

Inledning

## FÖRVALTNINGSBERÄTTELSEN

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

### KORT OM NSP

Nordic Service Partners Holding AB (NSP) är ett av Sveriges största restaurangföretag med inriktning på snabbserverrestauranger. Verksamheten omfattar ett 50-tal Burger King-restauranger i Sverige och Danmark vilket gör NSP till Burger Kings största franchisetagare i Norden. Affärsidén är att erbjuda god, prisvärd och snabbt serverad mat i fräscha restaurangmiljöer på attraktiva marknadsplatser till konsumenter i Norden. Servicenivån skall motsvara gästernas högt ställda krav vilket uppnås genom att restaurangerna drivs av självständiga ledare med stöd av NSP:s organisation och systemkunskap. NSP äger också rättigheterna till varumärket Taco Bar som är ett registrerat varumärke i Sverige och Europa. Taco Bar omfattar i dag ett 20-tal franchiserestauranger i Sverige.

### VERKSAMHETEN

NSP:s huvudsakliga verksamhet är att vara franchisetagare till Burger King Corporation. Det innebär att NSP "hyr" varumärket Burger King och deras koncept, råvaruhantering, inköpskanaler och marknadsföring. Genom dotterbolag driver NSP för närvarande 32 Burger King-restauranger i Sverige och 16 Burger King-restauranger i Danmark. Med sina 48 restauranger är NSP Burger Kings största franchisetagare i Norden och en av de större i Europa. I Sverige finns totalt 71 och i Danmark 31 Burger King-restauranger. NSP tecknar långsiktiga hyreskontrakt med olika fastighetsägare som finansierar mark och byggnader medan NSP svarar för utveckling av restauranglokalen och investerar i köksutrustning, inredning m.m.

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

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

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

### KONCERNSTRUKTUR

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

## VIKTIGA HÄNDELSER UNDER ÅRET

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

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

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

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

### Omsättning

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

### Rörelseresultat

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

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

uppgick till 11,8 procent (12,6).

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

### **Resultat EBITDA**

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

### **Finansnetto, resultat före och efter skatt**

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

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

## **OMSÄTTNING OCH RESULTAT PER SEGMENT**

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

### **Burger King**

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

### **Svenska Burger King-verksamheten**

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

### **Danska Burger King-verksamheten**

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

### **Taco Bar**

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

## **NYETABLERINGAR, OMBYGGNADER OCH FÖRVÄRV**

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

den 13 januari i Naestved, Danmark och den andra öppnade i Jägersro, Malmö den 22 mars.

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

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

## FINANSIELL STÄLLNING

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

### Likvida medel

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

### Kassaflöde

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

### Eget kapital

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

## INVESTERINGAR

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

## SKATTER

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

## REDOVISNINGSPRINCIPER

NSP följer de av EU antagna IFRS-standarderna och tolkningarna av dessa (IFRIC). Från den 1 januari 2010 tillämpar NSP IFRS 3, Rörelseförvärv (omarbetad) och IAS 27, Koncernredovisning och separata finansiella rapporter (omarbetad). IAS 24 (revised) tillämpas från och med den 1 januari 2011 såväl som vissa ändringar i befintliga standarder och tolkningsuttalanden som har trätt i kraft. Bedömningen är att dessa inte har haft någon påverkan på koncernens räkenskaper under perioden.

Koncernbidrag lämnade från dotterföretag till moderbolag redovisas som en finansiell intäkt hos moderbolaget. Koncernbidrag som lämnas till dotterbolag redovisas som en ökning av andelar i dotterbolag. Jämförelsesiffrorna för 2010 har ändrats till samma princip. Denna förändring påverkar endast moderbolagets redovisning och inte koncernens redovisning. För en fullständig bild av de nya rekommendationerna som NSP börjat tillämpa se Not 1.

## MEDARBETARE OCH PERSONALUTVECKLING

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

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

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

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

## RISKER OCH OSÄKERHETSFAKTORER

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

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

### MARKNADSRISKER

#### Konjunkturutveckling

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

#### Marknadsutveckling

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

#### Strukturkänslighet

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

#### Konkurrens

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

### AFFÄRSRISKER

#### Personalberoende

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

komma att utsättas för sådana konflikter i framtiden.

