

55 RESTAURANGER
1 827 MEDARBETARE



Året i siffror

- > 733,8 MSEK i omsättning (623)
- > EBITDA: 51,2 MSEK (39,6)
- > Rörelseresultat: 16,9 MSEK (10,6)
- > Efter skatt: 2,4 MSEK (2,1)
- > Resultat per aktie: 0,21 SEK (0,19)

“Vi har potential att leverera betydligt mer än de 51 miljoner (EBITDA) som årets redovisning visar.”

Morgan Jallinder, VD
> VD-ord

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Verksamheten	3
Året i korthet	3
VD-ord	4
Mål och strategier	7
Marknad	10
Burger King	16
Taco Bar	19
Organisation	20
Medarbetare	21
Historik	22
Femårsöversikt	23
Förvaltningsberättelse	24
Inledning	24
Resultat och ställning	25
Medarbetare och personalutveckling	29
Risker och osäkerhetsfaktorer	30
Moderbolag, ägare och aktie	34
Ersättningsprinciper	35
Bolagsstyrningsrapport	36
Internkontroll	40
Vinstdisposition och övrig information	42
Räkenskaper	44
Koncernen	44
Moderbolaget	48
Noter	53
Styrelsens underskrifter	82
Revisionsberättelse	83
Styrelse och ledning	85
Styrelse	85
Ledning	87
Aktieägarinformation	89
Aktien	89
Årsstämma 2013	93
Ordlista	94
Om denna årsredovisning	95

VERKSAMHETEN

Året i korthet

OM NSP

Nordic Service Partners (NSP) är ett av Sveriges största restaurangföretag och driver 55 Burger King-restauranger i Sverige och Danmark. Bolaget omsatte 2012 734 MSEK, har 1 827 anställda och är sedan 2008 noterat på Nasdaq OMX Stockholm. NSP äger även varumärket och konceptet Taco Bar som omfattar ett 20-tal franchiserestauranger i Sverige.

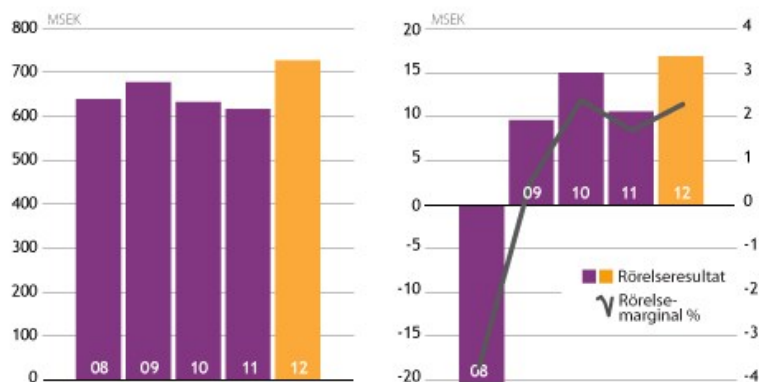
ÅRET I SIFFROR

- Omsättningen ökade med 110,8 MSEK, 18 procent, till 733,8 MSEK (623,0)
- Rörelseresultatet (EBIT) ökade med 59 procent och uppgick till 16,9 MSEK (10,6).
- Resultat efter skatt uppgick till 2,4 MSEK (2,1).
- Resultatet belastades av en bokföringsmässig skattekostnad om -2,3 MSEK (2,4).
- Resultat per aktie före och efter utspädning uppgick till 0,21 SEK (0,19).
- Resultatet före avskrivningar (EBITDA) ökade med 29 procent och uppgick till 51,2 MSEK (39,6).

VIKTIGA HÄNDELSE

- Sju nya restauranger har tillkommit under året, en i Danmark och sex i Sverige.
- Fem restauranger byggdes om med syftet att uppnå ökad försäljning.

Nettoomsättning, rörelseresultat och rörelsemarginal



VD HAR ORDET

Det känns bra att kunna presentera ett stabilt bokslut. Vi har under 2012 ökat vår EBITDA med 12 MSEK till 51 MKR och fått bevis för att vår expansionsstrategi ger resultat och att affärsmodellen bär. Det känns också bra att veta att vi har ytterligare resultat att hämta i takt med att våra nystartade restauranger når full kapacitet och att det finns en potential i de förvärvade restaurangerna i Danmark och Sverige. Inte minst tror vi på en positiv effekt när den danska ekonomin förhoppningsvis återhämtar sig framöver.

När jag började arbeta med Burger King 1993 fanns det två Burger King restauranger i Danmark och ett tiotal i Sverige. Idag finns det ca 110 Burger King restauranger i Sverige och Danmark, av vilka NSP driver 57, vid årsskiftet 55, med hjälp av våra cirka 2 000 medarbetare. Marknadstillväxten för hamburgerrestauranger och andra kedjekoncept har varit stark och vårt mål är att bygga vidare på vår position i denna för oss positiva och, som vi tror, uthålliga marknadsutveckling.

Investeringen i vårt eget varumärke Taco Bar, som vi driver genom en masterfranchisetagare, har under året haft en positiv försäljningsutveckling. Med en utvecklad meny och öl, vin och exotiska drinkar i sortimentet på ett flertal av sina cirka 20 restauranger kan Taco Bar presentera ett kvalitetsutbud av TexMex-mat inom "casual dining"-segmentet.

TILLVÄXT OCH EFFEKTIVITET

Tillväxt och effektivitet är de huvudsakliga ingredienserna bakom det förbättrade resultatet 2012.

Tillväxt representeras av att vi har lyckats öka den totala försäljningen med över 110 miljoner. Försäljningsökningen kommer dels från bättre försäljning på jämförbara enheter och dels från expansion genom förvärv och nyöppning av restauranger. Ökad försäljning på jämförbara enheter ger omedelbart ett bra tillskott till resultatet, men vid en nyöppning uppnås full effektivitet först 12-18 månader efter restaurangens öppningsdag. Den största orsaken till detta är att vi alltid har en hög bemanning i de nyöppnade restaurangerna för att kunna erbjuda en fullgod service redan från öppningsdagen. När vi sedan vet hur försäljningen har utvecklat sig, kan vi allteftersom effektivisera driften.

Vi har genomfört två större förvärv under de senaste åren; dels fem restauranger i Danmark, i slutet av 2011, och dels tre i Sverige under hösten 2012. De danska restaurangerna är fortfarande under operationell och marknadsmässig uppbyggnad och bidrar ännu inte med ett positivt driftsnetto. De är mer eller mindre resultatneutrala 2012, men har inte desto mindre en spännande framtida potential. De tre svenska restaurangerna är högvolymsrestauranger med en bra lönsamhet som direkt från första dag har tillfört ett positivt driftsnetto.

Ökad effektivitet har uppstått tack vare att vi byggt upp en grundläggande plattform som ger våra medarbetare möjlighet att jobba fokuserat med försäljning och effektiv produktion. Att driva 57 Burger King restauranger handlar om operationell effektivitet, låga marginaler och att hålla reda på detaljerna. Med över 25 000 måltider per dag håller vi koll på varje salladsblad och gurkskiva. Med manualer, riktlinjer och rutiner som i detalj bestämmer hur verksamheten ska skötas, driver vi verksamheten framåt.

Att som ofta ung restaurangchef med resultatsansvar driva en restaurang med ett femtiotal medarbetare kräver sin person. Genom att investera i NSP Academy, som med sitt utbildningsprogram främjar medarbetarnas utveckling, och genom att ta fram effektiva administrativa redskap och planeringssystem har vi kunnat effektivisera vår organisation. Det har bidragit till att vi har kunnat öka driftsresultatet i de enskilda restaurangerna och därmed för koncernen som helhet. Ett exempel som visar på just detta är förvärvet av de tre svenska restaurangerna. Trots att vi tog över en väl fungerande organisation, tror vi oss kunna öka rörelseresultatet för dessa restauranger med 40-50 procent, genom att införa våra rutiner och vårt sätt att driva verksamheten.

Våra medarbetare och vår organisation är ett effektivt lag där varje spelare vet både lagets och sin egen uppgift. Detta är en viktig egenskap att värna om när vi växer, eftersom NSP:s rutiner måste implementeras från start vid nyetableringar och omedelbart vid övertagande av varje förvärvad restaurang. Med rätt utbildning och verktyg kan vår personal fokusera på mötet med kunden, vilket är en förutsättning för att ökad lönsamhet skall kunna nås.

Tydliga rutiner och metoder gör det dessutom möjligt för oss att fortsätta växa samtidigt som vi undviker att i väsentlig grad öka våra kostnader för drift och administration.

MARKNAD

I Sverige genomfördes vid årsskiftet en momssänkning från 25 till 12 procent på den mat som såldes och åts inne i restaurangen. Försäljningen av hämtmat, som motsvarar cirka 25-30 procent av vår försäljningsvolym, påverkades inte av momssänkningen eftersom momssatsen här redan tidigare var 12 procent. Momssänkningen ledde för vår del och i stort sett för hela snabbmatsmarknaden till prissänkningar. Vi introducerade King of The Day i början av 2012, ett erbjudande som innebar väsentliga prissänkningar på utvalda produkter. King of the Day togs emot väl av kunderna. Vi har också sett en positiv effekt av de lägre priserna, genom att kundtillströmningen har ökat och vi har därigenom också kunnat anställa fler medarbetare.

I Danmark var marknadsläget fortsatt utmanande vid ingången av 2012, och det ekonomiska klimatet förblir i nuläget fortsatt pressat. Förhoppningsvis leder det skattesänkingspaket som trädde i kraft vid årsskiftet 2012/13 till en ökad tillväxt.

Under året har vi arbetat med marknadsföring både lokalt och, tillsammans med Burger King, på nationell nivå i Sverige och Danmark. Vi har en väl genomarbetad marknadsplan som redan testats i Sverige och som under första kvartalet 2013 också sätts i Danmark.

MER ATT HÄMTA

Jag är stolt, men inte nöjd, över den goda resultattillväxt NSP visat under 2012 och speciellt senare delen av året. Jag tror dock som sagt att det finns ännu mer att hämta i vår restaurangportfölj. Vi kommer under 2013 nå mer eller mindre full effekt av 2012 års nyöppningar, och vi kommer i bokslutet 2013 att gynnas av en helårseffekt från de förvärv som genomfördes under hösten 2012. Därtill tillkommer en viss resultateffekt av de restauranger som kommer etableras under 2013 där Nyköping och Växjö öppnade i februari 2013 och ytterligare nyöppningar planeras.

Givet vår hittills genomförda expansion är jag förvissad om att vi har potential att leverera betydligt mer än de 51 miljoner (EBITDA) som årets redovisning visar. En ökad EBITDA kommer också leda till ett förbättrat rörelseresultat eftersom avskrivningarna inte kommer att öka i samma omfattning. Däremot ser jag att vår vinst före skatt fortfarande kommer att påverkas av höga finansiella kostnader som en naturlig och planerad konsekvens av expansionsbeslutet 2011. De finansiella kostnaderna sjunker emellertid när vi sänker eller förändrar expansionstakten. Ett mål framöver är naturligtvis att amortera på våra expansionskrediter och skapa en bättre finansiell balans i bolaget, vilket inte minst är viktigt för våra aktieägare som under ett antal år inte blivit nämnvärt belönade. Det är min ambition att på något års sikt förändra detta så att bolagets vinstsituation ger förutsättningar för aktieägarna att bli kompenserade för risk och kapitalinsats.

BYGGA FRAMTIDEN

NSP har byggt en stabil och framgångsrik affärsmodell som har alla möjligheter att bli ännu bättre. Det viktigaste är förstås att fortsätta att utveckla den befintliga verksamheten. Vi måste alltid sträva efter att bli ännu mer effektiva och snabbfotade.

En central fråga för framtiden är hur vi ska fortsätta att växa. Vi kan konstatera att vi har investerat mer än 100 miljoner i hamburgermarknaden de senaste åren. Till del ska vi fortsätta expansionen inom Burger King, men vi skall också undersöka möjligheten att fortsätta utveckla Taco Bar eller att komplettera verksamheten med andra koncept som passar in i vår affärsmodell och vår industriella plattform. Aktuella koncept bör också i likhet med Burger King vara internationellt etablerade och anpassade för en industriell part som NSP, med möjlighet att driva högvolymsenheter lämpliga att mångfaldiga.

Även framöver förblir våra planeringsverktyg, system och metoder samt attraktiva restauranglägen viktiga komponenter för NSP:s fortsatta utveckling. Men oavsett hur långt vi kommer nå i vår strävan efter operationell perfektion kommer vi alltid vara beroende av våra motiverade och serviceinriktade medarbetare. Vi står oss slätt utan våra medarbetare och jag kan inte nog tacka alla som varje dag bidrar till vår framgång och det positiva arbetsklimat som gör att vi kan utveckla verksamheten.

Vi kan nu stänga 2012 och känna att vi har levererat god tillväxt, bättre lönsamhet, nöjda kunder och viktiga arbetstillfällen för unga människor som ofta får sitt första jobb hos oss.

Väl mött 2013!

Morgan Jallinder

Vd Nordic Service Partners

Mål och strategier

AFFÄRSIDÉ

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

AFFÄRSMODELL

NSP:s huvudsakliga verksamhet består i att vara franchisetagare till Burger King Corporation. NSP driver 55 egna Burger King-restauranger. Franchisegivaren Burger King Corporation tillhandahåller varumärke och koncept, rikstäckande kampanjer, inköpskanaler, produktutveckling medan NSP svarar för etablering, utveckling och drift av restauranger samt lokal marknadsföring. Försäljning och resultat skapas genom att erbjuda Burger King-konceptet till gästerna på ett så attraktivt och effektivt sätt som möjligt.

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

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

MÅL

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

Bolagets driftsmarginal (EBITDA-marginal i restaurangportföljen) ska uppgå till minst 13 procent och SG&A ska inte överstiga 4 procent. För 2012 uppgick driftsmarginalen till 11,8 procent (11,8) och SG&A till 4,8 (5,5) av försäljningen. För jämförbara restauranger, det vill säga exklusive nyöppnade och förvärvade restauranger, uppgick driftsmarginalen till 13,3 procent (12,0).

Tillväxt över en konjunkturcykel

NSP ska uppnå en tillväxt för jämförbara restauranger på 5 procent per år. Tillväxt genom nyetableringar och förvärv ska uppgå till ytterligare minst 5 procent per år. För 2012 uppgick tillväxten på jämförbara restauranger till 3,1 procent (-2,5) och tillväxt genom förvärv till 14,9 procent (1,7).

Finansiell struktur

Soliditeten ska vara lägst 25 procent. För 2012 uppgick soliditeten till 27,5 procent (30,8).

STRATEGIER

Lönsamma och lokalt marknadsförda restauranger

NSP:s primära fokus är att erbjuda gästerna en jämn och hög servicenivå som överträffar gästernas förväntningar. Försäljningen i det befintliga restaurangbeståndet ska ökas år från år genom lokal marknadsföring och hög service.

Optimerad stordrift

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

Medarbetare som trivs

NSP arbetar aktivt med att skapa en medarbetarupplevelse som innebär att medarbetare ska trivas och tycka om att gå till arbetet. NSP ska kännetecknas av en för branschen lägre personalomsättning som uppnås med hjälp av engagerade, välutbildade medarbetare samt certifierade arbetsledare och restaurangchefer i kombination med attraktiva avtalslösningar och incitamentsystem som stöder självständigt ansvarstagande.

Attraktiv kommersiell partner

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

Nordisk hemmamarknad

NSP ser Norden som sin hemmamarknad och arbetar för fortsatt expansion av Burger King-verksamheten och etablering av Taco Bar på marknader utanför Sverige.

VÄRDEDRIVANDE FAKTORER

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

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

POSITIONERING

Gäster

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

NSP mäter och mäts regelbundet på en rad punkter som återspeglar Operational Excellence. Restaurangerna håller en genomsnittligt bra nivå och NSP arbetar kontinuerligt för att öka prestationerna och förbättra gästupplevelsen. Ombyggnation av restauranger har under året fortsatt med ytterligare fem restauranger. Hittills har vi totalt byggt om 17 restauranger till Burger Kings senaste designkoncept 20/20, vilket är viktigt för bättre gäst- och medarbetarupplevelse.

Medarbetare

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

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

Investorerare

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

NSP har god kostnadskontroll och visar sedan tre år tillbaka positiva resultat efter skatt. För ytterligare förbättrad lönsamhet är tillväxt prioriterat. NSP utökade under år 2011 och 2012 sina finansieringsramar för att kunna inleda en tillväxtfas som under året resulterat i nyetablering av fyra nya restauranger, ombyggnad av fem restauranger samt förvärv av tre restauranger i Sverige. Som en följd av tillväxten har bolagets räntebärande skuldsättning och räntekostnader ökat. Expansionen gör att balansomslutningen ökar vilket i sin tur har påverkan på bolagets soliditet som under 2012 uppgick till 27,5 procent (30,8), något högre än målet om 25 procent.

Samhälle

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

Marknad

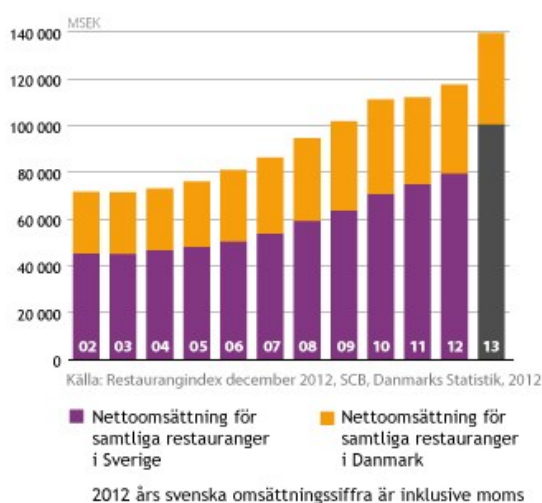
STORLEK OCH TILLVÄXT

NSP driver för närvarande 55 Burger King restauranger i Sverige och Danmark samt är franchisegivare och innehavare av varumärket Taco Bar. NSP:s fokuserar på snabbmatssegmentet inom restaurangmarknaden i Sverige och Danmark. Marknaden omfattar alla aktörer som fokuserar på att erbjuda kunder färdigförpackad mat över disk men utan bordsservering.

Segmentet benämns även "QSR" som är en förkortning av det engelska begreppet Quick Service Restaurants. Inom QSR ryms många olika typer av mat som till exempel sushi, hamburgare, sallad och korv med bröd som alla konkurrerar med varandra om konsumentens plånbok. Ett närliggande och konkurrerande erbjudande kommer från färdiglagad mat, färsk eller fryst, som framförallt säljs via livsmedelsbutiker. Detta marknadssegment kallas för HMR som är en förkortning av Home Meal Replacement.

QSR-marknaden har haft en positiv utveckling sedan 90-talet även om finanskrisen bromsade upp utvecklingen. De senaste tre åren har tillväxten kommit tillbaka i både Sverige och Danmark och trenden med stadigt växande konsumtion av matservicetjänster som restaurangbesök, snabbmat, take away, färdiglagat och motsvarande håller i sig. Vinnarna i Sverige har hittills varit hamburgerkedjorna som vuxit på bekostnad av övriga aktörer (Delfi Food Service Guide, 2012). I Danmark har Restaurangmarknaden vuxit med nästan 60 procent under 2000-talet. De senaste tre åren växte marknaden med 14,5 procent men omräknat i svenska kronor blev ökningen 4,6 procent (Danmarks Statistik 2012).

