

Årsredovisning 2008

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

NSP i korthet	3	Förvaltningsberättelse	27
VD-intervju	4	Räkenskaper	34
Affärsidé, mål & strategi	5	Noter	42
Marknadsöversikt	6	Styrelsens underskrifter	61
Verksamhetsbeskrivning	11	Revisionsberättelse	62
Organisation & processer	19	Bolagsstyrningsrapport	63
Aktien	22	Internkontroll	66
Styrelse	24	Definitioner	67
Ledningsgrupp	25	Adresser	68

TIDPUNKTER FÖR EKONOMISK INFORMATION

Ordinarie årsstämma	12 maj 2009
Delårsrapport för kvartal 1	12 maj 2009
Delårsrapport för kvartal 2	25 augusti 2009
Delårsrapport för kvartal 3	5 november 2009

ÖVRIG INFORMATION

Handelsplats	NASDAQ OMX Stockholm
Kortnamn	NSP

DEFINITIONER OCH FÖRKLARINGAR

”Enhet”	Avser antingen en fristående restaurang eller ett koncept i en food court.
”Food court/ restaurangtorg”	Avser en form av multibranding där ett antal restauranger har en gemensam sittyta för gästerna och gemensamma lösningar för servering och renhållning.
”Jämförbara restauranger”	Avser fristående restauranger samt enheter i food courts som varit i drift mer än ett år.

ÅRSSTÄMMA

Ordinarie årsstämma kommer att hållas torsdagen den 12 maj kl 16.00 på Konferens Spårvagnshallarna, Birger Jarlsgatan 57 A, Stockholm.

Aktieägare som vill delta i årsstämman ska senast den 6 maj vara registrerad i eget namn i den av Euroclear förda aktieboken och anmäla sitt deltagande till NSP senast den 8 maj kl 16.00.

BESTÄLLNING AV EKONOMISKA RAPPORTER

Ekonomisk information och annan relevant bolagsinformation publiceras på företagets hemsida:

www.nordicservicepartners.se

Information kan också beställas från:

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

VERKSAMHET

NSP är ett svenskt företag vars verksamhet består i att driva, förvärva och utveckla varumärken och koncept inom Quick Service Restaurants ("QSR").

NSPs verksamhet grundades 2004 i samband med att 21 Burger King-restauranger förvärvades av Burger King Corporation. Den 31 december 2008 drev NSP 43 Burger King-enheter i Norden vilket gör Bolaget till Nordens största franchisetagare till Burger King. NSP drev därtill nio Taco Bar, tre Tasty Thai, två Sandys. 15 av Bolagets enheter drivs inom ramen för affärsområdet Food Solutions i fem så kallade food courts. Vidare är NSP franchisegivare till ytterligare nio Taco Bar. Antalet anställda i Koncernen uppgick den 31 december 2008 till 1 854 (1 908).

Snabb tillväxt sedan starten

NSP har uppvisat en snabb omsättningstillväxt sedan starten 2004. I april 2006 förvärvades Taco Bar, under 2007 förvärvades Tasty Thai och i slutet av året skrevs avtal om att bli franchisetagare till Sandys.

Under 2008 fortsatte NSP att utveckla verksamheten, bland annat genom utveckling av befintliga enheter samt etablering av ytterligare Burger King enheter samt en food court. I början av 2008 flyttade handeln i Bolagets aktie till NASDAQ OMX Stockholm.

ÅRET I KORTHET

Trots en fortsatt god tillväxt summerar årets negativa rörelseresultat på -24,8 miljoner kronor ett mycket tufft år för NSP. Tre svaga kvartal i den danska verksamheten, investeringar i Food Solutions, ökade koncerngemensamma kostnader samt höga finansiella kostnader sänkte resultatet.

För att komma till rätta med de problem som NSP dragits med och för att anpassa verksamhet och organisation till det rådande konjunkturläget har Bolaget även tagit väsentliga omstruktureringskostnader om sammanlagt cirka 10 miljoner kronor under det fjärde kvartalet.

Ett genomfört koncerngemensamt sparprogram tillsammans med ytterligare operationella förstärkningar i Danmark kommer att bidra till en bättre lönsamhet framöver och den under vintern genomförda nyemissionen ger en stabil grund för framtiden.

Under året nyöppnade NSP sin största food court belägen i Forum Nacka efter en omfattande renovering. I början av året avslutade Bolaget processen med att noteras på NASDAQ OMX Stockholm.

"Mitt främsta fokus är att tillsammans med NSPs motiverade och kunniga personal leverera en intjäning som skapar en uthållig vinst och god lönsamhet i NSP."

– Morgan Jallinder, VD

Resultatutveckling 2005–2008

NORDIC SERVICE PARTNERS	2008	2007	2006	2005
Omsättning, MSEK	660,5	566,6	386,7	248,9
Omsättningstillväxt	17 %	47 %	55,4 %	-
Eget kapital, MSEK	95,5	101,5	94,0	5,2
Soliditet	21,9 %	25,2 %	32,9 %	8,6 %
Kassaflöde från den löpande verksamheten, MSEK	-10,6	27,7	20,7	11,4
EBITDA, MSEK	5,4 ¹	28,9 ²	22,5	4,5
EBITDA-marginal	0,8 %	5,1 %	5,8 %	1,8 %
Rörelseresultat, MSEK	-24,8	10,5	14,3	-9,0
Resultat före skatt, MSEK	-35,1	2,7	10,8	-9,1
Resultat efter skatt, MSEK	-34,9	-1,6	22,2	-8,4
Resultat per aktie, SEK	-9,69	-0,46	0,21	-0,09
Antal anställda vid årets slut	1 854	1 908	1 320	847
Antal enheter vid årets slut	67 ³	60 ³	43 ⁴	21

1. Inklusive kostnader för omstrukturering och kostnader av engångskaraktär om ca 7 MSEK.

2. Inklusive noteringskostnader om 6,9 MSEK.

3. Inklusive de nio Taco Bar-restauranger där NSP var franchisegivare.

4. Inklusive de tio Taco Bar-restauranger där NSP var franchisegivare.

Den 10 mars 2009 tillträdde Morgan Jallinder, tidigare ägare och vd för NSPs Burger King-restauranger i Danmark, posten som verkställande direktör för NSP. VD-bytet följer efter ett tungt år med förlust, nyemission och en omställning av fokus – från tillväxt till lönsamhet. Morgan Jallinder känner väl till Burger King och NSPs danska verksamhet då han 2006 tillsammans med Jaan Kaber överlät Cresco Foods, dvs. grunden till NSPs danska Burger King-verksamhet. Genom försäljningen blev Morgan Jallinder och Jaan Kaber NSPs största ägare.

NSP är franchisetagare i stor skala – strider inte detta mot grundtanken i franchisemodellen där enskilda franchisetagare förväntas driva utvecklingen med personligt engagemang och ägarskap?

Nej, men det kräver restauranger med stor omsättning och stora kundflöden. Beviset för detta är den danska verksamheten där vi genom målmedveten satsning på stora volymrestauranger, nådde en mycket god vinstmarginal på restaurangnivå före koncerngemensamma kostnader och avskrivningar. Nyckeln till framgång ligger i en kombination av selektiva investeringar, hög kostnads kontroll, resultatbaserade ersättningar till restaurangchefer och delegerat ansvar. Varje restaurangchef måste tillsammans med övrig ledningspersonal känna sig som ägare av restaurangen.

NSP har satt lönsamhet i fokus för 2009, vad kommer ni att göra annorlunda och vad är er målsättning?

Vi ser nu över affärsmodell, mål, strategier och framförallt lönsamhet. Innan vi är klara med det kommer vi att ha lyft på varje sten i bolaget. Det vi gör måste vara enkelt att förstå och kommunicera. Jag vill inte förekomma det arbete som redan inletts men min grundinställning är att varje enhet måste vara långsiktigt lönsam och kunna bära sin del av overheadkostnaderna.

Den här typen av verksamhet har potential att generera en god vinst, vilket på sikt lämnar utrymme för en stabil utdelning till aktieägarna.

Hur kan lönsamheten öka på sikt?

I första läget måste vi effektivisera driften och administrationen samt öka intäkterna genom ökad försäljning och nyetablering. Investeringar och nyetableringar ska göras selektivt i volymrestauranger med ordentliga kundflöden. Samtidigt måste vi stimulera försäljningen med fler marknadsföringsaktiviteter, bland annat genom ökad exponering i media och kampanjerbjudanden.

Innebär fokus på volymrestauranger att ni kommer att avyttra restauranger eller koncept?

Det är alldeles för tidigt att säga ännu, men vi kommer inte att avyttra lönsamma restauranger som bidrar till koncernen med vinst. Långsiktigt måste varje etablering öppna våra interna lönsamhetskriterier.

Hur ser du på satsningen på affärsområdet Food Solutions, bolagets food courts?

Food courts är ett kraftfullt verktyg för att komma åt attraktiva affärs lägen och det är alltid intressant att äga restaurangkoncept. Vi måste dock ha respekt för att det är stora skillnader mellan olika food servicekoncept och för att lyckas med flera parallella varumärken krävs hundraprocentigt fokus på varje enskilt koncept.

Hur ser du på nuvarande konjunktursituation – är den en fara för NSP?

Krisen behöver inte vara ett hot för NSP. Den grundläggande trenden att äta ute och att äta färdiglagad mat är en livsstil som vi konsumenter gärna håller fast vid. Möjligen väljer vi ett billigare alternativ, men det bör gynna vår quick service-verksamhet då prisskillnaden mellan en hemlagad måltid och exempelvis en hamburgermåltid är relativt liten.

Det viktigaste för oss just nu är att inse att vi lever i en extremt turbulent tid där det gäller att "gilla läget", arbeta hårt och fokuserat samt att inse att varje skuldsatt företag noga måste följa utvecklingen på de finansiella marknaderna.

Slutligen tror jag att krisen öppnar för goda affärer. Vi kommer säkert att märka av både lägre hyresnivåer och att fler attraktiva lägen blir tillgängliga. Generellt räknar jag med att kostnaderna kommer att kunna anpassas ytterligare.

Har NSP en framtid som börsbolag?

Absolut, men vi har en rejäl utmaning framför oss. Aktiemarknadens förtroende för bolagets förmåga är skadat och vi måste vara försiktiga med att, i skenet av nuvarande turbulens, måla upp en framtid som vi inte kan leverera.

Mitt främsta fokus är därför att tillsammans med NSPs motiverade och kunniga personal leverera en intjäning som räcker för att skapa en uthållig vinst. Kapitalmarknadens förtroende kommer när vi visar hållbar vinstutveckling. Och då kan NSP-aktien bli en attraktiv placering som lämnar lönsam tillväxt med relativt låg risk i ett välskött food servicebolag.

Morgan Jallinder
Verkställande direktör



AFFÄRSIDÉ, MÅL OCH STRATEGI

VISION

NSP skall vara en av Nordens ledande operatörer av koncept inom food service. NSP skall ha branschens mest engagerade kunder och personal samt vara en attraktiv kommersiell partner till näringsidkare och fastighetsägare.

AFFÄRSIDÉ

NSPs affärsidé är att förvärva och utveckla varumärken och koncept inom food service för att med stöd av NSPs organisation och kunskap skapa förutsättningar för ökad tillväxt och lönsamhet.

FINANSIELLA MÅL

- NSP skall uppnå en organisk omsättningstillväxt på jämförbara restauranger på minst 5 procent per år över en konjunkturcykel, som enligt Bolagets uppfattning är fyra till åtta år.
- Genom förvärv av nya servicekoncept och kompletterande enheter samt nyöppningar skall NSP-koncernen, inklusive organisk tillväxt, växa med lägst 20 procent per år de kommande fem åren.
- EBITDA-marginalen skall uppgå till minst 8 procent över en konjunkturcykel, som enligt Bolagets uppfattning är fyra till åtta år.
- Soliditeten skall vara lägst 30 procent.

STRATEGISKA MÅL

NSPs övergripande mål är att bygga en portfölj med varumärken och koncept med fokus på food service för att genom ökad omsättning och förbättrad lönsamhet öka aktieägarvärdet. NSP vill ha en ledande position på food servicemarknaden, vilket innebär att Bolaget skall vara en attraktiv kommersiell partner till näringsidkare inom branschen. NSP ska uppfattas som ledande när det gäller affärsmannaskap, ansvarstagande, erfarenhet och fokus på service.

STRATEGIER

Utvärdera och förvärva nya servicekoncept

NSP utvärderar kontinuerligt potentiella förvärvskandidater med fokus på kedjor inom food service som har solida varumärken med väl utvecklade franchisekoncept. NSP ska vara drivande i konsolideringen av food- och snabb servicemarknaden.

Expandera befintliga servicekoncept

Tillväxt uppnås även genom expansion av befintliga servicekoncept. Detta ska ske genom kompletterande förvärv av restauranger, etablering av nya restaurangenheter och ökad försäljning i befintliga enheter.

Optimerad stordrift

NSP arbetar kontinuerligt för att exploatera stordriftsfördelar och kostnadssynergier. NSPs administrativa plattform måste därför kontinuerligt utvecklas för att optimera driftkostnaderna i den löpande verksamheten.

Medarbetare som trivs

NSP arbetar aktivt med att skapa en medarbetarupplevelse som innebär att medarbetare och franchise-tagare ska trivas och utvecklas.

Attraktiv kommersiell partner

NSP strävar efter att utveckla varumärkesportföljen och sin egen kompetens kring konceptutveckling och konsumentflöden för att bli en attraktiv affärsutvecklingspartner för fastighets- och köpcentrumägare.

Nordisk hemmamarknad

NSP ser Norden som sin hemmamarknad och arbetar för fortsatt expansion genom förvärv och nyetablering av restauranger och varumärken inom food service.

“Vi ser nu över affärsmodell, mål, strategier och framförallt lönsamhet. Det vi gör måste vara enkelt att förstå och kommunicera.”

– Morgan Jallinder, VD

MARKNADSÖVERSIKT

KEDJEKONCEPT PÅ FRAMMARSCH

Kedjekoncept ("retail chains") präglar utvecklingen i restaurangbranschen såväl i Norden som i övriga Europa. Avgörande för framgång blir förmågan att skapa attraktiva och trivsamma miljöer där människor, shopping och mat kombineras på ett lönsamt sätt.

Kedjekoncept inom restaurangbranschen utvecklas och internationaliseras i hög grad på samma sätt som detaljhandelskedjor inom t.ex. kläder och hemelektronik har gjort under de senaste årtiondena. Drivkrafterna för utvecklingen av kedjekoncept är på många sätt desamma oavsett bransch. Ju fler kärnkompetenser och processer som kan centraliseras och systematiseras, desto större är möjligheterna att uppnå stordriftsfördelar, att sänka kostnaderna och att uppnå ökad lönsamhet.

Utvecklingen av kedjekoncept skapar mervärde genom att slutkunderna identifierar välkända varumärken med trygghet, säkerställd kvalitet och professionellt bemötande.

Människor, mat och shopping

En affärgata eller ett köpcentrum i eller utanför större städer runt om i världen ger en god överblick över den snabba utvecklingen av kedjekoncept. Där trängs kläd- och hemelektronikbutiker med hamburgerrestauranger, pizzerior och coffee shops som drivs i nationella eller internationella kedjekoncept.

"Food service-marknaden fortsätter att växa i Europa då allt fler väljer att inta sina måltider utanför hemmet."

Att äta och umgås ute i kombination med shopping håller på att bli ett vardagsbeteende även i Norden. Detta i kombination med att mer än 84 procent av den svenska befolkningen bor i städer innebär en stor tillväxtpotential för kedjekoncept inom olika branscher (SCB 2005).

Enligt Delfi Storhushållsguide 2006 har andelen svenskar i åldrarna 16 – 74 år som går ut och äter minst en vardagskväll i månaden mer än fördubblats sedan början av 1990-talet. År 2002 åt cirka 35 procent ute minst en gång i månaden, jämfört med cirka 14 procent år 1990. Beteendet har ytterligare förstärkts de senaste åren i takt med att den disponibla inkomsten har ökat, samt att allt fler svenskar lägger ner mer pengar på upplevelser (t ex restaurangbesök)

och hushållsnära tjänster (t ex färdiglagad mat). Människor tenderar att i allt högre grad gå mot mer bekväma matsituationer oavsett om de sker i eller utanför hemmet.

Utvecklingen ställer krav på att olika aktörer samverkar för att skapa lockande miljöer som kombinerar människor, shopping och mat på ett långsiktigt och hållbart sätt i och runt städer. Den ökande samverkan inkluderar aktörer från såväl offentlig som privat sektor, såsom kommunalråd, stadsplanerare, näringslivsrepresentanter, fastighets- och köpcentrumägare samt operatörer av olika kedjekoncept och deras franchise-tagare.

USA leder utvecklingen

USA är föregångare av kedjekonceptet. Många av de största aktörerna är amerikanska och USA är fortfarande ledande vad gäller innovationer inom kedjekoncept.

Kedjekonceptens betydelse i USA är tydlig inom restaurangbranschen. Enligt Delfi storhushållsguide spenderar amerikaner omkring 50 procent av sina matpengar på färdiglagade måltider och mellanmål utanför hemmet. Utvecklingen hänger samman med den enorma mångfald och lättillgänglighet av snabbserverad och färdiglagad mat till konkurrenskraftiga priser som finns i USA.

Marknaden för olika typer av food service växer även i Europa. Enligt studien "FACET" (Foodservice Annual Count and Expenditures Tracking) från marknadsundersökningsföretaget CHD Expert serverades totalt 55 miljarder måltider utanför hemmet i de europeiska länderna under 2007. Studien visar också att food service-marknaden fortsätter att växa i Europa då allt fler européer väljer att inta sina måltider utanför hemmet.

Kedjekoncept inom restaurangbranschen är dock fortfarande relativt outvecklade i Europa, i synnerhet jämfört med USA. I Europa är det främst McDonald's och Burger King som har fått ordentligt genomslag, men trenden är tydlig. Den europeiska marknaden bedöms stå inför konsolidering och utveckling av fler kedjekoncept i franchiseform avseende restauranger som serverar mat med snabb service.

Ett exempel på ett europeiskt kedjekoncept som har lyckats expandera stort är den Belgienbaserade hamburgerkedjan Quick med över 400 restauranger i bland annat Belgien, Frankrike och Luxemburg. Andra exempel på starka aktörer i Europa är Vapiano, Wagamama, Jensen's Bøfhus och Autogrill.

Några svenska exempel på växande kedjekoncept är O'Learys, Sandys, Texas Smokehouse, Espresso House och Max.

NYA BETEENDEN FÖRÄNDRAR MARKNADEN

Marknaden för food service, d v s alla typer av färdiglagad mat som säljs i butik eller serveras i restaurang, förändras snabbt och kundernas attityd- och beteendeförändringar sätter takten. Det finns ett stort antal operatörer som fokuserar på måltider med kort väntetid, mat som endera konsumeras direkt eller tas med.

Växande marknad för mat utanför hemmet

Marknaden för färdiglagad mat som äts både i och utanför hemmet växer i stadig takt och gränserna för människors attityder till färdiglagad mat förflyttas. Stjärnkockar använder sig av halfabrikat och middagsbjudningen tillhandahålls genom hämtmat eller catering. Hela marknaden för färdiglagad mat är i förändring och gränserna mellan traditionella restauranger, Home Meal Replacement ("HMR") och Quick Service Restaurants ("QSR") håller på att suddas ut. Traditionella restauranger utvecklar sina säljkanaler med så kallade delikatessdiskar, bakfickor och hämtmat. Även QSR-kedjorna förfinar sina erbjudanden genom att aktivt arbeta med gästupplevelsen och ompaketerar "snabbmat" till "god och prisvärd mat serverad med kort väntetid".

Säljkanalerna för mat utanför hemmet är många, exempelvis hamburgerrestauranger, pizzabutiker, caféer, coffee shops, gatukök, livsmedelsbutiker och bensinstationer. Under senare år har även nya försäljningsställen dykt upp i form av caféer i bankkontor, mode- och möbelbutiker.

Restaurangbranschens omsättningsutveckling mellan åren 2003–2007, MDR

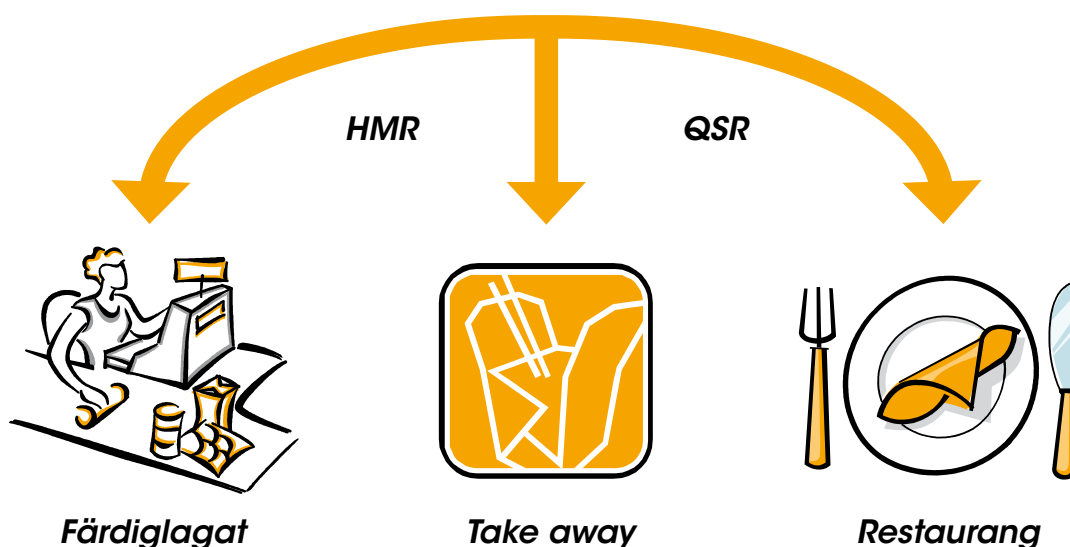
2007	2006	2005	2004	2003
54	50	46	45	43

Sedan 2003 har den svenska restaurangmarknadens totala omsättning vuxit med över 25 procent till drygt 54 miljarder kronor. (SCB/SHR)

Enligt Sveriges Hotell- och Restaurangföretagare följer tillväxttakten på den totala restaurangmarknaden i stort den svenska BNP-utvecklingen. Den svenska restaurangbranschens omsättning ökade 2007 med 8,5 procent till drygt 54 miljarder SEK. Under de senaste fem åren har branschens omsättning vuxit med över 25 procent samtidigt som antalet restauranger har ökat från 15 700 till 17 700, en ökning på drygt 12 procent. (SHR/SCB)

Enligt det nyligen lanserade Servicehandelsindex växer segmentet Fast Food snabbare än övrig servicehandel. Den genomsnittliga tillväxten för Fast Food-segmentet under 2008 uppgick till 6,5 procent, vilket kan jämföras med 3,6 procent för servicehandeln som helhet. Försäljningssiffrorna visar att snabba och bekväma måltidsalternativ ligger helt rätt i tiden samtidigt som det har blivit en del av den svenska matkulturen. Servicehandelns tillgänglighet och snabba service bedöms ha en stor och långsiktig tillväxtpotential. (HUI/Svensk Servicehandel och Fast Food)

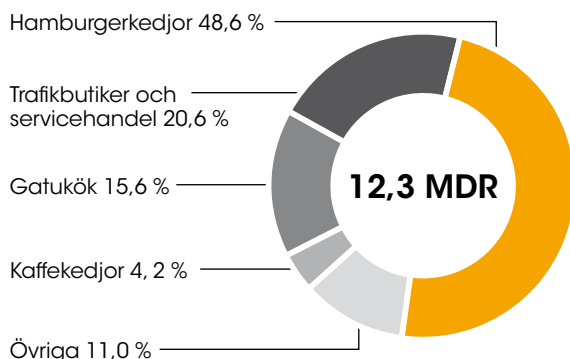
Bekväma måltidslösningar



Säljkanalerna på food service-marknaden är många, hamburgerrestauranger, pizzabutiker, caféer, coffee shops, gatukök, livsmedelsbutiker och bensinstationer är bara några exempel. Under senare år har även nya försäljningsställen dykt upp i form av caféer i bankkontor, mode- och möbelbutiker. Vad de alla har gemensamt är att de tillgodoser kundernas efterfrågan på bekväma måltidslösningar.