### **Varumärkesrisk**

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

### **Franchiseavtal, utvecklingsavtal mm**

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

### **Lägesrisk**

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

### **Hyresavtalsrisk**

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

### **Förvärvs- och etableringsrisker**

En del av Bolagets strategi består av att förvärva restaurangrörelser. Det finns alltid en risk att NSP får betala för mycket för förvärvade enheter. Vidare finns det alltid en risk att förvärvade enheter inte utvecklas i enlighet med gjorda beräkningar. NSP hanterar förvärvsriskerna genom grundlig analys av läge



och marknadssituation och gängse analys av verksamhet och finansiell ställning. NSP verkar också, normalt sett, för att säljaren blir delägare i NSP genom finansieringslösningar som innefattar bland annat betalning med nyemitterade och/eller egna aktier.

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

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

#### **Styrningsrisk**

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

### **Regelbegränsningar**

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

### **FINANSIELLA RISKER**

#### **Likviditetsrisk**

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

#### **Framtida finansiering**

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

#### **Ränterisk avseende kassaflöden och verkliga värden**

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

#### **Valutarisker**

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

### **SKATTERISKER**

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

Moderbolag, ägare och aktie

## **MODERBOLAG**

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

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

## **ÄGARFÖRHÅLLANDEN**

NSP hade vid utgången av året cirka 3 100 aktieägare enligt Euroclear. De tio största ägarna innehade tillsammans 77 procent (77) av aktierna. Se vidare under Aktiekapital och kapitalstruktur för ytterligare information om de största ägarna i NSP. Inga kända aktieägaravtal finns.

## **NSP HOLDINGS AKTIE**

NSP Holdings aktie av serie B noterades vid NASDAQ OMX Stockholm den 15 januari 2008. Aktien handlas under kortnamnet NSP. Stängningskurs den 31 december 2011 var 8,10 SEK.

Ersättningsprinciper

## ERSÄTTNINGSPRINCIPER

### Förslag till riktlinjer för lön och annan ersättning till ledande befattningshavare

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

### Nuvarande ersättningspolicy

#### Ersättning till styrelse

Till styrelsens ordförande och ledamöter skall utgå ersättning för styrelseuppdraget enligt bolagsstämmans beslut. Valberedningen lämnar förslag till arvoden på årsstämman. Styrelsen har inte inrättat några kommittéer och således skall inte heller utgå något arvode för kommittéarbete. Vid årsstämman den 5 maj 2011 beslutades att arvode till ordföranden skall utgå med 400 000 SEK och till övriga ledamöter, som inte är anställda i bolaget, med 175 000 SEK vardera, således med ett sammanlagt arvode om 1 275 000 SEK.

#### Ersättning till ledande befattningshavare

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

#### Föreslagen ersättningspolicy

Styrelsen föreslår att årsstämman beslutar om riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare i enlighet det beslut som fattades vid årsstämman 2011, innebärande i huvudsak följande: Ersättning och andra anställningsvillkor för ledande befattningshavare ska vara marknadsmässiga och konkurrenskraftiga så att koncernen kan attrahera och behålla skickliga medarbetare. Ersättningen ska utgöras av grundlön och sedvanlig tjänstepension liksom sedvanliga icke-monetära förmåner som företagsbil. Rörlig ersättning ska kunna utgå, dock maximalt med vad som motsvarar 20 procent av grundlönen. Avgångsvederlag skall kunna utgå. Styrelsen ska varje år överväga om ett incitamentsprogram ska föreslås årsstämman. Styrelsen ska ha rätt att frånga riktlinjerna om det i det enskilda fallet finns skäl till det.

## BOLAGSSTYRNINGSRAPPORT

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

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

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

- Bolaget har inte utsett något särskilt revisionsutskott. I stället har det beslutats att styrelsen skall utöva utskottsarbetet vilket görs med bolagets revisorer. Årets möte med revisorn ägde rum i anslutning till bokslutskommunikéns avlämnande.

### Bolagsstämmor

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

#### Aktieägare med direkt och indirekt aktieinnehav som överstiger 10 procent per 2011-12-31

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

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

2. Direkt och indirekt via bolag

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

### Valberedning

Årsstämman valde en valberedning första gången 2009. Ledamöter i valberedningen har inför årsstämman 2012 bestått av Jaan Kaber (som representant för Förvaltnings AB Bohus Enskilda), Carl-Fredrik Herslow (oberoende), som ersatt Peter Nordin efter att denne valt att avgå ur valberedningen, samt Torbjörn Hultsberg som ordförande (advokat och bolagets juridiske rådgivare). Ordförande för valberedningen