Restaurangmarknaden i Sverige och Danmark



TRENDER OCH DRIVKRAFTER

Marknadstillväxten drivs av attitydförändringar och nya beteenden som i sin tur leder till förändrade konsumtionsmönster. Den starkaste trenden på restaurangmarknaden är att det blir allt vanligare att äta och umgås utanför hemmet, gärna i kombination med shopping eller upplevelser av olika slag. Det blir också allt vanligare att äta mellanmål i farten. Bekvämligheten och tidsaspekten är viktig för många hushåll som varken kan eller vill ägna tid åt matlagning.

Sammantaget förväntas QSR-marknaden att växa av följande drivkrafter:

Drivkrafter

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

MARKNADSPLATSER

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

Restaurangernas försäljningspotential avgörs av deras respektive lokala marknadsförutsättningar som antal invånare, trafikflöde, lokala konkurrenter och restaurangens förankring i området. Restaurangens läge är därmed den mest avgörande faktorn för en restaurangs framgång.

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

NSP har sina Burger King-restauranger fördelade mellan tre huvudtyper av marknadsplatser där fristående restauranger, så kallade drive-thru-enheter, i anslutning till trafikknutpunkter nära köpcentrum eller större trafikleder är den marknadsplats som för närvarande prioriteras vid nyetablering.

Citylägen

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

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

Trafikknutpunkter

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

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

Köpcentrum

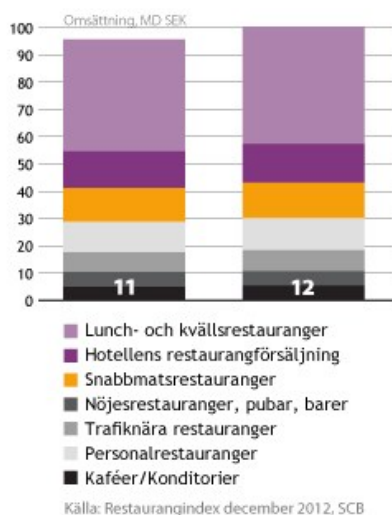
Konsumentens val av köpcentrum hör i första hand samman med geografisk närhet. Utbudet av mat och dryck kan ha större betydelse än utbudet av butiker (med undantag för Systembolaget och Apotek). Köpcentrumets tillgänglighet och attraktivitet och köpcentrumledningens förmåga att fortlöpande skapa attraktiva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

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

SVENSKA RESTAURANGMARKNADEN

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

Svenska restaurangmarknaden



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

Generellt råder hård konkurrens på den svenska hamburgermarknaden. Nyetableringar på attraktiva lägen är ofta den enda vägen till expansion. NSP:s viktigaste konkurrenter är McDonalds, Max Hamburgare och Frasses. Hamburgerkedjorna har stadigt ökat sin marknadsandel och vuxit snabbare än restaurangmarknaden generellt.

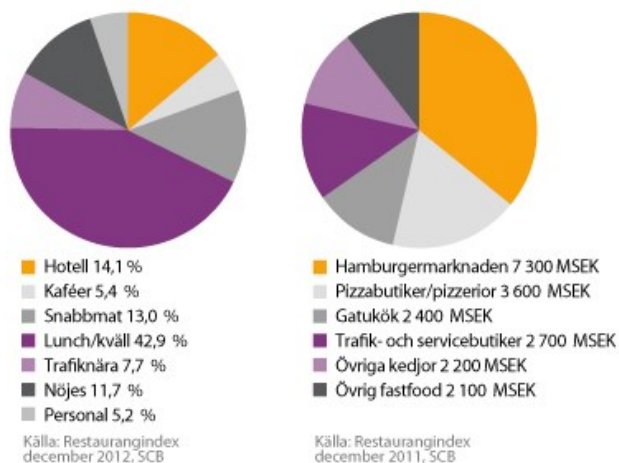
Marknaden för både HMR och QSR har vuxit starkt sedan 1990 och dess andel av konsumenternas måltidsutgifter fortsätter att öka. Det blir allt vanligare att äta sin måltid utanför hemmet. Efterfrågan ökar även på hälsosamma rätter ur såväl näringssynvinkel som miljö (ekologiska produkter) i Sverige, vilket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

Totalt omsatte den svenska restaurangmarknaden cirka 100 (96) miljarder kronor inklusive moms under 2012. Tillväxten blev sammanlagt drygt 5 (6) procent. Kaféer ökade med cirka 11 (9) procent medan nöjesrestauranger ökade med cirka 6 (4) procent.

Enligt SCBs undersökning Restaurangindex, december 2012, har snabbmatsrestauranger en försäljningsandel på 13,0 procent av den totala marknaden, vilket motsvarar drygt 13 miljarder kronor. Noteras bör att denna siffra är väsentligt lägre än den siffra som presenteras av Delfi som uppskattar snabbmatsmarknaden till cirka 21 miljarder kronor. Skillnaden återspeglar den branschglidning som finns mellan olika aktörer och svårigheten i att bedöma till exempel hur en trafiknära Burger King ska klassas, som snabbmat eller trafikrestaurang?

I diagrammet nedan visas hur försäljningen fördelar sig mellan olika typer av aktörer under 2012 samt för snabbmatsmarknaden 2012.

Försäljningsandelar för restaurangbranschen 2012 och snabbmatsmarknaden 2011

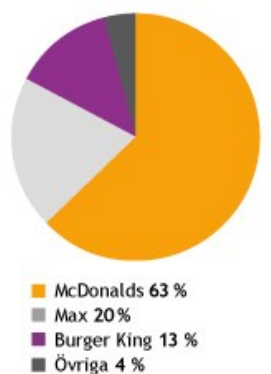


Sett till antal restauranger finns det cirka 22 000 restauranger i Sverige. Antalet anställda uppgick till drygt 68 000 under 2010. (Källa Företagens ekonomier, SCB). Restaurangbranschen är en småföretagarbransch men antalet större kedjeaktörer ökar som drar upp den genomsnittliga försäljningen per restaurang och anställd.

Hamburgermarknaden

Den svenska hamburgermarknaden omsatte, enligt Delfi Foodserviceguide 2012, cirka 7,3 miljarder kronor 2011 och domineras av McDonalds som har runt 63 procent av marknaden. Starkast tillväxt under senare år har Max som idag har cirka 20 procent av marknaden. Burger King ligger på tredje plats och har drygt 12,5 procents marknadsandel.

Hamburgerkedjornas marknadsandelar i Sverige, 2011



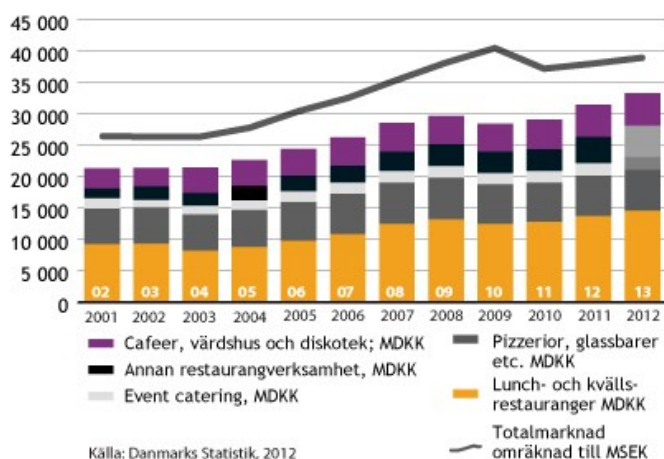
Källa: Delfi Foodserviceguide, 2012

DANMARK

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

Det finns cirka 15 000 restauranger, caféer och värdshus i Danmark. Den totala restaurangmarknaden omsatte drygt 33 mdDKK under 2012, varav lunch- och kvällsrestauranger svarade för 43 procent av omsättningen. Hamburgerkedjorna ingår till en del inom segmentet restauranter och till en annan inom pizzerior med mera, beroende på hur restaurangägarna själva klassificerar sig.

Restaurangmarknaden i Danmark



Källa: Danmarks Statistik, 2012

Majoriteten av aktörerna i branschen utgörs av fristående operatörer, men det finns en tydlig trend mot fler kedjerelaterade enheter. McDonalds och Burger King ökar sin marknadsnärvaro och andra kedjor är på tillväxt. I nuläget dominerar McDonalds QSR-marknaden med 80 restauranger och cirka 4000 anställda.

Under 2011 omsatte McDonalds 1,6 miljarder danska kronor, vilket utgjorde ungefär 30 procent av marknaden. Burger King har 28 restauranger där alla ägs och drivs av franchisetagare. NSP är med 17 restauranger, Burger Kings största franchisetagare i Danmark.

Sunset Boulevard är en inhemsk kedja som har 46 restauranger och serverar smörgåsar, sallader och hamburgare enligt ett made-to-order-koncept innebärande att maten framställs och anpassas efter kundens önskemål. Den amerikanska Pizza-kedjan Domiono's Pizza har elva butiker med ett erbjudande som satsar på hemkörning av pizza. Övriga inhemska QSR-kedjor utgörs av DSB minibar (danska tågstationer), Chicago Roasthouse (fyra butiker), King Chicken (två restauranger), The Taco Shop (en restaurang) och Kentucky Fried Chicken (fyra restauranger) (Källa: Bolagens hemsidor).

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

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

Flera undersökningar visar att krisen inte är över för den danska handeln. Intresseorganisationen Dansk Detalj undersöker attityderna hos sina medlemmar som är fortsatt bekymrade. Detalhandeln har i princip inte vuxit sedan 2008, vilket slår mot både restaurangmarknaden och QSR-marknaden. En undersökning genomförd av Nordea 2011 visade att drygt 40 procent i den viktiga målgruppen ungdomar (16-25 år) hade varit tvingade att avstå från restaurangbesök.

Hamburgerrestauranger i kedjeformat räknas in i lunch- och kvällsrestauranger

Konjunkturutvecklingen i Danmark är svårförutsägbar. Dansk ekonomi har under 2012 utvecklats svagt och har till och med befunnits i recession under vissa perioder. Brist på tillväxt och nya jobb är de stora problemen i Danmark men det finns även lösningar inom bostadssektorn som motverkar konsumtionen. Sett under de tre senaste åren har dansk ekonomi tappat cirka nio procent i förhållande till den svenska ekonomin. Vissa positiva signaler finns dock som t.ex. att investeringarna ökade i det tredje kvartalet och att det allmänt förväntas en viss positiv tillväxt i ekonomin under 2013.

(Källa: SCB Restaurangindex och Visitas)

BURGER KING

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

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

Stora möjligheter att påverka lönsamheten

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

Restaurangernas läge avgör försäljningspotentialen

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

Medarbetarna sätter försäljningen och lönsamheten

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

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

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

Leva upp till gästens förväntningar

NSP arbetar löpande med att öka servicekvaliteten i mötet med gästen. Serveringstider, antal gäster och försäljning per restaurang mäts regelbundet i syfte att genomföra förbättringar och därmed överträffa gästernas förväntningar och skapa en positiv restaurangupplevelse.

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

Lokala marknadsaktiviteter sätter den enskilda restaurangen på kartan

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

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

VÅRA BURGER KING-RESTAURANGER

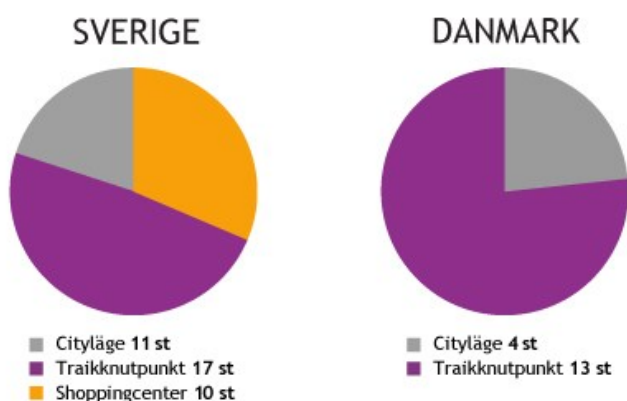
Redan 1954 öppnade den första Burger King-restaurangen i Miami, USA. Idag finns det upp emot 12 000 restauranger i drygt 70 länder och Burger King räknas som en av världens absolut största restaurangkedjor.

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

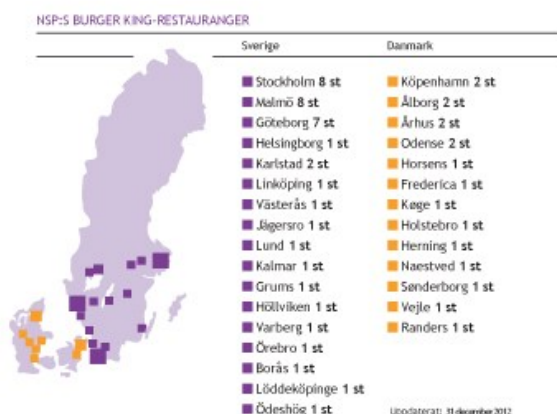
I Norden är NSP den största franchisetagaren med sina 55 restauranger. Cirka 90 procent av alla Burger King-restauranger världen över drivs av franchisetagare.

Den genomsnittliga försäljningen per restaurang uppgick 2012 till cirka 14,2 miljoner kronor (14,1).

Restauranglägen per typ av marknadsplats



Restauranglägen per geografisk placering



Du kan också läsa mer om respektive restaurang på [Burger Kings hemsida](#)

NYETABLERING OCH OMBYGGNAD

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

Nyetableringsprojekt

Nyetableringar är NSP:s huvudspår för organisk tillväxt. Nyetableringar görs företrädesvis vid trafikknutpunkter i anslutning till större tätorter eller i centrala citylägen. NSP har även tagit fram en strategisk nyetableringsprocess med typhus och standardiserade bygghandlingar. Därtill har NSP byggt upp en portfölj med många intressanta restauranglägen.

Projektportfölj, Mars 2013



Ombyggnadsprojekt

NSP renoverar sina restauranger löpande för att upprätthålla konkurrenskraft och kunna erbjuda en attraktiv gäst- och medarbetarupplevelse. NSP har ett pågående ombyggnadsprogram som syftar till att successivt höja kvaliteten på restaurangerna.

En nyrenoverad restaurang ökar försäljningen med upp till 15 procent inom 6 månader från re-lanseringen. Under 2012 byggde NSP om fem restauranger, hittills har nu 17 restauranger byggts om. Ombyggnadsprogrammet fortsätter under 2013 med ett flertal ombyggnader.

Taco Bar

SVERIGES ENDA RIKTIGA TEX-MEX-RESTAURANGKEDJA

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

NSP äger varumärket och restaurangkonceptet Taco Bar. Det innebär att NSP ansvarar för Taco Bars erbjudande på den svenska marknaden och, i utbyte mot försäljningsroyalty, bidrar med franchisesystem, marknadsföring, systemutveckling och råvaruhantering. Taco Bar finns än så länge bara på den svenska marknaden. NSP avser att under 2013 undersöka möjligheterna till ytterligare expansion och förädling av varumärket.

Under 2012 uppgick den sammanlagda försäljningen i systemet, inklusive alla franchisetagare, till 74,6 miljoner kronor (63,5) fördelat på 20 enheter.

Läs mer på [Taco Bars hemsida](#).

Restauranglägen per geografisk placering



Organisation

ORGANISATION

Tyngdpunkten i NSP:s organisation ligger på driften av Burger King-restauranger som svarar för 98 procent av bolagets omsättning. NSP äger också rättigheterna till varumärket och konceptet Taco Bar.

NSP:s operativa organisation är fokuserad på drift av bolagets 55 Burger King-restauranger och på planeringen av nya restauranger som skall öppnas. Som franchisetagare ingår man i ett rationellt driftsystem som ständigt utvecklas och effektiviseras. Systemets storlek medför även stora konkurrensfördelar för franchisetagaren när det gäller inköp av råvaror, maskiner samt systemutveckling.



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

Burger King och Taco Bar drivs skilda från varandra och synergier 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 vars distriktschefer rapporterar till NSP:s COO (Chief Operating Officer). De enskilda restaurangcheferna har stort ansvar för den egna restaurangens drift. Koncerngemensamma funktioner som personal, ekonomi, IT och information hanteras av huvudkontoret i Stockholm.

TYDLIGA PROCESSER UTVECKLAR ORGANISATIONEN

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

NSP:s viktigaste processer är följande:

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

MEDARBETARE OCH PERSONALUTVECKLING

Medarbetarna är vårt ansikte ut till våra gäster och därmed NSP:s viktigaste tillgång för att nå ökad tillväxt och lönsamhet i befintliga restauranger. Medarbetare som trivs på jobbet och mår bra, presterar också bättre.

NSP satsar på att bygga en så positiv och stark företagskultur som möjligt. Detta är viktigt för att skapa en miljö där gästerna trivs och får den kvalitet och service som NSP står för. Vi arbetar kontinuerligt med förbättringsarbete för att säkerställa att våra medarbetare är nöjda och trivs på sitt arbete. Dialogen med medarbetarna för att hitta förbättringsområden och prioriteringar sker bland annat genom medarbetarundersökningar, medarbetarforum och personalmöten.

För många av våra medarbetare är arbetet hos oss det första steget in i arbetslivet. För andra kan det vara ett första steg in på den svenska arbetsmarknaden. Det ställer höga krav på oss som arbetsgivare att bemöta och ta hand om våra medarbetare på bästa sätt.

Utvecklingsmöjligheter

Oavsett tidigare erfarenheter och bakgrund finns stora möjligheter till vidareutveckling för dem som vill satsa på en vidare karriär. Genom vårt interna utbildningsprogram NSP Academy utbildas våra medarbetare inom bland annat ledarskap, kommunikation, lagar och avtal, schemaläggning, rekrytering och råvaruhantering.

NSP Connect

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

HISTORIK

2004

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

2005

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

2006

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

2007

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

2008

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

2009

NSP genomförde ett omfattande renodlingsarbete med fokus på drift av lönsamma Burger King-restauranger samt utveckling av varumärket och restaurangkedjan Taco Bar via en master franchise-modell. 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 från nyemissionen 2008 nyttjades fullt ut.

2010

Sämre konjunktur, extremt väder i både Danmark och Sverige och en stark svensk krona ledde till lägre försäljning, men genom fortsatt hård kostnadskontroll förbättrades rörelseresultatet kraftigt. Uppstart av nyetableringsprocessen och utvärdering av potentiella lägen stod, förutom lönsamheten, högt på agendan och under året etablerades en effektiv nyetableringsprocess med typhus och modeller för finansieringsupplägg sattes.

2011

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

2012

NSP fortsatte med sin expansionsstrategi som under året visade tydliga resultat på alla nivåer - ända ner på sista raden. Marknadsutvecklingen i Sverige växte sig starkare under året medan den i Danmark var fortsatt svag. Det förbättrade resultatet visade att strategin om att addera restauranger med god volym till restaurangportföljen utan att kostnaderna för drift och administration ökar nämnvärt fungerade tillfredsställande. Under året öppnades tre nya restauranger i Sverige och en i Danmark. NSP förvärvade även tre restauranger i Göteborg (två) och Borås (en). Fem restauranger byggdes om enligt Burger Kings senaste designkoncept.

