

Årsredovisning  
2002



”Våra tjänster för hantering  
av kundfordringar förbättrar  
våra kunders kassaflöden”

# Intrum Justitia i korthet

Intrum Justitia är Europas ledande företag för hantering av kundfordringar, vilket internationellt benämns Receivables Management Services (RMS). Något för- enklat kan RMS sägas omfatta den process som inleds när en faktura produceras och som avslutas när fakturan är betald. Intrum Justitia kan genom ett brett utbud av tjänster stödja sina kunder genom hela denna process, med målet att mätbart förbättra kundens kassaflöde.

Merparten av företagets tjänster är samlade i verksamhetsområdena Kundreskontrahantering, Konsumentinkasso & Inkassobevakning och Företagsinkasso & Internationellt inkasso. Intrum Justitia arbetar även med Köp av avskrivna fordringar, som en kanal för att generera ärenden till konsumentinkassoverksamheten. Dessutom erbjuds en rad övriga tjänster kopplade till RMS, ofta som ett resultat av lokala kundkrav.

## INTERNATIONELL TÄCKNING OCH LOKAL KÄNNEDOM

Verksamheten är indelad i sju regioner. Som marknadsledare i Europa har Intrum Justitia en bred geografisk närvaro, med fler än 80 000 kunder i 21 europeiska länder. Genom lokal täckning och lång erfarenhet kan Intrum Justitia erbjuda effektiva tjänster anpassade till respektive marknader samtidigt som skalfördelar och kunskapsöverföring uppnås genom nyttjande av koncernens samlade resurser. Huvudkontoret finns i Nacka utanför Stockholm. Intrum Justitias aktie är sedan den 7 juni 2002 noterad på Stockholmsbörsens O-lista, och ingår sedan januari 2003 i Attract40-sektionen.



Intrum Justitia erbjuder ett brett spektrum av tjänster i 21 europeiska länder.

### Fair pay – rättvisa i affärer

Avtal och affärsuppgörelser bygger på förtroende. Intrum Justitias roll är att medverka till att avtal följs, och att hjälpa våra kunder att på ett snabbt och effektivt sätt få tillgång till sina pengar utan att de fortsatta relationerna mellan kunden och dennes kund störs. Därför är det viktigt att god service kombineras med ett etiskt hänsynstagande och att alla parter känner att de blir korrekt och ansvarsfullt behandlade. Detta utgör grunden i vår filosofi *Fair pay... please!*, en filosofi som genomsyrar allt arbete i företaget.

### Innehåll

3	Året i korthet	24	Verksamheten – geografiska regioner	38	Förvaltningsberättelse
4	Vad gör Intrum Justitia?	28	Varumärke och försäljning	43	Resultaträkningar
6	Intervju med ordförande, VD och vVD	28	Fair pay – rättvisa i affärer	44	Balansräkningar
9	Mål och strategi	30	Affärsutveckling	46	Kassaflödesanalyser
10	Finansiell översikt	31	Förvärv och förvävsstrategi	47	Noter
12	Aktien och ägare	32	Risikfaktorer	60	Revisionsberättelse
14	Marknad	34	Medarbetare	61	Styrelse och revisorer
17	Regelverk och lagstiftning	36	Historik	62	Ledningsgruppen
19	Verksamheten – verksamhetsområden			63	Bolagsstämma och rapportdatum

# Året i korthet

## GOD TILLVÄXT, STABILA MARGINALER OCH FORTSATT STARKT KASSAFLÖDE

- Nettoomsättningen under 2002 ökade med 20 procent till 2 774,9 MSEK (2 320,6). Den organiska tillväxten uppgick till 12 procent, i linje med Intrum Justitias mål om minst 10 procent över en konjunkturcykel. Övrig tillväxt är hänförlig till förvärv.
- Rörelseresultatet före goodwillavskrivningar och jämförelsestörande poster (justerad EBITA) ökade med 22 procent till 481,4 MSEK (395,2).
- Kassaflödet från den löpande verksamheten var fortsatt starkt och uppgick till 333,1 MSEK (371,1). Koncernens samtliga investeringar och förvärv under året kunde därmed finansieras genom det egna kassaflödet.
- Vinsten per aktie uppgick till 2,61 SEK. Styrelsen föreslår en utdelning om 1 SEK per aktie, motsvarande 49 procent av nettovinsten.

Nyckeltal i koncernen

	2002	2001	Förändring %
Nettoomsättning, MSEK	2 774,9	2 320,6	19,6
Justerat EBITA, MSEK	481,4	395,2	21,8
Rörelseresultat (EBIT), MSEK	346,2	241,5	43,4
Resultat före skatt, MSEK	238,4	120,1	98,5
Justerat EBITA-marginal, %	17,3	17,0	–
Rörelsemarginal, %	12,5	10,4	–
Avkastning på sysselsatt kapital (exkl goodwill), %	19,7	18,8	–
Avkastning på operativt kapital (exkl goodwill), %	20,5	19,9	–
Avkastning på eget kapital, %	16,8	13,4	–
Nettoskuld, MSEK	813,1	1 142,5	–28,8
Nettoskuld/eget kapital, %	52,9	107,3	–
Soliditet, %	41,1	15,7	–
Räntetäckningsgrad, ggr	3,0	1,9	–
Antal ineliggande inkassoärenden, miljoner	8,2	7,2	13,9
Totalt inkassovärde, miljarder SEK	79,9	74,1	7,8
Medelantal anställda	2 661	2 396	11,1

Definitioner samt flerårsöversikt med finansiella data finns på sidorna 10–11. Aktiedata samt finansiella mål finns på sidorna 12–13. Nyckeltal per medarbetare finns på sida 34.

Under 2002 har den europeiska RMS-marknaden vuxit dels till följd av ett ökat intresse från företag att outsourca sin hantering av kundfordringar, men även genom avregleringar i flera branscher. Detta har resulterat i en förstärkning av Intrum Justitias kundbas, som tillsammans med ökade volymer från befintliga kunder ligger till grund för den goda tillväxten under året.

### Verksamhetsområden

Koncernens båda kärnverksamhetsområden Konsumentinkasso & Inkassobevakning och Företagsinkasso & Internationellt inkasso stod tillsammans för 81 procent av nettoomsättningen under året. Samtliga verksamhetsområden har haft en god omsättningsutveckling.

Med undantag av Kundreskontrahantering, en verksamhet i uppbyggnadsfas, uppvisade samtliga verksamhetsområden en positiv resultatutveckling.

### Regioner

Omsättningstillväxten har varit god i de flesta regioner, med Frankrike, Spanien & Portugal samt Nederländerna, Belgien & Tyskland som de främsta tillväxtregionerna.

Av regionernas totala resultat på EBITA-nivå genererades 51 procent från Sverige, Norge & Danmark samt Storbritannien & Irland. Samtliga regioner utom två har uppvisat ett bättre resultat jämfört med föregående år, med den starkaste utvecklingen i Schweiz, Österrike & Italien, följt av Finland, Estland, Lettland & Litauen.

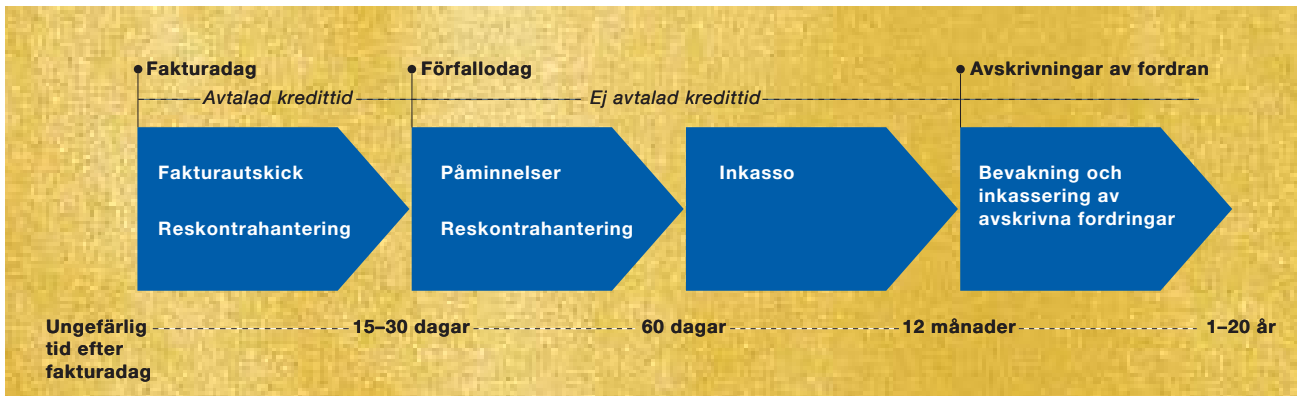
### Förvärv

I juli 2002 förvärvades Stirling Park, ett av Skottlands ledande inkassoföretag. Vid årsskiftet 2002/2003 förvärvades två franska inkassoföretag, Jean Riou Contentieux och Cofreco, även dessa med ledande ställning inom konsumentinkasso. Året har vidare präglats av arbete med integrationen av det under 2001 förvärvade D&B RMS.

### Efter årets utgång

Jan Roxendal tillträdde som VD och koncernchef den 25 februari 2003.

# Vad gör Intrum Justitia?



En fordrans livscykel och hanteringen av denna i olika faser.

Intrum Justitias affärsidé är att förbättra kundernas kassaflöde och därmed lönsamhet genom att erbjuda tjänster för hantering av kundfordringar. Dessa tjänster är knutna till olika faser, från fakturering, via reskontrahantering, eventuella påminnelser och inkasso till betalning. Hanteringen inleds med produktionen och utskicket av en faktura. De flesta fakturor betalas före utsatt förfalldag. Ungefär en tredjedel av alla fakturor betalas dock inte inom avtalad tid, med resultat att en eller flera påminnelser skickas ut. En kundfordran som trots påminnelser är obetald förs vidare till inkasso. Om betalning efter viss tid fortfarande uteblir avskrivs fordran – dock upphör inte betalningsskyldigheten även om fordran är avskriven i säljarens bokföring. Här vidtar bevakning av den avskrivna fordran och återkommande försök till inkassering.

I de flesta fall är en fordran svårare att inkassera ju äldre den blir. Ju tidigare den hanteras, desto större är därför möjligheten att få betalt. Det är också det viktigaste skälet till att ett heltäckande arbets- och synsätt på hanteringen av kundfordringar ger det bästa resultatet. Andra tungt vägande skäl är att möjligheterna att nå synergier

och skalfördelar i hanteringen ökar, genom exempelvis kunskapsöverföring och processutveckling. Den internationella termen för detta heltäckande arbetssätt är Receivables Management Services (RMS).





Intrum Justitia erbjuder tjänster för hela kedjan i hanteringen av kundfordringar. Merparten av tjänsterna utförs på uppdragsbasis, men som en del av tjänsteutbudet köper även Intrum Justitia portföljer med avskrivna konsumentfordringar och arbetar för att inkassera dessa. Som ett resultat av lokala kundkrav erbjuds även en rad specialtjänster kopplade till RMS. Intrum Justitias kärnkompetens för att uppnå snabbhet och goda resultat är dock densamma, oavsett tjänst: *förmågan att få betalt genom att vidta rätt åtgärd vid rätt tidpunkt.*

Synen på och arbetet med kundfordringar skiljer sig åt mellan olika länder och marknader. Skillnaderna kan vara stora från land till land, men generellt kan marknaderna i norra Europa, med lagstiftning och normer som främjar kortare betalningstider och en större vana hos företagen att anlita externa RMS-specialister, sägas vara mer utvecklade än i södra och östra Europa. Intrum Justitias långa erfarenhet kombinerat med lokal närvaro och kännedom gör att företaget kan erbjuda effektiva tjänster för varje lokal marknad.

# Vad gör Intrum Justitia?

Intrum Justitias tjänster är samlade i olika verksamhetsområden. Nedanstående tabell redogör översiktligt för vad som kännetecknar dessa verksamhetsområden.

Tabellen knyter an till figuren på vänster sida, som beskriver huvuddragen i en fordrans livscykel samt hur fordran hanteras genom detta förlopp.

Kundreskontrahantering	Marknads-egenskaper	Drivkrafter	Intrum Justitias kunder	Konkurrens-situation	Intäktslag
Fakturering Påminnelsehantering Kundreskontrahantering  Läs mer på sidorna 19–22 	Omogen, fragmenterad och volymdriven marknad. Goda förutsättningar för utnyttjande av skalfördelar.	Ekonomisk tillväxt. Ökad outsourcing. Avregleringar.	Företag med stort antal fakturor till privatpersoner.	Ett antal aktörer på nationell nivå, få på internationell nivå.	I huvudsak rörliga avgifter, i mindre utsträckning fasta abonnemangsavgifter.
Konsumentinkasso & Inkassobevakning  Läs mer på sidorna 19–22 	Relativt mogen marknad i norra Europa, omogen i södra Europa. Fragmenterad marknad. Stora volymer och effektivitetskrav driver utvecklingen av skalfördelar.	Ökad outsourcing. Avregleringar. Ökad skuldsättning bland hushållen.	Företag med stort antal fakturor till privatpersoner.	Varierar beroende på land/region. Intrum Justitia möter mest konkurrens i norra Europa.	I huvudsak provision, i mindre utsträckning rörliga avgifter.
Företagsinkasso & Internationellt inkasso  Läs mer på sidorna 19–22 	Relativt mogen marknad i norra Europa, omogen i södra Europa. Specialiserad och mindre standardiserad hantering.	Ökad outsourcing. Integration inom Europa. Harmonisering av regler. Ökad skuldsättning bland företagen.	Företag med fordringar på andra företag. Företag med stora intäkter genom export.	Varierar beroende på land/region. Konkurrenter är vanligen lokala inkassobolag specialiserade på företagsinkasso.	I huvudsak provision, men även fasta och rörliga avgifter.
Köp av avskrivna fordringar  Läs mer på sidorna 19–22 	Ökat intresse från kunder att sälja sina portföljer med avskrivna fordringar. I övrigt, se Konsumentinkasso & Inkassobevakning. <sup>1</sup>	Kundens önskemål om minskad balansräkning och reducering av risk.	Företag med avskrivna fordringar på privatpersoner.	Flera aktörer på nationell nivå, ett fåtal på internationell nivå. De flesta fokuserar på portföljer med högre belopp per fordran än vad Intrum Justitia gör.	Se Konsumentinkasso & Inkassobevakning. <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Inkassering av avskrivna fordringar sker inom verksamhetsområdet Konsumentinkasso & Inkassobevakning.

# Intervju med ordförande, VD och vice VD

År 2002 var året då Intrum Justitia börsnoterades i Sverige. Men det var inte allt som hände. Styrelsens ordförande Bo Ingemarson, koncernens nye VD Jan Roxendal och Bertil Persson, vice VD och fram till 25 februari 2003 tillförordnad VD, samtalar om året som gått och om framtiden.

## Låt oss börja med 2002 – hur skulle ni vilja sammanfatta året?



Bo Ingemarson

*Bo Ingemarson (BI):* Året har naturligtvis till stor del präglats av börsintroduktionen i början av juni. Trots ett mycket besvärligt börs klimat blev introduktionen lyckosam. Erbjudandet övertecknades, det blev en bra spridning på aktien och det var ett stort intresse bland utländska placerare.



Bertil Persson

*Bertil Persson (BP):* Noteringen innebär många positiva saker för Intrum Justitia och för våra kunder. Noteringen i sig ger en viktig kvalitetsstämpel. Med noteringen följer också en ökad offentlighet och genomlysning, vilket gör att kunskapen om Intrum Justitia, men även om branschen – som vi kallar RMS, Receivables Management Services – ökar. Som noterat bolag är det lättare att ytterligare stärka och tydliggöra identiteten i varumärket, och den ökade uppmärksamheten kan även bidra till att företaget blir mer attraktivt som arbetsgivare.



Jan Roxendal

*Jan Roxendal (JR):* Noteringen underlättar också vid förvärv. En viktig del i vår strategi är att vi ska vara med och driva den konsolidering av branschen som har tagit sin början. Som noterat bolag blir det lättare för motparten att identifiera och värdera Intrum Justitia som köpare. Med en aktie som kan användas som betalningsmedel förenklas också förvärvsprocesserna.

## Något annat ni vill framhålla?

*BP:* Vi genomförde förvärven av D&B RMS under 2001 och Stirling Park under 2002. Mycket av arbetet under 2002 präglades av integrationen av dessa förvärv och att säkra synergier, och vi är inte färdiga med detta än. Integrationsarbetet är genomfört, men vi behöver arbeta ännu en tid för att få ut synergier helt och hållet. Vi har dessutom identifierat ytterligare synergier som inte var direkt uppenbara vid förvärvstillfällena, som vi vill realisera.

*BI:* När vi talar om integrationsarbetet är det värt att nämna att vi också har en del lärdomar att dra. Vid förvärvet av D&B RMS fattades beslutet att verksamheten i Tyskland och Nederländerna skulle bedrivas under två varumärken med två parallella organisationer. Det har visat sig att det skapade en del problem. När vi nu integrerar fullt ut även i Tyskland och Holland ser vi att vi verkligen får ut de synergier vi hade förväntat oss.

*BP:* Till det viktigare under 2002 hör också att vi levererade de tio procent i tillväxt som vi hade satt som mål. I flera av våra viktiga kundsegment har man haft stora problem under året, exempelvis inom telekom. Att vi i denna miljö nådde en så god tillväxt, dessutom till förbättrade marginaler, är jag mycket nöjd med.

## Hur ser ni på förutsättningarna för fortsatt tillväxt?

*BI:* Vi har som mål att nå en organisk tillväxt om minst tio procent årligen, utslaget över en konjunkturcykel. Men det är viktigt att påpeka att detta inte är beroende av att totalmarknaden växer med tio procent. Intrum Justitia lever på en mycket liten del av totalmarknaden – endast två, tre procent av alla utställda fakturor i Europa är idag föremål för outsourcing. Det finns med andra ord en mycket stor obearbetad marknad, och det är i stor utsträckning vår egen förmåga att utveckla denna marknad som avgör hur tillväxten utvecklas.

*BP:* Företagens ökade intresse av att fokusera på sin kärnkompetens och att outsourca de delar som ligger utanför kärnverksamheten är kanske den enskilt viktigaste drivkraften för RMS-branschen. Det här är en trend som är tydlig över större delen av Europa, även om utvecklingen har kommit längst på den nordiska och brittiska marknaden. Påminnelsehantering och inkassering av fordringar är en marginalverksamhet för de flesta företag, och det är svårt att skapa spänst och effektivitet i en sådan verksamhet när den inte är i fokus.

# Intervju med ordförande, VD och vice VD

*BI:* Ja, och den viktiga kärnkompetensen då det gäller inkassoverksamhet är att kunna gå in i en stock med obetalda fordringar och identifiera de fordringar som ska prioriteras. Börjar man jobba "blint" med alla på en gång, kommer man att spendera alldeles för mycket pengar och tid på fordringar som är svåra eller omöjliga att driva in, med resultat att man får allt för låg utväxling på nedlagda resurser. Det är här vi har vår stora styrka. Vi har byggt upp databaser med information om betalningsmönster och vi har kunskap och analysverktyg som gör att vi kan identifiera de fordringar som är värda att bearbeta, och därigenom vidta rätt åtgärder vid rätt tidpunkt. Detta gör att vi ska kunna uppvisa en högre kostnadseffektivitet i kundfordringshanteringen än något annat företag.

*JR:* Fördelarna för kunden med att låta Intrum Justitia hantera kundfordringarna stannar dock inte vid ett förbättrat kassaflöde. De resurser som på detta sätt frigörs kan kunden lägga där de har sin spetskompetens, och på så vis bli ännu vassare inom sin kärnverksamhet. Kapitalbehovet kan också minskas, i och med att man slipper göra en hel del teknikinvesteringar, som man annars hade varit tvungen till för att förbättra effektiviteten i kundfordringshanteringen.

## **Men möter ni inte en viss tveksamhet hos företagen inför att avhända sig sin kundrelation?**

*BP:* Det är snarare tvärtom. Det här är den tråkigaste delen av kundrelationen, att behöva besvara kunden med att påpeka att "du har faktiskt inte betalat det du har köpt av oss". Det är ett starkt argument för att låta en välkänd expert på området – en professionell "mellanhand" om man så vill – ta hand om dessa mindre roliga delar av relationen med kunden.

*BI:* I detta sammanhang är det mycket viktigt att våra kunder vet att vi arbetar efter vår Fair pay-policy, att vi har väl utvecklade etikregler som vi följer i alla relationer med "kundens kund". Fair pay är en grundpelare i vårt varumärke och vi lägger stora resurser på att träna våra medarbetare i vad policyn innebär i praktiken.



## **Hur påverkas Intrum av harmoniseringen inom EU?**

*BI:* Även om det kommer att ta lång tid, ger de nya gemensamma EU-reglerna inom företagsinkasso ytterligare möjligheter till stordriftsfördelar i produktionen. De bakomliggande processerna, systemen och rutinerna kommer successivt att kunna göras mer likartade. Där emot kommer det även framöver att vara helt nödvändigt att verka och agera på det lokala planet i relationen med kunderna. Här kommer våra branschkoncept att spela en viktig roll. Genom dessa koncept kommer vi att kunna skraddarsy och matcha tjänsterna mot kundernas krav, samtidigt som vi drar nytta av skalfördelar i produktionen av tjänsterna.

## **Vad kan ni bli bättre på?**

*JR:* Vad jag ser som en stor potential är att ytterligare utveckla vår analysmetod – som vi kallar för scoring – och därigenom bli ännu bättre på att lägga resurser på rätt fordringar vid rätt tidpunkt. Vårt system för scoring är redan idag unikt och en viktig konkurrensfördel, men det är samtidigt ett lärande system. Genom att använda scoring får vi ytterligare förfinade data om betalningsmönster, och kan på så sätt bli ännu effektivare.

## **Märker ni några förändringar i kundkraven?**

*BI:* Det ställs allt högre krav på förståelse för kundens kärnverksamhet och på att erbjuda tjänster som är anpassade till denna verksamhet, snarare än att leverera en standardlösning. Även om vi har en gemensam plattform i basen, med standardiserade rutiner och processer, måste tjänsterna fungera som skraddarsydda gentemot kunden.

# Intervju med ordförande, VD och vice VD



*JR:* Intrum Justitia är ett tjänsteföretag och det är människor som genererar tjänsterna och affärerna. Det är därför viktigt att vi har rätt medarbetare bland oss. Att de känner sig delaktiga, att de förstår både vår och kundens affär, och de villkor som kunden lever under. Det handlar inte om att hitta de mest komplexa lösningarna som imponerar, utan snarare de enkla lösningar som är lätta att hantera och se värdet i.

## Vad är framtiden inom området

### Köp av avskrivna fordringar?

*BP:* Intrum Justitias kärnverksamhet har alltid varit och är fortfarande inkassohantering. Inom detta område tar vi hand om kundföretagens portföljer med problemfordringar och arbetar för att säkra värden i dessa. Men vi äger inte dessa fordringar, utan vi lever på avgifter och provision. Denna verksamhet kännetecknas av låg risk, utan tunga investeringar. Den senaste tiden har vi dock kunnat märka att allt fler av våra större kunder vill sälja av sina problemfordringar till oss och på så sätt rensa i sin balansräkning.

Att köpa portföljer med avskrivna konsumentfordringar och sedan arbeta med dessa med vår kunskap och våra metoder är därför en naturlig fortsättning i kedjan. Det är dock viktigt att poängtera att vi arbetar på ett sätt så att vi minimerar riskerna. Vi köper fordringar från kunder vi har haft långa relationer med och känner väl. Vi har därför god kunskap om de portföljer vi köper, och goda förutsättningar att värdera portföljerna på ett riktigt sätt.

*BI:* Intrum Justitia är idag väl kapitaliserat med en hög soliditet och med en låg risknivå. Vi har ett bra kassaflöde. Mot denna bakgrund är Köp av avskrivna fordringar ett spännande område med stora möjligheter. Ytterligare ett sätt att hantera risknivåerna inom detta område är att gå samman med andra bolag som är villiga att dela på risken. Vi står för kunnandet och metoderna, men vi delar på kapitalinsatsen.

## Jan Roxendal – vad var det som lockade dig till Intrum Justitia?

*JR:* Det är många saker jag tycker är spännande med Intrum Justitia. Det är ett internationellt företag, väl positionerat med ett starkt varumärke. Det är ett tjänsteföretag med ett utbud som skapar ett bra mervärde för kunderna. Även om Intrum Justitia har en historia som daterar ända till 1923 upplever jag det som ett ungt företag i mentaliteten. Jag har mötts av en entreprenöranda och energi som jag upplever som väldigt positiv, och det finns en mängd goda och spännande idéer bland medarbetarna. Sist men inte minst upplever jag det stora intresset från media och kapitalmarknad som stimulerande.

## Kan du säga något om hur du skulle vilja se Intrum Justitia om fem år?

*JR:* Det är självklart att jag vill bidra till att Intrum Justitia växer som företag, och då tänker jag inte bara i siffror, utan också att det ska vara en arbetsplats för alla att växa i och utvecklas med. Det gäller naturligtvis även våra tjänster och den service vi ger. Jag ser gärna att vi försätter att utveckla partnerskap med våra kunder för att skapa ytterligare mervärden. Intrum Justitia känns som ett modernt företag som ligger rätt i tiden, med mycket av sin framtid i egna händer.

## Slutligen, hur ser utsikterna ut för 2003?

*JR:* Vi har anledning att vara optimistiska då det gäller att nå målet om tio procent organisk tillväxt även under 2003. Vi är inne på rätt spår då det gäller att utveckla ytterligare kundkontakter och även att utveckla outsourcingtrenden. Vi penetrerar marknaderna effektivare i länder som Tyskland och Holland samtidigt som vi ska fortsätta att realisera kostnads- och kunskapssynergier över hela koncernen.



# Mål och strategi

## MÅL

Intrum Justitias övergripande mål är att fortsatt vara den ledande leverantören av tjänster för hantering av kundfordringar i Europa. Företaget strävar efter att mätbart förbättra sina kunders kassaflöden och långsiktiga lönsamhet genom att på varje lokal marknad erbjuda hög kvalitet i relationen med såväl kunder som betalningsskyldiga.

## STRATEGI

För att nå det övergripande målet arbetar Intrum Justitia enligt en strategi som består av följande huvudelement:

### **Fortsätta att fokusera nationellt samt sträva efter samordningsvinster**

Genom att finnas nära kunder och betalningsskyldiga ökar möjligheten att erbjuda effektiva tjänster som är väl anpassade till den lokala marknaden, med dess regelverk och praxis. Samtidigt kan skalfördelar uppnås genom att utnyttja koncerngemensamma resurser, exempelvis i form av IT-system.

### **Arbeta kontinuerligt för ökad kvalitet och effektivitet**

Intrum Justitia strävar kontinuerligt efter att öka kvaliteten och effektiviteten i verksamheten. Som ett led i detta arbete har Centers of Excellence etablerats för flertalet av de tjänster som erbjuds. Dessa enheter har bl a till uppgift att identifiera de bästa metoderna och rutinerna (best practice) för specifika arbetsuppgifter eller processer, och se till att dessa används inom hela koncernen. Exempelvis används scoring, en metod för att avgöra den betalningsskyldiges betalningsförmåga, i syfte att optimera åtgärderna vid inkassoärenden.

### **Växa organiskt samt komplettera med förvärv**

Genom att öka verksamhetens omfattning kan driftskostnaderna per ärende minskas, vilket i sin tur leder till förbättrad total effektivitet och lönsamhet. Intrum Justitia strävar i första hand efter organisk tillväxt, men undersöker även fortlöpande möjligheter till förvärv.

### **Erbjuda tjänster för hela kedjan i hanteringen av kundfordringar**

Fortfarande hanterar företag och organisationer till stor del sina kundfordringar internt. Genom att Intrum Justitia kan erbjuda ett heltäckande utbud av tjänster och effektiva processer skapas synergier som kommer kunderna till del, bl a i form av minskade omkostnader och tidsvinster. Intrum Justitia blir därmed i högre utsträckning den naturliga leverantören av de tjänster som kundföretagen idag utför internt, vilket stärker relationen och ökar kundlojaliteten.

### **Nyttja regionala IT-system**

Informationshanteringen är ett viktigt konkurrensmedel i RMS-branschen, främst för att effektivisera och automatisera processer. För att möjliggöra en effektiv hantering av information används regionala IT-system och koncerngemensamma metoder för att utvärdera informationen.

### **Fortsätta att bygga varumärket**

Intrum Justitia strävar efter att öka kännedomen om företaget bland potentiella kunder och betalningsskyldiga i Europa, bl a för att minska kostnaderna för lansering av olika tjänster. Varumärkeskännedom skapas genom en samordnad central och lokal marknadsföring samt sponsoraktiviteter.



# Finansiell översikt

## Resultaträkningar

MSEK	1999	2000	2001	2002
Nettoomsättning	1 516,0	1 694,1	2 320,6	2 774,9
Kostnad sålda tjänster	-1 000,4	-1 047,2	-1 427,1	-1 755,4
<b>Bruttoresultat</b>	<b>515,6</b>	<b>646,9</b>	<b>893,5</b>	<b>1 019,5</b>
Försäljnings- och marknadsföringskostnader	-151,6	-141,3	-221,2	-257,3
Administrationskostnader	-229,6	-228,6	-274,6	-287,8
Goodwillavskrivningar	-136,8	-116,9	-142,2	-126,7
Jämförelsestörande poster	-136,7	22,8	-11,5	-8,5
Resultatandelar i intresseföretag	0,0	0,0	-2,5	7,0
<b>Rörelseresultat</b>	<b>-139,1</b>	<b>182,9</b>	<b>241,5</b>	<b>346,2</b>
Finansnetto	-84,9	-100,9	-121,4	-107,8
<b>Resultat efter finansiella poster</b>	<b>-224,0</b>	<b>82,0</b>	<b>120,1</b>	<b>238,4</b>
Aktuell och uppskjuten skatt	-12,7	-30,3	-52,7	-65,4
Minoritetsandelar	-0,1	1,1	0,0	0,3
<b>Nettoresultat</b>	<b>-236,8</b>	<b>52,8</b>	<b>67,4</b>	<b>173,3</b>

## Balansräkningar

MSEK	1999	2000	2001	2002
<b>Tillgångar</b>				
Summa anläggningstillgångar	1 878,7	1 819,6	2 357,9	2 450,1
Summa omsättningstillgångar	541,5	613,4	1 002,6	1 287,2
<b>Summa tillgångar</b>	<b>2 420,2</b>	<b>2 433,0</b>	<b>3 360,5</b>	<b>3 737,3</b>
<b>Eget kapital och skulder</b>				
Summa eget kapital	429,1	477,1	528,3	1 537,8
Minoritetsintressen	2,9	1,4	1,2	0,9
Summa skulder inklusive avsättningar	1 988,2	1 954,5	2 831,0	2 198,6
<b>Summa eget kapital och skulder</b>	<b>2 420,2</b>	<b>2 433,0</b>	<b>3 360,5</b>	<b>3 737,3</b>

## Definitioner

**Justerat EBITA** Rörelseresultat före goodwillavskrivningar och jämförelsestörande poster.

**Justerat EBITA-marginal** Justerat EBITA som en procentandel av nettoomsättningen.

**Rörelsemarginal** Rörelseresultatet som en procentandel av nettoomsättningen.

**Sysselsatt kapital** Summan av eget kapital, minoritetsintressen, pensionsavsättningar och räntebärande skulder.

**Avkastning på sysselsatt kapital** Resultat efter finansnetto plus finansiella kostnader och goodwillavskrivningar, dividerat med genomsnittligt sysselsatt kapital.