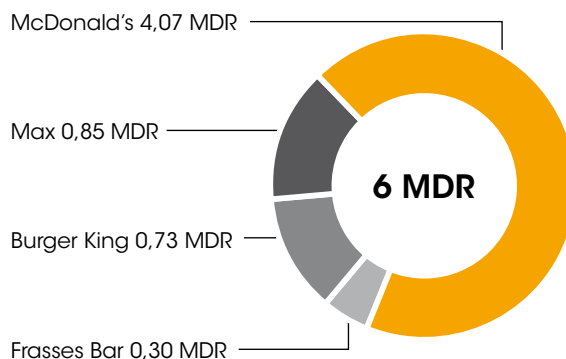
MARKNADSÖVERSIKT

Den svenska QSR-marknadens säljkanaler, SEK



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

Hamburgerkedjornas omsättning 2007, SEK



Diagrammet visar 2007 års omsättning för Sveriges fyra största hamburgerkedjor där McDonald's är den klart största aktören. (Källa: Delfi Fastfoodguide 2008)

HMR – Home Meal Replacement

HMR står för färdiglagade måltider som i första hand äts i hemmet eller på jobbet. Det innebär att maten är anpassad för medtagning. Den totala marknaden för denna typ av mat uppgår enligt Delfi Fastfoodguide 2008 till drygt 17 miljarder kronor, varav restaurangernas hämtmatsförsäljning står för drygt 54 procent.

HMR-marknaden i Sverige är en relativt ung marknad som växer i takt med en förändrad livsstil och konsumtionsmönster. Inom ramen för dagligvaruhandeln uppgick HMR-marknaden enligt Delfi Fastfoodguide 2008 till närmare 8 miljarder SEK år 2006, en ökning med 3,7 procent jämfört med året innan.

Dagligvaruhandeln har blivit en allt viktigare aktör på HMR-marknaden. Alla de tre stora aktörerna, (ICA, Axfood och Coop), arbetar med att förändra befintliga koncept och utveckla nya. De flesta livsmedelsbutiker erbjuder ett sortiment med kylda färdigrätter, sallader, smörgåsar, soppor etc som ofta är producerade av externa fabrikanter eller cateringföretag.

Undersökningar som gjorts av Supermarket/Sifo visar att dagligvaruhandeln växer på lunchmarknaden samtidigt som restaurangerna tappar. Inom restaurangnäringen står snabbmatskedjornas hämtmatsförsäljning för en stor del av HMR-försäljningen. Mellan 2005 och 2006 ökade detta segment med 4,4 procent. (Delfi Fastfoodguide 2008)

QSR – Quick Service Restaurants

Till QSR-marknaden räknas bland annat gatukök, hamburgerrestauranger, barer (kebab-, sallads-, taco- och andra barer), caféer och coffee shops. Generellt för QSR-marknaden är att det handlar om mat som serveras med kort väntetid, inte om speciella typer av maträtter. QSR står med andra ord för ett serveringssystem och betyder att maten varken måste lagas eller ätas snabbt.

”QSR står med andra ord för ett serveringssystem och betyder att maten varken måste lagas eller ätas snabbt.”

NSP uppskattar den totala svenska QSR-marknaden till cirka 20 miljarder SEK varav de tio främsta kedjorna 2007 omsatte drygt 9,3 miljarder SEK. De 35 största aktörerna visade enligt Delfi Fastfoodguide 2008 en tillväxt på 9,6 procent jämfört med året innan. Dessa 35 QSR-aktörer hade vid utgången av 2007 drygt 3 200 försäljningsställen. Åtta av de tio största aktörerna inom QSR, (McDonald's, Sibylla, Statoil, Burger King, Pressbyrån, OKQ8, Scan Snabbt & Gott samt 7-eleven), tillämpar franchisekoncept i någon form. (Delfi Fastfoodguide 2008)

DRIVKRAFTER FÖR FORTSATT TILLVÄXT

Tillväxten för food service-marknaden drivs av förändringar i attityder och beteenden som i sin tur påverkar trender och konsumtionsmönster. Nedan listas ett antal faktorer som talar för en fortsatt kraftig tillväxt.

Förändrade handelsmönster

Detaljhandeln har vuxit kraftigt, med över 60 procent under de senaste tio åren (SCB). Ökad handel är positivt för hela restaurangbranschen då den ökar trafiken av potentiella restauranggäster i city, köpcentrum och drive-through-restauranger.

Restaurangbranschen påverkas positivt av en ökad handel, men vad som kanske är ännu viktigare än de senaste årens kraftiga tillväxt är att detaljhandelsmarknaden genomgått en strukturförändring. Detta genom att handeln flyttats till befolkningstäta regioner och koncentrerats till gallerior i citylägen och köpcentrum i kringliggande orter. Sveriges köpcentrum har som en följd av detta inte bara vuxit i antal utan också tagit en allt större del av detaljhandelsmarknaden, inte minst på bekostnad av affärer i stadscentrum.

Konkurrensen mellan olika köpcentrum tvingar fram tydligare profilering av anläggningarna. Köpcentrumägare vet att restaurangerna är viktiga för att skapa en viss image kring ett köpcentrum och arbetar därför mycket aktivt med att utveckla ett attraktivt utbud av restauranger. Detta medför att köpcentrumägare efterfrågar professionella affärspartners inom food service för att försäkra sig om långsiktighet och kvaliteten i erbjudandet som ett sätt att locka kunder.

Urbanisering och enpersonshushåll

Enligt SCB bor allt fler svenskar i städer. År 2005 var andelen 84 procent av befolkningen. Inflyttningen till städer beror i hög grad på var i landet det finns arbetstillfällen och var högskolor och universitet är belägna. Det är också i städer som den huvudsakliga marknaden för olika former av food service finns.

Marknadens viktigaste målgrupp utgörs av enpersonshushåll, som i högre grad än tidigare lägger sin konsumtion på restaurangbesök och färdiglagad mat. Idag är omkring hälften av Sveriges hushåll enpersonshushåll, vilket betyder att det finns cirka två miljoner i Sverige. Antalet enpersonshushåll växer stadigt och de nordiska länderna leder utvecklingen. De EU-länder som har störst andel av enpersonshushåll är Danmark, Sverige, Finland, Tyskland, Nederländerna och Storbritannien. (Eurostat/Boverket 2004)

Då ett växande antal hushåll bara består av en person byggs också allt fler mindre lägenheter med små kök. En följd av detta blir att möjligheterna att själva laga mat blir sämre och valet allt mindre fritt.

Mindre tid för matlagning

Varje dag äts cirka 27 miljoner måltider i Sverige, varav en allt mindre andel tillagas i hemmet. Av det totala antalet måltider äter svenskarna cirka sex miljoner måltider varje dag utanför hemmet. Drygt 1,2 miljoner av dessa serveras på snabbmatsrestauranger. (Delfi Storhushållsguide 2006)

Genomsnittssvensken ägnar allt mindre tid åt matlagning. Män ägnar generellt mindre tid åt matlagning än kvinnor och ensamstående ägnar mindre tid än sammanboende. Denna trend är tydligast bland yngre människor där allt fler anser sig ha för lite eller ingen tid att handla eller laga mat. (SCB)





TRENDER PÅ FOOD SERVICE-MARKNADEN

Vid sidan av underliggande drivkrafter för tillväxt finns det även flera trender på marknaden som styr utvecklingen av olika kedjekoncept.

Varierat, internationellt utbud

Sverige är idag ett internationaliserat och mångkulturellt land där kunder efterfrågar ett varierat utbud av maträtter och råvaror. Exempel på länder vars matlagning har blivit allt mer populär under de senaste åren är Indien, Japan, Mexiko och Thailand.

Högkvalitativ färdigmat

Det är en växande trend i såväl USA som Europa att gourmetkockar samarbetar med andra aktörer för att lansera en högkvalitativ produktlinje med färdigmat. Ett närliggande svenskt exempel på färdigmat av hög kvalitet är HMR-kedjan Gooh!, som är ett samarbete mellan Lantmännen och Operakällaren.

Ökat intresse för mat

Trots att färre lagar mat hemma ses samtidigt ett ökat intresse för matlagning, inte minst genom ett ökat intresse för matlagningsrelaterade tidskrifter, kokböcker och TV-program där såväl svenska som utländska kockar har uppnått stjärnstatus (exempelvis Tina Nordström, Gordon Ramsay och Jamie Oliver).

Hälsosam mat

Efterfrågan från kunderna på nyttig och vällagad mat som serveras med kort väntetid blir allt starkare. Detta syns också genom nya produkter och menyer som erbjuder mer hälsosamma alternativ såsom fettsnålt, vegetariskt eller rätter som följer GI-metoden. Flera food service-aktörer erbjuder allt mer frukt, grönsaker och yoghurt som komplement till sina traditionella menyer.

Ekologi, etik och miljö

Den ökande medvetenheten när det gäller hälsofrågor är kopplad till konsumenters krav på ekologiskt odlade grönsaker och etisk djurhållning. Fastighetsägare, myndigheter och kunder ställer också allt mer långtgående krav på att företag följer gällande lagar och tar etik- och miljöhänsyn.

Ett andra vardagsrum

Caféerna har blivit ett andra vardagsrum där människor i allt högre utsträckning väljer att umgås. Många av dagens caféer, inte minst kedjorna, har idag ganska breda menyer där man förutom varma drycker och snacks kan köpa enklare varma och kalla maträtter.

VERKSAMHETSBEKRIVNING

HISTORIK

2004: Verksamheten inleddes i juli genom ett förvärv av 21 Burger King-restauranger i Sverige från Burger King Corporation. Återsstoden av året användes till att rekrytera en erfaren ledningsgrupp, bygga upp en effektiv organisation och kartlägga marknaden för att forma en strategi för framtida expansion.

2005: Satsningen blev framgångsrik och omsättningen för befintliga restauranger ökade med 13,7 procent samtidigt som marknaden växte med cirka 5 procent. I slutet av 2005 noterades NSPs aktie på NGM Equity.

2006: NSP förvärvade franchisekedjan Taco Bar med 12 restauranger samt sju av Danmarks dåvarande åtta Burger King-restauranger. Under året etablerades även två food courts i Stockholmsregionen. NSP flyttade handeln i Bolagets aktie till First North.

2007: NSP etablerade under 2007 fyra nya Taco Bar-restauranger, fyra Burger King-restauranger, en Tasty Thai-restaurang, en Sandys samt två food courts. Under året förvärvade även NSP nio Burger King-restauranger, en Tasty Thai-restaurang samt rättigheterna till Tasty Thai-konceptet i Norden. I december ingicks dessutom avtal om att driva Sandys-enheter i vissa av Bolagets food courts.

2008: NSP fortsatte under 2008 sitt arbete med att utveckla verksamheten och effektivisera driften. Tasty Thai-enheten på Norrlandsgatan i centrala Stockholm har utvecklats till en fast casual-restaurang med bland annat servering av öl och vin, en satsning som även kommer att göras på utvalda Taco Bar-restauranger. Bolaget har också öppnat ytterligare Burger King-enheter. I början av året flyttade handeln i NSP aktie till NASDAQ OMX Stockholm.

AFFÄRSMODELL

NSPs verksamhet består i att driva, förvärva och utveckla koncept och varumärken inom food service. Genom separata dotterbolag äger och driver NSP för närvarande 32 Burger King-restauranger i Sverige och 11 Burger King-restauranger i Danmark.

Med sina 43 restauranger är NSP Burger Kings största franchisetagare i Norden. I Sverige finns totalt drygt 60 Burger King-restauranger som drivs av ett 20-tal franchisetagare. Bolaget äger också varumärket och franchisekedjan Taco Bar med nio egna Taco Bar-enheter samt affärsområdet Food Solutions.

I augusti 2007 införlivades även Tasty Thai i verksamheten. Totalt driver NSP idag 58 enheter och är franchisegivare till ytterligare nio enheter.

En central faktor i NSPs koncept är en erfaren ledningsgrupp med en omfattande erfarenhet att driva, utveckla och skapa lönsamhet inom personalintensiv försäljnings- och serviceverksamhet. Det finns stora struktur- och effektivitetsvinster att göra när verksamheten drivs i kedjeformat med en samlad central driftskompetens. Inköp, personalhantering, drift och ekonomistyrning är exempel på områden där verksamheten kan drivas med avsevärt högre effektivitet i aggregerad form. Internationell erfarenhet indikerar att stark lönsamhetsförbättring kan uppnås genom effektiv centraliserad styrning och drift. Kedjeformat innebär större resurser och bättre förutsättningar för att bygga starka varumärken.

NSP arbetar intensivt för att identifiera och genomföra nya investeringar och utöka antalet affärsområden. De befintliga restaurangerna ger NSP en stabil plattform för organisation och administration vilken gör det möjligt att snabbt och effektivt överta driften av andra verksamheter av liknande karaktär och uppnå de synergier som en samlad driftskompetens medför. Framtida verksamhet är inte strikt bunden till QSR utan kan på sikt även komma att omfatta andra servicekoncept där Bolagets kärnkompetens kan användas för att skapa mervärde åt aktieägarna.

INTÄKTSMODELL

Intäkter kommer från försäljning till slutkund för de verksamheter där NSP driver egna enheter och från franchiseinkomst och råvaruförsäljning för verksamheter där NSP är franchisegivare. Försäljningen från enheterna som drevs i egen regi stod 2008 för 97 procent (97) av den totala försäljningen. För mer information se not 2 i årsredovisningen.

TILLVÄXTSTRATEGI

NSP har en tillväxtstrategi där tillväxten skall skapas både organiskt och genom förvärv, vilket är nödvändiga för verksamhetsutvecklingen. Förvärvade objekt skall vara etablerade varumärken med utvecklade koncept med tillväxt- och effektiviseringspotential. Utvecklingen av förvärvade varumärken och verksamheter skall ske med fokus på att skapa ökad tillväxt och lönsamhet.

Varumärkena skall komplettera den nuvarande portföljen både vad avser erbjudande och logistik. NSP verkar också, normalt sett, för att säljarna blir ägare i Bolaget och att de under en övergångsperiod fortsätter att arbeta i verksamheten.

Etablering av nya enheter och på sikt även nya koncept är och kommer under en lång tid framöver att vara en av NSPs viktigaste processer. Vid etablering av nya restauranger gäller det att hitta rätt läge och

VERKSAMHETSBESKRIVNING

rätt lokal som sedan byggs om efter verksamhetens specifikationer. Just att lyckas identifiera och teckna hyresavtal för dessa lokaler är en av Bolagets större utmaningar då det är av stor vikt att komma över lokaler där det är många människor i rörelse. När avtal väl är tecknat försöker Bolaget att minimera tiden från tecknande av avtal till öppnande av restaurangen genom effektiva processer. NSP har ett etablerat nätverk av samarbetspartners som tillsammans med NSP har en väl utstakad etableringsprocess.

”För 2009 kommer Bolagets fokus att ligga på förädling och effektivisering av restaurangbeståndet.”

I ljuset av nuvarande konjunkturutveckling har NSP intagit en försiktig hållning vad gäller expansionstakten, både vad gäller organisk tillväxt och genom förvärv. Bolaget bedömer att majoriteten av de kommande nyetableringarna kommer att utgöras av Burger King-enheter med stora kundflöden. För 2009 kommer Bolagets fokus att ligga på förädling och effektivisering av restaurangbeståndet.

KUNDER

NSPs primära kundgrupper är slutkunder och affärspartners. Slutkunderna utgörs av restauranggäster och affärspartners utgörs av franchisetagare samt fastighets- och köpcentrumägare.

Slutkunder

Slutkundens val av restaurang eller inköpsställe styrs till stor del av läge, tillgänglighet, service och personliga preferenser baserade på bland annat smak, miljöupplevelse och prisnivå. Franchisekonceptets fördelar med ett väl inarbetat varumärke underlättar valet för kunden, då varumärket representerar en viss produkt, service och kvalitet.

Fastighets- och köpcentrumägare

Fastighets- och köpcentrumägarna är både kunder och leverantörer till NSP. Deras val av hyresgäster styrs av flera faktorer, bland annat hyresgästernas profes-

sionalism och förmåga att erbjuda varumärken och koncept som attraherar konsumenter. Fastighets- och köpcentrumägare bedöms välkomna stora aktörer som både erbjuder starka koncept och kan anpassa dessa till det lokala behovet. NSP bedömer att alla större köpcentrumägare som potentiella affärspartners.

Franchisetagare

Taco Bar är beroende av att ha framgångsrika franchisetagare. Med stöd av NSP byggs kedjekonceptets varumärke mot slutkund. Genom NSP får franchisetagarna möjlighet att driva en lönsam franchiseverksamhet med ett relativt sett lågt risktagande.

KONKURRENS

Konkurrensen på food service-marknaden är hård. De grundläggande konkurrensmedlen är varumärke, pris, läge och kvalitet, även om kundernas köpbeslut ofta styrs av tillfälligheter. NSP är utsatt för såväl direkt som indirekt konkurrens.

Direkt konkurrens kommer från aktörer i samma segment av marknaden som NSP verkar inom, det vill säga hamburgerkedjor, operatörer av food courts och övriga snabbmatsrestauranger.

De fyra största aktörerna inom hamburgerkedjor på den svenska marknaden är McDonald's, Burger King, Max och Frasses Bar. Det finns även ett stort antal mindre och lokala aktörer i form av gatukök där hamburgare är en stor del av produktutbudet. Den viktigaste konkurrenten inom detta segment är Sibylla, som har en rikstäckande kedja av gatukök. (Delfi Fastfoodguide 2008)

Det finns inga rikstäckande eller regionala kedjor som erbjuder mexikansk mat. På lokal nivå finns ett antal aktörer som erbjuder mexikansk mat.

NSPs huvudsakliga konkurrenter gällande food service-operatörer är Sodexo, Select Service Partners (SSP) och Fazer Amica. Sodexo är världens största leverantör av måltids- och supporttjänster medans SSP främst är inriktat på kommunikationsknutpunkter såsom flygplatser och tågstationer. Fazer Amica erbjuder bl a måltidstjänster och konferenslösningar till näringsliv och offentlig sektor. (Delfi Storhushållsguide 2006)

Vidare konkurrerar NSP även indirekt med andra aktörer på food service-marknaden. Exempel på aktörer som utgör indirekt konkurrens är dagligvaru- och servicehandel, trafikbutiker, sushibarer och smörgåsbutiker.

VERKSAMHETSBEKRIVNING

FRAMGÅNGSFAKTORER

NSP har sedan starten 2004 drivits med en tillväxtstrategi som innebär både förvärv och etablering av nya restauranger. NSP har identifierat ett antal framgångsfaktorer som bedöms bidra till den fortsatta tillväxten. Dessa kan sammanfattas som ett antal konkurrensfördelar enligt nedan.

Erfaren ledning och engagerade medarbetare

NSPs ledningsgrupp har stor branschfarenhet och ingående kunskaper om drift inom food service, vilket ger goda förutsättningar för effektivisering och genomförande av tillväxtskapande åtgärder.

Konceptutveckling

NSP har stor erfarenhet från drift av kedjekoncept och arbete med starka varumärken och franchiseverksamhet. NSP bedömer vidare att Bolaget besitter en betydande kunskap om vilka koncept som kan vara kommersiellt gångbara samt vilka lägen som kan svara mot Bolagets lönsamhetsmål.

Partnernätverk

NSP arbetar kontinuerligt med att utveckla driften av verksamheten och samarbetar med ett nätverk av specialiserade partners för design och utveckling av restauranger och lokaler, rekrytering, utbildning och identifiering av nya lägen.

Infrastruktur för ökad tillväxt

NSP har byggt upp en effektiv organisation för drift och administration av kedjekoncept. Manuella rutiner har digitaliserats och standardsystemen har integrerats i syfte att maximera de synergier som driften av multipla enheter och koncept medför.

Organisationen och administrationen är också anpassad till att hantera flera verksamheter parallellt. På så sätt kan nya varumärken och verksamheter kontinuerligt införlivas utan större driftsproblem.

Attraktiv samarbetspartner för fastighets- och köpcentrumägare

NSP bedömer att som ett börsnoterat företag är Bolaget en attraktiv samarbetspartner för fastighets- och köpcentrumägare. Dessa bedöms önska samarbeta med större och seriösa operatörer med starka varumärken och attraktiva kedjekoncept som hyresgäster för att locka fler kunder till sina anläggningar.



VERKSAMHETSBESKRIVNING

BURGER KING

Burger King är en av världens största restaurangkedjor och ett av världens mest kända varumärken. NSP började arbeta med Burger King i juli 2004 när 21 Burger King-restauranger förvärvades från Burger King Corporation. Driften av Burger King är baserad på franchiseavtal. För närvarande driver NSP sammanlagt 43 restauranger i Sverige och Danmark, detta gör NSP till Nordens största franchisetagare till Burger King.

AMERIKANSK MAT AV HÖGSTA KVALITET

Den första Burger King-restaurangen öppnades 1954 i Miami, USA. Idag finns mer än 11 000 restauranger i 65 länder runt om i världen. Till Sverige kom Burger King i mitten av 70-talet och idag finns det drygt 60 Burger King-restauranger i Sverige och drygt 110 i hela Norden. (www.burgerking.se)

Enligt Burger King baseras framgångsreceptet på att snabbt servera gästerna amerikansk mat av bästa kvalitet och till ett bra pris i en fräsch miljö. En enkel affärsidé som blivit framgångsrik tack vare engagerade franchisetagare och medarbetare, kvalitativa råvaror och en positiv inställning. Med NSP som stor franchisetagare får restaurangcheferna också stöd av en erfaren och professionell organisation, vilket låter dem fokusera på driften av restaurangen och mötet med kunden.

MARKNAD

Enligt Delfi Fastfoodguide 2008 uppgick marknaden för hamburgerkedjor i Sverige år 2007 till cirka 6,3 miljarder SEK. Tillväxten har varit stark de senaste åren och ökade under 2007 med 9,6 procent, en betydande del av ökningen var dock hänförlig till prisökningar. Med begreppet "hamburgerkedjor" menas i detta sammanhang restauranger som under gemensamt varumärke, profil och koncept baserar sitt utbud på hamburgare och tillbehör.

Den genomsnittliga tillväxten för fast food-segmentet under 2008 uppgick till 6,5 procent, att jämföra med 3,6 procent för servicehandeln som helhet. (HUI/Svensk Servicehandel och Fast Food) För 2008 uppgick omsättningstillväxten för NSPs Burger King-enheter till 13,2 procent.

"Den genomsnittliga tillväxten för fast food-segmentet under 2008 uppgick till 6,5 procent."



VERKSAMHETSBESKRIVNING

Hamburgermarknadens positiva utveckling spås fortsätta, mycket tack vare kontinuerlig menyutveckling, snabb marknadsanpassning och välutvecklade koncept. (Delfi Fastfoodguide 2008) Utveckling av detaljhandeln i köpcentrum är ytterligare en faktor som bedöms skapa tillväxtpotentialer för hamburgerkedjorna.

NSPs BURGER KING-RESTAURANGER

NSP förvärvade i maj 2006 sju av totalt då åtta Burger King-restauranger i Danmark. Etableringen på den danska marknaden var en viktig milstolpe för NSP och stärkte möjligheten till snabb tillväxt och en ledande position i Norden.

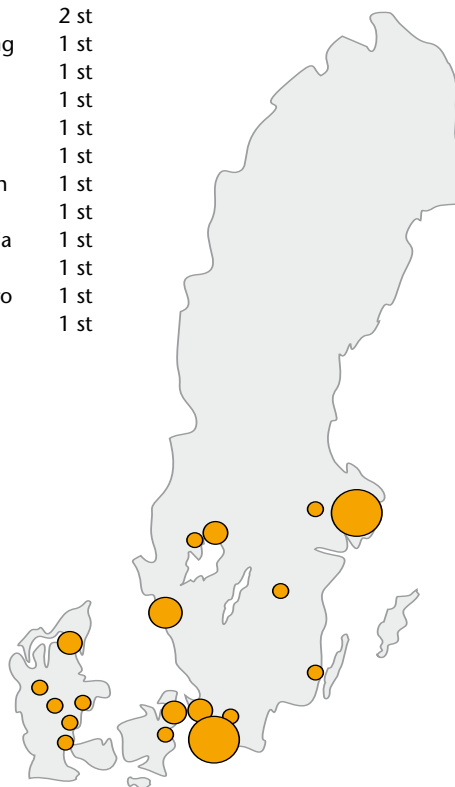
NSP bedömer att tillväxtpotentialen i Danmark är fortsatt god, detta då den danska marknaden idag har en låg penetration av Burger King-restauranger och andra kedjekoncept jämfört med övriga marknader i Västeuropa. NSP förväntar sig även att rörelsemarginalen blir högre än i Sverige beroende på att Danmark för närvarande har ett gynnsammare kostnadsläge än Sverige och att de danska restaurangerna är större.