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

### **Valberedningens uppgifter**

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

### **Valberedningens arbete**

Valberedningen inledde sitt arbete med att orientera sig om styrelsens arbete samt NSP:s strategi- och utvecklingsarbete. Under 2011 har valberedningen haft möten med verkställande direktören som har bidragit med synpunkter på bolagets utveckling och framtid. Med hjälp av den här informationen kan valberedningen bedöma vilken kompetens och erfarenhet som krävs av styrelseledamöterna. Valberedningen har informerats om resultatet av utvärderingarna av styrelsearbetet, som också innefattar styrelseordförandens arbete. Valberedningen har bedrivit sitt arbete utifrån principen att styrelsen skall ha den storlek och sammansättning som är mest ändamålsenlig för NSP sett i ljuset av NSP:s nuvarande position och framtida inriktning på tillväxt och ökad lönsamhet. Detta har inneburit att valberedningen lagt särskild vikt vid att föreslagna ledamöter har bred erfarenhet och kunnande från bolagets verksamhet samt ett brett kontaktnät. Inför årsstämman 2012 har valberedningen löpande samrått med styrelse, VD och Bolagets röstmässigt största aktieägare. Därvid har valberedningen tagit del av ledamöternas insatser och närvaro vid sammanträdena (se tabell sid 39). I kallelsen till årsstämman 2012 presenteras valberedningens förslag i ovan nämnda frågor. På Bolagets hemsida finns valberedningens motivering och information om respektive föreslagen ledamot i enlighet med punkt 2.6 i Koden.

### **Styrelsen**

Styrelsen bär det yttersta ansvaret för NSP:s organisation och förvaltningen av bolagets verksamhet. Den utformar riktlinjer och instruktioner för den dagliga verksamheten som leds av den verkställande direktören i moderbolaget. Den verkställande direktören ser i sin tur till att styrelsen regelbundet informeras om händelser som är av betydelse för Bolaget, inklusive koncernens utveckling, resultat, ekonomiska ställning och likviditet. Styrelsen är efter bolagsstämman Bolagets högsta beslutande organ. NSP:s styrelse skall enligt bolagsordningen bestå av lägst tre och högst åtta ledamöter med högst två suppleanter. Ledamöterna och suppleanterna väljs årligen på årsstämman för tiden intill slutet av nästa årsstämma. Den nuvarande styrelsen består av fem ledamöter. Dessa ledamöter är Jens Engwall (invald 2011), Margarete von Platen (invald 2011), Lena Patriksson Keller (invald 2011). Jaan Kaber (styrelseordförande, invald 2009), samt Anders Wehtje (invald 2004). Ulf Wahlstedt avgick på egen begäran i augusti 2011. Styrelsen uppfyller NASDAQ OMX Nordiska Börs Stockholms krav på att högst en styrelseledamot kan arbeta i Bolagets ledning, att mer än hälften av ledamöterna skall vara oberoende i förhållande till Bolaget och Bolagsledningen samt att minst två av de ledamöter som är oberoende i förhållande till Bolaget och Bolagsledningen dessutom skall vara oberoende av Bolagets större aktieägare.

### **Styrelsens arbete**

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

Rapporten innehåller även koncernbalansräkning per utgången av ifrågavarande kvartal samt en kassaflödesanalys med jämförelse mellan faktiskt och prognostiserat utfall. Vidare innehåller rapporten en finansiell del med likviditetsrapport, likvida medel per utgången av aktuellt kvartal och status angående lån, amorteringar, skatter och avgifter samt en prognos. Styrelsens uppgifter omfattar bland annat tillsättande och entledigande av verkställande direktör, uppföljning av affärsläge, ekonomisk rapportering och budgetering, strategiska frågor, finansieringsfrågor och strukturfrågor. Styrelsen har under ledning av ordföranden utvärderat sitt arbete och i relevanta delar presenterat resultatet för valberedningen. Styrelsen har även utvärderat verkställande direktörens arbete. Styrelsens arbetsordning, VD-instruktion och rapporteringsinstruktion reviderades i samband med det konstituerande styrelsemötet 2011. Under verksamhetsåret 2011 har styrelsen haft fyra ordinarie sammanträden i samband med bolagsstämma, bokslutskommuniké, delårsrapporter och fastställande av budget. Därutöver har styrelsen haft 12 styrelsemöten, varav två ordinarie arbetsmöten, för behandling av ärenden som finansiering, kapitalanskaffning samt utveckling av verksamheten.

---

#### Tabell närvaro

---

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

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

#### Styrelsens ordförande

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

#### Ersättningsutskott

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

#### Fastighetsutskott

Styrelsen har valt att inrätta ett fastighetsutskott. Fastighetsutskottet har till uppgift att förvalta koncernens samtliga nya och befintliga avtal (f.n. hyresavtal) där jäv föreligger för annan styrelseledamot eller VD att handlägga dessa frågor. Fastighetsutskottet utgörs av Margaret von Platen och Jaan Kaber. Styrelsen har i sin arbetsordning fastslagit fastighetsutskottets nyss nämnda arbetsuppgifter. Av

arbetsordningen framgår även att fastighetsutskottet har beslutanderätt i frågor rörande hyresavtal där jäv för annan styrelseledamot föreligger samt att utskottet ska rapportera till styrelsen. Fastighetsutskottet har under räkenskapsåret 2011 inte haft några ärenden att behandla.

