



> **42** restauranger



> Medarbetare 1 726



## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>Om denna årsredovisning</b> .....	<b>3</b>
<b>Verksamheten</b> .....	<b>4</b>
NSP på en minut .....	4
Året i korthet .....	5
VD-ord .....	7
Vision, mål och strategier .....	9
Marknad .....	13
Organisation .....	17
Operations Burger King .....	19
Medarbetare .....	21
<b>Förvaltningsberättelse</b> .....	<b>24</b>
Inledning .....	24
Resultat och ställning .....	25
Medarbetare och personalutveckling .....	29
Moderbolaget .....	30
Risker och osäkerhetsfaktorer .....	31
Aktie- och ägarförhållanden .....	36
Ersättningsprinciper .....	37
Bolagsstyrningsrapport .....	38
Internkontroll .....	43
Vinstdisposition och övrig information .....	47
<b>Räkenskaper</b> .....	<b>49</b>
Koncernen .....	49
Moderbolaget .....	53
Noter till resultat- och balansräkning .....	57
Styrelsens underskrifter .....	82
Revisionsberättelse .....	83
<b>Styrelse och ledning</b> .....	<b>84</b>
Styrelsen .....	84
Ledningen .....	86
<b>Information</b> .....	<b>87</b>
Aktien .....	87
Årsstämma 2011 .....	90
<b>Ordlista</b> .....	<b>91</b>

## OM DENNA ÅRSREDOVISNING

*Välkommen till Nordic Service Partners (NSP) årsredovisning för 2010. Årsredovisningen är publicerad online på bolagets hemsida där den även kan laddas ned som pdf-version.*

*Vi önskar alla läsare en intressant läsning.*

*För ytterligare information om bolaget hänvisar vi till [www.nordicservicepartners.se](http://www.nordicservicepartners.se).*

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

## VERKSAMHETEN

NSP på en minut

### NSP PÅ EN MINUT

*Nordic Service Partners (NSP) är ett av Sveriges största restaurangföretag med inriktning mot snabbservice-restauranger. Bolaget driver 42 Burger King-restauranger i Sverige och Danmark och omsätter cirka 630 MSEK.*

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. Bolaget äger även varumärket och konceptet Taco Bar som omfattar ett 20-tal franchiserestauranger i Sverige.

NSP är Burger Kings största franchisetagare i Norden och har 1 726 anställda. Bolaget har sitt huvudkontor i Stockholm och är sedan 2008 noterade på NASDAQ OMX Stockholm.

[Nyckeltal>>](#)

Året i korthet

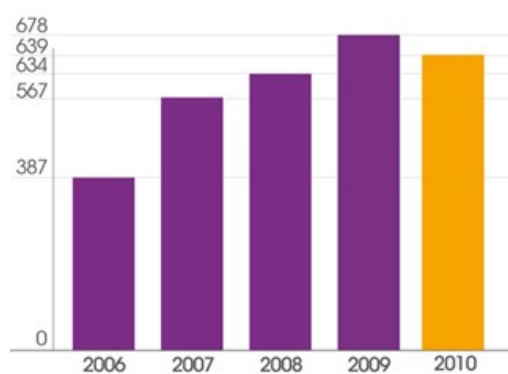
## ÅRET I KORTHET

### VD:s kommentarer från bokslutskommunikén 2011

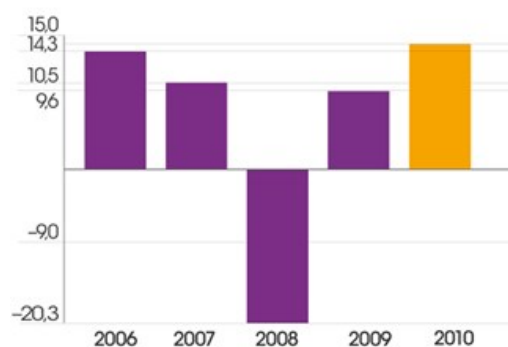
- Jag är väldigt nöjd med att vi lyckades öka rörelseresultatet med 11 MSEK till 15 MSEK för helåret. Detta trots att vi redovisar en minskad försäljning om 20 MSEK på jämförbara restauranger. Den minskade försäljningen beror på Danmarks fortsatt svaga marknadsläge samt ett extremt väder i både Danmark och Sverige.

- Vårt starka EBITDA ger oss en bas för tillväxt och expansion och vi har fullt fokus på att driva nyetableringar samt renovering av befintliga restauranger. För närvarande arbetar vi med ett antal renoveringar och ett tjugotal potentiella nyetableringar. För 2011 år räknar vi med att öppna minst två nya restauranger och renovera fyra.

- Både nyetableringar och renoveringar påverkar lönsamheten positivt eftersom försäljningstillväxten kan ske utan nämnvärt ökade gemensamma kostnader.



Omsättning 2006-2010 (MSEK)



Rörelseresultat 2006-2010 (MSEK)

## NYCKELTAL

Nyckeltal, koncernen	2010	2009	2008	2007	2006
<b>Belopp i MSEK om annat ej anges</b>	helår	helår*	helår*	helår	helår
Nettoomsättning	632,5	677,8	638,8	566,6	386,7
Tillväxt, %	-7	6	13	47	55
Avskrivningar	-29,7	-31,6	-29,5	-18,4	-8,2
Rörelseresultat	15,0	9,6	-20,3	10,5	14,3
Finansnetto	-7,6	-13,4	-10,4	-7,8	-3,5
Resultat före skatt	7,5	-3,8	-30,7	2,7	10,8
EBITDA (Resultat före avskrivningar)	44,8	41,2	9,2	28,9	22,5
EBITDA-marginal, %	7,1	6,1	1,4	5,1	5,8
EBIT-marginal, %	2,4	1,4	3,2	1,9	3,7
Kassaflöde från den löpande verksamheten	22,7	26,9	-10,6	31,6	22,9
Investeringar (inklusive pågående)	20,0	20,4	44,2	27,0	15,4
Amorteringar	29,3	48,6	7,5	12,5	6,0
Balansomslutning	341,7	384,8	435,4	402,9	284,4
Eget kapital	116,1	113,7	95,5	101,5	94,1
Soliditet, %	34,0	29,5	21,9	25,2	32,9
Räntebärande skulder	132,9	158,9	211,6	164,5	100,3
Nettoskuldsättning	120,8	134,4	179,3	139,3	69,7
Nettoskuldsättning i förhållande till EBITDA, ggr	2,7	3,3	19,5	4,8	3,1
Eget kapital + nettoskuldsättning	236,9	248,0	274,8	240,8	163,7
Skuldsättningsgrad, %	50	54	65	58	43
Nettoskuldsättning i förhållande till EBITDA, ggr	2,7	3,3	19,5	4,8	3,1
Avkastning eget kapital, %	9,7	neg	neg	neg	22,4
Avkastning totalt kapital, %	6,4	3,7	neg	neg	25,2
Antal restauranger	42	44	44	36	25
Omsättning per restaurang och år	15,1	15,6	14,7	16,0	15,8
Årsanställda, antal	731	791	818	747	553
Omsättning kronor/årsanställd, kSEK	865	862	781	759	699

\* ) Resultaträkningsmått avser kvarvarande verksamheter

Nyckeltal per aktie, koncernen	2010	2009	2008	2007	2006
<b>Belopp i MSEK om annat ej anges</b>	helår	helår*	helår*	helår	helår
Resultat per aktie - före utspädning, SEK	1,03	-1,19	-9,96	-0,46	8,44
Resultat per aktie - efter utspädning, SEK	1,03	-1,19	-9,96	-0,43	8,38
Genomsnittligt antal aktier - före utspädning	10 778 657	7 195 688	3 597 844	3 486 705	2 629 939
Genomsnittligt antal aktier - efter utspädning	10 778 657	7 195 688	3 711 705	3 711 705	2 648 836
Börskurs 31 december	12,60	14,20	7,05	77,50	
Utdelning	0	0	0	0	0
Eget kapital per aktie före utspädning, SEK	10,8	15,8	26,5	29,1	0,04
Eget kapital per aktie efter utspädning, SEK	10,8	15,8	28,2	29,8	0,04

\* ) Resultaträkningsmått avser kvarvarande verksamheter

VD-ord

## STABIL INTJÄNING ÖPPNAR FÖR TILLVÄXT

*2010 blev året då vi på allvar fick se resultatet av vårt omfattande renodlingsarbete. Rörelseresultatet förbättrades kraftigt och rörelsemarginalen steg trots minskad försäljning. Nu har vi etablerat lönsamhet i rörelsen och skapat resurser för att driva försäljningstillväxt.*

När jag tillträdde hade jag ett tydligt uppdrag och fokus - att skapa finansiell stabilitet och vinst efter skatt. Med årets resultat har vi uppnått första etappen - finansiell stabilitet och lönsamhet. Nu kvarstår att öka försäljningen och antalet restauranger för att nå våra finansiella mål. Grunden till resultatförbättringen är att vi renodlat verksamheten med fokus på effektiv drift av lönsamma Burger King-restauranger i Sverige och Danmark. En annan viktig pusselbit till förbättringarna är att vi gjort restaurang-, distrikts- och rörelsechefer delaktiga i utvecklingsarbetet och nyetableringsprocesserna. Delaktigheten har gjort personalen mer engagerad och ökat förståelsen för hur de kan påverka bolagets resultat - en klart bidragande faktor till att vi presenterar ett så pass bra resultat trots en vikande försäljning.

### Extremt väder drog ner försäljningen i Danmark

Resultatförbättringen till trots är vi inte nöjda med försäljningsutvecklingen. Utvecklingen skiljer sig dock kraftigt åt mellan våra två marknader. I Sverige ökade försäljningen med ett par procent, medan den danska försäljningen minskade med 15 procent, varav två tredjedelar förklaras av negativa valutaeffekter på drygt 25 miljoner kronor. Resterande del får tillskrivas en kombination av svag konsumtion och ett för Danmark extremt väder. Faktorer som båda medfört minskade flöden av människor i och kring våra restauranger, vilka alltid är placerade i stadskärnor, vid trafikplatser eller i anslutning till större shoppinggallerior.

### Tillväxt på menyn

Nycklarna till en intressant utveckling av bolaget är tre; renoveringar av befintliga restauranger, etableringar av nya restauranger och affärsinriktad personal. Här ligger också våra prioriteringar för 2011.

- Renoveringar är ett framgångsrikt recept på omedelbar försäljningstillväxt. Förra året byggde vi om två restauranger enligt Burger King Corporations globala designkoncept "2020" som nyligen lanserats. Restaurangerna placerade i Farsta, och Lund, visade snabbt upp en ökad försäljning, högre lönsamhet och nöjdare kunder. För 2011 satsar vi på att renovera ytterligare ett antal restauranger.
- Nyetablering av restauranger bygger långsiktiga aktieägarvärden och gör att vi kan nå vårt tillväxtmål. Efter två år av konsolidering och renodling har vi i år kunnat fokusera på nyetableringar och vi har arbetat aktivt med ett tjugotal potentiella restauranglägen. Dessa befinner sig nu i olika projekteringsfaser och vi siktar på att etablera minst två nya Burger King-restauranger under 2011 för att därefter öka takten. Vid sidan av projekteringsarbetet har vi också lagt stort arbete på att effektivisera nyetableringsprocessen så att den blir så tids- och resurseffektiv som möjligt.
- Affärsinriktad personal är vårt absolut viktigaste verktyg för att påverka befintliga restaurangers tillväxt och lönsamhet. Som varumärkesambassadörer och vårt ansikte utåt möter de dagligen våra kunder och då är det viktigt att de känner sig nöjda med både arbetsuppgifter och arbetsplats. Under förra året fortsatte satsningen på "NSP Academy", vårt utbildningsprogram som varje år utbildar ett femtiotal medarbetare i ledande befattningar. Syftet med utbildningsprogrammet är att skapa en positiv och motiverande företagskultur som gör att medarbetarna utvecklar sitt affärsmannaskap, trivs och därmed väljer att stanna kvar inom bolaget. Medarbetare som tycker det

kul att gå till jobbet, presterar bättre vilket också återspeglar sig i resultatet. För 2011 prioriterar vi ledarskap och värderingsfrågor i personalutbildningen. Rekrytering är ett annat prioriterat förbättringsområde där effektivare processer till viss del kan sänka rekryteringskostnader och personalomsättning.

### **Våra utmaningar**

Tillväxtmöjligheterna för NSP de kommande åren är goda, men det finns några utmaningar längs vägen. En av dem är att hantera situationen i Danmark på ett förnuftigt sätt med hänsyn till marknadsutvecklingen. En annan utmaning är placera våra nya restauranger så att de inte påverkas negativt av långsiktiga infrastrukturändringar som ändrar trafik- och personflöden i våra restaurangers närhet. Samtidigt ska man komma ihåg att infrastrukturändringar också öppnar för nya attraktiva lägen. Slutligen måste vi se till att NSP fortsätter att vara en attraktiv arbetsplats för ungdomar, som utgör den största delen av vår personal.

### **God framtidstro**

2010 var som sagt ett bra år för NSP. Som börsnoterat bolag och med årets resultat i ryggen fortsätter vi att vara en attraktiv aktör för både fastighetsägare och investerare som letar efter en investering med trygg och långsiktig avkastning. Med nuvarande stabila intjäning i restaurangrörelsen och finansiell stabilitet räknar vi med att kunna hålla en hög investeringstakt i såväl renoveringar som nyetableringar.

Avslutningsvis vill jag ta tillfället i akt och tacka alla medarbetare som gjorde årets resultat möjligt.

Morgan Jallinder, verkställande direktör, NSP



Vision, mål och strategier

## VISION, MÅL OCH STRATEGIER

### VISION

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

### AFFÄRSIDÉ

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

### AFFÄRSMODELL

NSP:s huvudsakliga verksamhet består i att vara franchisetagare till Burger King Corporation. Det innebär att NSP svarar för etablering, utveckling och drift av restauranger samt lokal marknadsföring. Värderna och resultat skapas genom att erbjuda Burger King-konceptet till gästerna på ett så attraktivt och effektivt sätt som möjligt.

Utöver Burger King-verksamheten är NSP varumärkesägare och master franchise-givare för tex-mex-kedjan Taco Bar. NSP har för närvarande en master franchise-tagare som svarar för Taco Bars erbjudande på den svenska marknaden. NSP bidrar, i utbyte mot royalty på försäljningen, med franchisesystem och rutiner, marknadsföring, systemutveckling och råvaruhantering.

Intäkter kommer främst från försäljning av hamburgare och tillbehör till gäster i NSP:s restauranger. Intäktsmodellen innebär starka dagliga kassaflöden och god lönsamhet.

### MÅL

#### Tillväxt över en konjunkturcykel

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

#### Resultat

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

#### Finansiell struktur

Soliditeten ska vara lägst 25 procent.

### STRATEGIER

#### Lönsamma och lokalt marknadsförda restauranger

NSP arbetar aktivt för att erbjuda gästerna en jämn och hög servicenivå som överträffar gästernas förväntningar. Försäljningen i det befintliga restaurangbeståndet ska ökas år från år genom lokal marknadsföring och hög service.

#### Optimerad stordrift

NSP arbetar kontinuerligt för att exploatera stordriftsfördelar och kostnadssynergier. NSP:s administrativa plattform måste därför kontinuerligt utvecklas för att optimera driftkostnaderna i den

löpande verksamheten.

### **Medarbetare som trivs**

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

### **Attraktiv kommersiell partner**

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

### **Nordisk hemmamarknad**

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

## **POSITIONERING**

### **Investorerare**

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

### **Gäster**

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

### **Medarbetare**

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

### **Samhälle**

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

## MÅLUPPFYLLELSE

*I årsredovisningen för 2009 gav NSP fyra löften att leva upp till under 2010. Måluppfyllelsen är god, men samtliga frågor kräver ett fortsatt arbete, något NSP avser bedriva kommande år.*

### **1: VI SKA VARA ETT FINANSIELLT STABILT FÖRETAG. LÖNSAMHET PRIORITERAS FÖRE TILLVÄXT.**

Det här har vi lyckats bra med. Vi har vänt utvecklingen från förlust två år i rad till en vinst på 11 miljoner kronor. Vi tappade dock i omsättning på grund av ett svagt marknadsläge och extremt väder i både Danmark och Sverige. Det hindrade oss dock inte från att nå vårt mål om att bli ett lönsamt och finansiellt stabilt företag. Vår soliditet ligger idag på 34,0 procent vilket är mycket högre än målet (lägst 25 procent). Vi har också en lägre skuldsättningsgrad och starkare balansräkning jämfört med 2009. Tyvärr når vi inte vårt mål om en rörelsemarginal (EBIT) på minst 5 procent då den för 2010 ligger på 2,4 procent.

### **2: VI SKA ÖVERTRÄFFA GÄSTERNAS FÖRVÄNTNINGAR.**

Under 2010 har vi satsat på att förbättra restaurangernas rutiner vilket bland annat resulterat i att gästerna får sin mat snabbare än tidigare. Vi har också ökat antalet kontroller för att mäta vad gästerna prioriterar och anpassat oss efter resultaten. Ombyggnationerna vi gjort av våra restauranger i Farsta, Lund och danska Århus har också bidragit till en högre kundnöjdhet.

### **3: VI SKA ERBJUDA VÅRA MEDARBETARE EN TRYGG OCH UTVECKLANDE ARBETSMILJÖ.**

Här har vi valt att arbeta mer proaktivt än vad vi gjort tidigare. Ett ökat antal interna kontrollsystem- och rutiner säkerställer numera att personalens arbetstider följs och respekteras. Tidigare har vi kontinuerligt sett över arbetsmiljösäkerheten för att minska risken för arbetsskador, något vi fortsatte med även under 2010. Vi har också fortsatt vår satsning på personalutbildningar inom NSP Academy. Vi har utvecklat kursutbudet och adderat bland annat rekrytering som en fristående kurs. Vi har också infört ett moment i introduktionskursen som berör våra värderingar och hur dessa ska genomsyra arbetet på restaurangerna. Den nya kursplanen sätts i bruk i februari 2011. I samband med de ombyggnationer vi gjort av utvalda restauranger har vi också valt att fräscha upp personalutrymmena med syftet att öka trivselfaktorn.

### **4: VI SKA VARA EN GOD OCH ANSVARSTAGANDE SAMHÄLLSAKTÖR.**

Under året har vi undersökt vilka möjligheter det finns att sluta servera buteljerat vatten på restaurangerna och istället kolsyra det vatten som vi får genom kranen. Det kan tyckas vara en mindre detalj, men sett till den stora mängd kolsyrat vatten som vi serverar årligen skulle det innebära färre lastbilsleveranser, något som sparar både på miljön och minskar trafiken på våra vägar.