NSP har valt att finansiera etableringen av de nya restaurangerna i Danmark genom att teckna hyresavtal med en extern part som svarar för byggnationen av nyckelfärdiga restauranger. NSP kan därmed expandera utan stora kapitalinvesteringar.

I juli 2007 förvärvades Euroburger som driver nio Burger King-restauranger i Öresundsregionen. Med dessa restauranger fick NSP en starkare ställning i den expansiva regionen och en ökad geografisk närhet till den danska verksamheten.

Restaurangerna är belägna i bättre lägen i storstäder med omnejd eller i fristående fastigheter vid trafikknutpunkter för bilburna kunder. Av de 32 svenska enheterna finns åtta i Stockholmsregionen, åtta i Malmöregionen, fem i Göteborg och av NSPs elva danska återfinns två i Köpenhamn. Samtliga restauranger är belägna i eller i anslutning till tätorter med mer än 30 000 invånare.

Stockholm	8 st
Malmö	8 st
Göteborg	5 st
Helsingborg	3 st
Köpenhamn	2 st
Ålborg	2 st
Karlstad	2 st
Århus	2 st
Linköping	1 st
Västerås	1 st
Lund	1 st
Kalmar	1 st
Grums	1 st
Höllviken	1 st
Horsens	1 st
Fredericia	1 st
Køge	1 st
Holstebro	1 st
Herning	1 st



NSPs BURGER KING-RESTAURANGER	2008	2007	2006
Total omsättning, MSEK	614,0	523,1 ¹	367,4
Varav i Danmark	213,2	183	96 ²
Varav redovisat i Food Solutions	22,1	-	-
Omsättningsstillväxt	13,2 %	42 %	48 %
EBITDA, MSEK	20,0	40,6	16,6
EBITDA-marginal	3,4 %	7,8 %	4,5 %
Antal enheter vid periodens slut	43	41	28

1. NSP förvärvade Euroburger i juli 2007 varför siffrorna endast omfattar dessa restauranger perioden juli – december under 2007.

2. NSP förvärvade de danska restaurangerna i maj 2006 varför siffrorna endast omfattar perioden maj – december under 2006.

VERKSAMHETS BESKRIVNING

TACO BAR

Taco Bar är Sveriges enda restaurangkedja som fokuserar på servering av tex-mex-mat. Visionen är att skapa nöjda gäster genom en trevlig service och smakrik mat serverad i en miljö där inredning och musik skapar en helhet.

SVERIGES ENDA TEX-MEX-KEDJA

Idén till Taco Bar föddes på Hawaii i början av 1980-talet där Peter Nordin, en av grundarna, åt sin första taco. Väl i Sverige provlagades maträtter, produkter testades och lägen undersöktes, för att den 5 mars 1983 öppna den första restaurangen i Kungshallen i Stockholm.

Taco Bar är idag den enda restaurangkedjan i Sverige som fokuserat på mexikansk mat. Menyn består av cirka 10 huvudalternativ som alla härstammar från det mexikanska köket. Konceptet bedöms vara mycket uppskattat av befintliga franchisetagare, då det är genomarbetat och inte kräver några större investeringar.

MARKNAD

Tacobarer eller restauranger inriktade på det mexikanska köket utgör endast en liten del av den svenska och europeiska QSR-marknaden, medan de i USA har rönt stor framgång. Av USAs tre största Fast Casual-kedjor är två helt inriktade på olika former av tex-mex-mat, Chipotle och Qdoba. Taco Bell som är rankad som den sjätte största QSR-kedjan i USA hade år 2007 omkring 5 600 försäljningsställen med en total försäljning om knappt 6,1 miljarder USD. (QSR Magazine)

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

VERKSAMHET

I april 2006 förvärvade NSP Taco Bar. Sedan förvärvet har ett stort strategiskt arbete genomförts i syfte att stärka varumärket genom bland annat menyutveckling, ny design och uppdaterad inredning.

NSP bedömer att det finns en betydande utvecklingspotential i Taco Bar. Expansionen bedöms ske genom såväl franchising som etablering av egna enheter inom Food Solutions-konceptet.

EXPANSION GENOM FRANCHISETAGARE

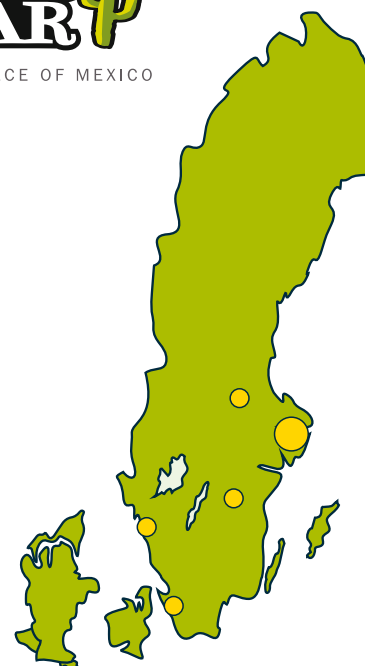
Franchisetagarna får i Taco Bar tillgång till ett starkt varumärke, starthjälp och utbildning. De får också tillgång till råvaror, kryddblandningar samt stöd med marknadsföringen. Utbildningen säkerställer att restaurangen drivs enligt Taco Bar-konceptet. Personalen vidareutbildas sedan inom service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

TACO BAR-RESTAURANGER

Taco Bar återfinns i Linköping, Borlänge, Glumslöv och Sisjö Entré utanför Göteborg samt 14 enheter i Stockholmsregionen; Forum Nacka, Gamla Stan, Hanninge Centrum, Kista Galleria, Kungsgatan, Kungshallen, Mäster Samuelsgatan, Mörby Centrum, Slussen, Solna Centrum, Stinsen Shoppingcenter, Söderhalarna, Täby Centrum och Vasagatan.

TACO BAR

A SMALL PIECE OF MEXICO



TACO BAR	2008	2007	2006
Total omsättning (inklusive franchiseenheter), MSEK	54	49	43
Omsättning, MSEK	18,1 ¹	22,7	16,6
Omsättningstillväxt	-13 % ¹	25 %	-
EBITDA, MSEK	1,8	3,2	0,8
EBITDA-marginal	10,0 %	15,2 %	4,8 %
Antal enheter vid periodens slut	18	16	15
Varav i egen regi	9	7	5

1. Vid jämförelse mellan åren 2008 och 2007 skall noteras att bolaget drev en Taco Bar-restaurang mer under 2007 samt att faktureringen mot franchisetagare delvis ändrades, båda dessa omständigheter har påverkat omsättningen negativt.

VERKSAMHETSBEKRIVNING



TASTY THAI

Tasty Thai är ett genuint thailändskt snabbmatskoncept utvecklat i Thailand och bygger på äkta thailändsk kokkonst, vilket betyder att uteslutande råvaror och ingredienser som används i hemlandet används.

Tasty Thai Sverige förvärvades i augusti 2007. I förvärvet ingick en restaurang på Norrlandsgatan i Stockholm, rätten att etablera nya restauranger i Sverige samt rätten att under tio år utnyttja varumärket Tasty Thai i Sverige. Förvärvet av Tasty Thai var en viktig del i satsningen på Food Courts. Sedan förvärvet har NSP etablerat ytterligare två Tasty Thai-enheter, en i Forum Nacka och en i Täby Centrum.

SANDYS

Sandys har ett unikt freshfood-koncept med ett stort och varierat sortiment. Huvudprodukt är sk submariner (baguetter). Därutöver erbjuder Sandys ett brett sortiment av pastasallader, grönsallader, wraps, soppor, varm pasta, varma mackor och glass. Produkterna tillverkas dagsfärskt i enheterna med högsta kvalitet. Sandys har vidare ett brett dryckessortiment med traditionella läsk- och vattensorter, färskpressade juicer samt ett kaffesortiment. Sandys bedöms vara ett av de främsta varumärkena i submarine-segmentet.

NSP ingick avtal med Sandys i december 2007 om att bli franchisetagare. Samma månad öppnade Bolaget sin första Sandys-enhet i food courten i Sisjön utanför Göteborg. Sedan dess har ytterligare en enhet öppnats i Forum Nacka.



VERKSAMHETSBESKRIVNING

FOOD SOLUTIONS

Affärsområdet Food Solutions erbjuder affärsdrivande restauranglösningar för köpcentrum, gallerior, arenor och andra platser med hög kundgenomströmning. Genom en varierad meny baserad på bra mat som snabbt serveras på ett trevligt sätt i en ren och inbjudande miljö kan Food Solutions skapa ett mervärde för fastighetsägare och övriga intressenter.

Utgångspunkten för konceptet är: Hur kan Food Solutions genom en attraktiv restauranglösning öka kundernas tid och konsumtion i centrumet?

KOMBINERAR FLERA VARUMÄRKEN

En grundläggande del i affärsområdet Food Solutions är kombinationen av flera varumärken. Genom att erbjuda ett flertal olika koncept kan fler smaker tillgodoses samtidigt som det skapar större variation för kunderna. Kombinationen av flera varumärken möjliggör också en anpassning av verksamheten till olika tider på dygnet och mellan helger och vardagar, allt eftersom konsumtionsmönstren förändras.

En vanlig form av multibranding inom restaurangbranschen är olika former av food courts. Traditionellt utgörs denna form av multibranding av ett antal restauranger med gemensam sittyta för gästerna och gemensamma lösningar för servering och renhållning.

Med börsnoterade NSP som partner får fastighetsägare tillgång till en organisation som med ett seriöst affärsintresse och professionellt handlingsätt arbetar för långsiktighet i ägandet, vilket gynnar alla parter.

HISTORIK OCH MARKNAD

Food courts blev populära i USA under 1980-talet i köpcentrum och på flygplatser och har sedan dess spridit sig världen över. Stordriftsfördelar och kostnadsbesparande lösningar har spelat en central roll för en bransch med hård konkurrens och låga marginaler. I Sverige har framväxten av allt fler och allt större köpcentrum skapat en stor efterfrågan på olika former av restauranglösningar. Att kunna erbjuda dessa typer av lösningar är en naturlig utveckling av NSPs strategi att lönsamt expandera genom förvärv inom food service-restauranger och närliggande verksamheter.

Food Solutions kan erbjuda allt ifrån en traditionellt food court till skräddarsydda lösningar som anpassas till kundernas konsumtionsmönster, lokalernas utform-

ning och det övriga butiks- och restaurangutbudet. Tanken bakom varje etablering är att optimera fem centrala faktorer som alla spelar en viktig roll för en framgångsrik restauranglösning. Dessa fem faktorer är: miljön, matutbudet, mötet med gästen, atmosfären och styrsystemen. Fördelen med Food Solutions är att fastighetsägare och andra affärspartners kan överlåta studier och analys till konceptutveckling och drift till en enda partner. På så sätt förenklas kommunikationen, samtidigt som det ger både en stabilitet och flexibilitet över tiden.

KONCEPT INOM FOOD SOLUTIONS

Inom Food Solutions kan ett flertal olika koncept drivas baserat på efterfrågan. Idag ingår Burger King, Taco Bar, Tasty Thai och Sandys i Bolagets food courts. I framtiden kan dessa kompletteras efter vad marknaden efterfrågar.

VÅRA FOOD COURTS

Food Solutions bedrev vid årsskiftet verksamhet på fem platser. Forum Nacka, Täby Centrum och Stinsen Shopping Center i Häggvik är belägna i Stockholmsregionen, shoppingcentrumet Sisjön är beläget utanför Göteborg och rastplatsen Milstolpen längs E6:an i Glumslöv.



FOOD SOLUTIONS	2008	2007	2006
Omsättning, MSEK	56,6	24,3	2,7
Omsättningsstillväxt	133 %	800 %	-
EBITDA, MSEK	-6,8	-4,7	-0,7
EBITDA-marginal	neg	neg	neg
Antal food courts vid årets slut	5	4	2

ORGANISATION & PROCESSER

ORGANISATION OCH PROCESSER

En säljande organisation

NSP driver en säljande organisation, där den viktigaste framgångsfaktorn ligger i engagerade medarbetare som i mötet med kund gör sitt bästa för att genom hög service och försäljning skapa en positiv gästupplevelse.

För att bygga en säljande organisation har NSP tagit fram ett ledningsverktyg, NSP Roadmap, som beskriver sambandet mellan affärsidé, vision och värderingar och deras relation till erbjudanden och önskvärda konkurrensfördelar. Erbjudanden och konkurrensfördelar skapas sedan i verksamheten genom att arbetet planeras kring fem strategiska teman; *medarbetarupplevelse, gästupplevelse, lönsam tillväxt, säljande organisation och konceptutveckling*.

Bolagets organisation är uppdelad i tre områden, *Finance/Administration, Operations* samt *Business Development*. Organisationen samlar de centrala funktionerna oberoende av bolag, varumärke eller land och effektiviserar arbetet vilket ger medarbetarna bättre möjlighet att fokusera på utvecklingen av verksamheten. Organisation har vidare tre operativa nivåer; *koncern, varumärke/koncept* och *restaurang*.

I samband med verksamhetsplaneringen formuleras även tydliga och mätbara mål för servicetider, försäljning, renlighet m.m. All verksamhet följs upp och mäts genom olika metoder, där en stor del av informationen kan fångas upp via kassasystemet. Uppföljningen kompletteras med så kallade "mystery shoppers" som oanmälda besöker och utvärderar verksamheten enligt givna parametrar. Vid målsättningen arbetar NSP med mål som kan uppnås inom en relativt kort tid.

Enheterna får ofta och regelbunden återkoppling. Möjligheten att jämföra sig med andra enheter ger ett tävlingsinslag i verksamheten.

Synergier och stordrift

En säljande organisation skapas genom engagerade medarbetare och delegerat ansvar. Stordrift och synergier nås genom centralisering av stödfunktioner och effektiva processer.

Ekonomi, budget och uppföljning är viktiga funktioner för NSP, där varje restaurang lägger dagens försäljningsbudget per timme, för att optimera resursutnyttjandet av personal, råvaror och förnödenheter. Planeringen utgår från föregående års försäljning vilken kompletteras med dagsaktuell hänsyn till aktiviteter och kampanjer, väder och helgdagar samt konkurrerande evenemang. Försäljningen följs upp dagligen och rapporteras centralt.

"Stordrift och synergier nås genom centralisering av stödfunktioner och effektiva processer."

Nytablering och rekrytering är andra exempel på processer som utvecklats och förfinats för att minimera ledtider från kontraktsskrivande till löpande drift. Då NSP räknar med en fortsatt expansion finns det stora värden i att ha tydliga och effektiva processer.

Stordriftsfördelarna finns främst inom administration men syns även inom management, kommunikation och medarbetarutveckling. Positiva erfarenheter och framgångsrecept kan tas tillvara samtidigt som den rörliga kostnaden per medarbetare kan sänkas.

Operativ organisationskiss

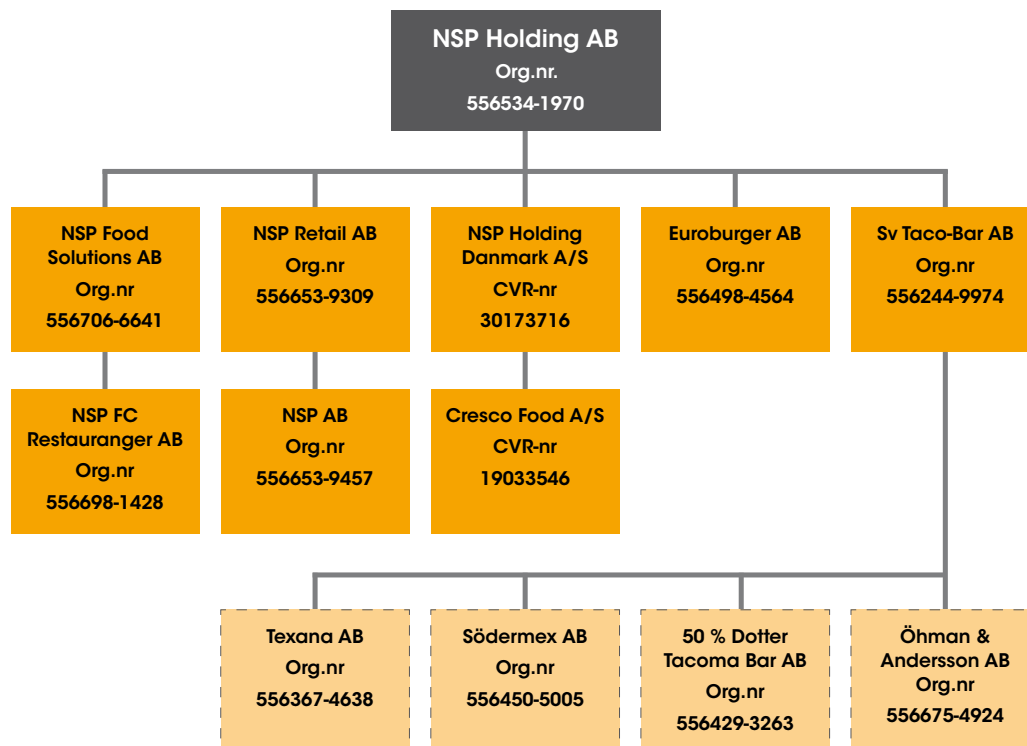
Finance / Administration	Operations	Business Development
<ul style="list-style-type: none">• Redovisning• Finans• Human Relations/Personal• IT	<ul style="list-style-type: none">• Drift• Restaurangsupport	<ul style="list-style-type: none">• Konceptutveckling• Taco Bar• Förvärv och försäljning• Etablering och bygg

NSPs organisation är uppdelad i tre områden som samlar bolagets centrala funktioner oberoende av bolag, restaurang eller land. Varje funktion har en ansvarig person som tillsammans med Bolagets VD är ytterst ansvarig för arbetet och utvecklingen av funktionerna.

ORGANISATION & PROCESSER

Legal organisationsstruktur

NSP har 12 dotterbolag varav fyra ej bedriver operationell verksamhet.



Rekrytering

Personalomsättningen inom restaurangbranschen är generellt hög. Bland annat beror det på att de flesta är unga och det är deras första jobb. NSPs personalomsättning är cirka 80 procent.

Kontinuerlig rekrytering och utbildning av medarbetare är nödvändig och ses som en naturlig del i det löpande arbetet. Restauranger rekryterar servicepersonalen lokalt, medan rekrytering av franchisetagarna sker centralt. Ledarrekrytering sker löpande bland dem som arbetar i driften. Praktisk erfarenhet från verksamheten är en mycket viktig framgångsfaktor för framtida ledare.

Försäljning

Mötet med kunden vid disk är avgörande för lönsamhet och försäljning. NSP arbetar därför aktivt med att öka servicekvaliteten i mötet med kunden. Serveringstider, antal kunder och försäljning per försäljningstillfälle mäts regelbundet. NSP arbetar också med kampanjer och säljtävlingar i syfte att premiera individer men också för att motivera hela team och restauranger.

MEDARBETARE

Koncernen hade den 31 december 2008 1 854 anställda (1 908), varav 28 (16) är anställda i Nordic Service Partners Holding AB. Antal årsanställda i Koncernen uppgick under perioden januari – december 2008 till 818 personer (749).

Medarbetarna i siffror

NYCKELTAL	2008	2007	2006
Antal anställda	1 854	1 908	1 320
Antal årsanställda	818	747	553
Antal kvinnliga anställda	1 022	1 055	729
Antal manliga anställda	832	853	591
Anställda i åldrarna 29 år eller yngre	1 694	1 696	1 243
Anställda i åldrarna 30-49 år	150	204	76
Anställda i åldrarna 50 år eller äldre	10	8	1

ORGANISATION & PROCESSER

“NSP driver en säljande organisation, där den viktigaste framgångsfaktorn ligger i engagerade medarbetare som i mötet med kund gör sitt bästa för att genom hög service och försäljning skapa en positiv gästupplevelse.”



AKTIEKAPITAL OCH KAPITALSTRUKTUR

Aktiekapitalet i Bolaget uppgår till 51 808 954 SEK och antalet aktier till 7 195 688. Kvotvärdet uppgår till 7,20. NSPs bolagsordning innehåller ett avstämningsförbehåll och Bolagets aktier är Euroclear-an slutna, vilket innebär att Euroclear Sweden AB administrerar bolagets aktiebok. Aktiebrev utfärdas ej. ISIN-kod för aktien är SE0000 476954. Bolaget 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 företrädna aktier utan begränsning i rösträtten. Samtliga aktier medför lika rätt till andel i NSPs 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.

HANDEL PÅ NASDAQ OMX STOCKHOLM

NSPs aktie av serie B är sedan den 15 januari 2008 upptagen till handel på NASDAQ OMX Stockholm. Dessförinnan handlades NSPs aktie av serie B på marknadsplatsen First North sedan den 2 maj 2006.

Innan dess handlades Bolagets aktie av serie B på NGM Equity sedan den 19 december 2005. Sista betalkurs den 30 december 2008 var 7,05 SEK, vilket gav Bolaget ett börsvärde på cirka 50,7 MSEK. Totalt omsattes cirka 773 000 aktier under perioden 1 januari – 31 december 2008. Den genomsnittliga omsättningen per handelsdag under perioden motsvarade ett värde om cirka 102 kSEK. Aktien handlas under kortnamnet NSP.

ÄGARFÖRHÅLLANDEN

NSP hade den 31 mars 2009 cirka 2 600 aktieägare. I tabellen nedan framgår NSPs största aktieägare per den 31 mars 2009.

UTDELNINGSPOLICY

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

ÄGARE	ANTAL AKTIER AV SERIE A	ANTAL AKTIER AV SERIE B	ANDEL KAPITAL
CRESCO HOLDING APS		1 350 000	18,76 %
PETER BAHRKE (privat och genom bolag)		810 217	11,25 %
ULF WAHLSTEDT (privat och genom bolag)		780 368	10,85 %
DUNSTAR INVESTMENT ENTERPRISES LTD		359 373	4,99 %
GLOBAL EDGE CAPITAL INC		314 590	4,37 %
INVESTMENT AB KUPAND		295 840	4,11 %
DAVEGÅRDH & KJÄLL SVERIGE		253 542	3,52 %
THEODOR JEANSSON		233 870	3,25 %
SOUTHERN CAPITAL AB		170 078	2,36 %
PITINGA NIGHTS AKTIEBOLAG		143 190	1,99 %
NORDNET PENSIONS FÖRSÄKRING AB		138 786	1,93 %
CLEARSTREAM BANKING S.A., W8IMY		135 689	1,89 %
ANDERS WEHTJE		128 690	1,79 %
SIX SIS AG, W8IMY		111 730	1,55 %
FÖRSÄKRINGS AKTIEBOLAGET, AVANZA PENSION		104 006	1,45 %
ADV.FA CARL-FREDRIK HERSLOW		75 500	1,05 %
JYSKE BANK A/S		74 928	1,04 %
HENRIK HEDMAN		68 750	0,96 %
GUSTAVIA SVERIGE		61 479	0,85 %
EUROCORP NO 1 HOLDING AB		59 572	0,83 %
INGVAR KAMPRAD		54 500	0,76 %
ÖVRIGA ÄGARE	375	1 470 615	20,45 %
TOTALT SAMTLIGA ÄGARE	375	7 195 313	100 %

Aktiekapitalets utveckling

I tabellen nedan redovisas förändringar i NSP:s aktiekapital från 2004 fram till och med den 28 november 2008. Förändringar fram till den streckade linjen avser LightLab AB.