Femårsöversikt

FEMÅRSÖVERSIKT

Nyckeltal, koncernen	2012	2011	2010	2009	2008
	helår	helår	helår	helår*	helår*
Belopp i MSEK om annat ej anges					
Nettoomsättning	727,2	617,1	632,5	677,8	638,8
Tillväxt, %	17,8	-2,4	-7,0	6,0	13,0
Avskrivningar	-34,3	-28,7	-29,7	-31,6	-29,5
Rörelseresultat	16,9	10,6	15,0	9,6	-20,3
Finansnetto	-12,2	-11,0	-7,6	-13,4	-10,4
Resultat före skatt	4,7	-0,4	7,5	-3,8	-30,7
EBITDA (Resultat före avskrivningar)	51,2	39,6	44,8	41,2	9,2
EBITDA-marginal, %	7,0	6,4	7,1	6,1	1,4
EBIT-marginal, %	2,3	1,7	2,4	1,4	3,2
Kassaflöde från den löpande verksamheten	39,1	32,8	22,7	26,9	-10,6
Investeringar (inklusive pågående och förvärvad verksamhet)	66,4	57,4	20,0	20,4	44,2
Amorteringar	30,1	77,1	29,3	48,6	7,5
Balansomslutning	445,1	405,0	341,7	384,8	435,4
Eget kapital	122,4	124,6	116,1	113,6	95,5
Soliditet, %	27,5	30,8	34,0	29,5	21,9
Räntebärande skulder	190,8	178,0	132,9	158,9	211,6
Nettoskuldsättning	152,8	145,8	120,8	134,4	179,3
Nettoskuldsättning i förhållande till EBITDA, ggr	3,0	3,7	2,7	3,3	19,5
Eget kapital + nettoskuldsättning	275,2	270,5	236,9	248,0	274,8
Skuldsättningsgrad, %	56,0	54,0	51,0	54,0	65,0
Avkastning eget kapital, %	2,0	1,7	9,7	neg	neg
Avkastning totalt kapital, %	0,9	0,8	6,4	3,7	neg
Antal restauranger	55,0	48	42	44	44
Omsättning per restaurang och år	14,4	14,1	15,1	15,6	14,5
Årsanställda, antal	807,0	759	731	791	818
Omsättning kronor/årsanställd, kSEK	901,1	813,0	865,2	862,3	781,0

*) Resultaträkningsmått avser kvarvarande verksamheter

FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE

Inledning

FÖRVALTNINGSBERÄTTELSEN

Styrelsen och verkställande direktören för Nordic Service Partners Holding AB (Publ) avger härmed årsredovisning och koncernredovisning för räkenskapsåret 2012.

KORT OM NSP

Nordic Service Partners Holding AB (NSP) är ett av Sveriges största restaurangföretag med inriktning på Burger King restauranger och det egna varumärket Taco Bar ®. NSP driver för närvarande 55 Burger King-restauranger i Sverige och Danmark samt är franchisegivare av Taco Bar ® vilket omfattar ett 20-tal restauranger i Sverige. NSP fokuserar på snabbmatssegmentet som omfattar alla aktörer som erbjuder kunder färdigförpackad mat över disk, men utan bordsservering. Affärsidén är att erbjuda god, prisvärd och snabbt serverad mat i fräscha restaurangmiljöer på attraktiva marknadsplatser till konsumenter i Norden. Servicenivån skall motsvara gästernas högt ställda krav, vilket uppnås genom att restaurangerna drivs av självständiga ledare med stöd av NSP:s organisation och systemkunskap.

VERKSAMHETEN

NSP:s huvudsakliga verksamhet är att vara franchisetagare till Burger King Corporation. Det innebär att NSP "hyr" varumärket Burger King och deras koncept, råvaruhantering, inköpskanaler och marknadsföring. Genom dotterbolag driver NSP för närvarande 38 Burger King-restauranger i Sverige och 17 Burger King-restauranger i Danmark. Med sina 55 restauranger är NSP Burger Kings största franchisetagare i Norden och en av de större i Europa. I Sverige finns totalt 82 och i Danmark 29 Burger King-restauranger. NSP tecknar långsiktiga hyreskontrakt med olika fastighetsägare som finansierar mark och byggnader, medan NSP svarar för utveckling av restauranglokalen och investerar i köksutrustning, inredning m.m.

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

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

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

KONCERNSTRUKTUR

NSP är sedan januari 2008 noterat på Nasdaq OMX Stockholm, small cap. NSP äger bolagen Nordic Service Partners Retail AB (med rörelsedrivande dotterbolaget Nordic Service Partners AB), Danmark Holding A/S (med rörelsedrivande dotterbolaget Nordic Service Partners A/S), Taco Bar Nordic AB, Euroburger AB, NSP Fastighet & Bygg AB samt Swedburger AB (som under året förvärvades av Nordic Service Partners AB).

VIKTIGA HÄNDELSE UNDER ÅRET

År 2012 blev ett i högsta grad expansivt år för NSP. Bolaget öppnade fyra nya restauranger, förvärvade tre högvolum- restauranger (Swedburger AB) och har byggt om fem restauranger till Burger Kings senaste designkoncept, 20/20. Allt detta summerar till en investering på ca 60 MSEK. Det är viktigt att komma ihåg att etablering av nya restauranger är en långsiktig investering som ökar avskrivningar och räntekostnader från dag ett men att den fulla intjäningen kommer först efter 12-18 månader. Av det skälet redovisar NSP nya restauranger separat tills dess att de har varit öppna i mer än tolv månader varefter dom ingår i portföljen av restauranger, det bolaget kallar för den etablerade portföljen.

Förvärvet av Swedburger AB som äger tre Burger King-restauranger, två i Göteborg (Centralstationen och Eriksberg) och en i centrala Borås genomfördes i början av oktober. Restaurangerna omsatte vid tillträdet cirka 63 MSEK på årsbasis och hade cirka 140 anställda. Under året har NSP öppnat en ny drive thru restaurang i Naestved, Danmark (13 januari), i Jägersro Malmö (23 mars), Löddeköpinge (9 september) och Ödeshög (19 oktober). NSP har byggt om restaurangen i Täby centrum till en renodlad Burger King och samtidigt utökat antalet sittplatser väsentligt. Utöver Täby har restaurangerna i Akalla, Höllviken, Glumslöv och Svågertorp renoverats till designkonceptet 20/20. Arbetet med att kontinuerligt utvärdera nya lägen fortgår och NSP har en välfylld portfölj med flertalet potentiella projekt i Sverige och Danmark.

NSP:s organisation har idag ett mer fokuserat arbetssätt, samt en enklare operativ och legal struktur. Driftsorganisationerna i Sverige och Danmark rapporterar direkt till bolagets COO. Enkelhet och transparens är viktigt då NSP nu är inne i en tillväxtfas, under vilken ett antal nya restauranger kommer att öppnas. Tillväxten sker med i princip befintlig administrativ plattform, vilket skapar förutsättningar för förbättrad lönsamhet.

Omsättning

Koncernens nettoomsättning uppgick till 727,2 MSEK (617,1) för helåret 2012, vilket motsvarar en ökning om 18 procent. Nettoomsättningen, för jämförbara enheter, det vill säga exklusive Swedburger, de förvärvade restaurangerna i Danmark och de nyöppnade restaurangerna uppgick till 619,0 MSEK (607,7). Omsättningen för de förvärvade restaurangerna i Danmark och de nyöppnade restaurangerna uppgick till 108,2 MSEK (9,4).

Antalet gäster i Sverige har under året ökat något och försäljningen på jämförbara restauranger har ökat med 5,2 procent (1,2). I Danmark har försäljningen minskat med -1,3 procent (-5,2) på jämförbara enheter. Försäljning för koncernens jämförbara enheter ökade med 3,1 procent (-2,5)

Rörelseresultat och marginaler

Rörelseresultatet förbättrades med 6,3 MSEK till 16,9 MSEK (10,6) och rörelsemarginalen till 2,3 procent (1,7). Ökningen i rörelseresultat och rörelsemarginal är primärt en konsekvens av den ökade försäljningen och förvärvet av Swedburger. Avskrivningarna uppgick till -34,3 MSEK (-28,7), en ökning om -5,6 MSEK som en följd av den ökade investeringsnivån. Utbildnings- och öppningskostnader för de nya restaurangerna belastar rörelseresultatet med -2,8 MSEK.

Bolagets bruttovinstmarginal var i princip oförändrad 2012 mot 2011 och uppgick till 74,8 procent (74,9). Den starkare svenska kronan har haft en viss positiv påverkan och därmed balanserat en del höjningar av råvaror. Personalkostnaderna, som andel av nettoomsättningen, minskade något och uppgick till 37,5 procent (37,8). Övriga externa kostnader, som andel av nettoomsättningen, minskade med 0,5 procentenheter till 30,9 procentenheter (31,4). Övriga intäkter består huvudsakligen av incentive från Burger King för Nicam förvärvet (de fem restauranger NSP förvärvade i oktober 2011) och investeringar i ombyggnader till designkonceptet 20/20. Driftsmarginalen uppgick till 11,8 procent (11,8).

Driftsresultat

Driftsresultatet för jämförbara enheter i Sverige och Danmark uppgick till 83,5 MSEK (73,4) vilket motsvarade en förbättring med 10,1 MSEK eller 14 procent. Driftsresultatet för Swedburger, de förvärvade restaurangerna i Danmark och de fyra nyöppnade restaurangerna uppgick till 3,1 MSEK, inklusive utbildnings- och öppningskostnader om -2,8 MSEK. Skillnaden i valutakurs vid omräkning av den danska verksamhetens driftsresultat påverkar jämförelsen med -0,7 MSEK (-1,9).

Driftsmarginalen för jämförbara enheter uppgick till 13,3 procent (12,0) och koncernens driftsmarginal uppgick till 11,8 procent (11,8). NSP har ökat antalet restauranger och intäkter betydligt jämfört med föregående år utan att öka de koncerngemensamma kostnader (SG&A) i motsvarande omfattning, för 2012 uppgick de till -35,4 MSEK (-34,0), vilket var 1,4 MSEK högre än föregående år.

Resultat EBITDA

Resultatet före avskrivningar, EBITDA, uppgick till 51,2 MSEK (39,6), en förbättring med 11,6 MSEK, motsvarande en ökning om 29 procent. Utbildnings- och öppningskostnader ingår i rörelseresultatet om -2,8 MSEK. EBITDA-marginalen uppgick till 7,0 procent (6,4) och rörelsemarginalen till 2,3 procent (1,7).

Finansnetto, resultat före och efter skatt

NSP utökade under år 2011 och 2012 sina finansieringsramar för att kunna inleda en tillväxtfas som under året resulterat i nyetablering av fyra nya restauranger, ombyggnad av fem restauranger samt förvärv av tre restauranger i Sverige. Som en följd av tillväxten har bolagets räntebärande skuldsättning och räntekostnader ökat. Finansnettot uppgick till -12,2 MSEK (-11,0). I föregående års siffror ingår en bortskrivning av finansiella låneavgifter avseende bolagets tidigare lån hos Kaupthing och Danske Bank samt en orealiserad kursförlust om -2,5 MSEK.

Koncernens resultat före skatt förbättrades med 5,1 MSEK och uppgick till 4,7 MSEK (-0,4). Resultatet efter skatt uppgick till 2,4 MSEK (2,1). Resultatet har belastats av en bokföringsmässig skattekostnad om -2,3 MSEK (2,4) pga. den sänkta bolagsskatten i Sverige. Resultatet per aktie efter beräknad skatt uppgick till 0,21 kronor (0,19).

OMSÄTTNING OCH RESULTAT PER SEGMENT

NSP redovisar tre segment, Burger King-verksamheten i Sverige och Danmark samt Taco Bar. Taco Bar verksamheten bedrivs sedan oktober 2009 via en master franchisetagare men där NSP fortsatt står för råvaruförsörjning och konceptutveckling.

Burger King

Koncernens totala försäljning inom Burger King-segmentet uppgick till 722,4 MSEK (610,5). Försäljningen för jämförbara enheter uppgick till 614,2 MSEK (601,1). För Swedburger, de fem förvärvade restaurangerna i Danmark och de fyra nyöppnade restaurangerna uppgick försäljningen till 108,2 MSEK (9,4). Driftsresultatet för jämförbara enheter uppgick till 79,6 MSEK (72,8), en förbättring med 9 procent. Driftsresultatet för Swedburger, de förvärvade restaurangerna i Danmark och de fyra nyöppnade restaurangerna uppgick till 3,1 MSEK (-0,1).

Driftsmarginalen för jämförbara enheter ökade jämfört med föregående år och uppgick till 13,0 procent (12,1). Driftsmarginalen inklusive förvärvade och nystartade restauranger uppgick till 11,5 procent (11,9).

Svenska Burger King-verksamheten

Försäljningen för NSP:s jämförbara Burger King-restauranger i Sverige uppgick till 430,9 MSEK (411,7). För jämförbara enheter förbättrades driftsmarginalen till 14,8 procent (12,5). Driftsresultatet för jämförbara enheter uppgick till 63,9 MSEK (51,4).

De tre restauranger (Swedburger) som förvärvades i början av oktober har utvecklats väl och integrationen går plan enligt. Driftresultatet uppgick till 2,4 MSEK (2,0) vilket var 0,4 MSEK högre än föregående år. Driftsmarginalen blev 13,9 procent.

De nystartade restaurangerna i Varberg (december 2011), Jägersro (mars) och Löddeköpinge (september) har utvecklats bra och bidrar positivt till bolagets rörelseresultat. Försäljningen på restaurangen i Ödeshög (oktober) har ännu inte riktigt levt upp till förväntningarna, samtidigt är det en restaurang som förväntas sälja som mest under sommarmånaderna då bilresandet är som intensivast.

Danska Burger King-verksamheten

I Danmark uppgick försäljningen på jämförbara Burger King-restauranger till 183,4 MSEK (189,4). Skillnaden i valutakurs påverkar med -6,0 MSEK (-11,4). Driftresultatet för jämförbara restauranger uppgick till 15,7 MSEK (21,5). Driftsmarginalen för jämförbara restauranger uppgick till 8,6 procent (11,3).

I januari öppnade NSP en ny restaurang i Naestved under stort intresse med en inledningsvis hög försäljning. Tyvärr fick restaurangen problem med driften och lokalt arbetar bolaget med olika marknadsaktiviteter för att återvinna de gäster vi tappat. NSP är dock långsiktigt optimistiskt, underlaget till en bra försäljning finns.

Jämförelsen med motsvarande period föregående år störs något av att restaurangen vid Rådhusplatsen i Köpenhamn var stängd (pga. brand) i 34 dagar under mars och april månad 2011 med ett försäljningsbortfall på cirka 2,2 MSEK.

Taco Bar

Taco Bar bedrivs som en master franchise-verksamhet, innebärande att den operativa rörelsen hanteras av en master franchise-tagare som ansvarar för driften på den svenska marknaden. Taco Bar redovisade en nettoomsättning på 8,4 MSEK (10,4). Den totala försäljningen i Taco Bar systemet, inklusive alla franchisetagare, fortsätter att öka och den uppgick till 74,6 MSEK (63,5).

NYETABLERINGAR, OMBYGGNADER OCH FÖRVÄRV

NSP arbetar kontinuerligt med utvärdering av nya lägen och har en bred portfölj med många potentiella projekt i Sverige och Danmark. År 2012 blev ett expansivt år; fyra nya restauranger öppnades, tre högvolum restauranger (Swedburger AB) förvärvades och fem restauranger byggdes om till Burger Kings senaste designkoncept, 20/20. Detta summerar till en investering på ca 60 MSEK.

NSP förvärvade i oktober 2012 Swedburger AB som äger tre Burger King-restauranger, två i Göteborg (Centralstationen och Eriksberg) och en i centrala Borås. Tillträde till verksamheten skedde den nionde oktober. Restaurangerna omsatte vid förvärvstillfället cirka 63 MSEK på årsbasis, hade cirka 140 anställda och visade god lönsamhet. Köpeskillingen för aktierna uppgick till 23 MSEK. NSP betalade en del av köpeskillingen genom att ge ut ett konvertibelt skuldebrev om 5 MSEK som löper med en årlig fast ränta om 4,50 procent och har en löptid på 5 år. Konvertibeln kan årligen, från och med september 2015, konverteras till aktier under september månad. Konverteringskursen är 14,10 kronor vilket motsvarar 354 610 aktier vid full konvertering, motsvarande en utspädning om 2,96 procent. Förvärvets effekter på koncernens tillgångar och skulder redovisas i not 19 på sidan 76 i denna rapport.

Årets förvärv av tre restauranger och nyöppningar av fyra restauranger innebär att omsättningen förväntas öka med cirka 120 MSEK på årsbasis.

FINANSIELL STÄLLNING

NSP utökade under år 2011 och 2012 sina finansieringsramar för att kunna inleda en tillväxtfas som under året resulterat i nyetablering av fyra nya restauranger, ombyggnad av fem restauranger samt förvärv av tre restauranger i Sverige. Som en följd av tillväxten har bolagets räntebärande skuldsättning och räntekostnader ökat. Under 2012 har bolaget lånat upp cirka 48 MSEK i form av lån (inklusive konvertibel) och finansiell leasing. Finansnettot uppgick till -12,2 MSEK (-11,0). I föregående års siffror ingår en bortskrivning av finansiella låneavgifter avseende bolagets tidigare lån hos Kaupthing och Danske Bank samt en realiserad kursförlust om -2,5 MSEK.

Likvida medel

Likvida medel uppgick per den 31 december till 38,0 MSEK (32,1) och på balansdagen fanns 13,9 MSEK (14,2) i beviljade rörelsekrediter, varav 0,0 MSEK var utnyttjade (0,0). Tillgängliga likvida medel på balansdagen uppgick således till 51,9 MSEK (46,3).

Kassaflöde

Kassaflödet för den löpande verksamheten uppgick till 37,9 MSEK (32,8) för 2012. Kassaflödet för den löpande verksamheten, före förändring av rörelsekapital och betald skatt uppgick till 33,8 MSEK (28,1). Kassaflödet från investeringsverksamheten uppgick till -35,9 MSEK (-34,6). Kassaflödet för finansieringsverksamheten uppgick till 3,8 MSEK (21,8). Totalt har NSP amorterat 30,1 MSEK (82,7) under perioden. Föregående år löste NSP lån från bolagets tidigare kreditgivare, därav det höga beloppet om 82,7 MSEK.

Eget kapital

Koncernens egna kapital uppgick per den 31 december till 122,4 MSEK (124,6), motsvarande 10,51 kronor per aktie (10,71).

INVESTERINGAR

Investeringar under året avser huvudsakligen restaurangerna i Naestved (Danmark) och Jägersro (Malmö), Löddeköpinge, Ödeshög, ombyggnad av restaurangerna i Täby centrum, Höllviken, Glumslöv och Svågertorp samt maskiner och inventarier, sammantaget 43,4 MSEK (43,7). Därutöver investerades 23 MSEK med förvärvet av Swedburger AB.