## INTERVJU: HEMFOSA ÄR NSP:S HOVLEVERANTÖR AV NYA RESTAURANGER

*Hemfosa Fastigheter AB startades upp i juni 2009 och är idag ett av Sveriges största fastighetsföretag. På ägarlistan står bland annat Fjärde AP-fonden, Folksam och Alecta. I april 2010 tecknade Hemfosa ett samarbetsavtal med NSP.*

- På Hemfosa ser vi oss mer eller mindre som hovleverantörer av lokaler. Samarbetsavtalet med NSP fungerar så att de kontaktar oss när de vill etablera sig på en ny ort. Vi undersöker då tillsammans vilka attraktiva lägen som finns i området och NSP beslutar sedan hur de vill gå vidare. Vid ett etableringsbeslut blir NSP hyrestagare och vi fastighetsägare, förklarar Lars Thagesson, transaktionschef på Hemfosa.

### **Snabbmatsrestauranger ger stabila intäkter**

Syftet med samarbetsavtalet är från NSP:s sida att staka ut en tydlig process med ett fastighetsföretag som på sikt ska resultera i snabba nyetableringar av Burger King-restauranger. Lars Thagesson berättar om vad som driver Hemfosa i samarbetet;

- I vårt fastighetsbestånd har vi ett flertal lägen som lämpar sig väl för snabbmatsrestauranger. Dessa är tacksamma att ha som hyresgäster eftersom de ger en stabil intäkt under en lång tid framöver. Med NSP som samarbetspartner kan vi ta fram en smidig etableringsprocess och ta vara på de möjligheter som marknaden erbjuder.

### **Båda parter gör vad de är bäst på**

Hemfosa har redan från första början varit specialiserade på att äga, förvalta och handla med fastigheter som ger en hög och stabil avkastning. Samarbetet med NSP kan beröra befintliga fastigheter men även nybyggen där Hemfosa står som fastighetsägare.

- Samarbetsformen går helt enkelt ut på att respektive part gör vad den är bäst på. I NSP:s fall fokuserar de på att driva framgångsrika Burger King-restauranger medan vi fokuserar på att äga och förvalta fastigheterna de huserar i, säger Lars Thagesson.

För att ett bolag ska inleda ett samarbete med Hemfosa krävs det att det uppfyller ett antal kriterier. Tre av de viktigaste är att bolaget har ordning och reda på sina finanser, god framförhållning och ser långsiktigt på samarbetet.

- Eftersom vi gör en stor investering när vi kontrakterar en hyresgäst, avtalen sträcker sig trots allt i flera år framåt, är det mycket viktigt att dessa kriterier uppfylls. NSP lever upp till samtliga krav och är dessutom börsnoterade vilket ger en god transparens i bolaget, avslutar Lars Thagesson.

Marknad

## MARKNAD

*NSP verkar i huvudsak på hamburgermarknaden som utgör drygt 50 procent av marknaden för Quick Service Restaurants (QSR). QSR-marknaden är i sin tur en del av den nordiska storhushållsmarknaden. Försäljningen påverkas av en rad olika faktorer såsom varumärkeskännedom och väderlek men framförallt av de lokala marknadsförutsättningarna som trafikflödet, antalet invånare och lokala konkurrenter.*

Den nordiska storhushållsmarknaden omsatte 2009 totalt 150 miljarder kronor. Här ingår allt från traditionella kvälls- och lunchrestauranger till personalrestauranger och fast food-kedjor. Den svenska och danska storhushållsmarknaden står för drygt 100 miljarder kronor.

Sedan några år tillbaka sker en strukturförändring på marknaden där kedjekoncepten växer på bekostnad av de mindre aktörerna. Det här har varit särskilt märkbart inom QSR-marknaden där NSP närvarar med sina Burger King-restauranger och Taco Bar-verksamhet.

### MARKNADENS DRIVKRAFTER

Restaurangernas försäljning påverkas av flera olika faktorer. Några av de starkaste drivkrafterna är de lokala marknadsförutsättningarna såsom antal invånare, trafikflöde, lokala konkurrenter och restaurangens förankring i området. Gäst- och trafikflödet påverkas av underliggande faktorer såsom väderlek och konsumtionsutvecklingen i respektive land. Restaurangens erbjudande, som Burger King Corporation själva utformar, påverkar naturligtvis också försäljningen tillsammans med kännedomen om varumärket Burger King.

Restaurangerna påverkas också av den underliggande efterfrågan på marknaden. Denna drivs av attitydförändringar och beteendemönster i samhället som i sin tur påverkar trender och konsumtionsmönster. Just nu är den tydligaste utvecklingen att det blir allt vanligare att äta och umgås utanför hemmet, gärna i kombination med shopping eller upplevelser av olika slag. En fortsatt kraftig tillväxt är förväntad inom QSR-marknaden på grund av att handeln fortsätter flyttas från citylägen till köpcentrum, att konsumenterna har mindre tid för matlagning och den pågående urbaniseringen som leder till fler enpersonshushåll.

## BURGER KING - ETT AV VÄRLDENS MEST KÄNDA VARUMÄRKEN

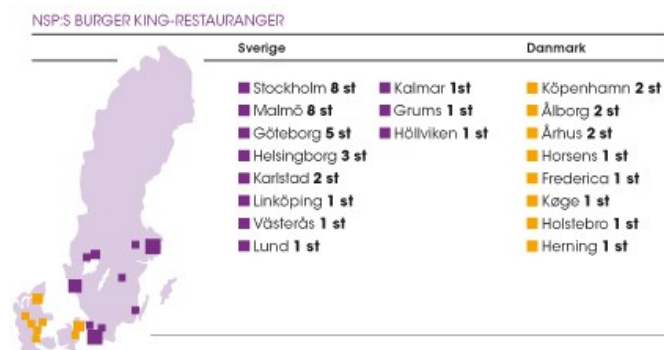
*Redan 1954 öppnade den första Burger King-restaurangen i Miami, USA. Idag finns det upp emot 12 000 restauranger i drygt 70 länder och Burger King räknas som en av världens absolut största restaurangkedjor.*

Engagerade franchisetagare och medarbetare, kvalitativa råvaror, ett attraktivt erbjudande och ett världskänt varumärke. Det är några av framgångsfaktorerna bakom Burger Kings framfart. Själva franchisekonceptet har varit i bruk sedan 1961 och är idag väl utbrett internationellt. I Norden är NSP den största franchisetagaren med sina 42 restauranger. Cirka 90 procent av alla Burger King-restauranger världen över drivs av franchisetagare.

[Läs mer om hamburgermarknaden>>](#)

[Läs intervju med Burger King Corporation>>](#)

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



## NSP FOKUSERAR PÅ DEN SVENSKA OCH DANSKA HAMBURGERMARKNADEN

*Sedan 2009 fokuserar NSP på att driva och utveckla Burger King-restauranger på hamburgermarknaderna i Sverige och Danmark, ett delsegment inom QSR-marknaden. Franchisegivare är Burger King Corporation.*

I Sverige domineras hamburgermarknaden av McDonalds. Max Hamburgare placerar sig på en andraplats och Burger King på en tredjeplats. Hamburgermarknaden omsätter drygt 50 procent av QSR-marknaden som 2008 uppgick till cirka 12,7 miljarder kronor. McDonalds har drygt 230 restauranger i Sverige, Max Hamburgare cirka 80 och Burger King totalt 71 stycken.

Den danska QSR-marknaden omsatte 2008 cirka 6,3 miljarder kronor. Den danska hamburgermarknaden omsätter drygt 50 procent av denna marknad. Störst är McDonalds som har cirka 80 restauranger, följt av Burger King som har totalt 30. Domino Pizza och Sunset Boulevard är två andra aktörer på marknaden som har ett tiotal respektive trettiotal restauranger runt om i landet.

## INTERVJU: BURGER KING CORPORATION TROR PÅ FORTSATT TILLVÄXT

*Melina Aristiadou, marknadschef för BKC i Norden och Nederländerna, ser goda tillväxtpotentialer på hamburgermarknaden.*

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

Idag finns det 71 Burger King-restauranger i Sverige, 32 i Norge och 30 i Danmark. Samtliga drivs sedan 2004 enligt BKC:s franchisekoncept.

- Intresset av att besöka Burger King-restauranger är stort. Den stora utmaningen, och möjligheten, för oss ligger i att öppna upp fler restauranger och öka försäljningen på de befintliga. NSP är en viktig part i det arbetet, säger Melina Aristiadou.

### Nya grillar breddar menyerna...

Den svenska marknaden efterfrågar i allt större utsträckning premiumprodukter. Med den framgångsrika lanseringen av The Angus under 2007 satte Burger King en ny standard på premiumburgaren i Sverige. Burgaren görs av 100 procent Angus-kött som har rykte om sig att vara det bästa på marknaden.

- Vi vill ligga först när det gäller innovationer inom mat. Under 2011 introducerar vi därför nya specialutvecklade grillar på våra restauranger som inte bara höjer smakupplevelsen på existerande burgare utan även möjliggör lanseringar av nya produkter.

### ...och minskar energikonsumtionen

Miljöfrågorna seglade snabbt upp på snabbmatsbranschens dagordning för ett par år sedan. De är fortfarande aktuella och BKC:s engagemang i frågorna är enligt Melina Aristiadou stort.

- Vi tycker att det är viktigt att branschen gör vad den kan för att minska sin miljöpåverkan. Själva ser vi kontinuerligt över vad vi kan förbättra i organisationen och på restaurangerna. Sedan ett par år tillbaka återvinner vi allt avfall och är noga med att ny utrustning som installeras är energisnål. Här är våra nya grillar ett bra exempel då de minskar energikonsumtionen med hela 20 procent.

En annan trend som haft stor påverkan på snabbmatsbranschen är hälsotrenden. Men från att ha haft en negativ inverkan har den utvecklats till en positiv konkurrensfaktor.

- Det finns fortfarande en misstänksamhet när det gäller vår bransch men den är inte lika stark längre i och med att vi är väldigt öppna med ingredienserna. På Burger Kings hemsida finns både allergiguide och innehållsförteckning över näringsinnehållet i all vår mat. Kundernas valfrihet har också ökat vilket är positivt. Idag kan de välja att ersätta det ljusa brödet med fullkornsbröd och King Fries med minimorötter eller en sallad. Det bidrar till att hälsotrenden blivit en konkurrensfaktor, avslutar Melina Aristiadou.

## SVERIGES ENDA RIKTIGA TEX-MEX-RESTAURANGKEDJA

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

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

Läs mer på [Taco Bars hemsida](#)





Organisation

## ORGANISATION

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

95 procent av bolagets omsättning kommer från driften av Burger King-restaurangerna och den renodlade organisationen innebär att NSP koncentrerat den operativa organisationen på drift av Burger King-restaurangerna. Som franchisetagare ingår man i ett rationellt driftssystem som ständigt utvecklas och effektiviseras. Systemets storlek medför även stora konkurrensfördelar för franchisetagaren när det gäller inköp av råvaror, maskiner samt systemutveckling.

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

Burger King och Taco Bar drivs skilt från varandra och synergier mellan de olika affärerna är relativt små förutom i frågor kring nyetablering av restauranger, finansieringsfrågor och eventuell sametablering.



Burger King-verksamheten drivs av en svensk och en dansk driftsorganisation, men där de enskilda restaurangcheferna har stort ansvar för den egna restaurangens drift. Koncerngemensamma funktioner som personal, ekonomi, IT och information hanteras av huvudkontoret i Stockholm.

### TYDLIGA PROCESSER UTVECKLAR ORGANISATIONEN

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

NSP:s viktigaste processer är följande:

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

## HISTORIK

*Sedan NSP bildades 2004 har bolagets historia kantats av både fram- och motgångar. Idag går bolaget med vinst och satsar under 2011 på tillväxt.*

### 2004

NSP bildas genom ett förvärv av 21 Burger King-restauranger i Sverige från Burger King Corporation.

### 2005

Omsättningen ökar för befintliga restauranger med 13,7 procent samtidigt som marknaden växer med cirka 5 procent. NSP:s aktie noteras på NGM Equity.

### 2006

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

### 2007

NSP etablerar fyra nya Taco Bar-restauranger och förvärvar nio Burger King-restauranger, en Tasty Thai-restaurang samt rättigheterna till Tasty Thai-konceptet för den svenska marknaden.

### 2008

Investeringarna i NSP:s food courts medför tillsammans med högre G&A kostnader ett negativt rörelseresultat och en försvagad finansiell ställning. En nyemission tillför 28,8 MSEK och teckningsoptioner för inlösen 2009. Ett sparprogram genomförs vilket tillsammans med operationella förstärkningar i Danmark bidrar till förbättrad lönsamhet. En ny Burger King-restaurang öppnas i danska Viby. NSP:s aktie noteras på NASDAQ OMX Stockholm.

### 2009

NSP genomför ett omfattande renodlingsarbete med fokus på drift av lönsamma Burger King-restauranger. Taco Bar omvandlas till en master franchise-modell, NSP:s egna Taco Bar säljs liksom Tasty Thai. Koncernen når ett positivt rörelseresultat. NSP kommer i finansiell balans när ytterligare 28,7 miljoner kronor tillförs när teckningsoptioner från emissionen 2008 nyttjas fullt ut.

### 2010

NSP går med vinst igen och presenterar ett resultat efter skatt på 11,1 MSEK. Omsättningen sjunker dock på grund av ett svagt marknadsläge och extrem väderlek i både Danmark och Sverige. Skuldsättningsgraden är dock lägre än tidigare, soliditeten högre och balansräkningen stärkt, vilket tillsammans med det positiva resultatet gör 2010 till ett bra år för bolaget.

## OPERATIONS BURGER KING

*NSP:s möjligheter att påverka restaurangernas försäljning och lönsamhet är goda. Bolaget tar del av ett välutvecklat franchisesystem, har en effektiv organisation som utnyttjar koncerngemensamma processer och satsar strategiskt på personalutveckling.*

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

### Stora möjligheter att påverka lönsamheten

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

### Restaurangernas läge avgör försäljningspotentialen

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

Den genomsnittliga försäljningen per restaurang uppgick 2010 till cirka 15,1 miljoner kronor. NSP avser att renovera och öppna fler restauranger för att öka bolagets lönsamhet.

### Medarbetarna sätter försäljningen och lönsamheten

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

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

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

### **Leva upp till gästens förväntningar**

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

Inom franchisesystemet utvecklar Burger King kontinuerligt alla rutiner för att maximera gästupplevelsen. Driften fokuseras på fyra områden: Fast, Friendly, Hot & Fresh, Safe & Clean. För varje område finns det genomarbetade processer, definierade framgångsfaktorer och Operation Excellence Review (OER). Erfarenheten visar att det finns ett tydligt samband mellan en hög OER, positiv gästupplevelse och restaurangernas försäljning. NSP strävar därför efter en genomsnittlig OER på över 85 procent.

### **Lokala marknadsaktiviteter sätter den enskilda restaurangen på kartan**

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

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

Medarbetare

## MEDARBETARE OCH PERSONALUTVECKLING

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

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

### NSP Connect

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

### ASMIR SABANI, 30, RESTAURANGCHEF

*Asmir Sabani började 2005 som extraanställd på Burger King vid Medborgarplatsen i Stockholm. Sedan dess har han arbetat på flera av NSP:s restauranger i Stockholmsområdet. Idag är han restaurangchef för Burger King-restaurangen i Upplands Väsby.*

#### Vad innebär det att vara restaurangchef?

- Det innebär att jag leder arbetet, ansvarar för rekrytering och restaurangens ekonomi. Jag coachar också personalen så att vi når våra uppsatta mål som vi har satt upp för dagen.

#### Vad är det bästa med ditt jobb?

- Att jag varje dag får träffa nya människor. Under en vanlig dag kan jag vara i kontakt med ett hundratal olika gäster. Det har verkligen lärt mig ta folk och att ingen gäst är den andra lik, alla behöver bemötas på olika sätt.

#### Vad tycker du om utvecklingsmöjligheterna inom NSP?

- Här finns alla möjligheter! Självt började jag som extraanställd en gång i tiden och har sedan dess gått en rad olika kurser inom bland annat råvaruhantering, ledarskap och kommunikation. Dessutom har jag utbildat mig till både arbetsledare och restaurangchef genom utbildningsprogrammet NSP Academy. Om jag vill ta mig vidare längre fram vet jag att det för den framgångsrike finns möjlighet att bli regionchef. Dessa är restaurangchefens närmsta chef och driftsansvarig för mellan sju till tio restauranger.

#### Vilka egenskaper letar du efter när du rekryterar ny personal?

- Stresstålighet är såklart en viktig egenskap eftersom det med jämna mellanrum blir mycket att göra på kort tid. Det är också viktigt att kunna ta egna initiativ och själv vilja utvecklas som person och medarbetare. Sedan tycker jag att det är värdefullt när medarbetarna delar med sig av sin kunskap och kan lära sig av varandra.

### **Vilken är din favoritburgare?**

- Whopper Pepper. Cheddarosten gör att burgaren lyfts till en helt ny nivå, vilket jag som ostälskare gillar starkt.

## **ALEXANDRA RIGER, 21, ARBETSLEDARE**

*Sedan fyra månader tillbaka kan Alexandra Riger titulera sig arbetsledare på Burger King i Akalla. Hennes ansvar är att se till att allt rullar på smidigt i restaurangen och att personalen prioriterar rätt arbetsuppgifter när besöksstrycket är som störst.*

### **Hur kommer det sig att du blev arbetsledare?**

- Jag har jobbat på Burger King i Akalla i nästan tre år, och har på senare tid känt att jag vill prova på något nytt. När min restaurangchef frågade om jag var intresserad av att bli arbetsledare svarade jag därför ja direkt. Som arbetsledare har jag mer ansvar än som medarbetare vilket jag tycker är roligt.

### **Vad är det bästa med ditt jobb?**

- Arbetskamraterna. Vi trivs jättebra med varandra och har riktigt kul ihop. Sedan är det alltid roligt att få lära sig nya saker och det har vi alltid möjlighet att göra. Det handlar inte bara om att bli arbetsledare eller biträdande utan också om att lära sig nya saker på restaurangen, till exempel att lära sig de olika stationerna som kassan eller köket.

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

- Jag tror att man behöver gilla ett högt tempo och tycka om att träffa nya människor. Det senare tror jag är extremt viktigt eftersom det är en så stor del av jobbet.

### **Hur ser dina framtidsplaner ut?**

- Först och främst siktar jag på att bli en så bra arbetsledare som möjligt. Sedan, om jag ska se lite längre fram i tiden, vill jag såklart fortsätta utvecklas och få ännu mer ansvar, något som också är möjligt tack vare karriär- och utbildningsmöjligheter som finns inom NSP.

### **Vilken är din favoritburgare?**

- Big King XXL.

## **PAULO MONSALVE, 23, MEDARBETARE**

*Paulo Monsalve gör som hundratals andra medarbetare på NSP. Han kombinerar studier med helgjobb på Burger King sedan två år tillbaka. Något han trivs alldeles utmärkt med.*

### **Hur ser dina arbetsuppgifter ut?**

- Exakt hur de ser ut varierar mycket från dag till dag. Eftersom jag är utbildad inom alla stationer på restaurangen, från köket till kassan, brukar jag rycka in där det behövs som mest.

