga fasta kostnader och stor flexibilitet i bemanningen.

Marknadsutveckling

Kunders preferenser kan påverkas av hälsotrender och/eller oro för en viss typ av mat eller produkt. Medvetenheten bland allmänheten om näringsinnehåll, hälsotrender etc. har ökat och kan komma att öka ytterligare framöver. Exempel på faktorer som kan få kunder att ändra preferenser är negativ publicitet till följd av nya forskningsrön eller på annat sätt, om ingredienser, produkter, kvalitet på mat, virus och sjukdomar (såsom galna ko-sjukan och fågelinfluensa), hälsa och näringsinnehåll. Minskad kundgenomströmning, förändring av menyn eller en temporär stängning av någon restaurang till följd av detta kan komma att få väsentlig betydelse för NSP:s verksamhet, finansiella ställning och/eller resultat. NSP möter dessa risker genom att erbjuda kunderna breda menyer med ett urval av rätter baserade på olika råvaror, genom att ha relativt låga fasta kostnader och stor flexibilitet i bemanningen samt genom att arbeta efter genomarbetade manualer och tydliga regelverk som begränsar risken för slarv, dålig kvalitet och olyckor.

Strukturkänslighet

Den starka konjunkturutvecklingen i kombination med låga

räntor har drivit på konsumtionen och utbyggnaden av köpcentrum i hela Nordeuropa, vilket bedöms ha ökat risken för överetablering och att sämre belägna köpcentrum och restauranger kan slås ut. NSP möter denna risk genom att företrädesvis etablera sig i s k A-lägen och i A-rankade köpcentrum med över tre miljoner besökare per år.

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 stor tillväxtpotential.

AFFÄRSRISKER

Personalberoende m.m.

NSP:s verksamhet är beroende av stor specialistkompetens på ledningsnivå och resultatet är beroende av medarbetarnas kompetens och insatser. NSP:s framtida utveckling beror därmed på Bolagets förmåga att behålla och motivera befintlig 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, finansiella ställning och/eller 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 en del 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/eller resultat. NSP har byggt upp en industriell process som dagligen hanterar och begränsar dessa risker genom att hålla en hög kvalitet 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. NSP är i hög grad beroende av vissa varumärken. Det kan inte uteslutas att tredje man kan komma att hävda bättre rätt till något av dem, vilket kan komma att få väsentlig betydelse för Bolagets verksamhet, finansiella ställning och/eller resultat.

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 Burger King vidare 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. Såsom franchisetagare finns ingen ovillkorlig rätt att byta leverantörer, t.ex. för det fall att kvalitén i levererade varor inte uppfylls eller att inköpspriser justeras, vilket kan komma att få väsentlig betydelse för Bolagets verksamhet, finansiella ställning och/eller resultat.

Lägesrisk

En felbedömning av en operativ enhets marknadsläge utgör den största risken vid förvärv eller etablering av nya operativa enheter. Antalet personer, d.v.s. potentiella kunder, i området är avgörande för verksamhetens lönsamhet, vilket medför att Bolaget är beroende av närliggande butikers förmåga att locka till sig kunder. 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/eller resultat. Ju mer NSP expanderar och ökar antalet restauranger, desto mindre betydelse får dock enstaka uppsägningar av hyresavtal och/eller arrendeavtal.

Förvärvsstrategi

En del av Bolagets strategi består av att förvärva och utveckla restauranger, varumärken och koncept inom food service. Det finns alltid en risk att NSP får betala för mycket för förvärvade enheter. Det finns också en risk att NSP inte lyckas förvärva kompletterande verksamheter eller enheter för att åtnjuta tillräckliga långsiktiga stordriftsfördelar. 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.

Etableringsstrategi

Vid utgången av 2009 drev NSP 42 Burger King-restauranger varav 2 stycken som en del i en food court. Därutöver är NSP master franchise-givare. 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 koncept och marknader. Detta kan resultera i att dessa kommer att bli mindre framgångsrika än NSP:s befintliga koncept och 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. Konkurrenten 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. Dessutom kan nyetableringstakten variera från kvartal till kvartal vilket kan innebära att kvartalsvis omsättning och resultat kan komma att understiga marknadens förväntningar vissa perioder.

Etableringskostnader

Historiskt har NSP framgångsrikt förvärvat nya enheter och koncept samt ökat den jämförbara lönsamheten för dessa enheter. 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 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 kundbas samt på att högre kostnader relaterade till marknadsförings- och

etableringskostnader uppkommer. Det kan också komma att visa sig att nyetablerade enheter ej blir lönsamma eller uppnår samma lönsamhet som befintliga enheter. Vidare bedöms den genomsnittliga restaurangförsäljningen respektive den jämförbara restaurangförsäljningen i befintligt bestånd inte komma att öka i samma takt som tidigare.

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 NSP:s tillväxt effektivt kommer att kräva att NSP investerar i och uppdaterar system och procedurer samt anställer, utbildar och behåller restaurangchefer. NSP lägger stor vikt vid sin kultur och värderingar och bedömer dels att det är en av framgångsfaktorerna till dags dato, 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/eller 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/eller resultat. För att minimera sådana risker har Bolaget bl a kontinuerlig kontakt med Arbetsmiljöverket i syfte att förbättra och utveckla arbetsmiljön i Bolagets restauranger.

FINANSIELLA RISKER

Likviditetsrisk

Med likviditetsrisk avses risken med att Bolaget på grund av brist på likvida medel inte kan fullgöra sina ekonomiska åtaganden samt har minskad möjlighet att uppnå affärskritiska volymer. Vid en svag finansiell ställning kan banker komma att säga upp befintliga lån samt säga upp sina kreditlöften. Återbetalning av lån och indragna kreditlöften kan komma att få väsentlig betydelse för NSP:s verksamhet, finansiella ställning och/eller resultat.

Framtida finansiering

Bolagets verksamhet är inriktad på tillväxt genom förvärv och etablering av nya restauranger. Detta kan komma att medföra ett framtida kapitalbehov och därför kräva ytterligare finansiering via kapitalmarknaden med åtföljande utspädningsseffekt 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 1,2 MSEK per år.

SKATTERISKER

Bolaget bedriver ett kontinuerligt arbete för att identifiera skatterisker i Bolagets verksamhet, 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.

INCITAMENTSPROGRAM

Bolaget har år 2006 och 2007 infört incitamentsprogram baserat på teckningsoptioner till nyckelpersoner. Incitamentsprogrammen har löpt ut och inte utnyttjats till någon del då aktiekursen understeg teckningskursen.

TRANSAKTIONER MED NÄRSTÅENDE

En av NSP:s styrelseledamöter, Niklas Midby, är partner på Consiglio Capital AB. Under perioden har Consiglio Capital AB erhållit ersättning om 46 kSEK för sina tjänster. Morgan Jallinder har under perioden tillträtt som VD i bolaget. Jaan Kaber har under perioden tillträtt som styrelseordförande i bolaget. Morgan Jallinder och Jaan Kaber är delägare i Förvaltnings AB Bohus Enskilda som äger 12,5 procent av aktierna i NSP. Vidare hyr NSP fem restauranglokaler av bolag där Morgan Jallinder och Jaan Kaber är majoritetsägare. För ytterligare information om transaktioner med närstående hänvisas till Not 30.

SKATTEPROCESSER

För närvarande föreligger inga skatteprocesser rörande NSP-koncernen. Kammarrätten i Stockholm dömde i april 2009 i enlighet med NSP:s yrkanden avseende en tidigare skatteprocess med en sammanlagd exponering om cirka 1,4 MSEK.

PRÖVNING 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 visade att ett nedskrivningsbehov om 2,1 MSEK förelåg. Nedskrivningen genomfördes i det tredje kvartalet 2009.

VALBEREDNING

NSP:s årsstämma beslutade i maj 2009 att utse en valberedning bestående av Jaan Kaber (som representant för Cresco Holding Aps), Peter Nordin (oberoende) och Torbjörn Hultsberg som ordförande (advokat och bolagets juridiske rådgivare).

Ordförande för valberedningen Torbjörn Hultsberg kan kontaktas på telefon +46 8 505 646 02 eller via e-post: THultsberg@KilpatrickStockton.com.

ÅRSTÄMMA 2010 OCH ÅRSREDOVISNING 2009

Årsstämma kommer att hållas torsdagen den 6 maj 2010 kl 16.00 i Stockholm. Årsredovisningen för 2009 kommer att färdigställas i april 2010 och finnas tillgänglig på bolagets hemsida. Bolaget kommer att skicka ut årsredovisningen på begäran.

HÄNDELSE EFTER RÄKENSKAPSÅRETS UTGÅNG

NSP slutförde i mars förhandlingarna med bolagets kreditgivare och tecknade ett nytt avtal avseende bolagets långsiktiga lånefinansiering. Det nya avtalet innebär att parterna på marknadsmässiga grunder enats om nya finansiella och nya särskilda villkor (s.k. covenants). Avtalet med dess nya villkor är positivt och tryggar bolagets fortsatta utveckling. Den i oktober 2009 beslutade renodlingen genomfördes formellt i mars 2010 genom överlåtelse av aktier efter slutligt godkännande av tredje man.

UTVECKLING OCH FRAMTIDSUTSIKTER 2010

NSP har positionerat sig som en av de större aktörerna inom food service i Sverige och Norden. För närvarande driver NSP 42 Burger King-restauranger vilket ger en stabil operativ plattform och med den nyss genomförda nyemissionen bedöms NSP förfoga över tillräckligt kapital för en fortsatt utveckling av NSP mot lönsamhet. Vår verksamhet är mindre konjunkturkänslig än övrig detaljhandel vilket gör att vi är försiktigt optimistiska inför 2010. För 2010 kommer NSP:s strategiska satsning på personalutveckling att prioriteras ytterligare vilket tillsammans med förädling och effektivisering av restaurangbeståndet vilket ger förbättringar för ett förbättrat rörelseresultat jämfört med 2009.

ÄGARFÖRHÅLLANDEN

NSP hade vid utgången av året cirka 3 700 aktieägare enligt Euroclear. De tio största ägarna innehade tillsammans 61 procent (65) av aktierna. Se vidare sidan 20 för ytterligare information om de största ägarna i NSP. Per avstämningsdagen för stämman kommer aktiekapitalet att uppgå till 77 606 330 SEK, med kvotvärde 7,20 per aktie fördelat på 10 778 657 aktier och 10 782 032 röster. Inga kända aktieägaravtal finns.

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. För det fall att en valberedning tillsätts skall denna lämna bolagsstämman förslag till arvoden. Styrelsen har inte inrättat några kommittéer och således skall inte heller utgå något arvode för kommittéarbete. Vid årsstämman den 12 maj 2009 beslutades att arvode till ordföranden skall utgå med 400 000 SEK och till övriga ledamöter, som inte är anställda i bolaget, med 150 000 SEK vardera, således med ett sammanlagt arvode om 850 000 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 NSPH 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 NSPHs. Vid denna bedömning skall hänsyn tas till att NSPH idag är ett bolag som är inne i en starkt expansiv fas snarare än en förvaltande fas. Ersättning till VD och övriga ledande befattningshavare utgörs av grundlön, sedvanlig tjänstepension liksom sedvanliga icke-monetära förmåner som företagsbil. Rörlig ersättning skall kunna utgå, dock maximalt till vad som motsvarar 20 procent av grundlönen, och kan bli ett komplement till baseras på uppfyllandet av olika utvecklingsmål såsom rörelseresultat. Styrelsen skall varje år överväga om incitamentsprogram omfattande ledande befattningshavare skall föreslås årsstämman. Incitamentsprogram skall även kunna ta formen av sk syntetiska optioner eller personalooptioner. Om VD ingår i styrelsen skall VD inte förbereda eller delta i beslut om incitamentsprogram som berör VD. För både VD och övriga ledande befattningshavare utgår pensionsförmåner och eventuell rörlig ersättning liksom eventuell ersättning i form av finansiella instrument samt övriga förmåner som en del av den totala ersättningen. Avgångsvederlag skall inte utgå. Uppsägningstiden skall vara så lång att bolaget ges skäligen tid att rekrytera och utbilda ersättare, med de begränsningar som kan följa av lag. En uppsägningstid om 6 månader skall anses uppfylla detta krav. Styrelsen får frångå dessa riktlinjer om det i ett enskilt fall finns skäl för det.