**Operativt kapital** Summan av eget kapital, minoritetsintressen, pensionsavsättningar och räntebärande skulder minus likvida medel.

**Avkastning på eget kapital** Årets nettoresultat som en procentandel av genomsnittligt eget kapital.

**Nettoskuld** Räntebärande lån (summan av långfristiga skulder och kortfristiga skulder till kreditinstitut), exklusive efterställt aktieägarlån och konvertibelt förlagslån, minus likvida medel.

**Soliditet** Eget kapital som en procentandel av balansomslutningen.

**Räntetäckningsgrad** Resultat efter finansiella poster plus räntekostnader och liknande poster, i procent av räntekostnader och liknande resultatposter.

**Antal ineliggande inkassoärenden** Totala antalet inkassoärenden inom verksamhetsområdena Konsumentinkasso & Inkasso-bevakning samt Företagsinkasso & Internationellt inkasso i slutet av året.

**Totalt inkassovärde** Totalt utestående belopp att inkassera för kunds räkning på förfalldagen, inklusive upplupen ränta fram till förfalldagen. Inkluderar inte dröjsmålsränta eller avgifter.

**Medelantal anställda** Genomsnittligt antal anställda under året omräknat i heltidstjänster.

# Finansiell översikt

## Nettoomsättning per verksamhetsområde

MSEK	1999	2000	2001	2002
Konsumentinkasso & Inkassobevakning	885,8	1 040,3	1 343,4	1 597,1
Företagsinkasso & Internationellt inkasso	347,4	335,4	587,7	706,0
Köp av avskrivna fordringar	79,2	95,3	136,0	163,1
Kundreskontrahantering <sup>1</sup>	–	–	65,7	101,2
Övriga tjänster	234,2	258,7	224,2	276,0
Eliminering av internttransaktioner	–30,6	–35,6	–36,4	–68,5
<b>Summa</b>	<b>1 516,0</b>	<b>1 694,1</b>	<b>2 320,6</b>	<b>2 774,9</b>

## Rörelseresultat (EBITA) per verksamhetsområde

MSEK	1999	2000	2001	2002
Konsumentinkasso & Inkassobevakning	178,5	251,3	312,5	370,4
Företagsinkasso & Internationellt inkasso	–5,0	35,9	69,6	102,0
Köp av avskrivna fordringar	41,5	52,3	78,5	84,2
Kundreskontrahantering <sup>1</sup>	–	–	–28,6	–37,4
Övriga tjänster	–20,7	–15,1	14,6	39,0
Centrala kostnader	–59,9	–47,4	–51,4	–76,8
Jämförelsestörande poster	–136,7	22,8	–11,5	–8,5
<b>Summa</b>	<b>–2,3</b>	<b>299,8</b>	<b>383,7</b>	<b>472,9</b>

## Nettoomsättning per geografisk region

MSEK	1999	2000	2001	2002
Sverige, Norge & Danmark	451,8	543,5	617,6	712,0
Storbritannien & Irland	362,7	409,1	484,6	525,4
Nederländerna, Belgien & Tyskland	185,8	220,8	428,5	561,7
Schweiz, Österrike & Italien	237,8	232,2	350,9	413,7
Finland, Estland, Lettland & Litauen	144,4	156,8	211,7	246,3
Frankrike, Spanien & Portugal	103,1	84,6	125,7	192,4
Polen, Tjeckien & Ungern	30,4	47,1	101,6	123,4
<b>Summa</b>	<b>1 516,0</b>	<b>1 694,1</b>	<b>2 320,6</b>	<b>2 774,9</b>

## Rörelseresultat (EBITA) per geografisk region

MSEK	1999	2000	2001	2002
Sverige, Norge & Danmark	91,0	114,7	141,7	170,6
Storbritannien & Irland	76,4	99,3	99,2	115,3
Nederländerna, Belgien & Tyskland	–3,0	38,5	71,0	61,4
Schweiz, Österrike & Italien	34,7	45,1	55,4	90,6
Finland, Estland, Lettland & Litauen	42,6	42,0	71,3	97,7
Frankrike, Spanien & Portugal	–27,0	–15,4	–3,2	6,8
Polen, Tjeckien & Ungern	–1,4	1,3	22,5	22,1
Centrala kostnader	–78,9	–48,5	–62,7	–83,1
Jämförelsestörande poster	–136,7	22,8	–11,5	–8,5
<b>Summa</b>	<b>–2,3</b>	<b>299,8</b>	<b>383,7</b>	<b>472,9</b>

<sup>1</sup> Kundreskontrahantering är ett separat verksamhetsområde sedan 1 januari 2001. Under perioden 1999–2000 redovisas Kundreskontrahantering som en del av Övriga tjänster.

EBITA för verksamhetsområden och regioner avser externt genererat EBITA efter avdrag för koncerngemensamma marknadsföringskostnader.

I samtliga tabeller avser siffrorna för åren före 2002 koncernen med Intrum Justitia Holding NV som moderbolag, omräknat till svenska redovisningsprinciper. Se även Not 1, sid 47.

# Aktien och ägare

## NOTERING OCH AKTIEKAPITAL

Intrum Justitias aktie är sedan den 7 juni 2002 noterad vid Stockholmsbörsens O-lista (symbol IJ). Fr o m januari 2003 ingår aktien i O-listans Attract40-sektion, omfattande aktier som uppfyller vissa krav på bl a omsättningshastighet och företagets marknadsvärde. En handelspost omfattar 200 aktier.

I samband med noteringen erbjöds institutionella investerare och allmänheten i Sverige att förvärva 30 638 298 nyemitterade aktier i företaget. Försäljningspriset fastställdes genom ett anbudsförfarande till 47 SEK per aktie. Vidare genomfördes en riktad nyemission till huvudägarna om 12,6 MSEK. Genom nyemissionerna erhö ll Intrum Justitia en kapitalförstärkning om netto 1 374 MSEK. Aktiekapitalet i Intrum Justitia AB uppgick per 31 december 2002 till 1 699 712 SEK fördelat på 84 985 604 aktier om vardera nominellt 0,02 SEK. Alla aktier har samma röstvärde.

### Aktiekapitalets utveckling

I tabellen redovisas förändringen i aktiekapital sedan Intrum Justitia AB registrerades den 2 mars 2001.

## BÖRSVÄRDE, KURSUTVECKLING OCH OMSÄTTNING

Intrum Justitias börsvärde vid noteringsdagen den 7 juni 2002 uppgick till 3 994 MSEK. Sista betalkurs för Intrum Justitias aktie vid utgången av 2002 uppgick till 40,50 SEK, vilket motsvarar ett börsvärde om 3 442 MSEK. Från noteringsdagen och fram till årsskiftet har aktiekur-

sen sjunkit med 14 procent. Under samma period har Stockholmsbörsens All Share-index sjunkit med 21 procent. Den lägsta betalkursen under perioden var 31 SEK och den högsta 56 SEK. Under perioden omsattes i genomsnitt 338 464 aktier per börsdag.

## STÖRSTA ÄGARE OCH ÄGARSTRUKTUR<sup>1</sup>

Aktieägare	Antal aktier	Kapital och röster, %
Parkerhouse Investments <sup>2</sup>	21 440 699	25,2
Industri Kapital 1997-fonden <sup>3</sup>	21 230 669	25,0
Fidelity fonder	5 381 660	6,3
Handelsbanken fonder	951 440	1,1
Robur fonder	889 800	1,1
Principal Group	831 355	1,0
Avanse fonder	704 700	0,8
Skandia Carlson fonder	691 700	0,8
Julius Baer fonder	650 000	0,8
SEB fonder	620 000	0,7
Övriga ägare med fler än 100 000 aktier	27 013 128	31,8
Ägare med mellan 50 001 och 100 000 aktier	2 042 756	2,4
Ägare med mellan 10 001 och 50 000 aktier	1 800 831	2,1
Ägare med mellan 1 001 och 10 000 aktier	389 186	0,5
Ägare med upp till 1 000 aktier	347 680	0,4
<b>Totalt</b>	<b>84 985 604</b>	<b>100,0</b>

<sup>1</sup> Enligt aktieägarregister per 30 december 2002 från VPC, samt av Intrum Justitia kända förändringar.

<sup>2</sup> Ett bolag som ägs av en stiftelse med Bo Göransson som ensam förmanstagare.

<sup>3</sup> Industri Kapital 1997 Ltd agerar som sk General Partner eller förvaltare för de investerare som tillsammans utgör Industri Kapital 1997-fonden och för Laureth Limited Partnership som saminvesterar med Industri Kapital 1997-fonden. I denna tabell inkluderar Industri Kapital 1997-fonden Laureth Limited Partnership.

## AKTIEÄGARE

Den 7 juni 2002, den första noteringsdagen för aktien på Stockholmsbörsen, uppgick antalet aktieägare till ca 3 000. Andelen svenskt ägande uppgick till ca 20 procent och andelen utländska ägare uppgick till ca 80 procent. Vid årets slut hade Intrum Justitia 1 359 aktieägare. Det svenska ägandet stod då för ca 10 procent av ägandet och det utländska ägandet uppgick till ca 90 procent.

År	Transaktion	Ökning av aktiekapitalet	Totalt aktiekapital	Totalt antal aktier	Nominellt belopp per aktie, SEK
2001	Bolaget bildas	100 000	100 000	1 000	100
2001	Split 5 000:1	0	100 000	5 000 000	0,02
2001	Nyemission <sup>1</sup>	778 729,40	878 729,40	43 936 470	0,02
2002	Nyemission <sup>2</sup>	208 216,72	1 086 946,12	54 347 306	0,02
2002	Nyemission <sup>3</sup>	612 765,96	1 699 712,08	84 985 604	0,02

<sup>1</sup> Riktad till Industri Kapital 1997-fonden och Synergy (ett bolag som ägs av en stiftelse med Bo Göransson som ensam förmanstagare) till en teckningskurs om 0,02 SEK som ett led i en legal omstrukturering av Intrum Justitia koncernen. Se vidare Not 17.

<sup>2</sup> Nyemission av 1 402 228 aktier vardera till Synergy och Industri Kapital 1997-fonden till teckningskurs 4,432 SEK per aktie och 3 803 190 aktier vardera till Synergy och Industri Kapital 1997-fonden till teckningskurs om 0,02 SEK per aktie.

<sup>3</sup> Nyemission av 30 638 298 aktier till allmänheten och institutionella placerare till en teckningskurs om 47 SEK per aktie.

# Aktien och ägare

Vissa av Intrum Justitias ledande befattningshavare, med ett aktieinnehav om 3 717 820 aktier, omfattas av ett så kallat Lock up-avtal. Avtalet föreskriver att dessa personer förbundit sig att under en period om 360 dagar från den 6 juni 2002, inte utan skriftligt godkännande av Emissionsinstitutet emittera eller avyttra, direkt eller indirekt, aktier eller värdepapper som kan omvandlas till, eller är utbytbara mot, aktier i Intrum Justitia AB, eller delta i beslut att Intrum Justitia ska utge aktier eller angivna värdepapper.

Data om aktien	2002
Antal aktier vid årets slut, st	84 985 604
Genomsnittligt antal aktier, st	66 399 468
Eget kapital per aktie, SEK	18,10
Vinst per aktie, SEK	2,61
Utdelning per aktie, SEK	1,00

## Analytiker som följer Intrum Justitia

ABG Sundal Collier	Espen Bruu Syversen
Carnegie	Carsten Jantzen Leth
Cazenove	Gorm Thomassen
Enskilda Securities	Johan Tisell
Handelsbanken	Andreas Theorén
Morgan Stanley	E R. de Figueiredo, C Jimenez
Nordea Securities	Stefan Andersson

## FINANSIELLA MÅL

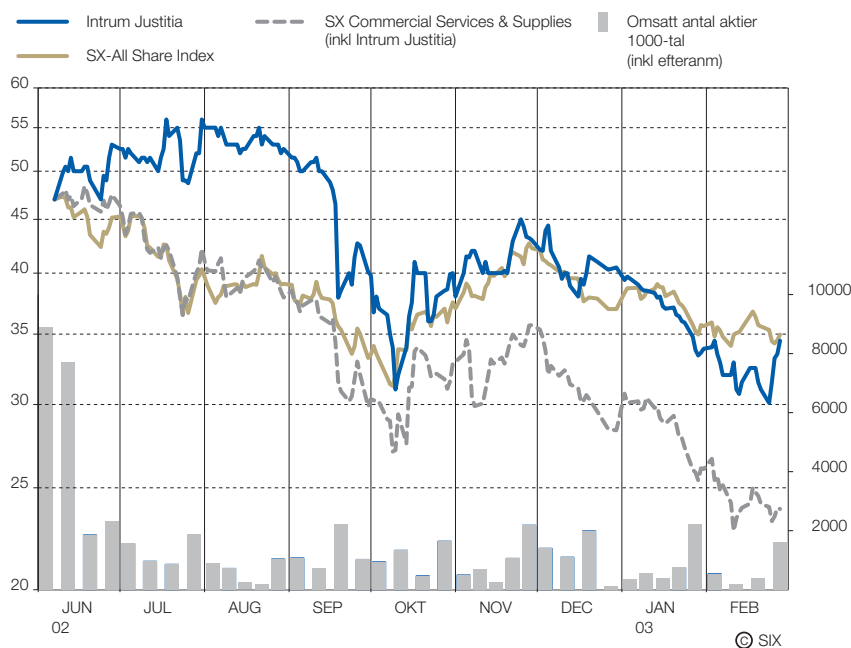
Intrum Justitia har som mål att:

- Uppnå en organisk genomsnittlig tillväxt om minst 10 procent per år över en konjunkturcykel. Därutöver söker Intrum Justitia aktivt efter tillfällen att växa genom selektiva förvärv.
- Ha en nettoskuldssättningsgrad (räntebärande nettoskuld som en procentandel av eget kapital och minoritetsintressen) som långsiktigt inte ska överstiga 100 procent.

## UTDELNINGSPOLITIK

Intrum Justitias styrelse avser att årligen föreslå en utdelning till aktieägarna som i genomsnitt över tiden motsvarar minst 30 procent av årets nettovinst efter skatt, förutsatt att verksamheten, kapitalstrukturen eller RMS-marknaden inte förändras avsevärt. Vid beslut om förslag till utdelning kommer företagets framtida intäkter, finansiella ställning, kapitalbehov samt ställning i övrigt att beaktas. För räkenskapsåret 2002 föreslår styrelsen en utdelning om 1,00 SEK per aktie, vilket motsvarar 49 procent av nettovinsten.

## KURSUBVECKLING OCH HANDEL



## MARKNADSÖVERSIKT

RMS-marknaden kan definieras på två sätt: dels som den totala marknaden, omfattande all hantering av kundfordringar vare sig den utförs internt inom företagen eller externt av en tjänsteleverantör, dels som den externa marknaden, vilken består av den hantering av kundfordringar som utförs av professionella leverantörer på uppdrag av kund. Den definition av marknaden som Intrum Justitia använder är den senare, såvida ej annat anges.

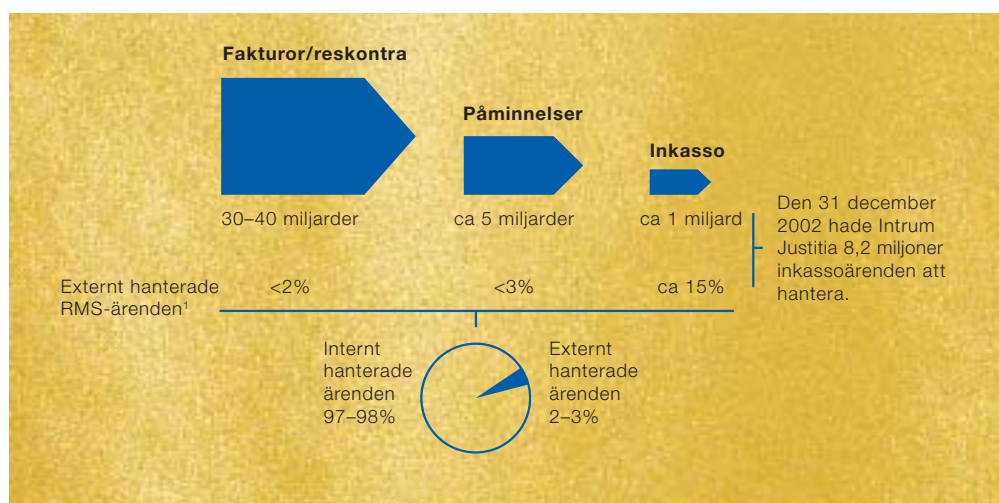
Den absoluta merparten av alla RMS-tjänster utförs idag internt inom företagen. Även om tillgången till uppgifter om marknadens storlek är begränsad kan denna uppskattas utifrån vissa kriterier, såsom antalet skickade fakturor och antalet utestående inkassoärenden. Intrum Justitia bedömer att det under 2002 totalt skickades 30–40 miljarder fakturor i de 21 länder där företaget är verksamt, samt att dessa fakturor genererade ca fem miljarder påminnelser. Vidare bedömer Intrum Justitia att det finns ca en miljard utestående inkassoärenden i dessa länder. Omkring 150 miljoner av dessa inkassoärenden bedöms vara externt hanterade av professionella aktörer.<sup>1</sup>

## DRIVKRAFTER PÅ MARKNADEN

Ett flertal faktorer har en positiv inverkan på RMS-marknadens storlek och tillväxttakt:

### Ökad outsourcing

Intrum Justitia uppskattar att 97 till 98 procent av alla RMS-ärenden i Europa idag hanteras internt av företag och organisationer. Den fortsatta tillväxten på marknaden är därmed i stor utsträckning beroende av i vilken grad företagen väljer att anlita externa leverantörer för dessa tjänster. Allt fler ser idag fördelar i att koncentrera sig på den verksamhet där man har sin spetskompetens och anlita professionella leverantörer inom områden utanför kärnverksamheten. Denna trend är särskilt tydlig inom transaktionsintensiva branscher som nyligen avreglerats, exempelvis inom finansiella tjänster, telekommunikation, energi, detaljhandel samt hälso- och sjukvård.



<sup>1</sup> Bedömningarna är baserade på omräkningar av tillgänglig statistik över fakturor i Norden, exempelvis Nordic Electronic Billing and Payment Market 2000–2005 från IDC, samt från nationella inkassoföreningar. Uppgifterna avser de 21 länder där Intrum Justitia är verksamt.



## Fördelar med outsourcing

Ökat konkurrenstryck innebär högre krav på företagets förmåga att vara effektiva och leverera kvalitet, vilket gör det nödvändigt att granska och värdera verksamhetens alla led. Frågan som då dyker upp är, varför gör vi det här om någon annan kan göra det åt oss, både billigare och bättre? Det är själva drivkraften bakom outsourcing, det vill säga att utkontraktera interna funktioner till externa leverantörer.

För de allra flesta företag tillhör inte funktioner som kundreskontrahantering, bevakning och inkassering av kundfordringar kärnverksamheten. Att outsourca dessa funktioner till ett RMS-företag, specialiserat på just denna typ av tjänster, innebär flera fördelar för kundföretaget:

- Tillgång till spetskompetens och sofistikerade stödsystem inom RMS-området utan att själva behöva göra de kostsamma investeringar som annars hade krävts.
- Minskade kostnader samt frigjorda resurser som kan fokuseras på att utveckla den egna spetskompetensen, med resultat att konkurrenskraften stärks.
- Genom att skräddarsy outsourcinguppdraget och informationslösningarna kan kontrollen över den finansiella informationen förbättras.
- Interna funktioner kan konkurrensutsättas i syfte att uppnå kostnadsbesparingar och produktivetsförbättringar.
- Företag med internationell försäljning får hjälp med att överbrygga kulturella och språkmässiga problem i hanteringen av kundfordringar.

## Avregleringar driver tillväxt

Avregleringarna i Europa, som framför allt har skett inom transaktionsintensiva branscher, driver tillväxten på marknaden på två sätt. Med fler aktörer ökar utbudet av tjänster, vilket ökar mängden fakturor som skickas och som behöver bevakas. Den ökade konkurrensen och framväxten av nischspelare leder även till att fler företag väljer att outsourca hanteringen av kundfordringar och andra verksamheter som inte har en direkt påverkan på konkurrensförmågan.

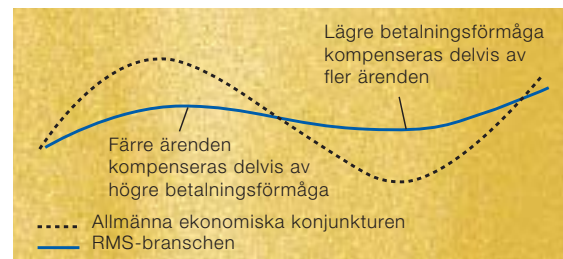
## Ökad skuldsättning hos hushåll och företag

En viktig indikator för potentialen på RMS-marknaden är skuldsättningen hos hushåll och företag. Goda lånemöjligheter har medfört att skuldsättningen ökat betydligt

under senare år. Inom EMU-länderna ökade hushållens och företagets totala skuldsättning mellan 1 januari 1998 och 30 september 2002 med 44 procent från 4 912 Mdr euro (44 409 Mdr SEK) till 7 077 Mdr euro (64 482 Mdr SEK).<sup>1</sup>

## KONJUNKTURKÄNSLIGHET

### Relativt låg konjunkturkänslighet



Intrum Justitia bedömer att RMS-marknaden historiskt har påverkats mindre av konjunktursvängningar än andra branscher. Under tider av högkonjunktur minskar andelen utestående förfallna fordringar och därmed antalet inkassoärenden, samtidigt som betalningsförmågan ökar. I det motsatta fallet, under lågkonjunktur, minskar betalningsförmågan, samtidigt som andelen utestående förfallna fordringar och därmed antalet inkassoärenden ökar.

### Säsongvariationer


Betalningsströmmarna från de betalningsskyldiga påverkas i viss mån av olika säsongsmässiga särdrag, exempelvis tidpunkten för skatteåterbäring och bonusutbetalningar samt semesterperioder. Säsongsvariationerna är olika för olika länder, men sammantaget får de till följd att Intrum Justitias intäkter normalt är något lägre under första och tredje kvartalet samt något högre under andra och fjärde kvartalet.

<sup>1</sup>Data avseende skuldsättningen från Europeiska Centralbanken, Monthly Bulletin mars 2003.

## KONKURRENSSITUATIONEN



Den europeiska RMS-marknaden är starkt fragmenterad, med uppskattningsvis ca 25 000 leverantörer. Av dessa är de flesta antingen små nationellt verksamma inkassoföretag eller bolag vars huvudsakliga verksamhet utgörs av annat än tjänster för hantering av kundfordringar, som exempelvis advokatbyråer, banker och redovisningsbyråer. Många av Intrum Justitias konkurrenter anser sig därmed inte främst vara RMS- eller inkassoföretag. Av de konkurrenter som koncentrerar sig på hantering av kundfordringar är det endast ett fåtal vars verksamhet spänner över flera europeiska länder och knappast någon som har en geografisk bredd jämförbar med Intrum Justitias.



Den fragmenterade och nationella branschstrukturen beror på flera faktorer. Tidigare fanns bl a inte behov av de sofistikerade IT-system för hantering av kundfordringar som krävs idag, vilket resulterade i låga inträdesbarriärer för nya aktörer. Tidigare utgjorde även företagsinkassoärenden en större andel av den totala volymen inkassoärenden än vad som är fallet idag. Eftersom denna typ av ärenden vanligen kännetecknas av större skuldbelopp, och i högre utsträckning än konsumentinkassoärenden kräver individuell behandling, var stordriftsfördelarna begränsade.

### Konsolidering av en fragmenterad bransch

Sedan en tid tillbaka kännetecknas dock branschen av en tydlig konsolidering. Drivkrafterna som talar för att denna utveckling kommer att fortsätta är flera:

- I takt med den växande integrationen inom Europa ökar företagets behov av att kunna hantera kundfordringar mellan länder. Därmed ökar också efterfrågan av internationella RMS-tjänster.
- Möjligheten att skapa skalfördelar ökar dels genom en ökning av antalet kunder med stora volymer och små belopp per ärende, framför allt som följd av avregleringar inom energi- och telekommarknaden, men även tack vare utvecklingen av nya, sofistikerade IT- och telefonitjänster.

- Större RMS-företag har en större förmåga att utnyttja interna och externa databaser vid utveckling av sk scoring-modeller, vilka används i syfte att optimera inkassoåtgärderna.

Kombinationen av ovanstående faktorer ger tydliga stordriftsfördelar, vilket försvårar nyetableringar och samtidigt gynnar de större RMS-företagen.

### Få konkurrenter på internationell nivå

Inom området kundreskontrahantering finns ett stort antal konkurrenter som agerar på nationell nivå. Marknaden är dock ännu relativt omogen och för närvarande upplever inte Intrum Justitia att det finns några konkurrenter som erbjuder denna typ av tjänster på en europeisk nivå. I takt med att marknaden utvecklas kommer troligen även konkurrensen att öka.

Företag som tillhandahåller konsumentinkasso bedriver vanligen även verksamhet som inte har någon koppling till RMS-tjänster. Det gäller exempelvis finansiella institutioner och banker eller företag med försäljning till ett stort antal kunder. Intrum Justitias största konkurrenter avseende företagsinkasso är vanligtvis enheter inom kreditförsäkringsbolag. Dessa kan ofta kategoriseras som mindre eller medelstora företag med nationell verksamhet. Marknaden för inkassotjänster är mer mogen i norra Europa än i södra Europa, men branschutvecklingen i de sydeuropeiska länderna har tagit fart.

Inom området köp av avskrivna fordringar finns några konkurrenter som förvärvar fordringar i ett antal länder, samtidigt som andra är verksamma på en mer lokal eller regional nivå. Många fokuserar på stora portföljer med relativt stora genomsnittsbelopp per fordran. Intrum Justitia koncentrerar sig dock främst på små eller medelstora portföljer med mindre genomsnittsbelopp per fordran. Detta eftersom företaget, genom sina goda relationer med den säljande parten, anser sig ha en konkurrensfördel i att värdera och hantera denna typ av portföljer.



RMS-branschen regleras av en mängd lagar, förordningar och branschpraxis, vilka ofta skiljer sig åt betydligt från ett land till ett annat. Regelverket omfattar bl a:

- Preskriptionsbestämmelser, det vill säga hur länge en obetald fordran får inkasseras.
- Hur preskriptionsbestämmelserna får tillämpas så att en fordran förblir inkasseringsbar.
- Hur mycket offentlig information ett RMS-företag får tillgång till avseende en betalningsskyldig, samt hur denna information får hanteras internt i företagets IT-system.
- De sätt på vilka betalningsskyldiga får kontaktas och en fordran inkasseras.
- Vilka avgifter och kostnader som kan påföras samt huruvida dessa får påföras den betalningsskyldige eller kunden.

## HARMONISERING AV REGLER FÖR FÖRETAGSINKASSO

Europeiska Unionen har som ambition att harmonisera reglerna för företagsinkasso mellan medlemsländerna. Ett viktigt steg togs 2000 genom utfärdandet av ett direktiv (2000/35/EG) i syfte att minska problemen med sena betalningar mellan företag. Direktivet, som trädde i kraft i augusti 2002, innehåller en rad riktlinjer som måste införas i medlemsländernas lagstiftning. Bestämmelserna är visserligen dispositiva, d v s tillämpliga endast om parterna inte avtalat om annat, men väntas ändå innebära ett kraftigt ökat skydd för fordringsägare, främst som riktmärke vid avtalsförhandlingar men även eftersom många affärer görs utan fastställda betalningsvillkor.

Huvudpunkterna i direktivet är följande:

- Försenad betalning definieras som betalning som sker senare än 30 dagar efter fakturautskick eller leverans.
- Skyldighet att betala dröjsmålsränta inträder automatiskt vid betalningsförsening. Den räntesats som då

ska tillämpas anges till sju procentenheter överstigande Europeiska centralbankens gällande räntesats (2,75 procent per december 2002).

- Principen om återtagandeförbehåll ska tillämpas, d v s att säljaren behåller äganderätten till sålda varor tills full betalning erlagts.
- Det rättsliga förfarandet ska påskyndas så att en domstol kan fatta beslut inom 90 dagar efter utebliven betalning av en skuld.
- Fordringsägare ges rätt att kräva skälig ersättning från den betalningsskyldige för alla relevanta kostnader som uppstått p g a försenad betalning av en skuld.

Bakgrunden till direktivet är att sena betalningar är ett allmänt och stort problem inom EU:s medlemsländer. Undersökningar<sup>1</sup> som Europaparlamentet stöder sig på visar att vart fjärde företag som blir insolvent blir det p g a sena betalningar, något som i sin tur leder till förlusten av 450 000 arbetstillfällen varje år. Dessutom förloras utestående skulder till ett värde av ca 24 Mdr euro varje år genom konkurser orsakade av sena betalningar. Summan av alla betalningsförseningar vid kommersiella transaktioner beräknas uppgå till ca 90 Mdr euro per år, vilket motsvarar ca 11 Mdr euro i ränteförluster.

Av en undersökning genomförd av Intrum Justitia framgår vidare att skillnaderna i betalningsfrister och betalningsförseningar är stora mellan medlemsländerna, med genomsnittliga betalningsperioder som varierar från 32 dagar i de skandinaviska länderna till 78 dagar i södra Europa. En tradition med långa betalningsfrister och låg dröjsmålsränta har medfört att företagen i södra Europa



<sup>1</sup> Källa: Informationsskrift om direktiv 2000/35/EG utgiven av Europeiska kommissionen. Skriften samt ytterligare information finns tillgängligt på Internet, [http://europa.eu.int/comm/enterprise/regulation/late\\_payments/index.htm](http://europa.eu.int/comm/enterprise/regulation/late_payments/index.htm)

ofta föredrar att vara skyldiga sina leverantörer pengar framför att låna pengar för att betala fakturorna i tid. Inte minst viktigt för tillkomsten av direktivet är det faktum att fler än 20 procent av företagen anser att de skulle öka sin export om betalningsförseningarna minskade.