### **Vad är det bästa med ditt jobb?**

- Människorna som jobbar här på restaurangen i Akalla. Alla är fyllda med energi vilket smittar av sig och gör att vi ofta har väldigt roligt ihop. Sedan uppmanar våra chefer oss ofta att lära oss nya saker vilket jag tycker är bra, även om jag som heltidsstudent ibland måste tacka nej till de utbildningar som erbjuds.

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

- Det är viktigt att tycka om att jobba med människor för att kunna ge bra service. Sedan tror jag också att det är bra om man som person drivs av en vilja att göra så bra ifrån sig som möjligt. Det syns både på din arbetsprestation och smittar av sig på dina kollegor.

**Vilken är din favoritburgare?**

- I brist på Whopper Piñata och Whopper Cayenne, båda kampanjburgare, blir det en vanlig Whopper med bacon och ost som extratillägg.

## FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE

Inledning

### FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE

Styrelsen och verkställande direktören för Nordic Service Partners Holding AB (Publ) avger härmed årsredovisning och koncernredovisning för räkenskapsåret 2010.

#### KORT OM NSP

Nordic Service Partners Holding AB (NSP) är ett av Sveriges största restaurangföretag med inriktning på snabbserverestauranger. Verksamheten omfattar ett 40-tal Burger King-restauranger i Sverige och Danmark vilket gör NSP till Burger Kings största franchisetagare i Norden. 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 ansvarar för etablering, utveckling och drift av restauranger samt lokal marknadsföring. Aktieägarvärde, intäkter och resultat skapas genom att erbjuda Burger King-konceptet till gästerna på ett så attraktivt och effektivt sätt som möjligt. Utöver Burger King-verksamheten är NSP varumärkesägare och master franchise-givare för den svenska tex-mex inspirerade restaurangkedjan Taco Bar. Master franchise-tagaren ansvarar för Taco Bars erbjudande på den svenska marknaden. NSP bidrar, i utbyte mot royalty, med franchisesystem innefattande koncept och råvaruhantering. Genom dotterbolag driver NSP för närvarande 31 Burger King-restauranger i Sverige och 11 Burger King-restauranger i Danmark. Med sina 42 restauranger är NSP Burger Kings största franchisetagare i Norden och en av de större i Europa. I Sverige finns totalt 71 och i Danmark 30 Burger King-restauranger. En central faktor i NSP:s erbjudande är en erfaren ledningsgrupp med en omfattande erfarenhet att driva, utveckla och skapa lönsamhet inom personalintensiv försäljnings- och serviceverksamhet. Det finns stora struktur- och effektivitetsvinster att göra när verksamheten drivs i stordriftsformat med en samlad central driftskompetens. 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 nya Burger King-restauranger samt att etablera nya Taco Bar master-franchisetagare på nya marknader.

#### KONCERNSTRUKTUR

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

[Resultat och ställning>>](#)



Resultat och ställning

## RESULTAT OCH STÄLLNING

### KONCERNENS OMSÄTTNING OCH RESULTAT\*

NSP kan trots en lägre försäljning visa upp en genomgripande resultatförbättring. Resultatet är ett styrkebesked och visar att förändrings- och konsolideringsarbetet har gett önskade resultat. Verksamheten har idag ett mer fokuserat arbetssätt samt en enklare operativ och legal struktur. Under 2010 har fokus legat på att öka effektiviteten och lönsamheten i verksamheten. Vi har också vidtagit en rad åtgärder för att öka försäljningen, bland annat har vi förbättrat skyltningen, infört digitala menytaflor och genomfört ett antal restaurangombyggnader. Arbetet med att förädla restaurangportföljen är centralt och vi har under året investerat cirka 6,5 MSEK på ombyggnad av våra tre restauranger i Århus, Lund och Farsta. Burger King Corporation har lanserat ett förmånligt paket för att stimulera till restaurangrenoveringar till det senaste Burger King konceptet. För NSP innebär detta att vi erhåller ett investeringsbidrag för varje restaurang vi bygger om. Av erfarenhet vet vi att restaurangrenoveringar ger direkta positiva effekter på försäljning och lönsamhet. Till exempel så har renoveringarna i Lund och Farsta påvisat försäljningsökningar på mellan 10-15 procent.

#### Omsättning

NSP:s nettoomsättning uppgick för helåret 2010 till 632,5 MSEK (677,8) vilket är lägre än föregående års omsättning. Försäljningsnedgången förklaras främst av extrema väderförhållanden och en svag privatkonsumtion under slutet av 2010. Försäljningen påverkas också negativt av den danska kronans försvagning mot den svenska kronan som ger en negativ valutaeffekt om -25,1 MSEK. För jämförbara restauranger minskade försäljningen under året med 1,9 procentenheter.

#### Resultat

Rörelseresultatet och rörelsemarginalen har förbättrats trots en minskad försäljning. Detta har uppnåtts genom god kostnadskontroll och låg andel fasta kostnader och minskade gemensamma kostnader, S,G&A. Lägre råvarukostnader (främst genom en lägre eurokurs), avskrivningar och finansnetto har påverkat resultatet positivt medan lägre försäljning i Danmark och en svagare dansk krona har påverkat resultatet negativt under helåret.

År 2010 förbättrades resultat efter skatt till 11,1 MSEK (-2,6). Rörelseresultatet förbättrades med 5,4 MSEK och uppgick till 15,0 MSEK (9,6). Avskrivningarna uppgick till -29,7 MSEK vilket är lägre än föregående års avskrivningar om -31,6 MSEK.

Koncernens gemensamma kostnader, S G & A, uppgick för 2010 till 35,3 MSEK vilket är en minskning med 9,1 MSEK jämfört med föregående års som uppgick till 44,4 MSEK. Rörelsemarginalen uppgick för helåret till 2,4 procent (1,4), en förbättring med 1,0 procentenheter.

Driftsresultat uppgick till 80,1 MSEK (80,7) och driftsmarginalen till 12,6 procent (11,6).

#### Resultat EBITDA

Resultatet före avskrivningar (EBITDA) uppgick till 44,8 MSEK (41,2), en förbättring med 9 procent. EBITDA-marginalen uppgick till 7,1 procent (6,1).

\*Föreående års siffor avser kvarvarande verksamhet.

## Finansnetto, resultat före och efter skatt

Koncernens finansnetto har förbättrats under 2010 jämfört med 2009 och uppgick till -7,6 MSEK (-13,4). Förbättringen av finansnettot kommer från väsentligt lägre räntebärande skuldsättning efter genomförda amorteringar om ca 29 MSEK.

Koncernens resultat före skatt uppgick till 7,5 MSEK (-3,8) och resultatet efter skatt till 11,1 MSEK (-2,6), en förbättring med 13,7 MSEK. Resultatet per aktie efter beräknad skatt uppgick till 1,03 kronor (-1,19).

## OMSÄTTNING OCH RESULTAT PER SEGMENT

### Omsättning

Försäljningen för NSP:s Burger King-restauranger i Sverige uppgick under 2010 till 408,1 MSEK (375,6). I Danmark uppgick försäljningen på bolagets Burger King-restauranger till 210,3 MSEK (248,4). Skillnaden i valutakurs vid omräkning av försäljningen i Danmark har påverkat negativt med 25,1 MSEK.

Taco Bar redovisade en nettoomsättning på 7,5 MSEK (15,0) för 2010. På grund av den ändrade affärsmodellen med en master franchisetagare som ansvarar för den svenska marknaden är talen mellan åren inte jämförbara. Den totala försäljningen i Taco Bar systemet, inklusive alla franchisetagare, uppgick till 61,4 MSEK (59,0), en ökning med 4 procent.

### Resultat

Driftsresultatet i koncernens Burger King-verksamheter uppgick för 2010 till 79,1 MSEK (78,4). Driftsmarginalen uppgick till 12,8 procent vilket är något högre jämfört med föregående års 12,6 procent. Marginalen har påverkats negativt av den lägre försäljningen i Danmark och positivt av den svenska kronans förstärkning mot Euron.

Den svenska Burger King-verksamheten visar en fortsatt förbättrad lönsamhet och effektivitet. Den förbättrade lönsamheten har sin grund i effektivare drift och billigare Euro. Driftsmarginalen ökade till 12,8 procent (11,2) för 2010 och driftsresultatet ökade till 52,2 MSEK (42,1). Rörelseresultatet förbättrades med 5,2 MSEK och uppgick till 13,8 MSEK (8,6).

Den danska Burger King-verksamheten uppvisar en försämrad utveckling under året vilket har sin främsta förklaring i den danska ekonomins svaga utveckling och det ogynnsamma värdet vilket påverkat försäljningen och marginalen negativt. På samma vis som koncernen avseende den svenska verksamheten gynnas av en starkare krona påverkas koncernen negativt avseende den danska kronan eftersom den följer Eurons utveckling, dvs. den danska kronan tappar i värde mot den svenska kronan. Driftsresultatet uppgick till 26,9 MSEK (36,3) för 2010. Skillnaden i valutakurs påverkar jämförelsen negativt med -2,5 MSEK. Driftsmarginalen uppgick till 12,8 procent (14,6) för 2010. Rörelseresultatet försämrades och uppgick till 3,0 MSEK (9,3).

För Taco Bar, som nu bedrivs som en master franchise-verksamhet, uppgick driftsresultatet till 1,9 MSEK (2,9) för 2010. Rörelseresultatet förbättrades och uppgick till 1,4 MSEK (0,5).

Driftresultatet för Food Solutions uppgick för 2010 till -1,3 MSEK (3,7). I föregående års siffror ingick tre Burger King-restauranger vilka från januari 2010 ingår i Burger King Sveriges omsättning och resultat. Rörelseresultatet uppgick till -1,3 MSEK (-3,2).

## FÖRÄNDRINGAR I RESTAURANGPORTFÖLJEN

NSP har under 2010 byggt om tre Burger King restauranger till det senaste designkonceptet och det är restaurangerna i Aarhus, Lund och Farsta. Restaurangen i Aarhus var stängd cirka vecka i april, restaurangen i Lund ett par veckor i juni och restaurangen i Farsta en dryg vecka i september. NSP har under året tecknat avtal om att bygga en ny DT-restaurang i anslutning till Jägersro och en ny restaurang i Glostrup, Danmark. Restaurangen i Jägersro räknar vi med att öppna under sommaren 2011 och den i Glostrup i slutet av 2011. NSP:s restaurang i Sisjön drivs sedan början av året som en renodlad Burger King-restaurang efter det att Taco Bar-delen stängts. NSP:s restaurang i Sollentuna drivs sedan januari 2011 som en renodlad Burger King-restaurang efter det att Taco Bar-delen stängts. NSP har beslutat att själv driva den sista Taco Bar enheten i Täby tills dess att det nya Täby centrum är klart om cirka tre år.

## FINANSIELL STÄLLNING

### Likvida medel

Likvida medel uppgick per den 31 december till 12,1 MSEK (24,5). På balansdagen fanns 38,8 MSEK (45,6) i beviljade rörelsekrediter varav 27,9 MSEK var utnyttjade (12,8).

### Kassaflödet

Kassaflödet för den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital och betald skatt men efter betalda räntor, uppgick till 36,1 MSEK (21,9). Förbättringarna i kassaflöde kommer huvudsakligen från det förbättrade resultatet. Kassaflödet från den löpande verksamheten uppgick under året till 22,7 MSEK (26,9).

Kassaflödet från investeringsverksamheten uppgick till -26,1 MSEK (-24,9) för helåret och kassaflödet för finansieringsverksamheten till -9,1 MSEK (-9,8) för helåret. NSP har under året amorterat 29,3 MSEK (48,6) inklusive en engångsamortering om 15 MSEK.

### Finansiering

NSP slutförde i mars förhandlingarna med en av bolagets kreditgivare och tecknade ett nytt avtal avseende bolagets långsiktiga lånefinansiering. Det nya avtalet innebär även att parterna på marknadsmässiga grunder enats om nya finansiella och särskilda villkor (s.k. covenants).

### Eget kapital

Koncernens egna kapital uppgick per den 31 december till 116,1 MSEK (113,6), motsvarande 10,77 kronor per aktie (15,79).

NSP har under helåret emitterat en konvertibel till ledande befattningshavare i koncernen. Totalt emitterades 5,1 MSEK vilket berättigar till teckning av 309 155 aktier i NSP till kursen 16,60 kronor. Av emissionsbeloppet har 0,4 MSEK förts till eget kapital. Vid full teckning blir utspädningseffekten 2,8 procent.

## INVESTERINGAR

Investeringar i framförallt ombyggnad av restauranger, nya kassasystem, maskiner och inventarier uppgick under året till 17,8 MSEK (20,4). Därutöver har NSP investerat 2,2 MSEK i prospekteringskostnader som hänför sig till investeringar för 2011. Merparten av de 2,2 MSEK avser en restaurang, Mobilia i Malmö, som flyttat till ett nytt läge i början av februari 2011.

## SKATTER

Högsta förvaltningsdomstolen har tvärs emot tidigare instanser inklusive regeringsrätt dömt i enlighet med skatteverkets yrkande avseende en tidigare skatteprocess. Beslutet innebär att NSP skall betala inkomstskatt om 1,4 MSEK för inkomståren 2004 och 2005. Beslutet innebär vidare att NSP:s skattemässiga underskott ökar med 5,1 MSEK. NSP har i årsbokslutet beaktat en uppskjuten skattefordran som motsvarar det tillkommande skattemässiga underskottet om 5,1 MSEK. NSP har inte beaktat någon schablonskattekostnad på årets resultat med hänsyn till de underskottsavdrag som bolaget har och vilka inte tidigare redovisats som uppskjuten skattefordran.

NSP har totalt cirka 75 MSEK i skattemässiga underskott varav cirka 63 MSEK har beaktats och redovisats såsom uppskjuten skattefordran om 16,5 MSEK. De återstående skattemässiga underskotten om cirka 12 MSEK motsvarar ett värde på cirka 3 MSEK. Underskotten om 75 MSEK innebär, om än något förenklat, att NSP kommer att kunna tjäna 75 MSEK innan någon betalning av inkomstskatt blir aktuell.

## 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). För en fullständig bild av de nya rekommendationerna som NSP börjat tillämpa se Not 1.

[Medarbetare och personalutveckling>>](#)

Medarbetare och personalutveckling

## 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. Detta är viktigt för att skapa en miljö där våra gäster trivs och får den kvalitet och service som Burger King står för. Medarbetarna är även det främsta verktyget för att nå ökad tillväxt och lönsamhet i befintliga restauranger. Våra anställda är vårt varumärke och ansikte utåt. Nöjda medarbetare som är involverade, kompetenta och välinformerade mår bättre, är stoltare och ger bättre service.

NSP:s strategiska satsning på personal- och kompetensutveckling har fokuserats ytterligare. NSP:s mål med arbetet är att skapa en motiverande företagskultur och att fortsätta vidareutveckla det interna utbildningsprogrammet NSP Academy. Inom ramen för NSP Academy arbetas kontinuerligt med att utveckla medarbetare med stöd av olika verktyg. Just nu jobbar vi med en översyn och uppdatering av befattningsbeskrivningar samt karriär- och utbildningsvägar med syfte att tydliggöra och underlätta för medarbetarna.

NSP-koncernen hade per den 31 december 2010 1 726 anställda (1 839). Antal årsanställda uppgick till 731 (791).

[Moderbolaget>>](#)

Moderbolaget

## **MODERBOLAGET**

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

Moderbolagets nettoomsättning uppgick för 2010 till 27,0 MSEK (29,6). Rörelseresultatet uppgick till 2,0 MSEK (-5,8). Resultatet efter skatt uppgick till 6,5 MSEK (-7,9). Moderbolagets egna kapital uppgick per den 31 december till 134,4 MSEK (118,8).

[Risker och osäkerhetsfaktorer>>](#)

## RISKER OCH OSÄKERHETSFAKTORER

NSP:s verksamhet är utsatt för risker av såväl finansiell karaktär som marknadsrisker och affärsrisker. De flesta riskerna hanteras genom interna rutiner, medan andra i högre utsträckning styrs av yttre omständigheter. I bolaget pågår ett fortlöpande arbete med att hantera dessa frågor på bästa möjliga sätt. Efterfrågan på restaurangtjänster är konjunkturberoende och minskad tillväxt kan komma att få 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, 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 beroende av den konjunkturrella utvecklingen i samhället. Det betyder att minskad tillväxt i ekonomin, globalt eller på det lokala planet, kan komma att få väsentlig betydelse för NSP:s verksamhet, finansiella ställning och resultat. NSP möter dessa risker genom att aktivt verka för att hålla de fasta kostnaderna på en så låg nivå som möjligt. NSP verkar också aktivt för att alltid ha en stor flexibilitet i bemanningen av respektive restaurang utifrån den förväntade försäljningen.

#### Marknadsutveckling

Kunders preferenser kan påverkas av hälsotrender eller oro för en viss typ av mat eller produkt. Medvetenheten bland allmänheten om näringsinnehåll, hälsotrender etc. har ökat och kan komma att öka ytterligare framöver. Exempel på faktorer som kan få kunder att ändra preferenser är negativ publicitet till följd av nya forskningsrön eller på annat sätt, om ingredienser, produkter, kvalitet på mat, virus och sjukdomar (såsom galna ko-sjukan och fågelinfluensa), hälsa och näringsinnehåll. Minskad kundgenomströmning, förändring av menyn eller en temporär stängning av någon restaurang till följd av detta kan komma att få väsentlig betydelse för NSP:s verksamhet, finansiella ställning och 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 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, finansiella ställning och/eller resultat. NSP möter dessa risker genom bland annat inrättande av incitamentsprogram. NSP:s verksamhet är personalintensiv, vilket medför att Bolaget är känsligt för ökade lönekostnader. Då 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. 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 resultat.

### Franchiseavtal, utvecklingsavtal mm

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

### 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, i området är avgörande för verksamhetens lönsamhet, vilket medför att Bolaget är beroende av närliggande butikers förmåga att locka till sig kunder. Skulle en felbedömning göras i detta avseende, eller förutsättningarna ändras, riskerar NSP etableringskostnaden samt kostnaden för att vara bunden i långa hyresavtal, vilket särskilt gäller verksamheten i Danmark där hyresavtalen i vissa fall inte får sägas upp inom 20 år. NSP riskerar även att få betydligt högre marknadsföringskostnader än planerat till följd av detta. Lägesrisken hanteras genom kompetent personal och strukturerad marknadsanalys.



## Hyresavtalsrisk

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

## Förvävsstrategi

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 förvävsriskerna 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 2010 drev NSP 42 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.

## Etableringskostnader

Historiskt har NSP framgångsrikt förvärvat nya enheter samt ökat den jämförbara lönsamheten för dessa enheter. Vid etablering av nya enheter kan den jämförbara tillväxten komma att sjunka, något som kan komma att påverka såväl NSP:s omsättnings- som lönsamhetstillväxt. NSP bedömer att det krävs en inkörningsperiod för nya enheter på upp till 24 månader i syfte att uppnå förväntad 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 NSP:s 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 och har därmed minskad möjlighet att uppnå affärskritiska volymer. 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 komma att medföra ett framtida kapitalbehov och därför 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 1,3 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.