SKATTER

NSP har för dotterbolagen NSP AB, Euroburger AB och NSP Fastighet & Bygg AB begärt återbetalning av redovisad utgående moms avseende räkenskapsåren 2005-2011. Anledningen är att moms rätteligen borde ha redovisats med 12 procent i stället för med 25 procent med stöd av en dom i EU-domstolen. Någon fordran för hela eller delar av de begärda beloppen har ännu inte redovisats. Bolaget har inga övriga pågående processer eller tvister avseende skattesituationen.

Den ingående uppskjutna skattefordran har justerats ned med hänsyn till den lägre bolagsskatten. Justeringen påverkade årets skattekostnad med - 2,5 MSEK. Samtliga förlustavdrag har beaktats och redovisas såsom en uppskjuten skattefordran uppgående till 15,3 MSEK.

MEDARBETARE OCH PERSONALUTVECKLING

NSP har under året nyanställt 1005 (834) personer, en ökning med 20 procent jämfört med föregående år. Nyöppningar av restauranger och viss positiv försäljningseffekt till följd av momssänkningen i Sverige ligger bakom behovet av fler medarbetare. Antal årsanställda uppgick till 807 (759). Koncernen hade per den 31 december 2012 1 827 hel- och deltidsanställda (1 826).

RISKER OCH OSÄKERHETSFAKTORER

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

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

MARKNADSRISKER

Konjunkturutveckling

Efterfrågan på restaurangtjänster är beroende av samhällsekonomin. Det betyder att minskad tillväxt i ekonomin, globalt eller på det lokala planet, kan leda till minskad efterfrågan. NSP möter dessa risker genom att hålla de fasta kostnaderna på en så låg nivå som möjligt och så långt det är möjligt anpassa bemanningen av respektive restaurang till förväntad försäljning.

Marknadsutveckling

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

Strukturkänslighet

Den expansiva utbyggnaden av köpcentrum i hela Nordeuropa under de senaste åren bedöms ha ökat risken för överetablering och att sämre belägna köpcentrum och restauranger kan slås ut. NSP hanterar denna risk genom att företrädesvis etablera sig i så kallade A-lägen och i A-rankade köpcentrum.

Konkurrens

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

AFFÄRSRISKER

Personalberoende

NSP:s verksamhet och resultat är beroende av specialistkompetens på ledningsnivå och av medarbetarnas kompetens och framgångsrika insatser. NSP:s framtida utveckling beror därmed på Bolagets förmåga att behålla och motivera sin personal och att lyckas identifiera och utveckla kompetenta personer inom alla delar av organisationen. Det är även av stor vikt att lyckas med rekryteringen av kompetenta nya medarbetare. Om nyckelpersoner lämnar Bolaget kan det, åtminstone kortsiktigt, komma att få väsentlig betydelse för NSP:s verksamhet och resultat. NSP möter dessa risker genom bland annat inrättande av incitamentsprogram. NSP:s verksamhet är personalintensiv, vilket medför att Bolaget är känsligt för ökade lönekostnader.

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

Varumärkesrisk

NSP:s verksamhet, eller liknande verksamhet bedriven av tredje part under samma eller liknande varumärke som NSP bedriver verksamhet, kan när som helst drabbas av olyckor som allvarligt skadar allmänhetens förtroende för det varumärke som berörs och indirekt även NSP. Ett minskat förtroende kan komma att få väsentlig betydelse för Bolagets verksamhet, finansiella ställning och resultat. NSP har byggt upp en industriell process som dagligen hanterar och begränsar dessa risker genom att hålla en hög 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.

Franchiseavtal, utvecklingsavtal mm

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

Lägesrisk

En felbedömning av en restaurangs marknadsläge utgör den största risken vid nyetablering av restauranger. Antalet personer, det vill säga potentiella gäster, som befinner sig i eller passerar området är avgörande för verksamhetens lönsamhet. Skulle en felbedömning göras i detta avseende, eller förutsättningarna ändras för etablerade restauranger, 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 samt benchmarking mot liknande lägen i NSP:s restaurangportfölj.

Hyresavtalsrisk

En förutsättning för att på ett framgångsrikt sätt kunna driva restauranger av den karaktär som NSP driver, är att restaurangerna ligger i områden med hög kundgenomströmning. NSP äger inte själva fastigheterna där restaurangerna är belägna, utan har träffat hyresavtal eller andra former av nyttjanderättsavtal med fastighetsägaren. I de flesta fall rör det sig om avtal med relativt långa löptider. Vid uppsägning av hyresavtal från hyresvärdens sida har hyresgästen enligt svensk och dansk lagstiftning normalt sett rätt till ersättning från hyresvärden. NSP är för sin verksamhet beroende av hyresavtalen och en uppsägning av vissa hyresavtal skulle drabba NSP hårdare än en uppsägning av andra, exempelvis därför att restaurangens läge är av stor betydelse för omsättningen i restaurangen och för att lokalen inte utan vidare går att ersätta med en annan lokal i motsvarande läge och till motsvarande kostnad. NSP har hittills inte drabbats av några uppsägningar av hyres- eller arrendeavtal som påtagligt har drabbat verksamheten negativt. Det kan emellertid inte uteslutas att NSP i framtiden kan komma att drabbas av uppsägningar som kan komma att få en väsentlig betydelse för Bolagets verksamhet, finansiella ställning och resultat. Ju mer NSP expanderar och ökar antalet restauranger, desto mindre betydelse får dock enstaka uppsägningar av hyresavtal och/eller arrendeavtal.

Förvärvs- och etableringsrisker

En del av Bolagets strategi består av att förvärva restaurangrörelser. Det finns alltid en risk att NSP får betala för mycket för förvärvade enheter. Vidare finns det alltid en risk att förvärvade enheter inte utvecklas i enlighet med gjorda beräkningar. NSP hanterar förvärvsriskerna genom grundlig analys av läge och marknadssituation och gängse analys av verksamhet och finansiell ställning. NSP verkar också, normalt sett, för att säljaren blir delägare i NSP genom finansieringslösningar som innefattar bland annat betalning med konvertibler, nyemitterade och/eller egna aktier.

Vid utgången av 2012 drev NSP 55 Burger King-restauranger. Därutöver är NSP master franchise-givare för Taco Bar. Bolaget planerar att öppna ytterligare enheter de kommande åren. Dessa kan komma att vara på marknader där NSP saknar eller har begränsad erfarenhet. De nya marknaderna kan ha andra konkurrensvillkor, kundpreferenser och/eller försäljningsvillkor än NSP:s befintliga marknader. Detta kan resultera i att dessa kommer att bli mindre framgångsrika än NSP:s befintliga marknader. I händelse av att NSP inte kan öppna nya enheter i önskvärd hastighet på grund av förseningar eller misslyckanden i att öppna nya enheter kan det väsentligen påverka NSP:s tillväxtstrategi samt förväntade lönsamhet. Ju fler restauranger NSP äger och driver desto mer kommer tillväxttakten i förhållande till antalet enheter att minska. Vidare är en av NSP:s största utmaningar att identifiera och etablera sig på attraktiva och lämpliga lägen. Konkurrensen om dem och hyreskostnaderna för dessa lägen har ökat de senaste åren. NSP:s förmåga att öppna ytterligare enheter beror därför också på förmågan att identifiera och förhandla acceptabla hyresavtal samt anställa och utbilda restaurangpersonal i tillräcklig omfattning. Nyetableringstakten kan variera vilket kan innebära att omsättning och resultat kan komma att understiga marknadens förväntningar vissa perioder.

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

Styrningsrisk

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

Regelbegränsningar

Ändringar i lagar och förordningar, bland annat sådana som rör sysselsättning, arbetsmiljö samt beredning och försäljning av mat och dryck, samt förändringar av krav på tillstånd för sådan verksamhet, kan komma att få väsentlig betydelse för Bolagets verksamhet, finansiella ställning och resultat. För att minimera sådana risker har Bolaget bl.a. kontinuerlig kontakt med sin Arbetsgivarorganisation, fackliga organisationer och Arbetsmiljöverket i syfte att förbättra och utveckla de allmänna arbetsförhållandena och arbetsmiljön i Bolagets restauranger.

FINANSIELLA RISKER

Likviditetsrisk

Med likviditetsrisk avses risken för att NSP på grund av brist på likvida medel inte kan fullgöra sina ekonomiska åtaganden. Vid svag finansiell ställning kan banker komma att säga upp befintliga lån och

krediter samt säga upp lämnade kreditlöften. Återbetalning av lån och krediter och indragna kreditlöften kan komma att få väsentlig betydelse för NSP:s verksamhet, finansiella ställning och resultat.

Framtida finansiering

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

Ränterisk avseende kassaflöden och verkliga värden

En procentenhets förändring av räntan påverkar koncernens lönsamhet med cirka 1,9 MSEK per år räknat på koncernens utgående skuldsättning.

Valutarisker

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

SKATTERISKER

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

Moderbolag, ägare och aktie

MODERBOLAG

Nordic Service Partners Holding AB (publ) är moderbolaget i NSP koncernen och dess verksamhet består i att leda, utveckla och administrera koncernens olika verksamhetsgrenar. Moderbolagets intäkter består till övervägande del av internfakturerings till respektive dotterbolag för dessa tjänster.

Moderbolagets nettoomsättning uppgick till 31,2 MSEK (28,5). Rörelseresultatet uppgick 2,7 MSEK (1,6). Resultatet efter skatt uppgick till 10,6 MSEK (-3,9). Moderbolagets egna kapital uppgick per den 31 december till 147,3 MSEK (137,4).

ÄGARFÖRHÅLLANDEN

NSP hade vid utgången av året cirka 2 900 aktieägare enligt Euroclear. De tio största ägarna innehade tillsammans 78 procent (77) av aktierna. Se vidare under Aktiekapital och kapitalstruktur för ytterligare information om de största ägarna i NSP. Inga kända aktieägaravtal finns.

NSP HOLDINGS AKTIE

NSP Holdings aktie av serie B noterades vid NASDAQ OMX Stockholm den 15 januari 2008. Aktien handlas under kortnamnet NSP. Stängningskurs den 28 december 2012 var 11,70 SEK (8,10).

ERSÄTTNINGSPRINCIPER

Förslag till riktlinjer för lön och annan ersättning till ledande befattningshavare

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

Nuvarande ersättningspolicy

Ersättning till styrelse

Till styrelsens ordförande och ledamöter skall utgå ersättning för styrelseuppdraget enligt bolagsstämmans beslut. Valberedningen lämnar förslag till arvoden på årsstämman. Styrelsen har inte inrättat några kommittéer och således skall inte heller utgå något arvode för kommittéarbete. Vid årsstämman den 10 maj 2012 beslutades att arvode till ordföranden skall utgå med 400 000 SEK och till övriga ledamöter, som inte är anställda i bolaget, med 175 000 SEK vardera, således med ett sammanlagt arvode om 1 275 000 SEK.

Ersättning till ledande befattningshavare

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

Föreslagen ersättningspolicy

Styrelsen föreslår att årsstämman beslutar om riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare i enlighet det beslut som fattades vid årsstämman 2012, innebärande i huvudsak följande: Ersättning och andra anställningsvillkor för ledande befattningshavare ska vara marknadsmässiga och konkurrenskraftiga så att koncernen kan attrahera och behålla skickliga medarbetare. Ersättningen ska utgöras av grundlön och sedvanlig tjänstepension liksom sedvanliga icke-monetära förmåner som företagsbil. Rörlig ersättning ska kunna utgå, dock maximalt med vad som motsvarar 20 procent av grundlönen. Avgångsvederlag skall kunna utgå. Styrelsen ska varje år överväga om ett incitamentsprogram ska föreslås årsstämman. Styrelsen ska ha rätt att frånga riktlinjerna om det i det enskilda fallet finns skäl till det.

BOLAGSSTYRNINGSRAPPORT

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

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

NSP tillämpar svensk kod för bolagsstyrning, med avvikelser för punkt 7.3:

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

Bolagsstämmor

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

Aktieägare med direkt och indirekt aktieinnehav som överstiger 10 procent per 2012-12-31

Ägare	Antal aktier (A+B)	Innehav	Röster	Not
Danske Koncept Restauranger Holding	2 471 198	21,20%	21,20%	1
Förvaltnings AB Bohus Enskilda	2 142 992	18,41%	18,41%	2
Long Term AB	1 166 678	10,02%	10,02%	

1. Danske Koncept Restauranger ägs av Jeppe Droob, posten inkluderar aktier som via annat ägande kontrolleras av Jeppe Droob.

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

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

Valberedning

Årsstämman valde en valberedning första gången 2009. Ledamöter i valberedningen har inför årsstämman 2013 bestått av Jaan Kaber (som representant för Förvaltnings AB Bohus Enskilda), Carl-Fredrik Herslow (oberoende) samt Torbjörn Hultsberg som ordförande (advokat och bolagets juridiske rådgivare). Ordförande för valberedningen Torbjörn Hultsberg kan kontaktas på telefon +46 (0)8 505 646 02 eller via e-post (thultsberg@kilpatricktownsend.com).

Valberedningens uppgifter

Valberedningen har haft i uppdrag att lämna årsstämman förslag till ordförande och övriga

styrelseledamöter. Valberedningen har också haft i uppdrag att föreslå arvode åt var och en av styrelseledamöterna och åt revisorerna.

Valberedningens arbete

Valberedningen inledde sitt arbete med att orientera sig om styrelsens arbete samt NSP:s strategi- och utvecklingsarbete. Under 2012 har valberedningen haft möten med verkställande direktören som har bidragit med synpunkter på bolagets utveckling och framtid. Med hjälp av den här informationen kan valberedningen bedöma vilken kompetens och erfarenhet som krävs av styrelseledamöterna. Valberedningen har informerats om resultatet av utvärderingarna av styrelsearbetet, som också innefattar styrelseordförandens arbete. Valberedningen har bedrivit sitt arbete utifrån principen att styrelsen skall ha den storlek och sammansättning som är mest ändamålsenlig för NSP sett i ljuset av NSP:s nuvarande position och framtida inriktning på tillväxt och ökad lönsamhet. Detta har inneburit att valberedningen lagt särskild vikt vid att föreslagna ledamöter har bred erfarenhet och kunnande från bolagets verksamhet samt ett brett kontaktnät. Inför årsstämman 2013 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 38). I kallelsen till årsstämman 2013 presenteras valberedningens förslag i ovan nämnda frågor. På Bolagets hemsida finns valberedningens motivering och information om respektive föreslagen ledamot i enlighet med punkt 2.6 i Koden.

Styrelsen

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

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

Styrelsens arbete

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

Rapporten innehåller även koncernbalansräkning per utgången av ifrågavarande kvartal samt en kassaflödesanalys med jämförelse mellan faktiskt och prognostiserat utfall. Vidare innehåller rapporten en finansiell del med likviditetsrapport, likvida medel per utgången av aktuellt kvartal och status angående lån, amorteringar, skatter och avgifter samt en prognos. Styrelsens uppgifter omfattar bland annat tillsättande

och entledigande av verkställande direktör, uppföljning av affärsläge, ekonomisk rapportering och budgetering, strategiska frågor, finansieringsfrågor och strukturfrågor. Styrelsen har under ledning av ordföranden utvärderat sitt arbete och i relevanta delar presenterat resultatet för valberedningen.

Styrelsen har även utvärderat verkställande direktörens arbete. Styrelsens arbetsordning, VD-instruktion och rapporteringsinstruktion reviderades i samband med det konstituerande styrelsemötet 2012. Under verksamhetsåret 2012 har styrelsen haft fem ordinarie sammanträden i samband med bolagsstämma, bokslutskommuniké och delårsrapporter. Därutöver har styrelsen haft 6 styrelsemöten, varav två ordinarie arbetsmöten, för behandling av ärenden som strategi, budget, finansiering, kapitalanskaffning samt utveckling av verksamheten.

Tabell närvaro

LEDAMOT	Invald	Närvaro	Arvode	Född	Oberoende	Not
Jaan Kaber	2009	11/11	400	1951	Nej	
Jens Engwall	2010	10/11	175	1956	Ja	
Lena Patriksson Keller	2010	10/11	175	1969	Ja	
Margaret von Platen	2010	3/3	73	1959	Ja	1
Anders Wehtje	2004	11/11	175	1964	Nej	2
Jeppe Droop	2012	8/8	117	1968	Nej	

1. Avgick vid ordinarie stämma
2. Beroende av större aktieägare

Styrelsens ordförande

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

Ersättningsutskott

Styrelsen har valt att inte inrätta ett särskilt ersättningsutskott med uppgift att granska dels styrelsens beslut om ersättningar och andra anställningsvillkor för bolagsledningen, dels utvärdera eventuella pågående och under året avslutade program för rörliga ersättningar i bolaget, dels följa och utvärdera tillämpningen av bolagets riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare, som årsstämman beslutat om. Med hänsyn till att antalet styrelseledamöter inte är fler än fem och att antalet ledande befattningshavare endast uppgår till sex personer, har styrelsen funnit det mer ändamålsenligt att hantera dessa frågor i styrelsen som helhet. Styrelsen har för avsikt att, givet oförändrat antal ledamöter och ledande befattningshavare, fortsätta att bedriva utskottets uppgifter genom att hantera dessa frågor i styrelsen som helhet. Styrelsen kommer dock löpande att utvärdera behovet av sådant utskott. Angående ersättningsfrågor, se även nedan angående rubrikerna "Ersättning till styrelsen" och "Ersättning till ledande befattningshavare".

Fastighetsutskott

Styrelsen har valt att inrätta ett fastighetsutskott. Fastighetsutskottet har till uppgift att förvalta koncernens samtliga nya och befintliga avtal (f.n. hyresavtal) där jäv föreligger för annan styrelseledamot eller VD att handlägga dessa frågor. Fastighetsutskottet utgörs av Anders Wehtje och Jaan Kaber. Styrelsen har i sin arbetsordning fastslagit fastighetsutskottets nyss nämnda arbetsuppgifter. Av arbetsordningen framgår även att fastighetsutskottet har beslutanderätt i frågor rörande hyresavtal där jäv för annan styrelseledamot föreligger samt att utskottet ska rapportera till styrelsen. Fastighetsutskottet har under räkenskapsåret 2012 inte haft några ärenden att behandla.

Ersättning till styrelsen

Till styrelsens ordförande och ledamöter skall utgå ersättning för styrelseuppdraget enligt bolagsstämmans beslut. Styrelsen har inte inrättat några kommittéer och således skall inte heller utgå något arvode för kommittéarbete. Vid årsstämman den 10 maj 2012 beslutades att arvode till ordföranden skall utgå med 400 000 kronor och till övriga ledamöter, som inte är anställda i bolaget, med 175 000 kronor vardera, således med ett sammanlagt arvode om 1 275 000 kronor. I kallelsen till årsstämman 2013 presenteras valberedningens förslag till arvodering av styrelse och revisor.