EU:s klarlägganden och definitioner kommer att innebära betydande förändringar i handelsvillkoren för många länder, framför allt i södra Europa. Fortfarande råder en hel del osäkerhet kring hur man på nationell nivå väljer att tolka direktivets innehåll och hur de nya reglerna ska integreras i det nationella lagverket. Men även om det faktiska införandet knappast kommer att ske helt utan förseningar och anpassningar så har processen med att harmonisera reglerna nu kommit igång på allvar, något som Intrum Justitia bedömer kommer att få stor betydelse på sikt. Att risken för försenade och/eller uteblivna betalningar minskar innebär inte endast bättre marknadsförutsättningar för de exportinriktade företagen, utan det kommer även RMS-branschen till del i form av ökade volymer och ökat intresse för outsourcing av kundfordringshanteringen. Införandet av mer enhetliga regler underlättar också hanteringen inom internationell inkassoverksamhet.

Ytterligare en signal om att EU:s ansträngningar på sikt kommer att få bred effekt är att det i flera länder utanför EU, däribland Norge och Island, har inletts ett arbete för att få företagen att på frivillig basis tillämpa de riktlinjer som anges i direktivet.

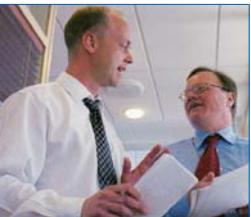
## BETYDANDE SKILLNADER I REGLERNA FÖR KONSUMENTINKASSO

Lagstiftningen kring konsumentinkasso varierar i hög utsträckning från land till land, och EU har ännu inte tagit något initiativ för att harmonisera dessa regler.

I många länder finns preskriptionsbestämmelser som begränsar möjligheten att inkassera en fordran. Sådan lagstiftning tillåter dock ofta en förlängning av preskriptionstiden, exempelvis om kreditgivaren kan visa på försök att inkassera den utestående fordran. Inkassobevakning kan därmed ske under en lång tidsperiod – vanligtvis mellan två och tio år, ibland ända upp till tjugio år – under förutsättning att det inte strider mot nationella lagar.

## FÖRÄNDRINGAR I LAGSTIFTNING PÅ NATIONELL NIVÅ

Under 2002 har förändringar i några länders lagstiftning haft påverkan på Intrum Justitias intäkter från inkassoverksamheten. I Norge har den fasta påminnelseavgiften på inkassoärenden sänkts. I Tyskland har nivån för existensminimum för privatpersoner höjts, vilket gör att fler betalningsskyldiga har inkomster under den nivå då inkassoprocessen kan inledas.



# Verksamheten – verksamhetsområden

## KONKURRENSFÖRDELAR

Förbättrade kassaflöden och ökat fokus på kärnverksamheten – så kan kundnyttan i ett samarbete med Intrum Justitia sammanfattas. För att kunna leverera denna nytta har Intrum Justitia utvecklat ett heltäckande utbud av effektiva och gränslösa tjänster för hantering av kundfordringar. Styrkan i erbjudandet grundar sig på ett antal konkurrensfördelar:

- Intrum Justitia är ett starkt varumärke och företaget är marknadsledare i en rad europeiska länder. Denna position ger skalfördelar och därmed relativt sett lägre kostnader, och bidrar samtidigt till att attrahera nya kunder samt till att förbättra kassaflöden från betalningsskyldiga.
- Med fler än 80 000 kunder i 21 europeiska länder har Intrum Justitia en bred geografisk täckning och en stor och diversifierad kundbas. Bland kunderna finns allt ifrån små lokala företag till multinationella koncerner, verksamma i en mängd olika branscher.
- Genom sin lokala närvaro har Intrum Justitia god kännedom om nationella lagar, bestämmelser och praxis och kan erbjuda tjänster som är väl anpassade till de lokala förhållandena.
- Lång erfarenhet och ett konsekvent arbete med verksamhets- och processutveckling har gjort Intrum Justitia effektiva i hanteringen av kundfordringar.
- Intrum Justitias Centers of Excellence bidrar till att enhetliga rutiner tillämpas när tjänster lanseras på nya marknader samt att de bästa metoderna för varje tjänst används i hela koncernen.

## ERBJUDANDE

Merparten av Intrum Justitias tjänster finns inom tre verksamhetsområden: Kundreskontrahantering, Konsumentinkasso & Inkassobevakning och Företagsinkasso & Internationellt inkasso. Intrum Justitia arbetar även med verksamhetsområdet Köp av avskrivna fordringar, som en kanal för att generera ärenden till koncernens inkasso-verksamhet. Dessutom erbjuds en rad specialtjänster kopplade till RMS, ofta som resultat av lokala kundkrav.

## KONSUMENTINKASSO & INKASSOBEVAKNING

Konsumentinkassotjänster vänder sig till företag som har många privatpersoner som kunder, exempelvis teleoperatörer, postorderföretag, finansbolag och energibolag, samt även myndigheter och kommuner. Hanteringen kännetecknas av ett stort antal fordringar på mindre belopp. För att öka effektiviteten används standardiserade processer, exempelvis för att fastställa betalningsplaner, sköta inkasseringar och agera i rättsliga frågor, samtidigt som hanteringsrutinerna gentemot kunden i stor utsträckning kan anpassas genom användandet av speciellt framtagna branschkoncept. I relationen med den betalningsskyldige läggs vidare stor vikt vid att varje ärende hanteras på ett etiskt ansvarsfullt sätt, enligt Intrum Justitias policy *Fair pay... please!*

Den första kontakten med den betalningsskyldige sker antingen per brev eller per telefon. För att inkassera fordringen kan därefter olika metoder användas, bl a:

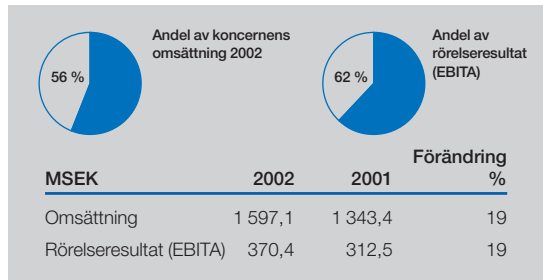
- försöka övertyga den betalningsskyldige om att betala hela skuldbeloppet,
- tillsammans med den betalningsskyldige komma överens om en betalningsplan,
- använda uppsökande inkassering, eller
- inleda en rättslig process gentemot den betalningsskyldige.

Hur dessa alternativ används och i vilken ordning beror på flera faktorer, såsom den betalningsskyldiges betalningsprofil och nationella hemvist, vilken bransch kunden är verksam i och storleken på fordran. Den normala hanteringen tar 30 till 60 dagar från det att ärendet överlämnas till Intrum Justitia.

Inkassobevakning innebär att Intrum Justitia bevakar konsumentfordringar och försöker inkassera dessa, även om kundföretaget har skrivit av fordran i sin bokföring. Avancerade IT-lösningar i kombination med egna och offentliga informationsregister gör att Intrum Justitia kan slå ihop flera krav mot en viss betalningsskyldig till

# Verksamheten – verksamhetsområden

ett ärende och därmed reducera kostnaderna. Vidare har den utökade användningen av företagets unika scoringmetod givit mycket goda resultat under 2002, och ytterligare effektiviserat hanteringsprocessen.



Intäkterna från Konsumentinkasso & Inkassobevakning består i huvudsak av provisioner på inkasserat belopp, men även rörliga avgifter från kunder och, då lagstiftningen tillåter, avgifter från de betalningsskyldiga. Under 2002 omsatte verksamhetsområdet 1 597,1 MSEK, en ökning med 19 procent jämfört med 2001. Tillväxten kan främst härledas till två regioner: Nederländerna, Belgien & Tyskland samt Sverige, Norge & Danmark. Som en följd av ökade volymer, drivet bl a av avregleringar inom telekom- och energisektorn, och en effektiv ärendehantering ökade rörelseresultatet (EBITA) för verksamhetsområdet med 19 procent till 370,4 MSEK.

## Så här arbetar vi med inkasso och inkassobevakning

Med vår Fair pay-policy betonar vi att effektivitet måste förnas med ödmjukhet i allt löpande arbete. Förhandling, uppgörelse och realistiska lösningar är vad vi använder oss av för att förmå den betalningsskyldige att betala. Så långt som möjligt undviker vi åtgärder som upplevs som tvångsmässiga.

När vi får in ett ärende tar vi med hjälp av externa register och våra egna informationsbanker reda på hur den totala skuldbilden ser ut för personen i fråga. Utvärderingen ger oss en god indikation på vilket betalningsutrymme som finns och hur vi ska gå till väga för att få betalt.

I kontakten med betalningsskyldiga använder vi oss både av brev och av telefon. I en del länder kan uppsökande inkasering användas för att få personlig kontakt. Vilken metod som än används så är den i hög utsträckning individuellt utformad, vilket motiverar personen till att samarbeta och ger ett bättre resultat än ett standardutformat kravbrev.

Den vanligaste överenskommelsen vi gör är upprättande av avbetalningsplaner. Vi följer kontinuerligt upp att avbetalningsplanen hålls och skulle någon göra avbrott i denna ring-er vi upp för att göra oss påmind.

En del ärenden bedöms efter den inledande utvärderingen som "passiva". Det kan röra sig om ärenden där det för tillfället inte finns något betalningsutrymme eller att vi inte får kontakt med den betalningsskyldige. Passiva ärenden följs kontinuerligt upp för att avgöra hur dessa ska hanteras. Den betalningsskyldiges ekonomiska situation kan exempelvis förbättras och då har vi det under bevakning för att kunna hitta en lösning på skulden.

## FÖRETAGSINKASSO & INTERNATIONELLT INKASSO

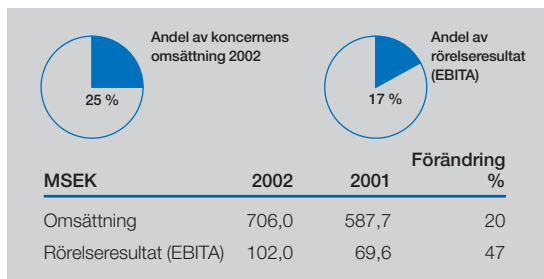
Bland företagskunderna finns såväl stora internationella koncerner som små företag i de flesta branscher.

Tjänsten företagsinkasso vänder sig till företag och organisationer med obetalda fordringar på andra företag och organisationer. Dessa kunder har vanligen ett relativt litet antal krav på stora belopp, vilket kräver en mera specialiserad bearbetning där god förhandlingsvana och juristkompetens är nödvändigt.

Inom internationellt inkasso arbetar Intrum Justitia med fordringar där den betalningsskyldige är verksam i ett annat land än kunden. Merparten av dessa ärenden gäller fordringar mellan företag, men Intrum Justitia hanterar även konsumentfordringar på ett internationellt plan. Kunden anlitar Intrum Justitia i sitt eget land, och den betalningsskyldige kontaktas sedan av Intrum Justitia eller av en agent i det land där denne finns. Genom att alla kontakter med den betalningsskyldige sker på dennes språk och i enlighet med lokala lagar och praxis underlättas en effektiv relation.

Förutom de utländska dotterbolagen har Intrum Justitia ett nätverk av agenter i fler än 100 länder. Nätverket utökades under 2002 ytterligare genom ett långsiktigt samarbetsavtal med det amerikanska företaget D&B Receivable Management Services. Intrum Justitias kunder får därigenom tillgång till service och tjänster också i USA, Kanada, Mexiko och Hongkong, och vice versa.

# Verksamheten – verksamhetsområden

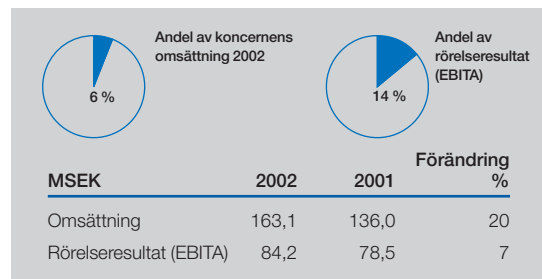


Intäkterna från Företagsinkasso & Internationellt inkasso består av provisioner på inkasserat belopp, abonnemangavgifter, rörliga avgifter från kunder och, då lagen tillåter, avgifter från de betalningsskyldiga. Under 2002 ökade omsättningen med 20 procent till 706,0 MSEK. Merparten av ökningen är hänförlig till förvärvet av D&B RMS, främst inom regionerna Frankrike, Spanien & Portugal och Nederländerna, Belgien & Tyskland. Rörelseresultatet (EBITA) ökade med hela 47 procent till 102,0 MSEK, till stor del en effekt av ökade volymer i kombination med utnyttjande av skalfördelar.

## KÖP AV AVSKRIVNA FORDRINGAR

Som ett alternativ till att anlita Intrum Justitia för inkassering av avskrivna konsumentfordringar via ett traditionellt outsourcinguppdrag kan företagen också sälja fordringarna till Intrum Justitia. För de kunder som föredrar att tidigarelägga kassaflöden från avskrivna kundfordringar är detta ofta ett fördelaktigt alternativ, eftersom värden i fordringarna på så sätt frigörs tidigare.

För Intrum Justitia är köp av avskrivna fordringar en kanal för att generera ärenden till verksamhetsområdet Konsumentinkasso & Inkassobevakning, där fordringarna sedan hanteras på samma sätt som övriga inkassoupdrag. Vid förvärv av fordringar inriktar sig Intrum Justitia på små och medelstora portföljer, där företagets tillgång till kvalitativ information om betalningsmönster samt värderingsmetoder skapar konkurrensfördelar i värderingen och hanteringen.



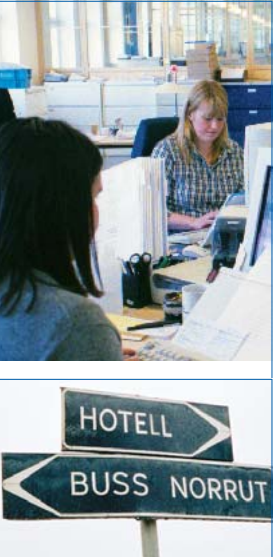
Omsättningen inom verksamhetsområdet ökade under 2002 med 20 procent till 163,1 MSEK. Rörelseresultatet (EBITA) ökade med 7 procent och uppgick till 84,2 MSEK. Huvuddelen av ökningen avseende omsättning och resultat genererades i regionen Polen, Tjeckien & Ungern. Den ökade förvärvstakten av nya portföljer under året har medfört en högre amortering. Detta, i kombination med en ökad priskonkurrens, har påverkat verksamhetsområdets bruttomarginal.

## Samarbete med Crédit Agricole Indosuez

Under 2002 inleddes ett samarbete med Crédit Agricole Indosuez (CAI), om köp av förfallna konsumentfordringar i Norden. Som ett första steg har Intrum Justitia och CAI etablerat ett till lika delar ägt bolag och genom detta bolag förvärvat större portföljer med fordringar. Samtliga fordringar kommer från en och samma finska bank, men drygt hälften av fordringarna förvärvades från Intrum Justitia och övriga direkt från den finska banken. Fordringarna inkasseras av Intrum Justitia i Finland. Intrum Justitia och CAI avser att tillsammans utveckla affärsmodellen och genomföra ytterligare förvärv.



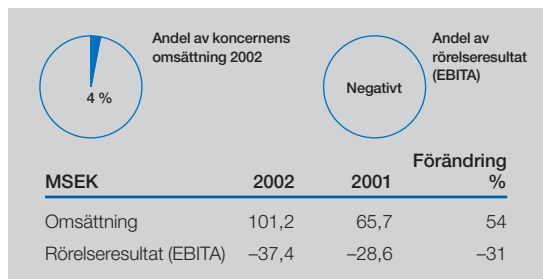
# Verksamheten – verksamhetsområden



## KUNDRESKONTRAHERING

Kundreskontrahering innebär att kundföretaget utkontrakterar hela eller delar av sin administration för faktura- och reskontrahering. Lösningarna, som främst vänder sig till företag med stora volymer och många privatpersoner som kunder, inkluderar fakturering, påminnelsehantering, kundreskontrahering samt supporttjänster.

Reskontratjänster innebär att Intrum Justitia upprättar och skickar ut fakturor för kundernas räkning. Fakturorna anpassas till den lokala marknaden och kan skrivas ut med kundens brevhuvud eller med ett neutralt brevhuvud. I många fall sköter Intrum Justitia också kundens reskontraredovisning, inklusive mottagning och bokföring av betalningar. I de fall kunden väljer att hantera sin egen fakturering kan Intrum Justitia bevaka betalningarna och vid behov sända påminnelse då fakturan förfallit. Påminnelsebrev kan innehålla uppgifter från flera fakturor.



Intrum Justitias intäkter från kundreskontrahering består främst av rörliga avgifter för att hantera varje faktura och påminnelse och till en mindre del av fasta abonnemangsavgifter. Omsättningen uppgick under 2002 till

101,2 MSEK, en ökning med 54 procent. Tillväxten är främst hänförlig till kunder inom telekomsektorn, huvudsakligen i regionerna Nederländerna, Belgien & Tyskland och Sverige, Norge & Danmark. Rörelseresultatet (EBITA) på -37,4 MSEK ska ses mot bakgrund av att marknaden för denna typ av tjänster fortfarande är relativt omogen samt att verksamhetsområdet befinner sig i en uppbyggnadsfas. Under året har resurser koncentrerats till den nordiska marknaden, där möjligheterna att snabbt nå lönsamhet är störst.

## ÖVRIGA TJÄNSTER

Intrum Justitia erbjuder även en rad övriga tjänster relaterade till RMS, vanligen som en konsekvens av lokala kundkrav.

### Finansiella tjänster

I Schweiz erbjuder Intrum Justitia finansiella tjänster i form av granskning av kreditkorts- och betalkortsansökningar för kortutgivare. Godkännandet av varje ansökan baseras på en scoringanalys, och i händelse av utebliven betalning från kortinnehavaren garanterar Intrum Justitia kortutgivarna full ersättning av fordrans värde. Fordringar p g a uteblivna betalningar hanteras inom verksamhetsområdet Konsumentinkasso & Inkassobevakning. Intrum Justitias andel av den schweiziska marknaden för dessa tjänster uppskattas till 85 procent.

### Kreditinformation

I några länder tillhandahåller Intrum Justitia avgiftsbaserade kreditinformationstjänster avseende näringsidkare och konsumenter. På den schweiziska marknaden har företaget en marknadsledande ställning inom kreditinformation.

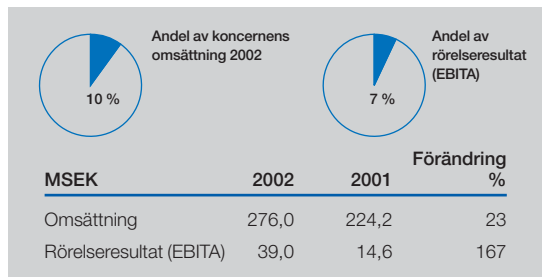
# Verksamheten – verksamhetsområden

## Köp av nyligen förfallna fordringar

I Norge förvärvar Intrum Justitia nyligen förfallna men ej avskrivna fordringar (fordringar som normalt varit förfallna till betalning kortare tid än 90 dagar). Den norska lagstiftningen gör att många företag föredrar att sälja sina fordringar till tredje part framför att utnyttja traditionell inkassohantering. De förvärvade fordringarna hanteras inom verksamhetsområdet Konsumentinkasso & Inkassobevakning.

## Momsåtervinning

Momsåterbetalningstjänster erbjuds åt i huvudsak finska men även andra europeiska företag, som vill ansöka om att få den ingående mervärdesskatten återbetald från länder inom EU. Företag är ofta berättigade till momsåterbetalning men vill undvika det administrativa merarbete som krävs för att erhålla återbetalning.



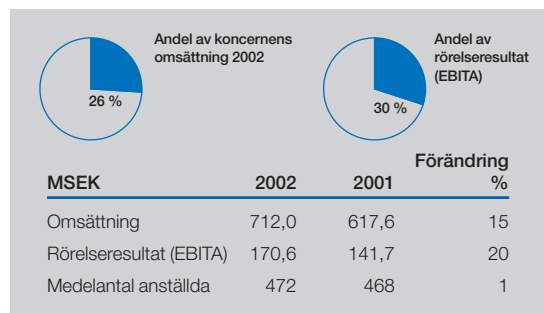
Omsättningen inom Övriga tjänster uppgick under 2002 till 276,0 MSEK, en ökning med 23 procent. Rörelseresultatet (EBITA) uppgick till 39,0 MSEK. Huvuddelen av ökningen i omsättning och resultat är hänförlig till kreditupplysningstjänster i Schweiz, Österrike & Italien, där skalfördelar i en effektiviserad produktionsmiljö har inverkat positivt på marginalerna. Under året har även förvärvet ökat av förfallna men ej avskrivna fordringar i Norge.

# Verksamheten – geografiska regioner



Intrum Justitia har lokal närvaro och expertis i 21 europeiska länder och har därmed en geografisk bredd som knappast något annat RMS-företag kan erbjuda. Kunderna kan dra nytta av koncernens samlade resurser samtidigt som den geografiska närheten borgar för att tjänsterna är väl anpassade till de lokala förutsättningarna. Intrum Justitias verksamhet i de 21 länderna är indelad i sju geografiska regioner.

## SVERIGE, NORGE & DANMARK



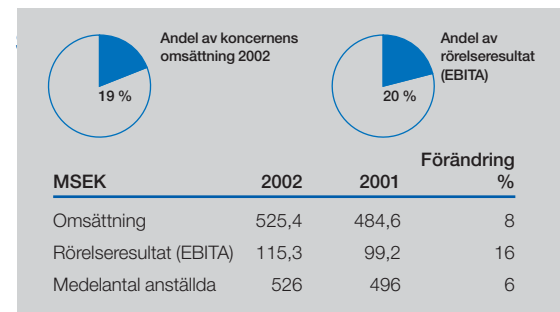
Verksamheten i regionen har utvecklats väl under 2002. En viss prispress har märkts, men en stark omsättningsutveckling, framför allt inom Konsumentinkasso & Inkassobevakning, i kombination med utnyttjande av skalfördelar bidrar till regionens lönsamhet.

Intrum Justitia grundades i Sverige 1923. Genom såväl organisk som förvärvsdriven tillväxt har företaget kommit att bli marknadsledare med ett väletablerat varumärke. RMS-marknaden i Sverige är relativt fragmenterad även om branschen under de senaste åren har konsoliderats till större och mer fokuserade enheter. Övriga större aktörer är Faktab, Svea Ekonomi och PBK Outsourcing.

Den norska marknaden är mer fragmenterad än den svenska. Intrum Justitia är det näst största företaget på marknaden och andra större aktörer är Lindorff, Kreditorforeningen och Aktiv Kapital. Under 2002 har den norska lagstiftningen kring inkassoavgifter förän-

drats, vilket har inneburit en begränsning av påminnelseavgifterna. Intrum Justitia har dock goda förutsättningar att kompensera eventuella minskade intäkter från inkasso-verksamheten genom tillväxt för andra tjänster.

RMS-branschen i Danmark är mindre utvecklad än i Sverige och Norge, vilket i huvudsak beror på att jurister enligt lag måste anlitas vid inkassoförfaranden. Under 2002 har en lagändring ägt rum som gör det möjligt för inkassoföretag att påföra kostnader för inkassering. Detta, tillsammans med en ny lag avseende påminnelseavgifter, väntas påverka RMS-branschen positivt. Intrum Justitia är bland de fem största företagen på marknaden, och bland övriga aktörer märks Nordan (ägt av Aktiv Kapital), Lindorff och Faktab.



Regionen har varit fortsatt framgångsrik under 2002, trots något försämrade marknadsförutsättningar. Konsolideringen inom bank- och finanssektorn har lett till en ökad prispress, vilket har föranlett åtgärder för att minska kostnader och öka effektiviteten.

RMS-branschen i Storbritannien består av ett fåtal stora företag, vilka dominerar konsumentinkassomarknaden, och ett stort antal mindre företag som i första hand vänder sig till företagssegmentet. Branschen är därmed jämförelsevis konsoliderad och Intrum Justitia bedömer att de sex största företagen kontrollerar nästan 90 procent av marknaden. Intrum Justitia är marknadsledande, en ställning som förstärktes ytterligare genom förvärvet i maj 2002 av Stirling Park, ett av de största bolagen inom

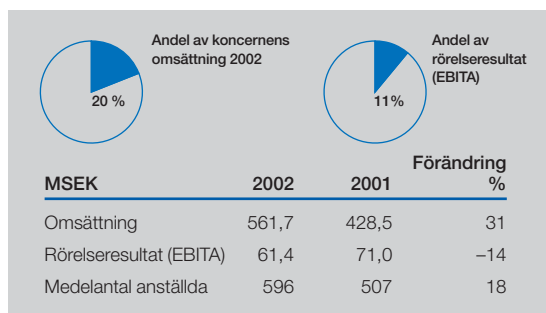


# Verksamheten – geografiska regioner

inkassotjänster i Skottland. Bland övriga aktörer kan nämnas Moorecroft Debt Recovery, Intellirisk, Wescot Credit Services, Robinson Way och Collection Agencies Ltd.

Den irländska RMS-marknaden växer snabbt tack vare tillväxten i den irländska ekonomin och ökande konsumentkrediter. Intrum Justitias intäkter i Irland har ökat kraftigt genom förvärvet av D&B RMS<sup>1</sup> och företaget är idag marknadsledare. Den lokala konkurrensen utgörs av ett antal mindre privatägda företag och några få större företag, bl a Intellirisk och Cashflow.

## NEDERLÄNDERNA, BELGIEN & TYSKLAND



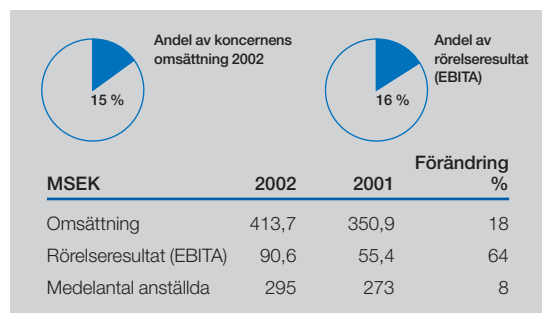
En kraftig omsättningstillväxt har under 2002 kombinerats med en svagare resultatutveckling i regionen. Volymtillväxten har varit särskilt god inom Konsumentinkasso & Inkassobevakning, drivet av avregleringar och ett stort antal nya kunder inom bank & finans samt energisektorn. En stark fokusering på försäljning och integrationsfrågor har tillsammans med en något mer påtaglig priskonkurrens haft en dämpande inverkan på resultatet. Som ett led i integrationen av förvärvade enheter och realiserandet av synergier kommer verksamheterna i regionen att ytterligare samordnas under 2003.

Ett stort antal RMS-företag är verksamma i Nederländerna. Intrum Justitia har, genom såväl organisk tillväxt som förvärv, nått en position som marknadsledande. Till övriga större aktörer räknas Inkasso Unie, Graydon och NCM.

På den belgiska RMS-marknaden blev Intrum Justitia marknadsledare 1998, genom förvärv av ett ledande inkassoföretag. Denna position förstärktes ytterligare i och med förvärvet av D&B RMS 2001. Marknaden domineras av 19 medlemmar i den belgiska inkassoföreningen, vilka tillsammans har en marknadsandel på ca 85 procent. Bland dessa finns Bureau Eur-Krebes, Fiducré-Heran och Contentia D. Office.

Den tyska marknaden är mycket fragmenterad och har en tydlig regional karaktär med olika starka aktörer i de olika delstaterna. Sammantaget har Intrum Justitia en relativt liten andel av marknaden. Marknadspositionen har dock stärkts betydligt till följd av förvärvet av D&B RMS och varumärket Schimmelpfeng. Bland de större aktörerna i Tyskland finns DID, SWI och Creditreform.

## SCHWEIZ, ÖSTERRIKE & ITALIEN



Regionen har upplevt en stark utveckling under året, främst tack vare en god tillväxt inom kreditupplysnings-tjänster i kombination med effektivare metoder och teknik. Även inom Företagsinkasso & Internationellt inkasso har betydande volym- och resultatökningar uppnåtts.

När Intrum Justitia startade verksamhet i Schweiz 1971 var det företagets första etablering utanför Sverige. Genom organisk förädling och förvärv har verksamheten vuxit till att bli marknadsledande på den fragmenterade RMS-marknaden. Inom tjänster rörande granskning av kreditkorts- och betalkortsansökningar samt kreditinformation har Intrum Justitia en stark ställning. En annan större aktör i Schweiz är Creditreform.

<sup>1</sup> Läs mer om förvärv på sidan 31

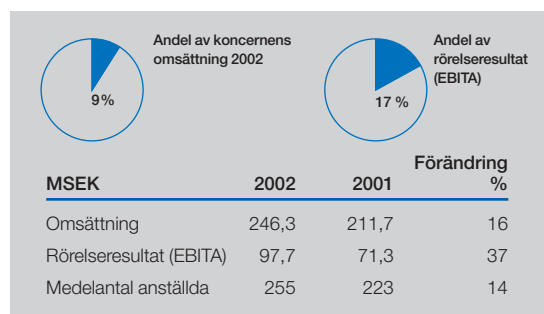
# Verksamheten – geografiska regioner



RMS-branschen i Österrike är fragmenterad, med ett stort antal bolag som huvudsakligen verkar på regional nivå. Intrum Justitia är idag bland de fem största RMS-företagen i Österrike. Bland övriga aktörer kan nämnas Creditinfo och Kreditschutzverein.

Verksamheten i Italien startades 1985, med fokus på internationellt inkasso. Genom förvärvet av D&B RMS stärkte Intrum Justitia sin marknadsposition inom företagsinkasso. Marknaden för inkasso består till större delen av företagsinkasso, vilket främst beror på att italiensk lag begränsar tillgången till personuppgifter som kan användas för att identifiera betalningsskyldiga. Övriga större aktörer är bl a Advancing Trade, TRC Tutela Recupero Crediti, Assicom, Maran Service och Osirc.

## FINLAND, ESTLAND, LETTLAND & LITAUEN

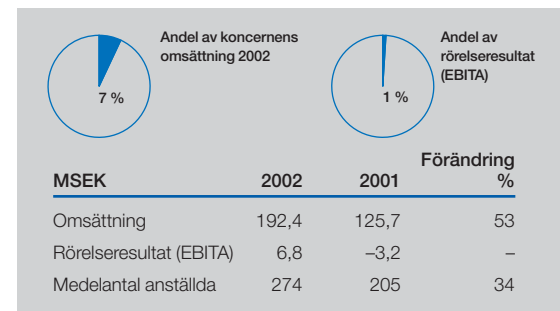


En stor del av regionens tillväxt genererades under det sista kvartalet inom Konsumentinkasso & Inkassobevakning, vilket i sin tur kan härledas till den utbetalning av skatteåterbäring till betalningsskyldiga som sker under detta kvartal. Effektivitet inom detta verksamhetsområde har, tillsammans med fortsatt god utveckling inom Köp av avskrivna fordringar bidragit till en stark resultatutveckling under året.