Aktie- och ägarförhållanden>>

Aktie- och ägarförhållanden

## ÄGARFÖRHÅLLANDEN

NSP hade vid utgången av året cirka 3 400 aktieägare enligt Euroclear. De tio största ägarna innehade tillsammans 77 procent (61) 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 2010 var 12,60 SEK.

[Ersättningsprinciper>>](#)

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. 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 6 maj 2010 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 1 000 000 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 2010, 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.

[Bolagsstyrning>>](#)

## BOLAGSSTYRNINGSRAPPORT

### EFTERLEVNAD AV DEN SVENSKA KODEN FÖR BOLAGSSTYRNING

Bolagsstyrning kallas det sätt på vilket rättigheter och skyldigheter är fördelade mellan bolagets organ i enlighet med gällande lagar, regler och processer. Bolagsstyrning handlar om systemen för beslutsfattande och om den struktur genom vilken ägarna direkt eller indirekt styr bolaget. NSP har i allt väsentligt tillämpat bolagsstyrningskoden sedan maj 2009. Koden kompletterar bestämmelserna i aktiebolagslagen om bolagets organisation och är baserad på principen om att "följa eller förklara". Enligt denna princip får ett bolag avvika från individuella regler men i bolagsstyrningsrapporten måste bolaget redovisa denna avvikelse och beskriva den lösning som valts istället och ange skälen för detta.

Då bolagsstyrningsrapporten från och med 2010 ingår i bolagets förvaltningsberättelse är den granskad av bolagets revisorer.

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

- Bolaget presenterar inte, i kallelsen eller på bolagets webbplats, all den information som föreskrivs i kodens regel 2.6. Följande information publiceras inte: ålder, utbildning, erfarenhet eller andra väsentliga uppdrag, eget och närståendes innehav, motivering av om oberoende eller inte, år som valts vid omval. Bolaget har för avsikt att börja tillämpa detta från och med 2011.

### Regelverk och ansvarsfördelning

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

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

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

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

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

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

## Bolagsstämmor

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

### Aktieägare med direkt och indirekt aktieinnehav som överstiger 10 procent per 2010-12-31

Ägare	Antal aktier (A+B)	Innehav	Röster	Not
Danske Koncept Restauranger Holding	1 721 579	16,0 %	16,0 %	
Jaan Kaber inklusive bolag	1 600 000	14,8 %	14,8 %	1
Morgan Jallinder inklusive bolag	1 600 000	14,8 %	14,8 %	1
Wahlstedt, Ulf	1 153 052	10,7 %	10,7 %	
Long Term AB	1 086 140	10,1 %	10,1 %	

1) Jaan Kaber och Morgan Jallinder äger i lika delar Bohus Enskilda som äger 1 250 000 aktier.

## Årsstämma 2010

Nordic Service Partners Holding AB (publ) höll årsstämma den 6 maj 2010. Tiden och orten för årsstämman lämnades på bolagets hemsida i rapporten för det tredje kvartalet. Där angavs även per vilken tidpunkt som en begäran från aktieägare senast skulle ha inkommit för att få tas med i kallelsen.

I samtliga föreslagna ärenden beslutade stämman i enlighet med styrelsens förslag. Nedan redogörs för de viktigaste beslutens huvudsakliga innehåll:

Årsstämman beslutade bifalla styrelsens förslag om ett konvertibelprogram riktat till vissa av bolagets ledande befattningshavare (ej styrelsen). Emissionen omfattar konvertibla skuldebrev om sammantaget högst nominellt 9 675 000 kronor. Vid full anslutning kan aktiekapitalet komma att öka med högst 4 644 000 kronor, vilket motsvarar en utspädning med ca 5,6 procent av aktiekapitalet och röstetalet. Årsstämman fastställde moderbolagets och koncernens balans- och resultaträkning samt biföll styrelsens förslag att inte lämna utdelning för räkenskapsåret 2009. Vidare beviljade årsstämman styrelsen och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret 2009.

Årsstämman beslutade även att välja Peter Bahrke, Morgan Jallinder, Niklas Midby, Ulf Wahlstedt, och Anders Wehtje till ordinarie styrelseledamöter samt Jaan Kaber till styrelsens ordförande (omval samtliga). I enlighet med styrelsens förslag bemyndigade årsstämman styrelsen att, vid ett eller flera tillfällen före nästa årsstämma och med eller utan företrädesrätt, besluta om nyemission av sammantaget högst 10 procent av antalet utestående aktier av serie B. Årsstämman fastställde riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare, innebärande att riktlinjerna i huvudsak är desamma som föregående år. Slutligen beslutade årsstämman att utse en valberedning bestående av Jaan Kaber (Förvaltnings AB Bohus Enskilda), Peter Nordin (oberoende) och Torbjörn Hulstberg

(advokat och bolagets juridiske rådgivare). Protokoll från bolagets bolagsstämmor hållna under 2010 finns tillgängliga på bolagets hemsida.

## VALBEREDNING

Årsstämman valde en valberedning första gången 2009. Ledamöter i valberedningen har inför årsstämman 2011 bestått av Jaan Kaber (som representant för Förvaltnings AB Bohus Enskilda), Carl Fredrik Herslow (oberoende), som ersatt Peter Nordin efter att denne valt att avgå ur valberedningen, samt Torbjörn Hultsberg som ordförande (advokat och bolagets juridiske rådgivare). Ordförande för valberedningen Torbjörn Hultsberg kan kontaktas på telefon +46 (0)8 505 646 02 eller via e-post (thultsberg@kilpatricktownsend.com).

### Valberedningens uppgifter

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

### Valberedningens arbete

Valberedningen inledde sitt arbete med att orientera sig om styrelsens arbete samt NSP:s strategi- och utvecklingsarbete. Under 2010 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 2011 har valberedningen löpande samrått med styrelse, VD och Bolagets röstmässigt största aktieägare. Därvid har valberedningen tagit del av ledamöternas insatser och närvaro vid sammanträdena (se tabell sid 42). I kallelsen till årsstämman 2011 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, ekonomisk ställning och likviditet. Styrelsen är efter bolagsstämman Bolagets högsta beslutande organ. NSP:s styrelse skall enligt bolagsordningen bestå av lägst tre och högst åtta ledamöter med högst två suppleanter. Ledamöterna och suppleanterna väljs årligen på årsstämman för tiden intill slutet av nästa årsstämma. Den nuvarande styrelsen består av sex ledamöter. Dessa ledamöter är Peter Bahrke (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 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 2010. Under verksamhetsåret 2010 har styrelsen haft fyra ordinarie sammanträden i samband med bolagsstämma, bokslutskommuniké, delårsrapporter och fastställande av budget. Därutöver har styrelsen haft sex 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	100%	400	1951	Nej	
Peter Bahrke	2006	91%	150	1962	Ja	
Morgan Jallinder	2009	91%	150	1952	Nej	
Niklas Midby	2007	100%	150	1959	Ja	
Ulf Wahlstedt	2004	91%	150	1957	Nej	
Anders Wehtje	2004	91%	150	1964	Nej	1

1. Beroende av större aktieägare.

## Styrelsens ordförande

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

## Ersättningsutskott

Styrelsen har valt att inte inrätta ett särskilt ersättningsutskott med uppgift att granska dels styrelsens beslut om ersättningar och andra anställningsvillkor för bolagsledningen, dels utvärdera eventuella pågående och under året avslutade program för rörliga ersättningar i bolaget, dels följa och utvärdera tillämpningen av bolagets riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare, som årsstämman beslutat om. Med hänsyn till att antalet styrelseledamöter inte är fler än sex och att antalet ledande befattningshavare endast uppgår till fem personer, har styrelsen funnit det mer ändamålsenligt att

hantera dessa frågor i styrelsen som helhet. Styrelseledamot som även är ledande befattningshavare i Bolaget har dock ej deltagit i styrelsens arbete när denna behandlat ersättningsfrågor. 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 Peter Bahrke och Ulf Wahlstedt. 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 2010 inte haft några ärenden att behandla.

### **Ersättning till styrelsen**

Till styrelsens ordförande och ledamöter skall utgå ersättning för styrelseuppdraget enligt bolagsstämans beslut. Styrelsen har inte inrättat några kommittéer och således skall inte heller utgå något arvode för kommittéarbete. Vid årsstämman den 6 maj 2010 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 1 000 000 kronor. I kallelsen till årsstämman 2011 presenteras valberedningens förslag till arvodering av styrelse och revisor.

### **Ersättning till ledande befattningshavare**

Vid årsstämman 2010 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. Vid denna bedömning skall hänsyn tas till att NSP idag är ett bolag som är inne i en konsolideringsfas. Ersättning till VD och övriga ledande befattningshavare utgörs av grundlön, sedvanlig tjänstepension liksom sedvanliga icke-monetära förmåner som tjänstebil. Grundlönen skall baseras på tjänstens komplexitet och befattningshavarens prestationer, erfarenhet och kompetens. Rörlig ersättning skall kunna utgå kontant, dock maximalt till vad som motsvarar 20 % av grundlönen. Rörlig ersättning skall baseras på uppfyllandet av olika förutbestämda utvecklingsmål, såsom rörelseresultat, utformade med syfte att främja bolagets långsiktiga värdeskapande.

Styrelsen skall varje år överväga om incitamentsprogram omfattande ledande befattningshavare skall föreslås årsstämman i syfte att uppnå ökad intressegemenskap mellan deltagande befattningshavare och aktieägare. 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. 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. Avgångsvederlag skall kunna utgå. Dock skall fast lön (grundlön) under uppsägningstid och avgångsvederlag sammantaget inte överstiga ett belopp motsvarande den fasta lönen för två år.

## Beslut och beredning

Styrelsen skall besluta om VD:s ersättning och övriga anställningsvillkor. Om VD ingår i styrelsen skall VD inte bereda eller delta i beslutet. VD skall bereda förslag till styrelsen om ersättning och övriga anställningsvillkor till övriga ledande befattningshavare. Om styrelsen inrättar ett ersättningsutskott skall nämnda uppgifter istället fullgöras av ersättningsutskottet. Styrelsen får frånga dessa riktlinjer om det i ett enskilt fall finns särskilda skäl för det. Det åligger styrelsen att inför varje årsstämma upprätta förslag till riktlinjer om ersättning till ledande befattningshavare, samt att i förslaget ta hänsyn till de eventuella förändringar i bolagets storlek, verksamhet, art, ledning eller ägarstruktur som motiverar en förändring av riktlinjerna.

## Styrelsens internkontroll

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

## Verkställande direktören och bolagsledningen

Styrelsen har under 2010 fastställt en instruktion för verkställande direktörens arbete och roll och därvid prövat instruktionens aktualitet och relevans. Verkställande direktören har ansvaret för den löpande förvaltningen av NSP:s verksamhet enligt styrelsens riktlinjer samt fastställda policier och instruktioner. Verkställande direktören rapporterar till styrelsen. Verkställande direktören samlar månatligen ledande befattningshavare i ett koncernledningsmöte där affärsläget diskuteras och policier och andra operativa frågor behandlas. Vid dessa möten förs protokoll. Dessutom träffas koncernledningen vid minst två tillfällen per år i längre möten med fokus på NSP:s framtida strategi och affärsutveckling. Verkställande direktören har delegerat beslutsrätt till ledande befattningshavare genom bland annat en attestordning. Ytterligare information om VD i enlighet med punkt 9.7 i Koden finns under rubriken "Ledningsgrupp". Där framgår att VD inte har några väsentliga uppdrag utanför Bolaget.

## REVISION

Vid årsstämman den 12 maj 2009 valdes PWC till revisor i Bolaget, med Michael Bengtsson som huvudansvarig revisor, fram till årsstämman 2013. Revisorn skall granska Bolagets årsredovisning och bokföring samt styrelsens och den verkställande direktörens förvaltning. 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.

## 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.

[Internkontroll>>](#)

## 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 2010 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 affäretik 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 periodisering av varulager samt felaktig periodisering av rörelsekostnader. Särskild vikt har lagts vid att utforma kontroller för att förebygga och upptäcka brister på dessa områden.

### Policies för informationsgivning och kommunikation

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

rättvist sätt. Detta är tänkt att medverka till att NSP:s aktie får en rättvisande marknadsvärdering. NSP vill att aktieägare och potentiella investerare ska ha goda kunskaper om bolagets verksamhet, dess resultat, framtidsutsikterna och potentiella risker. För att dessa mål ska uppnås måste den finansiella rapporteringen och informationsgivningen vara:

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

### Uppföljning

Styrelsen följer löpande upp efterlevnaden av de interna reglerna, liksom effektiviteten i kontrollstrukturen och precisionen i den finansiella rapporteringen samt utvärderar kontinuerligt den information som verkställande direktör och övriga ledande befattningshavare delger styrelsen och marknaden. Den uppföljningen och granskningen är grunden för utvärderingen av det interna ledningssystemet och de interna styrande dokumenten, för att säkerställa att dessa omfattar alla viktiga områden som rör den finansiella rapporteringen. Vid varje styrelsesammanträde behandlas bolagets ekonomiska situation. Då verksamhetens omfattning är relativt begränsad rapporterar verkställande direktören löpande till styrelsen på en operativt detaljerad nivå utfall gentemot budget, samt de nyckeltal som även används för att styra den operativa verksamheten, vilket gör att styrelsen löpande, delvis dagligen, kan följa verksamhetens utveckling.

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

åtmminstone 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

## VINSTDISPOSITION OCH ÖVRIG INFORMATION

### FÖRVÄRV OCH AVYTTRINGAR

I fjärde kvartalet 2009 beslutade moderbolaget att verkställa sitt tidigare renodlingsbeslut att koncentrera den egna verksamheten på främst drift av lönsamma Burger King-restauranger. Avyttringen genomfördes i mars 2010 efter slutligt godkännande från tredje man. Inga övriga förvärv eller avyttringar har gjorts under 2010.

### AVYTTRADE VERKSAMHETER

I oktober 2009 beslutade moderbolaget att verkställa sitt tidigare renodlingsbeslut att koncentrera den egna verksamheten på främst drift av lönsamma Burger King-restauranger. Detta innebar att delar av food court verksamheten och delar av Taco Bars verksamhet avyttrats. Avyttringen genomfördes i mars 2010 efter slutligt godkännande från tredje man. I koncernens redovisning avseende 2009 års siffror separeras därför kvarvarande och avyttrad verksamhet. Det är inte möjligt att fullt ut jämföra de uppgifter som redovisas för de avvecklade verksamheterna med uppgifterna för Taco Bar och Food Solutions, eftersom fördelningar av koncerngemensamma kostnader ingår i siffrorna för segmenten.

### INCITAMENTSPROGRAM

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

### TRANSAKTIONER MED NÄRSTÅENDE

En av NSP:s styrelseledamöter, Ulf Wahlstedt, driver egen verksamhet genom IT Management AB. Under perioden har IT Management AB erhållit ersättning om 715 kSEK för sina tjänster. Två av NSP:s styrelseledamöter, Morgan Jallinder och Jaan Kaber, är majoritetsägare i bolag där NSP hyr fem restauranglokaler sedan år 2008. För ytterligare information hänvisas till Not 29.

### 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.

### HÄNDELSER EFTER RÄKENSKAPSÅRETS UTGÅNG

Inga väsentliga händelser har inträffat efter räkenskapsårets utgång.

### UTVECKLING OCH FRAMTIDSUTSIKTER 2011

NSP är en av de största aktörerna inom food service i Sverige och Norden. NSP driver för närvarande 42 Burger King restauranger vilket ger en stabil operativ plattform för en fortsatt utveckling av bolagets lönsamhet mot NSP:s finansiella mål. Under 2011 kommer NSP fortsätta satsa på frädling av restaurangportföljen genom ombyggnader av befintliga restauranger samt etablering av nya restauranger med i princip befintlig administrativ och operativ plattform vilket skapar förutsättningar för ett förbättrat rörelseresultat.

## FÖRSLAG TILL DISPOSITION AV BOLAGETS VINST

Till årsstämmans förfogande står följande ansamlade vinst:

<b>KSEK</b>	<b>Moderbolag</b>
Överkursfond	2 281
Balanserat resultat	5 123
Årets resultat	6 469
<b>Summa</b>	<b>13 873</b>

Styrelsen föreslår att de till förfogande stående vinstmedlen om 13 873 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.