ÅR	HÄNDELSE	FÖRÄNDRING AV ANTALET AKTIER	ANTAL AKTIER AV SERIE A	ANTAL AKTIER AV SERIE B	KVOTVÄRDE	FÖRÄNDRING AKTIEKAPITAL (SEK)	AKTIEKAPITAL (SEK)
2004	Aktieteckning, teckningsoption	959 800	1 500 000	73 045 960	0,05	47 990	3 727 298
2004	Nyemission	37 272 980	1 500 000	110 318 940	0,05	1 863 649	5 590 947
2004	Nyemission	16 000 000	1 500 000	126 318 940	0,05	800 000	6 390 947
2005	Nyemission	159 773 675	1 500 000	286 092 615	0,05	7 988 684	14 379 631
2005	Nyemission ¹	85	1 500 000	286 092 700	0,05	4	14 379 635
2005	Sammanläggning ²	-284 716 773	15 000	2 860 927	5	-	14 379 635
2005	Nedsättning av aktiekapital ³		15 000	2 860 927	0,18	-13 861 968	517 667
2005	Nyemission ⁴	85 894 353	10 015 000	78 755 280	0,18	15 460 983	15 978 650
2005	Nyemission ⁵	2 300 742	10 015 000	81 056 022	0,18	414 134	16 392 784
2005	Nyemission ⁶	4 793 211	10 015 000	85 849 233	0,18	862 778	17 255 562
2005	Konvertering ⁷		7 603 000	88 261 233	0,18	-	17 255 562
2006	Nyemission ⁸	6 000 000	7 603 000	94 261 233	0,18	1 080 000	18 335 562
2006	Nyemission ⁹	6 000 000	7 603 000	100 261 233	0,18	1 080 000	19 415 562
2006	Nyemission ¹⁰	333 333	7 603 000	100 594 566	0,18	60 000	19 475 562
2006	Nyemission ¹¹	15 000 000	7 603 000	115 594 566	0,18	2 700 000	22 175 562
2007	Nyemission ¹²	333 333	7 603 000	115 927 899	0,18	60 000	22 235 562
2007	Aktieteckning, teckningsoption ¹³	8 400 000	7 603 000	124 327 899	0,18	1 512 000	23 747 562
2007	Aktieteckning, teckningsoption ¹⁴	9 600 000	7 603 000	133 927 899	0,18	1 728 000	25 475 562
2007	Konvertering ¹⁵		15 000	141 515 899	0,18	-	25 475 562
2007	Nyemission ¹⁶	2 382 844	15 000	143 898 743	0,18	428 912	25 904 474
2007	Nyemission ¹⁷	17	15 000	143 898 760	0,18	3	25 904 477
2007	Sammanläggning ¹⁸	-140 315 916	375	3 597 469	7,20	-	25 904 477
2008	Pågående nyemission ¹⁹	3 597 844	375	7 195 313	7,20	25 904 477	51 808 954

Förklaringar noter

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

STYRELSE



JAAN KABER

Styrelseordförande sedan den 16 mars 2009

Född: 1951 Aktieinnehav¹: 1 350 000² Teckningsoptioner: 750 000

Jaan Kaber är verksam som ägare av Förvaltnings AB Bohus Enskilda samt som italiensk konsul. Jaan Kaber har en civilekonomexamen från Handelshögskolan i Göteborg.

Nuvarande styrelseuppdrag utanför NSP-koncernen: Förvaltnings AB Bohus Enskilda (ordförande), Bk Byggeselskab APS (ordförande), Cresco Holding APS (ordförande), Arnewind Auto Products AB (ordförande), Dill Holding (ledamot).



PETER BAHRKE

Styrelseledamot sedan 2006

Född: 1962 Aktieinnehav¹: 810 217 Teckningsoptioner: 500 421

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

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



MORGAN JALLINDER

Styrelseledamot sedan 2009

Född: 1952 Aktieinnehav¹: 1 350 000² Teckningsoptioner: 750 000

Morgan Jallinder är verkställande direktör i NSP sedan den 10 mars 2009. Morgan Jallinder har en civilekonomexamen från Handelshögskolan i Göteborg och har haft en rad ledande befattningar inom finans- och fastighetssektorn.

Nuvarande styrelseuppdrag utanför NSP-koncernen: Förvaltnings AB Bohus Enskilda (ledamot), Bk Byggeselskab APS (ledamot), Cresco Holding APS (ledamot), Arnewind Auto Products AB (ledamot).



NIKLAS MIDBY

Styrelseledamot sedan 2007

Född: 1959 Aktieinnehav¹: 19 356 Teckningsoptioner: 9 678

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

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



ULF WAHLSTEDT

Styrelseledamot sedan 2004

Född: 1957 Aktieinnehav¹: 780 368 Teckningsoptioner: 390 184

Ulf Wahlstedt var verkställande direktör i Bolaget till och med den 10 mars 2009. Ulf Wahlstedt har tidigare varit partner inom Servisen Investment Management AB, verkställande direktör för Scala International AB och verkställande direktör för Lotus Developments verksamhet i Norden. Ulf Wahlstedt har en civilekonomexamen från Handelshögskolan i Stockholm.

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



ANDERS WEHTJE

Styrelseledamot sedan 2004

Född: 1964 Aktieinnehav¹: 424 530 Teckningsoptioner: 162 920

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

Nuvarande styrelseuppdrag utanför NSP-koncernen: Avensia Innovation AB (publ) (ledamot), Bet on Finance i Helsingborg AB (ledamot), Inpac Holding AB (ledamot), Aktiebolaget Nordsidan (ledamot), Investment AB Kupand (ledamot) och Anders Wehtje Invest AB (ledamot).



MORGAN JALLINDER

Styrelseledamot och verkställande direktör

Född: 1952 Aktieinnehav¹: 1 350 000² Teckningsoptioner: 750 000

Morgan Jallinder är verkställande direktör i NSP sedan den 10 mars 2009. Under åren 1993 till 2006 har Morgan 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 fastighetssektorn.



LARS CALLEBRO

Chief Business Development Officer

Född: 1969 Aktieinnehav¹: Inga Teckningsoptioner: 500 000³

Lars har 12 års erfarenhet från QSR, senast med operationellt ansvar för 45 restauranger inom McDonald's Sverige. Han har tidigare innehaft olika positioner inom McDonald's Sverige, bland annat som regionchef. Lars har en fil.mag. i internationell Handelsrätt från Handelshögskolan i Göteborg samt en officersexamen.



DANIEL GARPENBECK

Chief Operating Officer

Född: 1971 Aktieinnehav¹: Inga Teckningsoptioner: Inga

Daniel Garpenbeck har 20 års erfarenhet från QSR, bland annat som regionchef med ansvar för ett stort antal restauranger inom McDonald's Sverige. Daniel har även arbetat på Hamburger University, McDonld's Internationella Business School i Chicago i USA under två år. Där arbetade han som lärare och föreläsare samt deltog i utvecklingen av ett globalt kursmaterial.



JOHAN WEDIN

Chief Financial Officer

Född: 1958 Aktieinnehav¹: Inga Teckningsoptioner: Inga

Johan Wedin kommer närmast från Modul 1 där han varit ekonomi- och informationsdirektör sedan 2000. Dessförinnan var han ansvarig för Corporate Finance på Scala Business Solutions NV. Johan Wedin har även arbetat på Öhrlings Coopers Lybrand. Johan Wedin har en universitetsutbildning i företagsekonomi och skatt.

1. Avser privat innehav, via bolag eller genom närstående.

2. Via Cresco Holding APS

3. Berättigar till teckning av 12 500 aktier

ÅRSREDOVISNING OCH KONCERNREDOVISNING FÖR RÄKENSKAPSÅRET 2008-01-01 – 2008-12-31

Styrelsen avger följande årsredovisning och koncernredovisning.

Förvaltningsberättelse	27
Resultaträkning – koncern	34
Balansräkning – koncern	35
Kassaflödesanalys – koncern	36
Förändring i eget kapital – koncern	37
Resultaträkning – moderbolag	38
Balansräkning – moderbolag	39
Kassaflödesanalys – moderbolag	40
Förändring i eget kapital – moderbolag	41
Noter	42
Styrelsens underskrifter	61
Revisionsberättelse	62

Om inte annat anges, redovisas alla belopp i tusentals kronor, kSEK.

Nordic Service Partners Holding AB (publ)
Ord.nr 556534-1970

FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE

Styrelsen och verkställande direktören för Nordic Service Partners Holding AB (publ) avger härmed årsredovisning och koncernredovisning för år 2008.

KORT OM NSP

NSP är ett svenskt företag vars verksamhet består i att driva, förvärva och utveckla varumärken och koncept inom Quick Service Restaurants ("QSR"). NSPs verksamhet grundades 2004 i samband med att 21 Burger King-restauranger förvärvades av Burger King Corporation. Under 2006 och 2007 fortsatte NSP att expandera genom förvärv och nyetableringar av redan befintliga koncept. NSP förvärvade Cresco 2006 (sju Burger King restauranger i Danmark), Euroburger (nio Burger King restauranger i Skåne). Under 2008 har NSP nyetablerat en food court i Nacka Forum samt öppnat en ny Burger King restaurang i Viby, Danmark. Därutöver har NSP etablerat ytterligare två Taco Bar, en i egen regi i Nacka centrum och en genom en ny franchisetagare. NSPs primära kundgrupper är affärspartners och slutkunder. Affärspartners utgörs av franchisetagare samt fastighets- och köpcentrumägare. Slutkunderna utgörs av restauranggäster. Den 31 december 2008 drev NSP 43 Burger King-enheter i Norden vilket gör Bolaget till Nordens, och en av Europas, största franchisetagare till Burger King. NSP drev därtill nio Taco Bar, tre Tasty Thai, två Sandys samt fem s k food courts. Vidare var NSP franchisegivare till ytterligare nio Taco Bar. NSPs erbjudande riktar sig primärt till investerare, fastighets- och köpcentrumägare samt samarbetspartners. Erbjudandet kan beskrivas som:

- Ett snabbt växande och lönsamt företag i en bransch med stark tillväxt.
- Attraktiva varumärken och franchisekoncept i anpassningsbara och affärsdrivande restauranglösningar.
- Effektiv snabbserviceverksamhet.
- Serviceinriktad personal som trivs.
- Seriöst och gott affärsmannaskap.

NSPS VERKSAMHET

NSPs verksamhet består i att driva, förvärva och utveckla koncept och varumärken inom food service. Genom separata dotterbolag äger och driver NSP för närvarande 32 Burger King-restauranger i Sverige och 11 Burger King-restauranger i Danmark. Med sina 43 restauranger är NSP Burger Kings största franchisetagare i Norden och en av de större i Europa. I Sverige finns drygt 65 Burger King-restauranger som drivs av 22 franchisetagare. Bolaget äger också varumärket och franchisedjan Taco Bar med nio egna Taco Bar-enheter samt därutöver affärsområdet Food Solutions. Totalt driver NSP ett sextio-tal enheter och är franchisegivare till ytterligare nio enheter. En central faktor i NSPs koncept är en erfaren ledningsgrupp med en omfattande erfarenhet att driva, utveckla och skapa lönsamhet inom personalintensiv försäljnings- och serviceverksamhet. Det finns stora struktur- och effektivitetsvinster att göra när verksamheten drivs i kedjeformat med en samlad central driftskompetens. Inköp, personalhantering, drift och ekonomistyrning är exempel på områden där verksamheten kan drivas med avsevärt högre effektivitet i aggregerad form. Internationell erfarenhet indikerar att stark lönsamhetsförbättring kan

uppnås genom effektiv centraliserad styrning och drift. Kedjeformatet innebär större resurser och bättre förutsättningar för att bygga starka varumärken. NSP arbetar för att identifiera och genomföra nya investeringar och utöka antalet affärsområden. De befintliga restaurangerna ger NSP en stabil plattform för organisation och administration vilken gör det möjligt att snabbt och effektivt överta driften av andra verksamheter av liknande karaktär och uppnå de synergier som en samlad driftskompetens medför. Framtida verksamhet är inte strikt bunden till QSR utan kan på sikt även komma att omfatta andra servicekoncept där Bolagets kärnkompetens kan användas för att skapa mer värde åt aktieägarna.

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), Cresco Food A/S, Svenska Taco Bar AB (med tre separata dotterbolag), Euroburger AB samt NSP Food Solutions AB (med dotterbolag).

KOMMENTARER TILL DEN FINANSIELLA UTVECKLINGEN

VÄSENTLIGA HÄNDELSER UNDER 2008

I juni öppnade NSP via en franchisetagare en Taco Bar-restaurang belägen på Stora torget 5 i Linköping. I oktober öppnade Bolaget sin fjärde food court i shoppingcentrumet Nacka Forum utanför Stockholm. I december öppnade NSP en större Burger King-restaurang i danska Viby. Restaurangen förväntas omsätta över 20 MSEK på årsbasis och generera ett EBITDA-resultat om cirka 3 MSEK. NSP har under 2008 avyttrat fyra stycken byggnader för en total köpeskilling om 20 MSEK. NSP har tecknat hyresavtal och därigenom säkerställt den fortsatta restaurangdriften i dessa lokaler. NSP slutförde i december den nyemission med företräde för Bolagets aktieägare som beslutades den 8 november 2008. Nyemissionen tillförde cirka 28,8 MSEK före emissionskostnader, vilka uppgick till ca 3,8 MSEK.

OMSÄTTNING, KOSTNADER OCH RESULTAT

Omsättning

NSPs nettoomsättning för perioden januari – december ökade med 17 procent (16 procent valutajusterat) till 660,5 MSEK (566,6). För jämförbara enheter minskade försäljningen med 0,2 procent.

Omsättning per segment

Försäljningen i bolagets Burger King-enheter, som svarar för 89 procent av omsättningen, uppgick till 587,4 MSEK (521,5) under 2008, en ökning med 12,6 procent. För Taco Bar uppgick försäljningen till 17,8 MSEK (20,8). Vid jämförelse mellan åren skall noteras att Taco Bar under 2007 drev en restaurang mer än under 2008 samt att faktureringen mot franchisetagare delvis ändrades, båda dessa omständigheter har påverkat omsättningen negativt. Den totala försäljningen, inklusive alla franchisetagare, ökade med 10 procent och uppgick för året till 54 MSEK (49). Försäljningen i Food Solutions uppgick till 55,6 MSEK (24,3), vilket motsvarar en ökning med 129 procent.

Omstrukturering och övriga kostnader av engångskaraktär

Dessa kostnader består av reserveringar för avveckling av två olönsamma enheter inom Food solutions, omstrukturering-kostnader hänförliga till åtgärderna avseende omorganisation i Danmark samt kostnader av engångskaraktär. Kostnader för nedskrivningar av inventarier avser anläggningar som har respektive kommer att avvecklas. Kostnaderna uppgår till ca 10 MSEK totalt och har belastat rörelseresultatet i det fjärde kvartalet såväl som rörelseresultatet för helåret. Dessa kostnader fördelas med ca 7 MSEK avseende rörelsekostnader samt ca 3 MSEK avseende nedskrivning av anläggningstillgångar. Dessa reserveringar tillsammans med övriga åtgärder som vidtagits under 2008 beräknas ge kostnadsminskningar på mer än 10 MSEK under 2009 jämfört med 2008. De koncerngemensamma kostnaderna har därmed anpassats till en nivå som bedöms vara uthållig framöver.

Koncernens resultat

Trots en fortsatt god tillväxt redovisar vi ett försämrat rörelseresultat jämfört med föregående år, -24,8 MSEK (10,5). Tre inledande svaga kvartal i den danska verksamheten, förluster inom Food Solutions, ökade koncerngemensamma kostnader samt, i slutet av året stigande råvarupriser och en kraftigt försvagad krona vis-a-vi Euron, har påverkat resultatet negativt. Därutöver påverkas årets resultat negativt av reserveringar och nedskrivning av inventarier enligt beskrivningen ovan. Rörelseresultatet har påverkats negativt av ökade råvarupriser, en kraftigt försvagad krona vis-a-vi Euron samt höjda energipriser. Rörelsemarginalen uppgick för helåret till -3,7 procent (1,9). Resultat före avskrivningar mätt som EBITDA uppgick till 5,4 MSEK (28,9). I koncernens resultat ingår, under posten övriga intäkter 5,7 MSEK (3,5), resultatet av försäljning av byggnader (restauranger). Koncernens resultat före skatt uppgick till -35,1 MSEK (2,7) för 2008. Resultat efter beräknad skatt blev -34,9 MSEK (-1,6). Resultatet per aktie efter beräknad skatt uppgick under året till -9,69 SEK (-0,46).

Rörelseresultat per segment

Resultatet i bolagets Burger King-enheter uppgick under året till -0,1 MSEK (25,8). I årets resultat ingår kostnader för omstrukturering inklusive kostnader av engångskaraktär uppgående till 4,9 MSEK (0). De kraftfulla åtgärder som vi genomfört för att förbättra resultatet i Danmark har lett till förbättrade marginaler och effektivitet. Burger King-segmentets rörelsemarginal uppgick till 0 procent (4,9) för helåret. För Taco Bar uppgick resultatet för helåret till 0 MSEK (2,4). I årets resultat ingår kostnader för omstrukturering inklusive kostnader av engångskaraktär uppgående till 0,2 MSEK (0). Resultatet för Food Solutions uppgick till -14,7 MSEK (-6,3). I årets resultat ingår kostnader för omstrukturering inklusive kostnader av engångskaraktär uppgående till 3,9 MSEK (0).

FINANSIELL STÄLLNING

Likvida medel

Koncernens likvida medel uppgick per den 31 december till 32,3 MSEK (25,3), i januari 2009 erhöles den sista likviden från nyemissionen om 11,8 MSEK. På balansdagen fanns 26,6 MSEK (18,7) i beviljade rörelsekrediter varav 10,1 MSEK var utnyttjade (14,4). NSP slutförde i december den nyemission med företräde för Bolagets aktieägare som beslutades den 8 november 2008. Nyemissionen tillförde cirka 28,8 MSEK före emissionskostnader uppgående till ca 3,8 MSEK. Emissionen tecknades till ca 60 procent med stöd av företrädesrätt. Resterande aktier, motsvarande cirka 40 procent har tecknats av det konsortium av befintliga aktieägare och externa garantier som åtagit sig att garantera nyemissionen. Genom företrädesemissionen ökar antalet aktier av serie B med 3 597 844 aktier medan antalet aktier av serie A är oförändrat och uppgår till 375 aktier. Efter företrädesemissionen uppgår aktiekapitalet till 51 808 953,60 SEK fördelat på 375 aktier av serie A och 7 195 313 aktier av serie B.

Kassaflöde

Kassaflödet för den löpande verksamheten uppgick under 2008 till -10,6 MSEK (27,7). Kassaflödet för den löpande verksamheten, före förändring av rörelsekapital och betald skatt, uppgick till -14,6 MSEK (19,8). Kassaflödet från investeringsverksamheten uppgick till -16,5 MSEK (-74,0) för perioden januari - december.

Finansiering

Bolaget har löpande en dialog med bolagets kreditgivare bland annat för att anpassa lånevillkoren till koncernens finansiella ställning.

Eget kapital

Koncernens egna kapital uppgick per den 31 december till 95,5 MSEK (101,5), motsvarande 26,54 SEK per aktie (29,11) före och 28,15 (29,77) efter utspädning.

MEDARBETARE

Koncernen hade per den 31 december 2008 1 854 anställda (1 908). Antal årsanställda uppgick till 818 (746).

INVESTERINGAR

Investeringar i framförallt maskiner och inventarier (på befintliga restauranger) samt ombyggnationer av befintliga restauranger uppgick under året till 44,2 MSEK (50,2).

MODERBOLAGET

Nordic Service Partners Holding ABs (publ) – moderbolaget – verksamhet består av att leda, utveckla och administrera koncernens olika verksamhetsgrenar. Moderbolagets intäkter består till övervägande del av internfakturering till respektive dotterbolag för dessa tjänster. Moderbolagets nettoomsättning under 2008 uppgick till 29,8 MSEK (21,0). Rörelseresultatet uppgick till -1,0 MSEK (-9,4). Resultatet efter skatt uppgick under året till -104,6 MSEK (-6,9). NSP anpassade under året det egna kapitalet i moderbolaget att vara i paritet med koncernens egna kapital. Anpassningen gjordes genom en nedskrivning av aktier i dotterbolag med 96,8 MSEK (0).

FÖRVÄRV, AVYTTRINGAR OCH NYÖPPNINGAR 2008

I juni öppnade NSP via en franchisetagare en Taco Bar-restaurang belägen på Stora torget 5 i Linköping. I oktober öppnade Bolaget sin fjärde food court i shoppingcentrumet Nacka Forum utanför Stockholm. I december öppnade NSP en större Burger King-restaurang i danska Viby. NSP har under 2008 avyttrat fyra stycken byggnader för en total köpeskilling om 20 MSEK. Med avyttringen har NSP frånträtt ägaransvaret för dessa byggnader inklusive de risker som det medför. NSP har tecknat hyresavtal och därigenom säkerställt den fortsatta restaurangdriften i dessa lokaler.

REDOVISNINGSPRINCIPER

NSP upprättar de finansiella rapporterna i enlighet med International Financial Reporting Standards (IFRS) i den form de antagits av Europeiska Unionen (EU). De rekommendationer som har störst inverkan på koncernens redovisning är IFRS 3 Rörelseförvärv. Redovisningsprinciperna är oförändrade från föregående år.

RISKFAKTORER

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

MARKNADSRISKER

Konjunkturutveckling

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

Marknadsutveckling

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

Strukturkänslighet

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

Konkurrens

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

AFFÄRSRISKER

Personalberoende m.m.

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

FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE

Varumärkesrisk

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

Franchiseavtal, utvecklingsavtal mm

Vissa franchiseavtal avseende Burger King innehåller en vid beskrivning av vad som skall anses som avtalsbrott, som ger Burger King rätt att säga upp avtalet till förtida upphörande, samt att upprepade mindre väsentliga avtalsbrott kan medföra rätt för Burger King att säga upp avtalet. Dotterbolaget Nordic Service Partners AB och NSP har härutöver ingått ett utvecklingsavtal med Burger King avseende etablering av nya Burger King-restauranger i Sverige. Avtalet innehåller förpliktelser för bl a Nordic Service Partners AB att etablera minst 12 nya restauranger under avtalstiden enligt vissa specificerade tidsperioder. Om Nordic Service Partners AB inte uppfyller något av minimiåtagandena upphör avtalet automatiskt att gälla. För att etablering av restaurangerna skall få ske förutsätts diverse godkännanden från Burger King i olika delar av etableringsprocessen. Burger King har en vidsträckt rätt att vägra godkännande för etablering. Avtalet ger Burger King vidare långtgående möjligheter att säga upp avtalet med omedelbar verkan. Även Cresco Food A/S har ingått ett utvecklingsavtal på i huvudsak liknande villkor där Cresco Food A/S åtar sig i avtalet att etablera minst 15 restauranger under en femårsperiod. NSP och Cresco Food har inte öppnat restauranger i den omfattning som avtalen stipulerar. Det innebär att bolagen har att inhämta samtycke till att öppna nya restauranger. Bolag i NSP-koncernen är, i form av franchisetagare, anvisade vissa av Burger King respektive Tasty Thai godkända leverantörer. Såsom franchisetagare finns ingen ovillkorlig rätt att byta leverantörer, t.ex. för det fall att kvalitén i levererade varor inte uppfylls eller att inköpspriser justeras, vilket kan komma att få väsentlig betydelse för Bolagets verksamhet, finansiella ställning och/eller resultat.

Lägesrisk

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

Hyresavtalsrisk

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

Förvärvsstrategi

En del av Bolagets strategi består av att förvärva och utveckla restauranger, varumärken och koncept inom food service. Det finns alltid en risk att NSP får betala för mycket för förvärvade enheter. Det finns också en risk att NSP inte lyckas förvärva kompletterande verksamheter eller enheter för att åtnjuta tillräckliga långsiktiga stordriftsfördelar. Vidare finns det alltid en risk att förvärvade enheter inte utvecklas i enlighet med gjorda beräkningar. NSP hanterar förvärvsriskerna genom grundlig analys av läge och marknadssituation och gängse analys av verksamhet och finansiell ställning. NSP verkar också, normalt sett, för att säljaren blir delägare i NSP genom finansieringslösningar som innefattar bland annat betalning med nyemitterade och/eller egna aktier.