FÖRESLAGEN ERSÄTTNINGSPOLICY

Styrelsen föreslår att årsstämman beslutar om riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare i enlighet med beslut som fattades vid årsstämman 2009, 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.

FÖRSLAG TILL DISPOSITION AV BOLAGETS ANSAMLADE FÖRLUST

Till årsstämman förfogande står följande ansamlade förlust:

kSEK	Moderbolag
Överkursfond	2 281
Balanserat resultat	3 917
Årets resultat	-7 944
Summa	-1 746

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

RESULTATRÄKNING – KONCERN

kSEK	Not	2009			2008		
		Kvarvarande verksamhet	Avytttrad verksamhet	NSP-koncernen	Kvarvarande verksamhet	Avytttrad verksamhet	NSP-koncernen
Nettoomsättning	2	677 783	19 290	697 072	638 844	21 655	660 499
Övriga rörelseintäkter		1 828	-	1 828	5 667	-	5 667
Summa intäkter		679 611	19 290	698 900	644 511	21 655	666 166
<i>Rörelsens kostnader</i>							
Råvaror och förnödenheter		-186 228	-6 851	-193 079	-174 931	-8 043	-182 974
Övriga externa kostnader	5	-206 182	-4 769	-210 951	-216 227	-6 042	-222 269
Personalkostnader	6	-246 025	-8 509	-254 534	-244 203	-11 281	-255 484
Avskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	7,8,9,12	-31 595	-1 047	-32 642	-29 479	-711	-30 190
Reaförlust avyttring verksamheter		-	-4 043	-4 043	-	-	-
Summa rörelsens kostnader		-670 030	-25 219	-695 249	-664 840	-26 077	-690 917
Rörelseresultat		9 581	-5 929	3 651	-20 329	-4 422	-24 751
Finansiella intäkter	26	574	-	574	5 061	-	5 061
Finansiella kostnader	27	-13 937	-7	-13 944	-15 443	-4	-15 447
Finansnetto		-13 363	-7	-13 370	-10 382	-4	-10 386
Resultat efter finansiella poster		-3 783	-5 936	-9 719	-30 710	-4 428	-35 138
Inkomstskatt	23	1 191	-	1 191	265	-	265
Periodens resultat		-2 592	-5 936	-8 528	-30 445	-4 428	-34 873
Periodens resultat hänförligt till:							
Moderbolagets aktieägare		-2 592	-5 936	-8 528	-30 445	-4 428	-34 873
Summa totalresultat hänförligt till:							
Moderbolagets aktieägare		-4 126	-5 936	-10 062	-29 950	-4 428	-34 378
Resultat per aktie avseende resultat hänförligt till moderföretagets aktieägare, SEK							
Före utspädning	31	-	-	-1,19	-	-	-9,69
Efter utspädning		-	-	-1,19	-	-	-9,69
Genomsnittligt antal aktier, före utspädning		-	-	7 195 688	-	-	3 597 844
Genomsnittligt antal aktier, efter utspädning		-	-	7 195 688	-	-	3 711 705

KONCERNENS RAPPORT ÖVER TOTALRESULTAT

kSEK	2009	2008
Periodens resultat	-8 528	-34 873
Valutakursdifferenser	-1 534	495
Övrigt totalresultat för perioden, netto	-10 062	-34 378

BALANSRÄKNING – KONCERN

TILLGÅNGAR PER 31 DECEMBER, kSEK	NOT	2009	2008
<i>Anläggningstillgångar</i>			
Goodwill	11	198 737	208 062
Övriga immateriella tillgångar	12	6 695	11 501
Immateriella tillgångar		205 432	219 562
Byggnader	8	-	-
Inventarier, verktyg och installationer	9	99 869	118 839
Materiella anläggningstillgångar		99 869	118 839
Finansiella tillgångar	10	5 686	6 327
Uppskjuten skattefordran	23	13 834	14 099
Summa finansiella anläggningstillgångar		19 520	20 426
Summa anläggningstillgångar		324 822	358 828
<i>Omsättningstillgångar</i>			
Råvaror och förnödenheter		5 817	6 885
Kundfordringar	13	1 990	4 409
Övriga kortfristiga fordringar	14	5 845	9 182
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	15	13 491	23 781
Likvida medel	24	24 524	32 328
Summa omsättningstillgångar		51 668	76 585
Tillgångar som innehas för försäljning	20	8 343	-
SUMMA TILLGÅNGAR		384 832	435 413
EGET KAPITAL OCH SKULDER PER 31 DECEMBER, kSEK	NOT	2009	2008
Aktiekapital	16	77 606	51 809
Övrigt tillskjutet kapital		68 648	66 367
Reserver		78	-28
Ansamlat resultat		-32 723	-22 662
Summa eget kapital		113 609	95 486
Skulder			
<i>Långfristiga skulder</i>			
Räntebärande långfristiga skulder	17	110 456	172 944
Övriga långfristiga skulder	17	6 800	6 800
Uppskjuten skatteskuld	23	4 213	5 956
Summa långfristiga skulder		121 469	185 700
<i>Kortfristiga skulder</i>			
Upplåning	17	35 664	28 561
Checkkredit		12 804	10 126
Leverantörsskulder		35 721	48 475
Skatteskulder		1 557	1 809
Övriga kortfristiga skulder	18	7 838	7 786
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	19	54 749	57 470
Summa kortfristiga skulder		148 333	154 227
Skulder som innehas för försäljning	20	1 422	-
Summa skulder		271 223	339 927
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		384 832	435 413
Ställda säkerheter	21	244 140	247 361

KASSAFLÖDESANALYS – KONCERN

RÄKENSKAPSÅRET			
kSEK	NOT	2009	2008
Den löpande verksamheten			
Rörelseresultat - kvarvarande verksamhet ¹⁾		9 580	-24 760
Rörelseresultat - avyttrad verksamhet		-5 929	-
Återläggning avskrivningar		33 035	27 955
Övriga poster som inte ingår i kassaflödet		4 757	-2 573
Erhållen ränta		159	209
Erlagd ränta		-13 408	-15 448
Betald inkomstskatt		1 463	-602
Kassaflöde från löpande verksamhet före förändringar av rörelsekapital		29 657	-15 219
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital			
Ökning (-)/Minskning (+) av varulager		222	-7
Ökning (-)/Minskning (+) av rörelsefordringar		5 113	14 912
Ökning (-)/Minskning (+) av leverantörsskulder		-10 570	-5 835
Ökning (-)/Minskning (+) av övriga rörelseskulder		2 510	-4 461
Kassaflöde från löpande verksamhet ²⁾		26 932	-10 610
Investeringsverksamheten			
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar		-	-708
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	28	-22 642	-35 840
Avyttring av materiella anläggningstillgångar	9, 22	4 121	20 029
Sålda dotterbolag		-813	-
Sålda intressebolag		354	-
Övriga finansiella tillgångar		-5 931	-
Kassaflöde från investeringsverksamheten ³⁾		-24 911	-16 519
Finansieringsverksamheten			
Nyemission		36 099	17 000
Upptagna lån		-	28 700
Amortering av lån		-48 601	-7 472
Ökning/minskning kortfristiga finansiella skulder		2 678	-4 235
Kassaflöde från finansieringsverksamheten ⁴⁾		-9 824	33 993
Årets kassaflöde		-7 804	6 864
Likvida medel vid årets början		32 328	25 274
Omräkningsdifferens		-	190
Likvida medel vid årets slut	24	24 524	32 328
Outnyttjade krediter	17	32 777	16 474
Disponibla likvida medel vid årets slut		57 301	48 802

1) Rörelseresultatet för koncernens kvarvarande verksamhet var 9 580 MSEK (-20 329) och för avyttrad verksamhet -5 929 MSEK (-4 422).

2) Kassaflödet från den löpande verksamheten för koncernens kvarvarande verksamhet var 30 068 TSEK (-7 632) och för avyttrad verksamhet -3 136 MSEK (-2 978).

3) Kassaflödet från investeringsverksamheten för koncernens verksamhet var -22 232 MSEK (-13 275) och för avyttrad verksamhet -2 679 MSEK (-3 244).

4) Kassaflödet från finansieringsverksamheten för koncernens kvarvarande verksamhet var -9 824 MSEK (33 993) och för avyttrad verksamhet - MSEK (-).

FÖRÄNDRING I EGET KAPITAL – KONCERN

kSEK	Hänförligt till aktieägare i moderbolaget				
	AKTIEKAPITAL	ÖVRIGT TILL- SKJUTET KAPITAL	RESERVER	ANSAMLAT RESULTAT	SUMMA
Eget kapital 2008-01-01	25 904	66 165	-2 780	12 211	101 500
Valutakursdifferens	-	-	2 752	-	2 752
Årets resultat	-	-	-	-34 873	-34 873
Pågående nyemission	25 905	2 878	-	-	28 783
Emissionskostnader	-	-3 762	-	-	-3 762
Personaloptioner	-	1 086	-	-	1 086
Eget kapital 2008-12-31	51 809	66 367	-28	-22 662	95 486
 Eget kapital 2009-01-01	 51 809	 66 367	 -28	 -22 662	 95 486
Valutakursdifferens	-	-	106	-	106
Årets resultat	-	-	-	-10 061	-10 061
Nyemission	25 797	2 281	-	-	28 078
Eget kapital 2009-12-31	77 606	68 648	78	-32 723	113 609

RESULTATRÄKNING – MODERBOLAG

kSEK	NOT	RÄKENSKAPSÅRET	
		2009	2008
Nettoomsättning	2	29 625	29 795
<i>Rörelsens kostnader</i>			
Övriga externa kostnader		-10 261	-16 554
Personalkostnader	6	-19 264	-13 888
Avskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	7	-405	-383
Nedskrivning av immateriella tillgångar		-5 525	
Summa rörelsens kostnader		-35 454	-30 825
Rörelseresultat		-5 828	-1 030
Finansiella intäkter	26	-	3 640
Finansiella kostnader	27	-2 741	-9 563
Nedskrivning aktier i dotterbolag		-774	-96 791
Finansnetto		-3 514	-102 714
Resultat efter finansiella poster		-9 342	-103 744
Inkomstskatt	23	1 398	-884
Periodens resultat		-7 944	-104 628

BALANSRÄKNING – MODERBOLAG

TILLGÅNGAR PER 31 DECEMBER, KSEK	NOT	2009	2008
<i>Anläggningstillgångar</i>			
Utvecklingskostnader	12	41	59
Immateriella tillgångar		41	59
Materiella anläggningstillgångar			
Inventarier och installationer	9	741	954
Materiella anläggningstillgångar		741	954
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>			
Andelar i koncernföretag	25	108 682	102 326
Övriga finansiella anläggningstillgångar	10	2 009	
Långfristig fordran dotterbolag		55 166	52 503
Uppskjuten skattefordran	23	11 732	11 732
Summa finansiella anläggningstillgångar		177 589	166 561
Summa anläggningstillgångar		178 370	167 574
<i>Omsättningstillgångar</i>			
Fordringar hos koncernföretag		4 814	17 859
Kundfordringar		144	39 457
Övriga fordringar	14	6 882	1 780
Förutbetalda kostnader	15	1 698	12 089
Kassa och bank	24	6 896	6 580
Summa omsättningstillgångar		20 435	77 765
SUMMA TILLGÅNGAR		198 806	245 339
EGET KAPITAL OCH SKULDER PER 31 DECEMBER, KSEK	NOT	2009	2008
Eget kapital	16		
Bundet eget kapital			
Aktiekapital		77 606	51 809
Reservfond		42 919	54 681
Summa bundet eget kapital		120 525	106 490
<i>Fritt eget kapital</i>			
Överkursfond		2 281	70 072
Balanserat resultat		3 917	22 794
Årets resultat		-7 944	-104 628
Summa fritt eget kapital		-1 746	-11 762
Summa eget kapital		118 779	94 728
Skulder			
<i>Långfristiga skulder</i>			
Långfristiga skulder till kreditinstitut	17	36 001	70 837
Förlagslån		6 800	6 800
Skulder till koncernföretag		19 807	-
Summa långfristiga skulder		62 608	77 637
<i>Kortfristiga skulder</i>			
Skulder kreditinstitut	17	10 000	11 800
Leverantörsskulder		2 197	1 940
Skulder till koncernföretag		-	47 714
Aktuella skatteskulder		503	2 220
Övriga kortfristiga skulder	18	48	5 038
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	19	4 671	4 262
Summa kortfristiga skulder		17 419	72 974
Summa skulder		80 027	150 611
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		198 806	245 339
Ställda säkerheter	21	95 355	102 326