[Inledning>>](#)



# RÄKENSKAPER

Koncernen

## RESULTATRÄKNING - KONCERN

kSEK	2010		2009		
	NOT		Kvarvarande verksamhet	Avyttrad verksamhet	NSP-koncernen
Nettoomsättning	2,3	632 486	677 783	19 290	697 072
Övriga rörelseintäkter	2	1 151	1 828	-	1 828
<b>Summa intäkter</b>		<b>633 637</b>	<b>679 611</b>	<b>19 290</b>	<b>698 900</b>
<i>Rörelsens kostnader</i>					
Råvaror och förnödenheter		-165 809	-186 228	-6 851	-193 079
Övriga externa kostnader	4,5	-192 228	-206 182	-4 769	-210 951
Personalkostnader	6	-230 846	-246 025	-8 509	-254 534
Avskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	7,8,11	-29 713	-31 595	-1 047	-32 642
Reaförlust avyttring verksamheter		-	-	-4 043	-4 043
<b>Summa rörelsens kostnader</b>		<b>-618 596</b>	<b>-670 030</b>	<b>-25 219</b>	<b>-695 249</b>
<b>Rörelseresultat</b>		<b>15 040</b>	<b>9 581</b>	<b>-5 929</b>	<b>3 651</b>
Finansiella intäkter	25	430	574	-	574
Finansiella kostnader	26	-8 010	-13 937	-7	-13 944
<b>Finansnetto</b>		<b>-7 580</b>	<b>-13 363</b>	<b>-7</b>	<b>-13 370</b>
<b>Resultat efter finansiella poster</b>		<b>7 460</b>	<b>-3 783</b>	<b>-5 936</b>	<b>-9 719</b>
Inkomstskatt	22	3 640	1 191	-	1 191
<b>Periodens resultat</b>		<b>11 100</b>	<b>-2 592</b>	<b>-5 936</b>	<b>-8 528</b>
<b>Periodens resultat hänförligt till:</b>					
Moderbolagets aktieägare		11 100	-2 592	-5 936	-8 528
<b>Summa totalresultat hänförligt till:</b>					
Moderbolagets aktieägare		3 869	-4 126	-5 936	-10 062
<b>Resultat per aktie avseende resultat hänförligt till moderföretagets aktieägare, SEK</b>					
	30				
Före utspädning		1,03	-	-	-1,19
Efter utspädning		1,03	-	-	-1,19
Genomsnittligt antal aktier, före utspädning		10 778 657	-	-	7 195 688
Genomsnittligt antal aktier, efter utspädning		10 778 657	-	-	7 195 688
<b>Koncernens rapport över totalresultat</b>					
kSEK			2010		2009
<b>Periodens resultat</b>			<b>11 100</b>		<b>-8 528</b>
Valutakursdifferenser			-7 231		-1 534
<b>Övrigt totalresultat för perioden, netto</b>			<b>3 869</b>		<b>-10 062</b>

## BALANSRÄKNING - KONCERN

TILLGÅNGAR PER 31 DECEMBER, kSEK	NOT	2010	2009
<i>Anläggningstillgångar</i>			
Goodwill	10	181 551	198 737
Övriga immateriella tillgångar	11	6 316	6 695
<b>Immateriella tillgångar</b>		<b>187 867</b>	<b>205 432</b>
Inventarier, verktyg och installationer	8	86 335	99 869
<b>Materiella anläggningstillgångar</b>		<b>86 335</b>	<b>99 869</b>
Finansiella tillgångar	9	10 862	5 686
Uppskjuten skattefordran	22	16 512	13 834
<b>Summa finansiella anläggningstillgångar</b>		<b>27 374</b>	<b>19 520</b>
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>301 575</b>	<b>324 822</b>
<i>Omsättningstillgångar</i>			
Råvaror och förnödenheter		4 787	5 817
Kundfordringar	12	1 497	1 990
Övriga kortfristiga fordringar	13	6 438	5 845
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	14	15 345	13 491
Likvida medel	23	12 081	24 524
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>40 149</b>	<b>51 668</b>
Tillgångar som innehas till försäljning		-	8 343
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>341 724</b>	<b>384 832</b>
<i>EGET KAPITAL OCH SKULDER PER 31 DECEMBER, kSEK</i>			
Aktiekapital	15	77 606	77 606
Övrigt tillskjutet kapital		69 087	68 648
Reserver		-1 768	78
Ansamlat resultat		-28 854	-32 723
<b>Summa eget kapital</b>		<b>116 072</b>	<b>113 609</b>
<i>Skulder</i>			
<i>Långfristiga skulder</i>			
Räntebärande långfristiga skulder	16	82 467	110 456
Konvertibla lån		4 693	-
Övriga långfristiga skulder	16	6 800	6 800
Uppskjuten skatteskuld	22	1 544	4 213
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>95 504</b>	<b>121 469</b>
<i>Kortfristiga skulder</i>			
Upplåning	16	17 861	35 664
Checkkredit	16	27 896	12 804
Leverantörsskulder		26 301	35 721
Skatteskulder		3 253	1 557
Övriga kortfristiga skulder	17	4 950	7 838
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	18	49 885	54 749
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>130 147</b>	<b>148 333</b>
Skulder som innehas för försäljning		-	1 422
<b>Summa skulder</b>		<b>225 652</b>	<b>271 223</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>341 724</b>	<b>384 832</b>
Ställda säkerheter	20	222 100	244 140

## KASSAFLÖDESANALYS - KONCERN

kSEK	NOT	2010	2009
<b>Den löpande verksamheten</b>			
Rörelseresultat - kvarvarande verksamhet		15 040	9 580
Rörelseresultat - avyttrad verksamhet		-	-5 929
Återläggning avskrivningar		29 713	33 035
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet		-927	4 757
Erhållen ränta		369	159
Erlagd ränta		-8 066	-13 408
Betald inkomstskatt		-848	1 463
<b>Kassaflöde från löpande verksamhet före förändringar av rörelsekapital</b>		<b>35 281</b>	<b>29 657</b>
<b>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</b>			
Ökning (-)/Minskning (+) av varulager		753	222
Ökning (-)/Minskning (+) av rörelsefordringar		1 173	5 113
Ökning (+)/Minskning (-) av leverantörsskulder		-8 589	-10 570
Ökning (+)/Minskning (-) av övriga rörelseskulder		-5 888	2 510
<b>Kassaflöde från löpande verksamhet</b>		<b>22 731</b>	<b>26 932</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>			
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar		-75	-
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	27	-26 302	-22 642
Avyttring av materiella anläggningstillgångar	8	267	4 121
Sålda dotterbolag		-	-813
Sålda intressebolag		-	354
Övriga finansiella tillgångar		50	-5 931
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-26 060</b>	<b>-24 911</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>			
Nyemission		439	36 099
Amortering av lån		-29 338	-48 601
Ökning/minskning kortfristiga finansiella skulder		19 785	2 678
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-9 114</b>	<b>-9 824</b>
Årets kassaflöde		-12 443	-7 804
Likvida medel vid årets början		24 524	32 328
<b>Likvida medel vid årets slut</b>	<b>23</b>	<b>12 081</b>	<b>24 524</b>
Outnyttjade krediter	<b>16</b>	<b>10 909</b>	<b>32 777</b>
<b>Disponibla likvida medel vid årets slut</b>		<b>22 990</b>	<b>57 301</b>

## FÖRÄNDRING EGET KAPITAL - KONCERN

kSEK	Hänförligt till aktieägare i moderbolaget				ANSAMLAT RESULTAT	SUMMA
	AKTIEKAPITAL	ÖVRIGT TILLSKJUTET KAPITAL	RESERVER			
<b>Eget kapital 2009-01-01</b>	<b>51 809</b>	<b>66 367</b>	<b>-28</b>	<b>-22 662</b>	<b>95 486</b>	
Valutakursdifferens	-	-	106	-	106	
Årets resultat	-	-	-	-10 061	-10 061	
Nyemission	25 797	2 281	-	-	28 078	
<b>Eget kapital 2009-12-31</b>	<b>77 606</b>	<b>68 648</b>	<b>78</b>	<b>-32 723</b>	<b>113 609</b>	
<b>Eget kapital 2010-01-01</b>	<b>77 606</b>	<b>68 648</b>	<b>78</b>	<b>-32 723</b>	<b>113 609</b>	
Eget kapitalandel konvertibelt lån	-	439	-	-	439	
Valutakursdifferens	-	-	-1 846	-	-1 846	
Årets resultat	-	-	-	3 869	3 869	
<b>Eget kapital 2010-12-31</b>	<b>77 606</b>	<b>69 087</b>	<b>-1 768</b>	<b>-28 854</b>	<b>116 072</b>	

Moderbolaget

**RESULTATRÄKNING - MODERBOLAGET**

<b>kSEK</b>	<b>NOT</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Nettoomsättning	2	27 024	29 625
Rörelsens kostnader			
Övriga externa kostnader		-7 439	-10 261
Personalkostnader	6	-17 220	-19 264
Avskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	7	-404	-405
Nedskrivning av immateriella tillgångar		-	-5 525
Summa rörelsens kostnader		-25 062	-35 454
<b>Rörelseresultat</b>		<b>1 962</b>	<b>-5 828</b>
Finansiella intäkter	25	4 080	-
Finansiella kostnader	26	-2 682	-2 741
Nedskrivning aktier i dotterbolag		-	-774
<b>Finansnetto</b>		<b>1 398</b>	<b>-3 514</b>
<b>Resultat efter finansiella poster</b>		<b>3 360</b>	<b>-9 342</b>
Inkomstskatt	22	3 109	1 398
<b>Periodens resultat</b>		<b>6 469</b>	<b>-7 944</b>

## BALANSRÄKNING - MODERBOLAGET

TILLGÅNGAR PER 31 DECEMBER, KSEK	NOT	2010	2009
<i>Anläggningstillgångar</i>			
Utvecklingskostnader	11	23	41
<b>Immateriella tillgångar</b>		<b>23</b>	<b>41</b>
Inventarier och installationer	8	663	741
<b>Materiella anläggningstillgångar</b>		<b>663</b>	<b>741</b>
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>			
Andelar i koncernföretag	24	117 134	108 682
Övriga finansiella anläggningstillgångar	9	1 959	2 009
Långfristig fordran dotterbolag		75 505	55 166
Uppskjuten skattefordran	22	11 732	11 732
<b>Summa finansiella anläggningstillgångar</b>		<b>206 330</b>	<b>177 589</b>
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>207 016</b>	<b>178 370</b>
<i>Omsättningstillgångar</i>			
Fordringar hos koncernföretag		1 605	4 814
Kundfordringar		31	144
Övriga fordringar	13	634	6 882
Förutbetalda kostnader	14	1 857	1 698
Kassa och bank	23	2	6 896
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>4 130</b>	<b>20 435</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>211 146</b>	<b>198 806</b>
<i>EGET KAPITAL OCH SKULDER PER 31 DECEMBER, KSEK</i>			
	NOT	2010	2009
Eget kapital	15		
<i>Bundet eget kapital</i>			
Aktiekapital		77 606	77 606
Reservfond		42 919	42 919
<b>Summa bundet eget kapital</b>		<b>120 525</b>	<b>120 525</b>
<i>Fritt eget kapital</i>			
Överkursfond		2 281	2 281
Balanserat resultat		5 123	3 917
Årets resultat		6 469	-7 944
<b>Summa fritt eget kapital</b>		<b>13 873</b>	<b>-1 746</b>
<b>Summa eget kapital</b>		<b>134 398</b>	<b>118 779</b>
Skulder			
<i>Långfristiga skulder</i>			
Konvertibla lån	16	4 693	-
Långfristiga skulder till kreditinstitut	16	35 334	36 001
Förlagslån	16	6 800	6 800
Skulder till koncernföretag		-	19 807
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>46 827</b>	<b>62 608</b>
<i>Kortfristiga skulder</i>			
Skulder kreditinstitut	16	16 639	10 000
Leverantörsskulder		665	2 197
Aktuella skatteskulder		816	503
Övriga kortfristiga skulder	17	860	48
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	18	10 940	4 671
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>29 921</b>	<b>17 419</b>
<b>Summa skulder</b>		<b>76 748</b>	<b>80 027</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>211 146</b>	<b>198 806</b>
Ställda säkerheter	20	117 134	95 355

## KASSAFLÖDESANALYS - MODERBOLAGET

kSEK	RÄKENSKAPSÅRET		
	NOT	2010	2009
<b>Den löpande verksamheten</b>			
Rörelseresultat		1 962	-5 828
Avskrivningar materiella anläggningstillgångar		405	405
Erhållen ränta		3 729	-
Erlagd ränta		-2 682	-2 741
Betald inkomstskatt		-399	1 912
<b>Kassaflöde från löpande verksamhet före förändringar av rörelsekapital</b>		<b>3 015</b>	<b>-6 252</b>
<b>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</b>			
Ökning (-)/Minskning (+) av rörelsefordringar		-877	13 272
Ökning (+)/Minskning (-) av leverantörsskulder		-1 088	-9 229
Ökning (+)/Minskning (-) av övriga rörelseskulder		-11 777	3 236
<b>Kassaflöde från löpande verksamhet</b>		<b>-10 727</b>	<b>1 027</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>			
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	27	-309	-173
Investeringar i dotterbolag		-8 452	-
Amorteringar av övriga finansiella anläggningstillgångar		1 488	-
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-7 273</b>	<b>-173</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>			
Nyemission		439	36 099
Upptagna lån		4 693	-
Ökning/minskning kortfristiga finansiella skulder		16 639	-
Amortering av lån		-10 666	-36 637
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>11 105</b>	<b>-538</b>
Årets kassaflöde		-6 894	316
Likvida medel vid årets början		6 896	6 580
<b>Likvida medel vid årets slut</b>	<b>23</b>	<b>2</b>	<b>6 896</b>

## FÖRÄNDRING I EGET KAPITAL- MODERBOLAGET

kSEK	Aktie- kapital	Reserv- fond	Överkurs- fond	Balanserat resultat	Summa
<b>Eget kapital 2009-01-01</b>	<b>51 809</b>	<b>54 681</b>	<b>70 072</b>	<b>-81 834</b>	<b>94 728</b>
Nyemission	25 797	-	2 281	-	28 078
Disposition ansamlad förlust	-	-11 762	-70 072	81 834	-
Erhållet koncernbidrag	-	-	-	5 315	5 315
Skatt avseende koncernbidrag	-	-	-	-1 398	-1 398
Årets resultat	-	-	-	-7 944	-7 944
<b>Eget kapital 2009-12-31</b>	<b>77 606</b>	<b>42 919</b>	<b>2 281</b>	<b>-4 027</b>	<b>118 779</b>
<b>Eget kapital 2010-01-01</b>	<b>77 606</b>	<b>42 919</b>	<b>2 281</b>	<b>-4 027</b>	<b>118 779</b>
Eget kapitalandel konvertibelt lån	-	-	-	439	439
Erhållet koncernbidrag	-	-	-	11 820	11 820
Skatt avseende koncernbidrag	-	-	-	-3 109	-3 109
Årets resultat	-	-	-	6 469	6 469
<b>Eget kapital 2010-12-31</b>	<b>77 606</b>	<b>42 919</b>	<b>2 281</b>	<b>11 592</b>	<b>134 398</b>



## NOTER TILL RESULTAT- OCH BALANSRÄKNING

### NOT 1 - SAMMANFATTNING AV VIKTIGA REDOVISNINGSPRINCIPER

#### ALLMÄNT

Nordic Service Partners Holding AB (NSP) är ett av Sveriges största restaurangföretag med inriktning på snabbserverestauranger. Verksamheten omfattar ett 40-tal Burger King-restauranger i Sverige och Danmark vilket gör NSP till Burger Kings största franchisetagare i Norden. Affärsidén är att erbjuda god, prisvärd och snabbt serverad mat i fräscha restaurangmiljöer på attraktiva marknadsplatser till konsumenter i Norden. Servicenivån skall motsvara gästernas högt ställda krav vilket uppnås genom att restaurangerna drivs av självständiga ledare med stöd av NSP:s organisation och systemkunskap. NSP äger också varumärket och konceptet Taco Bar som är registrerat i Sverige och Europa. Taco Bar omfattar i dag ett 20-tal franchiserestauranger i Sverige. Moderföretaget är ett aktiebolag registrerat och med säte i Stockholm. Adressen till huvudkontoret är Gävlegatan 22A, Plan 6, 113 30 Stockholm. Bolaget var per 31 december 2010 noterat på OMX Nordiska Börs Stockholm. Denna årsredovisning har den 6 april 2011 godkänts av styrelsen för offentliggörande. Årsredovisningen och koncernredovisningen blir föremål för fastställande på årsstämman den 5 maj 2011. 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 Kompletterande redovisningsregler för koncerner och International Financial Reporting Standards (IFRS) sådana de antagits av EU. Koncernredovisningen har upprättats enligt anskaffningsvärdemetoden. Moderbolaget tillämpar samma redovisningsprinciper som koncernen utom i de fall som anges nedan under avsnittet "Moderbolagets redovisningsprinciper". De avvikelser som förekommer mellan moderbolagets och koncernens principer föräns av begränsningar i möjligheterna att tillämpa IFRS i moderbolaget till följd av ÅRL och Tryggandelagen samt i vissa fall av skatteskäl.

#### FÖRUTSÄTTNINGAR VID UPPRÄTTANDE AV FINANSIELLA RAPPORTER

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

#### BEDÖMNINGAR OCH ANTAGANDEN

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

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

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

## STANDARDER, ÄNDRINGAR OCH TOLKNINGAR SOM GÄLLER FRÅN OCH MED 1 JANUARI 2010.

### Under 2010 har NSP börjat tillämpa:

- IFRS 3 (omarbetad), "Rörelseförvärv", och därav följande ändringar av IAS 27, "Koncernredovisning och separata finansiella rapporter", IAS 28, "Innehav i intresseföretag", och IAS 31 "Andelar i joint ventures", ska tillämpas framåttriktat för rörelseförvärv där förvärvstidpunkten infaller i det första räkenskapsår som börjar den 1 juli 2009 eller senare. Den omarbetade standarden fortsätter att föreskriva att förvärvsmetoden tillämpas för rörelseförvärv men med några väsentliga ändringar. Exempelvis redovisas alla betalningar för att köpa en verksamhet till verkligt värde på förvärvsdagen, inklusive villkorade köpeskillningar som klassificerats som skuld och som därefter omvärderas via rapporten över totalresultatet. Innehav utan bestämmande inflytande i den förvärvade rörelsen kan valfritt för varje förvärv värderas antingen till verkligt värde eller till den proportionella andelen av den förvärvade rörelsens nettotillgångar. Alla förvärvsrelaterade kostnader kostnadsförs.
- IAS 27 (omarbetad), kräver att effekterna av alla transaktioner med innehavare utan bestämmande inflytande redovisas i eget kapital, så länge som det bestämmande inflytandet kvarstår, och dessa transaktioner ger inte längre upphov till goodwill eller vinster och förluster. Standarden anger också att när ett moderföretag mister det bestämmande inflytandet ska eventuell kvarvarande andel omvärderas till verkligt värde och en vinst eller förlust redovisas i resultaträkningen. IAS 27 (omarbetad) har inte haft någon påverkan på innevarande period, då ingen av innehaven utan bestämmande inflytande visar negativt värde; det har inte förekommit några transaktioner där företaget förlorat det bestämmande inflytandet men har kvar en andel och det har heller inte förekommit några transaktioner med innehavare utan bestämmande inflytande.

### Nya och ändrade standarder, samt tolkningar som ska tillämpas för första gången för räkenskapsår som börjar 1 januari 2010 men som för närvarande inte är relevanta för koncernen (men som kan påverka redovisningen av framtida transaktioner och affärshändelser)

- IFRIC 17, "Värdeöverföring av icke-kontanta tillgångar genom utdelning till ägare" (gäller för räkenskapsår som börjar 1 juli 2009 eller senare).
- IFRIC 18, "Överföringar av tillgångar från kunder", gäller för överföringar av tillgångar som skett den 1 juli 2009 eller senare.
- IFRIC 9 och IAS 39 (ändring), Inbäddade derivat (gäller för räkenskapsår som slutar den 30 juni 2009 eller senare).
- IFRIC 16 (ändring), "Säkringar av nettoinvestering i en utlandsverksamhet" (gäller för räkenskapsår som börjar den 1 juli 2009 eller senare).
- IAS 38 (ändring), "Immateriella tillgångar" (gäller räkenskapsår som börjar 1 januari 2010 eller senare).
- IAS 1 (ändring), "Utformning av finansiella rapporter". Ändringen klargör att den potentiella regleringen av en skuld genom emission av aktier inte är relevant för dess klassificering som kort eller långfristig.
- IAS 36 (ändring), "Nedskrivningar" gäller för räkenskapsår som börjar 1 januari 2010 eller senare.

- IFRS 2 (ändring), "Group cash-settled and share based payment transactions", gäller för räkenskapsår som börjar 1 januari 2010 eller senare.
- IFRS 5 (ändring), "Anläggningstillgångar som innehas för försäljning och avvecklade verksamheter".

### **Standarder, ändringar och tolkningar av befintliga standarder som ännu inte har trätt i kraft och som inte tillämpas i förtid av koncernen**

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

- IFRS 9, "Financial instruments" (publicerad i november 2009). Denna standard är det första steget i processen att ersätta IAS 39, "Finansiella instrument: värdering och klassificering". IFRS 9 introducerar två nya krav för värdering och klassificering av finansiella tillgångar och kommer sannolikt att påverka koncernens redovisning av finansiella tillgångar. Standarden är inte tillämplig förrän för räkenskapsår som börjar 1 januari 2013 men är tillgänglig för förtida tillämpning. Dock har standarden ännu inte antagits av EU.
- IAS 24 (omarbetad), "Upplysningar om närstående", utgiven november 2009. Den ersätter IAS 24, "Upplysningar om närstående", utgiven 2003. IAS 24 (omarbetad) ska tillämpas för räkenskapsår som börjar den 1 januari 2011 eller senare. Förtida tillämpning är tillåten såväl för hela som för viss del av standarden.