Etableringsstrategi

Vid utgången av 2008 drev NSP ett sextiototal enheter och var franchisegivare till ytterligare nio enheter. Bolaget planerar att öppna ytterligare enheter de kommande åren. Dessa kan komma att vara nya koncept och på marknader där NSP saknar eller har begränsad erfarenhet. De nya koncepten och/eller marknaderna kan ha andra konkurrensvillkor, kundpreferenser och/eller försäljningsvillkor än NSPs befintliga koncept och marknader. Detta kan resultera i att dessa kommer att bli mindre framgångsrika än NSPs befintliga koncept och marknader. I händelse av att NSP inte kan öppna nya enheter i önskvärd hastighet på grund av förseningar eller misslyckanden i att öppna nya enheter kan det väsentligen påverka NSPs 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 NSPs 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. NSPs förmåga att öppna ytterligare enheter beror därför också på förmågan att identifiera och förhandla acceptabla hyresavtal samt anställa och utbilda restaurangpersonal i tillräcklig omfattning. Dessutom kan nyetableringstakten variera från kvartal till kvartal vilket kan innebära att kvartalsvis omsättning och resultat kan komma att understiga marknadens förväntningar vissa perioder.

Etableringskostnader

Historiskt har NSP framgångsrikt förvärvat nya enheter och koncept samt ökat den jämförbara lönsamheten för dessa enheter. Vid etablering av nya enheter kan den jämförbara tillväxten komma att sjunka, något som kan komma att påverka såväl NSPs omsättnings- som lönsamhetstillväxt. NSP bedömer att det krävs en inkörningsperiod för nya enheter på upp till 24 månader i syfte att uppnå förväntad volym och lönsamhet. Under den perioden kommer enheterna att generera lägre omsättning och lönsamhet än vad de förväntas generera därefter. Detta beror på att det tar tid att bygga upp en kundbas samt på att högre kostnader relaterade till marknadsförings- och etableringskostnader uppkommer. Det kan också komma att visa sig att nyetablerade enheter ej blir lönsamma eller uppnår samma lönsamhet som befintliga enheter. Vidare bedöms den genomsnittliga restaurangförsäljningen respektive den jämförbara restaurangförsäljningen i befintligt bestånd inte komma att öka i samma takt som tidigare.

Styrningsrisk

NSP planerar att förvärva och etablera ett betydande antal nya restauranger. NSPs befintliga kontroll-, styr-, restaurang-, management-, redovisnings- och informationssystem kan visa sig vara otillräckliga för den planerade tillväxten. Att styra NSPs tillväxt effektivt kommer att kräva att NSP investerar i och uppdaterar system och procedurer samt anställer, utbildar och behåller restaurangchefer. NSP lägger stor vikt vid din kultur och värderingar och bedömer dels att det är en av framgångsfaktorerna till dags dato, dels att det kommer att bli allt viktigare ju större NSP blir. NSPs oförmåga att styra tillväxten effektivt kan komma att få väsentlig betydelse för NSPs verksamhet, finansiella ställning och/eller resultat.

Regelbegränsningar

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

FINANSIELLA RISKER

Likviditetsrisk

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

Framtida finansiering

Bolagets verksamhet är inriktad på tillväxt genom förvärv och etablering av nya koncept. Detta kan komma att medföra ett framtida kapitalbehov och därför kräva ytterligare finansiering via kapitalmarknaden med åtföljande utspädnings effekt 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

NSPs historiska förvärv har delvis finansierats genom lån med en rörlig ränta. En procentenhets förändring av räntan påverkar koncernens lönsamhet med cirka 1,9 MSEK per år.

SKATTERISKER

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

FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE

INCITAMENTSPROGRAM

Bolaget har år 2006 och 2007 infört incitamentsprogram baserat på teckningsoptioner till nyckelpersoner (se närmare avsnittet "Aktiekapital och ägarförhållanden – Incitamentsprogram"). Vad avser 2006 års incitamentsprogram (Incitamentsprogram I), förvärvas optionerna successivt och vederlagsfritt. Incitamentsprogram I har löpt ut och inte utnyttjats till någon del då aktiekursen understiger teckningskursen.

TRANSAKTIONER MED NÄRSTÅENDE

En av NSPs styrelseledamöter, Torbjörn Hulstberg, är partner på Kilpatrick Stockton Advokatbyrå KB. Under räkenskapsåret har Kilpatrick Stockton KB erhållit ersättning om 2,9 MSEK för sina tjänster. Styrelseledamoten Peter Bahrke har under perioden lämnat ett kortfristigt lån till bolaget om 3,1 MSEK som återbetalats, inklusive ränta motsvarande en årlig ränta om 12 procent. Peter Bahrke har även ingått i det garantikonsortium av befintliga aktieägare som varit med och garanterat emissionen och har därför erhållit garantiprovision om 122 KSEK. Morgan Jallinder har av styrelsen utsetts till VD i NSP. Morgan Jallinder är delägare i Cresco Holding Aps som äger 18,8 procent av aktierna i NSP. För ytterligare information om transaktioner med närstående hänvisas till Not 29.

SKATTEPROCESSER

För närvarande föreligger en skatteprocess rörande NSP-koncernen med en sammanlagd skatteexponering om cirka 1,4 MSEK. Några reserveringar har inte gjorts för dessa tvister. Länsrätten i Stockholms län dömde i mars 2008 i enlighet med NSPs yrkanden. Skatteverket har emellertid överklagat domarna varför målen nu väntar på avgörande av Kammarrätten i Stockholm. Bolaget var tidigare part i en skatteprocess avseende taxeringsår 2006. Tvisten gällde kvarstående underskott efter en ägarförändring. Denna skatteprocess avgjordes i somras av Länsrätten i Stockholms län som dömde till bolagets nackdel. NSP har inte överklagat domen och den har inte heller någon effekt på bolagets resultat.

PRÖVNING AV NEDSKRIVNINGSBEHOV FÖR GOODWILL

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

VALBEREDNING

NSP Holding ABs tidigare styrelseordförande Peter Bahrke har i samråd med aktieägare som representerar mer än 50 procent av aktieägarna tillsatt en valberedning inför 2009 års årsstämma. Valberedningen utgörs av Peter Bahrke, ordförande, Peter Nordin och Jaan Kaber. Styrelseordförande och ordförande för valberedningen Peter Bahrke kan kontaktas på telefon 070-776 66 55 eller via e-post: peter.bahrke@edcapital.com.

ÅRSSTÄMMA 2009 OCH ÅRSREDOVISNING 2008

Årsstämma kommer att hållas tisdagen den 12 maj 2009 i Stockholm. Årsredovisningen för 2008 kommer att färdigställas i april 2009 och finnas tillgänglig på bolagets hemsida. Bolaget kommer att skicka ut årsredovisningen på begäran.

HÄNDELSER EFTER RÄKENSKAPSÅRETS UTGÅNG

En extra bolagsstämma hölls den 16 mars där styrelsen kompletterades med ledamöter utsedda av Cresco Holding Aps som äger 18,8 procent av bolagets aktier. De nya ledamöterna är Jaan Kaber och Morgan Jallinder, båda har 15 års erfarenhet från att driva Burger King-restauranger i Danmark. Jaan Kaber och Morgan Jallinder äger Cresco Holding Aps. Vid samma bolagsstämma valdes Jaan Kaber till ny styrelseordförande.

Styrelsen i NSP har utsett Morgan Jallinder till ny VD. Morgan Jallinder bär med sig en gedigen operativ erfarenhet från branschen och har med sin starka verksamhetsprofil de rätta förutsättningarna för att fokusera på NSPs kärnverksamhet.

UTVECKLING OCH FRAMTIDSUTSIKTER 2009

NSP har genom förvärv och nyetableringar positionerat sig som en av de större aktörerna inom food service i Sverige och Norden. Drygt 60 restauranger ger oss en stabil operativ plattform och med den nyss genomförda nyemissionen bedöms NSP föfoga över tillräckligt kapital för en fortsatt utveckling av NSP mot lönsamhet. Vår verksamhet är mindre konjunkturkänslig än övrig detaljhandel vilket gör att vi är försiktigt optimistiska inför 2009. För 2009 kommer fokus att ligga på förädling och effektivisering av restaurangbeståndet för att nå en väsentlig förbättring av resultatet jämfört med 2008.

ÄGARFÖRHÅLLANDEN

NSP hade vid utgången av året 2 600 aktieägare enligt Euroclear. De tio största ägarna innehade tillsammans 65,4 procent (68,3) av aktierna. Se vidare sidan 22 för ytterligare information om de största ägarna i NSP. Per avstämningsdagen för stämman kommer Bolagets aktiekapital att uppgå till 51 808 954 SEK, med kvotvärde 7,20 per aktie fördelat på 7 195 688 aktier och 7 199 063 röster i Bolaget. Inga kända aktieägaravtal finns.

FÖRSLAG TILL RIKTLINJER FÖR LÖN OCH ANNAN

ERSÄTTNING TILL LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

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

NUVARANDE ERSÄTTNINGSPOLICY

Ersättning till styrelse

Till styrelsens ordförande och ledamöter skall utgå ersättning för styrelseuppdraget enligt bolagsstämmans beslut. För det fall att en valberedning tillsätts skall denna lämna bolagsstämman förslag till arvoden. Styrelsen har inte inrättat några kommittéer och således skall inte heller utgå något arvode för kommittéarbete. Vid årsstämman den 24 april 2008 beslutades att arvode till ordföranden skall utgå med 400 000 SEK och till övriga ledamöter, som inte är anställda i bolaget, med 150 000 SEK vardera, således med ett sammanlagt arvode om 850 000 SEK.

Ersättning till ledande befattningshavare

Med ledande befattningshavare avses VD i koncernens moderbolag samt CFO, COO, ansvarig för affärsutveckling och, i förekommande fall, VD i dotterbolag. Ersättning och andra anställningsvillkor för ledande befattningshavare skall vara marknadsmässiga och konkurrenskraftiga så att NSPH kan attrahera och behålla skickliga medarbetare. Ersättningen till VD skall motsvara den gängse ersättningen för VD:ar anställda i bolag med en verksamhet, storlek och omsättning som är jämförbar med NSPHs. Vid denna bedömning skall hänsyn tas till att NSPH idag är ett bolag som är inne i en starkt expansiv fas snarare än en förvaltande fas. Ersättning till VD och övriga ledande befattningshavare utgörs av grundlön, sedvanlig tjänstepension liksom sedvanliga icke-monetära förmåner som företagsbil. Rörlig ersättning skall kunna utgå, dock maximalt till vad som motsvarar 20 procent av grundlönen, och kan bli a komma att baseras på uppfyllandet av olika utvecklingsmål såsom rörelseresultat.

Styrelsen skall varje år överväga om incitamentsprogram omfattande ledande befattningshavare skall föreslås årsstämman. Incitamentsprogram skall även kunna ta formen av s k syntetiska optioner eller personaloptioner. Om VD ingår i styrelsen skall VD inte förbereda eller delta i beslut om incitamentsprogram som berör VD. För både VD och övriga ledande befattningshavare utgår pensionsförmåner och eventuell rörlig ersättning liksom eventuell ersättning i form av finansiella instrument samt övriga förmåner som en del av den totala ersättningen.

Avgångsvederlag skall inte utgå. Uppsägningstiden skall vara så lång att bolaget ges skälig tid att rekrytera och utbilda ersättare, med de begränsningar som kan följa av lag. En uppsägningstid om 6 månader skall anses uppfylla detta krav.

FÖRESLAGEN ERSÄTTNINGSPOLICY

Styrelsen föreslår att årsstämman beslutar om riktlinjer för ersättning till ledandebefattningshavare i enlighet det beslut som fattades vid årsstämman 2008, 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. Ledande befattningshavare ska inte ha rätt till avgångsvederlag. Styrelsen ska varje år överväga om ett incitamentsprogram ska föreslås årsstämman. Styrelsen ska ha rätt att frångå riktlinjerna om det i det enskilda fallet finns skäl till det.

FÖRSLAG TILL DISPOSITION AV BOLAGETS ANSAMLADE FÖRLUST

Till årsstämmans förfogande står följande ansamlade förlust:

kSEK	Moderbolag
Överkursfond	70 072
Balanserat resultat	22 794
Årets resultat	-104 628
Summa	-11 762

Styrelsens föreslår att den ansamlade förlusten avräknas mot reservfonden

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

RESULTATRÄKNING – KONCERN

kSEK	NOT	RÄKENSKAPSÅRET	
		2008	2007
Nettoomsättning	2,3	660 499	566 638
Övriga rörelseintäkter		5 667	3 471
Summa intäkter		666 166	570 109
<i>Rörelsens kostnader</i>			
Råvaror och förnödenheter		-182 974	-150 803
Övriga externa kostnader	5	-222 269	-177 701
Personalkostnader	6	-255 484	-212 719
Avskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	7,8,9,12	-30 190	-18 398
Summa rörelsens kostnader		-690 917	-559 621
Rörelseresultat		-24 751	10 488
Finansiella intäkter	25	5 130	1 986
Finansiella kostnader	26	-15 516	-9 750
Finansnetto		-10 386	-7 764
Resultat efter finansiella poster		-35 138	2 724
Inkomstskatt	22	265	-4 349
Periodens resultat		-34 873	-1 625
Hänförligt till:			
Moderbolagets aktieägare		-34 873	-1 625
Resultat per aktie avseende resultat hänförligt till moderföretagets aktieägare, SEK	31		
Före utspädning		-9,69	-0,46
Efter utspädning		-9,69	-0,46
Genomsnittligt antal aktier, före utspädning		3 597 844	3 486 705
Genomsnittligt antal aktier, efter utspädning		3 711 705	3 711 705

BALANSRÄKNING – KONCERN

TILLGÅNGAR PER 31 DECEMBER, KSEK	NOT	2008	2007
<i>Anläggningstillgångar</i>			
Goodwill	11	208 062	188 846
Övriga immateriella tillgångar	12	11 501	12 902
Immateriella tillgångar		219 562	201 748
Byggnader	8		12 375
Inventarier, verktyg och installationer	9	118 839	94 538
Materiella anläggningstillgångar		118 839	106 913
Finansiella tillgångar	10	6 327	5 525
Uppskjuten skattefordran	22	14 099	14 535
Summa anläggningstillgångar		358 828	328 721
<i>Omsättningstillgångar</i>			
Varulager m.m.			
Råvaror och förnödenheter		6 885	6 573
Kortfristiga Fordringar			
Kundfordringar	13	4 409	10 302
Övriga kortfristiga fordringar	14	9 182	18 066
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	15	23 781	13 932
Likvida medel	23	32 328	25 274
Summa omsättningstillgångar		76 585	74 147
Summa tillgångar		435 413	402 868

EGET KAPITAL OCH SKULDER PER 31 DECEMBER, kSEK	NOT	2008	2007
Aktiekapital	16	51 809	25 904
Övrigt tillskjutet kapital		66 367	66 165
Reserver		-28	-2 780
Balanserat resultat inklusive årets resultat		-22 662	12 211
Summa eget kapital		95 486	101 500
Skulder			
<i>Långfristiga skulder</i>			
Räntebärande långfristiga skulder	17	172 944	133 065
Övriga långfristiga skulder	17	6 800	6 800
Uppskjuten skatteskuld	22	5 956	8 079
Summa långfristiga skulder		185 700	147 944
<i>Kortfristiga skulder</i>			
Upplåning	17	28 561	24 680
Checkkredit	17	10 126	14 361
Leverantörsskulder		48 475	50 528
Skatteskulder		1 809	1 473
Övriga kortfristiga skulder	18	7 786	10 113
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	19	57 470	52 269
Summa kortfristiga skulder		154 227	153 424
Summa skulder		339 927	301 368
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		435 413	402 868

KASSAFLÖDESANALYS – KONCERN

kSEK	NOT	RÄKENSKAPSÅRET	
		2008	2007
Den löpande verksamheten			
Resultat före finansiella poster		-24 760	10 488
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet		-2 573	4 329
Avskrivningar materiella anläggningstillgångar		27 955	18 398
Erhållen ränta		209	380
Erlagd ränta		-15 448	-9 750
Betald inkomstskatt		-602	-3 854
Kassaflöde från löpande verksamhet före förändringar av rörelsekapital		-15 219	19 991
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital			
Ökning (-)/Minskning (+) av varulager		-7	-2 004
Ökning (-)/Minskning (+) av rörelsefordringar		14 912	-15 752
Ökning (-)/Minskning (+) av leverantörsskulder		-5 835	12 649
Ökning (-)/Minskning (+) av övriga rörelseskulder		-4 461	16 681
Kassaflöde från löpande verksamhet		-10 610	31 565
Investeringsverksamheten			
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar		-708	-5 581
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	27	-35 840	-27 028
Avyttring av materiella anläggningstillgångar	21	20 029	387
Investeringar i dotterbolag		-	-42 064
Placering i övriga finansiella anläggningstillgångar		-	-1 799
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-16 519	-76 085
Finansieringsverksamheten			
Nyemission		17 000	-
Upptagna lån		28 700	51 713
Amortering av lån		-7 472	-12 535
Ökning/minskning kortfristiga finansiella skulder		-4 235	-
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		33 993	39 178
Årets kassaflöde		6 864	-5 342
Likvida medel vid årets början		25 274	30 616
Omräkningsdifferens		190	-
Likvida medel vid årets slut – Not 21		32 328	25 274
Outnyttjade krediter	17	16 426	4 000
Disponibla likvida medel vid årets slut		48 754	29 274

FÖRÄNDRING I EGET KAPITAL – KONCERN

kSEK	AKTIEKAPITAL	ÖVRIGT TILL- SKJUTET KAPITAL	RESERVER	BALANSERAT RESULTAT	SUMMA
Eget kapital 2007-01-01	22 175	61 681	-3 625	13 837	94 068
Omräkningssdifferens			845		845
Summa transaktioner redovisade direkt i Eget kapital			-2 780		-2 780
Årets resultat				-1 626	-1 626
Summa redovisade intäkter och kostnader			-2 780	-1 626	-4 406
Nyemission i samband med förvärv	3 729	2 771			6 500
Personaloptioner		1 713			1 713
Eget kapital 2007-12-31	25 904	66 165	-2 780	12 211	101 500
Eget kapital 2008-01-01	25 904	66 165	-2 780	12 211	101 500
Omräkningssdifferens			2 752		2 752
Summa transaktioner redovisade direkt i Eget kapital			-28		-28
Årets resultat				-34 873	-34 873
Summa redovisade intäkter och kostnader					-34 873
Pågående nyemission	25 905	2 878			28 783
Emissionskostnader		-3 762			-3 762
Personaloptioner		1 086			1 086
Eget kapital 2008-12-31	51 809	66 367	-28	-22 662	95 486

RESULTATRÄKNING – MODERBOLAG

kSEK	NOT	RÄKENSKAPSÅRET	
		2008	2007
Nettoomsättning	2	29 795	20 962
<i>Rörelsens kostnader</i>			
Övriga externa kostnader		-16 554	-14 485
Personalkostnader	6	-13 888	-15 633
Avskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	7	-383	-244
Summa rörelsens kostnader		-30 825	-30 362
Rörelseresultat		-1 030	-9 400
Resultat från andelar i koncernföretag			3 742
Finansiella intäkter	25	3 641	1 643
Finansiella kostnader	26	-9 563	-2 866
Nedskrivning aktier i dotterbolag		-96 791	
Finansnetto		-102 714	2 519
Resultat efter finansiella poster		-103 744	-6 881
Inkomstskatt	22	-884	3
Periodens resultat		-104 628	-6 878

BALANSRÄKNING – MODERBOLAG

TILLGÅNGAR PER 31 DECEMBER, kSEK	NOT	2008	2007
<i>Anläggningstillgångar</i>			
Utvecklingskostnader	12	59	77
Immateriella tillgångar		59	77
Materiella anläggningstillgångar			
Inventarier och installationer	9	954	959
Materiella anläggningstillgångar		954	959
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>			
Andelar i koncernföretag	24	102 326	183 296
Långfristig fordran dotterbolag		52 503	20 000
Uppskjuten skattefordran	22	11 732	12 490
Summa finansiella anläggningstillgångar		166 561	215 786
Summa anläggningstillgångar		167 574	216 822
<i>Omsättningstillgångar</i>			
Fordringar hos koncernföretag		17 859	33 460
Övriga fordringar	14	41 237	1 602
Förtubetalda kostnader	15	12 089	7 115
Kassa och bank	23	6 580	7 022
Summa omsättningstillgångar		77 765	49 199
Summa tillgångar		245 339	266 021

EGET KAPITAL OCH SKULDER PER 31 DECEMBER, kSEK	NOT	2008	2007
Eget kapital	16		
<i>Bundet eget kapital</i>			
Aktiekapital		51 809	25 904
Reservfond		54 681	54 681
Summa bundet eget kapital		106 490	80 585
<i>Fritt eget kapital</i>			
Överkursfond		70 072	69 870
Balanserat resultat		22 794	26 781
Årets resultat		-104 628	-6 878
Summa fritt eget kapital		-11 762	89 773
Summa eget kapital		94 728	170 358
Skulder			
<i>Långfristiga skulder</i>			
Långfristiga skulder till kreditinstitut	17	70 837	45 764
Förlagslån	17	6 800	8 000
Summa långfristiga skulder		77 637	53 764
<i>Kortfristiga skulder</i>			
Skulder kreditinstitut	17	11 800	10 048
Leverantörsskulder		1 940	1 911
Skulder till koncernföretag		47 714	22 028
Aktuella skatteskulder		2 220	365
Övriga kortfristiga skulder	18	5 038	384
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	19	4 262	7 163
Summa kortfristiga skulder		72 974	41 898
Summa skulder		150 611	95 662
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		245 339	266 021
Ställda säkerheter	20	102 326	183 296

KASSAFLÖDESANALYS – MODERBOLAG

kSEK	NOT	RÄKENSKAPSÅRET	
		2008	2007
Den löpande verksamheten			
Resultat före finansiella poster		-1 029	-9 400
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet		1 086	1 606
Avskrivningar materiella anläggningstillgångar		370	244
Erhållen utdelning		-785	3 742
Erhållen ränta	25	3 640	1 643
Erlagd ränta	26	-8 778	-2 866
Betald inkomstskatt	22	-1 543	335
Kassaflöde från löpande verksamhet före förändringar av rörelsekapital		-7 039	-4 696
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital			
Ökning (-)/Minskning (+) av rörelsefordringar		11 651	-13 816
Ökning (-)/Minskning (+) av leverantörsskulder		30	53
Ökning (-)/Minskning (+) av övriga rörelseskulder		-18 845	22 658
Kassaflöde från löpande verksamhet		-14 203	4 199
Investeringsverksamheten			
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	27	-346	-1 075
Förvärv av dotterbolag	21	-15 822	-48 637
Avyttring av dotterbolag i samband med intern omstrukturering		-	185
Placering i övriga finansiella anläggningstillgångar		-32 503	-
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-48 671	-49 527
Finansieringsverksamheten			
Nyemission		17 000	-
Emissionskostnader		-	-
Upptagna lån		47 307	47 000
Amortering av lån		-1 875	-7 250
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		62 432	39 750
Årets kassaflöde		-442	-5 578
Likvida medel vid årets början		7 022	12 600
Likvida medel vid årets slut		6 580	7 022

FÖRÄNDRING I EGET KAPITAL – MODERBOLAG

kSEK	AKTIEKAPITAL	RESERVFOND	ÖVERKUSFOND	BALANSERAT RESULTAT	SUMMA
Eget kapital 2007-01-01	22 175	54 681	65 387	14 091	156 334
Nyemission i samband med förvärv	3 729		2 771		6 500
Teckingsoptioner			1 712		1 712
Erhållna koncernbidrag				17 626	17 626
Skatt avseende koncernbidrag				-4 936	-4 936
Årets resultat				-6 878	-6 878
Summa eget kapital 2007-12-31	25 904	-	69 870	19 903	170 358
Eget kapital 2008-01-01	25 904	54 681	69 870	19 903	170 358
Pågående nyemission	25 905		2 878		28 783
Emissionskostnader			-3 762		-3 762
Teckingsoptioner			1 086		1 086
Erhållet koncernbidrag				3 920	3 920
Skatt avseende koncernbidrag				-1 031	-1 031
Årets resultat					-104 628
Summa eget kapital 2008-12-31	51 809	54 681	70 072	22 792	94 728

NOTER – FÖR MODERBOLAG OCH KONCERN

Not 1 – Redovisnings- och värderingsprinciper

ALLMÄNT

NSPs verksamhet består i att förvärva och utveckla varumärken och koncept inom så kallad Food Service (Quick Service Restaurants och Home Meal Replacement), och annan serviceverksamhet. Genom separata dotterbolag äger och driver NSP 32 Burger King-restauranger i Sverige och 11 Burger King-restauranger i Danmark. Bolaget äger också varumärket Taco Bar med tre egna Taco Bar-restauranger, samt affärsområdet Food Solutions. NSP är Burger Kings största franchisetagare i Skandinavien och en av de största i Europa. Moderföretaget är ett aktiebolag registrerat och med säte i Stockholm. Adressen till huvudkontoret är Gävlegatan 22A, Plan 6, 113 30 Stockholm. Bolaget var per 31 december 2008 noterat på OMX Nordiska Börs Stockholm. Denna årsredovisning har den 22 april 2009 godkänts av styrelsen för offentliggörande. Årsredovisningen och koncernredovisningen blir föremål för fastställande på årsstämman den 12 maj 2009. De viktigaste redovisningsprinciperna som tillämpats när denna koncernredovisning upprättats beskrivs nedan.