KASSAFLÖDESANALYS – MODERBOLAG

RÄKENSKAPSÅRET			
kSEK	NOT	2009	2008
Den löpande verksamheten			
Rörelseresultat		-5 828	-1 029
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet		-	1 086
Avskrivningar materiella anläggningstillgångar		405	370
Erhållen utdelning		-	-785
Erhållen ränta	26	-	3 640
Erlagd ränta	27	-2 741	-8 778
Betald inkomstskatt		1 912	-1 543
Kassaflöde från löpande verksamhet före förändringar av rörelsekapital		-6 252	-7 039
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital			
Ökning (-)/Minskning (+) av rörelsefordringar ¹⁾		13 272	11 651
Ökning (-)/Minskning (+) av leverantörsskulder		-9 229	30
Ökning (-)/Minskning (+) av övriga rörelseskulder ¹⁾		3 236	-18 845
Kassaflöde från löpande verksamhet		1 027	-14 203
Investeringsverksamheten			
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	28	-173	-346
Förvärv av dotterbolag		-	-15 822
Placering i övriga finansiella anläggningstillgångar		-	-32 503
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-173	-48 671
Finansieringsverksamheten			
Nyemission		36 099	17 000
Upptagna lån		-	47 307
Amortering av lån		-36 637	-1 875
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-538	62 432
Årets kassaflöde		316	-442
Likvida medel vid årets början		6 580	7 022
Likvida medel vid årets slut		6 896	6 580

1) Moderbolaget har under 2009 ökat sin investering i den danska verksamheten genom omklassificering av lån till långfristig investering om 10 MSEK. Moderbolaget har vidare förvärvat aktier i NSP FC Restauranger AB för 4,5 MSEK (tidigare dotter-dotterbolag) samt lämnat aktieägartillskott till vissa dotterbolag. Samtliga av dessa investeringar redovisas i sin helhet under förändring av rörelsekapital.

FÖRÄNDRING I EGET KAPITAL – MODERBOLAG

kSEK	AKTIEKAPITAL	RESERVFOND	ÖVERKURS- FOND	BALANSERAT RESULTAT	SUMMA
Eget kapital 2008-01-01	25 904	54 681	69 870	19 903	170 360
Pågående nyemission	25 905	-	2 878	-	28 783
Emissionskostnader	-	-	-3 762	-	-3 762
Teckingsoptioner	-	-	1 086	-	1 086
Erhållet koncernbidrag	-	-	-	3 920	3 920
Skatt avseende koncernbidrag	-	-	-	-1 031	-1 031
Årets resultat	-	-	-	-104 628	-104 628
Summa eget kapital 2008-12-31	51 809	54 681	70 072	-81 834	94 728
 Eget kapital 2009-01-01	 51 809	 54 681	 70 072	 -81 834	 94 728
Nyemission	25 797	-	2 281	-	28 078
Disposition ansamlad förlust	-	-11 762	-70 072	81 834	-
Erhållet koncernbidrag	-	-	-	5 315	5 315
Skatt avseende koncernbidrag	-	-	-	-1 398	-1 398
Årets resultat	-	-	-	-	-7 944
Summa eget kapital 2009-12-31	77 606	42 919	2 281	3 917	118 779

NOTER

NOT 1 – SAMMANFATTNING AV VIKTIGA REDOVISNINGSPRINCIPER

ALLMÄNT

NSP är ett svenskt företag vars verksamhet består i att driva, förvärva och utveckla varumärken och koncept inom Quick Service Restaurants ("QSR"). Sedan hösten 2009 har NSP inriktat verksamheten på drift av Burger King-restauranger och utveckling av det egna varumärket Taco Bar. Utvecklingen av Taco Bar sker genom en master franchise-modell. NSP är Burger Kings största franchisetagare i Skandinavien och en av de största i Europa. Moderföretaget är ett aktieföretag registrerat och med säte i Stockholm. Adressen till huvudkontoret är Gävlegatan 22A, Plan 6, 113 30 Stockholm. Bolaget var per 31 december 2009 noterat på OMX Nordiska Börs Stockholm. Denna årsredovisning har den 16 april 2010 godkänts av styrelsen för offentliggörande. Årsredovisningen och koncernredovisningen blir föremål för fastställande på årsstämman den 6 maj 2010. 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, RFR 1.2 Kompletterande redovisningsregler för koncerner och International Financial Reporting Standards (IFRS) sådana de antagits av EU. 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 skatteskal.

FÖRUTSÄTTNINGAR VID UPPRÄTTANDE AV FINANSIELLA RAPPORTER

Moderbolagets funktionella valuta är svenska kronor (SEK) som även utgör rapporteringsvalutan för moderbolaget och för koncernen. Det innebär att de finansiella rapporterna presenteras i svenska kronor. 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 resultaträkningen som balansräkningen samt de upplysningar som lämnas. Faktiska utfall kan komma att avvika från dessa bedömningar under andra antaganden eller under andra förutsättningar. Områden som innefattar ett väsentligt inslag av bedömningar och antaganden är:

- 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 2009.

Under 2009 har NSP börjat tillämpa:

- IFRS 7 (ändring) "Finansiella instrument – Upplysningar" – gäller från 1 januari 2009. Ändringen kräver utökade upplysningar om värdering till verkligt värde och likviditetsrisk. I synnerhet kräver ändringen upplysning om värdering till verkligt värde per nivå i en värderingshierarki. Eftersom denna ändring endast medför ytterligare upplysningar, har den ingen påverkan på resultat per aktie.
- IFRS 8, Rörelsesegment (gäller från den 1 januari 2009). IFRS 8 ersätter IAS 14 och anpassar segmentrapporteringen till kraven i USA-standarden SFAS 131, Disclosures about segments of an enterprise and related information. Den nya standarden kräver att segmentinformationen presenteras utifrån ledningens perspektiv, vilket innebär att den presenteras på det sätt som används i den interna rapporteringen. Standarden har medfört ytterligare ett segment.
- IAS 1 (omarbetad), "Utformning av finansiella rapporter" (gäller från 1 januari 2009). Den omarbetade standarden förbjuder presentation av intäkt- och kostnadsposter (dvs. förändringar i eget kapital som inte avser transaktioner med aktieägare) i rapporten över förändringar i eget kapital utan kräver att "förändringar i eget kapital som inte avser transaktioner med aktieägare" redovisas skilt från förändringar i eget kapital som avser transaktioner med aktieägare i en rapport över totalresultat. Koncernen presenterar därför alla ägarrelaterade förändringar i eget kapital i rapporten Koncernens förändringar i eget kapital medan alla förändringar i eget kapital som inte avser transaktioner med aktieägare redovisas i Koncernens rapport över totalresultat. Jämförande information har räknats om, så att den överensstämmer med den omarbetade standarden. Eftersom denna ändring av redovisningsprincip endast påverkar presentationen, har den ingen inverkan på resultat per aktie.
- IFRS 2 (ändring), "Aktierelaterade ersättningar" (gäller från den 1 januari 2009). Den ändrade standarden behandlar intjäningsvillkor och indragningar. Den klargör att intjäningsvillkor endast är tjänstgöringsvillkor och prestationsvillkor. Övriga inslag i aktierelaterade ersättningar utgör så kallade "non-vesting conditions" (villkor som inte är definierade som intjäningsvillkor). Dessa inslag ska beaktas när det verkliga värdet per tilldelningsdagen fastställs för transaktioner med anställda och andra som tillhandahåller liknande tjänster. De påverkar däremot inte antalet optioner som förväntas bli intjänade eller värderingen av dessa efter tilldelningsdagen. Alla indragningar, oavsett om de görs av företaget eller andra parter, ska behandlas på samma sätt i redovisningen. Koncernen tillämpar IFRS 2 (Ändring) från den 1 januari 2009, men den har inte haft någon inverkan på koncernens finansiella rapporter.

- Koncernen aktiverar lånekostnader som är direkt hänförliga till inköp, konstruktion eller produktion av en tillgång som det tar en betydande tid i anspråk att färdigställa för användning eller försäljning, som en del av anskaffningsvärdet för tillgången, i de fall den första tidpunkten för aktivering är den 1 januari 2009 eller senare. Tidigare har koncernen omedelbart kostnadsfört alla lånekostnader. Denna ändring av redovisningsprincip är en följd av tillämpning av övergångsbestämmelserna i IAS 23, Lånekostnader (2007). Jämförande information har därmed inte räknats om. Ändringen av redovisningsprincip har ingen väsentlig inverkan på resultat per aktie.

STANDARDS, ÄNDRINGAR OCH TOLKNINGAR AV BEFINTLIGA STANDARDS SOM ÄNNU INTE HAR TRÄTT I KRAFT OCH SOM INTE TILLÄMPAS I FÖRTID AV KONCERNEN

Följande standarder och tolkningar av befintliga standarder har publicerats och är obligatoriska för koncernens redovisning för räkenskapsår som börjar den 1 januari 2010 eller senare, men har inte tillämpats i förtid:

- IFRIC 17, "Distribution of non-cash assets to owners" (gäller för räkenskapsår som börjar 1 juli 2009 eller senare). Tolkningen är en del av IASBs årliga förbättringsprojekt som publicerades i april 2009. Denna tolkning ger vägledning om redovisning av överenskommelser enligt vilka ett företag delar ut saktillgångar till aktieägarna. En ändring har också gjorts i IFRS 5 där det krävs att tillgångarna klassificeras som innehav för utdelning endast om de är tillgängliga för utdelning i sitt nuvarande skick och utdelningen är mycket sannolik. Koncernen kommer att tillämpa IFRIC 17 från 1 januari 2010, men den förväntas inte ha någon väsentlig inverkan på koncernens finansiella rapporter.
- IAS 27 (ändring), "Koncernredovisning och separata finansiella rapporter" (gäller från 1 juli 2009). Den omarbetade standarden kräver att effekterna av alla transaktioner med innehavare utan bestämmande inflytande redovisas i eget kapital om de inte medför någon ändring i det bestämmande inflytandet och dessa transaktioner ger inte längre upphov till goodwill eller vinster och förluster. Standarden anger också att när ett moderföretag mister det bestämmande inflytandet ska eventuell kvarvarande andel omvärderas till verkligt värde och en vinst eller förlust redovisas i resultaträkningen. Koncernen kommer att tillämpa IAS 27 (ändring) framåttriktat för transaktioner med innehavare utan bestämmande inflytande från den 1 januari 2010.
- IFRS 3 (omarbetad), "Rörelseförvärv" (gäller från 1 juli 2009). Den omarbetade standarden fortsätter att föreskriva att förvärvsmetoden tillämpas för rörelseförvärv men med några väsentliga ändringar. Exempelvis redovisas alla betalningar för att köpa en verksamhet till verkligt värde på förvärvsdagen, medan efterföljande villkorade betalningar klassificeras som skulder som därefter omvärderas via resultaträkningen. Innehav utan bestämmande inflytande i den förvärvade rörelsen kan valfritt för varje förvärv värderas antingen till verkligt värde eller till den proportionella andel av den förvärvade rörelsens nettotillgångar, som innehas av innehavare utan bestämmande inflytande. Alla transaktionskostnader avseende förvärv ska kostnadsföras. Koncernen kommer att tillämpa IFRS 3 (omarbetad) framåttriktat för alla rörelseförvärv från den 1 januari 2010.
- IFRS 5 (ändring), "Anläggningstillgångar som innehas för försäljning och avvecklade verksamheter". Ändringen är en del av IASBs årliga förbättringsprojekt som publicerades i april 2009. Ändringen klargör att IFRS 5 specificerar de upplysningskrav som finns för anläggningstillgångar (eller avyttringsgrupper) som klassificerats som anläggningstillgångar som innehas för försäljning eller avvecklade verksamheter. Den klargör också att det allmänna kravet i IAS 1 fortfarande gäller, särskilt punkt 15 (att ge en rättvisande bild) och punkt 125 (källor till osäkerhet i uppskattningar). Koncernen kommer att tillämpa IFRS 5 (ändring) från 1 januari 2010. Ändringen förväntas inte ha någon väsentlig inverkan på koncernens finansiella rapporter.
- IAS 38 (ändring), "Immateriella tillgångar". Ändringen är en del av IASBs årliga förbättringsprojekt som publicerades i april 2009 och koncernen kommer att tillämpa IAS 38 (ändring) från samma tidpunkt som IFRS 3 (omarbetad) tillämpas. Ändringen ger förtydliganden vid värdering till verkligt värde av en immateriell tillgång som förvärvats i ett rörelseförvärv. Enligt ändringen får immateriella tillgångar grupperas och behandlas som en tillgång om tillgångarna har liknande nyttjandeperioder. Ändringen kommer inte att ha någon väsentlig inverkan på koncernens finansiella rapporter.
- IAS 1 (ändring), "Utformning av finansiella rapporter". Ändringen är en del av IASBs årliga förbättringsprojekt som publicerades i april 2009. Ändringen klargör att den potentiella regleringen av en skuld genom emission av aktier inte är relevant för dess klassificering som kort- eller långfristig. Genom en förändring i definitionen av kortfristig skuld, tillåter ändringen att en skuld klassificeras som långfristig (under förutsättning att företaget har en ovillkorlig rätt att skjuta upp regleringen genom överföring av kontanta medel eller andra tillgångar under minst 12 månader efter räkenskapsårets slut) trots att motparten när som helst kan kräva reglering med aktier. Koncernen kommer att tillämpa IAS 1 (ändring) från 1 januari 2010. Den förväntas inte ha någon väsentlig inverkan på koncernens finansiella rapporter.
- IFRS 2 (ändring), "Group cash-settled and share based payment transactions". Ändringen medför att IFRIC 8 "Tillämpningsområde för IFRS 2" och IFRIC 11 "IFRS 2 - Transaktioner med egna aktier, även koncerninterna" inarbetas i standarden. Den tidigare vägledningen i IFRIC 11 kompletteras dessutom beträffande klassificering av koncerninterna transaktioner, vilket inte behandlas i tolkningen. Denna nya vägledning väntas inte ha någon väsentlig inverkan på koncernens finansiella rapporter.