Ersättning till ledande befattningshavare

Vid årsstämman 2012 fastställdes riktlinjer för bestämmande av lön och annan ersättning till den verkställande direktören. Med ledande befattningshavare avses VD i NSP samt CFO tillika vice VD, driftschef i Sverige, driftschef i Danmark samt HR-chef och IT-chef. Ersättning och andra anställningsvillkor för ledande befattningshavare skall vara marknadsmässiga och konkurrenskraftiga så att NSP kan attrahera och behålla skickliga medarbetare. Ersättningen till VD skall motsvara den gängse ersättningen för VD:ar anställda i bolag med en verksamhet, storlek och omsättning som är jämförbar med NSP:s. Ersättning till VD och övriga ledande befattningshavare utgörs av grundlön, sedvanlig tjänstepension liksom sedvanliga icke-monetära förmåner som tjänstebil. Rörlig ersättning skall kunna utgå, dock maximalt till vad som motsvarar 20 % av grundlönen.

BOLAGSSTYRNINGSRAPPORTER

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

STYRELSENS RAPPORT OM INTERNKONTROLL OCH RISKHANTERING AVSEENDE DEN FINANSIELLA RAPPORTERINGEN

Denna rapport är upprättad i enlighet med 6 kap. 6 § andra stycket andra punkten årsredovisningslagen och är därmed begränsad till en beskrivning av hur den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen är organiserad. Under 2012 har bolaget fortsatt att förbättra utformningen och tillämpningen av kontrollerna för finansiell rapportering.

Organisation av intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen

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

Kontrollmiljö

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

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

Riskbedömning och kontrollaktiviteter

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

Policies för informationsgivning och kommunikation

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

Uppföljning

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

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

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

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

Detta motiveras dels av att antalet styrelseledamöter är begränsat till fem, dels av att verksamhetens omfattning är begränsad. Styrelsen har bedömt att den uppföljning som redovisas ovan är tillräcklig för att säkerställa att den interna kontrollen är effektiv. Enligt styrelsens uppfattning uppfylls därmed både aktiebolagslagens och Kodens krav på obereonde och kompetens. Styrelsen kommer löpande och minst en gång per år utvärdera behovet av sådant utskott. Utöver den egna kontrollen har styrelsen en nära dialog med bolagets externa revisorer och sammanträffar med dessa åtminstone en gång per år i syfte att utvärdera den interna kontrollen. Minst en gång per år träffar styrelsen revisorn utan närvaro av VD eller annan person i bolagsledningen. Årets möten med revisorn ägde rum i anslutning till bokslutskommunikéns avlämnande samt vid styrelsemötet i december som behandlade Bolagets budget för 2013.

VINSTDISPOSITION OCH ÖVRIG INFORMATION

INCITAMENTSPROGRAM

Bolagets incitamentsprogram består av dels den konvertibel som emitterades och tecknades under 2010 dels av de teckningsoptionsprogram som utfärdades 2011 men tecknades av anställda under 2012. Konvertibeln berättigar till 309 155 aktier i NSP till kursen 16,60 kronor. Vi full teckning blir utspädningseffekten 2,8 procent. Teckningsoptionsprogrammet berättigar till teckning av 300 000 aktier till kursen 13,30 kronor. Vi full teckning blir utspädningseffekten 2,5 procent (obeaktat de aktier som kan komma att tecknas i anledning av det konvertibla skuldebrevet).

TRANSAKTIONER MED NÄRSTÅENDE

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

HÄNDELSER EFTER RÄKENSKAPSÅRETS UTGÅNG

NSP öppnade två nya drive thru restauranger en i Nyköping den 21 februari och en i Växjö den 28 februari. Inga övriga väsentliga händelser efter periodens slut har inträffat.

UTVECKLING OCH FRAMTIDSUTSIKTER 2013

NSP är en av de största aktörerna inom snabbmat i Sverige och Norden. NSP driver för närvarande 57 Burger King- restauranger vilket ger en stabil operativ plattform för en fortsatt utveckling av koncernens lönsamhet mot NSP:s finansiella mål. Under 2013 kommer NSP fortsätta satsa på förädling av restaurangportföljen genom ombyggnader av befintliga restauranger samt etablering av ett flertal nya restauranger. Expansionen sker med i princip befintlig administrativ och operativ plattform vilket skapar förutsättningar för förbättrad lönsamhet.

FÖRSLAG TILL DISPOSITION AV BOLAGETS VINST

Till årsstämmans förfogande står följande ansamlade vinst:

KSEK	Moderbolag
Överkursfond	2 883
Balanserat resultat	8 384
Årets resultat	9 303
Summa	20 570

Styrelsen föreslår att de till förfogande stående vinstmedlen om 20 570 KSEK balanseras i ny räkning.

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

RÄKENSKAPER

Koncernen

RESULTATRÄKNING - KONCERN

kSEK	NOT	2012	2011
Nettoomsättning	2,3	727 174	617 083
Övriga rörelseintäkter	2	6 581	5 886
Summa intäkter		733 755	622 969
Rörelsens kostnader			
Råvaror och förnödenheter		-184 974	-156 457
Övriga externa kostnader	4,5	-224 677	-193 489
Personalkostnader	6	-272 877	-233 459
Avskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	7,8,11	-34 314	-28 729
Nedskrivningar	7	-	-234
Summa rörelsens kostnader		-716 842	-612 367
Rörelseresultat		16 913	10 602
Finansiella intäkter	25	389	432
Finansiella kostnader	26	-12 607	-11 401
Finansnetto		-12 219	-10 968
Resultat efter finansiella poster		4 694	-366
Inkomstskatt	22	-2 282	2 422
Periodens resultat		2 412	2 056
Periodens resultat hänförligt till:			
Moderbolagets aktieägare		2 412	2 056
Summa totalresultat hänförligt till:			
Moderbolagets aktieägare		-2 829	1 840
Resultat per aktie avseende resultat hänförligt till moderföretagets aktieägare, SEK	30		
Före utspädning		0,21	0,18
Efter utspädning		0,21	0,18
Genomsnittligt antal aktier, före utspädning		11 639 416	11 639 416
Genomsnittligt antal aktier, efter utspädning		11 639 416	11 639 416

Koncernens rapport över totalresultat

kSEK	2012	2011
Periodens resultat	2 412	2 056
Marknadsvärdering terminskontrakt	-2 679	-
Överfört till resultatet avseende terminskontrakt	1 419	-
Uppskjuten skatt hänförligt till terminskontrakt	277	-
Valutakursdifferenser	-4 258	-216
Övrigt totalresultat för perioden, netto	-2 829	1 840

BALANSRÄKNING - KONCERN

TILLGÅNGAR PER 31 DECEMBER, kSEK	NOT	2012	2011
<i>Anläggningstillgångar</i>			
Goodwill	10	195 877	181 159
Övriga immateriella tillgångar	11	7 546	6 251
Immateriella tillgångar		203 423	187 410
Inventarier, verktyg och installationer	8	129 850	116 451
Materiella anläggningstillgångar		129 850	116 451
Finansiella tillgångar	9	10 092	10 829
Uppskjuten skattefordran	22	15 327	17 284
Summa finansiella anläggningstillgångar		25 419	28 113
Summa anläggningstillgångar		358 691	331 974
<i>Omsättningstillgångar</i>			
Råvaror och förnödenheter		6 127	5 303
Kundfordringar	12	4 351	2 748
Övriga kortfristiga fordringar	13	10 230	6 677
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	14	27 646	26 441
Likvida medel	23	38 020	32 119
Summa omsättningstillgångar		86 373	73 287
SUMMA TILLGÅNGAR		445 065	405 261
EGET KAPITAL OCH SKULDER PER 31 DECEMBER, kSEK	NOT	2012	2011
Aktiekapital	15	83 804	83 804
Övrigt tillskjutet kapital		70 274	69 690
Reserver		-7 092	-1 851
Ansamlat resultat		-24 602	-27 014
Summa eget kapital		122 384	124 629
Skulder			
<i>Långfristiga skulder</i>			
Räntebärande långfristiga skulder	16	159 877	146 376
Konvertibla lån	16	4 486	4 693
Summa långfristiga skulder		164 364	151 069
<i>Kortfristiga skulder</i>			
Upplåning	16	30 969	26 893
Konvertibla lån	16	4 693	-
Leverantörsskulder		36 615	31 679
Skatteskulder		3 617	1 328
Övriga kortfristiga skulder	17	7 517	6 158
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	18	74 906	63 505
Summa kortfristiga skulder		158 317	129 563
Summa skulder		322 681	280 632
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		445 065	405 261
STÄLLDA SÄKERHETER	20	253 057	281 036

KASSAFLÖDESANALYS - KONCERN

kSEK	NOT	2012	2011
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN			
Rörelseresultat		16 913	10 602
JUSTERING FÖR POSTER SOM INTE INGÅR I KASSAFLÖDET			
Återläggning avskrivningar		34 314	28 729
Övrigt		-1 615	38
Poster som inte ingår i kassaflödet		32 699	28 737
Erhållen ränta		389	419
Erlagd ränta		-16 283	-11 339
Betald inkomstskatt		66	-360
Kassaflöde från löpande verksamhet före förändringar av rörelsekapital		33 784	28 088
KASSAFLÖDE FRÅN FÖRÄNDRINGAR I RÖRELSEKAPITAL			
Ökning (-)/Minskning (+) av varulager		-593	-447
Ökning (-)/Minskning (+) av rörelsefordringar		-2 849	-11 862
Ökning (+)/Minskning (-) av leverantörsskulder		2 876	4 791
Ökning (+)/Minskning (-) av övriga rörelseskulder		4 700	12 247
Kassaflöde från löpande verksamhet		37 918	32 817
INVESTERINGSVERKSAMHETEN			
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar		-777	-270
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	27	-17 686	-33 643
Förvärvade dotterbolag	19	-17 895	-702
Övriga finansiella tillgångar		493	33
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-35 865	-34 582
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN			
Nya lån		33 960	132 354
Amortering av lån		-30 110	-82 656
Ökning/minskning kortfristiga finansiella skulder		-	-27 896
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		3 850	21 802
Årets kassaflöde		5 901	20 038
Likvida medel vid årets början		32 119	12 081
Likvida medel vid årets slut	23	38 020	32 119
Outnyttjade krediter	16	13 931	14 220
Disponibla likvida medel vid årets slut		51 951	46 339

FÖRÄNDRING EGET KAPITAL - KONCERN

kSEK	Hänförligt till aktieägare i moderbolaget				
	Aktiekapital	Övrigt tillskjutet kapital	Reserver	Ansamlat resultat	Summa
Eget kapital 2011-01-01	77 606	69 087	-1 768	-28 854	116 072
Omräkningsdifferenser	-	-	-83	-	-83
Kvittningsemission	6 197	603	-	-	6 800
Årets resultat	-	-	-	2 056	2 056
Övrigt totalresultat	-	-	-	-216	-216
Eget kapital 2011-12-31	83 804	69 690	-1 851	-27 014	124 629
Eget kapital 2012-01-01	83 804	69 690	-1 851	-27 014	124 629
Eget kapitaldel i konvertibla skuldebrev	-	514	-	-	514
Teckningsoptioner	-	70	-	-	70
Årets resultat	-	-	-	2 412	2 412
Övrigt totalresultat	-	-	-5 241	-	-5 241
Eget kapital 2012-12-31	83 804	70 274	-7 092	-24 602	122 384

Moderbolaget

RESULTATRÄKNING - MODERBOLAGET

kSEK	NOT	2012	2011
Nettoomsättning	2	31 156	28 522
Rörelsens kostnader			
Övriga externa kostnader	4,5	-8 960	-8 078
Personalkostnader	6	-19 268	-18 490
Avskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	7	-255	-316
Summa rörelsens kostnader		-28 483	-26 884
Rörelseresultat		2 672	1 638
Finansiella intäkter	25	4 779	4 649
Mottagna koncernbidrag		16 200	8 070
Utdelning från dotterbolag		-	7 000
Nedskrivning aktier i dotterbolag		-	-18 000
Finansiella kostnader	26	-8 143	-5 677
Finansnetto		12 836	-3 958
Resultat efter finansiella poster		15 509	-2 319
Inkomstskatt	22	-4 945	-1 534
Periodens resultat		10 564	-3 853

Moderbolagets rapport över totalresultat

kSEK	2012	2011
Periodens resultat	10 564	-3 853
Marknadsvärdering terminskontrakt	-2 679	-
Överfört till resultatet avseende terminskontrakt	1 419	-
Övrigt totalresultat för perioden, netto	9 303	-3 853

BALANSRÄKNING - MODERBOLAGET

TILLGÅNGAR PER 31 DECEMBER, kSEK	NOT	2012	2011
<i>Anläggningstillgångar</i>			
Utvecklingskostnader	11	-	5
Immateriella tillgångar			5
Inventarier och installationer	8	607	456
Materiella anläggningstillgångar			456
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>			
Andelar i koncernföretag	24	136 204	130 428
Övriga finansiella anläggningstillgångar	9	1 557	1 758
Långfristig fordran dotterbolag		118 092	75 505
Uppskjuten skattefordran	22	5 253	10 198
Summa finansiella anläggningstillgångar		261 106	217 889
Summa anläggningstillgångar		261 713	218 350
<i>Omsättningstillgångar</i>			
Fordringar hos koncernföretag		8 444	16 951
Kundfordringar		23	32
Övriga fordringar	13	1 169	549
Förutbetalda kostnader	14	4 855	3 532
Kassa och bank	23	2 971	3 447
Summa omsättningstillgångar		17 462	24 511
SUMMA TILLGÅNGAR		279 175	242 861

EGET KAPITAL OCH SKULDER PER 31 DECEMBER, kSEK	NOT	2012	2011
Eget kapital	15		
<i>Bundet eget kapital</i>			
Aktiekapital		83 804	83 804
Reservfond		42 919	42 919
Summa bundet eget kapital		126 723	126 723
<i>Fritt eget kapital</i>			
Överkursfond		2 883	2 883
Balanserat resultat		8 384	11 652
Årets resultat		9 303	-3 853
Summa fritt eget kapital		20 570	10 682
Summa eget kapital		147 293	137 405
Skulder			
<i>Långfristiga skulder</i>			
Konvertibla lån	16	4 486	4 693
Långfristiga skulder till kreditinstitut	16	85 860	77 500
Summa långfristiga skulder		90 346	82 193
<i>Kortfristiga skulder</i>			
Skulder kreditinstitut	16	10 000	10 000
Konvertibla lån	16	4 693	-
Skulder till koncernföretag		9 646	-
Leverantörsskulder		1 054	887
Aktuella skatteskulder		496	408
Övriga kortfristiga skulder	17	1 810	1 025
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	18	13 837	10 943
Summa kortfristiga skulder		41 536	23 263
Summa skulder		131 882	105 456
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		279 175	242 861
Ställda säkerheter	20	136 204	131 428

KASSAFLÖDESANALYS - MODERBOLAGET

kSEK	RÄKENSKAPSÅRET		
	NOT	2012	2011
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN			
Rörelseresultat		2 672	1 638
Avskrivningar materiella anläggningstillgångar		255	316
Övriga ej likviditetspåverkande poster		-	-
Erhållen ränta		4 779	4 649
Erhållna utdelningar		16 200	15 070
Erlagd ränta		-8 143	-5 677
Betald inkomstskatt		-	85
Kassaflöde från löpande verksamhet före förändringar av rörelsekapital		15 764	16 082
KASSAFLÖDE FRÅN FÖRÄNDRINGAR I RÖRELSEKAPITAL			
Ökning (-)/Minskning (+) av rörelsefordringar		14 645	-36 923
Ökning (+)/Minskning (-) av leverantörsskulder		167	222
Ökning (+)/Minskning (-) av övriga rörelseskulder		4 151	19 722
Kassaflöde från löpande verksamhet		34 727	-898
INVESTERINGSVERKSAMHETEN			
Förvärv av materiella anläggningstillgångar		-460	-91
Sålda materiella anläggningstillgångar		59	-
Investeringar i dotterbolag		-5 776	-31 294
Placeringar i övriga finansiella anläggningstillgångar		-42 587	-
Amorteringar av övriga finansiella anläggningstillgångar		201	201
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-48 563	-31 184
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN			
Konvertibel		514	-
Upptagna lån		22 846	90 000
Ökning/minskning kortfristiga finansiella skulder		-	-16 639
Amortering av lån		-10 000	-37 834
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		13 360	35 527
Årets kassaflöde		-476	3 445
Likvida medel vid årets början		3 447	2
Likvida medel vid årets slut	23	2 971	3 447

FÖRÄNDRING I EGET KAPITAL- MODERBOLAGET

KSEK	Aktiekapital	Reservfond	Överkursfond	Balanserat resultat	Summa
Eget kapital 2011-01-01	77 606	42 919	2 281	11 592	134 398
Kvittningsemission	6 198	-	602	-	6 800
Erhållet koncernbidrag	-	-	-	75	75
Skatt avseende koncernbidrag	-	-	-	-15	-15
Årets resultat	-	-	-	-3 853	-3 853
Eget kapital 2011-12-31	83 804	42 919	2 883	7 799	137 405
Eget kapital 2012-01-01	83 804	42 919	2 883	7 799	137 406
Eget kapital i konvertibla skuldebrev	-	-	514	-	514
Teckningsoptioner	-	-	-	70	70
Årets resultat	-	-	-	9 303	9 303
Eget kapital 2012-12-31	83 804	42 919	2 883	17 686	147 293

NOTER TILL RESULTAT- OCH BALANSRÄKNING

NOT 1 - SAMMANFATTNING AV VIKTIGA REDOVISNINGSPRINCIPER

ALLMÄNT

Nordic Service Partners Holding AB (NSP) är ett av Sveriges största restaurangföretag med inriktning på snabbserverestauranger. Verksamheten omfattar 55 Burger King-restauranger i Sverige och Danmark vilket gör NSP till Burger Kings största franchisetagare i Norden. Affärsidén är att erbjuda god, prisvärd och snabbt serverad mat i fräscha restaurangmiljöer på attraktiva marknadsplatser till konsumenter i Norden. Servicenivån skall motsvara gästernas högt ställda krav, vilket uppnås genom att restaurangerna drivs av självständiga ledare med stöd av NSP:s organisation och systemkunskap. NSP äger också varumärket och konceptet Taco Bar som är registrerat i Sverige och Europa. Taco Bar omfattar i dag ett 20-tal franchiserestauranger i Sverige. Moderföretaget är ett aktiebolag registrerat och med säte i Stockholm. Adressen till huvudkontoret är Ranhammarsvägen 20 B, 168 67 Bromma.

Bolaget var per 31 december 2012 noterat på OMX Nordiska Börs Stockholm. Denna årsredovisning har den 4 april 2013 godkänts av styrelsen för offentliggörande. Årsredovisningen och koncernredovisningen blir föremål för fastställande på årsstämman den 13 maj 2013. De viktigaste redovisningsprinciperna som tillämpats när denna koncernredovisning upprättats beskrivs nedan.