I Finland är Intrum Justitia marknadsledare. Näst största RMS-företag är Contant, och den återstående marknaden är uppdelad på flera små företag.

De baltiska staterna är en växande marknad för RMS-tjänster, och moderna rutiner införs och accepteras nu gradvis. Verksamheter etablerades i Estland och Litauen under 1996 respektive 2000, samt under våren 2002 även i Lettland.

## FRANKRIKE, SPANIEN & PORTUGAL



Frankrike, Spanien & Portugal är den region som under 2002 uppvisade den största tillväxten, med 53 procent högre omsättning än under föregående år. En stor del av denna ökning är hänförlig till förvärv. Vid sidan av D&B RMS har även det spanska och portugisiska bolaget Via Ejecutiva integrerats. Regionen är lönsam, men effekter och kostnader i samband med integrationerna har haft en negativ inverkan på resultatet.

Intrum Justitia etablerades i Frankrike 1987 och verksamheten expanderade under 1990-talet, bl a genom förvärv. På svåra marknadsförutsättningar och effektivitetsproblem inom organisationen genomfördes ett omstruktureringsprogram under 1999 och 2000. En framgångsrik omstrukturering har tillsammans med förvärvet av D&B RMS lett till att Intrum Justitias marknadsandel, som tidigare var relativt liten, ökat väsentligt.

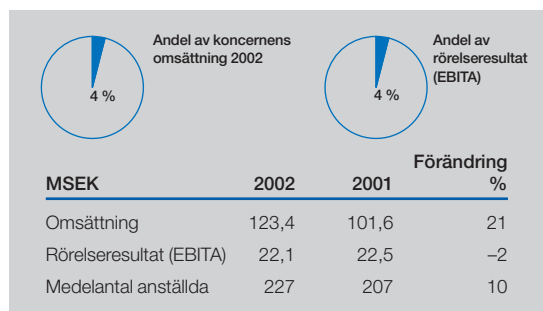
# Verksamheten – geografiska regioner

Den 31 december 2002 förvärvades Jean Riou Contentieux och i januari 2003 förvärvades Cofreco, två ledande RMS-företag med fokus på konsumentinkasso. Genom förvärven blir Intrum Justitia marknadsledare på den franska marknaden. Övriga större aktörer är Coface SCRL, Effico/Soreco, Contentia och SFBF.

Verksamheten i Spanien och Portugal, etablerad 1994 respektive 1997, är relativt småskalig, vilket är en följd av en mindre utvecklad marknad där företagen i större utsträckning förlitar sig på intern inkassohantering. Intrum Justitias marknadsandelar har dock ökat till följd av förvärven av D&B RMS samt det spanska och portugisiska inkassoföretaget Via Ejecutiva under 2001. De främsta konkurrenterna i Spanien är Grupo Lico och Gesif, och i Portugal Comfira, Credicontrolo och Moye.

Verksamheter etablerades i de tre länderna under 1990-talet. Ursprungligen tillhandahölls inkassotjänster enbart till telekommunikationsföretag men verksamheten har successivt expanderats till andra kundsegment, samt till att även omfatta andra tjänster. Intrum Justitia ser goda möjligheter till en stark utveckling i dessa länder, i takt med att ländernas ekonomier växer och RMS-marknaden utvecklas. Marknadsvillkoren varierar beroende på land och Intrum Justitia möter större konkurrens i Ungern än i Polen och Tjeckien. Bland övriga större aktörer i regionen märks CaSolventia, ett tyskt bolag med en stark ställning inom företagsinkasso i Polen, Kasolvenzia i Tjeckien och Kasolvenzia, Sigma och Creditexpressz i Ungern.

## POLEN, TJECKIEN & UNGERN



Under det andra halvåret genomfördes ett omfattande program för att öka effektiviteten och minska kostnaderna i regionen. Åtgärderna förväntas ge betydande effekter under 2003. Verksamhetsområdet Konsumentinkasso & Inkassobevakning står för större delen av omsättningsökningen och resultatbidraget i regionen. Resultatet har dock påverkats negativt av en ökning i prisnivåerna på portföljer inom Köp av avskrivna fordringar.



Intrum Justitia är ett väletablerat och starkt varumärke i större delen av Europa. Det är dock av strategisk betydelse att varumärket upprätthålls och att kännedomen om företaget ökar både bland potentiella kunder och betalningsskyldiga. För att uppnå detta används en väl avvägd mix av marknadsföringsinsatser och relationsbyggande aktiviteter, inkluderande bl a centralt och lokalt utformade reklamkampanjer, sponsring och seminarieverksamhet.

Försäljningsorganisationen inriktar sig på kundernas behov med utgångspunkt från deras geografiska hemvist och bransch samt hur komplicerad kundens hantering av kundfordringar är. Nationella chefer är engagerade i försäljning till potentiella nyckelkunder. Nationell säljpersonal inriktar sig på medelstora potentiella kunder, medan mindre kunder kontaktas per post, via telefonkampanjer och via informationsseminarier. Intrum Justitias tjänster marknadsförs av en gemensam säljkår, vilket skapar goda förutsättningar för merförsäljning till befintliga kunder.



## Fair pay – rättvisa i affärer

En förutsättning för sunda affärer är att både säljare och köpare uppfyller sina åtaganden. Att betala för det som köpts inom den tid man kommit överens om borde vara en självklarhet. Det handlar om ömsesidig respekt och om möjligheten att också i framtiden göra goda affärer. Många tar sig dock friheten att själv bestämma marginalen på den köpta varan eller tjänsten genom att inte betala i tid. Samtidigt är det självklart viktigt att ha förståelse för att såväl enskilda människor som företag kan hamna i problemfyllda situationer med betalningssvårigheter som följd.

*Fair pay... please!* är en filosofi som genomsyrar det dagliga arbetet inom Intrum Justitia. Vår utgångspunkt är att alla vill göra rätt för sig. Fair pay innebär dock inte att vi begär det omöjliga av en betalningsskyldig i trångmål. Vår ambition är alltid att finna en lösning som är realistisk och acceptabel för alla parter. Orsaken till detta är enkel: Genom att arbeta på ett rättvist och framsynt sätt blir relationen mellan vår kund och dennes kunder mer långsiktig. Om en fordran regleras på ett sätt som båda parter accepterar kan samarbetet fortsätta, vilket båda parter tjänar på.

Med Fair pay betonar vi således att effektivitet måste förenas med ödmjukhet i hanteringen av kundfordringar. Intrum Justitias medarbetare är därför väl utbildade för att snabbt skapa sig en helhetsbild av den betalningsskyldiges situation, och för att bygga en ärlig och förtroendefull relation med denne.

## Sponsring för rent spel

Inom sportens värld visar domaren det gula kortet när spelaren har passerat gränsen för rent spel. Vi på Intrum Justitia har tagit på oss något av domarens roll, men på näringslivets arena. Sportens uppmaning till Fair play blir hos oss *Fair pay... please!*. Med tillägget "please" vill vi betona att vi sköter våra uppdrag utan att störa kundens fortsatta affärsrelationer.

Sponsring kan vara en effektiv marknadsföringsmetod för att öka medieintresset och stärka vårt varumärke. I kombination med sponsring kan också en rad uppskattade aktiviteter anordnas, både internt och gentemot kunder.

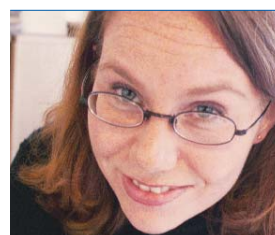
Vår satsning på idrott och publikvänliga evenemang fortsätter. Aktiviteterna koncentreras till ishockey, en stor sport i många av de länder där Intrum Justitia finns. Under åren 2001–2004 är Intrum Justitia en av huvudsponsorerna för ishockeylandslagen i Sverige, Norge, Danmark och Finland. Dessutom sponsrar vi världsmästerskapen under samma period, där nästkommande VM avgörs i Finland 2003 och i Tjeckien 2004.

## KOMPETENS, TRYGGHET, ETIK OCH DISKRETION

Nöjda kunder stannar kvar. Nöjda kunder är också mer benägna att använda fler av de tjänster som erbjuds. Intrum Justitia har en hög kundlojalitet, vilket bl a kännetecknas av att över 85 procent av kunderna väljer att förnya sina avtal med företaget.

Centrala begrepp i strävan att öka kundnöjdheten – vid sidan av ett starkt tjänsteerbjudande – är kompetens, trygghet, etik och diskretion. Inom Intrum Justitias kundserviceavdelningar är man specialiserade på att snabbt kunna hantera en mängd olika frågor. Vid särskilt komplicerade ärenden, rörande exempelvis rättsliga processer, finns en mängd specialister att tillgå. För de större kunderna finns särskilda kundansvariga, vilka svarar för tydliga och enkla kontaktvägar och för att kundens förväntningar uppfylls eller överträffas.

För de multinationella företag som ser Europa som en marknad har Intrum Justitia etablerat ett europeiskt centrum för RMS-tjänster, kallat European Outsourcing Services (EOS), i Rotterdam. Genom EOS kan dessa kunder få tillgång till alla koncernens tjänster i samtliga länder där Intrum Justitia är verksamt, samtidigt som alla kundkontakter och all rapportering till kunden sköts från ett ställe.



## SCORING

Intrum Justitia använder sig av scoringmetoder för att fastställa sannolikheten att erhålla betalning från den betalningsskyldige på kort och lång sikt. För att nå en optimal mix av inkasserat belopp och kostnadseffektivitet krävs att olika grupper av betalningsskyldiga hanteras på olika sätt, och användningen av scoring underlättar för Intrum Justitia att vidta rätt åtgärder vid rätt tidpunkt. Scoring bygger på en analys där historiska inkassomönster kopplas ihop med de faktorer som är unika för ett visst ärende, såsom exempelvis:

- Den betalningsskyldiges ålder, inkomst och hemvist.
- Den betalningsskyldiges tidigare betalningshistorik.
- Huruvida betalningar skett de senaste månaderna.
- Den betalningsskyldiges övriga utestående skulder.
- Tid efter förfalldatum.

## AUTOMATISERING OCH PROCESSER

För att öka effektiviteten i verksamheten hanteras olika processer av olika avdelningar. Kontakter med betalningsskyldiga via telefon och e-post hanteras i speciella callcenters, brevcentraler hanterar brev och blanketter och särskilda avdelningar finns för uppsökande inkassering. Inom Intrum Justitia finns även en mängd medarbetare med specialistkompetens som hanterar mer komplicerade ärenden och ansvarar för rättsliga frågor.

Teknikutvecklingen har varit, och är fortfarande, snabb. Flera nya tekniska lösningar har underlättat och effektiviserat hanteringen av kundfordringar. Automatiserade telefonlösningar har t ex ökat produktiviteten avsevärt, vilket gör att en handläggare kan klara 300–400 telefonsamtal under en dag, jämfört med ca 100 vid manuell uppringning.

De tekniska framstegen bidrar till ett ökat intresse från kunder att anlita RMS-företag. Samtidigt ökar också kraven på kundanpassade lösningar. Även om Intrum Justitia sköter stora delar av den praktiska hanteringen måste kunden erbjudas hög tillgänglighet till informationen, och här får specialanpassade webb lösningar en allt viktigare roll. Ett exempel är Fair Pay Web, ett IT-stöd för inkassohantering på Internet som idag används över hela Norden. Via Fair Pay Web kan kunderna bli registrerade och skicka nya inkassouppdrag samt även se aktuellt saldo och status för sina ärenden.

## CENTERS OF EXCELLENCE

I syfte att säkra en fortsatt hög kvalitet i erbjudandet har Intrum Justitia etablerat kompetenscenter, Centers of Excellence, för de olika verksamhetsområdena. Grundtanken är att se till att hela koncernen kan dra nytta av den spetskompetens som finns inom olika enheter och länder. Ett Center of Excellence har till uppgift att samla in och utvärdera kunskap och erfarenheter från olika håll i organisationen, för att sedan utveckla och överföra de arbetsmetoder och rutiner som ger bäst resultat inom respektive område. Man ser även till att interna jämförelser görs och att enhetliga rutiner används vid lansering av tjänster på nya marknader. Intrum Justitias Center of Excellence för Kundreskontrahantering och Inkassobevakning finns i Sverige, för Konsumentinkasso i Storbritannien, för Internationellt inkasso i Nederländerna samt för Köp av avskrivna fordringar i Finland.

### Delad kunskap ger våra kunder försprång



Nick Blanchard

"Etableringen av ett Center of Excellence för konsumentinkasso har gjort oss mycket bättre på att överföra kunskap mellan olika länder och medarbetare", säger Nick Blanchard, ansvarig för området Konsumentinkasso. "Genom att systematiskt samla in och jämföra de senaste och bästa erfarenheterna från verksamhetens frontlinje kan vi identifiera de mest rationella metoderna och införa dessa också i andra enheter och länder. Resultatet blir en än mer effektiv och dessutom kvalitetssäkrad ärendehantering i hela koncernen."

En viktig del i kompetensöverföringen är att träffas och diskutera varandras arbetsmetoder. Under 2002 genomfördes bl a "European Best Practice Weeks" där ett stort antal deltagare utbytte erfarenheter. Ett av de framgångsrecept som då diskuterades var användandet av sk "Champions".

"Kunskapsöverföring får inte vara något man jobbar med några få veckor om året, utan det måste vara en del i den dagliga verksamheten. Därför har vi nu en Champion i alla regioner. I hans eller hennes roll ingår att ta del av den kunskap om kundbehov, metoder och verktyg som finns runt om i koncernen", säger Nick Blanchard.

# Förvärv och förvärvsstrategi

## FÖRVÄRVSTRATEGI

Intrum Justitia strävar efter att öka verksamhetens omfattning för att därigenom minska driftskostnaderna per enskilt ärende, vilket i sin tur leder till förbättrad total effektivitet och lönsamhet. Tillväxten ska i första hand ske organiskt, men företaget undersöker även fortlöpande möjligheter att förvärva RMS-bolag. Genom att genomföra selektiva förvärv kan Intrum Justitia:

- Stärka sin ställning och öka kännedomen om företaget på etablerade marknader.
- Uppnå ökade stordriftsfördelar.
- Uppnå kostnadssynergier.
- Få viktig erfarenhet och kunskap inom befintliga eller nya tjänster.
- Bredda sin kundbas.
- Lansera hela utbudet av tjänster i de länder där företaget är verksamt.
- Etablera sig på nya marknader i Europa.

## FÖRVÄRV AV D&B RMS

I maj 2001 genomförde Intrum Justitia förvärvet av Dun & Bradstreets europeiska RMS-verksamhet. D&B RMS var ett av de största RMS-företagen i Europa, avseende såväl intäkter som totala inkassovärden. Vid förvärvstillfället hade bolaget 510 anställda och tillhandahöll tjänster inom kundreskontrahantering, konsumentinkasso, företagsinkasso och internationellt inkasso till ca 17 000 kunder i tolv europeiska länder. Förvärvspriset uppgick till ca 453 MSEK.

Förvärvet av D&B RMS har gett flera positiva effekter. Tjänsteutbudet har förstärkts, framför allt inom företagsinkasso och internationellt inkasso men även inom kundreskontrahantering. Vidare har Intrum Justitias ställning stärkts i flera länder där marknadsnärvaron tidigare varit begränsad. Förvärvet ger också upphov till kostnadssynergier, genom bl a rationaliseringar och effektivare utnyttjande av lokaler och resurser.

## FÖRVÄRV AV VÍA EJECUTIVA

I december 2001 förvärvades Vía Ejecutiva, ett inkassoföretag med ca 80 anställda och med verksamhet i Spanien och Portugal. Förvärvskostnaden var 7,5 MSEK inklusive en omstruktureringsreserv på 4,7 MSEK.

Förvärvet resulterade i en goodwill om 6,3 MSEK. Som en följd av förvärvet sålde Intrum Justitia under 2001 sin femtioprocentiga ägarandel i Intrum Justitia Creditor SL, ett spanskt bolag verksamt inom företagsinkasso och internationellt inkasso.

## FÖRVÄRV AV STIRLING PARK

I juli 2002 förvärvades Stirling Park, ett av Skottlands största inkassoföretag med en stor kundbas bland lokala myndigheter. Under 2001 omsatte bolaget ca 56 MSEK. Verksamheten, med 108 anställda vid sex kontor, inkluderades i koncernen sedan den 17 juli 2002. Genom förvärvet stärks Intrum Justitias ställning på den brittiska marknaden inom konsumentinkasso. Förvärvspriset är resultatbaserat och beräknas uppgå till högst ca 118 MSEK. Förvärvet gav upphov till en goodwill om 116 MSEK, inklusive förvärvskostnader.

## FÖRVÄRV AV JEAN RIOU CONTENTIEUX OCH COFRECO

Den 31 december 2002 förvärvades Jean Riou Contentieux och i januari av 2003 (efter räkenskapsårets utgång) förvärvades Cofreco. De båda bolagen är ledande inom konsumentinkasso i Frankrike och omsatte tillsammans ca 78 MSEK under 2001, och har 96 anställda vid fyra kontor. Köpeskillingen för de båda bolagen uppgick till 82 MSEK och godwillen som resultat av förvärven beräknas uppgå till ca 60 MSEK.

Genom förvärven blir Intrum Justitia marknadsledare på den franska RMS-marknaden, samtidigt som koncernen tillförs ytterligare kompetens genom ledning och medarbetare med bred erfarenhet och kunskap.

I december 2002 såldes minoritetsandelen om 34 procent i det franska bolaget Créancia med en realisationsvinst om 6,4 MSEK.

All affärsverksamhet är förenad med risker. På en konkurrensutsatt marknad är alla företag ständigt utsatta för risken att konkurrenterna utvecklar sitt erbjudande, har en mer effektiv marknadsföring, bättre kontroll på produktionen, etc, med påföljd att företaget får svårare att hävda sig. Alla företag riskerar också att påverkas av händelser "utanför dess kontroll", som exempelvis naturkatastrofer, olyckor och brottsliga gärningar. En fullständig förteckning över de riskfaktorer som kan påverka ett företag låter sig svårigen göras, dessutom blir en sådan med nödvändighet subjektiv. Här redogörs för några av de risker som Intrum Justitia bedömer är av särskild betydelse för företagets framtid.

## **Företagens benägenhet att outsource**

### **hanteringen av kundfordringar**

En betydande del av de framtida intäkterna kommer att genereras från kunder som idag sköter delar av sin kundfordringshantering internt. Framtida intäktsvolymerna kommer därför att vara beroende av dessa kunders benägenhet att fortsätta att anlita Intrum Justitia för delar av eller hela hanteringen av kundfordringar.

## **Verksamhet och expansion i flera olika länder**

Den internationella omfattningen av Intrum Justitias verksamhet medför olika risker, som exempelvis komplexiteten i att efterleva lagar och förordningar i ett stort antal länder, svårigheter att rekrytera personal, svårigheter att hantera olika skatteregler och redovisningsprinciper samt valutaproblematik. Framtida expansion av befintlig verksamhet, såväl som nya etableringar, kan komma att innebära en väsentlig belastning på ledning, verksamhet och finansiella resurser i samband med exempelvis integration av verksamheter samt rekrytering, utveckling och administration av ytterligare kontor och funktioner. Möjligheterna att framgångsrikt genomföra förvärv kan även vara beroende av godkännande från tredje part.

## **Kontinuerliga investeringar i IT-system**

Intrum Justitia kommer även framdeles att behöva göra teknikinvesteringar för att vara fortsatt konkurrenskraftigt. Informationstekniken utvecklas snabbt och IT-systemens livslängd kan vara kort, vilket gör det viktigt att hålla jämna steg med den tekniska utvecklingen.

## **Beroende av nyckelpersoner och medarbetare**

Den framtida utvecklingen är beroende av ledningens och andra nyckelpersoners kunskap, erfarenhet och engagemang. Det är av stor vikt att Intrum Justitia upplevs som en attraktiv arbetsgivare för dessa personer, samt även för de nya nyckelpersoner som kan komma att behöva rekryteras.

## **Förändringar i regelverken**

RMS-branschen regleras av en rad lokala eller nationella lagar och föreskrifter samt även av lokal praxis. Lagar och föreskrifter kan även påverkas av EU-direktiv. Förändringar i dessa regelverk kan komma att innebära begränsningar i Intrum Justitias verksamhet i framtiden, eller öka kostnaderna för att följa regelverken.

## **Valutafluktuationer**

Intrum Justitia bedriver verksamhet i 21 länder. Dotterbolagens resultat och finansiella ställning rapporteras i respektive lands valuta och omräknas därefter till svenska kronor för att inkluderas i koncernredovisningen. Följaktligen kommer fluktuationer i växelkursen för den svenska kronan att påverka koncernens intäkter och rörelseresultat, liksom eget kapital och andra poster i räkenskaper.

I varje land är alla intäkter och de flesta rörelsekostnader i den lokala valutan, varför valutafluktuationer endast har en begränsad effekt på företagets rörelseresultat i lokal valuta. De nationella verksamheterna har sällan fordringar eller skulder i främmande valuta. Intäkter och kostnader i nationell valuta säkras därmed på ett naturligt sätt, vilket begränsar transaktionsexponeringen. Vidare säkrar Intrum Justitia delar av sitt kassaflöde genom att ha sina räntebärande lån i de huvudsakliga valutor där verksamheten är baserad. Fördelningen av koncernens lån baseras på uppskattade framtida kassaflöden.





# Risikfaktorer

När balansräkningar för utländska dotterbolag omräknas till svenska kronor uppstår en balansexponering, som följd av att dessa balansräkningar är uttryckta i andra valutor än den svenska. Effekten av sådana fluktuationer på det egna kapitalet minskas genom att tillgångar som värderas i lokal valuta delvis matchas genom att skulder upptas i samma valuta, eller täcks genom finansiella hedgeoperationer.

## Garantier i samband med granskning av kreditkortsansökningar i Schweiz

Intrum Justitia granskar nya kreditkortsansökningar för kortutgivare i Schweiz och garanterar att betala kortutgivarna full ersättning av fordrans faktiska värde i händelse av utebliven betalning från kortinnehavaren. Den 31 december 2002 uppgick den totala garantin till 2,3 Mdr SEK. Intrum Justitias risk vid uteblivna betalningar av kreditkortsfordringar hanteras genom tillämpandet av strikta kreditgränser vid utfärdandet av nya kreditkort samt genom analys av kortinnehavarens kreditstatus och historik. Per 31 december 2002 har Intrum Justitia

avsatt 36,8 MSEK i balansräkningen för att täcka betalningar som kan komma att uppstå p g a garantin. Det finns dock inga garantier för att denna avsättning täcker de eventuella framtida betalningar som kan komma att uppstå. Om fordran på Intrum Justitia p g a den ovan beskrivna garantin blir större än avsättningen i balansräkningen kan resultatet komma att påverkas negativt.



## Känslighetsanalys

Intrum Justitias utveckling påverkas av en rad faktorer, däribland de som tas upp i detta avsnitt. I nedanstående tabell framgår de hypotetiska effekterna på koncernens rörelseresultat före goodwillavskrivningar och jämförelsestörande poster (justerat EBITA) 2002 vid förändringar i lönekostnader

och vid valutafluktuationer. Beräkningarna skall inte ses som en indikation på att just dessa faktorer är mer eller mindre sannolika att förändras. De redovisade effekterna tar ej heller någon hänsyn till de kompenserande åtgärder som skulle kunna vidtas om dessa händelser skulle inträffa.

## Effekter på justerat EBITA vid förändring i lönekostnaderna (inkl sociala avgifter)

### MSEK

	Justerat EBITA vid 1% högre lönekostnad	Justerat EBITA vid 1% lägre lönekostnad
Justerat EBITA 2002	481,4	471,5
		491,3

## Effekter på justerat EBITA vid förändring i värdet av den svenska kronan jämfört med andra valutor

### MSEK

	Justerat EBITA vid 1% högre värde på kronan	Justerat EBITA vid 1% lägre värde på kronan
Justerat EBITA 2002	481,4	477,4
		485,4

# Medarbetare

Med verksamhet i 21 länder finns en mängd kulturer, språk och traditioner representerade bland Intrum Justitias medarbetare. Som serviceföretag är Intrum Justitias fortsatta framgångar beroende av att kunderna upplever en hög kvalitet i de tjänster som erbjuds, en upplevelse som i hög grad grundas på medarbetarnas kompetens och på det bemötande kunderna får i kontaktarna med företaget.

## GEMENSAM FÖRETAGSKULTUR

Mot denna bakgrund är det viktigt för Intrum Justitia att understödja en stark och gemensam företagskultur. I denna "Intrum-kultur" har företagets Fair pay-policy en särskild ställning. Intrum Justitias kunder ska alltid kunna lita på att deras kunder behandlas med respekt och kunskap, likaväl som medarbetarna ska ha tydliga etiska regler att stödja sig på i sitt arbete. Som medarbetare hanterar man dagligen stora förtroenden, både från kunder och betalningsskyldiga. Ansvarskännande, diskretion, och kapacitet att inge förtroende är därför egenskaper och förmågor som värderas högt.

## FÖRÄNDRING OCH LÄRANDE

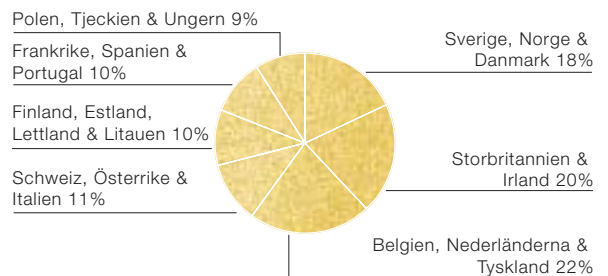
Intrum Justitia är en koncern i tillväxt, och tillväxt innebär med nödvändighet förändring. En viktig del i Intrum-kulturen är därför att se förändring som något positivt, och att uppmuntra utveckling av såväl arbetsmetoder som de enskilda medarbetarna. Av särskild vikt är att medarbetarna känner engagemang för företaget och sina arbetsuppgifter, att de förstår de personliga och de övergripande målen och att de får möjlighet att utvecklas i sin arbetsroll. I strävan att vara en "lärande organisa-

tion" har Centers of Excellence en nyckelroll. Här arbetar man kontinuerligt med att fånga upp idéer och erfarenheter från olika enheter och länder, i syfte att se till att de bästa metoderna och rutinerna används i hela koncernen.

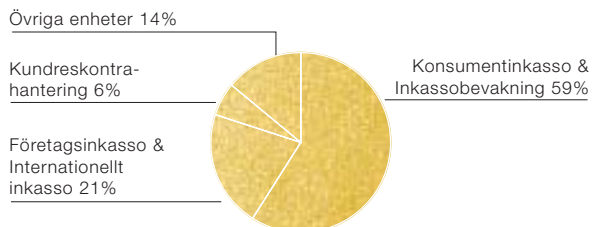
## MEDARBETARNA I SIFFROR

Under 2002 ökade medelantalet anställda i koncernen med 11 procent till 2 661 (2 396) personer. 60 procent var kvinnor.

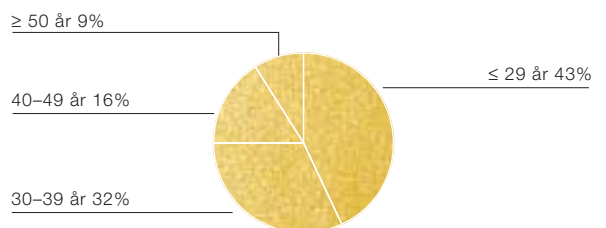
### Medarbetarna fördelade per region



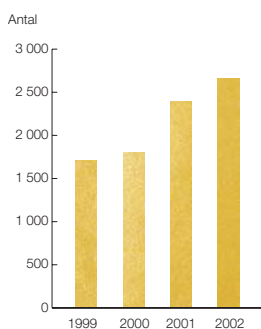
### Medarbetarna fördelade per verksamhetsområde



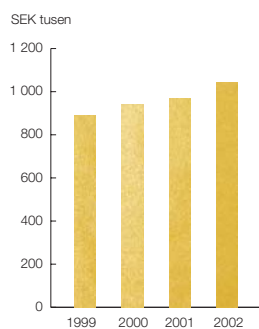
### Åldersfördelning



Medelantal anställda



Nettoomsättning per anställd (medelantal)



## "Investor in People" stärker engagemanget i Storbritannien



Penny Reed, kompetensutvecklingschef i Intrum Justitias brittiska bolag.

I Storbritannien har man under 2002 arbetat med "Investor in People", en internationellt erkänd standard och metod för personalarbete. Metodens funktionalitet bygger på att den enskilda medarbetaren kopplas ihop med företagets övergripande strategi i all utbildning och utveckling, samt att alla aktiviteter utvärderas utifrån ett antal parametrar.

De senaste utvärderingarna har identifierat ett antal styrkor i bolagets personalarbete, däribland:

- Uppmuntrande och stödjande ledningsmetoder har bidragit till en förändringspositiv kultur där kontinuerlig förbättring ses som naturligt, och där medarbetarna upplever att de får aktiv och relevant återkoppling på utfört arbete.
- Främjande av individuella initiativ har tillsammans med informationsdelning bidragit till att medarbetarna fokuserar på affären och på att erbjuda högkvalitativ service.
- Användningen av s k Key Performance Indicators och mål för enskilda prestationer har skapat ett brett engagemang och stöd för företagets affärs mål.

## Ledarskapsutveckling i Sverige

Lennart Laurén, VD för Intrum Justitia Sverige AB, har under det senaste året varit djupt engagerad i genomförandet av ett ledarskapsutvecklingsprogram. Programmet bygger på fem steg. I det första steget fokuserades på den gemensamma företagskulturen, med värderingar, policys och mål, samt på hur man genom gott ledarskap kan förbättra arbetsmiljön. I september 2002 genomfördes steg två i utbildningen, och på agendan stod frågor om motivation och kommunikation samt medarbetarutveckling. Under programmets tredje steg arbetade man med produktivitet och effektivitet, belöningsstrategier och målinriktat ledarskap, för att sedan som steg fyra koncentrera sig på teori och metod för grupputveckling. Programmet avslutades i februari 2003 med träning i presentationsteknik.



Lennart Laurén

"Ledarskapsutveckling är ett viktigt verktyg för att trygga tillväxten av bra ledare inom Intrum Justitia. Genom att utveckla våra chefers verktyg och kompetens för ledarskap och arbete i grupp stärker vi vår konkurrenskraft ytterligare på den svenska marknaden", säger Lennart Laurén.