KONCERNREDOVISNING

(a) Dotterföretag

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 hänförliga till förvärvet. Identifierbara förvärvade tillgångar och övertagna skulder och eventalförpliktelser 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 rörelsesegment är en grupp tillgångar och verksamheter som tillhandahåller produkter eller tjänster som är utsatta för risker och möjligheter som skiljer sig från vad som gäller för andra rörelsesegment. I samband med förvärv av Svenska Taco Bar AB, Cresco Food A/S, Food Solutions och Euroburger AB, redovisar koncernen tre enskilda rörelsesegment, Burger King, Taco Bar samt Food Solutions. 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 verksam (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 enligt de valutakurser som gäller på transaktionsdagen. Valutakursvinster och -förluster som uppkommer vid betalning av sådana transaktioner och vid omräkning av monetära tillgångar och skulder i utländsk valuta till balansdagens kurs, redovisas i resultaträkningen.

Koncernföretag

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

- Tillgångar och skulder för var och en av balansräkningarna omräknas till balansdagskurs.
- 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).
- 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 kategorierna 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. Vinst 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.

INKOMSTSKATTER OCH UPPSKJUTEN INKOMSTSKATT

Redovisade inkomstskatter innefattar skatt som skall betalas eller erhållas avseende aktuellt år, justeringar avseende tidigare års aktuella skatt samt förändringar i uppskjuten skatt. Värdering av samtliga skatteskulder och skattefordringar sker till nominella belopp och görs enligt de skatteregler och skattesatser som är beslutade eller som är aviserade och med stor säkerhet kommer att fastställas. För poster som redovisas i resultaträkningen, redovisas även därmed sammanhängande skatteeffekter i resultaträkningen. Skatteeffekter, hänförliga till poster som redovisas direkt mot eget kapital 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 2009 uppgick Alectas överskott i form av den kollektiva konsolideringsnivån till 141 procent (112). Den kollektiva konsolideringsnivån utgörs av marknadsvärdet på Alectas tillgångar i procent av försäkringsåtagandena 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 2.2 Redovisning för juridisk person. RFR 2.2 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

Företaget redovisar koncernbidrag och aktieägartillskott i enlighet med uttalandet från Redovisningsrådets Akutgrupp. Aktieägartillskott förs direkt mot eget kapital hos mottagaren och aktiveras i aktier och andelar hos givaren, i den mån nedskrivning ej erfordras. Koncernbidrag redovisas enligt ekonomisk innebörd. Det innebär att koncernbidrag som lämnats i syfte att minimera koncernens totala skatt redovisas direkt mot balanserade vinstmedel efter avdrag för dess aktuella skatteeffekt. Koncernbidrag som är att jämställa med en utdelning redovisas som en utdelning. Det innebär att erhållet koncernbidrag och dess aktuella skatteeffekt redovisas över resultaträkningen. Lämnat koncernbidrag och dess aktuella skatteeffekt redovisas direkt mot balanserade vinstmedel. Koncernbidrag som är att jämställa med aktieägartillskott redovisas, med beaktande av aktuell skatteeffekt, hos mottagaren direkt mot balanserade vinstmedel. Givaren redovisar koncernbidraget och dess aktuella skatteeffekt som investering i andelar i koncernföretag, i den mån nedskrivning ej erfordras.

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. Koncernfinans 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

I nettoomsättningen ingår intäkter från:	Koncernen		Moderbolag	
	2009	2008	2009	2008
Försäljning av varor - grossisthandel	12 680	11 629	0	0
Försäljning av varor - detaljhandel	682 508	647 014	0	0
Försäljning av tjänster	1 884	774	0	0
Övrigt	1 828	6 749	29 625	29 795
Summa	698 900	666 166	29 625	29 795

NOT 3 – SEGMENTSRAPPORTERING

Koncernens verksamhet bedrivs i 3 direktrapporterande enheter. Koncernen har gemensam finansstruktur varför en uppdelning av finansnetto och skatt inte är meningsfull.

SEGMENT

Burger King Danmark	Cresco A/S
Burger King Sverige	Nordic Service Partners AB, Euroburger AB
Taco Bar	Svenska Taco Bar
Food Solutions	Nordic Service Partners AB

DRIFTSRESULTAT, DRIFTSMARGINAL, G&A, AVSKRIVNINGAR SAMT RÖRELSERESULTAT

Januari - December	Driftsresultat, kSEK		Driftsmarginal, %		G&A, kSEK		Avskrivningar, kSEK		Rörelseresultat, kSEK	
	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008
Burger King - restauranger Sverige	42 066	37 333	11,2 %	9,9 %	-21 021	-25 232	-12 431	-9 940	8 614	2 161
Burger King - restauranger Danmark	36 297	22 102	14,6 %	10,4 %	-15 016	-19 460	-11 995	-9 340	9 286	-6 698
Burger King - summa restaurang	78 363	59 435	12,6 %	10,1 %						
Vinst vid försäljning av byggnader		4 400								4 400
Totalt Burger King ¹⁾	78 363	63 835	12,6 %	10,9 %	-36 037	-44 692	-24 426	-19 280	17 900	-137
Taco Bar	2 901	4 142	19,4 %	22,9 %	-932	-2 094	-1 518	-1 036	451	1 012
Food Solutions	3 712	-5 970	9,4 %	-17,1 %	-1 864	2 943	-5 052	-8 780	-3 204	-11 807
Koncerngemensamt avser 2009 ²⁾					-4 968	-9 011	-599	-383	-5 567	-9 394
Avyttrad verksamhet	-4 257	-1 211			-625	-2 500	-1 047	-711	-5 929	-4 422
Koncernen	80 719	60 796	11,6 %	9,2 %	-44 426	-55 354	-32 641	-30 190	3 651	-24 751

1) 2008 års driftsresultat inklusive resultat från försäljning byggnader om 4,4 MSEK.

2) Omstrukturering/engångskostnader ingår med 2,1 MSEK (1,5). Föregående år är justerat i enlighet med IFRS 5.

Januari - December	Nettoomsättning, kSEK	
	2009	2008
Burger King - restauranger Sverige	375 587	375 374
Burger King - restauranger Danmark	248 366	212 064
Taco Bar	14 984	18 111
Food Court	39 281	34 919
Avyttrad verksamhet	19 290	21 655
Koncerngemensamt	-436	-1 624
Koncernen	697 072	660 499

INVESTERINGAR SAMT TILLGÅNGAR OCH SKULDER PER RÖRELSEGRÄNS

	Investeringar materiella anläggningstillgångar, kSEK		Investeringar immateriella tillgångar, kSEK		Tillgångar, kSEK		Skulder, kSEK	
	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008
Burger King	16 050	24 607	-	708	293 320	331 226	260 108	300 327
Taco Bar	-	78	-	-	555	12 704	4 329	10 716
Food solutions	3 806	19 133	-	-	27 397	45 915	22 100	50 207
Koncerngemensamt	173	346	-	-	186 411	218 190	70 540	122 704
Avyttrad verksamhet	359	-	-	-	8 343	-	1 422	-
Elimineringar	-	-	-	-	-131 193	-172 623	-87 276	-144 027
Koncernen	20 388	44 164	-	708	384 832	435 413	271 223	339 927

FÖRDELAT PER GEOGRAFISKA OMRÅDEN

	Extern försäljning, kSEK		Investeringar materiella anläggningstillgångar, kSEK		Investeringar immateriella tillgångar, kSEK		Tillgångar, kSEK	
	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008
Sverige	450 534	454 101	17 240	34 163	-	708	319 893	392 094
Danmark	248 366	212 064	2 789	10 001	-	-	187 790	215 942
Avyttrad verksamhet	-	-	359	-	-	-	8 343	-
Elimineringar	-	-	-	-	-	-	-131 193	-172 623
Koncernen	698 900	666 166	20 388	44 164	0	708	384 832	435 413

NOT 4 – ERSÄTTNING TILL REVISORERNA

	Koncernen		Moderbolag	
	2009	2008	2009	2008
PricewaterhouseCoopers AB				
Revisionsuppdrag	1 062	1 338	578	1 160
Övriga uppdrag	662	844	522	641
SET Revisionsbyrå Malmö				
Revisionsuppdrag	118	288	-	-
Övriga uppdrag	-	-	-	-

Med revisionsuppdrag avses granskning av årsredovisningen och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning, övriga arbetsuppgifter som det ankommer på bolagets revisor att utföra samt rådgivning eller annat biträde som föranleds av iakttagelser vid sådan granskning eller genomförandet av sådana övriga arbetsuppgifter. Allt annat är andra uppdrag.

NOT 5 – OPERATIONELLA LEASINGKOSTNADER

	Koncernen		Moderbolag	
	2009	2008	2009	2008
Hyreskostnader	61 384	54 071	945	1 095
Leasingkostnader	5 344	5 447	805	751

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 300 kSEK (1 800).

NOT 6 – MEDELTAL ANSTÄLLDA, LÖNER, ANDRA ERSÄTTNINGAR, SOCIALA AVGIFTER OCH PENSIONSOSTNADER

Antal årsanställda	Koncernen		Moderbolag	
	2009	2008	2009	2008
Kvinnor	412	415	12	13
Män	374	402	20	20
Totalt	786	817	32	33
Löner och ersättningar				
Styrelsen, verkställande direktören och andra ledande befattningshavare	3 564	8 330	3 564	2 463
Övriga anställda	202 081	199 768	12 774	14 096
Totala löner och ersättningar	205 645	208 098	16 338	16 559
Sociala avgifter enligt lag och avtal	28 836	38 508	5 336	5 646
Aktieoptioner som tilldelats anställda	-	-	-	-
Pensionskostnader				
Styrelsen och VD	418	234	418	234
Pensionskostnader övriga	6 305	4 111	1 450	1 482
Totala löner, ersättningar, sociala avgifter och pensionskostnader	241 204	250 951	23 542	23 921

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

1 725 kSEK - Afa/Fora

2 324 kSEK - Alecta/Collectum

	Koncernen		Moderbolag	
	Antal på balansdagen	Varav män	Antal på balansdagen	Varav män
Styrelseledamöter och ledande befattningshavare				
Styrelseledamöter	6	100 %	6	100 %
Verkställande direktör och andra ledande befattningshavare	6	83 %	6	83 %

SJUKFRÅNVARO

Sjukfrånvaro	Koncernen	
	2009	2008
Total sjukfrånvaro	3,7 %	3,10 %
långtidssjukfrånvaro	0,7 %	0,30 %
sjukfrånvaro för män	2,9 %	1,80 %
sjukfrånvaro för kvinnor	4,3 %	4,30 %
anställda - 29 år	2,7 %	3,10 %
anställda 30 - 49 år	3,0 %	3,20 %
anställda 50 år -	3,7 %	0 %

ERSÄTTNINGAR TILL STYRELSE OCH LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

Som ersättning till VD och andra ledande befattningshavare utgår grundlön, övriga förmåner samt pension. Någon rörlig ersättning finns ej för ledande befattningshavare.