## **KONCERNREDOVISNING**

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

Dotterföretag inkluderas i koncernredovisningen från och med den dag då det bestämmande inflytandet överförs till koncernen. De exkluderas ur koncernredovisningen från och med den dag då det bestämmande inflytandet upphör. Förvärvsmetoden används för redovisning av Koncernens förvärv av dotterföretag. Anskaffningskostnaden för ett förvärv utgörs av verkligt värde på tillgångar som lämnats som ersättning, emitterade eget kapitalinstrument och uppkomna eller övertagna skulder per överlåtelsedagen, plus kostnader som är direkt 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 realiserade vinster på transaktioner mellan koncernföretag elimineras. Även realiserade förluster elimineras, om inte transaktionen utgör ett bevis på att ett nedskrivningsbehov föreligger för den överlåtna tillgången. Redovisningsprinciperna för dotterföretag har i förekommande fall ändrats för att garantera en konsekvent tillämpning av Koncernens principer.

## SEGMENTSRAPPORTERING

Rörelsesegment rapporteras in på ett sätt som motsvaras av hur den interna rapporteringen lämnas till koncernens högsta verkställande beslutsfattare.

En rörelsegren är en grupp tillgångar och verksamheter som tillhandahåller produkter eller tjänster som är utsatta för risker och möjligheter som skiljer sig från vad som gäller för andra rörelsegrenar. I samband med förvärven 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. Geografiska områden tillhandahåller produkter eller tjänster inom en ekonomisk miljö som är utsatt för risker och möjligheter som skiljer sig från vad som gäller för andra ekonomiska miljöer.

## KLASSIFICERINGAR

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

## INTÄKTSREDOVISNING

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

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

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

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

## OMRÄKNING AV UTLÄNSK VALUTA

### Funktionell valuta och rapportvaluta

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

### Transaktioner och balansposter

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

## Koncernföretag

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

*a) Tillgångar och skulder för var och en av balansräkningarna omräknas till balansdagskurs.*

*b) intäkter och kostnader för var och en av resultaträkningarna omräknas till genomsnittlig valutakurs (såvida inte denna genomsnittliga kurs inte är en rimlig approximation av den ackumulerade effekten av de kurser som gäller på transaktionsdagen, i vilket fall intäkter och kostnader omräknas till transaktionsdagens kurs).*

*c) Valutakursdifferenser som uppstår vid omräkning av utländskt dotterbolags resultat- och balansräkning redovisas i totalresultatet i enlighet med IAS 1.*

*d) Vid konsolideringen förs valutakursdifferenser, som uppstår till följd av omräkning av nettoinvesteringar i utlandsverksamheter och av upplåning till totalresultatet i enlighet med IAS 1. Vid avyttring av en utlandsverksamhet, helt eller delvis, förs de kursdifferenser som redovisats i eget kapital till resultaträkningen och redovisas som en del av realisationsvinsten/ -förlusten.*

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

## FINANSIELLA INSTRUMENT

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

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

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

## KUNDFORDRINGAR

Kundfordringar uppkommer då företag tillhandahåller pengar, varor och tjänster direkt till kredittagaren utan avsikt att idka handel i fordringsrätterna.

Kundfordran redovisas inledningsvis till verkligt värde och därefter till upplupet anskaffningsvärde med tillämpning av effektivräntemetoden, minskat med eventuell reservering för värdeminskning. Det reserverade beloppet redovisas i resultaträkningen.

## LIKVIDA MEDEL

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

## UPPLÅNING

Upplåning redovisas inledningsvis till verkligt värde, netto efter transaktionskostnader. Upplåning

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

## MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILGÅNGAR

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 provas 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 TILGÅNGAR

### Goodwill

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

Goodwill fördelas på kassagenererande enheter vid prövning av eventuellt nedskrivningsbehov.

### Varumärken, licenser och franchiserättigheter

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

## NEDSKRIVNINGAR

Tillgångar som skrivs av bedöms med avseende på värdeminskning närhelst händelser eller förändringar i förhållanden indikerar att det redovisade värdet kanske inte är återvinningsbart. En nedskrivning görs med det belopp med vilket tillgångens redovisade värde överstiger dess återvinningsvärde.

Återvinningsvärdet är det högre av en tillgångs verkliga värde minskat med försäljningskostnader och nyttjandevärdet. Vid bedömning av nedskrivningsbehov, grupperas tillgångar på de lägsta nivåer där det finns separata identifierbara kassaflöden (kassagenererande enheter).

## LEASINGAVTAL

Leasing uppdelas i finansiell och operationell leasing.

Finansiell leasing föreligger då de ekonomiska riskerna och fördelarna som är förknippade med tillgången i allt väsentligt överförs till leasetagaren.

I övriga fall föreligger operationell leasing. För finansiella leasingavtal redovisas ett värde motsvarande förpliktelser att i framtiden betala leasingavgifter som en finansiell skuld. Fördelning sker mellan kortfristig och långfristig skuld. Avskrivning sker genom tillämpning av samma nyttjandetid som övriga motsvarande tillgångar eller leasingavtalets längd. I koncernresultaträkningen fördelas leasingkostnaden mellan avskrivning och räntekostnad.

Leasingavgifter avseende operationell leasing kostnadsförs linjärt över leasingperioden.

## VARULAGER

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

## SAMMANSATTA FINANSIELLA INSTRUMENT

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

## INKOMSTSKATTER OCH UPPSKJUTEN INKOMSTSKATT

Redovisade inkomstskatter innefattar skatt som skall betalas eller erhållas avseende aktuellt år, justeringar avseende tidigare års aktuella skatt samt förändringar i uppskjuten skatt. Värdering av samtliga skatteskulder och skattefordringar sker till nominella belopp och görs enligt de skatteregler och skattesatser som är beslutade eller som är aviserade och med stor säkerhet kommer att fastställas. För poster som redovisas i resultaträkningen, redovisas även därmed sammanhängande skatteeffekter i resultaträkningen. Skatteeffekter, hänförliga till poster som redovisas direkt mot eget kapital redovisas mot eget kapital. Uppskjuten skatt redovisas i sin helhet, enligt balansräkningsmetoden, på alla temporära skillnader som uppkommer mellan det skattemässiga värdet på tillgångar och skulder och dessas redovisade värden i koncernredovisningen. Om emellertid den uppskjutna skatten uppstår till följd av en transaktion som utgör den första redovisningen av en tillgång eller skuld som inte är ett företagsförvärv och som, vid tidpunkten för transaktionen, varken påverkar redovisat eller skattemässigt resultat, redovisas den inte.

Uppskjuten skatt beräknas med tillämpning av skattesatser (och -lagar) som har beslutats eller

aviserats per balansdagen och som förväntas gälla när den berörda uppskjutna skattefordran realiseras eller den uppskjutna skatteskulden regleras. Uppskjutna skattefordringar redovisas i den omfattning det är troligt att framtida skattemässiga överskott kommer att finnas tillgängliga, mot vilka de temporära skillnaderna kan utnyttjas. Uppskjuten skatt beräknas på temporära skillnader som uppkommer på andelar i dotterföretag och intresseföretag, förutom där tidpunkten för återföring av den temporära skillnaden kan styras av koncernen och det är sannolikt att den temporära skillnaden inte kommer att återföras inom överskådlig framtid.

## LEVERANTÖRSSKULDER

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

## UPPLÅNING

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

## ERSÄTTNINGAR TILL ANSTÄLLDA

### Pensioner

Åtaganden för ålderspension för tjänstemän tryggas genom försäkringar i Alecta. Enligt ett uttalande från Redovisningsrådets akutgrupp URA 42, är Alecta en förmånsbestämd plan som omfattar flera arbetsgivare. Koncernen har inte haft tillgång till sådan information som gör det möjligt att redovisa dessa planer som förmånsbestämda planer. Pensionsplanen enligt ITP som tryggas genom försäkring i Alecta redovisas därför som avgiftsbestämda planer. Alectas överskott kan fördelas till försäkringstagarna och/eller de försäkrade. Vid utgången av 2010 uppgick Alectas överskott i form av den kollektiva konsolideringsnivån till 146 procent (141). 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 rörelseföruster.

## UTDELNINGAR

Utdelning till moderföretagets aktieägare redovisas som skuld i koncernens finansiella rapporter i den period då utdelningen godkänns av moderföretagets aktieägare.



## MODERBOLAGETS REDOVISNINGSPRINCIPER

Moderbolaget har upprättat sin årsredovisning enligt årsredovisningslagen (1995:1554) och Redovisningsrådets rekommendationer RFR 2 Redovisning för juridisk person. RFR 2 innebär att moderbolaget i årsredovisningen för den juridiska personen skall tillämpa samtliga av EU godkända IFRS och uttalanden så långt detta är möjligt inom ramen för årsredovisningslagen och med hänsyn till sambandet mellan redovisning och beskattning. Rekommendationen anger vilka undantag och tillägg som skall göras från IFRS. Skillnaderna mellan koncernens och moderbolagets redovisningsprinciper framgår nedan.

## LEASING

Leasing där en väsentlig del av riskerna och fördelarna med ägande behålls av leasegivaren klassificeras som operationell leasing. Betalningar som görs under leasingtiden (efter avdrag för eventuella incitament från leasegivaren) kostnadsförs i resultaträkningen linjärt över leasingperioden.

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

## KONCERNBIDRAG

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

## ERSÄTTNINGAR TILL ANSTÄLLDA

### Pensioner

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

## FINANSIELL RISKHANTERING

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

**NOT 2 - INTÄKTERNAS FÖRDELNING**

	Koncernen		Moderbolag	
	2010	2009	2010	2009
<b>I nettoomsättningen ingår intäkter från:</b>				
Försäljning av varor - grossisthandel	4 813	12 680	-	-
Försäljning av varor - detaljhandel	625 005	682 508	-	-
Royalty	2 668	1 884	-	-
Övrigt	1 151	1 828	27 024	29 625
<b>Summa</b>	<b>633 637</b>	<b>698 900</b>	<b>27 024</b>	<b>29 625</b>

**NOT 3 - SEGMENTSRAPPORTERING**

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

**SEGMENT**

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

**DRIFTSRESULTAT OCH DRIFTSMARGINAL**

	Driftsresultat		Driftsmarginal, %	
	2010	2009	2010	2009
Burger King - restauranger Sverige	52 171	42 066	12,8%	11,2%
Burger King - restauranger Danmark	26 934	36 297	12,8%	14,6%
<b>Totalt Burger King</b>	<b>79 105</b>	<b>78 363</b>	<b>12,8%</b>	<b>12,6%</b>
Taco Bar	1 941	2 901	25,6%	19,4%
Food Solutions	-1 302	3 712	-	9,4%
Koncerngemensamt	310	-	29,3%	-
Avyttrad verksamhet	-	-4 257	-	-
<b>Koncernen</b>	<b>80 054</b>	<b>80 719</b>	<b>12,6%</b>	<b>11,6%</b>

**G&A OCH AVSKRIVNINGAR**

	G&A		Avskrivningar	
	2010	2009	2010	2009
Burger King - restauranger Sverige	-20 668	-21 021	-17 714	-12 431
Burger King - restauranger Danmark	-12 520	-15 016	-11 410	-11 995
<b>Totalt Burger King</b>	<b>-33 188</b>	<b>-36 037</b>	<b>-29 124</b>	<b>-24 426</b>
Taco Bar	-376	-932	-185	-1 518
Food Solutions	-	-1 864	-	-5 052
Koncerngemensamt	-1 735	-4 968	-404	-599
Avyttrad verksamhet	-	-625	-	-1 047
<b>Koncernen</b>	<b>-35 299</b>	<b>-44 426</b>	<b>-29 713</b>	<b>-32 642</b>

NETTOOMSÄTTNING OCH RÖRELSERESULTAT	Nettoomsättning		Rörelseresultat	
	2010	2009	2010	2009
Burger King - restauranger Sverige	408 074	375 587	13 789	8 614
Burger King - restauranger Danmark	210 314	248 366	3 004	9 286
<b>Totalt Burger King</b>	<b>618 388</b>	<b>623 953</b>	<b>16 793</b>	<b>17 900</b>
Taco Bar	7 457	14 984	1 380	451
Food Solutions	6 617	39 281	-1 302	-3 204
Koncerngemensamt	24	-436	-1 829	-5 567
Avyttrad verksamhet	-	19 290	-	-5 929
<b>Koncernen</b>	<b>632 486</b>	<b>697 072</b>	<b>15 040</b>	<b>3 651</b>

#### INVESTERINGAR, TILLGÅNGAR OCH SKULDER FÖRDELAT PER RÖRELSEGREN

	Investeringar materiella tillgångar		Investeringar immateriella tillgångar		Tillgångar		Skulder	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009
	Burger King	17 445	16 050	75	-	275 120	293 320	247 991
Taco Bar	-	-	-	-	2 901	555	2 257	4 329
Food solutions	-	3 806	-	-	6 037	27 397	-446	22 100
Koncerngemensamt	309	173	-	-	200 246	186 411	65 848	70 540
Avyttrad verksamhet	-	359	-	-	-	8 343	-	1 422
Elimineringar	-	-	-	-	-142 580	-131 193	-89 998	-87 276
<b>Koncernen</b>	<b>17 754</b>	<b>20 388</b>	<b>75</b>	<b>-</b>	<b>341 724</b>	<b>384 832</b>	<b>225 652</b>	<b>271 223</b>

#### INVESTERINGAR, TILLGÅNGAR OCH SKULDER FÖRDELAT PER GEOGRAFISKA OMRÅDEN

	Extern försäljning		Investeringar materiella tillgångar		Investeringar immateriella tillgångar		Tillgångar	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Sverige	423 323	450 534	13 445	17 240	75	-	307 875	319 893
Danmark	210 314	248 366	4 309	2 789	-	-	176 429	187 790
Avyttrad verksamhet	-	-	-	359	-	-	-	8 343
Elimineringar	-	-	-	-	-	-	-142 580	-131 193
<b>Koncernen</b>	<b>633 637</b>	<b>698 900</b>	<b>17 754</b>	<b>20 388</b>	<b>75</b>	<b>-</b>	<b>341 724</b>	<b>384 832</b>

**NOT 4 - ERSÄTTNING TILL REVISORERNA**

	Koncernen		Moderbolag	
	2010	2009	2010	2009
<b>PricewaterhouseCoopers AB</b>				
Revisionsuppdrag	804	1 062	551	578
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	110	70	110	70
Skatterådgivning	175	49	175	49
Övriga tjänster	-	543	-	403
<b>SET Revisionsbyrå Malmö</b>				
Revisionsuppdrag	-	118	-	-

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

**NOT 5 - OPERATIONELLA LEASINGKOSTNADER**

	Koncernen		Moderbolag	
	2010	2009	2010	2009
Hyreskostnader	56 896	61 384	944	945
Leasingkostnader	4 788	5 344	68	805

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

**NOT 6 - MEDELTAL ANSTÄLLDA, LÖNER, ANDRA ERSÄTTNINGAR, SOCIALA AVGIFTER OCH PENSIONS-KOSTNADER**

	Koncernen		Moderbolag	
	2010	2009	2010	2009
<b>Antal årsanställda</b>				
Kvinnor	354	415	8	12
Män	377	376	11	20
<b>Totalt</b>	<b>731</b>	<b>791</b>	<b>19</b>	<b>32</b>
<b>Löner och ersättningar</b>				
Styrelsen, verkställande direktören och andra ledande befattningshavare	7 198	3 564	6 381	3 564
Övriga anställda	187 626	202 081	4 673	12 774
<b>Totala löner och ersättningar</b>	<b>194 824</b>	<b>205 645</b>	<b>11 054</b>	<b>16 338</b>
<b>Sociala avgifter enligt lag och avtal</b>	<b>37 388</b>	<b>28 836</b>	<b>3 886</b>	<b>5 336</b>
<b>Pensionskostnader</b>				
Styrelsen och VD	428	418	428	418
Pensionskostnader övriga	5 648	6 305	1 095	1 450
<b>Totala löner, ersättningar, sociala avgifter och pensionskostnader</b>	<b>238 288</b>	<b>241 204</b>	<b>16 463</b>	<b>23 542</b>

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

1 664 kSEK - Afa/Fora

1 175 kSEK - Alecta/Collectum

Styrelseledamöter och ledande befattningshavare	Koncernen		Moderbolag	
	Antal på balansdagen	Varav män	Antal på balansdagen	Varav män
Styrelseledamöter	6	100%	6	100%
Verkställande direktör och andra ledande befattningshavare	7	71%	6	83%

Sjukfrånvaro	Koncernen	
	2010	2009
Total sjukfrånvaro	3,1%	3,7%
långtidssjukfrånvaro	1%	0,7%
sjukfrånvaro för män	2%	2,9%
sjukfrånvaro för kvinnor	4,3%	4,3%
anställda - 29 år	3,5%	2,7%
anställda 30 - 49 år	5,5%	3%
anställda 50 år -	0,2%	3,7%

#### ERSÄTTNINGAR TILL LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

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

Ersättningar och övriga förmåner under året	Grundlön/ Styrelse- arvode	Rörlig ersättning	Övriga förmåner	Pensions- kostnad
Jaan Kaber (styrelseordförande)	400	-	-	-
Ulf Wahlstedt (styrelseledamot)	100	-	-	-
Peter Bahrke (styrelseledamot)	150	-	-	-
Anders Wehtje (styrelseledamot)	150	-	-	-
Niklas Midby (styrelseledamot)	150	-	-	-
Morgan Jallinder (verkställande direktör)	1 582	-	62	428
Andra ledande befattningshavare	4 293	373	271	1 165

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

#### PENSIONER

Pensionsåldern för VD och koncernens ledningsgrupp är 65 år.

#### ÖVRIGA FÖRMÅNER

Avser i huvudsak tjänstebilar och sjukvårdsförsäkring till ledningsgruppen i koncernen.

#### RÖRLIG ERSÄTTNING

Den rörliga ersättningen får motsvara maximalt 20 procent av grundlönen.