## Framsteg inom personalhantering och rekrytering i Polen, Tjeckien och Ungern



Inom HR-avdelningen för regionen Polen, Tjeckien & Ungern har man under 2002 uppnått tre viktiga mål:

Ett nytt internt utbildningssystem har implementerats i Intrum Justitias polska och ungerska bolag. I utbildningen fokuseras på koncernens gemensamma värderingar, metoder och tekniskt stöd samt psykologiska och sociala aspekter i relationen med betalningsskyldiga. Man har även tagit fram ett särskilt introduktionsprogram för nyanställda.

Vidare har en stor medarbetarundersökning genomförts. Undersökningen, som genomfördes via Internet samtidigt i regionens tre länder, har givit företagsledningen viktig kunskap om rådande uppfattningar och värderingar kring bl a motivation och kommunikation, ledarskap och arbetsmiljö. Resultaten har sedan legat till grund för framtagandet av förbättringsplaner.

Det tredje uppnådda målet bestod i utvecklingen av en effektivare rekryteringsprocess. Bl a har utvärderingsmetoderna vid rekrytering utökats med skriftliga tester och praktiska övningar. Resultatet av detta arbete är att man nu kan ta hand om flera sökande på kortare tid samt har bättre möjligheter att värdera de sökandes förmågor och potential.

## Teambuilding i Frankrike



I mitten av september samlade Pascal Labrue, VD för Intrum Justitias franska bolag, sin ledningsgrupp för en övning i "teambuilding". Det övergripande målet med övningen var att lägga grunden för det "drömlag" som ska leda bolaget genom framtida tillväxt i verksamheten.

Under två intensiva dagar arbetade man tillsammans. Inför övningen hade alla deltagare gjort en s k profilanalys på sin grupp eller avdelning. Under övningsdagarna presenterade samtliga ledare sin rapport, och därefter utvärderades styrkor och svagheter i gruppens sammansättning och prestationer. Andra ämnen som behandlades var: Struktur eller normer – vilket är viktigast?, produktivitet och effektivitet som ledare, motivation och beteende samt utvecklingsfaser i grupper.

# Historik

Intrum Justitia är idag en synnerligen vital "80-åring" med ca 2 700 medarbetare och över 80 000 kunder i 21 länder. En översikt över Intrum Justitias utveckling från starten 1923 fram till dagens position som det ledande RMS-företaget i Europa kan därför täcka endast några av de många viktiga händelserna i företagets historia.

## 2000-talet

Den översyn och omstrukturering som inleddes 1998 fortsätter. 2002 flyttar moderbolaget till Sverige och Intrum Justitia introduceras på Stockholmsbörsen.

**2002** Moderbolaget byter hemvist, från Nederländska Antillerna till Sverige, och i samband med detta flyttas även huvudkontoret till Sverige. Intrum Justitia AB introduceras på Stockholmsbörsen. Verksamhet etableras i Lettland. Bolagsförvärv i Skottland och Frankrike.

**2001** Förvärv av Dun & Bradstreets europeiska verksamhet för hantering av kundfordringar, inklusive varumärket Schimmelpfeng med anor från 1872. Förvärv av Via Ejecutiva i Spanien och Portugal.

**2000** Etablering i Litauen.

**1999** Etablering i Irland.

**1998** Etablering av verksamhet i Polen. Förvärv av belgiska Assu-Ré Credit Management Services. Förvärv av Inkasso und Finanzierungs AG i Schweiz. Synergy Ltd och Industri Kapital 1997-fonden förvärvar 100 procent av Intrum Justitia genom ett publikt bud och företaget avnoteras från börsen.

**1997** Förvärv av det franska bolaget GRC. Etablering i Portugal.

**1996** Intrum Justitia blir marknadsledare i Finland genom förvärvet av Tietoperintä. Verksamheter etableras i Estland och Tjeckien.

**1995** Etablering i Österrike.

**1994** Etablering i Spanien.

**1993** Verksamheten i Frankrike utökas genom förvärv av Eureco. Etablering av verksamhet i Ungern.

**1991** Expansion i Danmark genom förvärv av två lokala RMS-bolag. Intrum Justitia stärker sin marknadsposition genom förvärv av holländska Juridisch Advierbureau Jansen.

**1990** Intrum Justitia noteras på Londonbörsen.

**1989** Etablering i Storbritannien genom förvärv av Credit Ancillary Services.

**1988** Etablering i Belgien.

**1987** Intrum Justitia noteras på börsen i Luxemburg. Verksamhet etableras i Frankrike.

**1985** Etablering i Italien.

**1982** Etablering i Norge genom förvärv.

**1978** Etablering i Tyskland. Samma år etableras företaget i Finland, genom förvärv av ett lokalt inkassobolag.

**1977** Etablering i Danmark.

**1971** Bo Göransson förvärvar Intrum Justitia av sin far. Bolag etableras i Schweiz.

## 1970-talet

Den europeiska expansionen tar fart. Intrum Justitia utvecklas till ett ledande företag för hantering av kundfordringar med fokus på inkassoverksamhet i Norden.

## 1980-talet

Den europeiska expansionen fortsätter, främst genom förvärv av lokalt verksamma bolag. I mitten av 1980-talet flyttas huvudkontoret till Amsterdam.

## 1920–1960-talet

Intrum Justitia grundas och utvecklas till att bli marknadsledare i Sverige. Verksamhetens fokus är inkassotjänster.

**1923** Sven Göranson grundar Intrum Justitia.



Styrelsen och verkställande direktören i Intrum Justitia AB (publ) avger härmed årsredovisning och koncernredovisning för räkenskapsåret 2002.

## Intrum Justitiakoncernen

Intrum Justitia grundades 1923 och är Europas ledande företag för hantering av kundfordringar, vilket internationellt benämns Receivables Management Services (RMS). Merparten av Intrum Justitias tjänster är samlade i verksamhetsområdena Kundreskontrahantering, Konsumentinkasso & Inkassobevakning och Företagsinkasso & Internationellt inkasso. Intrum Justitia arbetar även med Köp av avskrivna fordringar, som en viktig kanal för att generera ärenden till konsumentinkassoverksamheten. Dessutom erbjuds en rad specialtjänster, vanligen som en konsekvens av lokala kundkrav. Verksamheten är indelad i sju regioner. Som marknadsledare i Europa har företaget fler än 80 000 kunder i 21 europeiska länder.

## Väsentliga händelser under året

Per den 1 januari 2002 genomfördes en legal omstrukturering av koncernen där det tidigare moderbolaget Intrum Justitia Holding NV ersattes av ett svenskt moderbolag, Intrum Justitia AB (publ). Intrum Justitia Holding NV ingår därefter inte i koncernen. Under våren flyttades också koncernens huvudkontor från Amsterdam, Nederländerna till Nacka, Sverige.

I juni genomfördes en nyemission där allmänheten i Sverige och institutionella investerare erbjöds att förvärva 30 638 298 nyemitterade aktier i företaget. Försäljningspriset fastställdes genom ett anbuds-förfarande till SEK 47 per aktie. Vidare genomfördes en riktad nyemission till huvudägarna på 12,6 MSEK. Genom nyemissionerna erhöll koncernen en kapitalförstärkning som efter transaktionskostnader och skatt uppgick till 1 373,6 MSEK, vilken i huvudsak användes till att återbetala lån. Den 7 juni noterades Intrum Justitias aktie på Stockholmsbörsens O-lista under symbolen IJ. I samband med nyemissionen och börsnoteringen publicerades ett prospekt där även omstruktureringen av koncernen beskrivs mer i detalj.

Den 19 september 2002 slutade företagens verkställande direktör och koncernchef Peter Sjunnesson sin anställning. Han ersattes temporärt av vice VD Bertil Persson. I december 2002 utsågs Jan Roxendal till ny verkställande direktör och koncernchef för Intrum Justitia AB. Jan Roxendal kommer närmast från ABB, där han bl a var ansvarig för divisionen Financial Services. Jan Roxendal tillträdde sin befattning den 25 februari 2003. Samtidigt återgick Bertil Persson från befattningen som tillförordnad VD till befattningen som administrativ chef och ekonomidirektör.

Intrum Justitia och D&B Receivable Management Services i Nordamerika, Mexiko och Hongkong inledde i november ett flerårigt strategiskt samarbete. De båda bolagen kan nu erbjuda sina respektive kunder ett komplett tjänsteutbud i de flesta av världens länder och regioner. Parterna kommer också att samarbeta kring utveckling av nya produkter och tjänster samt inom marknadsföring.

## Omsättning och resultat

RMS-marknaden har vuxit bl a som följd av ökad outsourcing, men även genom ökade fakturavolymer som en effekt av avregleringar i flera branscher. Detta i kombination med ökade volymer från befintlig kundstock, ligger till grund för en stor del av årets tillväxt. Volymtillväxten har varit god i de flesta regioner, främst i Frankrike, Spanien & Portugal följt av Nederländerna, Belgien & Tyskland samt Polen, Tjeckien & Ungern.

Koncernens nettoomsättning för år 2002 uppgick till 2 774,9 MSEK (2 320,6), en ökning med 20 procent. Av denna ökning svarade den organiska tillväxten för tolv procentenheter och förvärvade verksamheter för åtta procentenheter, medan valutaeffekterna var marginella.

Justerat EBITA ökade med 22 procent till 481,4 MSEK (395,2). Valutaeffekten var marginell.

Rörelseresultatet (EBIT) ökade med 43 procent till 346,2 MSEK (241,5). Resultatet före skatt uppgick till 238,4 MSEK (120,1) och årets nettoresultat var 173,3 MSEK (67,4).

## Verksamhetsområden

Intrum Justitia tillhandahåller ett brett utbud av RMS-tjänster, samlade i fem verksamhetsområden:

- **Konsumentinkasso & Inkassobevakning.** Inkasso från privatpersoner, vanligen på uppdrag av företag och myndigheter med ett stort antal fordringar på mindre belopp, samt långtidsbevakning av konsumentfordringar som kunden avskrivit.
- **Företagsinkasso & Internationellt inkasso.** Inkasso på uppdrag av företag och myndigheter där den betalningsskyldige är ett annat företag, samt inkasso när fordringshavare och betalningsskyldig finns i olika länder.
- **Köp av avskrivna fordringar.** Köp av portföljer med avskrivna konsumentfordringar till lägre belopp än portföljernas nominella värden, för vidare hantering och inkassering.
- **Kundreskontrahantering.** Fakturering, påminnelsehantering, kundreskontrahantering och supporttjänster i fakturarelaterade frågor.
- **Övriga tjänster.** Ett antal RMS-relaterade tjänster, vanligen som en konsekvens av lokala kundkrav.

*Konsumentinkasso & Inkassobevakning:* Huvuddelen av koncernens tillväxt jämfört med föregående år är hänförlig till detta verksamhetsområde. Nettoomsättningen uppgick till 1 597,1 MSEK (1 343,4), vilket motsvarar en ökning med 19 procent. Den organiska tillväxten stod för 13 procentenheter.

En väsentlig drivkraft bakom verksamhetsområdets tillväxt är avregleringarna inom energi- och telekomsektorn. En stor del av omsättningsökningen genererades från regionen Nederländerna, Belgien & Tyskland där ärendeingången och inkasseringsprocenten var hög under året. Även inom regionen Sverige, Norge & Danmark var tillväxten god, med ökade volymer och en effektiv ärendehantering. Rörelseresultatet (EBITA) för verksamhetsområdet som helhet ökade med 19 procent till 370,4 MSEK (312,5).

*Företagsinkasso & Internationellt inkasso:* Nettoomsättningen ökade med 20 procent till 706,0 MSEK (587,7). En stor del av ökningen är hänförlig till förvärvet av D&B RMS, främst inom regionerna Nederländerna, Belgien & Tyskland samt Frankrike, Spanien & Portugal. Den organiska tillväxten, som för verksamhetsområdet som helhet uppgick till sex procent, var särskilt god i Sverige, Norge & Danmark, men hämmades av en svagare utveckling i Storbritannien & Irland. Lönsamheten inom verksamhetsområdet har under året varit mycket tillfredsställande, med ett rörelseresultat (EBITA) om 102,0 MSEK (69,6), motsvarande en ökning med 47 procent. Den positiva resultatutvecklingen är en effekt av ökade volymer samt utnyttjande av skalfördelar genom ökad automatisering och optimering inom produktionen. Sverige, Norge & Danmark har genom sin goda omsättningsutveckling bidragit mest till resultatökningen. Även regionen Storbritannien & Irland har förbättrat resultatet successivt under året som en följd av effektivitetshöjande åtgärder.

*Köp av avskrivna fordringar:* Under året köptes portföljer med avskrivna konsumentfordringar till ett totalt värde av 257,6 MSEK, en ökning med 151,6 MSEK jämfört med 2001. Detta ligger till grund för den 20-procentiga ökningen av nettoomsättningen till 163,1 MSEK (136,0). Rörelseresultatet (EBITA) ökade med sju procent till 84,2 MSEK (78,5). I resultatet ingår reavinst vid försäljning av portföljer med 5,5 MSEK. Inlödet av nya portföljer har medfört en högre amortering, främst på att avskrivningstakten vanligtvis är högre under det första året av en portföljs livslängd. I kombination med en ökad priskonkurrens, främst i regionerna Storbritannien & Irland och Polen, Tjeckien & Ungern, har detta påverkat verksamhetsområdets bruttomarginal negativt.

*Kundreskontrahantering:* Verksamhetsområdet ökade omsättningen med 54 procent till 101,2 MSEK (65,7). Tillväxten är främst hänförlig till kunder inom telekomsektorn, huvudsakligen i regionerna Nederländerna, Belgien & Tyskland och Sverige, Norge & Danmark. Förlusten för verksamhetsområdet ökade dock under året och uppgick till -37,4 MSEK (-28,6). Verksamheten befinner sig i en uppbyggnadsfas och har ännu ej uppnått kritisk volym. Under andra halvåret koncentrerades därför resurserna till den nordiska marknaden, där förutsättningarna för att snabbt nå lönsamhet bedöms vara bäst. Omstruktureringskostnader i syfte att balansera produktionska-

paciteten har tagits under fjärde kvartalet. Ytterligare en bidragande orsak till det negativa resultatet är initiala kostnader i samband med att nya kunder har kontrakterats.

*Övriga tjänster:* Nettoomsättningen uppgick till 276,0 MSEK (224,2), en ökning med 23 procent. Rörelseresultatet (EBITA) ökade med hela 167 procent till 39,0 MSEK (14,6). Huvuddelen av ökningen i omsättning och resultat är hänförligt till kreditupplysning och därtill relaterade tjänster i Schweiz, Österrike & Italien, där skalfördelar i en effektiviserad produktionsmiljö har inverkat positivt på marginalerna. Omsättningsutvecklingen har vidare påverkats av ökade förvärv av förfallna men ej avskrivna fordringar i regionen Sverige, Norge & Danmark. Dessa båda regioner står för ca 90 procent av omsättningen inom verksamhetsområdet.

## Geografiska regioner

*Sverige, Norge & Danmark:* Nettoomsättningen i regionen ökade under året med 15 procent, till 712,0 MSEK (617,6). Ökningen är till stor del hänförlig till en fortsatt stark utveckling inom Konsumentinkasso & Inkassobevakning. För kunderna skraddarsydda lösningar, avregleringar samt ett allmänt gott inflöde av volymer ligger bakom tillväxten. Även Övriga tjänster har bidragit till tillväxten, främst genom stora inköp av förfallna ej avskrivna fordringar i Norge. Resultatmässigt har regionen haft en tillväxt med 20 procent, vilket medförde ett rörelseresultat (EBITA) om 170,6 MSEK (141,7). Resultatökningen är till stor del driven av volymtillväxten inom Konsumentinkasso & Inkassobevakning i kombination med stordriftsfördelar. Samtidigt har resultatet påverkats negativt av en under året genomförd ändring i lagstiftningen i Norge, varigenom beloppet på inkassoavgiften har begränsats.

*Storbritannien & Irland:* Nettoomsättningen ökade med 8 procent till 525,4 MSEK (484,6). Det under året förvärvade skotska bolaget Stirling Park bidrog positivt till omsättningen med 25,4 MSEK. Regionens omsättningsökning har främst kommit från Konsumentinkasso & Inkassobevakning. Rörelseresultatet (EBITA) ökade samtidigt med 16 procent till 115,3 MSEK (99,2), vilket till stor del kan tillskrivas effektivitetshöjande åtgärder. Totalt sett har dock en ökad priskonkurrens, med en trend mot försäljning av hela portföljer som alternativ till traditionell affärsrelation, tillsammans med integrations- och omstruktureringskostnader dämpat regionens omsättning och resultat.

*Nederländerna, Belgien & Tyskland:* Nettoomsättningen i regionen ökade med 31 procent till 561,7 MSEK (428,5). Volymtillväxten inom Konsumentinkasso & Inkassobevakning har varit god, där verksamheten succesivt återhämtade sig från en svagare nivå under årets inledning. Volymökningen är främst hänförlig till avregleringar och till kunder inom bank & finans samt energisektorn. Årets svaga inledning hämmade regionens rörelseresultat (EBITA) som, trots en stark avslutning, stannade vid 61,4 MSEK (71,0). Resultatminskningen kan till stor del tillskrivas delar av den tyska verksamheten, där en stark fokusering på integrationsfrågor har haft en dämpande inverkan. Resultatet har även påverkats av kostnader för integration av förvärvade verksamheter (främst IT-kostnader i samband med systemskiften), en något mer påtaglig priskonkurrens samt ett ökat motstånd till inkasso- och prenumerationsavgifter.

*Schweiz, Österrike & Italien:* Nettoomsättningen uppgick till 413,7 MSEK (350,9), en ökning med 18 procent. Tillväxten är främst hänförlig till kreditupplysnings tjänster och därtill relaterade tjänster inom verksamhetsområdet Övriga tjänster samt en god utveckling inom Företagsinkasso & Internationellt inkasso. Inom regionen har man under året arbetat med utvecklingen och implementeringen av ett nytt produktionssystem, som ska utgöra basen för en förstärkt effektivitet inom produktionen. Effekterna av detta arbete syns redan i verksamheten i Schweiz och Österrike, där en högre effektivitet i kombination med större volymer bidrog till en tydlig resultatförbättring under andra halvåret. Regionens rörelseresultat (EBITA) för helåret uppgick till 90,6 MSEK (55,4), en ökning med 64 procent.

*Finland, Estland, Lettland & Litauen:* Nettoomsättningen uppgick till 246,3 MSEK (211,7), en ökning med 16 procent. Till en del förklarar regionens tillväxt av ett starkt sista kvartal inom Konsumentinkasso & Inkassobevakning, vilket i sin tur kan härledas till den utbetalning av skatteåterbäring till betalningsskyldiga som sker under detta kvartal. Omsättningsökningen i nämnda verksamhetsområde har, tillsammans med fortsatt god lönsamhet inom Köp av avskrivna fordringar bidragit till en ökning av rörelseresultatet (EBITA) med 37 procent, till 97,7 MSEK (71,3). Ytterligare faktorer som har påverkat lönsamheten positivt är ett högre genomsnittsvärde per ärende samt effektivitet i produktions- och försäljningsorganisationen. I rörelseresultatet för året ingår 3,8 MSEK från två försäljningar av portföljer inom Köp av avskrivna fordringar.

*Frankrike, Spanien & Portugal:* Regionen har ökat sin omsättning med 53 procent till 192,4 MSEK (125,7), där det förvärvade bolaget Via Ejecutiva står för 20,1 MSEK. Vid sidan av en jämn ökning inom regionens verksamhetsområden har tillväxten inom Kundreskontrahantering varit kraftig till följd av en ökad tillströmning av kunder till dessa tjänster. Regionen har under året tagit kostnader, främst hänförliga till personalneddragningar, i samband med integration av förvärvade enheter. Sammantaget ökade dock rörelseresultatet (EBITA) till 6,8 MSEK (-3,2).

*Polen, Tjeckien & Ungern:* Verksamhetsområdet Konsumentinkasso & Inkassobevakning har utvecklats väl under året och står för större delen av regionens omsättningsökning om 21 procent till 123,4 MSEK (101,6). Rörelseresultatet (EBITA) för regionen var i nivå med föregående år och uppgick till 22,1 MSEK (22,5). Ovan nämnda verksamhetsområde har bidragit starkast till resultatet, medan resultatutvecklingen inom Köp av avskrivna fordringar har påverkats negativt av en ökning i prisnivåerna på portföljer med avskrivna fordringar under året.

## Förvärv/avyttringar

Den 17 juli 2002 tecknade Intrum Justitia avtal om förvärv av Stirling Park, ett av Skottlands största bolag på marknaden för inkassorelaterade tjänster, med en särskilt stark ställning bland lokala myndigheter. Förvärvspriset är resultatbaserat och beräknas uppgå till högst GBP 8,0 miljoner (ca 118 MSEK). Förvärvet gav upphov till en goodwill på 116 MSEK, inklusive förvärvskostnader. Den förvärvade verksamheten inkluderades i Intrum Justitiakoncernen från den 17 juli 2002.

I december 2002 avyttrades minoritetsandelen om 34 procent i det franska bolaget Créancia med en realisationsvinst om 6,4 MSEK, som redovisas i resultaträkningen på raden "Resultatandelar i intresseföretag".

I slutet av det fjärde kvartalet förvärvades det franska bolaget Jean Riou Contentieux med effekt från den 31 december 2002. Efter räkenskapsårets utgång förvärvades även det franska bolaget Cofreco med effekt från januari 2003. Genom förvärvet uppnår Intrum Justitia en marknadsledande position i Frankrike. Båda bolagen förvärvades från det franska bolaget Fininfo Group och ger upphov till en goodwill om 24 MSEK respektive 37 MSEK. Jean Riou Contentieux konsolideras i koncernbalansräkningen per 31 december 2002.

## Investeringar i anläggningstillgångar

Årets investeringar i materiella anläggningstillgångar uppgick till 63,8 MSEK, och i andra immateriella anläggningstillgångar än goodwill till 61,3 MSEK. Investeringarna avser i huvudsak hårdvara och mjukvara till koncernens IT-system.

Teknikutvecklingen är snabb och flera nya tekniska lösningar har underlättat och effektiviserat hanteringen av kundfordringar, bl a genom automatisering av processer. De tekniska framstegen bidrar även till ett ökat intresse från kunder att anlita externa RMS-företag. Samtidigt ökar kraven på kundanpassade lösningar, och det är av strategisk betydelse för Intrum Justitia att kontinuerligt kunna svara upp mot förändringar i kravbild. Ett exempel på en ny IT-lösning som bidrar till mervärde för kunderna är Fair Pay Web, ett IT-stöd för inkassohantering på Internet som idag används i hela Norden. Via Fair Pay Web kan kunderna bl a registrera och skicka nya inkassoupdrag samt även se aktuellt saldo och status för sina ärenden.

Ett nytt produktionssystem har under de senaste åren utvecklats och implementerats i Schweiz, och införandet av nya skräddarsydda system pågår även i Storbritannien och Italien.



## Kostnader

Bruttoresultatet ökade samtidigt som bruttomarginalen minskade från 38,5 procent till 36,7 procent, vilket innebär att kostnaden för sålda tjänster ökat procentuellt mer än omsättningen. Denna utveckling är till stor del hänförlig till dubbla IT-kostnader under integrationen av förvärvade Dun & Bradstreet-enheter.

Under 2002 uppgick integrationskostnaderna för de verksamheter som förvärvades under 2001 (Dun & Bradstreet RMS och Via Ejecutiva) till 40,8 MSEK, varav 16,7 MSEK belastade resultaträkningen.

## Skatter

För året blev skattesatsen före goodwillavskrivningar 18 procent. Skattekostnaden blev lägre än vad som tidigare förväntades eftersom Intrum Justitia kunde nyttja skatteavdrag i Schweiz, Danmark, Nederländerna och Sverige. Den svenska skattemyndigheten har efter en revision ifrågasatt det svenska dotterföretagets skatteavdrag om 87,4 MSEK för perioden 1999–2000. Bolaget har överklagat och gör bedömningen att skattemyndighetens yrkande inte kommer att leda till några kostnader. Någon avsättning görs därför inte i årets räkenskaper. Skatteeffekten av ovanstående avdrag redovisas som en ansvarsförbindelse.

## Jämförelsestörande poster

Lön under uppsägningstid samt sociala kostnader till tidigare VD och koncernchef Peter Sjunnesson är brutto 8,5 MSEK, vilket till fullo redovisas som jämförelsestörande post.

## Kassaflöde

Kassaflödet från den löpande verksamheten under året uppgick till 333,1 MSEK jämfört med 371,1 MSEK föregående år. Därigenom kunde årets samtliga investeringar och förvärv finansieras genom koncernens eget kassaflöde. Förändringen beror främst på en ökning av rörelsekapitalet i regionen Storbritannien & Irland, samt en allmän ökning av rörelsekapitalet p g a hög slutfakturering under december.

## Finansiering

Nettoskulden uppgick per 31 december 2002 till 813,1 MSEK, jämfört med 1 142,5 MSEK föregående årsskifte. Minskningen sammanhänger med återbetalning av lån i samband med nyemission.

Eget kapital uppgick till 1 537,8 MSEK. Eget kapital påverkades negativt av kursdifferenser bl a till följd av den svenska kronans förstärkning mot euron med 1,5 procent sedan föregående årsskifte.

Per 31 december 2002 uppgick koncernens likvida medel till 123,4 MSEK (146,2). Vid samma tidpunkt hade koncernen outnyttjade kreditlöften om 221,1 MSEK (221,8).

## Valutaexponering och valutapolICY

Intrum Justitia redovisar intäkter och kostnader i svenska kronor. En betydande del av koncernens intäkter och kostnader uppkommer dock i andra valutor vilket innebär att det redovisade resultatet och finansiella ställningen i svenska kronor påverkas av valutafluktuationer.

*Transaktionsexponering:* Fluktuationer i valutakurserna har endast begränsad effekt på rörelseresultatet i lokal valuta för respektive dotterbolag, eftersom de flesta intäkter och kostnader är i den lokala valutan. Koncernens resultat i svenska kronor påverkas emellertid av fluktuationer i de valutakurser som används vid omräkning av dotterbolagens bokslut i lokal valuta.

*Balansexponering:* När balansräkningar för utländska dotterbolag omräknas till svenska kronor uppstår en balansexponering till följd av att dessa balansräkningar är uttryckta i andra valutor. Denna balansexponering påverkar eget kapital i koncernen. Effekten minskas dock genom att tillgångar som värderas i lokal valuta delvis matchas genom att skulder upptas i samma valuta eller täcks genom finansiella hedgeoperationer, när styrelsen finner att det är lämpligt.

*Säkring av valutafluktuationer:* Intrum Justitia säkrar delar av sitt eget kapital och kassaflöde genom att ha sina räntebärande lån i de huvudsakliga valutor där koncernens verksamhet är baserad. Fördelningen av koncernens lån baseras på uppskattade framtida kassaflöden och är huvudsakligen upptagna i brittiska pund, svenska kronor, schweiziska franc, norska kronor och euro. Intrum Justitias policy är att så långt det är möjligt centralisera överskottsmedel från de lokala verksamheterna genom koncerninterna lån.

## Medarbetare

Medelantalet anställda uppgick till 2 661 (2 396). Mer information om antalet anställda, löner och ersättningar samt anställningsvillkor för ledande befattningshavare framgår av Not 25–27.

## Miljöpåverkan

Bolaget bedriver ingen verksamhet som är tillstånds- eller anmälningspliktig enligt Miljöbalken.

## Moderbolaget

Moderbolaget Intrum Justitia AB bedriver huvudkontorsfunktioner för koncernen samt visst koncerngemensamt utvecklingsarbete och marknadsföring. Bolagets intäkter består av sålda tjänster till andra koncernföretag samt ränteintäkter främst vid utlåning inom koncernen. Moderbolaget redovisar för helåret 2002 en nettoomsättning på 23,6 MSEK (–) och ett resultat före skatt på –6,8 MSEK (–). Moderbolaget investerade 0,6 MSEK (–) i anläggningstillgångar under året och hade vid årsskiftet 6,2 MSEK (0,9) i likvida medel. Moderbolaget hade under året i medeltal nio anställda.

## Händelser efter räkenskapsårets utgång

Som ett led i integrationen av förvärvade enheter och för att nå maximala synergieffekter ska koncernens tyska verksamheter samordnas under 2003. Kostnadsbasen i den förlustbringande verksamheten Schimmelpfeng kommer därvid att reduceras, samtidigt som försäljningsinsatser, administrationsstöd och IT-utveckling samordnas. Integrationskostnaderna hänförliga till dessa åtgärder beräknas uppgå till ca 40 MSEK under 2003 och kostnadsförs under årets första kvartal.

Även i Belgien och Nederländerna har ett liknande åtgärdsprogram inletts, syftande till att skapa ytterligare synergier. Kostnaderna för detta program beräknas uppgå till 8 MSEK. Vidtagna åtgärder förväntas ge effekt redan under 2003.

Det franska bolaget Cofreco förvärvades i januari 2003. Se även under rubriken Förvärv/avyttringar.

Jan Roxendal tillträdde befattningen som verkställande direktör och koncernchef den 25 februari 2003. Se även under rubriken Väsentliga händelser under året.

### Marknads- och framtidsutsikter

Intrum Justitias mål att uppnå en organisk genomsnittlig tillväxt om minst 10 procent per år över en konjunkturcykel kvarstår. Intrum Justitia gör bedömningen att dess andel av marknaden kommer att öka, dels genom att fler företag väljer att utkontraktera sin hantering av kundfordringar, dels genom att befintliga kunder ökar sina volymer.

### Styrelsens arbete

Intrum Justitias styrelse är sammansatt för att effektivt kunna stödja och kontrollera företagsledningens arbete. Styrelsen hade tolv protokollförda styrelsemöten under 2002. Vid dessa möten har särskild uppmärksamhet ägnats åt bland annat affärsläge, strategi, investeringar och förvärv, ekonomisk redovisning och styrning, frågor kring börsnoteringen samt rapportering och information till kapitalmarknaden. Styrelsen har antagit en arbetsordning för styrelsearbetet och en instruktion till den verkställande direktören. Där framgår bl a att investeringar över EUR 750 000 kräver styrelsebeslut.

### Nomineringskommitté

Större ägare har tillsammans med några svenska institutionella ägare, representerande totalt 53 procent av aktiekapitalet, bildat en nomineringskommitté vars uppgift är att framlägga förslag rörande sammansättning och arvodering av Intrum Justitia AB:s styrelse. I nomineringskommittén ingår Marianne Nilsson, Robur fonder, Peter Bolte, Handelsbanken fonder, Mats Gustafsson, SEB fonder,

Christian Salamon, Industri Kapital och Bo Göransson, Parkerhouse Investments B.V. med Bo Ingemarson, ordförande i Intrum Justitia AB, som sammankallande.