Ersättningar och övriga förmåner under året	Grundlön/ Styrelse- arvode	Rörlig ersättning	Övriga förmåner	Pensions- kostnad	Övrig ersättning	Summa
Peter Bahrke (styrelseordförande)	93	-	-	-	-	93
Peter Bahrke (styrelseledamot)	115	-	-	-	-	115
Jaan Kaber (styrelseordförande)	307	-	-	-	-	307
Torbjörn Hultsberg (styrelseledamot)	135	-	-	-	-	135
Anders Wehtje (styrelseledamot)	150	-	-	-	-	150
Niklas Midby (styrelseledamot)	150	-	-	-	-	150
Ulf Wahlstedt (verkställande direktör)	1 350	-	112	61	-	1 523
Morgan Jallinder (verkställande direktör)	1 264	-	50	357	-	1 671
Andra ledande befattningshavare	3 359	-	178	776	-	4 313

Med ledande befattningshavare avses de personer som tillsammans med verkställande direktören utgör koncernledningen, vilka är Morgan Jallinder, Johan Wedin, Daniel Garpenbeck, Lars Callebro (del av året), Anna Gerdstigen (del av året) och Patrik Eliasson (del av året).

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 motsvarar maximalt 20 procent av grundlönen. Under 2009 utgick ingen rörlig ersättning.

AVGÅNGSVEDERLAG

Vid uppsägning av VD gäller en ömsesidig uppsägningstid om 6 månader. Uppsägningstid för övriga i ledningsgruppen är 6 månader.

AKTIERELATERADE FÖRMÅNER

Optionsprogrammen har löpt ut utan att teckning skett.

NOT 7 – AVSKRIVNINGAR OCH NEDSKRIVNINGAR

	Koncernen		Moderbolag	
	2009	2008	2009	2008
Avskrivningar enligt plan	-31 989	27 573	-405	383
Nedskrivningar	-652	2 617	-	-
Summa	-32 641	30 190	-405	383

NOT 8 – BYGGNADER

	Koncernen	
	2009	2008
Ingående anskaffningsvärden	-	15 000
Årets försäljning	-	-15 000
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	-	0
Ingående avskrivningar	-	-2 625
Årets försäljning	-	2 875
Avskrivningar	-	-250
Utgående ackumulerade avskrivningar	-	0
Utgående restvärde enligt plan	-	0

NOT 9 – INVENTARIER, VERKTYG OCH INSTALLATIONER

	Koncernen		Moderbolag	
	2009	2008	2009	2008
Ingående anskaffningsvärden	171 587	119 097	1 548	1 202
Inköp	20 388	44 164	173	346
Försäljning och utrangeringar	-4 121	-	-	-
Omräkningsdifferens	-4 453	8 326	-	-
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	183 401	171 587	1 721	1 548
Ingående avskrivningar	-52 748	-24 558	-594	-243
Avskrivningar	-30 132	-26 164	-386	-351
Nedskrivningar	-652	-2 026	-	-
Utgående ackumulerade avskrivningar	-83 532	-52 748	-980	-594
Utgående restvärde enligt plan	99 869	118 839	741	954

I posten inventarier, verktyg och installationer ingår leasingobjekt som koncernen har enligt finansiella leasingavtal med följande belopp.

Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	51 695	41 349	-	-
Utgående ackumulerade avskrivningar	-22 540	-8 009	-	-
Utgående bokfört värde finansiell leasing	29 155	33 340	-	-

	Koncernen	
	2009	2008
Skulder avseende finansiell leasing - minimileasingavgifter:		
Inom 1 år	5 520	6 976
Mellan 1 och 5 år	15 671	14 107
Mer än 5 år	15 718	19 625
	36 909	40 708
Framtida finansiella kostnader för finansiell leasing	-4 388	-5 481
Nuvärdet av skulder avseende finansiell leasing	32 521	35 227
Nuvärdet av finansiella leasingsskulder är som följer:		
Inom 1 år	6 004	4 521
Mellan 1 och 5 år	14 618	13 381
Mer än 5 år	11 899	17 325
	32 521	35 227

NOT 10 – FINANSIELLA TILLGÅNGAR

	Koncernen		Moderbolag	
	2009	2008	2009	2008
Hysesdepositioner	5 686	5 972	-	-
Reversfordran	-	-	2 009	-
Aktier i Tacoma AB	0	355	-	-
Summa	5 686	6 327	2 009	0

NOT 11 – GOODWILL

	Burger King						Taco Bar				Food Courts			
	Nordic Service Partners Retail AB		Euroburger AB		Cresco Food A/S		Svenska Taco Bar AB		Öhman & Andersson AB		NSP Food Solutions AB		Summa	
	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008
Ingående anskaffningsvärden	-	-	44 430	43 709	137 174	118 679	17 535	17 535	296	296	8 627	8 627	208 062	188 846
Årets förändringar	8 627	-	-	721	-	-	446	-	-296	-	-8 627	-	150	721
Valutakurseffekt	-	-	-	-	-7 146	18 495	-	-	-	-	-	-	-7 146	18 495
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	8 627	-	44 430	44 430	130 028	137 174	17 981	17 535	-	296	-	8 627	201 066	208 062
Årets förändringar	-	-	-	-	-	-	-150	-	-	-	-	-	-150	-
Nedskrivningar	-	-	-	-	-	-	-2 179	-	-	-	-	-	-2 179	-
Utgående ackumulerade nedskrivningar	-	-	-	-	-	-	-2 329	-	-	-	-	-	-2 329	-
Utgående restvärde	8 627	-	44 430	44 430	130 028	137 174	15 652	17 535	-	296	-	8 627	198 737	208 062

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.

Väsentliga antaganden som använts för beräkningar av nyttjandevärden	Nordic Service Partners Retail AB		Euroburger		Cresco Food A/S		Svenska Taco Bar AB	
	Under budgetperiod	Bortom budgetperiod	Under budgetperiod	Bortom budgetperiod	Under budgetperiod	Bortom budgetperiod	Under budgetperiod	Bortom budgetperiod
Bruttomarginal	73,3 %	74,0 %	73,7 %	74,0 %	75,2 %	75,5 %	34,0 %	34,0 %
Tillväxttakt	2,0 %	2,0 %	3,0 %	3,0 %	3,0 %	3,0 %	5,0 %	5,0 %
Diskonteringsränta	12,0 %	12,0 %	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.

NOT 12 – ÖVRIGA IMMATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Koncern	Franchiserättighet- licenser		Varumärken- Franchise		Övriga immateriella tillgångar		Summa	
	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008
Ingående anskaffningsvärden	10 851	10 418	2 850	2 850	1 494	1 592	15 195	14 860
Investering	-	708	-	-	-	-	-	708
Försäljning och utrangeringar	-3 186	-	-	-	278	-	-2 908	-
Årets förändringar	-	-275	-	-	-	-52	-	-
Omräkningsdifferens	-	-	-	-	-41	-46	-43	-46
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	7 665	10 851	2 850	2 850	1 729	1 494	12 244	15 195
Ingående avskrivningar	-3 142	-1 711	-	-	-552	-247	-3 694	-1 958
Avskrivningar	-1 326	-1 223	-	-	-531	-305	-1 857	-1 528
Nedskrivningar	-	-208	-	-	-	-	-	-208
Utgående ackumulerade avskrivningar	-4 468	-3 142	-	-	-1 081	-552	-5 549	-3 694
Utgående restvärde enligt plan	3 197	7 709	2 850	2 850	648	942	6 695	11 501

Moderbolag	Övriga immate- riella tillgångar		Varumärken & Licens		Summa	
	2009	2008	2009	2008	2009	2008
Ingående anskaffningsvärden	-	-	90	90	90	92
Investering	-	-	-	-	-	90
Omklassificerat till materiella anläggningstillgångar	-	-	-	-	-	-92
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	-	-	90	90	90	90
Ingående avskrivningar	-	-	-31	-13	-31	-13
Avskrivningar	-	-	-18	-18	-18	-18
Utgående ackumulerade avskrivningar	-	-	-18	-31	-49	-31
Utgående restvärde enligt plan	-	-	41	59	41	59

NOT 13 – KUNDFORDRINGAR

	Koncernen	
	2009	2008
Kundfordringar	1 990	4 409
Reservering för osäkra kundfordringar	-	-

Per den 31 december 2009 var kundfordringar uppgående till 1 488 kSEK förfallna utan att något nedskrivningsbehov ansågs föreligga. Dessa gäller ett antal oberoende kunder vilka tidigare inte haft några betalningssvårigheter. Av förfallet belopp var 1 169 kSEK (79 %) betalt per 2010-03-15. Åldersanalysen av dessa kundfordringar framgår nedan:

	2009	2008
Mindre än 3 månader	1 144	138
3-6 månader	344	561

Redovisade belopp per valuta, för koncernens kundfordringar, är följande	2009	2008
SEK	2 383	3 271
DKK	143	775

NOT 14 – ÖVRIGA KORTFRISTIGA FORDRINGAR

	Koncernen		Moderbolaget	
	2009	2008	2009	2008
Kontokort	2 099	1 557	-	-
Rikskuponger	1 413	2 378	-	-
Skatter och moms	1 992	2 803	800	1 166
Fordran leverantörer	-	93	-	-
Övrigt	340	2 351	6 083	613
Summa	5 845	9 182	6 882	1 779

NOT 15 – FÖRUTBETALDA KOSTNADER OCH UPPLUPNA INTÄKTER

	Koncernen		Moderbolaget	
	2009	2008	2009	2008
Förutbetalda hyror	8 694	7 146	229	61
Förutbetalda räntekostnader	-	90	-	-
Nyemission	-	9 114	-	9 114
Övriga interimfordringar	3 691	6 483	1 237	2 914
Övriga poster	1 105	948	232	-
Summa	13 491	23 781	1 698	12 089

NOT 16 – EGET KAPITAL

	Datum	Förändring av antal aktier			Totalt
			A - aktier	B - aktier	
Antal aktier 2009-01-01			375	7 195 313	7 195 688
Nyemission	2009-12-16	3 582 969		3 582 969	3 582 969
Antal aktier 2009-12-31			375	10 778 282	10 778 657

AKTIEKAPITAL

Aktiekapitalet består av 10 778 657 st aktier till ett kvotvärde av 7,20 kronor per aktie. Samtliga aktier är berättigade till utdelning som fastställs efter hand och aktieinnehavet berättigar till rösträtt vid bolagsstämman med tio röster per 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 17 - UPPLÅNING

	Koncernen		Moderbolaget	
	2009	2008	2009	2008
Rörelsekrediter				
Limit checkräkningskrediter	45 581	26 600	20 100	-
Utnyttjade checkräkningskrediter	12 804	10 126	-	-
Förlagslån	2009	2008	2009	2008
Förlagslån	6 800	6 800	6 800	6 800
Lån och leasingavtal	2009	2008	2009	2008
Lån hos kreditinstitut	109 553	166 278	46 001	82 637
Leasingkontrakt	36 567	35 227	-	-
Summa upplåning	146 120	201 505	46 001	82 637
varav				
Långfristig del kreditinstitut	79 412	142 238	36 001	70 837
Långfristig del leasingkontrakt	31 044	30 706	-	-
Summa långfristig upplåning	110 456	172 944	36 001	70 837
Kortfristig del kreditinstitut	30 141	24 040	10 000	11 800
Kortfristig del leasingkontrakt	5 523	4 521	-	-
Summa kortfristig upplåning	35 664	28 561	10 000	11 800
Förfallodagar för långfristig upplåning	2009	2008	2009	2008
Mellan 1 och 2 år	71 017	87 094	24 001	43 425
Mellan 2 och 5 år	23 721	68 634	12 000	22 848
Mer än 5 år	15 718	17 217	-	4 565
Summa upplåning	110 456	172 944	36 001	70 837
Räntevilkor på balansdagen	2009	2008	2009	2008
Lån hos kreditinstitut	4,70 %	5,67 %	4,70 %	5,69 %
Förlagslån	0 %	0 %	0 %	0 %
Effektiva räntor under året	2009	2008	2009	2008
Lån hos kreditinstitut	6,64 %	7,89 %	6,81 %	10,98 %
Förlagslån	0 %	0 %	0 %	0 %