#### AVGÅNGSVEDERLAG

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

#### AKTIERELATERADE FÖRMÅNER

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

**NOT 7 - AVSKRIVNINGAR OCH NEDSKRIVNINGAR**

	Koncernen		Moderbolag	
	2010	2009	2010	2009
Avskrivningar enligt plan	-29 713	-31 989	-404	-405
Nedskrivningar	-	-652	-	-
<b>Summa</b>	<b>-29 713</b>	<b>-32 642</b>	<b>-404</b>	<b>-405</b>

**NOT 8 - INVENTARIER, VERKTYG OCH INSTALLATIONER**

	Koncernen		Moderbolag	
	2010	2009	2010	2009
Ingående anskaffningsvärden	183 401	171 587	1 721	1 548
Inköp	17 754	20 388	308	173
Pågående investeringar	2 240	-	-	-
Försäljning och utrangeringar	-267	-4 121	-	-
Omräkningsdifferens	-3 941	-4 453	-	-
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>199 187</b>	<b>183 401</b>	<b>2 029</b>	<b>1 721</b>
Ingående avskrivningar	-83 532	-52 748	-980	-594
Avskrivningar	-29 320	-30 132	-386	-386
Nedskrivningar	-	-652	-	-
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>-112 852</b>	<b>-83 532</b>	<b>-1 366</b>	<b>-980</b>
<b>Utgående restvärde enligt plan</b>	<b>86 335</b>	<b>99 869</b>	<b>663</b>	<b>741</b>

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

<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>50 150</b>	<b>51 695</b>	-	-
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>-30 544</b>	<b>-22 540</b>	-	-
<b>Utgående bokfört värde finansiell leasing</b>	<b>19 606</b>	<b>29 155</b>	-	-

**Skulder avseende finansiell leasing - minimileaseavgifter:**

	Koncernen	
	2010	2009
Inom 1 år	4 096	5 520
Mellan 1 och 5 år	8 863	15 671
Mer än 5 år	15 160	15 718
	28 119	36 909
Framtida finansiella kostnader för finansiell leasing	-2 891	-4 388
<b>Nuvärdet av skulder avseende finansiell leasing</b>	<b>25 228</b>	<b>32 521</b>
Nuvärdet av finansiella leasingkulder är som följer:		
Inom 1 år	4 699	6 004
Mellan 1 och 5 år	10 236	14 618
Mer än 5 år	10 293	11 899
	<b>25 228</b>	<b>32 521</b>

**NOT 9 - FINANSIELLA TILLGÅNGAR**

	Koncernen		Moderbolag	
	2010	2009	2010	2009
Hysesdepositioner	5 054	5 686	-	-
Konvertibelt skuldebrev	1 000	-	-	-
Reversfordran	4 808	-	1 959	2 009
<b>Summa</b>	<b>10 862</b>	<b>5 686</b>	<b>1 959</b>	<b>2 009</b>

## NOT 10 - GOODWILL

	Burger King				Taco Bar		Food Solutions		Summa	
	Sverige		Danmark		2010	2009	2010	2009	2010	2009
	2010	2009	2010	2009						
<b>Ingående</b>										
anskaffningsvärden	53 057	44 430	130 028	137 174	15 652	17 831	-	8 627	198 737	208 062
<b>Årets</b>										
förändringar	-	8 627	-	-	-	150	-	-8 627	-	150
Valutakurs-effekt	-	-	-17 186	-7 146	-	-	-	-	-17 186	-7 146
<b>Utgående</b>										
ackumulerade anskaffningsv.	53 057	53 057	112 842	130 028	15 652	17 981	-	-	181 551	201 066
<b>Årets</b>										
förändringar	-	-	-	-	-	-150	-	-	-	-150
Nedskrivningar	-	-	-	-	-	-2 179	-	-	-	-2 179
<b>Utgående</b>										
ackumulerade nedskrivningar	-	-	-	-	-	-2 329	-	-	-	-2 329
<b>Utgående restvärde</b>	<b>53 057</b>	<b>53 057</b>	<b>112 842</b>	<b>130 028</b>	<b>15 652</b>	<b>15 652</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>181 551</b>	<b>198 737</b>

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

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

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

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

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

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

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

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



### NOT 11 - ÖVRIGA IMMATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Koncern	Franchiserättighet-licenser		Varumärken-Franchise		Övriga		Summa	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009
<b>Ingående anskaffningsvärden</b>	<b>7 665</b>	<b>10 851</b>	<b>2 850</b>	<b>2 850</b>	<b>1 729</b>	<b>1 494</b>	<b>12 244</b>	<b>15 195</b>
Investering	75	-	-	-	-	-	75	-
Försäljning och utrangeringar	-	-3 186	-	-	-	278	-	-2 908
Årets förändringar	-	-	-	-	-	-	-	-
Omräkningsdifferens	-	-	-	-	-61	-41	-61	-43
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>7 740</b>	<b>7 665</b>	<b>2 850</b>	<b>2 850</b>	<b>1 668</b>	<b>1 729</b>	<b>12 258</b>	<b>12 244</b>
<b>Ingående avskrivningar</b>	<b>-4 468</b>	<b>-3 142</b>	-	-	<b>-1 081</b>	<b>-552</b>	<b>-5 549</b>	<b>-3 694</b>
Avskrivningar	-317	-1 326	-	-	-76	-531	-393	-1 857
Nedskrivningar	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>-4 785</b>	<b>-4 468</b>	-	-	<b>-1 157</b>	<b>-1 081</b>	<b>-5 942</b>	<b>-5 549</b>
<b>Utgående restvärde enligt plan</b>	<b>2 955</b>	<b>3 197</b>	<b>2 850</b>	<b>2 850</b>	<b>511</b>	<b>648</b>	<b>6 316</b>	<b>6 695</b>

Moderbolag	Övriga immateriella tillgångar		Varumärken & Licenser		Summa	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009
<b>Ingående anskaffningsvärden</b>	-	-	<b>90</b>	<b>90</b>	<b>90</b>	<b>90</b>
Investering	-	-	-	-	-	-
Omklassificerat till materiella anläggningstillgångar	-	-	-	-	-	-
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	-	-	<b>90</b>	<b>90</b>	<b>90</b>	<b>90</b>
<b>Ingående avskrivningar</b>	-	-	<b>-49</b>	<b>-31</b>	<b>-49</b>	<b>-31</b>
Avskrivningar	-	-	-18	-18	-18	-18
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	-	-	<b>-67</b>	<b>-49</b>	<b>-67</b>	<b>-49</b>
<b>Utgående restvärde enligt plan</b>	-	-	<b>23</b>	<b>41</b>	<b>23</b>	<b>41</b>

### NOT 12 - KUNDFORDRINGAR

	Koncernen	
	2010	2009
Kundfordringar	1 497	1 990

Per den 31 december 2010 var kundfordringar uppgående till 558 TSEK förfallna utan att något nedskrivningsbehov ansågs föreligga. Dessa gäller ett antal oberoende kunder vilka tidigare inte haft några betalningssvårigheter. Av förfallet belopp var 103 TSEK ( 19% ) betalt per 2011-03-24

Åldersanalysen av dessa kundfordringar framgår nedan:

	2010	2009
Mindre än 3 månader	305	1 144
3-6 månader	253	344

Redovisade belopp per valuta, för koncernens kundfordringar är följande:

	2010	2009
SEK	1 161	2 383
DKK	273	143

**NOT 13 - ÖVRIGA KORTFRISTIGA FORDRINGAR**

	Koncernen		Moderbolaget	
	2010	2009	2010	2009
Kontokort	2 048	2 099	-	-
Rikskuponger	1 248	1 413	-	-
Skatter och moms	2 723	1 992	501	800
Övrigt	419	340	134	6 083
<b>Summa</b>	<b>6 438</b>	<b>5 845</b>	<b>634</b>	<b>6 882</b>

**NOT 14 - FÖRUTBETALDA KOSTNADER OCH UPPLUPNA INTÄKTER**

	Koncernen		Moderbolaget	
	2010	2009	2010	2009
Förutbetalda hyror	9 831	9 172	241	229
Förutbetalda finansiella kostnader	1 791	1 017	1 184	1 017
Övriga interimfordringar	3 723	3 302	432	452
<b>Summa</b>	<b>15 345</b>	<b>13 491</b>	<b>1 857</b>	<b>1 698</b>

**NOT 15 - EGET KAPITAL**

	A - aktier	B - aktier	Totalt
Antal Aktier 2010-01-01	375	10 778 282	10 778 657
<b>Antal Aktier 2010-12-31</b>	<b>375</b>	<b>10 778 282</b>	<b>10 778 657</b>

**AKTIEKAPITAL**

Aktiekapitalet består av 10 778 657st 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 KAPTTAL**

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

**BALANSERADE VINSTMEDEL INKLUSIVE ÅRETS RESULTAT**

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

**NOT 16 - UPPLÅNING**

	Koncernen		Moderbolaget	
	2010	2009	2010	2009
Limit checkräkningskrediter	38 805	45 581	16 950	20 100
Utnyttjade checkräkningskrediter	27 896	12 804	16 639	-
<b>Förlagslån</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Förlagslån	6 800	6 800	6 800	6 800
<b>Lån och leasingkulder</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Lån hos kreditinstitut	72 209	109 553	35 334	46 001
Konvertibla lån	4 693	-	4 693	-
Leasingkontrakt	28 119	36 567	-	-
<b>Summa upplåning</b>	<b>105 021</b>	<b>146 120</b>	<b>40 027</b>	<b>46 001</b>
varav				
Långfristig del kreditinstitut	58 444	79 412	35 334	36 001
Långfristig del konvertibla lån	4 693	-	4 693	-
Långfristig del leasingkontrakt	24 023	31 044	-	-
<b>Summa långfristig upplåning</b>	<b>87 160</b>	<b>110 456</b>	<b>40 027</b>	<b>36 001</b>
Kortfristig del kreditinstitut	13 765	30 141	-	10 000
Kortfristig del leasingkontrakt	4 096	5 523	-	-
<b>Summa kortfristig upplåning</b>	<b>17 861</b>	<b>35 664</b>	<b>-</b>	<b>10 000</b>
<b>Förfallodagar för långfristig upplåning</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Mellan 1 och 2 år	36 625	71 017	23 334	24 001
Mellan 2 och 5 år	36 737	23 721	16 693	12 000
Mer än 5 år	13 799	15 718	-	-
<b>Summa upplåning</b>	<b>87 160</b>	<b>110 456</b>	<b>40 027</b>	<b>36 001</b>
<b>Räntevillkor på balansdagen</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Lån hos kreditinstitut	5,11%	4,70%	5,11%	4,70%
Förlagslån	0%	0%	0%	0%
<b>Effektiva räntor under året</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Lån hos kreditinstitut	5,69%	6,64%	7,40%	6,81%
Förlagslån	0%	0%	0%	0%

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

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

	Koncernen	
	2010	2009
SEK	35 334	59 308
DKK	36 875	50 245

**NOT 17 - ÖVRIGA KORTFRISTIGA SKULDER**

	Koncernen		Moderbolaget	
	2010	2009	2010	2009
Momsavräkning	2 843	3 922	517	-554
Källskatt personal	2 107	3 916	343	602
<b>Summa</b>	<b>4 950</b>	<b>7 838</b>	<b>860</b>	<b>48</b>

**NOT 18 - UPPLUPNA KOSTNADER OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER**

	Koncernen		Moderbolaget	
	2010	2009	2010	2009
Förutbetalda intäkter	1 844	3 237	7 415	-
Upplupna löner	10 659	12 176	410	10
Upplupna semesterlöner	16 472	17 271	1 709	2 201
Upplupna sociala avgifter	8 364	8 287	835	1 180
Royalty och Adfund	4 769	5 416	-	-
Hyra och el	2 724	3 593	-	-
Övriga driftskostnader	2 744	1 193	-	-
Övriga upplupna kostnader	2 309	3 576	571	1 280
<b>Summa</b>	<b>49 885</b>	<b>54 749</b>	<b>10 940</b>	<b>4 671</b>

**NOT 19 - TILLGÅNGAR OCH SKULDER SOM INNEHAS FÖR FÖRSÄLJNING**

	2010	2009
Tillgångar som innehas för försäljning		
Finansiella tillgångar	-	5 931
Kundfordringar	-	320
Övriga kortfristiga fordringar	-	2 092
<b>Totala tillgångar som innehas för försäljning</b>	<b>-</b>	<b>8 343</b>
Skulder som innehas för försäljning		
Leverantörsskulder	-	757
Övriga kortfristiga skulder	-	665
<b>Totala skulder som innehas för försäljning</b>	<b>-</b>	<b>1 422</b>

**NOT 20 - STÄLLDA SÄKERHETER**

	Koncern		Moderbolag	
	2010	2009	2010	2009
I form av ställda säkerheter för egna skulder och avsättningar				
Företagsinteckningar	12 000	12 000	1 000	1 000
<b>Summa</b>	<b>12 000</b>	<b>12 000</b>	<b>1 000</b>	<b>1 000</b>
I form av ställda säkerheter för egna skulder och avsättningar				
Pantsättning - aktier i dotterbolag	222 100	244 140	117 134	95 355
<b>Summa</b>	<b>222 100</b>	<b>244 140</b>	<b>117 134</b>	<b>95 355</b>

**NOT 21 HÄNDELSE EFTER RAPPORTPERIODENS SLUT**

Inga händelser efter rapportperiodens slut.

**NOT 22 - SKATTER**

	Koncernen		Moderbolaget	
	2010	2009	2010	2009
Periodens skatt	-56	-	3 109	1 398
justering av skatt hänförlig till tidigare år	-1 498	-224	-	-
<b>Summa akutell skattekostnad</b>	<b>-1 554</b>	<b>-224</b>	<b>3 109</b>	<b>1 398</b>
Uppskjuten skatt	5 193	1 415	-	-
<b>Summa uppskjuten skatteintäkt</b>	<b>5 193</b>	<b>1 415</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Totalt redovisad skatt</b>	<b>3 639</b>	<b>1 191</b>	<b>3 109</b>	<b>1 398</b>

**UPPSKJUTNA SKATTEFORDRINGAR**

	Koncernen		Moderbolaget	
	2010	2009	2010	2009
<i>Årets förändring av bokförda värden</i>				
Ingående bokfört värde	13 834	14 099	11 732	11 732
Redovisat i resultaträkningen	2 678	-219	-	-
Omklassificeringar	-	-46	-	-
Omräkningsdifferens	-	-	-	-
<b>Utgående uppskjutna skattefordringar</b>	<b>16 512</b>	<b>13 834</b>	<b>11 732</b>	<b>11 732</b>

**UPPSKJUTNA SKATTESKULDER**

	Koncernen		Moderbolaget	
	2010	2009	2010	2009
<i>Årets förändring av bokförda värden</i>				
Ingående bokfört värde	4 213	5 956	-	-
Redovisat i resultaträkningen	-2 515	-1 851	-	-
Omklassificeringar	-	-	-	-
Omräkningsdifferens	-154	108	-	-
<b>Utgående uppskjutna skatteskulder</b>	<b>1 544</b>	<b>4 213</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

**AVSTÄMNING AV EFFEKTIV SKATT**

	Koncernen		Moderbolaget	
	2010	2009	2010	2009
Resultat före skatt	7 460	-11 253	3 360	-3 817
Aktuell skattesats	-1 962	2 959	-884	1 004
Ej avdragsgilla kostnader	-560	-1 712	419	-100
Ej skattepliktiga intäkter	568	15	-	-
Effekt av utländska skatter	-71	-2	-	-
Justering avseende tidigare år	-1 498	-224	-	-
Skatt på koncernbidrag	-	-	3 109	1 398
Periodens skatt	-56	-	-	-
Förändring av uppskjuten skatt	5 193	1 415	-	-
Ej utnyttjat underskott 2010	2 025	-1 261	464	-904
<b>Summa</b>	<b>3 639</b>	<b>1 191</b>	<b>3 109</b>	<b>1 398</b>

**NOT 23 - LIKVIDA MEDEL**

	Koncernen		Moderbolaget	
	2010	2009	2010	2009
Kassa bank	12 081	24 524	2	6 896

**NOT 24 - ANDELAR I KONCERNFÖRETAG - MODERBOLAGET**

	Org. nr	Säte	Kapital- andel %	Rösträtts- andel %	Bokfört värde	Antal Andelar
<b>Direkt ägda</b>						
Nordic Service Partners Retail AB	556653- 9309	Stockholm	100	100	38 914	5 000
Taco Bar Nordic AB	556244- 9974	Stockholm	100	100	15 644	1 000
NSP Holding Danmark A/S	30 173 716	Köpenhamn	100	100	26 564	10 000
NSP FC Restauranger AB	556698- 1428	Stockholm	100	100	4 555	1 000
Euroburger AB	556498- 4564	Stockholm	100	100	31 457	5 000
					<b>117 134</b>	
<b>Indirekt ägda</b>						
Nordic Service Partners AB	556653- 9457	Stockholm	100	100		5 000
Cresco Food A/S	19 033 546	Köpenhamn	100	100		10 000

**NOT 25 - FINANSIELLA INTÄKTER**

	Koncernen		Moderbolaget	
	2010	2009	2010	2009
Ränteintäkter	401	38	3 729	-
Orealiserade valutakursvinster	29	536	351	-
<b>Summa</b>	<b>430</b>	<b>574</b>	<b>4 080</b>	<b>-</b>

**NOT 26 - FINANSIELLA KOSTNADER**

	Koncernen		Moderbolaget	
	2010	2009	2010	2009
Övriga finansiella kostnader	-357	-1 967	-23	-545
Räntekostnader	-7 653	-11 977	-2 659	-2 196
<b>Summa</b>	<b>-8 010</b>	<b>-13 944</b>	<b>-2 682</b>	<b>-2 741</b>

**NOT 27 - FÖRVÄRV AV MATERIELLA TILLGÅNGAR**

	Koncernen		Moderbolaget	
	2010	2009	2010	2009
Årets inköp not 8	19 994	20 388	309	173
Nettoanskaffning med finansiell leasing	6 308	-425	-	-
<b>Summa</b>	<b>26 302</b>	<b>19 963</b>	<b>309</b>	<b>173</b>

## NOT 28 FINANSIELLA RISKFAKTORER

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

### VERKSAMHETS- OCH BRANSCHRELATERADE RISKER

#### Konjunktur och marknadsutveckling

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

#### Personalberoende

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

#### Prisk

NSP:s verksamhet är beroende av råvaror vars prisnivå styrs och påverkas av nationella och internationella prisförändringar såväl som förändringar i växelkurs mellan svenska kronor och främst euro. Vid 1 % förändring av det samlade råvarupriset påverkas koncernens resultat med cirka +/- 0,9 MSEK.