Nomineringskommitténs förslag kommer att presenteras i kallelsen till ordinarie bolagstämma den 13 maj 2003.

### Förslag till disposition av resultatet

Till bolagsstämmans förfogande står följande vinstmedel i moderbolaget:

#### SEK

Balanserat resultat	305 381 189
Årets resultat	-4 886 152
<b>Summa</b>	<b>300 495 037</b>

Styrelsen och verkställande direktören föreslår att vinstmedlen disponeras enligt följande:

#### SEK

till aktieägarna utdelas 1,00 SEK per aktie	84 985 604
i ny räkning överförs	215 509 433
<b>Summa</b>	<b>300 495 037</b>

Fritt eget kapital i koncernen enligt koncernbalansräkningen uppgår till 127,8 MSEK. Någon avsättning till bundna fonder föreslås ej.

# Resultaträkningar

MSEK	Not	Koncernen		Moderbolaget	
		2002	2001	2002	2001
Nettoomsättning	2	2 774,9	2 320,6	23,6	–
Kostnad sålda tjänster		–1 755,4	–1 427,1	–	–
<b>Bruttoresultat</b>		<b>1 019,5</b>	<b>893,5</b>	<b>23,6</b>	<b>–</b>
Försäljnings- och marknadsföringskostnader		–257,3	–221,2	–	–
Administrationskostnader		–287,8	–274,6	–85,6	–
Goodwillavskrivningar	3	–126,7	–142,2	–	–
Jämförelsestörande poster	4	–8,5	–11,5	–8,5	–
Resultatandelar i intresseföretag	5	7,0	–2,5	–	–
<b>Rörelseresultat</b>	2, 3	<b>346,2</b>	<b>241,5</b>	<b>–70,5</b>	<b>–</b>
Ränteintäkter och liknande resultatposter	6	8,8	11,3	62,3	–
Räntekostnader och liknande resultatposter	7	–116,6	–132,7	1,4	–
<b>Resultat efter finansiella poster</b>		<b>238,4</b>	<b>120,1</b>	<b>–6,8</b>	<b>–</b>
Aktuell och uppskjuten skatt på årets resultat	8	–65,4	–52,7	1,9	–
Minoritetsandelar		0,3	0,0	–	–
<b>Periodens nettoresultat</b>		<b>173,3</b>	<b>67,4</b>	<b>–4,9</b>	<b>–</b>
<b>Data per aktie, SEK</b>					
Börskurs vid slutet av perioden		40,50	–	–	–
Resultat per aktie, före och efter utspädning		2,61	–	–	–
Vägt antal aktier vid beräkning av resultat per aktie		66 399	–	–	–
Antal utestående aktier vid periodens slut, tusental		84 986	–	–	–

# Balansräkningar

MSEK	Not	Koncernen		Moderbolaget	
		021231	011231	021231	011231
<b>TILLGÅNGAR</b>					
<b>Anläggningstillgångar</b>					
<b>Immateriella anläggningstillgångar</b> 9					
Aktiverade kostnader för IT-utveckling och andra immateriella anläggningstillgångar		113,4	81,0	–	–
Goodwill		1 791,7	1 817,7	–	–
<b>Summa immateriella anläggningstillgångar</b>		<b>1 905,1</b>	<b>1 898,7</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
<b>Materiella anläggningstillgångar</b> 10					
Datorutrustning		60,9	71,7	0,1	–
Andra inventarier, verktyg och installationer		54,2	53,2	0,9	–
<b>Summa materiella anläggningstillgångar</b>		<b>115,1</b>	<b>124,9</b>	<b>1,0</b>	<b>–</b>
<b>Finansiella anläggningstillgångar</b>					
Aktier och andelar i dotterföretag	11	–	–	0,9	–
Aktier och andelar i intresseföretag	12	0,0	0,4	–	–
Aktier och andelar i andra företag	13	5,4	5,1	–	–
Köpta avskrivna fordringar	14	313,3	224,6	–	–
Uppskjuten skattefordran	8	93,1	59,3	30,9	–
Fordringar hos koncernföretag		–	–	1 688,6	–
Andra långfristiga fordringar		18,1	44,9	–	–
<b>Summa finansiella anläggningstillgångar</b>		<b>429,9</b>	<b>334,3</b>	<b>1 720,4</b>	<b>–</b>
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>2 450,1</b>	<b>2 357,9</b>	<b>1 721,4</b>	<b>–</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>					
<b>Kortfristiga fordringar</b>					
Kundfordringar		371,8	234,7	–	–
Köpta nyligen förfallna fordringar	15	43,0	26,9	–	–
Klientmedelsfordran		404,2	304,7	–	–
Övriga fordringar		287,6	257,8	1,5	–
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	16	57,2	32,3	0,2	–
<b>Summa kortfristiga fordringar</b>		<b>1 163,8</b>	<b>856,4</b>	<b>1,7</b>	<b>–</b>
<b>Kassa och bank</b>		<b>123,4</b>	<b>146,2</b>	<b>6,2</b>	<b>0,9</b>
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>1 287,2</b>	<b>1 002,6</b>	<b>7,9</b>	<b>0,9</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>3 737,3</b>	<b>3 360,5</b>	<b>1 729,3</b>	<b>0,9</b>

# Balansräkningar

MSEK	Not	Koncernen		Moderbolaget	
		021231	011231	021231	011231
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>					
<b>Eget kapital</b>	17				
<b>Bundet eget kapital</b>					
Aktiekapital		1,7	–	1,7	0,9
Bundna reserver/överkursfond		1 408,3	–	1 372,8	–
<b>Summa bundet eget kapital</b>		<b>1 410,0</b>	<b>–</b>	<b>1 374,5</b>	<b>0,9</b>
<b>Fritt eget kapital</b>					
Fria reserver/balanserat resultat		–45,5	–	305,4	–
Årets resultat		173,3	–	–4,9	–
<b>Summa fritt eget kapital</b>		<b>127,8</b>	<b>–</b>	<b>300,5</b>	<b>–</b>
<b>Summa eget kapital</b>		<b>1 537,8</b>	<b>528,3</b>	<b>1 675,0</b>	<b>0,9</b>
<b>Minoritetsintressen</b>		<b>0,9</b>	<b>1,2</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
<b>Avsättningar</b>					
Avsättningar för pensioner	18	19,5	29,4	–	–
Avsättningar för uppskjutna skatter	8	20,5	10,9	–	–
Övriga avsättningar	19	2,1	23,4	–	–
<b>Summa avsättningar</b>		<b>42,1</b>	<b>63,7</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
<b>Långfristiga skulder</b>					
Skulder till kreditinstitut	20	621,8	853,8	–	–
Efterställda aktieägarlån	21	–	536,5	–	–
Övriga långfristiga skulder		29,7	13,2	–	–
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>651,5</b>	<b>1 403,5</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>					
Skulder till kreditinstitut	20	285,0	421,7	–	–
Klientmedelsskuld		404,2	304,7	–	–
Leverantörsskulder		184,7	149,6	3,6	–
Skatteskulder		52,9	55,5	–	–
Förskott från kunder		44,7	47,1	–	–
Skulder till koncernföretag		–	–	32,5	–
Övriga kortfristiga skulder		211,0	44,0	1,0	–
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	22	322,5	341,2	17,2	–
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>1 505,0</b>	<b>1 363,8</b>	<b>54,3</b>	<b>–</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>3 737,3</b>	<b>3 360,5</b>	<b>1 729,3</b>	<b>0,9</b>
Ställda säkerheter	23	1 506,0	1 542,7	0,9	–
Ansvarsförbindelser	24	2 351,4	2 330,4	–	–

# Kassaflödesanalys

MSEK	Not	Koncernen		Moderbolaget	
		2002	2001	2002	2001
<b>Den löpande verksamheten</b>					
Rörelseresultat	2	346,2	241,5	-70,5	-
Avskrivningar	3	214,4	210,2	0,1	-
Justeringar för ej kassaflödespåverkande poster		-24,9	-2,5	-	-
Erhållen ränta		8,8	11,3	62,3	-
Erlagd ränta och andra finansiella kostnader		-102,3	-64,9	-4,5	-
Betald inkomstskatt		-63,2	-33,7	-	-
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapitalet</b>		<b>379,0</b>	<b>361,9</b>	<b>-12,6</b>	<b>-</b>
Förändringar i rörelsekapitalet		-45,9	9,2	20,1	-
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>333,1</b>	<b>371,1</b>	<b>7,5</b>	<b>-</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>					
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	10	-53,8	-76,7	-0,6	-
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar	9	-58,4	-490,2	-	-
Köp av avskrivna fordringar	14	-257,6	-106,0	-	-
Amortering av köpta avskrivna fordringar	14	161,2	82,9	-	-
Förvärv av dotterföretag	32	-88,6	-57,6	-0,9	-
Förvärvad kassa vid förvärv av dotterföretag och andra verksamheter	32	0,7	25,1	-	-
Annat kassaflöde från investeringsverksamhet		14,1	-12,5	-	-
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-282,4</b>	<b>-635,0</b>	<b>-1,5</b>	<b>-</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>					
Netto erhållet vid nyemission		1 360,3	0,4	1 360,3	0,9
Aktieägartillskott		-	-	305,4	-
Upptagna lån		39,2	1 213,5	-	-
Amortering av lån		-1 466,7	-882,6	-	-
Nettoutlåning till dotterföretag		-	-	-1 666,4	-
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-67,2</b>	<b>331,3</b>	<b>-0,7</b>	<b>0,9</b>
<b>Förändring av likvida medel</b>		<b>-16,5</b>	<b>67,4</b>	<b>5,3</b>	<b>0,9</b>
<b>Likvida medel vid årets början</b>		<b>146,2</b>	<b>74,6</b>	<b>0,9</b>	<b>-</b>
Kursdifferens i likvida medel		-6,3	4,2	-	-
<b>Likvida medel vid årets slut</b>		<b>123,4</b>	<b>146,2</b>	<b>6,2</b>	<b>0,9</b>

## Not 1 Redovisnings- och värderingsprinciper

### Allmänt

Årsredovisningen för Intrum Justitia AB (publ) är upprättad i enlighet med Årsredovisningslagen samt Redovisningsrådets rekommendationer och uttalanden. I likhet med föregående år tillämpas rekommendationerna RR15 Immateriella tillgångar, 16 Avsättningar, ansvarsförbindelser och eventuell tillgångar, 17 Nedskrivningar, 19 Verksamheter under avveckling, 21 Lånekostnader och 23 Upplysningar om närstående. Ingen ändring i redovisningsprinciperna har alltså genomförts. Moderbolaget tillämpar relevanta delar av koncernens redovisningsprinciper. För en detaljerad beskrivning, se nedan.

### Grunder för upprättande och presentation

Koncernredovisningen är upprättad enligt förvärvsmetoden, vilket bl a innebär att eget kapital i koncernen utgörs av summan av redovisat eget kapital i moderbolaget och det eget kapital som respektive dotterföretag intjänat efter förvärvstidpunkten. Koncernen omstrukturerades per den 1 januari 2002 varvid Intrum Justitia AB (publ) blev nytt moderbolag i koncernen. Jämförelsetalen för år 2001 och tidigare avser koncernen med Intrum Justitia Holding NV som moderbolag. En mera detaljerad beskrivning av omräkningen av jämförelsetalen för tidigare år finns i det prospekt som gavs ut i samband med nyemissionen och börsnoteringen.

### Konsolidering

I koncernredovisningen ingår boksluten för samtliga dotterföretag. Ett dotterföretag är ett bolag där moderbolaget direkt eller indirekt innehar mer än 50 procent av rösterna eller på annat sätt kan utöva ett betydande inflytande över rörelsen.

Koncernredovisningen är upprättad enligt förvärvsmetoden, vilket innebär att eget kapital i dotterföretagen vid förvärvstillfället, fastställt som skillnaden mellan tillgångarnas och skuldernas marknadsvärden, elimineras i sin helhet. I koncernens eget kapital ingår därmed endast den del av dotterföretagens eget kapital som tillkommit efter förvärvet. Om så erfordras görs vid förvärvstillfället en avsättning för framtida kostnader för omstrukturering. Om koncernens anskaffningsvärde för dotterföretagsaktierna överstiger det förvärvade bolagets nettotillgångar enligt förvärvsanalysen, redovisas skillnaden som goodwill.

Dotterföretag som förvärvas under året inkluderas i koncernredovisningen från förvärvstillfället. Dotterföretag som avyttras under året inkluderas fram till tidpunkten för avyttringen.

Intern försäljning, räntedebiteringar, skulder och fordringar samt koncerninternt genererade vinster elimineras i koncernredovisningen.

### Transaktioner i utländsk valuta

Tillgångar och skulder i utländsk valuta omräknas till svenska kronor till balansdagens valutakurs, medan posterna i resultaträkningen omräknas till årets genomsnittliga valutakurs.

Kursdifferenser uppstår vid omräkningen av dotterföretagens bokslut dels efter som balansdagens kurs ändras mellan bokslutstillfällena, dels eftersom den genomsnittliga kursen avviker från balansdagens kurs. Kursdifferenser hänförliga till omräkningen av dotterföretag och aktier i intresseföretag redovisas direkt mot eget kapital som kursdifferenser. När innehavet i ett dotterföretag eller intresseföretag avyttras anses den kursvinst eller kursförlust som redovisats mot eget kapital vara realiserad, och inkluderas i försäljningsresultatet.

Långfristiga fordringar och skulder mellan moderbolag och dotterföretag kan ses som en ökning eller minskning av nettoinvesteringen i respektive bolag, och kursdifferenser på sådana fordringar och skulder redovisas därför direkt mot eget kapital.

Koncernföretagen upprättar sin bokföring i den lokala valutan i det land där de har sin verksamhet. Transaktioner i annan valuta än den lokala valutan redovisas enligt gällande växelkurs på transaktionsdagen. Vid reglering eller avräkning av sådana transaktioner kan växelkursen avvika från den som gällde på transaktionsdagen varvid en (realiserad) kursdifferens uppkommer. Vidare omvärderas monetära tillgångar och skulder i utländsk valuta till balansdagens kurs vid respektive bokslutstillfälle varvid (realiserade) kursdifferenser uppkommer. Såväl realiserade som orealiserade kursdifferenser av dessa slag redovisas i resultaträkningen - i rörelseresultatet om de avser exempelvis kundfordringar eller leverantörsskulder men i finansnettot om de avser finansiella placeringar och upplåning i utländsk valuta.

### Finansiella tillgångar och skulder

Ett finansiellt instrument definieras som varje form av avtal som ger upphov till en finansiell tillgång i ett företag och en finansiell skuld eller eget kapitalinstrument hos motparten.

Finansiella tillgångar i balansräkningen inkluderar kassa och bank, köpta fordringar samt klientmedel. Finansiella skulder inkluderar finansiella leasingförpliktelser och lån.

För att minska risken för räntefluktuationer vid lån med rörlig ränta har koncernen ingått olika kontrakt avseende maximi- och minimiränta. Betalda och erhållna premier för maximi- respektive minimiräntan aktiveras och periodiseras i balansräkningen, varefter premierna skrivs av linjärt som övriga finansiella kostnader under kontraktens löptid. Skillnaden som ska erläggas eller erhållas vid förändring av räntenivån redovisas netto som ränteintäkt eller räntekostnad.

Vinster och förluster som uppkommer vid avslut av kontrakt på räntekurser periodiseras som en justering av balansvärdet på den utestående förpliktelsen och skrivs av som räntekostnader över den kvarvarande tiden av kontraktet. Om en förpliktelse upphävs i förtid redovisas eventuell realiserad eller realiserad vinst eller förlust från räntekurskontraktet som en intäkt vid tidpunkten för upphävandet av förpliktelsen.

### Goodwill

Om det koncernmässiga anskaffningsvärdet för förvärvade aktier i dotterföretag överstiger marknadsvärdet av dotterföretagets nettotillgångar enligt förvärvsanalysen, redovisas skillnaden som koncernmässig goodwill. Den inkråmsgoodwill som kan uppkomma vid förvärv av rörelse på annat sätt än genom köp av aktier redovisas på samma sätt.

Goodwill redovisas i balansräkningen som en immateriell tillgång som avskrivs linjärt under en uppskattad nyttjandeperiod. Nyttjandeperioden bedöms från fall till fall baserat på den förväntade ekonomiska livslängden av varje tillgång, vilket resulterar i en avskrivningsperiod på upp till 20 år på strategiska förvärv. Delar av koncernens goodwill skrivs av över en period på upp till 17 år, på grundval av förväntat kassaflöde från den förvärvade rörelsen.

Det verkliga värdet på goodwill bedöms årligen i förhållande till den förvärvade verksamhetens prestation och förväntade framtida kassaflöde. Om det bedöms nödvändigt görs nedskrivning av goodwill på basis av denna bedömning.

Goodwill som uppstår vid förvärv av ett bolag i utlandet klassificeras som en tillgång i det utländska bolagets lokala valuta, och omräknas därmed i koncernredovisningen vid respektive bokslut till balansdagens kurs.

### Kostnader för utveckling av informationssystem

Kostnader för IT-utveckling kostnadsförs vanligen löpande när de uppkommer. I de fall kostnaderna för utveckling av datorprogram kan hänföras till identifierbara tillgångar som kommer att kontrolleras av koncernen och som har en nyttjandeperiod överstigande ett år, aktiveras kostnaderna och redovisas som immateriella tillgångar. Dessa aktiverade kostnader innefattar såväl personalkostnader för den personal som arbetat med utvecklingen som andra direkta kostnader.

Kostnader som förbättrar eller förlänger ett datorprogramms funktionalitet utöver den ursprungliga bedömda nyttjandeperioden redovisas som värdehöjande utgifter och läggs till den ursprungliga immateriella tillgångens anskaffningsvärde.

Kostnader för IT-utveckling som redovisas som immateriella tillgångar skrivs av linjärt under nyttjandeperioden, dock högst över fem år.

Underhållskostnader för existerande datorprogram, liksom kostnader för modifiering av program inför implementeringen av euro i EMU-länderna, har kostnadsförts i takt med att de uppkommit.

### Materiella anläggningstillgångar

Materiella anläggningstillgångar redovisas i balansräkningen till anskaffningsvärdet minskat med ackumulerade avskrivningar. Avskrivningarna görs linjärt över tillgångens förväntade nyttjandeperiod enligt följande:

Värdehöjande ombyggnad av annans fastighet	Över hyreskontraktets löptid (1–5 år)
Möbler, bilar och inventarier	3–5 år
Datorer	3–5 år

Vinster och förluster som härrör från försäljning eller utrangering av materiella anläggningstillgångar beräknas på restvärdet och redovisas i rörelseresultatet i resultaträkningen.

## Leasing

När ett leasingavtal innebär att koncernen i egenskap av leasingtagare i allt väsentligt åtnjuter de ekonomiska fördelarna och bär de ekonomiska riskerna hänförliga till leasingobjektet, klassificeras leasingavtalet som finansiell leasing. Vid finansiell leasing redovisas leasingobjektet i balansräkningen som en anläggningstillgång, medan det beräknade nuvärdet av de framtida leasingbetalningarna redovisas som en skuld. Den del av leasingavgiften som förfaller till betalning inom ett år redovisas som kortfristig skuld, medan resterande del redovisas som långfristig skuld. Varje leasingbetalning fördelas mellan själva leasingavgiften och tillhörande ränteutgift. Ränteutgifterna redovisas löpande över leasingperioden som finansiell kostnad. Materiella tillgångar som anskaffats genom finansiell leasing skrivs av under tillgångens nyttjandeperiod.

Vid operationell leasing kostnadsförs hyresbetalningarna löpande under leasingperioden.

## Aktier och andelar i intresseföretag

Som intresseföretag betraktas de företag som inte är dotterföretag, men där moderbolaget direkt eller indirekt innehar minst 20 procent av rösterna eller på annan grund utövar betydande inflytande men inte har kontroll över det delägda företaget.

Andelar i intresseföretag redovisas i koncernredovisningen enligt kapitalandelsmetoden, vilket innebär att andelen i intresseföretaget redovisas till anskaffningsvärdet och därefter justeras med koncernens andel av förändringen i intresseföretagets nettotillgångar. Andelarnas värde inkluderar goodwill från förvärvet. I koncernens resultaträkning ingår koncernens andel av intresseföretagets resultat minskat med avskrivning på goodwill.

## Aktier och andelar i övriga företag

Investeringar i företag där moderbolaget direkt eller indirekt äger mindre än 20 procent av aktierna redovisas till anskaffningskostnad. Eventuell aktieutdelning intäktsförs när den erhålls. Reservering görs för konstaterade bestående värdeminskningar.

## Joint ventures

Med joint ventures avses bolag där Intrum Justitia och en annan delägare vardera innehar 50 procent av röstetalet och enligt aktieägaravtal driver verksamheten i det samägda bolaget gemensamt. Koncernen är endast engagerad i joint ventures som utgör en egen juridisk enhet och dessa redovisas i koncernredovisningen enligt klyvningsmetoden. Det innebär att 50 procent av tillgångar, skulder, intäkter och kostnader i det gemensamt ägda företaget slås ihop post för post med motsvarande poster i koncernens resultat- och balansräkning.

## Köpta avskrivna fordringar

Köpta avskrivna fordringar består av portföljer av avskrivna konsumentfordringar som köpts till ett pris som avsevärt understiger det nominella fordransbeloppet.

I resultaträkningen redovisas intäkter på de avskrivna fordringarna som nettot av kassaflödet (inkasserade belopp) minskat med amortering. Inkasseringen utförs av samma personal som arbetar med inkassobevakning för externa kunders räkning inom verksamhetsområdet Konsumentinkasso & Inkassobevakning. Kostnaden för inkasseringen interndebiteras till marknadspris och belastar resultaträkningen som en kostnad för sålda tjänster.

Portföljerna redovisas i balansräkningen som finansiella anläggningstillgångar. Det bokförda värdet utgörs av anskaffningskostnaden minskad med ackumulerade amorteringar. Kvartalsvis upprättas en bedömning av förväntat kassaflöde och inkasseringens procent för respektive portfölj under de kommande fem åren. När kassaflödet infaller, genom att fordringar drivs in och betalningar erhålls, beräknas amorteringen. Amorteringen görs baserat på kassaflödet allokering enligt senaste bedömda inkasseringens procent för portföljen och bokas direkt mot balansräkningen som en minskning av det bokförda värdet på köpta avskrivna fordringar.

## Köpta nyiligen förfallna fordringar

I vissa fall köps portföljer för vilka betalning i huvudsak beräknas erhållas inom några månader. Sådana portföljer skrivs av under tiden fram till att betalningen erhålls och redovisas som omsättningstillgångar. Intäkten redovisas på likartat sätt som för

andra köpta portföljer. Inbetalda belopp för sådana portföljer redovisas som intäkt och amorteringen behandlas som en produktionskostnad, redovisad under Kostnad för sålda tjänster.

## Aktiverade låneuppläggningskostnader

Kostnader för att säkerställa bankfinansiering redovisas som övrig långfristig fordran och amorteras som finansiella kostnader i koncernresultaträkningen under lånets löptid, dock högst sju år.

## Kundfordringar och ersättningar för domstolskostnader

Kundfordringar omfattar fakturerade belopp inklusive mervärdesskatter, minskat med reservering för osäkra fordringar. Reserveringar för osäkra fordringar redovisas baserat på en genomgång av obetalda fordringar vid varje bokslutstillfälle. Kreditförluster kostnadsförs då de identifieras.

Koncernen får ersättning för de domstolskostnader som uppkommer i Storbritannien då obetalda fordringar drivs in, förutsatt att inkasseringen lyckas. De avräknas då från det inkasserade beloppet. Den del av utbetalda domstolskostnader som beräknas kunna återvinnas på detta sätt redovisas som fordran på grundval av en genomgång av pågående domstolsprocesser vid årets slut. Övriga juridiska kostnader kostnadsförs när de uppkommer.

## Fakturabelåning

Tjänsten Fakturabelåning upphörde att tillhandahållas under året. För jämförelseåret gällde dock följande redovisningsprincip. Fordringar vid fakturabelåning motsvarade de belopp som Intrum Justitia fått som säkerhet när de ursprungliga fordringsägarna pantsatt fordringarna hos Intrum Justitia. De redovisades till säkerheternas värden vilka var lägre än fordringarnas nominella värde, och togs upp som övriga fordringar i balansräkningen.

## Klientmedel

Klientmedel, vilka redovisas som fordringar och skulder i balansräkningen, innefattar erhållen betalning för en specifik fordran för en klients räkning och ska utbetalas till klienten inom en viss period. Dessa medel redovisas som likvida medel med begränsad dispositionsrätt. Samma belopp redovisas som skuld.

## Skatter

Årets skattekostnad består av aktuell skatt för året och årets förändring av uppskjutna skatteskulder och skattefordringar.

Vid skillnader mellan det skattemässiga värdet och det redovisade värdet på tillgångar och skulder redovisas en uppskjuten skattefordran eller skatteskuld. Temporära sådana skillnader uppstår framför allt för periodiserade abonnemangsentäkter, avsättningar för pensioner och anläggningstillgångar. Uppskjuten skattefordran inkluderar värdet av skattemässiga förlustavdrag i de fall då det bedöms sannolikt att de kommer att användas mot skattepliktiga överskott under överskådlig tid.

Uppskjutna skattefordringar och skatteskulder redovisas enligt den skattesats för respektive land som gäller på balansdagen.

## Avsättningar

Koncernen redovisar en avsättning när ett åtagande kan anses föreligga som en följd av inträffade händelser, där det är sannolikt att ett utflöde av resurser kommer att krävas för att reglera åtagandet och en tillförlitlig uppskattning av beloppet kan göras. Avsättning görs med det belopp som motsvarar den bästa uppskattningen av den utbetalning som krävs för att reglera åtagandet på balansdagen. Omprövning av avsättningar sker per varje balansdag. Avsättning för omstruktureringsåtgärder görs när en fastställd detaljerad formell omstruktureringsplan finns och välgrundade förväntningar skapats hos dem som kommer att beröras av omstruktureringen.

## Pensionsåtaganden

Koncernens pensionsåtaganden är till största delen säkrade genom allmänna pensionsåtaganden eller försäkringslösningar. Pensionsåtagandena varierar mellan olika länder på grund av lagstiftning och olika pensionssystem.

För sådana pensionsarrangemang där koncernen har bundit sig till premiebaserade pensionslösningar, upphör förpliktelsen gentemot de anställda när pensionspremien har betalats till ett försäkringsbolag eller liknande institution. Sådana pensionsplaner är vanligen finansierade genom betalningar, både av de anställda och av ifrågakvarande koncernföretag.



# Noter

För förmånsbestämda pensionsplaner upphör inte pensionsförpliktelsen förrän de överenskomna pensionerna har utbetalats. Avsättningar för pensioner redovisas då med hjälp av den så kallade "projected unit credit method". Med hjälp av denna metod periodiseras pensionskostnaderna under den anställdes aktiva anställningstid.

Pensionsåtaganden i Sverige som lösts genom pensionsförsäkringspremier till Alecta inom den så kallade ITP-planen hanteras i redovisningen som avgiftsbestämda pensionslösningar.

## Intäktsredovisning

Intäkter bestående av provisioner och inkasseringsavgifter redovisas i samband med inkassering av fordran. Abonnemangsentäkter redovisas proportionellt under kontraktets löptid, som oftast uppgår till ett år.

## Minoritetsandelar

Minoritetsandelar i resultaträkningen är den delen av respektive dotterföretags nettoresultat som inte är direkt eller indirekt ägda av moderbolaget. Minoritetsintressen i balansräkningen är den delen av eget kapital i respektive dotterföretag som inte är direkt eller indirekt ägt av moderbolaget.

## Kassaflödesanalys

Kassaflödesanalysen upprättas enligt Redovisningsrådets rekommendation RR7 Redovisning av kassaflöden. I kassaflödesanalysen redovisas förändringar i behållningen av likvida medel. Kassaflödet indelas i kassaflöden från den löpande verksamheten, investeringsverksamheten och finansieringsverksamheten.

Utländska dotterföretags transaktioner omräknas i kassaflödesanalysen till periodens genomsnittskurs. Förvärvade och avyttrade dotterföretag rapporteras som kassaflöde från investeringsverksamheten netto efter avdrag för likvida medel i det förvärvade eller avyttrade bolaget.

## Jämförelsestörande poster

Jämförelsestörande poster är exceptionella händelser av icke återkommande natur, som försvårar jämförbarheten mellan olika perioder. För år 2002 redovisas som jämförelsestörande post kostnader för löner och andra ersättningar under uppsägningstiden för den tidigare koncernchefen Peter Sjunnesson. För år 2001 redovisades som jämförelsestörande poster återbetalning av pensionsmedel från Alecta, kostnader för förvärv av varumärket Intrum Finans och kostnader för kapitalanskaffning.

## Resultat per aktie

Resultat per aktie utgörs av årets nettoresultat dividerat med ett vägt genomsnitt av antalet aktier under året. Under året nyemitterade aktier inkluderas i beräkningen från det datum då emissionslikviden betalades till Intrum Justitia. Per utgången av 2002 finns inga utestående optionsrätter, konvertibla skuldebrev eller dylikt.