Samtliga lån har en rörlig ränta, varför lånens bokförda värden överensstämmer med dess verkliga värden. För säkerheter se Not 21
Redovisade belopp, per valuta, för företagets upplåning är följande:

	Koncernen	
	2009	2008
SEK	59 308	87 135
DKK	50 245	79 143

NOT 18 – ÖVRIGA KORTFRISTIGA SKULDER

	Koncernen		Moderbolaget	
	2009	2008	2009	2008
Momsavräkning	3 922	5 155	-554	850
Källskatt personal	3 916	2 505	602	578
Övriga	-	126	-	-
Summa	7 838	7 786	48	1 428

NOT 19 – UPPLUPNA KOSTNADER OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER

	Koncernen		Moderbolaget	
	2009	2008	2009	2008
Upplupna löner	12 176	14 018	10	-
Upplupna semesterlöner	17 271	17 741	2 201	2 374
Upplupna sociala avgifter	8 287	10 782	1 180	1 298
Förutbetalda intäkter	3 237	3 400	-	-
Royalty och Adfund	5 416	5 762	-	-
Hyra och el	3 593	-	-	-
Övriga poster	4 769	5 766	1 280	590
Summa	54 749	57 470	4 671	4 262

NOT 20 TILLGÅNGAR OCH SKULDER SOM INNEHAS FÖR FÖRSÄLJNING

	Koncernen
Tillgångar som innehas för försäljning	
Finansiella tillgångar	5 931
Kundfordringar	320
Övriga kortfristiga fordringar	2 092
Totala tillgångar som innehas för försäljning	8 343
Skulder som innehas för försäljning	
Leverantörsskulder	757
Övriga kortfristiga skulder	665
Totala skulder som innehas för försäljning	1 422

NOT 21 – STÄLLDA SÄKERHETER

	Koncernen		Moderbolaget	
	2009	2008	2009	2008
I form av ställda säkerheter för egna skulder och avsättningar				
Företagsinteckningar	11 000	11 000	1 000	1 000
Summa	11 000	11 000	1 000	1 000
	2009	2008	2009	2008
I form av ställda säkerheter för egna skulder och avsättningar				
Pantsättning - aktier i dotterbolag	244 140	247 361	95 355	102 326
Summa	244 140	247 361	95 355	102 326

NOT 22 – HÄNDELSER EFTER RAPPORTPERIODENS SLUT

I oktober 2009 beslutade NSP att verkställa tidigare renodlingsbeslut att koncentrera bolagets verksamhet på främst drift av Burger King-restauranger. Som en följd därav tecknade NSP i oktober avtal om försäljning av bolagen Södermex AB och Food solutions AB. Avtalen innebär att köparen förvärvar aktierna i nämnda bolag och därigenom uppbär alla rättigheter, skyldigheter, intäkter och kostnader förknippade med de överlätna verksamheterna från och med oktober 2009. I Södermex ingick en master franchise-rättighet för Sverige, två stycken egna Taco Bar restauranger samt Taco Bars franchiseverksamhet. I Food solutions ingick food court verksamheten i Nacka (dock ej Burger King i Nacka), Tasty Thai restaurangen på Norrlandsgatan i Stockholm samt franchiserättigheterna till Tasty Thai i Sverige. Överlåtelsen av aktierna genomfördes formellt i mars 2010 efter slutligt godkännande från tredje man.

	NSP Food Solutions AB	Södermex AB	Summa
Likvida medel	-725	-288	-1 013
Materiella anläggningstillgångar	-3 032	-996	-4 028
Innehav i intresseföretag	-	-555	-555
Varulager	-195	-750	-945
Kundfordringar och andra fordringar	-145	-105	-250
Leverantörsskulder och andra skulder	-188	8	-180
Avyttrade nettoskulder/tillgångar	-4 285	-2 686	-6 971
Vid avyttringen erhållen Goodwill	-3 000	-2 200	-5 200
Summa avyttrade tillgångar	-7 285	-4 886	-12 171
Kontant köpeskilling	100	100	200
Betalning med skuldebrev	6 009	3 923	9 932
Total köpeskilling	6 109	4 023	10 132
Realisationsresultat	-1 176	-863	-2 039
Likvida medel i avyttrade dotterbolag	-725	-288	-1 013
Påverkan på koncernens likvida medel	-625	-188	-813

NOT 23 – SKATTER

	Koncernen		Moderbolaget	
	2009	2008	2009	2008
Periodens skatt	-	-937	1 398	1 031
Justering av skatt hänförlig till tidigare år	-224	-	-	-1 157
Summa akutell skattekostnad	-224	-937	1 398	-126
Uppskjuten skatt	1 415	1 999	-	-
Effekt av ändrad skattesats	-	-797	-	-758
Summa uppskjuten skatteintäkt	1 415	1 202	-	-758
Totalt redovisad skatt	1 191	265	1 398	-884

UPPSKJUTNA SKATTEFORDRINGAR

	Koncernen		Moderbolaget	
	2009	2008	2009	2008
Årets förändring av bokförda värden				
Ingående bokfört värde	14 099	14 535	11 732	12 490
Redovisat i resultaträkningen	-219	-436	-	-758
Omklassificeringar	-46	-	-	-
Utgående uppskjutna skattefordringar	13 834	14 099	11 732	11 732

UPPSKJUTNA SKATTESKULDER

	Koncernen		Moderbolaget	
	2009	2008	2009	2008
Årets förändring av bokförda värden				
Ingående bokfört värde	5 956	8 079	-	-
Redovisat i resultaträkningen	-1 851	-1 893	-	-
Omklassificeringar	-	228	-	-
Omräkningsdifferens	108	-458	-	-
Utgående uppskjutna skatteskulder	4 213	5 956	-	-

	Koncernen		Moderbolaget	
	2009	2008	2009	2008
Avstämning av effektiv skatt				
Resultat före skatt	-11 253	-35 138	-3 817	-103 744
Aktuell skattesats	2 959	9 839	1 004	29 048
Ej avdragsgilla kostnader	-1 712	-728	-100	-27 419
Ej skattepliktiga intäkter	15	12	-	2
Effekt av utländska skatter	-2	-178	-	-
Justering avseende tidigare år	-224	-937	-	-1 157
Skatt på koncernbidrag	-	-	1 398	1 031
Förändring av uppskjuten skatt	1 415	1 202	-	-
Effekt av ändrad skattesats	-	-216	-	-758
Ej utnyttjat underskott 2009	-1 261	-8 729	-904	-1 630
Summa	1 191	265	1 398	-884

NOT 24 – LIKVIDA MEDEL

	Koncernen		Moderbolaget	
	2009	2008	2009	2008
Kassa bank	24 524	32 328	6 896	6 580

NOT 25 – ANDELAR I KONCERNFÖRETAG - MODERBOLAGET

	Org. nr	Säte	Kapital andel %	Rösträtts- andel %	Bokfört värde	Antal andelar
Direkt ägda						
Nordic Service Partners Retail AB	556653-9309	Stockholm	100	100	38 914	5 000
Svenska Taco Bar AB	556244-9974	Stockholm	100	100	15 644	1000
NSP Holding Danmark A/S	30 17 37 16	Köpenhamn	100	100	18 111	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
					108 682	
Indirekt ägda						
Nordic Service Partners AB	556653-9457	Stockholm	100	100		5 000
Cresco Food A/S	19 03 35 46	Köpenhamn	100	100		10 000
Texana AB	556367-4638	Stockholm	100	100		1000
Södermex AB	556450-5005	Stockholm	100	100		1000
Öhman & Andersson AB	556675-4924	Borlänge	100	100		1000
Tacoma Bar AB	556429-3263	Stockholm	50	50		500
NSP FC Restauranger AB	556698-1428	Stockholm	100	100		1000

NOT 26 – FINANSIELLA INTÄKTER

	Koncernen		Moderbolaget	
	2009	2008	2009	2008
Ränteintäkter	38	210	-	3 640
Orealiserade valutakursvinster	536	4 920	-	-
Summa	574	5 130	-	3 640

NOT 27 – FINANSIELLA KOSTNADER

	Koncernen		Moderbolaget	
	2009	2008	2009	2008
Korrigerig utdelning dotterbolag	-	-	-	-785
Övriga finansiella kostnader	-1 967	-69	-545	-
Räntekostnader	-11 977	-15 447	-2 196	-8 778
Summa	-13 944	-15 516	-2 741	-9 563

NOT 28 – FÖRVÄRV AV MATERIELLA TILLGÅNGAR

	Koncernen		Moderbolaget	
	2009	2008	2009	2008
Årets inköp not 9	20 388	44 164	173	346
Nettoanskaffning med finansiell leasing	-425	-8 324	-	-
Summa	19 963	35 840	173	346

NOT 29 – FINANSIELLA RISKFAKTORER

Koncernen utsätts genom sin verksamhet för en mängd olika finansiella risker: hantering av kapitalrisk, marknadsrisk (inklusive valutarisk, ränterisk och prisk), 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. Koncernfinans 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. Detsamma gäller andra serviceområden. 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.

Prisk

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 +/- 1,0 MSEK.

LIKVIDITETSRISK

Likviditetsrisk hanteras genom att koncernen innehar tillräckligt med likvida medel och kortfristiga placeringar med en likvid marknad, 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 likviditetshandling 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 2009 och 2008 framgår av följande tabell:

	2009	2008
Total upplåning (not 17)	158 924	211 631
Avgår: Likvida medel (not 23)	-24 524	-32 328
Nettoskuld	134 400	179 303
Totalt eget kapital	113 609	95 486
Totalt kapital	248 009	274 789
Skuldsättningsgrad	54 %	65 %

Koncernen 2009-12-31	Inom 1 år	Inom 2-5 år	Efter 5 år
Leverantörsskulder	35 721	-	-
Finansiella leasingsskulder	5 523	13 381	17 663
Skulder till kreditinstitut	30 141	67 412	12 000
	71 385	80 793	29 663

Koncernen 2008-12-31	Inom 1 år	Inom 2-5 år	Efter 5 år
Leverantörsskulder	48 475	-	-
Finansiella leasingsskulder	4 521	13 381	17 325
Skulder till kreditinstitut	24 040	142 347	-108
Summa	77 036	155 728	17 217

KREDITRISK

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

RÄNTERISK AVSEENDE KASSAFLÖDEN OCH VERKLIGA VÄRDEN

Eftersom koncernen har förvärvat ett antal nya bolag, främst under 2006 och 2007perioden, där dessa delvis har finansierats genom lån med en rörlig ränta, påverkar den generella marknadsutvecklingen bolagets lönsamhet. Vid 1 % förändring av den rörliga räntan påverkas koncernens lönsamhet med cirka +/- 1,2 MSEK per år.

FÖRÄRVSTRATEGI

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 dessa 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 (QSR och HMR) 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

Koncernen verkar i, förutom Sverige, Danmark och utsätts för valutarisker som uppstår från olika valutaexponeringar i framför allt danska kronor och Euro. Valutarisk uppstår genom framtida affärstransaktioner, redovisade tillgångar och skulder samt nettoinvesteringar i utlandsverksamheter. Valutarisker uppstår när framtida affärstransaktioner eller redovisade tillgångar eller skulder uttrycks i en valuta som inte är enhetens funktionella valuta. Vid 10 % förändring av växelkursen för Danska kronor påverkas koncernens resultat med cirka +/- 1 Mkr.