GRUND FÖR RAPPORTERNAS UPPRÄTTANDE

Koncernredovisningen för NSP-koncernen har upprättats i enlighet med Årsredovisningslagen, RFR 1.1 Kompletterande redovisningsregler för koncerner och International Financials Reporting Standards (IFRS) sådana de antagits av EU. Koncernredovisningen har upprättats enligt anskaffningsvärderingsmetoden. Moderbolaget tillämpar samma redovisningsprinciper som koncernen utom i de fall som anges nedan under avsnittet "Moderbolagets redovisningsprinciper". De avvikelser som förekommer mellan moderbolagets och koncernens principer föranleds av begränsningar i möjligheterna att tillämpa IFRS i moderbolaget till följd av ÅRL och Tryggandelagen samt i vissa fall av skatteskal.

FÖRUTSÄTTNINGAR VID UPPRÄTTANDE AV FINANSIELLA RAPPORTER

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

BEDÖMNINGAR OCH ANTAGANDEN

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

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

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

STANDARER, ÄNDRINGAR OCH TOLKNINGAR SOM GÄLLER FRÅN OCH MED 1 JANUARI 2008.

Under 2008 har NSP inte börjat tillämpa några nya IFRS-rekomendationer. EU har under året godkänt tolkningsuttalande IFRIC 11, som gäller transaktioner med egna aktier. Tillämpningen av tolkningsuttalandet har inte gett någon effekt på koncernens resultat och ställning.

- IFRIC 12, Service concession arrangements (gäller från 1 januari 2008, men är ännu inte antagen av EU).

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

- IAS 1 (Reviderad), "Utförning av finansiella rapporter" (gäller från 1 januari 2009). Den reviderade standarden kommer att förbjuda presentation av intäkt- och kostnadsposter (dvs. "förändringar i eget kapital exklusive transaktioner med aktieägare") i rapporten över förändringar i eget kapital utan kräva att "förändringar i eget kapital exklusive transaktioner med aktieägare" redovisas separat från förändringar i eget kapital som avser transaktioner med aktieägare. Det kommer att krävas att alla förändringar i eget kapital som inte avser ägare ska redovisas i en räkning (rapport över totalresultat) eller i två räkningar (separat resultaträkning och rapport över totalresultat). Om ett företag gör en retroaktiv omräkning eller en ändrad klassificering av jämförande information, måste det presentera en omräknad balansräkning per början av jämförelseperioden, utöver det gällande kravet att presentera balansräkningar i slutet av den aktuella perioden och jämförelseperioden. Koncernen kommer att tillämpa IAS 1 (Ändring) från och med den 1 januari 2009. Sannolikt kommer både separat resultaträkning och rapport över totalresultat att presenteras som räkning.

- IAS 23 (Ändring), "Lånekostnader" (gäller från 1 januari 2009).

- IFRS 3 (Reviderad), "Rörelseförvärv" (gäller från 1 juli 2009). Den reviderade standarden fortsätter att föreskriva att förvärvsmetoden tillämpas för rörelseförvärv men med några väsentliga ändringar. Exempelvis redovisas alla betalningar för att köpa en verksamhet till verkligt värde på förvärvsdagen, medan efterföljande villkorade betalningar klassificeras som skulder som därefter omvärderas via resultaträkningen. Minoritetsintresset i den förvärvade rörelsen kan valfritt för varje förvärv värderas antingen till verkligt värde eller till minoritetsaktieägarnas proportionella andel av den förvärvade rörelsens nettotillgångar. Alla transaktionskostnader avseende förvärv ska kostnadsföras. Koncernen kommer att tillämpa IFRS 3 (Reviderad) framåttrikt för alla rörelseförvärv från den 1 januari 2010.

- IFRS 8, Rörelsesegment (gäller från den 1 januari 2009). IFRS 8 ersätter IAS 14 och anpassar segmentrapporteringen till kraven i USA-standardens SFAS 131, Disclosures about segments of an enterprise and related information. Den nya standarden kräver att segmentinformationen presenteras utifrån ledningens perspektiv, vilket innebär att den presenteras på det sätt som används i den interna rapporteringen. Koncernen kommer att

tillämpa IFRS 8 från 1 januari 2009. Ledningen analyserar fortfarande vilken inverkan standarden kommer att få, men det kan inte uteslutas att både antalet segment för vilka information ska lämnas och det sätt på vilket rapportering sker för segmenten, kan komma att ändras på ett sätt som överensstämmer med de interna rapporter som lämnas till den högste verkställande beslutsfattaren. Eftersom goodwill fördelas på grupper av kassagenererande enheter på segmentnivå, kan förändringen innebära att ledningen måste göra mindre anpassningar genom viss omfördelning av goodwill till de nya rörelsesegment som i så fall identifieras. Ledningen räknar inte med att detta kommer att leda till något väsentligt nedskrivningsbehov för goodwill.

- IFRIC 16 "Hedges of a net investment in a foreign operation" (gäller från 1 oktober 2008). IFRIC 16 klargör den redovisningsmässiga behandlingen av säkring av nettoinvestering. Här ingår det faktum att säkring av nettoinvestering avser skillnader i funktionell valuta, inte rapporteringsvaluta, och att säkringsinstrument kan innehas av vilket företags som helst i koncernen. Kraven i IAS 21, "Effekterna av ändrade valutakurser", gäller för den säkrade posten. Koncernen kommer att tillämpa IFRIC 16 från den 1 januari 2009. Detta förväntas inte ha någon väsentlig inverkan på koncernens finansiella rapporter.

TOLKNINGAR OCH ÄNDRINGAR AV BEFINTLIGA STANDARDER SOM ÄNNU INTE TRÄTT I KRAFT OCH SOM INTE ÄR RELEVANTA FÖR KONCERNENS VERKSAMHET

- IAS 27 (Reviderad), "Koncernredovisning och separata finansiella rapporter" (gäller från 1 juli 2009).
- IAS 32 (Ändring), "Finansiella instrument: Klassificering, och IAS 1 (Ändring), "Utformning av finansiella rapporter" – "Puttable financial instruments and obligations arising on liquidation" (gäller från 1 januari 2009).
- IAS 39 (Ändring), "Finansiella instrument: Redovisning och värdering" - "Eligible Hedged Items" (gäller från den 1 juli 2009).
- IFRS 2 (Ändring), "Aktierelaterade ersättningar" (gäller från den 1 januari 2009).
- IFRIC 11, "IFRS 2 – Transaktioner med egna aktier, även koncerninterna" behandlar aktierelaterade transaktioner som innefattar egna aktier eller som inbegriper koncernföretag (exempelvis optioner avseende ett moderföretags aktier).
- IFRIC 13, "Kundlojalitetsprogram" (obligatorisk för företag inom från 1 januari 2009, men tidigare tillämpning är möjlig).
- IFRIC 14, "IAS 19 – Begränsningen av en förmånsbestämd tillgång, lägsta fonderingskrav och samspelet dem emellan" (obligatorisk för företag inom EU från 1 januari 2009, men tidigare tillämpning är möjlig).
- IFRIC 15, "Agreements for construction of real estates" (gäller från 1 januari 2009).
- IFRIC 17, "Distributions of Non-cash Assets to Owners" (gäller för räkenskapsår som börjar 1 juli 2009 eller senare).
- IFRIC 18 "Transfers of Assets from Customers" (gäller för överföringar av materiella anläggningstillgångar eller kontanter från kunder, där dessa tillgångar erhålls den 1 juli 2009 eller senare).
- EU endorsement status. Per 31 december 2008 var ingen av standarderna, ändringarna av standarderna eller tolkningarna som beskrivits ovan antagna av EU, med undantag för IAS 1, IAS 32, IFRS 2, IFRS 8, IFRIC 13 och IFRIC 14.

KONCERNREDOVISNING

(a) Dotterföretag

Dotterföretag är alla de företag där koncernen har rätten att utforma finansiella och operativa strategier på ett sätt som vanligen följer med ett aktieinnehav uppgående till mer än hälften av rösträtterna. Förekomsten och effekten av potentiella rösträtter som för närvarande är möjliga att utnyttja eller konvertera, beaktas vid bedömningen av huruvida Koncernen utövar bestämmande inflytande över ett annat företag. Dotterföretag inkluderas i koncernredovisningen från och med den dag då det bestämmande inflytandet överförs till koncernen. De exkluderas ur koncernredovisningen från och med den dag då det bestämmande inflytandet upphör.

Förvärvsmetoden används för redovisning av Koncernens förvärv av dotterföretag. Anskaffningskostnaden för ett förvärv utgörs av verkligt värde på tillgångar som lämnats som ersättning, emitterade eget kapitalinstrument och uppkomna eller övertagna skulder per överlåtelsedagen, plus kostnader som är direkt hänförliga till förvärvet. Identifierbara förvärvade tillgångar och övertagna skulder och eventalförpliktelser i ett företagsförvärv värderas inledningsvis till verkliga värden på förvärvsdagen, oavsett omfattning på eventuellt minoritetsintresse. Det överskott som utgörs av skillnaden mellan anskaffningsvärdet och det verkliga värdet på Koncernens andel av identifierbara förvärvade nettotillgångar redovisas som goodwill. Om anskaffningskostnaden understiger verkligt värde för det förvärvade dotterföretagets nettotillgångar, redovisas mellanskillnaden direkt i resultaträkningen.

Koncerninterna transaktioner och balansposter samt orealiserade vinster på transaktioner mellan koncernföretag elimineras. Även orealiserade förluster elimineras, om inte transaktionen utgör ett bevis på att ett nedskrivningsbehov föreligger för den överlåtna tillgången. Redovisningsprinciperna för dotterföretag har i förekommande fall ändrats för att garantera en konsekvent tillämpning av Koncernens principer.

SEGMENTRAPPORTERING

En rörelsegren är en grupp tillgångar och verksamheter som tillhandahåller produkter eller tjänster som är utsatta för risker och möjligheter som skiljer sig från vad som gäller för andra rörelsegrenar. 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. I samband med förvärvet av Svenska Taco Bar AB, Cresco Food A/S, Food Solutions och Euroburger AB, redovisar koncernen tre enskilda rörelsegrenar, Burger King, Taco Bar samt Food Solutions.

KLASSIFICERINGAR

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

INTÄKTSREDOVISNING

Intäkter innefattar det verkliga värdet av sålda varor och tjänster exklusive mervärdesskatt och rabatter samt efter eliminering av koncernintern försäljning. Intäkter redovisas enligt följande:

Försäljning av varor intäktsredovisas när ett koncernföretag säljer en produkt till en kund. Försäljning i detaljhandel betalas vanligen kontant eller med kreditkort. Redovisad intäkt är försäljningens bruttobelopp, inklusive de kreditkortsavgifter som ska betalas för transaktionen. Sådana avgifter ingår i övriga externa kostnader.

Koncernen säljer ett urval av råvaror till grossistföretag. Försäljningen av varor intäktsredovisas när koncernföretaget har levererat produkter till ett grossistföretag. Leverans inträffar inte förrän risken har överförts till grossistföretaget.

Intäkter från franchise- och marknadsföringsavgifter som faktureras ut, och intäktsförs, beräknas utifrån en viss andel (2–3 procent) av den senaste månadens redovisade försäljning hos respektive franchisetagare.

OMRÄKNING AV UTLÄNDSK VALUTA

Funktionell valuta och rapportvaluta

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

Transaktioner och balansposter

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

Koncernföretag

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

- tillgångar och skulder för var och en av balansräkningarna omräknas till balansdagens kurs,
- 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), samt
- alla valutakursdifferenser som uppstår redovisas som en separat del av eget kapital.

Vid konsolideringen förs valutakursdifferenser, som uppstår till följd av omräkning av nettoinvesteringar i utlandsverksamheter och av upplåning till eget kapital. Vid avyttring av en utlandsverksamhet, helt eller delvis, förs de kursdifferenser som redovisats i eget kapital till resultaträkningen och redovisas som en del av realisationsvinsten/-förlusten.

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

FINANSIELLA INSTRUMENT

NSP klassificerar sina finansiella tillgångar i följande kategorier: finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen, lånefordringar och kundfordringar, samt finansiella tillgångar som kan säljas. Klassificeringen är beroende av för vilket syfte den finansiella tillgången förvärvades.

Ledningen fastställer klassificeringen av de finansiella tillgångarna vid det första redovisningstillfället. NSP innehar finansiella instrument inom kategorin Lånefordringar och kundfordringar som initialt redovisas till anskaffningsvärde och därefter till bedömt återvinningsvärde.

NSP klassificerar sina finansiella skulder i följande kategorier: leverantörsskulder, eget kapitalinstrument och låneskulder.

KUNDFORDRINGAR

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

LIKVIDA MEDEL

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

UPPLÅNING

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

MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Byggnader innefattar restauranger. Materiella anläggningstillgångar tas upp till anskaffningsvärde med avdrag för avskrivningar. I anskaffningsvärdet ingår utgifter som direkt kan hänföras till förvärvet av tillgången. Koncernen aktiverar inte lånekostnader.

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

Avskrivningar för att fördela deras anskaffningsvärde görs linjärt enligt plan över den beräknade nyttjandeperioden, enligt följande:

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

Tillgångarnas restvärden och nyttjandeperiod prövas varje balansdag och justeras vid behov.

En tillgångs redovisade värde skrivs genast ner till dess återvinningsvärde om tillgångens redovisade värde överstiger dess bedömda återvinningsvärde.

Vinster och förluster vid avyttring fastställs genom en jämförelse mellan försäljningsintäkt och redovisat värde och redovisas i resultaträkningen.

IMMATERIELLA TILLGÅNGAR

Goodwill

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

Goodwill fördelas på kassagenererande enheter vid prövning av eventuellt nedskrivningsbehov.

Varumärken, licenser och franchiserättigheter

Förvärvade varumärken, licenser och franchiserättigheter redovisas till anskaffningsvärde. Varumärken, licenser och franchiserättigheter har en bestämd 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 förpliktelse att i framtiden betala leasingavgifter som en finansiell skuld. Fördelning sker mellan kortfristig och långfristig skuld. Avskrivning sker genom tillämpning av samma nyttjandetid som övriga motsvarande tillgångar eller leasingavtalets längd. I koncernresultaträkningen fördelas leasingkostnaden mellan avskrivning och räntekostnad. Leasingavgifter avseende operationell leasing kostnadsförs linjärt över leasingperioden.

VARULAGER

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

INKOMSTSKATTER OCH UPPSKJUTEN INKOMSTSKATT

Redovisade inkomstskatter innefattar skatt som skall betalas eller erhållas avseende aktuellt år, justeringar avseende tidigare års aktuella skatt samt förändringar i uppskjuten skatt. Värdering av samtliga skatteskulder och skattefordringar sker till nominella belopp och görs enligt de skatteregler och skattesatser som är beslutade eller som är aviserade och med stor säkerhet kommer att fastställas. För poster som redovisas i resultaträkningen, redovisas även därmed sammanhängande skatteeffekter i resultaträkningen. Skatteeffekter, hänförliga till poster som redovisas direkt mot eget kapital redovisas mot eget kapital.

Uppskjuten skatt redovisas i sin helhet, enligt balansräkningsmetoden, på alla temporära skillnader som uppkommer mellan det skattemässiga värdet på tillgångar och skulder och dess redovisade värden i koncernredovisningen. Om emellertid den uppskjutna skatten uppstår till följd av en transaktion som utgör den första redovisningen av en tillgång eller skuld som inte är ett företagsförvärv och som, vid tidpunkten för transaktionen, varken påverkar redovisat eller skattemässigt resultat, redovisas den inte. Uppskjuten skatt beräknas med tillämpning av skattesatser (och -lagar) som har beslutats eller aviserats per balansdagen och som förväntas gälla när den berörda uppskjutna skattefordran realiseras eller den uppskjutna skatteskulden regleras.

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

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

LEVERANTÖRSSKULDER

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

UPPLÅNING

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

ERSÄTTNINGAR TILL ANSTÄLLDA

Pensioner

Åtaganden för ålderspension för tjänstemän tryggas genom försäkringar i Alecta. Enligt ett uttalande från Redovisningsrådets akutgrupp URA 42, är Alecta en förmånsbestämd plan som omfattar flera arbetsgivare. Koncernen har inte haft tillgång till sådan information som gör det möjligt att redovisa dessa planer som förmånsbestämda planer. Pensionsplanen enligt ITP som tryggas genom försäkring i Alecta redovisas därför som avgiftsbestämda planer. Alectas överskott kan fördelas till försäkringstagarna och/eller de försäkrade. Vid utgången av 2008 uppgick Alectas överskott i form av den kollektiva konsolideringsnivån till 112 procent (152). 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 2.1 Redovisning för juridisk person. RFR 2.1 innebär att moderbolaget i årsredovisningen för den juridiska personen skall tillämpa samtliga av EU godkända IFRS och uttalanden så långt detta är möjligt inom ramen för årsredovisningslagen och med hänsyn till sambandet mellan redovisning och beskattning. Rekommendationen anger vilka undantag och tillägg som skall göras från IFRS. Skillnaderna mellan koncernens och moderbolagets redovisningsprinciper framgår nedan.

LEASING

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

KONCERNBIDRAG

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

ERSÄTTNINGAR TILL ANSTÄLLDA

Pensioner

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

FINANSIELL RISKHANTERING

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

Not 2 – Intäkternas fördelning

I nettoomsättningen ingår intäkter från:	Koncern		Moderbolag	
	2008	2007	2008	2007
I nettoomsättningen ingår intäkter från:				
Försäljning av varor - grossisthandel	11 629	13 945	-	-
Försäljning av varor - detaljhandel	647 014	550 500	-	-
Försäljning av tjänster	774	897	-	-
Övrigt	6 749	1 297	29 795	20 962
Summa	666 166	566 638	29 795	20 962

Not 3 – Segmentsrapportering

Koncernens verksamhet bedrivs i tre direktrapporterande affärsenheter. Dessa är indelade i rörelsegränar. Koncernen har gemensam finansstruktur, varför en uppdelning av finansnetto och skatt inte är meningsfull.

RÖRELSEGRÄNAR OCH INRIKTNING

Burger King NSP Retail AB, Euroburger AB och NSP Danmark Holding AB
Taco Bar – Sverige Svenska Taco Bar AB
Food Solutions – Sverige NSP FC Restauranger AB

Intäkter per rörelsegren	Extern försäljning, kSEK		Andel i %		Summa intäkter, kSEK	
	2008	2007	2008	2007	2008	2007
Burger King	587 437	521 511	88,80 %	92,00 %	591 879	523 111
Taco Bar	17 874	20 804	2,70 %	3,70 %	18 111	22 675
Food Solutions	55 613	24 323	8,50 %	4,30 %	56 574	24 323
Koncerngemensamt	-398	-	-	-	-398	-
Koncernen	660 499	566 638	100,00 %	100,00 %	666 166	570 109

Rörelseresultat samt avskrivningar per rörelsegren	Rörelseresultat KSEK		Andel i %		Avskrivningar, kSEK	
	2008	2007	2008	2007	2008	2007
Burger King ¹	-137	25 595	0,60 %	243,90 %	-20 106	-15 045
Taco Bar ²	12	1 703	0,00 %	16,20 %	-1 776	-1 515
Food Solutions ³	-14 729	-6 270	59,50 %	-59,80 %	-7 926	-1 594
Koncerngemensamt	-9 896	-10 540	40,00 %	-100,40 %	-383	-244
Koncernen	-24 751	10 488	100,00 %	100,00 %	-30 190	-18 398

Kostnaden för omstrukturering uppgår till:

1. 4,9 MSEK
2. 0,2 MSEK
3. 3,9 MSEK

NOTER

Not 3 – Forts.

Investeringar samt tillgångar och skulder per rörelsegren	Investeringar materiella anläggningstillgångar, kSEK		Investeringar immateriella tillgångar, kSEK		Tillgångar, kSEK		Skulder, kSEK	
	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007
Burger King	24 607	36 761	708	44 059	331 226	348 435	300 327	262 529
Taco Bar	78	2 380	-	712	12 704	35 162	10 716	11 402
Food Solutions	19 133	9 942	-	4 555	45 915	40 074	50 207	33 915
Koncerngemensamt	346	1 086	-	435	218 190	82 725	122 704	95 662
Elimineringar	-	-	-	-	-172 623	-103 528	-144 027	-102 139
Koncernen	44 164	50 170	708	49 762	435 413	402 868	339 927	301 369

SEKUNDÄRA SEGMENT – GEOGRAFISKA OMRÅDEN

Koncernens tre rörelsegrenar bedriver verksamhet inom två huvudsakliga geografiska områden, Sverige och Danmark. Intäkter, tillgångar och investeringar fördelas efter vart respektive restaurang är belägen. Hemlandet för moderbolaget är Sverige.

Geografiska områden	Extern försäljning, kSEK		Investeringar materiella anläggningstillgångar, kSEK		Investeringar immateriella tillgångar, kSEK		Tillgångar, kSEK	
	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007
Sverige	454 101	383 181	34 163	21 079	708	49 762	392 094	428 008
Danmark	212 064	183 457	10 001	29 091	-	-	215 942	191 197
Elimineringar	-	-	-	-	-	-	-172 623	-216 337
Koncernen	666 166	566 638	44 164	50 170	708	49 762	435 413	402 868

Not 4 – Ersättning till revisorerna

	Koncern		Moderbolag	
	2008	2007	2008	2007
PricewaterhouseCoopers AB				
Revisionsuppdrag		1 338	1 751	1 160
Övriga uppdrag		844	735	641
SET Revisionsbyrå Malmö				
Revisionsuppdrag		288	32	0
Övriga uppdrag		0	0	0

Med revisionsuppdrag avses granskning av årsredovisningen och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning, övriga arbetsuppgifter som det ankommer på bolagets revisor att utföra samt rådgivning eller annat biträde som föranleds av iakttagelser vid sådan granskning eller genomförandet av sådana övriga arbetsuppgifter. Allt annat är andra uppdrag. I tillägg till ovanstående kostnader har bolaget betalt ut ca 193 kSEK till Öhrlings PricewaterhouseCoopers i förbindelse med förvärv av dotterbolag. Dessa kostnader är aktiverade som en del av förvärvspriset på investeringen.

Not 5 – Operationella Leasingkostnader

	Koncern		Moderbolag	
	2008	2007	2008	2007
Hyreskostnader	54 071	38 673	1 095	784
Leasingkostnader	5 447	2 189	751	337

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

Not 6 – Medelantal anställda, löner, andra ersättningar och sociala avgifter

Årsanställda, med fördelning på kvinnor och män har uppgått till	Koncern		Moderbolag	
	2008	2007	2008	2007
Kvinnor	415	421	13	7
Män	402	318	20	9
Totalt	817	739	33	16
Löner och ersättningar har uppgått till styrelsen, verkställande direktören och andra ledande befattningshavare	8 330	7 424	2 463	5 680
Övriga anställda	199 768	157 554	14 096	3 220
Totala löner och ersättningar	208 098	164 978	16 559	8 900
Sociala avgifter enligt lag och avtal	38 508	35 108	5 646	2 658
Aktieoptioner som tilldelats anställda	-	1 507	-	1 507
<i>Pensionskostnader</i>				
Styrelsen och VD	234	939	234	939
Pensionskostnader övriga	4 111	3 545	1 482	349
Totala löner, ersättningar, sociala avgifter och pensionskostnader	250 951	206 077	23 921	14 353

Då information saknas för att möjliggöra pensionsberäkning enligt IAS 19, redovisas samtliga pensionskostnader som avgiftsbestämda. Av beloppen ovan har betalningar uppgått till 3 966 kSEK (3 776) till Afa/Fora och 2 027 kSEK (2 153) till Alecta/Collectum/Övriga.