GRUND FÖR RAPPORTERNAS UPPRÄTTANDE

Koncernredovisningen för NSP-koncernen har upprättats i enlighet med Årsredovisningslagen, International Financial Reporting Standards (IFRS)/International Accounting Standards (IAS) såsom de är antagna inom EU och Rådet för finansiell rapporterings rekommendation RFR 1, Kompletterande redovisningsregler för koncerner. Koncernredovisningen har upprättats enligt anskaffningsvärdemetoden. Moderbolaget tillämpar samma redovisningsprinciper som koncernen utom i de fall som anges nedan under avsnittet "Moderbolagets redovisningsprinciper". De avvikelser som förekommer mellan moderbolagets och koncernens principer förädlades av begränsningar i möjligheterna att tillämpa IFRS i moderbolaget till följd av ÅRL och Tryggandelagen, samt i vissa fall av skatteskäl.

FÖRUTSÄTTNINGAR VID UPPRÄTTANDE AV FINANSIELLA RAPPORTER

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

BEDÖMNINGAR OCH ANTAGANDEN

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

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

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

STANDARDS, ÄNDRINGAR OCH TOLKNINGAR SOM GÄLLER FRÅN OCH MED 1 JANUARI 2012.

Nya och ändrade standarder som tillämpas av koncernen

Inga av de IFRS eller IFRIC-tolkningar som för första gången är obligatoriska för det räkenskapsår som började 1 januari 2012 har haft någon väsentlig inverkan på koncernen.

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

IAS 1 "Utformning av finansiella rapporter - ändring: presentation av övrigt totalresultat". Förändringen innebär att grupperingen av transaktioner som redovisas i övrigt totalresultat förändras. Poster som ska återföras till resultatet ska redovisas separat skilt från de poster som inte ska återföras till resultatet. Förslaget ändrar inte på det faktiska innehållet i övrigt totalresultat utan enbart uppställningsformen. IAS 1 skall tillämpas från och med januari 2013.

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

IFRS 10 "Consolidated financial statements" inför inga nya principer men ger ytterligare vägledning för att bistå vid fastställandet av kontroll när detta är svårt att bedöma. IFRS 10 skall tillämpas för räkenskapsår som börjar 1 januari 2014. Bolaget har ännu inte utvärderat den fulla effekten på de finansiella rapporterna.

IFRS 12 "Disclosures of interests in other entities" omfattar upplysningskrav för dotterföretag, joint arrangements, intresseföretag och ej konsoliderade "structured entities". IFRS 12 skall tillämpas för räkenskapsår som börjar 1 januari 2014. Bolaget har ännu inte utvärderat den fulla effekten på de finansiella rapporterna.

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

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

KONCERNREDOVISNING

Dotterföretag är alla de företag där koncernen har rätten att utforma finansiella och operativa strategier på ett sätt som vanligen följer med ett aktieinnehav uppgående till mer än hälften av rösträtterna.

Förekomsten och effekten av potentiella rösträtter som för närvarande är möjliga att utnyttja eller konvertera, beaktas vid bedömningen av huruvida Koncernen utövar bestämmande inflytande över ett annat företag. Dotterföretag inkluderas i koncernredovisningen från och med den dag då det bestämmande inflytandet överförs till koncernen. De exkluderas ur koncernredovisningen från och med den dag då det bestämmande inflytandet upphör. Förvärvsmetoden används för redovisning av Koncernens förvärv av dotterföretag. Anskaffningskostnaden för ett förvärv utgörs av verkligt värde på tillgångar som lämnats som ersättning, emitterade eget kapitalinstrument och uppkomna eller övertagna skulder per överlåtelsedagen. Identifierbara förvärvade tillgångar och övertagna skulder och eventual förpliktelser i ett företagsförvärv

värderas inledningsvis till verkliga värden på förvärvsdagen, oavsett omfattning på eventuellt minoritetsintresse. Det överskott som utgörs av skillnaden mellan anskaffningsvärdet och det verkliga värdet på Koncernens andel av identifierbara förvärvade nettotillgångar redovisas som goodwill. Om anskaffningskostnaden understiger verkligt värde för det förvärvade dotterföretagets nettotillgångar, redovisas mellanskillnaden direkt i resultaträkningen. Koncerninterna transaktioner och balansposter samt orealiserade vinster på transaktioner mellan koncernföretag elimineras. Även orealiserade förluster elimineras, om inte transaktionen utgör ett bevis på att ett nedskrivningsbehov föreligger för den överlåtna tillgången. Redovisningsprinciperna för dotterföretag har i förekommande fall ändrats för att garantera en konsekvent tillämpning av Koncernens principer.

SEGMENTSRAPPORTERING

Rörelsesegment rapporteras in på ett sätt som motsvaras av hur den interna rapporteringen lämnas till koncernens högsta verkställande beslutsfattare. En rörelsegren är en grupp tillgångar och verksamheter som tillhandahåller produkter eller tjänster som är utsatta för risker och möjligheter som skiljer sig från vad som gäller för andra rörelsesegment. Koncernen redovisar tre rörelsesegment, Burger King Sverige och Burger King Danmark samt Taco Bar.. 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 UTLÄNSK VALUTA

Funktionell valuta och rapportvaluta

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

Transaktioner och balansposter

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

Koncernföretag

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

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

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 OCH SÄKRINGSREDOVISNING

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

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

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

- Byggnader 20 år
- Maskiner och andra tekniska anläggningar 7 år
- Inventarier, verktyg och installationer 5 år
- Bilar 3 år

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

IMMATERIELLA TILLGÅNGAR

Goodwill

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

Varumärken, licenser och franchiserättigheter

Förvärvade varumärken, licenser och franchiserättigheter redovisas till anskaffningsvärde. Varumärken, licenser och franchiserättigheter har en bestämbar nyttjandeperiod och redovisas till anskaffningsvärde minskat med ackumulerade avskrivningar. Avskrivningar görs linjärt för att fördela kostnaden för licenser och franchiserättigheter över deras bedömda nyttjandeperiod (5-20 år).

NEDSKRIVNINGAR

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

LEASINGAVTAL

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

VARULAGER

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

SAMMANSATTA FINANSIELLA INSTRUMENT

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

NSP:s optionsprogram omfattar teckningsoptioner för vilka innehavarna kan kräva att de konverteras till aktier, och där antalet aktier som skall emitteras inte påverkas av aktiernas verkliga värde. Värdet på optionerna har fastställts och beräknas i enlighet med Black & Scholes-modellen, enligt de villkor och förutsättningar som gällde vid tilldelningstidpunkten. Erhållet vederlag för optionerna förs till eget kapital såsom övrigt tillskjutet kapital. De optioner som tilldelats utan vederlag har förmånsbeskattats och de sociala avgifterna redovisats såsom personalkostnader.

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 realiserar eller den uppskjutna skatteskulden regleras. Uppskjutna skattefordringar redovisas i den omfattning det är troligt att framtida skattemässiga överskott kommer att finnas tillgängliga, mot vilka de temporära skillnaderna kan utnyttjas.

Uppskjuten skatt beräknas på temporära skillnader som uppkommer på andelar i dotterföretag och intresseföretag, förutom där tidpunkten för återföring av den temporära skillnaden kan styras av koncernen och det är sannolikt att den temporära skillnaden inte kommer att återföras inom överskådlig framtid.

LEVERANTÖRSSKULDER

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

UPPLÅNING

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

ERSÄTTNINGAR TILL ANSTÄLLDA

Pensioner

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 2012 uppgick Alectas överskott i form av den kollektiva konsolideringsnivån till 129 procent (113). 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 Redovisning för juridisk person. RFR 2 innebär att moderbolaget i årsredovisningen för den juridiska personen skall tillämpa samtliga av EU godkända IFRS och uttalanden så långt detta är möjligt inom ramen för årsredovisningslagen och med hänsyn till sambandet mellan redovisning och beskattning.

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

LEASING

I moderbolaget redovisas samtliga leasingavtal som operationella.

KONCERNBIDRAG

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

ERSÄTTNINGAR TILL ANSTÄLLDA

Pensioner

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. Moderbolaget 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 2012 uppgick Alectas överskott i form av den kollektiva konsolideringsnivån till 129 procent (113). Den kollektiva konsolideringsnivån utgörs av marknadsvärdet på Alectas tillgångar i procent av försäkringsåttagandena beräknade enligt deras försäkringstekniska beräkningsantaganden, vilka inte överensstämmer med IAS 19.

FINANSIELL RISKHANTERING

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

NOT 2 - INTÄKTERNAS FÖRDELNING

	Koncernen		Moderbolaget	
	2012	2011	2012	2011
I NETTOOMSÄTTNINGEN INGÅR INTÄKTER FRÅN:				
Försäljning av varor - grossisthandel	4 030	3 908	-	-
Försäljning av varor - detaljhandel	720 166	610 534	-	-
Royalty	2 971	2 641	-	-
Övrigt	6 588	5 886	31 156	28 522
Summa	733 755	622 969	31 156	28 522

NOT 3 - SEGMENTSRAPPORTERING

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

SEGMENT

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

NETTOOMSÄTTNING OCH RÖRELSERESULTAT

	Nettoomsättning		Rörelseresultat	
	2012	2011	2012	2011
Burger King - restauranger Sverige	430 874	411 747	18 718	10 664
Burger King - restauranger Sverige, nya	48 028	1 028	2 050	-651
Burger King - restauranger Danmark	183 357	189 355	-6 110	-594
Burger King - restauranger Danmark, nya	60 171	8 404	-4 009	36
Totalt Burger King	722 430	610 534	10 650	9 455
Taco Bar	8 443	10 401	658	118
Koncerngemensamt	2 882	2 034	5 605	1 029
Koncernen	733 755	622 969	16 913	10 602

DRIFTSRESULTAT OCH DRIFTSMARGINAL

	Driftsresultat		Driftsmarginal	
	2012	2011	2012	2011
Burger King - restauranger Sverige	63 919	51 375	14,8%	12,5%
Burger King - restauranger Sverige, nya	3 995	-608	8,3%	-59,1%
Burger King - restauranger Danmark	15 696	21 474	8,6%	11,3%
Burger King - restauranger Danmark, nya	-883	513	-1,5%	6,1%
Totalt Burger King	82 727	72 754	11,5%	11,9%
Taco Bar	989	586	11,7%	5,6%
Koncerngemensamt	2 868	-	-	-
Koncernen	86 584	73 340	11,8%	11,8%

G&A OCH AVSKRIVNINGAR

	G&A		Avskrivningar	
	2012	2011	2012	2011
Burger King - restauranger Sverige	-25 347	-23 015	-19 854	-17 696
Burger King - restauranger Sverige, nya	-	-	-1 945	-43
Burger King - restauranger Danmark	-12 857	-11 871	-8 949	-10 197
Burger King - restauranger Danmark, nya	-	-	-3 126	-477
Totalt Burger King	-38 203	-34 886	-33 874	-28 413
Taco Bar	-331	-468	-	-
Koncerngemensamt	3 177	1 345	-440	-316
Koncernen	-35 357	-34 009	-34 314	-28 729

INVESTERINGAR, TILLGÅNGAR OCH SKULDER FÖRDELAT PER RÖRELSEGEN

	Investeringar materiella tillgångar		Investeringar immateriella tillgångar		Tillgångar		Skulder	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Burger King - restauranger	21 103	39 760	-	-	367 477	319 497	329 736	275 920
Burger King - restauranger, nya	21 097	3 583	777	270	-	-	-	-
Taco Bar	-	-	-	-	12 398	11 835	3 054	2 155
Koncerngemensamt	460	91	-	-	261 084	229 684	113 792	92 279
Förvärvad verksamhet	5 442	13 645	20 194	-	-	-	-	-
Elimineringar	-	-	-	-	-196 981	-155 756	-124 987	-89 722
Koncernen	48 102	53 079	20 971	270	443 979	405 261	321 595	280 632

INVESTERINGAR, TILLGÅNGAR OCH SKULDER FÖRDELAT PER GEOGRAFISKA OMRÅDEN

	Investeringar materiella tillgångar		Investeringar immateriella tillgångar		Tillgångar		Skulder	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Sverige	18 145	27 727	-	-	446 479	366 319	282 220	215 630
Sverige - restauranger, nya	17 538	3 583	544	270	-	-	-	-
Danmark	3 418	12 124	-	-	194 481	194 698	164 362	154 724
Danmark - restauranger, nya	3 559	-	233	-	-	-	-	-
Förvärvad verksamhet	5 442	13 645	20 194	-	-	-	-	-
Elimineringar	-	-	-	-	-196 981	-155 756	-124 987	-89 722
Koncernen	48 102	57 079	20 971	270	443 979	405 261	321 595	280 632

NOT 4 - ERSÄTTNING TILL REVISORERNA

	Koncernen		Moderbolaget	
	2012	2011	2012	2011
ERNST & YOUNG AB				
Revisionsuppdrag	422	-	364	-
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	28	-	28	-

	Koncernen		Moderbolaget	
	2012	2011	2012	2011
PRICEWATERHOUSECOOPERS AB				
Revisionsuppdrag	619	718	373	477
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	88	56	88	56
Skatterådgivning	72	83	72	83
Övrigt	14	237	-	117

	Koncernen		Moderbolaget	
	2012	2011	2012	2011
TOTAL ERSÄTTNING TILL REVISORERNA				
Revisionsuppdrag	1 041	718	737	477
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	116	56	116	56
Skatterådgivning	72	83	72	83
Övrigt	14	237	-	117

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

NOT 5 - OPERATIONELLA LEASINGKOSTNADER

	Koncernen		Moderbolaget	
	2012	2011	2012	2011
Hyreskostnader	67 558	58 369	602	957
Leasingkostnader	6 264	4 952	1 045	922

	Koncernen
Förfallodagar för hyreskostnader	2012
Inom 1 år	73 728
Mellan 2 och 5 år	189 410
Efter 5 år	175 306
Summa hyreskostnader	438 444

Den generella kostnadsökningen inom koncernen vid en omsättningsökning om cirka 5% påverkar hyreskostnaderna med cirka 642 kSEK (300).

I de framtida hyreskostnaderna ingår omsättningshyran på motsvarande nivå som år 2012.

NOT 6 - MEDELTA ANSTÄLLDA, LÖNER, ANDRA ERSÄTTNINGAR, SOCIALA AVGIFTER OCH PENSIONSOSTNADER

	Koncernen		Moderbolaget	
	2012	2011	2012	2011
Antal årsanställda				
Kvinnor	382	354	8	8
Män	425	405	11	9
Totalt	807	759	19	17
Löner och ersättningar				
Styrelsen, verkställande direktören och andra ledande befattningshavare	7 741	7 397	6 672	6 519
Övriga anställda	216 893	185 679	5 592	5 501
Totala löner och ersättningar	224 634	193 076	12 264	12 020
Sociala avgifter enligt lag och avtal	33 951	31 881	4 087	4 313
Pensionskostnader				
Styrelsen och VD	487	467	467	467
Pensionskostnader övriga	8 385	6 316	984	984
Totala löner, ersättningar, sociala avgifter och pensionskostnader	267 457	231 740	17 802	17 784

Samtliga pensionkostnader är avgiftsbestämda.

	Koncernen		Moderbolaget	
	Antal på balansdagen	Varav män	Antal på balansdagen	Varav män
Styrelseledamöter och ledande befattningshavare				
Styrelseledamöter	5	80%	5	80%
Verkställande direktör och andra ledande befattningshavare	6	67%	5	80%
Sjukfrånvaro				
			Koncernen	
Sjukfrånvaro			2012	2011
Total sjukfrånvaro			5,2%	4,2%
långtidssjukfrånvaro			2,1%	1,6%
sjukfrånvaro för män			4,3%	3,3%
sjukfrånvaro för kvinnor			6,2%	5,2%
anställda - 29 år			5,0%	3,8%
anställda 30 - 49 år			5,3%	5,9%
anställda 50 år -			16,0%	3,0%

Ersättningar till ledande befattningshavare

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

Ersättningar och övriga förmåner under året	Grundlön/ Styrelsearvode	Rörlig ersättning	Övriga förmåner	Pensionskostnad
Jaan Kaber (styrelseordförande)	400	-	-	-
Anders Wehtje (styrelseledamot)	175	-	-	-
Jens Engwall (styrelseledamot)	175	-	-	-
Lena Patriksson Keller (styrelseledamot)	175	-	-	-
Jeppe Droop (styrelseledamot)	116	-	-	-
Margaret von Platen (styrelseledamot)	58	-	-	-
Morgan Jallinder (verkställande direktör)	2 004	-	89	487
Andra ledande befattningshavare	4 289	345	291	918

Pensioner

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

Övriga förmåner

Avser i huvudsak tjänstebilar och sjukvårdsförsäkring till ledningsgruppen i koncernen.

Rörlig ersättning

Den rörliga ersättningen får motsvara maximalt 20 procent av grundlönen.

Avgångsvederlag

Vid uppsägning av VD gäller en uppsägningstid om 10 månader. Uppsägningstiden för VD ökar med 4 månader varje kalenderår till maximalt 24 månader.

Uppsägningstid för övriga i ledningsgruppen är 6 eller 12 månader.

Incitamentsprogram

Under 2010 tecknade anställda och vissa ledande befattningshavare konvertibler i NSP på marknadsmässiga villkor. Obligationsprogrammet löper t om september 2013.

Under 2012 tecknade anställda och vissa ledande befattningshavare teckningsoptioner i NSP på marknadsmässiga villkor samt

erhöll en option vederlagsfritt för varje betald option. Optionsprogrammet löper t om 2014.

Den vederlagsfria optionen förmånsbeskattades.

NOT 7 - AVSKRIVNINGAR OCH NEDSKRIVNINGAR

	Koncernen		Moderbolaget	
	2012	2011	2012	2011
Avskrivningar enligt plan	-34 314	-28 729	-255	-316
Nedskrivningar	-	-233	-	-
Summa	-34 314	-28 962	-255	-316

NOT 8 - INVENTARIER, VERKTYG OCH INSTALLATIONER

	Koncernen		Moderbolaget	
	2012	2011	2012	2011
Ingående anskaffningsvärden	257 698	199 187	2 120	2 029
Inköp	41 347	42 070	460	91
Pågående investeringar	1 313	1 364	-	-
Inkråmsförvärv restauranger Danmark	-	13 645	-	-
Förvärv BK Örebro	-	1 964	-	-
Förvärv Swedburger AB	5 442	-	-	-
Försäljning och utrangeringar	-105	-	-59	-
Nedskrivningar	-	-234	-	-
Omräkningsdifferens	-738	-298	-	-
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	304 957	257 698	2 521	2 120
Ingående avskrivningar	-141 247	-112 852	-1 664	-1 366
Avskrivningar	-33 860	-28 395	-250	-298
Nedskrivningar	-	-	-	-
Utgående ackumulerade avskrivningar	-175 107	-141 247	-1 914	-1 664
Utgående restvärde enligt plan	129 850	116 451	607	456

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

Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	100 676	73 516	-	-
Utgående ackumulerade avskrivningar	-50 798	-38 870	-	-
Utgående bokfört värde finansiell leasing	49 878	34 646	-	-

Skulder avseende finansiell leasing - minimileaseavgifter:

	Koncernen	
	2012	2011
Inom 1 år	15 154	11 570
Mellan 1 och 5 år	39 543	28 116
Mer än 5 år	12 317	11 602
	67 014	51 288
 Framtida finansiella kostnader för finansiell leasing	 -5 651	 -5 407
Nuvärdet av skulder avseende finansiell leasing	61 632	45 881
 Nuvärdet av finansiella leasingskulder är som följer:		
Inom 1 år	12 742	8 526
Mellan 1 och 5 år	38 353	26 122
Mer än 5 år	10 268	11 232
	61 362	45 881

NOT 9 - FINANSIELLA TILLGÅNGAR

	Koncernen		Moderbolaget	
	2012	2011	2012	2011
Hysesdepositioner	5 270	5 514	-	-
Konvertibelt skuldebrev	1 000	1 000	-	-
Reversfordran	3 822	4 315	1 557	1 758
Summa	10 092	10 829	1 557	1 758

NOT 10 - GOODWILL

	Burger King				Taco Bar		Summa	
	Sverige		Danmark		2012	2011	2012	2011
	2012	2011	2012	2011				
Ingående anskaffningsvärden	53 057	53 057	112 450	112 842	15 652	15 652	181 159	181 551
Årets förändringar	19 211	-	-	-	-	-	19 211	-
Valutakurseffekt	-	-	-4 383	-392	-	-	-4 383	-392
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	72 268	53 057	108 067	112 450	15 652	15 652	195 987	181 159
								-
Årets förändringar	-	-	-	-	-	-	-	-
Nedskrivningar	-	-	-110	-	-	-	-110	-
Utgående ackumulerade nedskrivningar	-	-	-	-	-	-	-	-
Utgående redovisat värde	72 268	53 057	107 957	112 450	15 652	15 652	195 877	181 159

Väsentliga antaganden som använts för beräkningar av nyttjandevärden	Burger King				Taco Bar	
	Sverige		Danmark		Under budgetperiod	Bortom budgetperiod
	Under budgetperiod	Bortom budgetperiod	Under budgetperiod	Bortom budgetperiod		
Bruttomarginal	75,5%	75,5%	74,8%	75,5%	32,7%	30,9%
Tillväxttakt	1,5%	3,0%	2,0%	3,0%	7,0%	5,0%
	12,0%	12,0%	12,0%	12,0%	12,0%	12,0%

Goodwillen fördelar sig över de tre kassagenererande enheterna Burger King Sverige, Burger King Danmark och Taco Bar.