REGLBEGRÄNSNINGAR

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 30 – TRANSAKTIONER MED NÄRSTÅENDE

En av NSP:s styrelseledamöter, Niklas Midby, är partner på Consiglio Capital AB. Under perioden har Consiglio Capital AB erhållit ersättning om 46 kSEK för sina tjänster. Morgan Jallinder har under perioden tillträtt som VD i bolaget. Jaan Kaber har under perioden tillträtt som styrelseordförande i bolaget. Morgan Jallinder och Jaan Kaber är delägare i Förvaltnings AB Bohus Enskilda som äger 12,5 procent av aktierna i NSP. Vidare hyr NSP fem restauranglokaler av bolag där Morgan Jallinder och Jaan Kaber är majoritetsägare. För ytterligare information om transaktioner med närstående hänvisas till Bolagets senaste prospekt, sidan 52.

NOT 31 – VINST PER AKTIE FÖRE/EFTER UTSPÄDNING

	2009	2008
Genomsnittligt antal aktier före utspädning	7 195 688	3 597 844
Effekt av förmodat utnyttjande optioner	-	113 861
Genomsnittligt antal aktier efter utspädning	7 195 688	3 711 705
Resultat per aktie avseende resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare		
Resultat per aktie före utspädning	-1,19	-9,69
Resultat per aktie efter utspädning	-1,19	-9,69

STYRELSENS UNDERSKRIFTER

STYRELSENS FÖRSÄKRAN

Denna årsredovisning har den 19 april 2010 godkänts av styrelsen för offentliggörande. Resultat- och balansräkningarna skall fastställas på ordinarie årsstämma den 6 maj 2010. Styrelsen och verkställande direktören försäkrar att koncernredovisningen har upprättats i enlighet med internationella redovisningsstandards 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 2010-04-19

Jaan Kaber
Ordförande

Morgan Jallinder
Verkställande direktör

Peter Bahrke

Anders Wehtje

Niklas Midby

Ulf Wahlstedt

Vår revisionsberättelse har avgivits 2010-04-20

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Michael Bengtsson
Auktoriserad revisor

REVISIONSBERÄTTELSE

Till årsstämman i

NORDIC SERVICE PARTNERS HOLDING AB (PUBL)

Org nr 556534-1970

Vi har granskat årsredovisningen, koncernredovisningen och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning i Nordic Service Partners Holding AB (publ) för år 2009. (Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i detta dokument på sidorna 26-63) Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för räkenskapshandlingarna och förvaltningen och för att årsredovisningslagen tillämpas vid upprättandet av årsredovisningen samt för att internationella redovisningsstandarder IFRS sådana de antagits av EU och årsredovisningslagen tillämpas vid upprättandet av koncernredovisningen. Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen, koncernredovisningen och förvaltningen på grundval av vår revision.

Revisionen har utförts i enlighet med god revisionssed i Sverige. Det innebär att vi planerat och genomfört revisionen för att med hög men inte absolut säkerhet försäkra oss om att årsredovisningen och koncernredovisningen inte innehåller väsentliga felaktigheter. En revision innefattar att granska ett urval av underlagen för belopp och annan information i räkenskapshandlingarna. I en revision ingår också att pröva redovisningsprinciperna och styrelsens och verkställande direktörens tillämpning av dem samt att bedöma de betydelsefulla uppskattningar som styrelsen och verkställande direktören gjort när de upprättat årsredovisningen och koncernredovisningen samt att utvärdera den samlade informationen i årsredovisningen och koncernredovisningen. Som underlag för vårt uttalande om ansvarsfrihet har vi 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 vår revision ger oss rimlig grund för våra uttalanden nedan.

Årsredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en rättvisande bild av bolagets resultat och ställning i enlighet med god redovisningssed i Sverige. Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med internationella redovisningsstandarder IFRS sådana de antagits av EU och årsredovisningslagen och ger en rättvisande bild av koncernens resultat och ställning. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

Vi tillstyrker att årsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för moderbolaget och för koncernen, behandlar förlusten i moderbolaget enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

Stockholm den 20 april 2010

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Michael Bengtsson
Auktoriserad revisor
Huvudansvarig revisor

BOLAGSTYRNINGSRAPPORT

EFTERLEVNAD AV DEN SVENSKA KODEN FÖR BOLAGSSTYRNING

Bolagsstyrning kallas det sätt på vilket rättigheter och skyldigheter är fördelade mellan bolagets organ i enlighet med gällande lagar, regler och processer. Bolagsstyrning handlar om systemen för beslutsfattande och om den struktur genom vilken ägarna direkt eller indirekt styr bolaget.

NSP har i allt väsentligt tillämpat bolagsstyrningskoden sedan maj 2009. Koden kompletterar bestämmelserna i aktiebolagslagen om bolagets organisation och är baserad på principen om att "följa eller förklara". Enligt denna princip får ett bolag avvika från individuella regler men i bolagsstyrningsrapporten måste bolaget redovisa denna avvikelse och beskriva den lösning som valts istället och ange skälen för detta. Denna rapport har inte granskats av Bolagets revisor och den utgör inte en del av den formella årsredovisningen.

REGLERK OCH ANSVARSFÖRDELNING

Som svenskt publikt aktiebolag med värdepapper noterade på NASDAQ OMX Stockholm är NSP skyldigt att följa en mängd olika regler som påverkar bolagets styrning och de viktigaste externa reglerna innefattar:

- Den svenska aktiebolagslagen.
- Regelverket för emittenter, NASDAQ OMX Stockholm.
- Den svenska koden för bolagsstyrning ("bolagsstyrningskoden").

För att följa lagar och bestämmelser och uppfylla de höga etiska krav som NSP själv har fastställt har NSP dessutom interna regler som bl a omfattar:

- Affärsetisk kod
- Styrande dokument, däribland riktlinjer, direktiv, instruktioner och affärsprocesser för godkännande, kontroll och riskhantering
- En uppförandekod som ska tillämpas av alla medarbetare externt såväl som internt inom drift och försäljning
- Vidare har styrelsen etablerat interna regler i sin arbetsordning och VD-instruktionen

Ett fortsatt förtroende från gäster, medarbetare, aktieägare och andra är av avgörande betydelse för NSP. För detta krävs en tydlig och effektiv ansvarsfördelning. Ansvarsfördelningen utgår från bolagsstämmor där aktieägarna utser bolagets styrelse och väljer revisor. Styrelsen utser verkställande direktören som i sin tur utser övriga ledande befattningshavare för styrning och kontrollen av verksamheten. Styrning och kontroll utförs genom ovan nämnda externa och interna regelverk, här till kommer NSP:s värderingar vilka utgör en viktig komponent i det dagliga arbetet och sammanfattar vårt sätt att agera mot gäster, marknaden och mot varandra som medarbetare:

- Tydligt ledarskap
- Ansvarstagande
- Resultatfokus
- Ständig förbättring
- Respekt, ärlighet och ha kul tillsammans

BOLAGSSTÄMMOR

Årsstämman är högsta beslutande organ i ett aktiebolag. Kallelse till årsstämma skall ske genom kungörelse i Post- och Inrikes Tidningar och 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. Vid årsstämman har samtliga anmälda och i aktieboken på avstämningsdagen upptagna aktieägare rätt att närvara. Var och en röstas för 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 årsstämman.

EXTRA BOLAGSSTÄMMA 16 MARS 2009

NSP höll den 16 mars 2009 en extra bolagsstämma varvid bl a följande beslut fattades:

- Stämman beslutade att till styrelseledamöter omvälja Peter Bahrke, Niklas Midby, Ulf Wahlstedt och Anders Wehtje samt till nya styrelseledamöter välja Jaan Kaber och Morgan Jallinder. Styrelseledamoten Torbjörn Hultsberg lämnar sitt uppdrag som styrelseledamot.
- Jaan Kaber valdes till styrelseordförande.

ÅRSSTÄMMA 2009

NSP höll den 12 maj 2009 årsstämma varvid bl a följande beslut fattades:

- Årsstämman fastställde moderbolagets och koncernens balans- och resultaträkning samt beslutade i enlighet med styrelsens förslag att inte lämna utdelning för räkenskapsåret 2008. Vidare beviljade årsstämman styrelsen och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret 2008.
- Årsstämman beslutade att välja Peter Bahrke, Morgan Jallinder, Niklas Midby, Ulf Wahlstedt, och Anders Wehtje till ordinarie styrelseledamöter (omval samtliga) samt Jaan Kaber till styrelsens ordförande (omval) samt omval av PricewaterhouseCoopers till bolagets revisor med auktoriserade revisorn Mikael Bengtsson som huvudansvarig.
- I enlighet med styrelsens förslag bemyndigade årsstämman styrelsen att längst intill nästa årsstämma fatta beslut om emission av sammanlagt högst 700.000 nya aktier av serie B med möjlighet att göra avvikelser från aktieägarnas företrädesrätt. Emissionerna skall kunna förenas med villkor att nya aktier skall betalas med apportegendom, genom kvittning eller i övrigt med villkor. Emission av aktierna skall ske på marknadsmässiga villkor. Motivet till avvikelser från aktieägarnas företrädesrätt är att möjliggöra riktade emissioner för genomförande av förvärv av hela eller delar av andra företag eller verksamheter samt för att kunna stärka NSP:s ekonomiska ställning vid behov.
- Årsstämman fastställde riktlinjer för ersättning till ledande

befattningshavare, innebärande att riktlinjerna är desamma som föregående år: 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 % av grundlönen. Ledande befattningshavare ska inte ha rätt till avgångsvederlag. Styrelsen ska varje år överväga om ett incitamentsprogram ska föreslås årsstämman. Styrelsen ska ha rätt att frånga riktlinjerna om det i det enskilda fallet finns skäl till det.

- Slutligen beslutade årsstämman att utse en valberedning bestående av Jaan Kaber (som representant för Förvaltnings AB Bohus Enskilda), Peter Nordin (oberoende) och Torbjörn Hultsberg som ordförande (advokat och bolagets juridiske rådgivare), vilken inför årsstämman 2010 skall presentera förslag till ordförande vid stämman, styrelseledamöter och styrelseordförande, styrelsearvode fördelat mellan styrelseordföranden och var och en av övriga ledamöter, arvode till revisor samt valberedning inför årsstämman 2011.

EXTRA BOLAGSSTÄMMA 2 NOVEMBER 2009

NSP höll den 2 november 2009 extra bolagsstämma varvid följande beslut fattades:

- Stämman beslutade enhälligt att godkänna styrelsens beslut om överlåtelse av vissa dotterbolag och aktieinnehav till bolag som ägs av närstående till NSP-koncernen. Beslutet gäller överlåtelse av samtliga aktier i de helägda dotterbolagen Södermex Aktiebolag, Texana AB, NSP Food Solutions AB och Öhman & Andersson AB samt innehavet av 50 procent av aktierna i Tacoma Bar AB till Food 4 All AB. Köparen är ett bolag som ägs av person som är styrelseledamot i NSP-koncernen. Affären innebär dels att NSP upplåter master franchise-rättigheterna för Taco Bar för den svenska marknaden till utomstående, dels att NSP överlåter rättigheterna för Tasty Thai, dels att NSP säljer ett antal mindre restauranger som driver Taco Bar och Tasty Thai. Jämfört med 2009 beräknas affären öka NSP:s intjäningsförmåga, mätt som resultat före avskrivningar, med mer än 5 miljoner kronor per år. I samband med affärens genomförande kommer NSP att få en engångskostnad för nedskrivning av goodwill och immateriella rättigheter inklusive transaktionskostnader om cirka 4,1 miljoner kronor, varav transaktionskostnader uppskattas till 700 000 kronor. Ersättningen uppgår till sammanlagt cirka 10 miljoner kronor och skall erläggas genom övertagande av lån som finns i de överlåtna bolagen samt genom kontant ersättning om 0,2 Mkr. Ersättningen, som har fastställts med utgångspunkt från de överlåtna verksamheternas marknadsvärde, stöds av ett oberoende utlåtande över överlåtelsens skälighet (fairness opinion). Överlåtelseerna sker även i övrigt på villkor som styrelsen bedömer marknadsmässiga. Affären är villkorad av ett formellt godkännande från tredje man.

VALBEREDNING

Årsstämman valde en valberedning första gången 2009.

LEDAMÖTER I VALBEREDNINGEN

Valberedningen inför årsstämman 2010 har bestått Jaan Kaber (som representant för Förvaltnings AB Bohus Enskilda), Peter Nordin (oberoende) och 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@KilpatrickStockton.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 år revisorerna.