Styrelseledamöter och ledande befattningshavare	Koncern		Moderbolag	
	Antal på balansdagen	Varav män	Antal på balansdagen	Varav män
Styrelseledamöter	5	100 %	5	100 %
Verkställande direktör och andra ledande befattningshavare	4	100 %	4	100 %

SJUKFRÅNVARO

Sjukfrånvaro	2008	2007
Total sjukfrånvaro	3,10 %	3,80 %
långtidssjukfrånvaro	0,30 %	1,20 %
sjukfrånvaro för män	1,80 %	3,00 %
sjukfrånvaro för kvinnor	4,30 %	4,40 %
anställda –29 år	3,10 %	3,50 %
anställda 30–49 år	3,20 %	5,80 %
anställda 50 år–	0 %	0 %

ERSÄTTNINGAR TILL LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

Ersättning till VD och andra ledande befattningshavare utgör grundlön, övriga förmåner samt pension. Någon rörlig ersättning finns ej för ledande befattningshavare. För VD finns en rörlig ersättning som maximalt motsvarar 20 procent av grundlönen. Under 2008 utbetalades ingen rörlig ersättning till koncernens VD.

Ersättningar och övriga förmåner under året	Grundlön/ Styrelsearvode	Rörlig ersättning	Övriga förmåner	Pensions- kostnad	Övrig ersättning	Summa
Peter Bahrke (styrelseordförande)	400	-	-	-	-	400
Torbjörn Hultsberg (styrelseledamot)	-	-	-	-	-	-
Anders Wehtje (styrelseledamot)	150	-	-	-	-	150
Niklas Midby (styrelseledamot)	100	-	-	-	-	100
Ulf Wahlstedt (Verkställande direktör)	1 813	-	91	234	-	2 138
Andra ledande befattningshavare	5 867	-	270	747	-	6 884

Med ledande befattningshavare avses de personer som tillsammans med verkställande direktören utgör koncernledningen.

NOTER

Not 6 – Forts.

PENSIONER

Pensionsåldern för VD och koncernens ledningsgrupp är 65 år.

ÖVRIGA FÖRMÅNER

Avser i huvudsak tjänstebilar och sjukvårdsförsäkring till ledningsgruppen i koncernen.

RÖRLIG ERSÄTTNING

Avtal avseende rörlig ersättning finns endast för koncernens verkställande direktör samt före detta driftschefen i Danmark. Den rörliga ersättningen motsvarar maximalt 20 procent av grundlönen. Under 2008 utgick ingen rörlig ersättning för koncernens VD.

AVGÅNGSVEDERLAG

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

AKTIERELATERADE FÖRMÅNER

Vid årsstämman den 18 april 2006 godkändes ett optionsprogram för ledande befattningshavare och nyckelmedarbetare inom företagsledningen (Sverige) om 9 000 000 teckningsoptioner till teckningskursen 40 SEK. Rätten att förvärva Teckningsoptioner är villkorad av att tagaren av teckningsoptionen är anställd inom NSP-koncernen under förvärvstiden av optionerna. Teckningsoptionerna skall enligt villkor mellan NSP och tagaren inte utnyttjas innan den 1 december 2008, dock senast den 31 januari 2009. De sociala avgifter samt de optionskostnader som uppstår för teckningsoptionerna bokas löpande över resultaträkningen. Årets kostnad för optionsprogrammet uppgick till 1 086 kSEK. Incitamentsprogrammet har löpt ut och inte utnyttjats till någon del då aktiekursen understiger teckningskursen.

Not 7 – Avskrivningar och nedskrivningar

	Koncern		Moderbolag	
	2008	2007	2008	2007
Avskrivningar enligt plan	27 573	18 398	383	244
Nedskrivningar	2 617	-	-	-
Summa	30 190	18 398	383	244

Not 8 – Byggnader

	Koncern	
	2008	2007
Ingående anskaffningsvärden	15 000	15 000
Årets försäljning	-15 000	
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	0	15 000
Ingående avskrivningar	-2 625	-1 875
Årets försäljning	2 875	
- Avskrivningar	-250	-750
Utgående ackumulerade avskrivningar	0	-2 625
Utgående restvärde enligt plan	0	12 375
Taxeringsvärden för fastigheter i Sverige	-	7 938

Not 9 – Inventarier, verktyg och installationer

	Koncern		Moderbolag	
	2008	2007	2008	2007
Ingående anskaffningsvärden	119 097	58 418	1 202	35
Årets förändringar				
- Inköp	44 164	50 170	346	1 075
Investering via förvärv	-	8 931	-	-
- Försäljning och utrangeringar	-	-696	-	-
Omklassificerat från immateriella tillgångar	-	92	-	92
Omräkningsdifferens	8 326	2 182	-	-
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	171 587	119 097	1 548	1 202
Ingående avskrivningar	-24 558	-8 622	-243	-12
Årets förändringar				
- Avskrivningar	-26 164	-16 245	-351	-231
Nedskrivningar	-2 026	-	-	-
- Försäljningar och utrangeringar	-	309	-	-
Utgående ackumulerade avskrivningar	-52 748	-24 558	-594	-243
Utgående restvärde enligt plan	118 839	94 538	954	959
I posten inventarier, verktyg och installationer ingår leasingobjekt som koncernen har enligt finansiella leasingavtal med följande belopp.				
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	41 349	28 206	-	-
Utgående ackumulerade avskrivningar	-8 009	-4 343	-	-
Utgående bokfört värde finansiell leasing	33 340	23 863	-	-

	Koncern	
	2008	2007
Skulder avseende finansiell leasing - minimileaseavgifter:		
Inom 1 år	6 976	5 805
Mellan 1 och 5 år	14 107	16 324
Mer än 5 år	19 625	4 289
Framtida finansiella kostnader för finansiell leasing	-5 481	-6 849
Nuvärdet av skulder avseende finansiell leasing	35 227	19 569
Nuvärdet av finansiella leasingsskulder är som följer:		
Inom 1 år	4 521	5 337
Mellan 1 och 5 år	13 381	12 158
Mer än 5 år	17 325	2 074
	35 227	19 569

Not 10 – Finansiella tillgångar

	Koncern		Moderbolag	
	2008	2007	2008	2007
Hysesdepositioner	5 972	5 161	-	-
Aktier i Tacoma AB	355	364	-	-
Summa	6 327	5 525	0	0

NOTER

Not 11 – Goodwill

	Burger King				Taco Bar				Food Solutions				Summa	
	Nordic Service Partners Retail AB		Euroburger AB		Cresco Food A/S		Svenska Taco Bar AB		Öhman & Andersson AB		NSP Food Solutions AB			
	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007		
Ingående anskaffningsvärden	-	11 238	43 709	-	118 679	114 816	17 535	17 046	296	296	8 627	8 413	188 846	151 809
Årets förändringar	-	-	721	-	-	57	-	489	-	-	-	214	721	760
Årets förvärv	-	-	-	43 709	-	-	-	-	-	-	-	-	-	43 709
Valutakurs effekt	-	-	-	-	18 495	3 806	-	-	-	-	-	-	18 495	3 806
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	-	11 238	44 430	43 709	137 174	118 679	17 535	17 535	296	296	8 627	8 627	208 062	200 084
Ingående nedskrivningar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Årets förändringar	-	-11 238	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-11 238
Nedskrivningar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utgående ackumulerade nedskrivningar	-	-11 238	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-11 238
Utgående restvärde	-	-	44 430	43 709	137 174	118 679	17 535	17 535	296	296	8 627	8 627	208 062	188 846

Vid det omvända förvärvet av NSP Holding uppstod en goodwill om 11 238 kSEK. Denna goodwill har skrivits ned över resultaträkningen då NSP Holding (publ) vid förvärvstillfället ej bedrev någon verksamhet.

Väsentliga antaganden som använts för beräkningar av nyttjandevärden	Euroburger		Cresco Food A/S		Svenska Taco Bar AB		NSP Food Solutions AB	
	Under budgetperiod	Bortom budgetperiod	Under budgetperiod	Bortom budgetperiod	Under budgetperiod	Bortom budgetperiod	Under budgetperiod	Bortom budgetperiod
Bruttomarginal	74,0 %	74,0 %	75,6 %	76,0 %	57,2 %	58,0 %	69,9 %	70,0 %
Tillväxttakt	10,5 %	2,0 %	17,4 %	2,0 %	2,7 %	2,0 %	11,5 %	2,0 %
Diskonteringsränta	12,0 %	12,0 %	12,0 %	12,0 %	12,0 %	12,0 %	12,0 %	12,0 %

Beräkningar av nyttjandevärden utgår från framtida uppskattade kassaflöden före skatt utifrån budgetar som fastställts av ledningen täckande en treårsperiod. Kassaflöden bortom treårsperioden extrapoleras med hjälp av bedömd tillväxttakt enligt uppgift ovan för de kassagenererande enheterna inom respektive segment. Den budgeterade bruttomarginalen har fastställts av ledningen, baserat på tidigare resultat och förväntningar på marknadsutvecklingen. Använd genomsnittlig tillväxt överensstämmer med de prognoser som finns i branschrapporter. De diskonteringsräntor som används anges före skatt och återspeglar de risker som gäller för de olika segmenten.

Not 12 – Övriga immateriella anläggningstillgångar

	Koncern							
	Franchiserättighetslicenser		Varumärken-Franchise		Övriga immateriella tillgångar		Summa	
	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007
Ingående anskaffningsvärden	10 418	4 052	2 850	2 850	1 592	516	14 860	7 418
Anskaffning via förvärv	-	1 951	-	-	-	-	-	1 951
Investering	708	4 415	-	-	-	1 168	708	5 583
Omklassificerat till materiella anläggningstillgångar	-	-	-	-	-	-92	-	-92
Årets förändringar	-275	-	-	-	-52	-	-327	-
Omräkningsdifferens	-	-	-	-	-46	-	-46	-
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	10 851	10 418	2 850	2 850	1 494	1 592	15 195	14 860
Ingående avskrivningar	-1 711	-555	-	-	-247	-	-1 958	-555
Årets förändringar	-	-	-	-	-	-	-	-
Avskrivningar	-1 223	-1 156	-	-	-305	-247	-1 528	-1 403
Nedskrivningar	-208	-	-	-	-	-	-208	-
Utgående ackumulerade avskrivningar	-3 142	-1 711	-	-	-552	-247	-3 694	-1 958
Utgående restvärde enligt plan	7 709	8 707	2 850	2 850	942	1 345	11 501	12 902

	Moderbolag					
	Övriga immateriella tillgångar		Varumärken och licens		Summa	
	2008	2007	2008	2007	2008	2007
Ingående anskaffningsvärden	-	92	90	-	90	92
Anskaffning via förvärv	-	-	-	-	-	-
Investering	-	-	-	90	-	90
Omklassificerat till materiella anläggningstillgångar	-	-92	-	-	-	-92
Omräkningsdifferens	-	-	-	-	-	-
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	-	-	90	90	90	90
Ingående avskrivningar	-	-	-13	-	-13	-
Årets förändringar	-	-	-	-	-	-
Avskrivningar	-	-	-18	-13	-18	-13
Utgående ackumulerade avskrivningar	-	-	-31	-13	-31	-13
Utgående restvärde enligt plan	-	-	59	77	59	77

Not 13 – Kundfordringar

	2008	2007
Kundfordringar	4 409	10 302

Inget nedskrivningsbehov anses föreligga för kundfordringar som är förfallna sedan mindre än 3 månader. Per den 31 december 2008 var kundfordringar uppgående till 699 kSEK förfallna utan att något nedskrivningsbehov ansågs föreligga. Dessa gäller ett antal oberoende kunder vilka tidigare inte haft några betalningssvårigheter. Åldersanalysen av dessa kundfordringar framgår nedan:

	2008	2007
Mindre än 3 månader	138	127
3-6 månader	561	760

Redovisade belopp per valuta, för koncernens kundfordringar är följande	2008	2007
SEK	3 271	2 798
DKK	775	5 909

Not 14 – Övriga kortfristiga fordringar

	Koncern		Moderbolag	
	2008	2007	2008	2007
Kontokort	1 557	2 371	-	-
Rikskuponger	2 378	2 154	-	-
Skatter och moms	2 803	3 242	1 166	152
Fordran leverantörer	93	2 831	-	856
Övrigt	2 351	7 468	613	594
Summa	9 182	18 066	1 779	1 602

Not 15 – Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter

	Koncern		Moderbolag	
	2008	2007	2008	2007
Förutbetalda hyror	7 146	6 586	61	262
Förutbetalda räntekostnader	90	2 058	-	1 948
Upplupna intäkter koncernföretag	-	-	-	4 216
Nyemission	9 114	-	9 114	-
Övriga interimfordringar	6 483	-	2 914	-
Övriga poster	948	5 288	-	689
Summa	23 781	13 932	12 089	7 115

NOTER

Not 16 – Eget kapital

	Datum	Förändring av antal aktier	A-aktier	B-aktier	Totalt
Antal Aktier 2008-01-01			375	3 597 469	3 597 844
Pågående nyemission	2008-12-31	3 597 844		3 597 844	3 597 844
Antal Aktier 2008-12-31			375	7 195 313	7 195 688

AKTIEKAPITAL

Aktiekapitalet består av 7 195 688 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 17 – Upplåning

	Koncern		Moderbolag	
	2008	2007	2008	2007
Checkräkningskredit limit 6 MSEK och 14 MDKK, varav utnyttjad	10 126	14 361	-	-
	10 126	14 361	-	-
Förlagslån	6 800	6 800	6 800	8 000
	6 800	6 800	6 800	8 000
Lån hos kreditinstitut	166 278	138 576	82 637	55 812
Leasingkontrakt	35 227	19 169	-	-
Summa upplåning	201 505	157 745	82 637	55 812
varav				
Långfristig del	172 944	133 065	70 837	53 764
Kortfristig del	28 561	24 680	11 800	10 048

Förfallodagar för långfristig upplåning	2008	2007	2008	2007
Mellan 1 och 2 år	87 094	27 914	43 425	20 096
Mellan 2 och 5 år	68 634	67 419	22 848	23 716
Mer än 5 år	17 217	37 732	4 564	20 000
Summa upplåning	172 944	133 065	70 837	63 812

Räntevillkor på balansdagen	2008	2007	2008	2007
Lån hos kreditinstitut	5,67 %	6,10 %	5,69 %	6,20 %
Förlagslån	0 %	0 %	0 %	0 %

Effektiva räntor under året	2008	2007	2008	2007
Lån hos kreditinstitut	7,89 %	8,03 %	10,98 %	7,90 %
Förlagslån	0 %	0 %	0 %	0 %

Samtliga lån har en rörlig ränta, varför lånens bokförda värden överensstämmer med dess verkliga värden. För säkerheter se Not. 18.

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

	2008	2007
SEK	82 614	64 841
DKK	79 143	73 735

Not 18 – Övriga kortfristiga skulder

	Koncern		Moderbolag	
	2008	2007	2008	2007
Momsavräkning	5 155	7 340	850	-
Källskatt personal	2 505	2 572	578	356
Övriga	126	201	-	28
Summa	7 786	10 113	1 428	384

Not 19 – Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

	Koncern		Moderbolag	
	2008	2007	2008	2007
Upplupna löner	14 018	12 725	-	-
Upplupna semesterlöner	17 741	14 837	2 374	1 426
Upplupna sociala avgifter	10 782	12 074	1 298	2 566
Förutbetalda intäkter	3 400			
Royalty och Adfund	5 762			
Övriga poster	5 766	12 632	590	3 171
Summa	57 470	52 268	4 262	7 163

Not 20 – Ställda säkerheter

	Koncern		Moderbolag	
	2008	2007	2008	2007
I form av ställda säkerheter för egna skulder och avsättningar				
Företagsinteckningar	11 000	7 000	-	-
Summa	11 000	7 000	-	-

	Koncern		Moderbolag	
	2008	2007	2008	2007
I form av ställda säkerheter för egna skulder och avsättningar				
Pantsättning - aktier i dotterbolag	247 361	241 672	102 326	183 296
Summa	247 361	241 672	102 326	183 296

Not 21 – Förvärv och avyttringar

FÖRVÄRV OCH AVYTRINGAR UNDER 2008

NSP har under 2008 avyttrat fyra stycken byggnader för en total köpeskilling om 20 MSEK. Med avyttringen har NSP frånträtt ägareansvaret för dessa byggnader inklusive de risker som det medför. NSP har tecknat hyresavtal och därigenom säkerställt den fortsatta restaurangdriften i dessa lokaler.

NOTER

Not 21 – Forts.

FÖRVÄRV OCH AVYTTRINGAR UNDER 2007

	2007				
	Euroburger AB		Tasty Thai	Uppsala	Taco Bar Söderhallarna
	Bokfört värde	Verkligt värde			
Likvida medel	4 458	4 458			
Immateriella anläggningstillgångar	1 067	1 966	4 065		
Materiella anläggningstillgångar	7 812	8 931		-300	-87
Varulager	592	592			
Kundfordringar och andra fordringar	8 291	8 291			
Leverantörsskulder och andra skulder	-14 203	-14 203			
Uppskjutna skatteskulder	-	-1 221			
Förvärvade nettoskulder/tillgångar	8 017	8 814			
Vid förvärvet bokförd Goodwill och övriga immateriella tillgångar		43 709			
Vid avyttring bokfört realisationsresultat			1 300	1 413	1 300
Kontant köpeskilling		-46 522	-4 065	1 600	1 500
Betalning med emitterade aktier/optioner		-6 000			
Total köpeskilling		-52 522	-4 065		
Likvida medel i förvärvade dotterbolag		4 458			
Påverkan på koncernens likvida medel		-42 064	-4 065		

NSP Holding AB förvärvade per den 1 juli 2007 samtliga (100 %) andelar i Euroburger AB med säte i Malmö. Euroburger AB omsatte räkenskapsåret 2006-05-01--2007-04-30 ca 85 MSEK. Verksamheten i Euroburger AB omfattar idag 9 restauranger, samtliga i södra Sverige. Restaurangerna drivs i egen regi. Säljarna av Euroburger AB fick som betalning 47 MSEK i kontant betalning och motsvarande 6 MSEK i nyemitterade aktier i Nordic Service Partners Holding AB.

Not 22 – Skatter

	Koncern		Moderbolag	
	2008	2007	2008	2007
Periodens skatt	-937	-1 289	1 031	4 935
Justering av skatt hänförlig till tidigare år	-	-	-1 157	-
Summa akutell skattekostnad	-937	-1 289	-126	4 935
Uppskjuten skatt	1 999	-3 060	-	-4 932
Effekt av ändrad skattesats	-797	-	-758	-
Summa uppskjuten skatt	1 202	-3 060	-758	-4 932
Totalt redovisad skatt	265	-4 349	-884	3

UPPSKJUTNA SKATTEFORDRINGAR

	Koncern		Moderbolag	
	2008	2007	2008	2007
Årets förändring av bokförda värden				
Ingående bokfört värde	14 535	17 626	12 490	17 407
Genom förvärv	-	-	-	-
Redovisat i resultaträkningen	-436	-3 114	-758	-4 932
Omklassificeringar	-	23	-	15
Utgående uppskjutna skattefordringar	14 099	14 535	11 732	12 490

UPPSKJUTNA SKATTESKULDER

	Koncern		Moderbolag	
	2008	2007	2008	2007
Årets förändring av bokförda värden				
Ingående bokfört värde	8 079	6 662		
Genom förvärv	-	1 221		
Redovisat i resultaträkningen	-1 893	-55		
Omklassificeringar	228	-		
Omräkningsdifferens	-458	251		
Utgående uppskjutna skatteskulder	5 956	8 079		

	Koncern		Moderbolag	
	2008	2007	2008	2007
Avstämning av effektiv skatt				
Resultat före skatt	-35 138	2 723	-103 744	-6 879
Aktuell skattesats	9 839	-762	29 048	1 926
Ej avdragsgilla kostnader	-728	-779	-27 419	2
Ej skattepliktiga intäkter	12	1	2	1 011
Effekt av utländska skatter	-178	128	-	-
Justering avseende tidigare år	-937	-	-1 157	-
Skatt på koncernbidrag	-	-	1 031	-
Förändring av uppskjuten skatt	1 202	-2 936	-	-2 936
Effekt av ändrad skattesats	-216	-	-758	-
Ej utnyttjat underskott 2008	-8 729	-	-1 630	-
Summa	265	-4 349	-884	3

Not 23 - Likvida medel

	Koncern		Moderbolag	
	2008	2007	2008	2007
Kassa bank	32 328	25 274	6 580	7 022

Note 24 - Andelar i koncernföretag - Moderbolaget

	Org. nr	Säte	Kapital andel %	Rösträttsandel %	Bokfört värde	Antal Andelar
Direkt ägda						
Nordic Service Partners Retail AB	556653-9309	Stockholm	100	100	38 914	5 000
Svenska Taco Bar AB	556244-9974	Stockholm	100	100	13 844	1 000
NSP Food Solutions AB	556706-6641	Stockholm	100	100	0	1 000
NSP Holding Danmark A/S	30 17 37 16	Köpenhamn	100	100	18 111	10 000
Euroburger AB	556498-4564	Stockholm	100	100	31 457	5 000
					102 326	

Indirekt ägda

Nordic Service Partners AB	556653-9457	Stockholm	100	100		5 000
Texana AB	556367-4638	Stockholm	100	100		1 000
Södermex AB	556450-5005	Stockholm	100	100		1 000
Öhman & Andersson AB	556675-4924	Borlänge	100	100		1 000
Tacoma Bar AB	556429-3263	Stockholm	50	50		500
NSP FC Restauranger AB	556698-1428	Stockholm	100	100		1 000
Cresco Food A/S	19 03 35 46	Köpenhamn	100	100		10 000

Den 1 juli 2007 förvärvade företaget 100 procent av aktiekapitalet i Euroburger AB. Bolaget bedriver restaurangverksamhet (Burger King) i ett antal restauranger i södra Sverige. Ytterligare information om förvärvet lämnas i koncernens not 21. Under året har värdet på aktier i dotterbolag skrivits ned med 96 791 kSEK.

NOTER

Not 25 – Finansiella intäkter

	Koncern		Moderbolag	
	2008	2007	2008	2007
Ränteintäkter	210	380	3 640	1 643
Orealiserade valutakursvinster	4 920	1 606	-	-
Summa	5 130	1 986	3 640	1 643

Not 26 – Finansiella kostnader

	Koncern		Moderbolag	
	2008	2007	2008	2007
Korrigerig utdelning dotterbolag	-	-	-785	-
Övriga finansiella kostnader	-69	0	-	-
Räntekostnader	-15 447	-9 750	-8 778	-2 866
Summa	-15 516	-9 750	-9 563	-2 866

Not 27 – Förvärv av materiella tillgångar

	Koncern		Moderbolag	
	2008	2007	2008	2007
Årets inköp not 9	44 164	50 170	346	1 075
Anskaffning med finansiell leasing	-8 324	-14 211	-	-
Anskaffat via bolag/inkrånsvärv	-	-8 931	-	-
Summa	35 840	27 028	346	1 075

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. Koncernfinans identifierar och utvärderar i samarbete med koncernens operativa enheter. Styrelsen upprättar policies för den övergripande riskhanteringen såsom valutarisk, ränterisk, kreditrisk, användning av derivata och icke-derivata finansiella instrument samt placering av överlikviditet. Nedan beskrivs de väsentligaste riskerna och hur dessa hanteras.

VERKSAMHETS- OCH BRANSCHRELATERADE RISKER

Konjunktur och marknadsutveckling

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

Personalberoende

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

Prisrisk

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

LIKVIDITETSRIK

Likviditetsrisk hanteras genom att koncernen innehar tillräckligt med likvida medel och kortfristiga placeringar med en likvid marknad, tillgänglig finansiering genom avtalade kreditfaciliteter. På grund av verksamhetens dynamiska karaktär hanteras kontrollen av likviditeten centralt för att säkerställa tillräckliga likvida medel och genom att upprätthålla avtal om lyftningsbara krediter. Ledningen följer också noga rullande prognoser för koncernens likviditet på basis av förväntade kassaflöden. Vidare ingår i koncernens policy för 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 inte är materiell.