## Not 2 Nettoomsättning och rörelseresultat per verksamhetsområde och geografisk region

MSEK	Koncernen	
	2002	2001
<b>Nettoomsättning per verksamhetsområde</b>		
Konsumentinkasso & Inkassobevakning	1 597,1	1 343,4
Företagsinkasso & Internationellt inkasso	706,0	587,7
Köp av avskrivna fordringar	163,1	136,0
Kundreskontrahantering	101,2	65,7
Övriga tjänster	276,0	224,2
Eliminering av internttransaktioner	-68,5	-36,4
<b>Summa</b>	<b>2 774,9</b>	<b>2 320,6</b>
<b>Rörelseresultat (EBITA) per verksamhetsområde</b>		
Konsumentinkasso & Inkassobevakning	370,4	312,5
Företagsinkasso & Internationellt inkasso	102,0	69,6
Köp av avskrivna fordringar	84,2	78,5
Kundreskontrahantering	-37,4	-28,6
Övriga tjänster	39,0	14,6
Centrala kostnader	-76,8	-51,4
Jämförelsestörande poster	-8,5	-11,5
<b>Summa</b>	<b>472,9</b>	<b>383,7</b>

## EBITA-marginal, %

Konsumentinkasso & Inkassobevakning	23,2	23,3
Företagsinkasso & Internationellt inkasso	14,4	11,8
Köp av avskrivna fordringar	51,6	57,7
Kundreskontrahantering	-37,0	-43,5
Övriga tjänster	14,1	6,5
<b>Koncernen totalt</b>	<b>17,0</b>	<b>16,5</b>

## Nettoomsättning per geografisk region

Sverige, Norge & Danmark	712,0	617,6
Storbritannien & Irland	525,4	484,6
Nederländerna, Belgien & Tyskland	561,7	428,5
Schweiz, Österrike & Italien	413,7	350,9
Finland, Estland, Lettland & Litauen	246,3	211,7
Frankrike, Spanien & Portugal	192,4	125,7
Polen, Tjeckien & Ungern	123,4	101,6
<b>Summa</b>	<b>2 774,9</b>	<b>2 320,6</b>

## Rörelseresultat (EBITA) per geografisk region

Sverige, Norge & Danmark	170,6	141,7
Storbritannien & Irland	115,3	99,2
Nederländerna, Belgien & Tyskland	61,4	71,0
Schweiz, Österrike & Italien	90,6	55,4
Finland, Estland, Lettland & Litauen	97,7	71,3
Frankrike, Spanien & Portugal	6,8	-3,2
Polen, Tjeckien & Ungern	22,1	22,5
Centrala kostnader	-83,1	-62,7
Jämförelsestörande poster	-8,5	-11,5
<b>Summa</b>	<b>472,9</b>	<b>383,7</b>

## EBITA-marginal, %

Sverige, Norge & Danmark	24,0	22,9
Storbritannien & Irland	21,9	20,5
Nederländerna, Belgien & Tyskland	10,9	16,6
Schweiz, Österrike & Italien	21,9	15,8
Finland, Estland, Lettland & Litauen	39,7	33,7
Frankrike, Spanien & Portugal	3,5	-2,5
Polen, Tjeckien & Ungern	17,9	22,1
<b>Koncernen totalt</b>	<b>17,0</b>	<b>16,5</b>

EBITA utgörs av resultatet före finansiella poster, skatt och goodwillavskrivningar, exklusive minoritetsintressen.

EBITA-marginalen utgörs av EBITA uttryckt som procent av nettoomsättningen.

Centrala kostnader som inte kan fördelas på de olika geografiska områdena redovisas under centrala kostnader, vilka även inkluderar kostnader för huvudkontorsverksamhet i Nacka och Amsterdam.

Det förekommer ingen väsentlig försäljning mellan geografiska områden. Vid inkassering på uppdrag av andra geografiska områden tillgodoräknas det område som inkasserar skulden en marknadsmässig provision.

## Not 3 Avskrivningar

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2002	2001	2002	2001
Aktiverade kostnader för IT-utveckling och andra immateriella anläggningstillgångar	-37,3	-23,6	-	-
Goodwill	-126,7	-142,2	-	-
Datorutrustning	-33,5	-28,7	-0,1	-
Andra inventarier, verktyg och installationer	-17,0	-15,6	-	-
<b>Summa</b>	<b>-214,5</b>	<b>-210,1</b>	<b>-0,1</b>	<b>-</b>

## Not 4 Jämförelsestörande poster

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2002	2001	2002	2001
Återbetalning av pensionsmedel från Alecta	-	5,9	-	-
Förvärv av varumärket Intrum Finans	-	-13,8	-	-
Kostnader för kapitalanskaffning	-	-3,6	-	-
Uppsägningslön för avående VD	-8,5	-	-8,5	-
<b>Summa</b>	<b>-8,5</b>	<b>-11,5</b>	<b>-8,5</b>	<b>-</b>

Återbetalning av pensionsmedel från Alecta avser en återbäring av överskottsmedel avseende tjänstepensionsförsäkringar för anställda i koncernens svenska dotterföretag.

Förvärv av varumärket Intrum Finans avser förvärv från Amfa Finans AB (f.d. Intrum Finans AB), som enligt en tidigare överenskommelse haft rätt att utnyttja namnet Intrum Finans som varumärke.

Kostnader för kapitalanskaffning avser rådgivning kring kapitalanskaffning och inför börsintroduktionen.

Bolagets dåvarande verkställande direktör Peter Sjunnesson sade upp sin anställning den 19 september 2002. Lön, bonus och förmåner inklusive sociala kostnader under hans uppsägningstid uppgår till 8,5 MSEK.

## Not 5 Resultatandelar i intresseföretag

MSEK	Koncernen	
	2002	2001
Netgiro International AB, Stockholm (Sverige)	-1,2	-2,5
Créancia SA, Paris (Frankrike)	8,2	-
<b>Summa</b>	<b>7,0</b>	<b>-2,5</b>

I den positiva resultatandelen för Créancia SA under år 2002 ingår 6,4 MSEK utgörande realisationsresultat vid försäljning av Intrum Justitias innehav i detta bolag.

## Not 6 Ränteintäkter och liknande resultatposter

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2002	2001	2002	2001
Ränteintäkter från koncernföretag	-	-	62,2	-
Övriga ränteintäkter	8,8	11,3	0,1	-
<b>Summa</b>	<b>8,8</b>	<b>11,3</b>	<b>62,3</b>	<b>-</b>

## Not 7 Räntekostnader och liknande resultatposter

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2002	2001	2002	2001
Räntekostnader	-97,5	-132,5	-	-
Kursdifferenser	3,5	1,8	5,9	-
Amortering av aktiverade låneuppläggningskostnader	-1,9	-2,0	0,0	-
Övriga finansiella kostnader	-20,7	-	-4,5	-
<b>Summa</b>	<b>-116,6</b>	<b>-132,7</b>	<b>1,4</b>	<b>-</b>

Övriga finansiella kostnader inkluderar aktiverade låneuppläggningskostnader som kostnadsförts under 2002 i samband med att vissa lån återbetalats efter nyemissionen. Bland övriga finansiella kostnader ingår 0,9 MSEK avseende valutaoption, som tecknades i syfte att säkra koncernens balans exponering.

## Not 8 Aktuell och uppskjuten skatt på årets resultat

Resultat efter finansiella poster respektive årets skattekostnad, från svenska respektive utländska verksamheter, fördelar sig enligt följande:

MSEK	Koncernen	
	2002	2001
<b>Resultat efter finansiella poster</b>		
Sverige	21,5	36,2
Övriga länder	216,9	83,9
<b>Summa</b>	<b>238,4</b>	<b>120,1</b>

### Aktuell skattekostnad

Sverige	-14,9	-11,5
Övriga länder	-52,2	-44,6

### Uppskjuten skattekostnad/intäkt

Sverige	6,3	-3,7
Övriga länder	-4,6	7,1

<b>Summa</b>	<b>-65,4</b>	<b>-52,7</b>
--------------	--------------	--------------

Intrum Justitia AB har säte i Sverige, där den nominella bolagsskattesatsen är 28 procent. Koncernen har verksamhet i 21 länder i Europa, med varierande skattesatser. Följande avstämning förklarar avvikelser mellan koncernens faktiska skattekostnad och förväntad skattekostnad givet en bolagsskattesats på 28 procent.

Avstämning	Koncernen 2002		Koncernen 2001	
	MSEK	%	MSEK	%
Resultat efter finansiella poster	238,4		120,1	
<b>Inkomstskatt beräknad med normal skattesats i Sverige, 28 procent</b>	<b>-66,8</b>	<b>28,0</b>	<b>-33,6</b>	<b>28,0</b>
Effekt av andra skattesatser i andra länder	34,1	-14,3	10,9	-9,1
Skatteeffekt av ej avdragsgilla kostnader	-56,0	23,5	-47,5	39,6
Utnyttjade, tidigare inte redovisade, skattefordringar avseende underskottsavdrag (netto)	23,5	-9,9	10,4	-8,7
Skatteinkomst från likvidation av dotterföretag	0,0	0,0	8,8	-7,3
Övrigt	-0,2	0,1	-1,7	1,4
<b>Summa skatt på årets resultat</b>	<b>-65,4</b>	<b>27,4</b>	<b>-52,7</b>	<b>43,9</b>

Effekten av andra skattesatser i andra länder avser huvudsakligen positiva resultat i koncernens bolag i Schweiz, där avsevärt lägre skattesatser än 28 procent gäller. Ej avdragsgilla kostnader avser i huvudsak goodwillavskrivningar. Netto ianspråktaga förlustavdrag avser nettot av den positiva skatteeffekt under året som uppkommer genom utnyttjande av förlustavdrag som tidigare aldrig redovisats som uppskjuten skattefordran, och den negativa skatteeffekt under året som beror på förluster i länder där någon uppskjuten skattefordran av försiktighetsskäl inte redovisas.

Vid skillnader mellan det skattemässiga värdet och det redovisade värdet på tillgångar och skulder redovisas en uppskjuten skattefordran eller skatteskuld. Temporära sådana skillnader uppstår framför allt för avsättningar för pensioner och anläggningstillgångar. Uppskjuten skattefordran inkluderar värdet av skattemässiga förlustavdrag i de fall då det bedöms sannolikt att de kommer att användas mot skattepliktiga överskott under överskådlig tid.

# Noter

## Not 8 fortsättning

Uppskjutna skattefordringar	Koncernen 2002		Koncernen 2001	
	Tillgång/ skuld	Intäkt/ kostnad	Tillgång/ skuld	Intäkt/ kostnad
Immateriella tillgångar	44,7	-2,3	44,9	-1,5
Avsättningar för pensioner	5,6	-1,8	5,2	-
Förlustavdrag	38,6	5,1	8,7	-
Övrigt	4,2	-0,5	0,5	-
<b>Summa</b>	<b>93,1</b>	<b>0,5</b>	<b>59,3</b>	<b>-1,5</b>
<b>Uppskjutna skatteskulder</b>				
Immateriella tillgångar	-5,6	-	5,0	1,9
Övrigt	-14,9	1,2	-15,9	3,0
<b>Summa</b>	<b>-20,5</b>	<b>1,2</b>	<b>-10,9</b>	<b>4,9</b>
<b>Netto</b>	<b>72,6</b>	<b>1,7</b>	<b>48,4</b>	<b>3,4</b>

Uppskjutna skattefordringar i moderbolaget avser förlustavdrag.

Uppskjutna skattefordringar och skatteskulder kvittas mot varandra, när inkomstskatterna hänförs till samma land. De uppskjutna skattefordringarna och skatteskulderna beräknas förfalla till betalning om mer än ett år.

Den avdragsrätt som kan komma att realiseras i framtiden till följd av koncernens ansamlade förluster i olika länder uppgår per 31 december 2002 till 241,6 MSEK (192,1).

Av koncernens totala förlustavdrag avser 177,1 MSEK förluster i länder där de enligt nu gällande skattelagstiftning kan avräknas mot framtida skattepliktiga överskott utan tidsbegränsning. Tidsbegränsningar finns framför allt avseende utnyttjandet av förlustavdragen i Frankrike, där 24,0 MSEK förfaller och senast kan utnyttjas under inkomståret 2004.

Värdet av förlustavdrag i koncernens olika bolag redovisas som en uppskjuten skattefordran och skatteintäkt när det är sannolikt att förlustavdragen kommer att kunna utnyttjas under de närmaste åren.

Beträffande pågående skattetvist i Sverige, se Not 24.

## Not 9 Immateriella anläggningstillgångar

MSEK	Koncernen	
	2002	2001
<b>Aktiverade kostnader för IT-utveckling och andra immateriella anläggningstillgångar</b>		
Ingående anskaffningsvärden	277,6	267,0
Årets aktiverade utgifter	61,3	17,4
Utrangeringar	-0,8	-21,0
Omklassificering	8,8	-
Kursdifferenser	-2,0	14,2
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>344,9</b>	<b>277,6</b>
Ingående ackumulerade avskrivningar	-80,8	-76,9
Utrangeringar	0,8	20,6
Omklassificering	-1,2	-
Årets avskrivningar	-37,3	-23,6
Kursdifferenser	1,0	-0,9
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>-117,5</b>	<b>-80,8</b>
Ingående nedskrivningar	-115,8	-107,9
Kursdifferenser	1,8	-7,9
<b>Utgående ackumulerade nedskrivningar</b>	<b>-114,0</b>	<b>-115,8</b>
<b>Utgående planenligt restvärde</b>	<b>113,4</b>	<b>81,0</b>

## Not 9 fortsättning

MSEK	Koncernen	
	2002	2001
<b>Goodwill</b>		
Ingående anskaffningsvärden	2 575,1	1 988,2
Årets förvärv	138,0	482,4
Försäljningar och uttrangeringar	-2,8	-
Kursdifferenser	-44,6	104,5
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>2 665,7</b>	<b>2 575,1</b>
Ingående ackumulerade avskrivningar	-757,4	-576,3
Försäljningar och uttrangeringar	0,1	-
Årets avskrivningar	-126,7	-142,2
Kursdifferenser	10,0	-38,9
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>-874,0</b>	<b>-757,4</b>
<b>Utgående planenligt restvärde</b>	<b>1 791,7</b>	<b>1 817,7</b>

## Not 10 Materiella anläggningstillgångar

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2002	2001	2002	2001
<b>Datorutrustning</b>				
Ingående anskaffningsvärden	355,3	295,1	-	-
Årets investeringar	33,9	53,5	0,1	-
Försäljningar och uttrangeringar	-25,4	-15,1	-	-
Omklassificeringar	-3,6	-	-	-
Kursdifferenser	-8,7	21,8	-	-
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>351,5</b>	<b>355,3</b>	<b>0,1</b>	<b>-</b>
Ingående ackumulerade avskrivningar	-283,6	-250,6	-	-
Försäljningar och uttrangeringar	19,3	12,6	-	-
Omklassificeringar	0,2	-	-	-
Årets avskrivningar	-33,5	-28,7	-	-
Kursdifferenser	7,0	-16,9	-	-
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>-290,6</b>	<b>-283,6</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Utgående planenligt restvärde</b>	<b>60,9</b>	<b>71,7</b>	<b>0,1</b>	<b>-</b>
<b>Andra inventarier, verktyg och installationer</b>				
Ingående anskaffningsvärden	162,3	146,1	-	-
Årets investeringar	29,9	23,3	0,5	-
Försäljningar och uttrangeringar	-28,2	-15,7	-	-
Omklassificeringar	-2,4	-	-	-
Kursdifferenser	-2,3	8,6	-	-
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>159,3</b>	<b>162,3</b>	<b>0,5</b>	<b>-</b>
Ingående ackumulerade avskrivningar	-109,1	-99,8	-	-
Försäljningar och uttrangeringar	19,1	11,8	-	-
Omklassificeringar	0,1	-	-	-
Årets avskrivningar	-17,0	-15,6	-0,1	-
Kursdifferenser	1,7	-5,5	-	-
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>-105,1</b>	<b>-109,1</b>	<b>-0,1</b>	<b>-</b>
<b>Utgående planenligt restvärde</b>	<b>54,2</b>	<b>53,2</b>	<b>0,4</b>	<b>-</b>

Aktiverade kostnader för ombyggnad av förhyrd lokal ingår i posten Andra inventarier, verktyg och installationer i koncernbalansräkningen med ett restvärde på 13,7 MSEK (21,1).

# Noter

## Not 11 Aktier och andelar i dotterföretag

Moderbolaget	Org nr	Säte	Kapitalandel	Bokfört värde MSEK
<b>SVERIGE</b>				
Intrum Justitia International AB	556570-1181	Stockholm	100%	0,9

Koncernen	Org nr	Säte	Kapitalandel
<b>SVERIGE</b>			
Intrum Justitia International AB	556570-1181	Stockholm	100%

### Dotterbolag inom Intrum Justitia International AB-koncernen

#### NEDERLÄNDERNA

I.C.S. International Collector Services BV	33.273.472	Amsterdam	100%
--	------------	-----------	------

#### SCHWEIZ

Intrum Justitia Debt Finance AG	CH-020.3.020.910.7	Zug	100%
Intrum Justitia Debt Finance Domestic AG	CH-170.3.026.065.5	Zug	100%
Intrum Justitia Licencing AG	CH-020.3.926.747.8	Zug	100%

#### SVERIGE

Intrum Credit Agricole Indosuez Debt Finance AB (f d Fair Pay AB)	556259-8606	Stockholm	50%
---	-------------	-----------	-----

### Dotterbolag inom I.C.S. International Collector Services BV-koncernen

#### NEDERLÄNDERNA

Intrum Justitia BV	33.204.349	Amsterdam	100%
--------------------	------------	-----------	------

### Dotterbolag inom Intrum Justitia BV-koncernen

Intrum Justitia Central Europe BV	33.241.142	Amsterdam	100%
Intrum Justitia Finance BV	33.229.790	Amsterdam	100%
Intrum Justitia International BV	33.273.504	Amsterdam	100%
Intrum Justitia Fair Pay Management BV	27.134.582	Amsterdam	100%
Intrum International BV	27.149.274	Haag	100%
Intrum Justitia International Nederland BV	27.108.277	Haag	100%
Justitia Janssen BV	27.085.767	Haag	100%
Intrum Justitia Credit Services BV	27.155.019	Haag	100%
Intrum Justitia European Outsourcing Services BV	24.289.495	Haag	100%

#### BELGIEN

Intrum Justitia Credit Management Services N.V	138.832	Gent	100%
Outsourcing Partners N.V	635.281	Gent	100%

#### DANMARK

Intrum Justitia A/S	10613779	Köpenhamn	100%
---------------------	----------	-----------	------

#### ESTLAND

Intrum Justitia AS	10036074	Tallinn	100%
--------------------	----------	---------	------

#### FINLAND

Intrum Justitia Oy	FI14702468	Helsingfors	100%
Cashpar Oy Cash Partners	FI10192288	Jyväskylä	100%

#### FRANKRIKE

Intrum Justitia France S.A.	B322 760 497	Lyon	100%
Intrum Justitia GRC S.A.	B385 373 162	Lyon	100%
Socegestion S.A.	B414 613 539	Nanterre	100%
Jean Riou Contentieux S.A.	B343 421 707	St Herblain	100%

#### IRLAND

Intrum Justitia Ireland Ltd	175808	Dublin	100%
-----------------------------	--------	--------	------

#### ITALIEN

Intrum Justitia SpA	3776980488	Milano	100%
---------------------	------------	--------	------

#### LETTLAND

Intrum Justitia Sia	40003574557	Riga	70%
---------------------	-------------	------	-----

#### LITAUEN

UAB Intrum Justitia	2423517	Vilnius	80%
---------------------	---------	---------	-----

#### NORGE

Fair Pay Please AS	979 683 529	Oslo	100%
Intrum Justitia AS	848 579 122	Oslo	100%
Bryn Fakturaservice AS	981 957 822	Oslo	100%
Bryn Creditservice AS	984 633 173	Oslo	100%

#### POLEN

Intrum Justitia Sp.zo.o	521-28-85-709	Warszawa	100%
PFK Intrum Justitia Sp.zo.o	783-15-41-469	Poznan	100%
Kancelaria Prawnicza Maciej Panfil I Partner SK	521-31-27-632	Warszawa	75%
Intrum Justitia Debt Finance Poland Sp.zo.o	521-31-83-398	Warszawa	100%

#### PORTUGAL

Intrum Justitia Portugal Lda	7318	Lissabon	100%
Via Executiva Gestao e Tecnologias de Cobranca Lda	NIPC504811363	Lissabon	100%

#### SPANIEN

Intrum International S.A.	A79927423	Madrid	100%
Intrum Justitia Ibérica S.A.	A28923712	Madrid	100%
Via Ejecutiva S.A.	A28410785	Madrid	100%

#### SCHWEIZ

Intrum Justitia AG	CH-020.3.020.656-9	Zürich	100%
Inkasso Med AG	CH-020.3.913.313-8	Zürich	70%
Kiss Kredit Info Service System AG	CH-020.3.921.420-2	Zürich	100%
KISS Direct AG	CH-020.3.020.182-8	Zürich	50%
Intrum Justitia Finance Service AG	CH-020.3.912.665-1	Zürich	100%

#### STORBRIANNIEN

Collector Services Limited	3515447	Stratford Upon-Avon	100%
Intrum Justitia (Holdings) Limited	1356148	Stratford Upon-Avon	100%
Intrum Justitia Limited	1918920	Stratford Upon-Avon	100%
Outstanding Services (Credit Control) Limited	1014132	Stratford Upon-Avon	100%
Bureau of Defaulters in England, Wales and Scotland Ltd	1007597	Stratford Upon-Avon	100%
Office of Debt Recovery Ltd	2852544	Stratford Upon-Avon	100%
CAS (Scotland) Ltd	SC70627	Edinburgh	51%
MTW associates Ltd	4164604	Liverpool	100%
Debt Investigations (UK) Ltd	4164669	Liverpool	100%
Stirling Park LLP	SO300097	Glasgow	100%

# Noter

## SVERIGE

Intrum Justitia Sweden Holding AB	556542-7696	Stockholm	100%
Intrum Justitia Sverige AB	556134-1248	Stockholm	100%
Intrum Justitia Inkassosystem AB	556245-2309	Stockholm	100%
Fair Pay Management AB	556239-1655	Stockholm	100%

## TJECKIEN

Intrum Justitia s.r.o.	25083236	Prag	100%
------------------------	----------	------	------

## TYSKLAND

Intrum Justitia Holding GmbH	HRB 4709	Darmstadt	100%
Intrum Justitia Inkasso GmbH	HRB 4622	Darmstadt	100%
Schimmelpfeng Forderungsmanagement GmbH	HRB 53162	Eschborn	100%
Intrum Data Systems (Deutschland) GmbH	HRB 5345	Darmstadt	100%

## UNGERN

Intrum Justitia Hitel Ügyintéző Szolgáltató Kft	01-09-268230	Budapest	100%
Intrum Justitia Ingatlankezelő Kft	01-09-368860	Budapest	100%
Intrum Justitia Követeléskezelő Rt	01-10-044857	Budapest	100%

## ÖSTERRIKE

Intrum Justitia Inkasso GmbH	FN 48800s	Salzburg	100%
Intrum Creditcontrol Auskunfts-gesellschaft GmbH	FN 105105t	Salzburg	100%

Det hälftenägda bolaget Intrum Credit Agricole Indosuez Debt Finance AB styrs gemensamt med den andra delägaren och redovisas därför enligt klyvningsmetoden. Bolaget redovisar ett nettoresultat på 2,6 MSEK och ett eget kapital på 7,4 MSEK.

## Not 12 Aktier och andelar i intresseföretag

MSEK	Org nr	Kapitalandel	Koncernen	
			2002	2001
Créancia SA, Paris (Frankrike)	B 419 227 400	–	–	0,4
Island EHF, Reykjavik (Island)	701195-3109	20%	0,0	0,0
Sju st bolag i Netgiro-koncernen		–	–	0,0
<b>Summa</b>			<b>0,0</b>	<b>0,4</b>

Koncernen inledde i februari 2000 ett samarbete med Netgiro International AB, ett bolag med verksamhet i ett antal europeiska länder. I enlighet med avtalet ägde Intrum Justitia 25 procent av varje lokal Netgiroverksamhet och indirekt 27,25 procent. Dessa bolag redovisades i årsbokslutet 2001 som intresseföretag med noll i bokfört värde. Under 2002 har Intrum Justitias ägande i samtliga dessa företag konverterats till ett direktägande i moderbolaget Netgiro International AB, vilket redovisas som aktier och andelar i andra företag, se Not 13. Aktierna i Créancia SA har avyttrats under 2002.

## Not 13 Aktier och andelar i andra företag

MSEK	Kapitalandel	Koncernen	
		2002	2001
Netgiro International AB	9%	4,8	4,8
Övriga aktier		0,6	0,3
<b>Summa</b>		<b>5,4</b>	<b>5,1</b>

MSEK	2002	2001
Ingående balanser	5,1	6,4
Investeringar	4,3	2,3
Omklassificeringar	0,3	0,0
Nedskrivningar	–4,5	–3,6
Valutakursdifferens	0,2	0,0
<b>Utgående balans</b>	<b>5,4</b>	<b>5,1</b>

Under 2002 har Intrum Justitia apporterat in tillgångar i form av aktier i lokala Netgiro-bolag i Netgiro International AB, varigenom ägarandelen ökat från 3 procent till 9 procent. Se även Not 12.

## Not 14 Köpta avskrivna fordringar

MSEK	Koncernen	
	2002	2001
Ingående anskaffningsvärden	1 384,9	1 222,0
Köp av avskrivna fordringar	257,6	106,0
Avyttrade portföljer	–40,9	0,0
Kursdifferenser	–29,4	56,9
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>1 572,2</b>	<b>1 384,9</b>
Ingående amorteringar	–1 160,3	–1 028,7
Årets amorteringar	–126,6	–82,9
Avyttrade portföljer	6,3	0,0
Kursdifferenser	21,7	–48,7
<b>Utgående ackumulerade amorteringar</b>	<b>–1 258,9</b>	<b>–1 160,3</b>
<b>Utgående bokfört värde</b>	<b>313,3</b>	<b>224,6</b>

## Not 15 Köpta nyiligen förfallna fordringar

MSEK	Koncernen	
	2002	2001
Ingående anskaffningsvärden	175,8	91,2
Köp av avskrivna fordringar	97,4	76,0
Kursdifferenser	17,8	8,6
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>291,0</b>	<b>175,8</b>
Ingående avskrivningar	–148,9	–78,5
Årets avskrivningar	–84,0	–63,0
Kursdifferenser	–15,1	–7,4
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>–248,0</b>	<b>–148,9</b>
<b>Utgående bokfört värde</b>	<b>43,0</b>	<b>26,9</b>

## Not 16 Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2002	2001	2002	2001
Förutbetalda hyreskostnader	8,4	7,5	–	–
Förutbetalda försäkringspremier	0,8	0,7	–	–
Upplupna intäkter	17,7	4,4	–	–
Övrigt	30,3	19,7	0,2	–
<b>Summa</b>	<b>57,2</b>	<b>32,3</b>	<b>0,2</b>	<b>–</b>

## Not 17 Eget kapital

Koncernen, MSEK	Antal utestående aktier	Aktiekapital	Övriga bundna reserver	Fria reserver	Periodens nettoresultat	Totalt eget kapital
<b>Ingående balans den 1 januari 2002 i Intrum Justitia AB-koncernen</b>	<b>43 936 470</b>	<b>0,9</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0,9</b>
Erhållet aktieägartillskott				195,4		195,4
Övertagna balanser från Intrum Justitia Holding NV-koncernen i samband med byte av hemvist			45,8	-331,9		-286,1
Erhållet aktieägartillskott				110,0		110,0
Nyemission	41 049 134	0,8	1 372,8			1 373,6
Förskjutning mellan fritt och bundet eget kapital			6,5	-6,5		0,0
Kursdifferenser			-16,8	-12,5		-29,3
Periodens nettoresultat					173,3	173,3
<b>Utgående balans den 31 december 2002 i Intrum Justitia AB-koncernen</b>	<b>84 985 604</b>	<b>1,7</b>	<b>1 408,3</b>	<b>-45,5</b>	<b>173,3</b>	<b>1 537,8</b>

Moderbolaget, MSEK	Antal utestående aktier	Aktiekapital	Överkursfond	Balanserat resultat	Periodens nettoresultat	Totalt eget kapital
<b>Ingående balans den 1 januari 2002 i Intrum Justitia AB</b>	<b>43 936 470</b>	<b>0,9</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0,9</b>
Erhållna aktieägartillskott				305,4		305,4
Nyemission	41 049 134	0,8	1 372,8			1 373,6
Periodens nettoresultat					-4,9	-4,9
<b>Utgående balans den 31 december 2002 i Intrum Justitia AB</b>	<b>84 985 604</b>	<b>1,7</b>	<b>1 372,8</b>	<b>305,4</b>	<b>-4,9</b>	<b>1 675,0</b>

En legal omstrukturering av Intrum Justitia-koncernen skedde den 1 januari 2002. Det tidigare moderbolaget Intrum Justitia Holding NV ersattes av ett svenskt moderbolag, Intrum Justitia AB (publ). Intrum Justitia Holding NV ingår därefter inte i koncernen.

Intrum Justitia AB erhöll ett aktieägartillskott på 195,4 MSEK den 1 januari 2002. Vidare övertog Intrum Justitia AB-koncernen balanser i samband med omstruktureringen motsvarande balanserade vinstmedel och förskjutningen mellan fritt och bundet eget kapital från Intrum Justitia Holding NV-koncernen.

Före börsintroduktionen, som ägde rum i juni 2002, lämnade de ursprungliga huvudaktieägarna ett ytterligare aktieägartillskott på 110,0 MSEK och tecknade

10 410 836 nyemitterade aktier för 12 582 SEK tusen. Erbjudandet till övriga investerare omfattade 30 638 298 nyemitterade aktier med en teckningskurs på 47 SEK per aktie, dvs totalt 1 440,0 MSEK. Kostnaden för nyemissionen uppgick till 78,9 MSEK netto efter skatt på 29,0 MSEK, vilket i redovisningen reducerat emissionsbeloppet.

Akkumulerade kursdifferenser som redovisats mot eget kapital uppgick per 31 december 2002 till 9,4 MSEK (38,6).

Antalet utestående aktier uppgick per 31 december 2002 till 84 985 604 aktier, vardera med ett nominellt värde på 0,02 SEK. Aktiekapitalet uppgick till 1,7 MSEK. Alla aktier har lika rösträtt.

## Not 18 Avsättningar för pensioner

Koncernens personal i de olika bolagen omfattas av olika pensionsförmåner. En del pensionsplaner, i Norge, Schweiz och Tyskland, är förmånsbestämda och helt finansierade genom förvaltningstillgångar som förvaltas av fondförvaltare. Värdering av planerna utförs regelbundet av oberoende aktuarier som vid värderingen använder sig av Projected Unit Credit Method.

Avsättningar för pensioner per 31 december kan delas upp i följande komponenter:

MSEK	Koncernen	
	2002	2001
Nuvärdet av fonderade förpliktelser	64,1	81,3
Verkliga värdet av tillgångar	-46,0	-54,6
<b>Förpliktelseernas nuvärde</b>	<b>18,1</b>	<b>26,7</b>
Ej resultatförda vinster från aktuarieberäkning	1,4	2,7
<b>Avsättningar för pensioner</b>	<b>19,5</b>	<b>29,4</b>

Förändringen i balansräkningsposten Avsättningar för pensioner specificeras enligt följande:

MSEK	Koncernen	
	2002	2001
Ingående balans	29,4	24,9
Netto pensionskostnad för perioden	-6,6	9,3
Erlagda tillskott	-3,1	-6,0
Kursdifferenser	-0,2	1,2
<b>Utgående balans</b>	<b>19,5</b>	<b>29,4</b>

De belopp som redovisas som Netto pensionskostnad för perioden ingår i koncernresultaträkningen och specificeras enligt följande:

MSEK	Koncernen	
	2002	2001
Servicekostnad	-6,6	8,9
Räntekostnad	1,3	3,4
Förväntad avkastning på tillgångar	-1,5	-3,0
Netto aktuarievinst under året	0,2	0,0
<b>Summa pensionskostnad</b>	<b>-6,6</b>	<b>9,3</b>

## Not 18 fortsättning

Vid beräkning av Avsättningar för pensioner har följande antaganden använts:

MSEK	Koncernen	
	2002	2001
Diskonteringsränta	4,0–6,5%	4,0–6,5%
Ökningstakt för förväntade ersättningar	2,0–3,0%	2,0–3,0%
Förväntad avkastning på tillgångar hos förvaltare	5,0–7,0%	5,0–7,0%
Förväntade pensionsökningar	1,5–3,0%	1,5–3,0%
Framtida justering av löpande pensioner	2,5–3,0%	2,5–3,0%

Koncernen finansierar också ett antal avgiftsbestämda pensionsplaner. Koncernens kostnader för dessa uppgick till 51,0 MSEK (27,3). Pensionsåtaganden i Sverige som lösts genom pensionsförsäkringspremier till Alecta inom den s k ITP-planen hanteras i redovisningen som avgiftsbestämda pensionslösningar.