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

Prövningen av nedskrivningsbehov för Goodwill

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

Känslighetsanalyser

Känslighetsanalysen omfattar enbart den danska Burger King-verksamheten, då den svenska Burger King-verksamheten har betydande övervärden. Återvinningsvärdet för den danska verksamheten överstiger bokfört värde med ca 15 MSEK.

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

Tillväxttakt

En känslighetsanalys avseende tillväxttakten i den danska verksamheten visar att det skulle uppstå ett mindre nedskrivningsbehov vid en noll-tillväxt under hela budget- och prognosperioden.

Driftsmarginal

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

Diskonteringsränta

En känslighetsanalys avseende den danska verksamheten visar att återvinningsvärdet vid en förändring av diskonteringsräntan om två procentenheter ligger i nivå med bokfört värde.

NOT 11 - ÖVRIGA IMMATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Koncern	Franchiserättighetslicenser		Varumärken-franchise		Övriga		Summa	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Ingående anskaffningsvärden	8 010	7 740	2 850	2 850	1 666	1 668	12 526	12 258
Investering	777	270	-	-	-	-	777	270
Förvärv Swedburger AB	984	-	-	-	-	-	984	-
Omräkningsdifferens	-	-	-	-	-123	-2	-123	-2
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	9 771	8 010	2 850	2 850	1 543	1 666	14 164	12 526
Ingående avskrivningar	-5 043	-4 785	-	-	-1 232	-1 157	-6 275	-5 942
Avskrivningar	-275	-258	-	-	-68	-75	-343	-333
Utgående ackumulerade avskrivningar	-5 318	-5 043	-	-	-1 300	-1 232	-6 618	-6 275
Utgående restvärde enligt plan	4 453	2 967	2 850	2 850	243	434	7 546	6 251

Moderbolag	Övriga immateriella tillgångar		Varumärken & Licenser		Summa	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Ingående anskaffningsvärden		-	90	90	90	90
Investering	-	-		-	-	-
	-	-		-	-	-
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden		-	90	90	90	90
Ingående avskrivningar	-	-	-85	-67	-85	-67
Avskrivningar	-	-	-5	-18	-5	-18
Utgående ackumulerade avskrivningar	-	-	-90	-85	-90	-85
Utgående restvärde enligt plan		-	-	5	-	5

NOT 12 - KUNDFORDRINGAR

	Koncernen	
	2012	2011
Kundfordringar	4 351	2 748

Per den 31 december 2012 var kundfordringar uppgående till 3 446 TSEK förfallna utan att något nedskrivningsbehov ansågs föreligga. Dessa gäller ett antal oberoende kunder vilka tidigare inte haft några betalningssvårigheter. Av förfallet belopp var 2 551 TSEK (74%) betalt per 2013-01-31.

Åldersanalysen av dessa kundfordringar framgår nedan:

	2012	2011
Mindre än 3 månader	3 224	1 085
3-6 månader	222	211

Redovisade belopp per valuta, för koncernens kundfordringar är följande:

	2012	2011
SEK	4 202	2 584
DKK	149	136

NOT 13 - ÖVRIGA KORTFRISTIGA FORDRINGAR

	Koncernen		Moderbolaget	
	2012	2011	2012	2011
Kontokort	5 550	2 516	-	-
Rikskuponger	1 315	1 225	-	-
Skatter och moms	2 186	1 479	489	416
Reversfordran	225	375	-	-
Övrigt	954	1 082	681	133
Summa	10 230	6 677	1 169	549

NOT 14 - FÖRUTBETALDA KOSTNADER OCH UPPLUPNA INTÄKTER

	Koncernen		Moderbolaget	
	2012	2011	2012	2011
Förutbetalda hyror	12 312	9 951	210	168
Förutbetalda finansiella kostnader	2 985	2 623	2 717	2 062
Fordran Burger King	7 098	8 763	-	-
Förutbetalda utbildningskostnader	-	653	-	-
Övriga interimfordringar	5 251	4 451	1 928	1 302
Summa	27 646	26 441	4 855	3 532

NOT 15 - EGET KAPITAL

	A - aktier	B - aktier	Totalt
Antal Aktier 2012-01-01	375	11 639 041	11 639 416
Antal Aktier 2012-12-31	375	11 639 041	11 639 416

AKTIEKAPITAL

Aktiekapitalet består av 11 639 416 st aktier till ett kvotvärde av 7,20 per aktie. Samtliga aktier är berättigade till utdelning som fastställs efter hand och aktieinnehavet berättigar till rösträtt vid bolagstämman med tio röster för A-aktie och en röst per B-aktie. Samtliga aktier är betalda.

ÖVRIGT TILLSKJUTET KAPITAL

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

BALANSERADE VINSTMEDEL INKLUSIVE ÅRETS RESULTAT

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

NOT 16 - UPPLÅNING

	Koncernen		Moderbolaget	
	2012	2011	2012	2011
Limit checkräkningskrediter	13 931	14 220	-	-
Utnyttjade checkräkningskrediter	-	-	-	-
Lån och leasingskulder	2012	2011	2012	2011
Lån hos kreditinstitut	124 471	127 388	95 860	87 500
Konvertibla lån	9 179	4 693	9 179	4 693
Övriga skulder	5 014	-	-	-
Leasingkontrakt	61 362	45 881	-	-
Summa upplåning	200 026	177 962	105 039	92 193
varav				
Långfristig del kreditinstitut	106 244	109 021	85 860	77 500
Långfristig del konvertibla lån	4 486	4 693	4 486	4 693
Övriga skulder	5 014	-	-	-
Långfristig del leasingkontrakt	48 620	37 355	-	-
Summa långfristig upplåning	164 364	151 069	90 346	82 193
Kortfristig del kreditinstitut	18 228	18 367	10 000	10 000
Kortfristig del konvertibla lån	4 693	-	4 693	-
Kortfristig del leasingkontrakt	12 741	8 526	-	-
Summa kortfristig upplåning	35 662	26 893	14 693	10 000
Förfallodagar för långfristig upplåning	2012	2011	2012	2011
Mellan 1 och 2 år	29 776	26 230	10 000	10 000
Mellan 2 och 5 år	129 360	112 295	80 346	67 500
Mer än 5 år	5 229	12 544	-	-
Summa upplåning	164 364	151 069	90 346	77 500
Räntevillkor på balansdagen	2012	2011	2012	2011
Lån hos kreditinstitut	7,06%	6,86%	8,35%	8,30%
Effektiva räntor under året	2012	2011	2012	2011
Lån hos kreditinstitut	6,05%	7,07%	10,51%	9,54%

Samtliga lån har en rörlig ränta (exklusive konvertibler), varför lånens bokförda värden överensstämmer med dess verkliga värden.

För säkerheter se Not. 20

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

	Koncernen	
	2012	2011
SEK	107 046	100 035
DKK	17 425	27 353

Bolaget har följande särskilda villkor (covenanter) mot kreditgivarna:

Nettoskuld dividerat med EBITDA, lägsta nivå på EBITDA, takbelopp på investeringar.

Samtliga villkor är uppfyllda per 31 december 2012.

NOT 17 - ÖVRIGA KORTFRISTIGA SKULDER

	Koncernen		Moderbolaget	
	2012	2011	2012	2011
Momsavräkning	323	3 965	1 446	528
Källskatt personal	2 594	2 193	364	497
Icke räntebärande reversskuld förvärv Swedburger AB	4 600	-	-	-
Summa	7 517	6 158	1 810	1 025

NOT 18 - UPPLUPNA KOSTNADER OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER

	Koncernen		Moderbolaget	
	2012	2011	2012	2011
Förutbetalda intäkter	4 885	7 998	7 952	7 111
Upplupna löner	15 414	12 465	446	10
Upplupna semesterlöner	21 584	18 208	2 431	2 227
Upplupna sociala avgifter	11 919	9 127	1 086	1 087
Royalty och Adfund	6 377	5 977	-	-
Hyra och el	3 448	3 009	-	-
Driftskostnader	3 939	3 155	-	-
Terminskontrakt	1 261	-	1 261	-
Renovering och ombyggnationer	3 031	-	-	-
Övriga upplupna kostnader	3 048	3 566	661	508
Summa	74 906	63 505	13 837	10 943

NOT 19 - RÖRELSEFÖRVÄRV

Koncernen	2012	2011
Likvida medel	5 105	28
Immateriella anläggningstillgångar	20 194	-
Materiella anläggningstillgångar	5 442	2 144
Finansiella tillgångar	540	-
Varulager	231	70
Kundfordringar och andra fordringar	1 373	185
Förutbetalda kostnader	1 523	295
Leverantörskulder och andra skulder	-7 732	-1 130
Upplupna kostnader	-3 676	-862
Total köpeskillning	-23 000	-730
Likvida medel i förvärvade dotterbolag	5 105	-28
Påverkan på koncernens likvida medel	-17 895	-702

Tillträde till aktierna i Swedburger AB skedde den 9 oktober. Köpeskillingen för aktierna uppgick till 23 MSEK. Av köpeskillingen har 19,2 MSEK allokerats som goodwill. NSP betalade en del av köpeskillingen genom att ge ut ett konvertibelt skuldebrev om 5 MSEK som löper med en årlig fast ränta om 4,50 procent och har en löptid på 5 år. Konvertibeln kan årligen, från och med september 2015, konverteras till aktier under september månad. Konverteringskursen är 14,10 kronor vilket motsvarar 354 610 aktier vid full konvertering, motsvarande en utspädning om 2,96 procent.

NOT 20 - STÄLLDA SÄKERHETER

	Koncernen		Moderbolaget	
	2012	2011	2012	2011
I form av ställda säkerheter för egna skulder och avsättningar				
Företagsinteckningar	38 599	40 373	-	1 000
Summa	38 599	40 373	-	1 000
	2012	2011	2012	2011
I form av ställda säkerheter för egna skulder och avsättningar				
Pantsättning - aktier i dotterbolag	253 057	240 663	136 204	130 428
Summa	253 057	240 663	136 204	130 428

NOT 21 HÄNDELSE EFTER RAPPORTPERIODENS SLUT

NSP öppnade två nya drive thru restauranger en i Nyköping den 21 februari och en i Växjö den 28 februari. Inga övriga väsentliga händelser efter periodens slut har inträffat.

NOT 22 - SKATTER

	Koncernen		Moderbolaget	
	2012	2011	2012	2011
Periodens skatt	-18	56	-	-
Summa akutell skattekostnad	-18	56	-	-
Uppskjuten skatt	-4 774	2 366	-3 278	1 534
Effekt av ändrad skattesats	2 510	-	-1 667	-
Summa uppskjuten skatt	-2 264	2 366	-4 945	-1 534
Totalt redovisad skatt	-2 282	2 422	-4 945	-1 534

UPPSKJUTNA SKATTEFORDRINGAR

	Koncernen		Moderbolaget	
	2012	2011	2012	2011
<i>Årets förändring av bokförda värden</i>				
Ingående bokfört värde	17 284	16 512	10 198	11 732
Redovisat i resultaträkningen	-1 974	480	-4 945	-1 534
Omklassificeringar	-	292	-	-
Omräkningsdifferens	17	-	-	-
Utgående uppskjutna skattefordringar	15 327	17 284	5 253	10 198

UPPSKJUTNA SKATTESKULDER

	Koncernen		Moderbolaget	
	2012	2011	2012	2011
<i>Årets förändring av bokförda värden</i>				
Ingående bokfört värde	-	1 544	-	-
Redovisat i resultaträkningen	-	-1 886	-	-
Omklassificeringar	-	292	-	-
Omräkningsdifferens	-	50	-	-
Utgående uppskjutna skatteskulder	-	-	-	-

AVSTÄMNING AV EFFEKTIV SKATT

	Koncernen		Moderbolaget	
	2012	2011	2012	2011
Resultat före skatt	2 540	-367	14 248	-2 319
Aktuell skattesats	-668	96	-3 747	610
Ej avdragsgilla kostnader	-2 233	-660	1 847	399
Ej skattepliktiga intäkter	1 094	1 184	-609	-609
Utdelning från dotterbolag	-	-	-	-7 000
Nedskrivning aktier i dotterbolag	-	-	-	18 000
Effekt av utländska skatter	-212	-118	-	-
Periodens skatt	-18	56	-	-
Effekt av ändrad skattesats	2 510	-	-1 667	-
Förändring av uppskjuten skatt	-4 774	2 366	-3 278	-1 534
Ej utnyttjat underskott 2012	2 019	-502	2 508	-11 401
Summa	2 282	2 422	-4 945	-1 534

NOT 23 - LIKVIDA MEDEL

	Koncernen		Moderbolaget	
	2012	2011	2012	2011
Kassa bank	38 020	32 119	2 971	3 447

NOT 24 - ANDELAR I KONCERNFÖRETAG - MODERBOLAGET

	Org. nr	Säte	Kapitalandel %	Rösträttsandel %	Bokfört värde	Antal andelar
DIREKT ÄGDA						
Nordic Service Partners Retail AB	556653-9309	Stockholm	100	100	38 914	5 000
Taco Bar Nordic AB	556244-9974	Stockholm	100	100	15 644	1 000
NSP Holding Danmark A/S	30 173 716	Köpenhamn	100	100	45 633	10 000
NSP Fastighet & Bygg AB	556698-1428	Stockholm	100	100	4 556	1 000
Euroburger AB	556498-4564	Stockholm	100	100	31 457	5 000
					136 204	
INDIREKT ÄGDA						
Nordic Service Partners AB	556653-9457	Stockholm	100	100		5 000
Swedburger AB	556585-1887	Stockholm	100	100		4 500
Nordic Service Partners A/S	19 033 546	Köpenhamn	100	100		10 000

NOT 25 - FINANSIELLA INTÄKTER

	Koncernen		Moderbolaget	
	2012	2011	2012	2011
Ränteintäkter	389	432	4 736	4 649
Orealiserade valutakursvinster	-	-	43	-
Summa	389	432	4 779	4 649

NOT 26 - FINANSIELLA KOSTNADER

	Koncernen		Moderbolaget	
	2012	2011	2012	2011
Övriga finansiella kostnader	-1 688	-1 628	-181	-121
Räntekostnader	-10 919	-9 773	-7 962	-5 556
Summa	-12 607	-11 401	-8 143	-5 677

NOT 27 - FÖRVÄRV AV MATERIELLA TILLGÅNGAR

	Koncernen		Moderbolaget	
	2012	2011	2012	2011
Årets inköp not 8	42 660	57 079	460	91
Anskaffning finansiell leasing	-24 974	-23 436	-	-
Summa	17 686	33 643	460	91

NOT 28 FINANSIELLA RISKFAKTORER

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

LIKVIDITETSRISK

Likviditetsrisk hanteras genom att koncernen innehar tillräckligt med likvida medel och kortfristiga placeringar med en likvid marknad och tillgänglig finansiering genom avtalade kreditfaciliteter. På grund av verksamhetens dynamiska karaktär hanteras kontrollen av likviditeten centralt för att säkerställa tillräckliga likvida medel och genom att upprätthålla avtal om lyftningsbara krediter. Ledningen följer också noga rullande prognoser för koncernens likviditet på basis av förväntade kassaflöden. Vidare ingår i koncernens policy för likviditetshantering att övervaka balansräkningsbaserade likviditetsmått i förhållande till interna och externa tillsynskrav och att upprätthålla planer för skuldfinansiering. Nedanstående tabell analyserar koncernens finansiella skulder, uppdelade efter den tid som på balansdagen återstår fram till den avtalsenliga förfallodagen. De belopp som anges i tabellen är de avtalsenliga, odiskonterade kassaflödena. Leverantörsskulder och andra skulder som förfaller inom 12 månader överensstämmer med bokförda belopp, eftersom diskonteringseffekten är oväsentlig

HANTERING AV KAPITALRISK

NSP:s mål avseende koncernens kapitalstruktur är att trygga förmågan att fortsätta sin verksamhet, så att den kan fortsätta att generera avkastning till aktieägarna, nytta för andra intressenter samt att upprätthålla en kapitalstruktur för att hålla kostnaderna för kapitalet nere. För att upprätthålla eller justera kapitalstrukturen, kan koncernen förändra den utdelning som betalas till aktieägarna, återbetala kapital till aktieägarna, utfärda nya aktier eller sälja tillgångar för att minska skulderna. På samma sätt som andra företag i branschen bedömer NSP kapitalet på basis av skuldsättningsgraden. Detta nyckeltal beräknas som nettoskuld dividerad med totalt kapital. Nettoskuld beräknas som total upplåning (omfattande posterna Kortfristig upplåning och Långfristig upplåning i Koncernens balansräkning) med avdrag för likvida medel. Totalt kapital beräknas som Eget kapital i Koncernens balansräkning plus nettoskulden. Skuldsättningsgraden per 31 december 2012 och 2011 framgår av följande tabell:

NOT 28 - FINANSIELLA RISKFAKTORER

	Not	2012	2011
Total upplåning	16	200 026	177 962
Avgår: Likvida medel	23	-38 020	-32 119
Nettoskuld		162 006	145 843
Totalt eget kapital		122 384	124 629
Totalt kapital		284 390	270 472
Skuldsättningsgrad		57%	54%

Koncernen 2012-12-31	Inom 1 år	Inom 2-5 år	Efter 5 år
Leverantörsskulder	36 615	-	-
Finansiella leasingskulder	12 741	37 488	11 132
Skulder till kreditinstitut	22 921	115 743	-
	72 277	153 231	11 132

Koncernen 2011-12-31	Inom 1 år	Inom 2-5 år	Efter 5 år
Leverantörsskulder	31 679	-	-
Finansiella leasingskulder	8 526	24 812	12 543
Skulder till kreditinstitut	18 367	113 714	-
Summa	58 572	138 526	12 543

KREDITRISK

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

RÄNTERISK AVSEENDE KASSAFLÖDEN OCH VERKLIGA VÄRDEN

Eftersom koncernen historiskt har förvärvat ett antal nya bolag, främst under 2006 och 2007 perioden, där dessa delvis har finansierats genom lån med en rörlig ränta, påverkar den generella ränteutvecklingen bolagets lönsamhet. Vid 1 % förändring av den rörliga räntan påverkas koncernens lönsamhet med cirka +/- 1,9 MSEK per år.