### LIKVIDITETSRISK

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

## HANTERING AV KAPITALRISK

NSP:s mål avseende koncernens kapitalstruktur är att trygga förmågan att fortsätta sin verksamhet, så att den kan fortsätta att generera avkastning till aktieägarna, nytta för andra intressenter samt att upprätthålla en kapitalstruktur för att hålla kostnaderna för kapitalet nere. För att upprätthålla eller justera kapitalstrukturen, kan Koncernen förändra den utdelning som betalas till aktieägarna, återbetala kapital till aktieägarna, utfärda nya aktier eller sälja tillgångar för att minska skulderna. På samma sätt som andra företag i branschen bedömer NSP kapitalet på basis av skuldsättningsgraden. Detta nyckeltal beräknas som nettoskuld dividerad med totalt kapital. Nettoskuld beräknas som total upplåning (omfattande posterna Kortfristig upplåning och Långfristig upplåning i Koncernens balansräkning) med avdrag för likvida medel. Totalt kapital beräknas som Eget kapital i Koncernens balansräkning plus nettoskulden. Skuldsättningsgraden per 31 december 2010 och 2009 framgår av följande tabell:

### NOT 28 - FINANSIELLA RISKFAKTORER

	Not	2010	2009
Total upplåning	16	132 917	158 924
Avgår: Likvida medel	23	-12 081	-24 524
<b>Nettoskuld</b>		<b>120 836</b>	<b>134 400</b>
Totalt eget kapital		116 072	113 609
Totalt kapital		236 908	248 009
Skuldsättningsgrad		51%	54%

Koncernen 2010-12-31	Inom 1 år	Inom 2-5 år	Efter 5 år
Leverantörsskulder	26 302	-	-
Finansiella leasingkulder	4 096	8 863	15 160
Skulder till kreditinstitut	13 765	63 137	-
	<b>44 163</b>	<b>72 000</b>	<b>15 160</b>

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

## KREDITRISK

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

## RÄNTERISK AVSEENDE KASSAFLÖDEN OCH VERKLIGA VÄRDEN

Eftersom koncernen har förvärvat ett antal nya bolag, främst under 2006 och 2007, där dessa delvis har finansierats genom lån med en rörlig ränta, påverkar den generella marknadsutvecklingen bolagets lönsamhet. Vid 1 % förändring av den rörliga räntan påverkas koncernens lönsamhet med cirka +/- 1,3 MSEK per år.

## FÖRVÄRVSSTRATEGI

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



## KORT HISTORIK

NSP grundades 2004. På grund av dess korta verksamhetshistorik kan det vara svårt att utvärdera bolagets verksamhet och framtidsutsikter. Även bolagets affärsmodell är relativt ny och inte med säkerhet framgångsrik. NSP:s framtidsutsikter bör värderas med 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 sådana risker kan hanteras kan detta komma att inverka negativt på bolagets verksamhet, resultat och finansiella ställning.

## KONKURRENS

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

## FRAMTIDA FINANSIERING

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

## VALUTARISK

Koncernen verkar i, förutom Sverige, Danmark och utsätts för valutarisker som uppstår från olika valutaexponeringar i framför allt danska kronor och Euro. Valutarisk uppstår genom framtida affärstransaktioner, redovisade tillgångar och skulder samt nettoinvesteringar i utlandsverksamheter. Valutarisker uppstår när framtida affärstransaktioner eller redovisade tillgångar eller skulder uttrycks i en valuta som inte är enhetens funktionella valuta. Vid 10 % förändring av växelkursen för Danska kronor påverkas koncernens resultat med cirka +/- 0,8 Mkr.

## REGELBEGRÄNSNINGAR

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

### NOT 29 - TRANSAKTIONER MED NÄRSTÅENDE

En av NSP's styrelseledamöter, Ulf Wahlstedt driver egen verksamhet genom IT Managment AB. Under perioden har IT Managment AB erhållit ersättning om 715 kSEK för sina tjänster.

Två av NSP's styrelseledamöter, Morgan Jallinder och Jaan Kaber, är majoritetsägare i bolag där NSP hyr fem restauranglokaler sedan 2008.

### NOT 30 - VINST PER AKTIE FÖRE/EFTER UTSPÄDNING

	2010	2009
Genomsnittligt antal aktier före utspädning	10 778 657	7 195 688
Genomsnittligt antal aktier efter utspädning	10 778 657	7 195 688
<b>Resultat per aktie avseende resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare</b>		
Resultat per aktie före utspädning	1,03	-1,19
Resultat per aktie efter utspädning	1,03	-1,19

Styrelsens underskrifter

## STYRELSENS FÖRSÄKRAN

Denna årsredovisning har den 5 april godkänts av styrelsen för offentliggörande. Resultat- och balansräkningarna skall fastställas på ordinarie årsstämma den 5 maj 2011. 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 2011-04-05

Jaan Kaber (Ordförande) Morgan Jallinder (Verkställande direktör)

Peter Bahrke Anders Wehtje Niklas Midby Ulf Wahlstedt

Vår revisionsberättelse har avgivits 2011-04-06  
Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Michael Bengtsson  
Auktoriserad revisor

Revisionsberättelse

## REVISIONSBERÄTTELSE

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

Vi har granskat årsredovisningen, koncernredovisningen och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning i Nordic Service Partners Holding AB (publ) för år 2010. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 24-82. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för räkenskapshandlingarna och förvaltningen och för att årsredovisningslagen tillämpas vid upprättandet av årsredovisningen samt för att internationella redovisningsstandarder IFRS sådana de antagits av EU och årsredovisningslagen tillämpas vid upprättandet av koncernredovisningen. Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen, koncernredovisningen och förvaltningen på grundval av vår revision.

Revisionen har utförts i enlighet med god revisionssed i Sverige. Det innebär att vi planerat och genomfört revisionen för att med hög men inte absolut säkerhet försäkra oss om att årsredovisningen och koncernredovisningen inte innehåller väsentliga felaktigheter. En revision innefattar att granska ett urval av underlagen för belopp och annan information i räkenskapshandlingarna. I en revision ingår också att pröva redovisningsprinciperna och styrelsens och verkställande direktörens tillämpning av dem samt att bedöma de betydelsefulla uppskattningar som styrelsen och verkställande direktören gjort när de upprättat årsredovisningen och koncernredovisningen samt att utvärdera den samlade informationen i årsredovisningen och koncernredovisningen. Som underlag för vårt uttalande om ansvarsfrihet har vi granskat väsentliga beslut, åtgärder och förhållanden i bolaget för att kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören är 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. En bolagsstyrningsrapport har upprättats. Förvaltningsberättelsen och bolagsstyrningsrapporten är förenliga med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

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

Stockholm den 6 april 2011.

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

**Michael Bengtsson**

Auktoriserad revisor

## STYRELSE OCH LEDNING

### Styrelsen



#### 1: JAAN KABER, STYRELSEORDFÖRANDE

**Styrelseledamot sedan 2009, född 1951, aktieinnehav: 1 618 500.** Jaan Kaber är verksam som ägare av Förvaltnings AB Bohus Enskilda samt som italiensk konsul och har tidigare haft en rad ledande befattningar och styrelseuppdrag inom industri, finans och fastighet. Bland senare styrelseuppdrag kan nämnas livsmedelsanalytiskbolaget Diffchamb AB (ledamot åren 1998-2003), prospekteringsbolaget Riddarhyttan Resource AB (Ordförande 2001-2004) och Investmentbolaget Dunross & Co AB (ordförande 1998-2005). Jaan Kaber har en civilekonomexamen från Handelshögskolan i Göteborg.

#### 2: ULF WAHLSTEDT, GRUNDARE AV NSP

**Styrelseledamot sedan 2004, född 1957, aktieinnehav: 1 153 052.** Ulf Wahlstedt har tidigare varit verkställande direktör i NSP Holding AB under åren 2004-2009, partner inom Servisen Investment Management AB, verkställande direktör för Scala International AB och verkställande direktör för Lotus Developments verksamhet i Norden. Ulf Wahlstedt har en civilekonomexamen från Handelshögskolan i Stockholm. **Nuvarande styrelseuppdrag utanför NSP-koncernen:** EFFECTA Communication AB (ledamot), IT Management Intressenter i Stockholm AB (ledamot) och EFFECTA Search & Select AB (ledamot), Stockholm Tshirtstore AB (ordförande).

#### 3: PETER BAHRKE, GRUNDARE AV NSP

**Styrelseledamot sedan 2006, född 1962, aktieinnehav: 837 363.** Peter Bahrke är grundare av riskkapitalbolaget EDP och var styrelseordförande i NSP till och med den 16 mars 2009. Peter Bahrke har en B.Sc Econ från London School of Economics. **Nuvarande styrelseuppdrag utanför NSP-koncernen:** European Digital Partners (Sweden) AB (ledamot), EDP GP Ltd (ledamot), EDP Investments Ltd (ledamot), EDV Nominees 3 Ltd (ledamot), Rodi Holdings Ltd (ledamot), Rebaxe AB (ledamot), Lugnet A/S (ledamot), Suneres AB (ledamot), Compound Semiconductor Technologies Ltd. (ledamot) och Johan Bahrke AB (suppleant).

#### 4: ANDERS WEHTJE, GRUNDARE AV NSP

**Styrelseledamot sedan 2004, född 1964, aktieinnehav: 1 086 140.** Anders Wehtje har varit VD för fastighetsbolaget Alloktion, vice VD för investmentbolaget Volito samt CFO för McDonald's i Sverige. Anders Wehtje har en civilekonomexamen från Handelshögskolan i Stockholm. **Nuvarande styrelseuppdrag utanför NSP-koncernen:** Avensia Innovation AB (publ) (ledamot), Long Term AB (ledamot), Aktiebolaget Nordsidan (ledamot), Investment AB Kupand (ledamot) och Anders Wehtje Invest AB (ledamot).

## 5: NIKLAS MIDBY

**Styrelseledamot sedan 2007, född 1959.** 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), Biovelop AB (ledamot).

## 6: MORGAN JALLINDER, VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR, CEO

**Styrelseledamot sedan 2009, född: 1952, aktieinnehav: 1 618 500, konvertibelt innehav: 999 984 SEK.** Morgan Jallinder är verkställande direktör i NSP sedan den 10 mars 2009. Morgan Jallinder har under åren 1993 till 2006 byggt upp och drivit lönsamma Burger King-restauranger i Danmark. Morgan Jallinder har en civilekonomexamen från Handelshögskolan i Göteborg och har haft en rad ledande befattningar inom finans och fastighet.

## Ledningen



### 1: MORGAN JALLINDER, VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR, CEO

**Född: 1952, aktieinnehav: 1 618 500, konvertibelt innehav: 999 984 SEK** Morgan Jallinder är verkställande direktör i NSP sedan den 10 mars 2009. Morgan Jallinder har under åren 1993 till 2006 byggt upp och drivit lönsamma Burger King-restauranger i Danmark. Morgan Jallinder har en civilekonomexamen från Handelshögskolan i Göteborg och har haft en rad ledande befattningar inom finans och fastighet.

### 2: JOHAN WEDIN, VICE VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR, CFO

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

### 3: ANNA GERDSTIGEN CHEF HUMAN RESOURCES

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

### 4: PATRIK ELIASSON, IT-CHEF

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

### 5: TINA LOUISE JENSEN, CHEF SALES AND OPERATIONS, DANMARK

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

### 6: JOHAN PERSSON, CHEF SALES AND OPERATIONS, SVERIGE

**Född: 1979, aktieinnehav: 5 800, konvertibelt innehav: 499 992 SEK.** Johan har 13 års erfarenhet av QSR, bland annat som restaurangchef, regionchef och franchisekonsult på McDonald's under åren 1997-2007. Johan utsågs till årets restaurangchef 2003 på McDonald's. Johan har under de senaste tre åren arbetat som regionchef inom NSP. Sedan ett år ansvarig för driften av samtliga restauranger i Sverige.

## INFORMATION

Aktien

### INFORMATION OM AKTIEN

#### AKTIEKAPITAL OCH KAPITALSTRUKTUR

Aktiekapitalet och antalet aktier i bolaget har inte förändrats under året. Aktiekapitalet uppgår till 77,6 miljoner kronor. NSP:s bolagsordning innehåller ett avstämningsförbehåll och bolagets aktier är Euroclear-anslutna, vilket innebär att Euroclear Sweden AB administrerar bolagets aktiebok. Några aktiebrev utfärdas inte. ISIN-kod för aktien är SE0000 476954. NSP har två aktieslag. Aktier av serie A har tio röster per aktie och aktier av serie B har en röst per aktie. Varje röstberättigad får vid bolagsstämma rösta för fulla antalet ägda och företrädda aktier utan begränsning i rösträtten. Samtliga aktier medför lika rätt till andel i NSP:s tillgångar och vinst samt andel av överskott vid en eventuell likvidation. En differentiering av aktieägarnas rätt att rösta för sina aktier och rätt till bolagets vinst förutsätter att bolagsordningen ändras, vilket kräver kvalificerade majoritetsbeslut. Antalet aktier uppgår till 10 778 657, varav 375 är A-aktier och 10 778 282 är B-aktier. Kvotvärdet uppgår till 7,20.

#### HANDEL PÅ NASDAQ OMX STOCKHOLM

NSP:s aktie av serie B är sedan den 15 januari 2008 upptagen till handel på NASDAQ OMX Stockholm. Dessförinnan handlades NSP:s aktie av serie B på marknadsplatsen First North sedan den 2 maj 2006. Innan dess handlades NSP:s aktie av serie B på NGM Equity sedan den 19 december 2005. Under året noterades aktien i som högst 16,10 kronor och som lägst 9,65 kronor, sista betalkurs den 30 december 2010 var 12,60 (14,20) SEK, vilket gav ett börsvärde på cirka 136 MSEK. Totalt omsattes cirka 4,4 miljoner aktier under perioden 1 januari - 31 december 2010. Den genomsnittliga omsättningen per handelsdag under perioden motsvarade ett värde om cirka 216 kSEK. Aktien handlas under kortnamnet NSP.

#### KONVERTIBELT SKULDEBREV

Årsstämman 2010 beslutade bifalla styrelsens förslag om ett konvertibelprogram riktat till vissa av bolagets ledande befattningshavare (ej styrelsen). Totalt emitterades skuldebrev för 5 131 973 kronor vilket berättigar till teckning av 309,155 aktier i NSP till kursen 16,60 kronor. Av det emitterade beloppet har 0,4 MSEK förts till eget kapital. Vid full teckning blir utspädningseffekten 2,8 procent.

#### ÄGARFÖRHÅLLANDEN

NSP hade den 31 december 2010 cirka 3 400 aktieägare. I tabellerna nedan framgår NSP:s största aktieägare samt ägarstruktur per den 31 december 2010.

#### UTDELNINGSPOLICY

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

## Största aktieägarna 2010-12-31

Ägare	Antal aktier (A+B)	Innehav	Röster	not
Danske Koncept Restauranger Holding	1 721 579	16,0 %	16,0 %	
Bohus Enskilda	1 350 000	12,5 %	12,5 %	1
Wahlstedt, Ulf	1 153 052	10,7 %	10,7 %	2
Long Term AB	1 086 140	10,1 %	10,1 %	3
Bahrke, Peter	801 454	7,4 %	7,4 %	2
Försäkringsaktiebolaget, Avanza Pension	540 132	5,0 %	5,0 %	
Byggnadsaktiebolaget Ellberg & Lars	330 000	3,1 %	3,1 %	
Six Sis Ag, W8imy	292 579	2,7 %	2,7 %	
Morgan Jallinder	268 500	2,5 %	2,5 %	
Jaan Kaber	269 500	2,5 %	2,5 %	
Jyske Bank General Settlement Acc	265 117	2,5 %	2,5 %	
Nordnet Pensionsförsäkring AB	250 883	2,3 %	2,3 %	
Southrock AB	249 117	2,3 %	2,3 %	
Lugnet AS	236 796	2,2 %	2,2 %	
JP Morgan Bank	172 000	1,6 %	1,6 %	
<b>Summa 15 största aktieägarana</b>	<b>8 986 125</b>	<b>83,4 %</b>	<b>83,4 %</b>	
Övriga aktieägare	1 792 532	16,6 %	16,6 %	
<b>Summa aktier</b>	<b>10 778 657</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	

## Ägarstruktur per 2010-12-31

Innehav	Antal aktieägare	Antal AK+B	Antal AK A+ B	Innehav	Röster	Marknadsvärde (KSEK)
<b>1 - 500</b>	<b>2 958</b>	<b>158 477</b>	<b>158 727</b>	1,5%	1,49%	1 997
501 - 1000	166	134 943	135 068	1,3%	1,26%	1 700
1001 - 2000	72	117 111	117 111	1,09%	1,09%	1 476
2001 - 5000	81	261 717	261 717	2,43%	2,43%	3 298
5001 - 10000	31	229 201	229 201	2,13%	2,13%	2 888
10001 - 20000	20	306 376	306 376	2,84%	2,84%	3 860
20001 - 50000	15	464 810	464 810	4,31%	4,31%	5 857
50001 - 100000	3	198 774	198 774	1,8%	1,84%	2 505
100001 - 500000	7	1 677 104	1 677 104	15,6%	15,55%	21 132
500001 - 1000000	3	1 916 682	1 916 682	17,8%	17,78%	24 150
1000001 - 5000000	4	5 313 087	5 313 087	49,3%	49,28%	66 945
<b>Summa</b>	<b>3 360</b>	<b>10 778 282</b>	<b>10 778 657</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>135 806</b>

## Förklaringar noter:

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

2. Direkt och indirekt via bolag

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



## Aktiekapitalets utveckling

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

## 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 (dävarande 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 (dävarande 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 (dävarande 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

Årsstämma 2011

## ÅRSSTÄMMA 2011

Årsstämma kommer att hållas torsdagen den 5 maj 2011 kl. 16.00 i Stockholm. Aktieägare som önskar delta på årsstämman skall

dels vara införd i den av Euroclear Sweden AB förda aktieboken fredagen den 29 april 2011;

dels anmäla sin avsikt att delta på årsstämman senast måndagen den 2 maj 2011 klockan 16.00. Anmälan om deltagande på årsstämman skall ske skriftligen till Bolaget på adress Gävlegatan 22 A, 113 30 Stockholm, per fax 08-30 22 60 eller via e-post: [info@nspab.com](mailto:info@nspab.com).

Vid anmälan skall namn, personnummer/organisationsnummer, adress, telefonnummer och aktieinnehav uppges. Aktieägare som har sina aktier förvaltarregistrerade måste, för att ha rätt att delta på årsstämman, tillfälligt omregistrera aktierna i eget namn via sin förvaltare i god tid. Sådan omregistrering måste vara verkställd den 29 april 2011.

Läs fullständig kallelse på [www.nspab.com](http://www.nspab.com)

## ÅRSREDOVISNING 2010

Utskrift av denna webb-årsredovisning finns tillgänglig på bolagets huvudkontor. Bolaget skickar ut årsredovisningen för den som så begär.

## ORDLISTA

### Antal aktier

Summan av aktier inom NSP vid periodens utgång.

### Driftsmarginal

Driftsresultat i förhållande till omsättning. Uttrycks i procent.

### Driftsresultat

Summan av restaurangernas EBITDA-resultat.

### EBITDA

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

### EBITDA-marginal

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

### Eget kapital

Eget kapital vid periodens slut.

### Eget kapital per aktie

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

### G&A (General and Administrative)

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

### Genomsnittligt antal aktier

Genomsnittligt antal aktier under perioden.

### Nettoskuld

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

### Resultat per aktie

Periodens resultat i relation till genomsnittligt antal aktier.

### Skuldsättningsgrad

Skuldsättningsgrad beräknas som nettoskuld dividerat med totalt kapital.

### Soliditet

Eget kapital i procent av balansomslutningen.

### Totalt kapital

Totalt kapital beräknas som eget kapital i koncernen plus nettoskuld.

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

NSP Danmark  
Rådhuspladsen 55, PLAN 3, 1550 København V  
TEL: +45 3393 2811