### **Ersättning till styrelsen**

Till styrelsens ordförande och ledamöter skall utgå ersättning för styrelseuppdraget enligt bolagsstämmans beslut. Styrelsen har inte inrättat några kommittéer och således skall inte heller utgå något arvode för kommittéarbete. Vid årsstämman den 5 maj 2011 beslutades att arvode till ordföranden skall utgå med 400 000 kronor och till övriga ledamöter, som inte är anställda i bolaget, med 175 000 kronor vardera, således med ett sammanlagt arvode om 1 275 000 kronor. I kallelsen till årsstämman 2012 presenteras valberedningens förslag till arvodering av styrelse och revisor.

### **Ersättning till ledande befattningshavare**

Vid årsstämman 2011 fastställdes riktlinjer för bestämmande av lön och annan ersättning till den verkställande direktören. Med ledande befattningshavare avses VD i NSP samt CFO tillika vice VD, driftschef i Sverige, driftschef i Danmark samt HR-chef och IT-chef. Ersättning och andra anställningsvillkor för ledande befattningshavare skall vara marknadsmässiga och konkurrenskraftiga så att NSP kan attrahera och behålla skickliga medarbetare. Ersättningen till VD skall motsvara den gängse ersättningen för VD:ar anställda i bolag med en verksamhet, storlek och omsättning som är jämförbar med NSP:s. Ersättning till VD och övriga ledande befattningshavare utgörs av grundlön, sedvanlig tjänstepension liksom sedvanliga icke-monetära förmåner som tjänstebil. Rörlig ersättning skall kunna utgå, dock maximalt till vad som motsvarar 20 % av grundlönen.

### **BOLAGSSTYRNINGSRAPPORTER**

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



## STYRELSENS RAPPORT OM INTERNKONTROLL OCH RISKHANTERING AVSEENDE DEN FINANSIELLA RAPPORTERINGEN

Denna rapport är upprättad i enlighet med 6 kap. 6 § andra stycket andra punkten årsredovisningslagen och är därmed begränsad till en beskrivning av hur den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen är organiserad. Under 2011 har bolaget fortsatt att förbättra utformningen och tillämpningen av kontrollerna för finansiell rapportering.

### Organisation av intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen

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

### Kontrollmiljö

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

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

### Riskbedömning och kontrollaktiviteter

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

## Policys för informationsgivning och kommunikation

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

## Uppföljning

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

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

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

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

Detta motiveras dels av att antalet styrelseledamöter är begränsat till sex, dels av att verksamhetens omfattning är begränsad. Styrelsen har bedömt att den uppföljning som redovisas ovan är tillräcklig för att säkerställa att den interna kontrollen är effektiv. Styrelseledamot som även är ledande befattningshavare i Bolaget skall dock ej delta i detta arbete. Enligt styrelsens uppfattning uppfylls därmed både aktiebolagslagens och Kodens krav på obereonde och kompetens. Styrelsen kommer löpande och minst en gång per år utvärdera behovet av sådant utskott. Utöver den egna kontrollen har styrelsen en nära dialog med bolagets externa revisorer och sammanträffar med dessa åtminstone en gång per år i syfte att utvärdera den interna kontrollen. Minst en gång per år träffar styrelsen revisorn utan närvaro av VD eller annan person i bolagsledningen.

Vinstdisposition och övrig information

## VINSTDISPOSITION OCH ÖVRIG INFORMATION

### INCITAMENTSPROGRAM

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

### TRANSAKTIONER MED NÄRSTÅENDE

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

### PRÖVNING AV NEDSKRIVNINGSBEHOV FÖR GOODWILL

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

### HÄNDELSER EFTER RÄKENSKAPSÅRETS UTGÅNG

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

### UTVECKLING OCH FRAMTIDSUTSIKTER 2012

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

## FÖRSLAG TILL DISPOSITION AV BOLAGETS VINST

Till årsstämmans förfogande står följande ansamlade vinst:

<b>KSEK</b>	<b>Moderbolag</b>
Överkursfond	2 883
Balanserat resultat	11 652
Årets resultat	-3 853
<b>Summa</b>	<b>10 682</b>

Styrelsen föreslår att de till förfogande stående vinstmedlen om 10 682 KSEK balanseras i ny räkning.

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