VALBEREDNINGENS ARBETE

Valberedningen inledde sitt arbete med att orientera sig om styrelsens arbete samt NSP:s strategi- och utvecklingsarbete. Under 2009 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 föreslå ledamöter har bred erfarenhet och kunskaper från bolagets verksamhet samt ett brett kontaktnät. Inför årsstämman 2010 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 42). I kallelsen till årsstämman 2010 presenteras valberedningens förslag i ovan nämnda frågor. På Bolagets hemsida finns valberedningens motivering och information om respektive föreslagna ledamot i enlighet med punkt 2.6 i Koden.

STYRELSEN

Styrelsen bär det yttersta ansvaret för NSP:s organisation och förvaltningen av bolagets verksamhet. Den utformar riktlinjer och instruktioner för den dagliga verksamheten som leds av den verkställande direktören i moderbolaget. Den verkställande direktören ser i sin tur till att styrelsen regelbundet informeras om händelser som är av betydelse för Bolaget, inklusive koncernens utveckling, resultat, ekonomisk 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 sex ledamöter. Dessa ledamöter är Peter Bahrke (invalid 2006), Morgan Jallinder (invalid 2009), Jaan Kaber (styrelseordförande, invalid 2009), Niklas Midby (invalid 2007), Anders Wehtje (invalid 2004) och Ulf Wahlstedt (invalid 2004). Styrelsen uppfyller 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 balansräkning per utgången av ifrågasvarande kvartal på koncernnivå 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 led-

ning 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 2009. Under verksamhetsåret 2009 har styrelsen haft fyra ordinarie sammanträden i samband med bolagsstämma, bokslutskommuniké, delårsrapporter och fastställande av budget. Därutöver har styrelsen haft tretton styrelsemöten, varav två ordinarie arbetsmöten, för behandling av ärenden som finansiering, kapitalanskaffning, renodling av verksamhet med mera.

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.

ERSÄTTNINGSSUTSKOTT

Styrelsen har valt att inte inrätta ett särskilt ersättningsutskott. Med hänsyn till antalet styrelseledamöter inte är fler än sex och att antalet ledande befattningshavare endast uppgår till fem personer, har styrelsen funnit det ändamålsenligt att hantera dessa frågor i styrelsen som helhet. Styrelseledamot som även är ledande befattningshavare i Bolaget skall dock ej delta i detta arbete. Styrelsen har för avsikt att, givet oförändrat antal ledamöter och ledande befattningshavare, fortsätta att bedriva utskottet uppgifter genom att hantera dessa frågor i styrelsen som helhet. Styrelsen kommer dock löpande att utvärdera behovet av sådant utskott. Angående ersättning, 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 Peter Bahrke och Ulf Wahlstedt.

Ledamot	Invalid	Närvaro	Arvode	Född	Oberoende	Not
Jaan Kaber	2009	100%	307	1951	Nej	1
Peter Bahrke	2006	100%	208	1962	Ja	
Morgan Jallinder	2009	100%	-	1952	Nej	1
Niklas Midby	2007	94%	150	1959	Ja	
Ulf Wahlstedt	2004	81%	-	1957	Nej	
Anders Wehtje	2004	81%	150	1964	Nej	2
Torbjörn Hultsberg	2005	100%	135			3

1. Invalid i mars 2009.

2. Beroende av större aktieägare.

3. Avgick ur styrelsen i mars 2009.

ERSÄTTNING TILL STYRELSEN

Till styrelsens ordförande och ledamöter skall utgå ersättning för styrelseuppdraget enligt bolagsstämmans beslut. Styrelsen har inte inrättat några kommittéer och således skall inte heller utgå något arvode för kommittéarbete. Vid årsstämman den 12 maj 2009 beslutades att arvode till ordföranden skall utgå med 400 000 kronor och till övriga ledamöter, som inte är anställda i bolaget, med 150 000 kronor vardera, således med ett sammanlagt arvode om 850 000 kronor. I kallelsen till årsstämman 2010 presenteras valberedningens förslag till arvodering av styrelse och revisor.

ERSÄTTNING TILL LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

Vid årsstämman 2009 fastställdes riktlinjer för bestämmande av lön och annan ersättning till den verkställande direktören och övriga ledande befattningshavare. Med ledande befattningshavare avses VD i NSPH samt CFO, driftschef för Sverige respektive Danmark, HR chef samt IT chef. Riktlinjerna innebär att ersättning och andra anställningsvillkor för ledande befattningshavare skall vara marknadsmässiga och konkurrenskraftiga så att NSPH 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 NSPHs. Vid denna bedömning skall hänsyn tas till att NSPH idag är ett bolag som är inne i en starkt expansiv fas snarare än en förvaltande fas. Ersättning till VD och övriga ledande befattningshavare utgörs av grundlön, sedvanlig tjänstepension liksom sedvanliga icke-monetära förmåner som företagsbil. Rörlig ersättning skall kunna utgå, dock maximalt till vad som motsvarar 20 % av grundlönen, och kan bl a komma att baseras på uppfyllandet av olika utvecklingsmål såsom rörelseresultat. Styrelsen skall varje år överväga om incitamentsprogram omfattande ledande befattningshavare skall föreslås årsstämman. Incitamentsprogram skall även kunna ta formen av s.k. syntetiska optioner eller personaloptioner. Om VD ingår i styrelsen skall VD inte förbereda eller delta i beslut om incitamentsprogram som berör VD. För både VD och övriga ledande befattningshavare utgår pensionsförmåner och eventuell rörlig ersättning liksom eventuell ersättning i form av finansiella instrument samt övriga förmåner som en del av den totala ersättningen. Avgångsvederlag skall inte utgå. Uppsägningstiden skall vara så lång att bolaget ges skälig tid att rekrytera och utbilda ersättare, med de begränsningar som kan följa av lag. En uppsägningstid om 6 månader skall anses uppfylla detta krav. Styrelsen får frånga riktlinjerna om det föreligger särskilda skäl.

I enlighet med dessa riktlinjer har styrelsens ordförande berett förslag avseende verkställande direktörens ersättning och övriga anställningsvillkor, vilka därefter har godkänts av styrelsen (VD har inte deltagit i beslutet eller beredningen). Ersättnings- och anställningsvillkor avseende övriga ledande befattningshavare har i enlighet med riktlinjerna beretts av VD och beslutats av VD efter samråd med styrelsens ordförande.

STYRELSENS INTERNKONTROLL

Styrelsens ansvar kan inte delegeras. Risker i verksamheten måste noggrant identifieras, övervakas och hanteras. Att bedriva verksamhet är dock alltid förknippad med viss risk. Styrelsen ansvarar för att NSP har ett kontrollerat risktagande, inom beslutade ramar, baserat på en hög riskmedvetenhet hos medarbetarna, gemensamma definitioner och principer, samt en hög grad av genomlysning i den externa redovisningen. NSP:s verksamhet innehåller följande huvudrisker: marknadsrisk, likviditets- och kassaflödesrisk, finansiell rapporteringsrisk samt medarbetarrisk.

VERKSTÄLLANDE DIREKTÖREN OCH BOLAGSLEDNINGEN

Styrelsen har fastställt en instruktion för verkställande direktörens arbete och roll. Verkställande direktören har ansvaret för den löpande förvaltningen av NSP:s verksamhet enligt styrelsens riktlinjer samt fastställda policies och instruktioner. Verkställande direktören rapporterar till styrelsen. Verkställande direktören samlar månatligen ledande befattningshavare i ett koncernledningsmöte där affärsläget diskuteras och policies och andra operativa frågor behandlas. Vid dessa möten förs protokoll. Dessutom träffas koncernledningen vid minst två tillfällen per år i längre möten med fokus på NSP:s framtida strategi och affärsutveckling. Verkställande direktören har delegerat beslutsrätt till ledande befattningshavare genom bland annat en attestordning. Ytterligare information om VD i enlighet med punkt 11.2 i Koden finns under rubriken "Ledningsgrupp". Där framgår att VD inte har några väsentliga uppdrag utanför Bolaget.

REVISION

Vid årsstämman den 12 maj 2009 valdes Öhrlings PricewaterhouseCoopers till revisor i Bolaget, med Michael Bengtsson som huvudansvarig revisor, fram till årsstämman 2013. Revisorn skall granska Bolagets årsredovisning och bokföring samt styrelsens och den verkställande direktörens förvaltning. Revisorn skall efter varje räkenskapsår lämna en revisionsberättelse, att läggas fram på årsstämman. Revisorn skall också avge ett skriftligt yttrande över huruvida Bolagets riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare följts.

Bolagets revisionsarbete inleds normalt med ett möte där revisorn och Bolagets CFO går igenom riskfaktorer, beslutar om inriktning och lägger upp en tidsplan. Därefter träffar företrädare för Bolaget revisorn ungefär en gång i månaden. Revisorn har även löpande kontakt med Bolagets verkställande direktör och styrelseordförande. Styrelsen har utvärderat revisionsinsatsen och informerat valberedningen om resultatet.

Styrelsen har inte fastställt riktlinjer för vilka andra tjänster än revision som Bolaget får upphandla av revisorn, men avser att göra detta i enlighet med punkten 10.2 i Koden.

STYRELSENS RAPPORT OM INTERNKONTROLL

STYRELSENS RAPPORT OM INTERNKONTROLL AVSEENDE DEN FINANSIELLA RAPPORTERINGEN

Denna rapport är upprättad i enlighet med Svensk kod för bolagsstyrning punkt 10.5 och är därmed begränsad till en beskrivning av hur den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen är organiserad. Rapporten har inte granskats av Bolagets revisor. Under 2009 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 försäkring 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 korrekt

redovisning av intäkter, risk för felaktig redovisning eller periodiseringar av varulager samt korrekt 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 mm 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 policy för finansiell informationsgivning är att se till att bolagets kommunikation är transparent, relevant och konsekvent, och att den sker på ett rättvist sätt. Detta är tänkt att medverka till att NSP:s aktie får en rättvisande marknadsvärdering. NSP vill att aktieägare och potentiella investerare ska ha goda kunskaper om bolagets verksamhet, dess resultat, framtidsutsikterna och potentiella risker. För att dessa mål ska uppnås måste den finansiella rapporteringen och informationsgivningen vara:

- Transparent – öka kunskaperna om de ekonomiska drivkrafterna för verksamheten och rörelseresultatet, för att skapa förtroende och trovärdighet till bolaget.
- Konsekvent – informationen ska vara jämförbar vad gäller omfattning och detaljnivå mellan olika rapporteringsperioder.
- Enkel – läsarna ska få en god uppfattning om affärsverksamheten och resultatet för att undvika feltolkningar.
- Relevant – att främst ge information som är relevant för NSP:s intressenter, eller som krävs enligt lag eller noteringsavtal.
- I rätt tid – utöver regelbunden, tidsbestämd informationsgivning publicerar NSP också information vid behov, i rätt tid, till exempel pressmeddelanden om viktiga händelser för bedömningen av bolaget.
- Publicerad på lika villkor – all väsentlig information offentliggörs via pressmeddelanden, för att säkerställa att informationen sprids samtidigt.
- Fullständig, utan väsentliga fel och i enlighet med god sed – informationsgivningen sker i enlighet med tillämpliga redovisningsstandarder och noteringskrav.

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 styrelsesammanträde behandlas bolagets ekonomiska situation. Då

verksamhetens omfattning är relativt begränsad rapporterar verkställande direktören löpande till styrelsen på en operativt detaljerad nivå utfall gentemot budget, samt de nyckeltal som även används för att styra den operativa verksamheten, vilket gör att styrelsen löpande, delvis dagligen, kan följa verksamhetens utveckling.

Styrelsen har valt att inte inrätta ett särskilt revisionsutskott. I stället har styrelsen funnit det mer ändamålsenligt att hantera frågor om finansiell rapportering och intern kontroll i styrelsen som helhet. 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. 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.

DEFINITIONER

DEFINITIONER AV NYCKELTAL

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.

PRODUKTION

Stockholm April 2010.

NSP i samarbete med Oxenstierna & Partners.

Foto: Patrik Engström, Erik Lefvander (Atrium Ljungberg, sid 7)

Huvudkontor Nordic Service Partners Holding AB (publ)
Gävlegatan 22 A, Plan 6, 113 30 Stockholm
Tel: +46 (0)8 410 189 50
www.nordicservicepartners.com
info@nspab.com

NSP Danmark, Cresco Food A/S
Rådhuspladsen 55, PLAN 3, 1550 København V
TEL: +45 3393 2811