HANTERING AV KAPITALRISK

NSPs 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 2008 och 2007 var som följer:

	2008	2007
Total upplåning (not 17)	211 631	164 545
Avgår: Likvida medel (not 23)	-32 328	-25 274
Nettoskuld	179 303	139 271
Eget kapital	95 486	101 500
Totalt kapital	274 789	240 771
Skuldsättningsgrad	65 %	58 %

KREDITRISK

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

Koncernen 2008-12-31	Inom 1 år	Inom 2-5 år	Efter 5 år
Leverantörsskulder	48 475		
Finansiella leasingkulder	4 521	13 381	17 325
Skulder till kreditinstitut	24 040	142 238	-

Koncernen 2007-12-31	Inom 1 år	Inom 2-5 år	Efter 5 år
Leverantörsskulder	50 529		
Finansiella leasingkulder	6 726	20 008	5 447
Skulder till kreditinstitut	27 167	125 697	-
Summa	84 422	145 705	5 447

RÄNTERISK AVSEENDE KASSAFLÖDEN OCH VERKLIGA VÄRDEN

Eftersom koncernen har förvärvat ett antal nya bolag, främst under 2006 och 2007perioden, där dessa delvis har finansierats genom lån med en rörlig ränta, påverkar den generella marknadsutvecklingen bolagets lönsamhet. Vid 1 procent förändring av den rörliga räntan påverkas koncernens lönsamhet med cirka +/- 1 900 kSEK per år.

FÖRVÄRVSSTRATEGI

Bolagets affärsidé är att förvärva och utveckla varumärken och koncept inom food service och annan serviceverksamhet. Det finns ingen garanti att bolaget kommer att lyckas förvärva kompletterande verksamheter eller enheter. Det finns heller ingen garanti att eventuella förvärv bidrar till ett positivt resultat eller går att integrera i befintlig verksamhet på ett gynnsamt sätt.

KORT HISTORIK

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

KONKURRENS

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

NOTER

FRAMTIDA FINANSIERING

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

VALUTARISK

Koncernen verkar i, förutom Sverige, Danmark och utsätts för valutarisker som uppstår från olika valutaexponeringar i framför allt danska kronor. Valutarisk uppstår genom framtida affärstransaktioner, redovisade tillgångar och skulder samt nettoinvesteringar i utlandsverksamheter. Valutarisker uppstår när framtida affärstransaktioner eller redovisade tillgångar eller skulder uttrycks i en valuta som inte är enhetens funktionella valuta. Vid 10 procents förändring av växelkursen för Danska kronor påverkas koncernens rörelseresultat med ca +/- 1,8 Mkr.

REGELBEGRÄNSNINGAR

Nya regler och lagar från myndigheter på de marknader där NSP är aktiv kan påverka inriktningen på NSPs nuvarande verksamhet.

Det går inte att garantera att eventuella regelförändringar inte påverkar NSP och dess aktie negativt.

Not 29 - Transaktioner med närstående

En av NSPs styrelseledamöter, Torbjörn Hultsberg, är partner på Kilpatrick Stockton Advokatbyrå KB. Under räkenskapsåret har Kilpatrick Stockton KB erhållit ersättning om 2,9 MSEK för sina tjänster. Styrelseledamoten Peter Bahrke har under perioden lämnat ett kortfristigt lån till bolaget om 3,1 MSEK som återbetalats, inklusive ränta motsvarande en årlig ränta om 12 procent. Peter Bahrke har även ingått i det garantikonstium av befintliga aktieägare som varit med och garanterat emissionen och har därför erhållit garantiprovision om 122 KSEK. Morgan Jallinder har av styrelsen utsetts till VD i NSP. Morgan Jallinder är delägare i Cresco Holding Aps som äger 18,8 procent av aktierna i NSP. En av NSPs styrelseledamöter, Niklas Midby, är partner på Consiglio Capital AB. Under räkenskapsåret har Consiglio Capital AB erhållit ersättning om 75 KSEK för sina tjänster.

Note 30 - Finansiella instrument - personaloptioner

	Utestående optionsprogram		
	Antal	Värde	Lösenpris vid förvärv
Andra ledande befattningshavare	37 500	0 kr	4 500 000 SEK
Summa	37 500	0 kr	4 500 000 SEK

Not 31 - Vinst per aktie före/efter utspädning

	2008	2007
Genomsnittligt antal aktier före utspädning	3 597 844	3 486 705
Effekt av förmodat utnyttjande optioner	113 861	225 000
Genomsnittligt antal aktier efter utspädning	3 711 705	3 711 705
Resultat per aktie avseende resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare		
Resultat per aktie före utspädning	-9,69	-0,46
Resultat per aktie efter utspädning	-9,69	-0,46

STYRELSENS UNDERSKRIFTER

STYRELSENS FÖRSÄKRAN

Denna årsredovisning har den 22 april 2009 godkänts av styrelsen för offentliggörande. Resultat- och balansräkningarna skall fastställas på ordinarie årsstämma den 12 maj 2009. 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 2009-04-22

Jaan Kaber
Ordförande

Morgan Jallinder
Verkställande direktör

Peter Bahrke

Anders Wehtje

Niklas Midby

Ulf Wahlstedt

Vår revisionsberättelse har avgivits 2009-04-23

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Michael Bengtsson
Auktoriserad revisor

REVISIONSBERÄTTELSE

Till årsstämman i

NORDIC SERVICE PARTNERS HOLDING AB (PUBL)

Org nr 556534-1970

Vi har granskat årsredovisningen, koncernredovisningen och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning i Nordic Service Partners Holding AB (publ) för räkenskapsåret 2008. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 27-61. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för räkenskapshandlingarna och förvaltningen och för att årsredovisningslagen tillämpas vid upprättandet av årsredovisningen samt för att internationella redovisningsstandarder IFRS sådana de antagits av EU och årsredovisningslagen tillämpas vid upprättandet av koncernredovisningen. Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen, koncernredovisningen och förvaltningen på grundval av vår revision.

Revisionen har utförts i enlighet med god revisionsd i Sverige. Det innebär att vi planerat och genomfört revisionen för att med hög men inte absolut säkerhet försäkra oss om att årsredovisningen och koncernredovisningen inte innehåller väsentliga felaktigheter. En revision innefattar att granska ett urval av underlagen för belopp och annan information i räkenskapshandlingarna. I en revision ingår också att pröva redovisningsprinciperna och styrelsens och verkställande direktörens tillämpning av dem samt att bedöma de betydelsefulla uppskattningar som styrelsen och verkställande direktören gjort när de upprättat årsredovisningen och koncernredovisningen samt att utvärdera den samlade informationen i årsredovisningen och koncernredovisningen. Som underlag för vårt uttalande om ansvarsfrihet har vi granskat väsentliga beslut, åtgärder och förhållanden i bolaget för att kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören är ersättningskyldig mot bolaget. Vi har även granskat om någon styrelseledamot eller verkställande direktören på annat sätt har handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen. Vi anser att vår revision ger oss rimlig grund för våra uttalanden nedan.

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

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

Stockholm den 23 april 2009

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Michael Bengtsson
Auktoriserad revisor

Den reviderade koden för bolagsstyrning ("Koden") trädde i kraft den 1 juli 2008 och skall tillämpas av Bolaget så snart som möjligt därefter och senast i samband med årsstämman 2009. Koden kompletterar framförallt bestämmelserna i aktiebolagslagen om bolagets organisation och är baserad på principen om att "följa eller förklara". Enligt denna princip får ett bolag avvika från individuella regler men i bolagsstyrningsrapporten måste bolaget redovisa denna avvikelse och beskriva den lösning som valts istället och ange skälen för detta. Detta är Bolagets första bolagsstyrningsrapport. Eftersom Bolaget inte tillämpat Koden fullt ut förrän i samband med årsstämman 2009 beskrivs i denna rapport inte sådana avvikelser som beror på att regeln i Koden inte aktualiserats. Denna rapport har inte granskats av Bolagets revisor.

ANSVARSFÖRDELNING

Ett fortsatt förtroende från gäster, medarbetare, aktieägare och andra är av avgörande betydelse för NSP. För detta krävs en tydlig och effektiv ansvarsfördelning. Via bolagsstämmor ansvarar aktieägarna tillsammans med styrelsen, verkställande direktören och revisorn för ledningen och kontrollen av verksamheten. Ansvarsfördelningen utgår från aktiebolagslagen, bolagsordningen, noteringsavtalet och från interna arbetsordningar och instruktioner. De viktigaste interna dokumenten är styrelsens arbetsordning, VD-instruktion, attestinstruktion samt ekonomihandbok och Bolagets kommunikationspolicy. Här till kommer NPSs värderingar: Tydligt ledarskap, Ansvarstagande, Resultatfokus, Ständig förbättring, Respekt och ärlighet och Ha kul tillsammans. Dessa värderingar sammanfattar vårt sätt att agera mot gäster, marknaden och mot varandra som medarbetare.

ÅRSSTÄMMA

Allmänt

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

Årsstämma 2008

Den 24 april 2008 höll NSP årsstämma i Stockholm varvid bl.a. följande beslut fattades.

• Styrelseval

Årsstämman beslutade om omval av styrelseledamöterna Peter Bahrke, Torbjörn Hulstberg, Niklas Midby, Ulf Wahlstedt och Anders Wehtje samt omval av Peter Bahrke som ordförande.

• Utdelning

Årsstämman fastställde styrelsens förslag om att inte lämna utdelning för räkenskapsåret 2007.

• Överlåtelse av teckningsoptioner

Årsstämman godkände styrelsens beslut om att vederlagsfritt överlåta 1.560.000 teckningsoptioner till vissa nyckelanställda i koncernen som är underställda VD i moderbolaget, i huvudsak personer som anställts i tiden efter föregående tilldelning. Rätten att erhålla teckningsoptionerna skall gälla under perioden 1 - 10 december 2008 under förutsättning att anställningen består den 1 december 2008. Efter omräkning på grund av den sammanläggning av aktier som verkställdes i december 2007 ger 40 teckningsoptioner rätt att teckna 1 aktie av serie B till en kurs om 40 kronor. Vid utnyttjande av samtliga 1.560.000 teckningsoptioner tillkommer 39.000 aktier av serie B, vilket motsvarar en ökning av aktiekapitalet med 280.800 kronor och en utspädning om drygt 1 %. Vid nuvarande aktiekurs kommer kostnaden för NSP att uppgå till knappt 200.000 kronor i sociala avgifter. Samtidigt kommer NSP att erhålla 1.560.000 kronor i teckningslikvid. Motivet till avvikelsen från aktieägarnas företrädesrätt är det samma som då teckningsoptionerna emitterades, dvs. att skapa större delaktighet och engagemang hos ifrågavarande personalkategori.

• Bemyndigande till styrelsen att fatta beslut om nyemission

Årsstämman bemyndigade styrelsen att längst intill nästa årsstämma fatta beslut om emission av sammanlagt högst 350.000 nya aktier av serie B med möjlighet att göra avvikelser från aktieägarnas företrädesrätt. Emissionerna skall kunna förenas med villkor att nya aktier skall betalas med apportegendom, genom kvittning eller i övrigt med villkor. Emission av aktierna skall ske på marknadsmissiga villkor. Motivet till avvikelser från aktieägarnas företrädesrätt är att möjliggöra riktade emissioner för genomförande av förvärv av hela eller delar av andra företag eller verksamheter samt för att kunna stärka NSPs ekonomiska ställning vid behov.

• Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare

Årsstämman fastställde styrelsens förslag om riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare.

Extra bolagsstämma den 25 november 2008

Stämman godkände enhälligt styrelsens beslut av den 8 november 2008 att genomföra nyemission av högst 3.597.844 aktier och högst 3.597.844 teckningsoptioner med företrädesrätt för befintliga aktieägare. I sammandrag innebär detta att för varje befintlig aktie oavsett serie erhålls en teckningsrätt, en så kallad uniträtt, som berättigar till teckning av en unit för 8 kronor. En unit består av en aktie av serie B och en teckningsoption berättigande till teckning av en ny aktie av serie B för 8 kronor per aktie under en treveckorsperiod som löper från dagen efter publicering av delårsrapporten för tredje kvartalet 2009. Genom nyemissionen tillförs NSP initialt cirka 28,8 Mkr före emissionskostnader med möjlighet till ytterligare kapitaltillskott vid utnyttjande av teckningsoptionerna.

BOLAGSSTYRNINGSRAPPORT

STYRELSEN

Styrelsen är efter bolagsstämman Bolagets högsta beslutande organ. NSPs styrelse skall enligt bolagsordningen bestå av lägst tre och högst åtta ledamöter med högst två suppleanter. Ledamöterna och suppleanterna väljs årligen på årsstämman för tiden intill slutet av nästa årsstämma. Den nuvarande styrelsen består av sex ledamöter. Dessa ledamöter är Peter Bahrke (invald 2006), Morgan Jallinder (invald 2009), Jaan Kaber (styrelseordförande, invald 2009), Niklas Midby (invald 2007), Anders Wehtje (invald 2004) och Ulf Wahlstedt (invald 2004). Styrelsen uppfyller OMX Nordiska Börs Stockholms krav på att högst en styrelseledamot kan arbeta i Bolagets ledning, att mer än hälften av ledamöterna skall vara oberoende i förhållande till Bolaget och Bolagsledningen samt att minst två av de ledamöter som är oberoende i förhållande till Bolaget och Bolagsledningen dessutom skall vara oberoende av Bolagets större aktieägare. (Se vidare avsnitt "Styrelse, ledande befattningshavare och revisorer – Styrelse").

STYRELSENS ARBETE

Styrelsens arbetsordning och instruktioner om arbetsfördelningen mellan bolagsorganen reglerar ansvarsfördelningen mellan styrelsen, styrelseordföranden och verkställande direktören samt styrelsens ansvar, sammanträdesplan (antal ordinarie sammanträden) samt vilka ärenden som åligger styrelsen. Styrelsen sammanträder enligt en årsplan minst sex gånger per år. Fyra ordinarie möten sker i samband med delårsrapporter. Därtill hålls två arbetsmöten, ett på hösten och ett på våren, vid vilka styrelsen bl.a. diskuterar strategi med ledande befattningshavare. Utöver dessa möten håller även styrelsen möten vid speciella behov. Styrelseordföranden och verkställande direktören har en löpande dialog kring förvaltningen av Bolaget. Verkställande direktören rapporterar även regelbundet till styrelsen. En gång per kvartal sker rapportering skriftligen, innefattande affärsläget samt en rapport med resultaträkningar på koncern-, bolags- och affärsområdesnivå för både aktuellt kvartal och ackumulerat för hela räkenskapsåret. Rapporten innehåller även balansräkning per utgången av ifrågasvarande kvartal på koncernnivå samt en kassaflödesanalys med jämförelse mellan faktiskt och prognostiserat utfall. Vidare innehåller rapporten en finansiell del med likviditetsrapport, likvida medel per utgången av aktuellt kvartal och status angående lån, amorteringar, skatter och avgifter samt en prognos. Styrelsens uppgifter omfattar bland annat tillsättande och entledigande av verkställande direktör, uppföljning av affärsläge, ekonomisk rapportering och budgetering, strategiska frågor, finansieringsfrågor och strukturfrågor.

Styrelsen har under 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 2008. Under verksamhetsåret 2008 har styrelsen haft fyra ordinarie sammanträden i samband med bolagsstämma, bokslutskommuniké, delårsrapporter och fastställande av budget. Därutöver har styrelsen haft nio styrelsemöten, varav två ordinarie arbetsmöten, för behandling av ärenden som finansiering, kapitalanskaffning, nyetableringar med mera.

STYRELSENS ORDFÖRANDE

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

VALBEREDNING

Valberedningen inför årsstämman 2009 har bestått av Peter Bahrke (representerande sig själv), Jaan Kaber (representerande Cresco Holding APS) och Peter Nordin (oberoende). Valberedningen har utsett Peter Bahrke till ordförande. Ledamöterna har utsetts i samråd mellan styrelsen och Bolagets röstmässigt största aktieägare. Styrelsen är medveten om att valberedningens sammansättning inte uppfyller Kodens krav på att majoriteten av ledamöterna inte får vara styrelseledamöter och att styrelseledamot inte får vara ordförande (punkt 2.4). Valberedningens sammansättning har dock motiverats dels av att över 50 procent av rösterna i Bolaget kontrolleras av ett fåtal aktieägare, dels av att valberedningen inte utsetts av årsstämman.

Valberedningen har haft i uppdrag att lämna årsstämman förslag till ordförande och övriga styrelseledamöter samt revisor. Valberedningen har också haft i uppdrag att föreslå arvode åt var och en av styrelseledamöterna och år revisorerna. 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 NSPs nuvarande position och framtida inriktning på tillväxt. Detta har inneburit att valberedningen lagt särskild vikt vid att föreslagna ledamöter har bred erfarenhet och kunnande från QSR-verksamhet och ett brett kontaktnät. Inför årsstämman har valberedningen löpande samrått med styrelse, VD och Bolagets röstmässigt största aktieägare. Därvid har valberedningen tagit del av ledamöternas insatser och närvaro vid sammanträdena (se tabell nedan). I kallelsen till årsstämman 2009 presenteras valberedningens förslag i ovan nämnda frågor. På Bolagets hemsida finns valberedningens motivering och information om respektive föreslagna ledamot i enlighet med punkt 2.6 i Koden.

ERSÄTTNINGsutskott

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

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 24 april 2008 beslutades att arvode till ordföranden skall utgå med 400 000 kronor och till övriga ledamöter, som inte är anställda i bolaget, med 150 000 kronor vardera, således med ett sammanlagt arvode om 850 000 kronor. I kallelsen till årsstämman 2009 presenteras valberedningens förslag till arvodering av styrelse och revisor.

ERSÄTTNING TILL LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

Vid årsstämman 2008 fastställdes riktlinjer för bestämmande av lön och annan ersättning till den verkställande direktören och övriga ledande befattningshavare. Med ledande befattningshavare avses VD i NSPH samt CFO och HRO i NSPH samt VD i dotterbolag. Riktlinjerna innebär att ersättning och andra anställningsvillkor för ledande befattningshavare skall vara marknadsmässiga och konkurrenskraftiga så att NSPH kan attrahera och behålla skickliga medarbetare. Ersättningen till VD skall motsvara den gängse ersättningen för VD:ar anställda i bolag med en verksamhet, storlek och omsättning som är jämförbar med NSPHs. Vid denna bedömning skall hänsyn tas till att NSPH idag är ett bolag som är inne i en starkt expansiv fas snarare än en förvaltande fas. Ersättning till VD och övriga ledande befattningshavare utgörs av grundlön, sedvanlig tjänstepension liksom sedvanliga icke-monetära förmåner som företagsbil. Rörlig ersättning skall kunna utgå, dock maximalt till vad som motsvarar 20 % av grundlönen, och kan bl.a. komma att baseras på uppfyllandet av olika utvecklingsmål såsom rörelseresultat. Styrelsen skall varje år överväga om incitamentsprogram omfattande ledande befattningshavare skall föreslås årsstämman. Incitamentsprogram skall även kunna ta formen av s.k. syntetiska optioner eller personaloptioner. Om VD ingår i styrelsen skall VD inte förbereda eller delta i beslut om incitamentsprogram som berör VD. För både VD och övriga ledande befattningshavare utgår pensionsförmåner och eventuell rörlig ersättning liksom eventuell ersättning i form av finansiella instrument samt övriga förmåner som en del av den totala ersättningen. Avgångsvederlag skall inte utgå. Uppsägningstiden skall vara så lång att bolaget ges skäligen tid att rekrytera och utbilda ersättare, med de begränsningar som kan följa av lag. En uppsägningstid om 6 månader skall anses uppfylla detta krav. Styrelsen får frånga riktlinjerna om det föreligger särskilda skäl.

I enlighet med dessa riktlinjer har styrelsens ordförande berett förslag avseende verkställande direktörens ersättning och övriga anställningsvillkor, vilka därefter har godkänts av styrelsen (VD har inte deltagit i beslutet eller beredningen). Ersättnings- och anställningsvillkor avseende övriga ledande befattningshavare har i enlighet med riktlinjerna beretts av VD och beslutats av VD efter samråd med styrelsens ordförande. I fråga om tidigare VD Ulf Wahlstedt har styrelsen funnit att det föreligger särskilda skäl att avvika från riktlinjerna och därvid tillerkänt Ulf Wahlstedt ett avgångsvederlag i samband med att han avträdde som VD. Styrelsens beslut motiveras av att det vid denna tidpunkt fanns arbetsuppgifter som Ulf Wahlstedt var väl lämpad att utföra inom ramen för en visstidsanställning.

STYRELSENS INTERNKONTROLL

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

VERKSTÄLLANDE DIREKTÖREN OCH BOLAGSLEDNINGEN

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

REVISION

Vid extra bolagsstämma den 15 september 2005 valdes Öhrlings PricewaterhouseCoopers till revisor i Bolaget, med Michael Bengtsson som huvudansvarig revisor, fram till årsstämman 2009. Revisorn skall granska Bolagets årsredovisning och bokföring samt styrelsens och den verkställande direktörens förvaltning. Revisorerna skall efter varje räkenskapsår lämna en revisionsberättelse, att läggas fram på årsstämman. Revisorerna skall också avge ett skriftligt yttrande över huruvida Bolagets riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare följts.

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

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

INTERNKONTROLL

STYRELSENS RAPPORT OM INTERNKONTROLL AVSEENDE DEN FINANSIELLA RAPPORTERINGEN

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

ORGANISATION AV INTERN KONTROLL AVSEENDE DEN FINANSIELLA RAPPORTERINGEN

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

Kontrollmiljö

Basen för intern kontroll utgörs av kontrollmiljön som består av bolagets och koncernens företagskultur och affärsetik som utvecklas i interna arbetsordningar, policier och instruktioner såsom informationspolicy, attestordningar och rutinbeskrivningar.

I styrelsens arbetsordning och instruktioner för verkställande direktören säkerställs en tydlig roll- och ansvarsfördelning till gagn för en effektiv hantering av verksamhetens risker. Styrelsen har vidare fastställt ett antal grundläggande riktlinjer av betydelse för arbetet med den interna kontrollen som ovan beskrivits. Koncernledningen rapporterar regelbundet till styrelsen utifrån fastställda rutiner. Koncernledningen ansvarar för det system av interna kontroller som krävs för att hantera väsentliga risker i den löpande verksamheten. Här ingår bl.a. riktlinjer för olika befattningshavare för att de skall förstå och inse betydelsen av sina respektive roller för upprätthållandet av god intern kontroll.

Riskbedömning och kontrollaktiviteter

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

Information och kommunikation

Väsentliga riktlinjer, manualer mm av betydelse för den finansiella rapporteringen uppdateras och kommuniceras till berörda medarbetare löpande. Det finns såväl formella som informella informationskanaler till koncernledningen och styrelsen för väsentlig information från medarbetarna. För extern kommunikation finns riktlinjer som säkerställer att bolaget lever upp till högt ställda krav på korrekt information till marknaden.

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

Styrelsen har valt att inte inrätta ett särskilt revisionsutskott. I stället har styrelsen funnit det mer ändamålsenligt att hantera frågor om finansiell rapportering och intern kontroll i styrelsen som helhet. Detta motiveras dels av att antalet styrelseledamöter är begränsat till sex, dels av att verksamhetens omfattning är begränsad. Styrelsen har bedömt att den uppföljning som redovisas ovan är tillräcklig för att säkerställa att den interna kontrollen är effektiv. Styrelseledamot som även är ledande befattningshavare i Bolaget skall dock ej delta i detta arbete. Styrelsen kommer löpande och minst en gång per år utvärdera behovet av sådant utskott.

Utöver den egna kontrollen har styrelsen en nära dialog med bolagets externa revisorer och sammanträffar med dessa åtminstone en gång per år i syfte att utvärdera den interna kontrollen. Minst en gång per år träffar styrelsen revisorn utan närvaro av VD eller annan person i bolagsledningen.

DEFINITIONER AV NYCKELTAL

Antal Aktier

Summan av aktier inom NSP vid periodens utgång.

EBITDA

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

Eget kapital

Eget kapital vid periodens slut.

Eget kapital per aktie

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

Genomsnittligt antal aktier

Genomsnittligt antal aktier under perioden.

Nettoskuld

Nettoskuld beräknas som total 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 nettoskulden.

NORDIC SERVICE PARTNERS HOLDING AB (PUBL)

GÄVLEGATAN 22 A, PLAN 6, 113 30 STOCKHOLM

TEL: +46 (0)8 410 189 50

www.nordicservicepartners.com

info@nspab.com

Huvudkontor Danmark, Cresco Food A/S

Rådhuspladsen 55, PLAN 3, 1550 København V

TEL: +45 3393 2811