VALUTARISK

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

NOT 29 - TRANSAKTIONER MED NÄRSTÅENDE

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

NOT 30 - VINST PER AKTIE FÖRE/EFTER UTSPÄDNING

	2012	2011
Genomsnittligt antal aktier före utspädning	11 639 416	11 639 416
Genomsnittligt antal aktier efter utspädning	11 639 416	11 639 416
Resultat per aktie avseende resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare		
Resultat per aktie före utspädning	0,21	0,18
Resultat per aktie efter utspädning	0,21	0,18

Styrelsens underskrifter

STYRELSENS FÖRSÄKRAN

Denna årsredovisning har den 4 april godkänts av styrelsen för offentliggörande. Resultat- och balansräkningarna skall fastställas på ordinarie årsstämma den 13 maj 2013. Styrelsen och verkställande direktören försäkrar att koncernredovisningen har upprättats i enlighet med internationella redovisningsstandarder IFRS sådana de antagits av EU och ger en rättvisande bild av koncernens ställning och resultat. Årsredovisningen har upprättats i enlighet med god redovisningssed och ger en rättvisande bild av moderbolagets ställning och resultat. Förvaltningsberättelsen för koncernen och moderbolaget ger en rättvisande översikt över utvecklingen av koncernens och moderbolagets verksamhet, ställning och resultat samt beskriver väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer som moderbolaget och de företag som ingår i koncernen står inför.

Stockholm 2013-03-27

Jaan Kaber (Ordförande) Morgan Jallinder (Verkställande direktör)

Jens Engwall Anders Wehtje Lena Patriksson Keller Jeppe Droob

Vår revisionsberättelse har avgivits 2013-03-27
Ernst & Young AB

Erik Åström
Auktoriserad revisor

REVISIONSBERÄTTELSE

Till årsstämman i Nordic Service Partners Holding AB (publ), org.nr 556534-1970

Rapport om årsredovisningen och koncern- redovisningen

Vi har reviderat årsredovisningen och koncernredovisningen för Nordic Service Partners Holding AB (publ) för år 2012. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår på sidorna 24-82 .

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar för årsredovisningen och koncernredovisningen

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

Revisorns ansvar

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

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

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

Uttalanden

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av moderbolagets finansiella ställning per den 31 december 2012 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt årsredovisningslagen, och koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 december 2012 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt internationella redovisningsstandarder, såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen. En bolagsstyrningsrapport har upprättats. Förvaltningsberättelsen och bolagsstyrningsrapporten är förenliga med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

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

Rapport om andra krav enligt lagar och andra författningar

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även reviderat förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för NSP Holding AB (publ) för år 2012.

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

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

Revisorns ansvar

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

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

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

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

Uttalanden

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

Stockholm den 27 mars 2013

Ernst & Young AB

Erik Åström

Auktoriserad revisor

STYRELSE OCH LEDNING

Styrelse

STYRELSEN



JAAN KABER

Styrelseordförande

Styrelseledamot sedan 2009, född 1951, aktieinnehav (direkt och indirekt):

1 623 500. Jaan Kaber är konsul och verksam som ägare av Förvaltnings AB Bohus Enskilda och har tidigare haft en rad ledande befattningar och styrelseuppdrag inom industri, finans och fastighet. Tidigare styrelseuppdrag: livsmedelsanalysbolaget Diffchamb AB (ledamot åren 1998-2003), prospekteringsbolaget Riddarhyttan Resource AB (ordförande 2001-2004) och Investmentbolaget Dunross & Co AB (ordförande 1998-2005). Jaan Kaber har en civilekonomexamen från Handelshögskolan i Göteborg. Jaan Kaber är inte oberoende i förhållande till bolaget, dess ledning och större aktieägare.



ANDERS WEHTJE

Styrelseledamot

Styrelseledamot sedan 2004, född 1964, aktieinnehav (direkt och indirekt):

1 166 678. Anders Wehtje är grundare av och heltidsarbetande styrelseordförande i Kilimanjaro Properties AB och har varit VD för fastighetsbolaget Allokton, vice VD för investmentbolaget Volito samt CFO för McDonald's i Sverige. Anders Wehtje har en civilekonomexamen från Handelshögskolan i Stockholm. Nuvarande styrelseuppdrag utanför NSP-koncernen: Styrelseordförande i Kilimanjaro Properties AB, Avenia innovation AB (publ) (ledamot), Long Term AB (ledamot), Aktiebolaget Nordsidan (ledamot), Investment AB Kupand (ledamot) och Anders Wehtje Invest AB (ledamot). Anders Wehtje är oberoende i förhållande till Bolaget och dess ledning men beroende av större aktieägare.



JENS ENGWALL

Styrelseledamot

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



LENA PATRIKSSON KELLER

Styrelseledamot

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



JEPPE DROOB

Styrelseledamot

Styrelseledamot sedan 2012, född 1968, aktieinnehav (direkt och indirekt): 2 471 198. Jeppe Droob är ägare och VD för den danska snabbmatskedjan Sunset Boulevard som han också grundade 1996. Kedjan består idag av 45 restauranger som alla ligger i Danmark. Jeppe Droob har civilekonomexamen från Syddansk Universitet. Nuvarande styrelseuppdrag utanför NSP-koncernen: Ledamot i Sunset Boulevard och ett antal av Sunset Boulevards fastighetsbolag. Jeppe Droob är inte oberoende i förhållande till bolaget, dess ledning och större aktieägare.

Ledning

LEDNINGEN



MORGAN JALLINDER

Verkställande direktör, CEO

Född: 1952, aktieinnehav (direkt och indirekt): 1 623 500, konvertibelt innehav: 999 984 SEK samt 34 666 teckningsoptioner. Morgan Jallinder är verkställande direktör i NSP sedan den 10 mars 2009. Morgan Jallinder har under åren 1993 till 2006 byggt upp och drivit lönsamma Burger King-restauranger i Danmark. Morgan Jallinder har en civilekonomexamen från Handelshögskolan i Göteborg och har haft en rad ledande befattningar inom finans och fastighet.



JOHAN WEDIN

Vice verkställande direktör, CFO

Född: 1958, aktieinnehav: 0, konvertibelt innehav: 999 984 SEK samt 34 666 teckningsoptioner. Johan Wedin kommer närmast från Modul 1 där han var ekonomi- och informationsdirektör 2000-2007. Dessförinnan var han ansvarig för Corporate Finance på Scala Business Solutions NV. Johan Wedin har även arbetat på Öhrlings Coopers Lybrand. Johan Wedin har en universitetsutbildning i företagsekonomi och skatt.



ANNA GERDSTIGEN

Chef Human Resources

Född: 1966, aktieinnehav: 0, konvertibelt innehav: 300 045 SEK samt 30 000 teckningsoptioner. Anna Gerdstigen är chef för Human Resources och har sammanlagt över 20 års erfarenhet från QSR, varav 19 år på McDonalds i olika befattningar, framförallt inom Human Resources och med ansvar för löneadministrationen.

**PATRIK ELIASSON***IT-chef*

Född 1969, aktieinnehav: 0, konvertibelt innehav: 999 984 SEK samt 30 000 teckningsoptioner. Patrik Eliasson har 20 års erfarenhet från IT-branschen både som egen företagare och konsult, framförallt med fokus på administrativa system och processer. Patrik Eliasson har arbetat på NSP sedan 2004, undantaget en period på cirka ett år.

**JOHAN PERSSON***Chef Operating Officer, COO*

Född: 1979, aktieinnehav: 11 858, konvertibelt innehav: 499 992 SEK samt 34 668 teckningsoptioner. Johan har 14 års erfarenhet av restaurangbranschen, bland annat som restaurangchef, regionchef och franchisekonsult på McDonalds under tio år. Han började som regionchef på NSP under 2007 och blev 2009 utsedd till driftsansvarig för samtliga av NSP:s svenska Burger King-restauranger. Sedan 2012 är han Chief Operating Officer för NSP och därmed ansvarig för driften av samtliga av bolagets Burger King-restauranger.

AKTIEÄGARINFORMATION

Aktien

NSP:S AKTIE 2012

NSP-aktien är börsnoterad sedan 2005 och handlas sedan den 15 januari 2008 på Small Cap-listan på Nasdaq OMX Stockholm. Kortnamnet är NSP. Aktiekapitalet uppgick per den 31 december 2012 till 83 803 795 SEK fördelat på 11 639 416 aktier. Stängningskursen den 28 december 2012 var 11,70 SEK (8,10).

NSP:s aktiekurs 2012



HANDEL PÅ NASDAQ OMX STOCKHOLM

NSP:s aktie av serie B är sedan den 15 januari 2008 upptagen till handel på NASDAQ OMX Stockholm. Dessförinnan handlades NSP:s aktie av serie B på marknadsplatsen First North sedan den 2 maj 2006. Innan dess handlades NSP:s aktie av serie B på NGM Equity sedan den 19 december 2005. Under året noterades aktien i som högst 11,95 kronor och som lägst 7,50 kronor, sista betalkurs den 28 december 2012 var 11,70 (8,10) SEK, vilket gav ett börsvärde på cirka 136 MSEK. Totalt omsattes cirka 2,2 miljoner aktier under perioden 1 januari - 31 december 2012. Den genomsnittliga omsättningen per handelsdag under perioden motsvarade ett värde om cirka 79 kSEK. Aktien handlas under kortnamnet NSP.

UTDELNINGSPOLICY

Styrelsens mål är att utdelning till aktieägarna skall föreläggas årsstämman första gången år 2014. Utdelning och utdelningsnivån fastställs med beaktande av NSP:s kapitalbehov för en fortsatt lönsam utveckling av bolaget. Styrelsens långsiktiga mål är att dela ut hälften av vinsten efter skatt.

KONVERTIBLA SKULDEBREV

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

NSP betalade en del av köpeskillingen för Swedburger AB genom att ge ut ett konvertibelt skuldebrev om 5 MSEK som löper med en årlig fast ränta om 4,50 procent och har en löptid på 5 år. Av det emitterade beloppet har 0,5 MSEK förts till eget kapital. Konvertibeln kan årligen, från och med september 2015, konverteras till aktier under september månad. Konverteringskursen är 14,10 kronor vilket motsvarar 354 610 aktier vid full konvertering, vilket i sin tur motsvarar en utspädning om 2,96 procent (oaktat tidigare utgiven konvertibel och teckningsoptionsprogram). Förvärvets effekter på koncernens tillgångar och skulder redovisas i not 19 på sidan 76 i denna rapport.

TECKNINGSOPTIONER

I syfte att ytterligare stimulera engagemanget för verksamheten och resultatutvecklingen genom ett personligt långsiktigt ägande, beslutade årsstämman 2011 om ett incitamentsprogram i form av 300 000 teckningsoptioner som tecknades av dotterbolag för att därefter överlåtas till vissa av bolagets ledande befattningshavare, däribland VD, övrig företagsledning och restaurangchefer (dock inte styrelsen). Överlåtelsen gjordes i form av så kallade "units" bestående av två teckningsoptioner. Överlåtelsen av den ena teckningsoptionen gjordes till marknadspris, varvid marknadspriset beräknades med tillämpning av Black & Scholes värderingsmodell. Den andra teckningsoptionen överläts vederlagsfritt. Den vederlagsfria teckningsoptionen blev därmed förmånsbeskattad. Optionerna tecknades under 2012 av anställda i enlighet med villkoren. Om teckning av aktier skulle ske av samtliga teckningsoptioner skulle 300 000 nya aktier komma att emitteras. Aktierna skulle i så fall representera ca 2,5 procent av aktierna i NSP (obeaktat de aktier som kan komma att tecknas i anledning av de konvertibla skuldebrev som emitterades och tecknades under 2010 och 2012).

AKTIEKAPITAL OCH KAPITALSTRUKTUR

NSP:s bolagsordning innehåller ett avstämningsförbehåll och bolagets aktier är Euroclear-anslutna, vilket innebär att Euroclear Sweden AB administrerar bolagets aktiebok. Några aktiebrev utfärdas inte. ISIN-kod för aktien är SE0000 476954. NSP har två aktieslag. Aktier av serie A har tio röster per aktie och aktier av serie B har en röst per aktie. Varje röstberättigad får vid bolagsstämma rösta för fulla antalet ägda och företrädda aktier utan begränsning i rösträtten. Samtliga aktier medför lika rätt till andel i NSP:s tillgångar och vinst samt andel av överskott vid en eventuell likvidation. En differentiering av aktieägarnas rätt att rösta för sina aktier och rätt till bolagets vinst förutsätter att bolagsordningen ändras, vilket kräver kvalificerade majoritetsbeslut. Antalet aktier uppgår till 11 639 416, varav 375 är A-aktier och 11 639 041 är B-aktier. Kvotvärdet uppgår till 7,20.

AKTIEKAPITALET'S UTVECKLING

Aktiekapitalets utveckling

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

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 kurs 1,25 SEK - del 2

14. Teckning av aktier med stöd av teckningsoptioner av aktieägare i Cresco Food A/S till kurs 1,25 SEK - del 3
15. Konvertering av 7 588 000 aktier av serie A till aktier av serie B
16. Riktad emission till aktieägare i Euroburger AB till teckningskurs 2,52 SEK
17. Utjämningsmission till teckningskurs 3,50 SEK
18. Sammanläggning 40:1 - nytt kvotvärde 7,20 SEK
19. Nyemission av aktier och teckningsrätter med företrädesrätt för befintliga aktieägare
20. Nyemission med stöd av teckningsrätter till teckningskurs 8,00 SEK
21. Kvittningsmission till teckningskurs 7,90 SEK

ÄGARFÖRHÅLLANDEN

NSP hade den 31 december 2012 cirka 2 900 aktieägare. I tabellerna nedan framgår NSP:s största aktieägare samt ägarstruktur per den 31 december 2012.

Största aktieägarna 2012-12-31

Ägare	Antal aktier (A+B)	Innehav	Röster	not
Danske Koncept Restauranger Holding	2 471 198	21,23%	21,23%	1
Bohus Enskilda	2 142 992	18,41%	18,41%	2
Long Term AB	1 166 678	10,02%	10,02%	3
Svenska Handelsbanken SA	1 121 868	9,64%	9,64%	
Byggnadsaktiebolaget Ellberg & Lars	869 350	7,47%	7,47%	
Bahrke, Peter	406 113	3,49%	3,49%	
Banque Carnegie Luxembourg SA	345 547	2,97%	2,97%	
JP Morgan Bank	340 000	2,92%	2,92%	
Southrock AB	249 117	2,14%	2,14%	
Rothesay Ltd	317 951	2,73%	2,73%	
Försäkringsaktiebolaget Avanza Pension	230 019	1,98%	1,98%	
Nordnet Pensionsförsäkring AB	197 665	1,70%	1,70%	
Six Sis Ag, W8imy	190 750	1,64%	1,64%	
Handelsbanken Life & Pension Ltd	145 729	1,25%	1,25%	
Daniel Nilsson	111 702	0,96%	0,96%	
Summa 15 största aktieägarana	10 306 679	88,55%	88,52%	
Övriga aktieägare	1 332 737	11,45%	11,48%	
Summa aktier	11 639 416	100%	100%	

Förklaringar noter:

1. Jeppe Droop, styrelseledamot, innehav via Danske Konceptrestauranger Holding och JE D APS.
2. Bohus Enskilda ägs i lika delar Av Jaan Kaber och Morgan Jallinder. Posten inkluderar aktier som via annat ägande kontrolleras av Jaan Kaber och Morgan Jallinder.
3. Anders Wehtje, styrelseledamot, har via delägarskap i Long Term AB bestämmande inflytande över aktierna.

ÅRSSTÄMMA 2013

Årsstämma kommer att hållas måndagen den 13 maj 2013 kl. 16.00 i bolagets lokaler på Ranhammarsvägen 20 B i Bromma. Aktieägare som önskar delta på årsstämman ska:

- dels vara införd i den av Euroclear Sweden AB förda aktieboken måndagen den 6 maj 2013,
- dels anmäla sin avsikt att delta på årsstämman senast torsdagen den 9 maj 2013 klockan 16.00.
Anmälan om deltagande på årsstämman skall ske skriftligen till Bolaget på adress Ranhammarsvägen 20 (uppgång B1, 2,5 trappor), 168 67 Bromma, per fax 08-30 22 60 eller via e-post: info@nspab.com.

Vid anmälan skall namn, personnummer/organisationsnummer, adress, telefonnummer och aktieinnehav uppges. Aktieägare som har sina aktier förvaltarregistrerade måste, för att ha rätt att delta på årsstämman, tillfälligt omregistrera aktierna i eget namn via sin förvaltare i god tid. Sådan omregistrering måste vara verkställd den 6 maj 2013.

Läs fullständig kallelse på www.nspab.com

ORDLISTA

> **Antal aktier**

Summan av aktier inom NSP vid periodens utgång.

> **Driftsmarginal**

Driftsresultat i förhållande till omsättning. Uttrycks i procent.

> **Driftsresultat**

Summan av restaurangernas EBITDA-resultat.

> **EBITDA**

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

> **EBITDA-marginal**

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

> **Eget kapital**

Eget kapital vid periodens slut.

> **Eget kapital per aktie**

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

> **G&A (General and Administrative)**

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

> **Genomsnittligt antal aktier**

Genomsnittligt antal aktier under perioden.

> **Nettoskuld**

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

> **Resultat per aktie**

Periodens resultat i relation till genomsnittligt antal aktier.

> **Skuldsättningsgrad**

Skuldsättningsgrad beräknas som nettoskuld dividerat med totalt kapital.

> **Soliditet**

Eget kapital i procent av balansomslutningen.

> **Totalt kapital**

Totalt kapital beräknas som eget kapital i koncernen plus nettoskuld.

OM DENNA ÅRSREDOVISNING

Det här är en utskriven version av den elektroniska årsredovisningen. Årsredovisningen är publicerad online på <www.nordicservicepartners.se> under fliken "För investerare" där den även kan laddas ned som pdf-version. Samtliga tabeller finns att ladda ned som Excel-filer i den elektroniska årsredovisningen.

Vi önskar alla läsare en intressant läsning.

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

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

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

www.nordicservicepartners.com
info@nspab.com