## Not 19 Övriga avsättningar

MSEK	Koncernen	
	2002	2001
Omstruktureringsreserv avseende Dun & Bradstreet RMS	0,0	18,8
Omstruktureringsreserv avseende Via Ejecutiva	0,1	4,6
Omstruktureringsreserv avseende Stirling Park	2,0	–
<b>Summa</b>	<b>2,1</b>	<b>23,4</b>

MSEK	Koncernen	
	2002	2001
Ingående balanser	23,4	0,0
Årets avsättningar	3,2	32,2
Årets upplösningar	–24,1	–9,5
Kursdifferenser	–0,4	0,7
<b>Utgående balanser</b>	<b>2,1</b>	<b>23,4</b>

I samband med förvärvet av D&B RMS i maj 2001 gjordes en avsättning på 27,6 MSEK för omstruktureringskostnader gällande övertalighet, lokalkostnader och IT-avtal. Under 2001 utnyttjades 9,5 MSEK och under 2002 utnyttjades 18,5 MSEK för att täcka sådana kostnader. Den 31 december 2002 återstod inget av reserven.

En avsättning på 4,7 MSEK gjordes för omstruktureringskostnader, inklusive övertalighet och lokaler, när Via Ejecutiva förvärvades i december 2001. Under 2001 utnyttjades inte denna avsättning. Under 2002 utnyttjades 4,5 MSEK. Den 31 december 2002 uppgick återstoden av avsättningen till 0,1 MSEK som förväntas tas i bruk under 2003.

Vid förvärvet av Stirling Park i augusti 2002 gjordes en avsättning för omstruktureringskostnader, inklusive övertalighet och lokaler, på 3,2 MSEK. Av denna avsättning utnyttjades 1,2 MSEK under 2002, och den 31 december 2002 återstod 2,0 MSEK.

## Not 20 Skulder till kreditinstitut

MSEK	Koncernen	
	2002	2001
Långfristiga lån	621,8	853,8
Kortfristiga lån	285,0	421,7
<b>Summa</b>	<b>906,8</b>	<b>1 275,5</b>

Koncernen har sedan den 29 mars 2001 ett kreditavtal, noterat i flera valutor, med Svenska Handelsbanken AB. Kreditavtalet är ett s k "Senior Credit Facility"-avtal och innehåller en rullande kredit (revolving loan facility) på 183,3 MSEK (20 MEUR) med en bakomliggande garanti samt två tidsbestämda lån på ursprungligen 1 191,9 MSEK (130 MEUR). Per 31 december 2002 hade koncernen utnyttjat 90,9 MSEK (9,9 MEUR) av den rullande krediten och totalt 842,0 MSEK (91,8 MEUR) av de tidsbestämda lånen. Lånen löper med en rörlig ränta, baserad på LIBOR. För kreditavtalet finns ett antal rörelseanknutna och finansiella villkor där de viktigaste villkoren kräver att koncernen upprätthåller vissa nyckeltal knutna till kassaflödet. Vidare innehåller kreditavtalet villkor som kan inskränka, villkora eller förbjuda koncernen att ådra sig ytterligare skulder, göra förvärv, avyttra tillgångar, ådra sig kapital- eller finansiella leasingkostnader, tillåta inteckning av tillgångar, förändra koncernens rörelse eller besluta om fusion.

För verkliga värden på koncernens maxi- och minimiräntenivåer, se Not 31.

Den 11 mars 2001 träffades ett avtal med SEB AB om ett efterställt lån på motsvarande 25 MEUR, redovisat som långfristig skuld till kreditinstitut. Detta lån inlöstes per 12 juni 2002 i samband med bolagets nyemission och börsnotering.

MSEK	Koncernen	
	2002	2001
<b>Förfalltidpunkter för långfristiga lån</b>		
Mellan 1 och 2 år	218,3	242,0
Mellan 2 och 3 år	218,3	242,0
Mellan 3 och 4 år	168,0	242,0
Mellan 4 och 5 år	17,2	127,8
<b>Summa</b>	<b>621,8</b>	<b>853,8</b>

MSEK	Koncernen	
	2002	2001
<b>Outnyttjade kreditlöften</b>		
Löper ut inom ett år	53,3	36,1
Löper ut efter ett år	167,9	185,8
<b>Summa</b>	<b>221,1</b>	<b>221,9</b>

## Not 21 Efterställda aktieägarlån

Koncernen hade vid utgången av år 2001 skulder till de två huvudaktieägarna i form av långfristiga efterställda aktieägarlån nominerade i euro, som löpte med 10 procent årlig ränta. De efterställda aktieägarlånen inlöstes i sin helhet i juni 2002, som en följd av nyemissionen.

## Not 22 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2002	2001	2002	2001
Upplupna sociala avgifter	28,4	62,4	0,8	–
Semesterlöneskuld	43,3	36,5	1,1	–
Upplupen bonuskostnad	48,6	32,2	2,1	–
Upplupen ersättning till f d verkställande direktör	7,7	–	7,7	–
Förutbetalda abonnemangintäkter	55,3	51,6	–	–
Avsättningar för förluster vid kreditkortsgarantier	36,8	30,1	–	–
Övriga upplupna kostnader	102,4	128,4	5,5	–
<b>Summa</b>	<b>322,5</b>	<b>341,2</b>	<b>17,2</b>	<b>–</b>

## Not 23 Ställda säkerheter

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2002	2001	2002	2001
Nettotillgångar i dotterföretag (pantsatta aktier)	1 506,0	1 542,7	0,9	–

Aktierna i ett antal rörelsedrivande bolag i koncernen är pantsatta som säkerhet för koncernens krediter i Svenska Handelsbanken. Beloppet på ställda säkerheter i koncernredovisningen utgörs av det koncernmässiga värdet av nettotillgångar i de dotterföretag vars aktier är pantsatta. Beloppet i moderbolaget avser det bokförda värdet på de pantsatta aktier som ägs direkt av moderbolaget.

## Not 24 Ansvarsförbindelser

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2002	2001	2002	2001
Garantier för kontokort	2 323,6	2 265,9	–	–
Tvist med svenska skattemyndigheter	24,5	–	–	–
Övriga ansvarsförbindelser	3,3	64,5	–	–
<b>Summa</b>	<b>2 351,4</b>	<b>2 330,4</b>	<b>–</b>	<b>–</b>

### Garantier för kontokort

I kombination med andra tjänster som säljs i Schweiz, har koncernen utfärdat garantier för kreditkort på totalt 2 323,6 MSEK (2 265,9). Koncernens huvudsakliga risk hänförs till de kreditkortsfordringar som är förfallna mer än 30 dagar, vilka uppgår till 336,6 MSEK (152,2). Koncernen har reserverat en upplupen kostnad motsvarande vad som anses vara den förväntade förlusten enligt beräkningar baserade på historisk erfarenhet och framtida förväntningar.

### Tvist med svenska skattemyndigheter

Skattemyndigheten i Stockholm har efter en taxeringsrevision ifrågasatt vissa avdragsposter i det svenska dotterföretagets deklarationer och upptaxerat bolaget med 87,4 MSEK för 2000–2001 års taxeringar. Bolaget har överklagat upptaxeringen till länsrätten och gör bedömningen att skattemyndighetens yrkande inte ska leda till några kostnader för bolaget. Någon avsättning görs därför inte i årets räkenskaper. Den redovisade ansvarsförbindelsen motsvarar skatteeffekten av skattemyndighetens totala yrkande.

Även i Norge, Danmark och Finland har taxeringsrevisioner genomförts under året. Skattemyndigheterna i dessa länder har dock än så länge endast ställt frågor och det föreligger inga yrkanden om ändring av bolagens taxering.

## Not 25 Medelantal anställda

MSEK	Koncernen				Moderbolaget			
	2002		2001		2002		2001	
	Antal anställda	Varav män	Antal anställda	Varav män	Antal anställda	Varav män	Antal anställda	Varav män
Sverige, Norge & Danmark	472	169	468	175	–	–	–	–
Storbritannien & Irland	526	185	496	155	–	–	–	–
Belgien, Nederländerna & Tyskland	596	315	507	200	–	–	–	–
Schweiz, Österrike & Italien	295	118	273	99	–	–	–	–
Finland, Estland, Lettland & Litauen	255	60	223	56	–	–	–	–
Frankrike, Spanien & Portugal	274	108	205	72	–	–	–	–
Polen, Tjeckien & Ungern	227	91	207	74	–	–	–	–
Huvudkontor och centrala enheter	16	9	17	12	9	6	–	–
<b>Summa</b>	<b>2 661</b>	<b>1 055</b>	<b>2 396</b>	<b>843</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>–</b>	<b>–</b>

### Övrigt

I samband med hemvistbytet och omstruktureringen där koncernen fick ett nytt moderbolag utställdes en skadeslöshetsförbindelse gentemot Industri Kapital 1997-fonden och Synergy. Det tidigare moderbolaget likviderades under 2002 och skadeslöshetsförbindelsen gäller därför inte längre.

Visegrad NV, som delvis ägs av Intrum Justitias regionchef samt en f d anställd i Intrum Justitias dotterbolag i Polen, Tjeckien och Ungern, har en option att förvärva upp till 40 procent av aktierna i Intrum Justitia Central Europe BV per 1 januari 2005 till ett pris av USD 40 000. Intrum Justitia Central Europe BV är holdingbolag för koncernens rörelsedrivande bolag i Polen, Tjeckien och Ungern. Om Visegrad NV väljer att utnyttja denna möjlighet har Intrum Justitia rätt att återköpa 20 procent av Intrum Justitia Central Europe BV från Visegrad NV. Denna möjlighet kan utnyttjas från den 1 januari 2004. Om Intrum Justitia använder sig av denna möjlighet kommer köpeskillingen för Visegrad NV:s ägarandel om 20 procent enligt optionsavtalet att uppgå till 16 procent av gällande EBITDA-multipel multiplicerad med EBITDA för Intrum Justitias verksamheter i Polen, Tjeckien och Ungern. Till följd av denna option har Intrum Justitia reserverat 3,8 MSEK avseende det egna kapital som skulle ha tillhört minoriteten om optionen hade utnyttjats vid årets slut.

Koncernen är inblandad i ett antal juridiska tvister, vilket är en naturlig del i verksamheten. Enligt företagsledningen förväntas utfallet av sådana tvister inte leda till någon väsentlig kostnad.

Den 22 maj 2002 inlämnades en stämningsansökan vid Nacka tingsrätt av Tore Nuland mot Intrum Justitia AB m fl. Stämningsansökan avser krav som avvisades i norska domstolar i slutet av 1980-talet, utan möjlighet till överklagan. Intrum Justitia bedömer att kraven saknar grund och redovisar därför ingen ansvarsförbindelse.



## Not 26 Löner och andra ersättningar och förmåner fördelade per geografiskt område

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2002	2001	2002	2001
	Löner, andra ersättningar och sociala kostnader	Löner, andra ersättningar och sociala kostnader	Löner, andra ersättningar och sociala kostnader	Löner, andra ersättningar och sociala kostnader
<b>Totalt löner och andra ersättningar styrelse, VD och vice VD</b>	<b>53,5</b>	<b>40,3</b>	<b>13,2</b>	<b>-</b>
<b>Övriga anställda</b>				
Sverige, Norge & Danmark	168,4	154,3	-	-
Storbritannien & Irland	126,9	99,6	-	-
Belgien, Nederländerna & Tyskland	182,0	137,4	-	-
Schweiz, Österrike & Italien	107,0	95,9	-	-
Finland, Estland, Lettland & Litauen	62,1	53,1	-	-
Frankrike, Spanien & Portugal	63,9	44,2	-	-
Polen, Tjeckien & Ungern	24,0	26,9	-	-
Huvudkontor och centrala verksamheter	15,7	25,2	7,1	-
<b>Totalt löner och andra ersättningar övriga anställda</b>	<b>750,0</b>	<b>636,6</b>	<b>7,1</b>	<b>-</b>
<b>Totala löner och ersättningar i koncernen</b>	<b>803,5</b>	<b>676,9</b>	<b>20,3</b>	<b>-</b>
<b>Sociala kostnader</b>	<b>182,2</b>	<b>148,0</b>	<b>9,0</b>	<b>-</b>
<b>Varav pensionskostnader</b>	<b>44,0</b>	<b>26,2</b>	<b>2,5</b>	<b>-</b>

## Not 27 Anställningsvillkor för ledande befattningshavare

Ersättningar och förmåner under året	SEK tusen	Grundlön/arvode	Rörlig ersättning	Övriga förmåner	Pensionskostnad	Summa
Styrelsens ordförande Bo Ingemarson	*	0	0	0	0	0
VD till 19 september Peter Sjunnesson	3 060	534	0	360	3 954	
Ekonomidirektör och, från 19 sept, VD Bertil Persson	1 485	456	71	371	2 383	
Andra ledande befattningshavare (sex personer)	10 472	9 506	731	1 380	22 089	
<b>Summa</b>	<b>15 017</b>	<b>10 496</b>	<b>802</b>	<b>2 111</b>	<b>28 426</b>	

\*se nedan.

Verkställande direktör till och med den 19 september 2002 var Peter Sjunnesson. Anställningen var förenad med en uppsägningstid på tolv månader. Lön och pensionskostnader under uppsägningstiden reserverades i samband med att Sjunnesson lämnade sin tjänst i september. Bolaget har även reserverat ytterligare ersättningar i samband med hans avgång på totalt 3 000 000 SEK, varav 1 500 000 SEK utbetalas under 2003 och 1 500 000 SEK under 2004. Dessa ingår i den totala reservering på 8,5 MSEK som gjordes i samband med uppsägningen.

Styrelsens ordförande Bo Ingemarson erhåller ett arvode på 600 000 SEK för uppdraget som bolagets ordförande under perioden 22 april 2002–13 maj 2003, varav 0 SEK har utbetalats under 2002. Under perioden 19 september 2002–25 februari 2003 har han erhållit ytterligare 1 000 000 SEK för insatsen som arbetande styrelseordförande, varav 400 000 SEK har utbetalats under 2002.

Övriga befattningshavare i koncernledningen var under året regioncheferna Henning Bensland, Jim Burton, Jean Marie de Dobbelaere, Thomas Feodoroff, Benno Oertig och Jan Steenberg. De erhåller lön, rörlig ersättning, pensioner och i vissa fall övriga förmåner. I några av anställningskontrakten inkluderas pension och övriga förmåner i ett månatligt belopp för att själv teckna pensionsförsäkringar medan andra har månadslön, pensionsavsättning samt övriga förmåner.

Pensionsavsättningarna varierar från att ingå i månadslönen upp till 25 procent beroende på bosättningsland och lagstiftning. Pensionsåldern är 65 år. Den rörliga ersättningen baseras på uppsatta mål för det egna ansvarsområdets utfall och koncernens rörelseresultat. Övriga förmåner består av bilförmåner.

Regionchefen Henning Bensland är delägare i ett bolag som har en option att förvärva upp till 40 procent av aktierna i Intrum Justitia Central Europe BV. Se även Not 24.

Uppsägningstiden för befattningshavarna i koncernledningen varierar från 6 till 24 månader, såväl vid uppsägning från den anställdes sida som vid uppsägning från företaget sida.

Det finns en ersättningskommitté ansvarig för rekommendationer gällande principer för ersättning till ledande befattningshavare, vilka innefattar principer för rörlig ersättning samt storleken på eventuella löneökningar.

Ersättningskommittén består av Bo Ingemarson, Reinhold Geijer samt Dennis Panches.

Ersättningar till VD för verksamhetsåret 2002 har beslutats av styrelsen utifrån rekommendationer från styrelsens ordförande och ersättningskommittén. Ersättningar till andra ledande befattningshavare har beslutats av VD efter samråd med styrelsens ordförande och ersättningskommittén. Alla ersättningar (fasta och rörliga) som omfattar en totalsumma på 125 000 euro skall beslutas av ersättningskommittén.

## Not 28 Revisionsarvoden

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2002	2001	2002	2001
<b>Revisionsuppdrag</b>				
Öhrings PricewaterhouseCoopers	4,7	4,3	0,7	-
Andra revisorer	1,4	0,4	-	-
<b>Summa revisionsuppdrag</b>	<b>6,1</b>	<b>4,7</b>	<b>0,7</b>	<b>-</b>

## Övriga uppdrag, Öhrings PricewaterhouseCoopers

Konsultationer i anknytning till revisionen	1,5	1,8	0,5	-
Konsultationer i anknytning till börsnotering	5,8	11,6	-	-
Due diligence avseende förvärv av D&B RMS	0,0	11,0	-	-
Övriga konsultationer	3,5	8,4	-	-
<b>Summa</b>	<b>10,8</b>	<b>32,8</b>	<b>0,5</b>	<b>-</b>

## Not 29 Operationell leasing

Det nominella värdet av framtida minsta leasingavgifter avseende icke uppsägningsbara hyresavtal fördelar sig enligt följande:

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2002	2001	2002	2001
<b>Åtaganden om hyresbetalningar avseende ej annullerbara hyreskontrakt</b>				
År 1	103,3	77,7	1,0	-
År 2–4	163,7	153,5	1,4	-
År 5 och senare	33,5	31,0	0,0	-
<b>Summa</b>	<b>300,5</b>	<b>262,2</b>	<b>2,4</b>	<b>-</b>

Leasingkostnader avseende operationell leasing uppgår för år 2002 i koncernen till 105,9 MSEK (95,8).

## Not 30 Finansiell leasing

MSEK	Koncernen	
	2002	2001
<b>Minimivärderna och dess nuvärden</b>		
Inom ett år	0,5	0,7
Senare än ett år men innan fem år	0,6	1,2
Senare än fem år	-	-
<b>Summa</b>	<b>1,1</b>	<b>1,9</b>

Nuvärdet av framtida leasingbetalningar enligt finansiella leasingkontrakt redovisas i balansräkningen inkluderat i posten Övriga skulder.

## Not 31 Finansiella instrument och riskkoncentration

### Derivat

Den 14 juli 1998 ingick koncernen ett antal avtal för maxi- och minimiräntenväer. Dessa avtal skapar tillsammans ett ränteband för koncernens lån med rörlig ränta på viss upplåning från bankerna. Avtalen med både maxi- och minimiväer faller den 14 juli 2003 medan derivaten med enbart minimiväer faller den 26 oktober 2006.

Koncernens maxi- och minimiväer per 31 december 2002:

Lokal valuta	Teoretiskt belopp	Maximiränta	Minimiränta
GBP	5 000 000	9,00%	5,00%
CHF	8 000 000	5,00%	1,50%
EUR	3 195 571	6,00%	3,00%
NOK	32 000 000	7,00%	3,00%
SEK	64 000 000	7,00%	3,00%

Per 31 december uppgick balanserna till följande belopp:

MSEK	Koncernen	
	2002	2001
<b>Balanser</b>		
Premier inbetalda för minimiväer	1,3	1,9
Varav kommer att amorteras inom ett år	0,6	0,4
Premier mottagna för minimiväer	0,0	0,1
Varav kommer att amorteras inom ett år	0,0	0,0

### Verkliga värden

Verkliga värden på avtalen om maxi- och minimiväer uppgick till följande belopp per 31 december:

MSEK	Koncernen	
	2002	2001
<b>Verkliga värden</b>		
Maximiväer	0,3	2,4
Minimiväer	0,9	0,1

Verkliga värden enligt tabellen ovan avser de belopp som koncernen skulle erhålla respektive betala för att avsluta kontrakten på balansdagen, baserat på bedömning av externa parter.

### Kreditrisk

Finansiella tillgångar som eventuellt kan utsätta koncernen för kreditrisker består av likvida medel, kundfordringar, köpta fordringar och derivatkontrakt. Koncernens likvida medel består huvudsakligen av banktillgodohavanden och andra kortfristiga finansiella tillgångar med en återstående löptid kortare än tre månader.

Koncernen har placerat sina likvida medel hos etablerade finansinstitut där risken för förlust bedöms som ytterst liten. Koncernens kundfordringar och köpta fordringar är hänförliga till kunder och betalningsskyldiga som verkar inom olika branscher, och är inte koncentrerade till någon särskild geografisk region. Kreditrisken från koncernens avtal om maxi- och minimiräntenväer är helt beroende av motparten som i regel är en större bank eller finansinstitut. Bolaget förväntar sig inte att någon av dessa motparter ska komma på obestånd.

Domstolskostnader som uppkommer i Storbritannien då obetalda fordringar drivs in aktiveras eftersom koncernen får ersättning för domstolskostnaderna när processen slutförts och ärendet avgjorts. En kreditrisk kan anses föreligga varför en reservering för osäkra fordringar redovisas på grundval av en genomgång av pågående domstolsprocesser vid räkenskapsårets slut. Realiserade förluster för domstolskostnader kostnadsförs när de identifieras.

### Valutarisk

Bokslutet presenteras i svenska kronor, dock härrör ca 86 procent av koncernens omsättning (85 procent under 2001) från verksamhet utanför Sverige. Resultat och finansiell ställning för verksamheter utanför Sverige omräknas till svenska kronor för koncernens finansiella rapportering. Därför kan fluktuationer mellan den svenska kronan och andra valutor få en ogynnsam effekt på resultat och ställning så som den anges i koncernredovisningen.

## Not 32 Företagsförvärv

### Förvärv under 2001

Den 1 maj 2001 förvärvade koncernen Dun & Bradstreets RMS-verksamhet i tolv länder för en kontant köpeskilling om 452,6 MSEK. Förvärvet bidrog med intäkter på 300 MSEK och en operationell vinst före goodwillavskrivningar på 21 MSEK för perioden maj–december 2001.

Den 31 december 2001 förvärvades det spanskportugisiska inkassoföretaget Via Ejecutiva för en kontant köpeskilling om 2,8 MSEK.

Under 2001 förvärvade koncernen också de återstående 40 procenten av det tidigare delägda bolaget Intrum Justitia Portugal.

Den 12 december 2001 ingicks ett joint venture-avtal om att tillsammans med SIA Finansu Resursu Parvalce etablera SIA Intrum Justitia. I enlighet med avtalsvillkoren förvärvade Intrum Justitia 70 procent av aktierna i bolaget för 0,5 MSEK.

### Förvärv under 2002

Den 17 juli 2002 förvärvades Stirling Park, ett av Skottlands största inkassoföretag. Förvärvspriset är resultatbaserat och beräknas uppgå till högst 118,2 MSEK, varav 88,6 MSEK erlagts kontant under 2002. Förvärvet gav upphov till en goodwill på 116,5 MSEK, inklusive förvärvskostnader.

Den 31 december förvärvades Jean Riou Contentieux, ett franskt inkassoföretag, för ett förvärvspris om 28,6 MSEK. Förvärvet gav upphov till en goodwill på 24,3 MSEK, inklusive förvärvskostnader. I januari 2003, efter räkenskapsårets utgång, förvärvades det franska inkassoföretaget Cofreco för en köpeskilling om 53,1 MSEK, vilket gav upphov till en goodwill på 36,6 MSEK.

## Not 33 Transaktioner med närstående

MSEK	Koncernen	
	2002	2001
<b>Försäljning av tjänster</b>		
Amfa Finans AB (försäljning av kreditinformation)	1,0	1,0
Dustin Partner AB (försäljning av kundreskontrahantering)	4,7	4,4
<b>Summa</b>	<b>5,7</b>	<b>5,4</b>
<b>Inköp av tjänster</b>		
Meteorit AB (inköp av IT-konsultation)	9,4	10,1
Dustin Partner AB (köp av IT-utrustning)	0,2	0,0
Travel Focus Ltd (inköp av biljetter och andra resetjänster)	3,2	4,0
Vectis NV (lokalhyra, köp av IT-utrustning)	0,5	0,5
M5 Ltd (köp av IT-konsultation)	0,5	–
Fathom Ltd (köp av IT-konsultation)	3,3	–
<b>Summa</b>	<b>17,1</b>	<b>14,6</b>
<b>Avyttring av företag</b>		
Intrum Justitia Inkasso Antillia BV (skadeslöshetsersättning till City Plaza Inc)	–	4,7
<b>Summa</b>	<b>–</b>	<b>4,7</b>
<b>Kostnad för förvärv</b>		
Köp av varumärket Intrum Finans från Amfa Finans AB	–	13,8
<b>Summa</b>	<b>–</b>	<b>13,8</b>
<b>Fordringar</b>		
Amfa Finans AB (fordringar)	0,3	0,2
Dustin AB (fordringar)	0,5	0,0
<b>Summa</b>	<b>0,8</b>	<b>0,2</b>
<b>Skulder</b>		
Lån från Industri Kapital 1997-fonden och Synergy Ltd inklusive upplupen ränta	–	536,5
Pensionsåtaganden	1,4	1,4
<b>Summa</b>	<b>1,4</b>	<b>537,9</b>

## Not 33 Fortsättning

Amfa Finans AB (f d Intrum Finans AB) är ett företag ytterst ägt och kontrollerat av Bo Göransson, styrelseledamot i Intrum Justitia AB.

Dustin Partner AB är ett företag i vilket den verkställande direktören i ett av koncernens dotterföretag är styrelseledamot och delägare.

Meteorit AB ägs delvis av en svåger till f d VD och koncernchef Peter Sjunnesson.

Bo Göransson, styrelseledamot i Intrum Justitia AB, är delägare och styrelseledamot även i Travel Focus Ltd.

Vectis NV ägs av Jean Marie de Dobbelaere, som under 2002 har varit regionchef och medlem i företagsledningen för Intrum Justitia AB.

M5 Ltd ägs delvis av James Burton, regionchef och medlem i företagsledningen i Intrum Justitia AB. Burton är även styrelseledamot, men ej delägare, i Fathom Ltd.

Intrum Justitia Inkasso Antillia NV såldes under år 2001 till City Plaza Inc, ett bolag kontrollerat av Bo Göransson, styrelseledamot i Intrum Justitia AB. Vid försäljningen erlades en skadeslöshetsersättning till köparen på 4,7 MSEK.

Vid slutet av 2001 hade koncernen skulder till Industri Kapital 1997-fonden och Synergy Ltd avseende efterställda aktieägarlån inklusive upplupen ränta. Jämför Not 21. Lånen inlöstes i juni 2002 med 546,5 MSEK inklusive upplupen ränta.

Pensionsåtaganden avser änkepension till Bo Göranssons mor.

Alla transaktioner med närstående personer och företag genomfördes till marknadsmässiga villkor, enligt principen om armlängds avstånd.

Stockholm den 18 mars 2003

Bo Ingemarson  
Ordförande

Björn Fröling

Reinhold Geijer

Bo Göransson

Maria Lilja

Dennis Panches

Christian Salamon

Jan Roxendal  
Verkställande direktör

Vår revisionsberättelse har avgivits den 18 mars 2003.

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Michael Bengtsson  
Auktoriserad revisor

# Revisionsberättelse

Till bolagsstämman i Intrum Justitia AB (publ)  
Organisationsnummer 556607-7581

Vi har granskat årsredovisningen, koncernredovisningen och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning i Intrum Justitia AB för år 2002. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för räkenskapshandlingarna och förvaltningen. 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 i rimlig grad försäkra oss om att årsredovisningen och koncernredovisningen inte innehåller väsentliga fel. 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 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 och koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger därmed en rättvisande bild av bolagets och koncernens resultat och ställning i enlighet med god redovisningssed i Sverige.

Vi tillstyrker att bolagsstämman 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 18 mars 2003

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Michael Bengtsson  
Auktoriserad revisor

# Styrelse och revisorer

## 1. Bo Ingemarson, 52 år, ordförande

Ingemarson är även styrelseordförande i Ostnor AB, styrelseledamot i Munters AB, medlem av Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademiens Näringslivsråd och vice ordförande i Uppsala Universitet. Han har varit ekonomi- och finansdirektör i Sparbanken Sverige AB (1991–1993), Skanska AB (1993–1997), Försäkringsaktiebolaget Skandia AB (1997–1999) och senast VD och koncernchef i If Skadeförsäkring AB. Ingemarson är civilekonom från Handelshögskolan i Stockholm.

Antal aktier i Intrum Justitia AB: 17 000

## 2. Björn Fröling, 46 år

Fröling är verksam som oberoende konsult. Han är styrelseledamot i bl a Malmö Aviation AB, Braganza AS, Talisman Energy AB samt E. Öhman J:or Fondkommission AB. Fröling har tidigare varit verksam inom investment banking, senast som VD och delägare i Lazard AB fram till 2000, och innan dess Brummer & Partners AB samt Alfred Berg. Fröling är civilekonom från Handelshögskolan i Stockholm.

Antal aktier i Intrum Justitia AB: 20 000

## 3. Reinhold Geijer, 50 år

Geijer är VD och koncernchef i Nordisk Renting AB och styrelseledamot i bl a BTS AB, Nefab AB, OEM International AB och 7:e AP-Fonden. Han har tidigare varit assistent till koncernchefen i SSAB Svenskt Stål, marknads- och försäljningschef för Ericsson Radio System ABs division för mobiltelefonssystem, VD för Sparbanken Finans, VD för AB Spintab samt VD och koncernchef i Sparbanken Sverige och FöreningsSparbanken AB. Geijer är civilekonom från Handelshögskolan i Stockholm.

Antal aktier i Intrum Justitia AB: 12 000

## 4. Bo Göransson, 65 år

Göransson förvärvade företaget 1971 och var under olika perioder fram till 1998 först koncernchef och sedan styrelseordförande. Göransson är styrelseordförande i Parkerhouse Investments B.V. och Amfa Finans AB, samt styrelseledamot i Collection House Ltd och Travel Focus Ltd.

Antal aktier i Intrum Justitia AB: 21 440 669

## 5. Maria Lilja, 58 år

Lilja är styrelseordförande i Cell Network AB och styrelseledamot i Bilja AB, Bure Equity AB, Observer AB, Försäkringsaktiebolaget Skandia AB, Poolia AB och Diageo plc. Hon var VD och koncernchef för Nyman & Schultz från 1993 till 1996 och Europachef för American Express Corporate Travel Team från 1996 till 2000. Lilja har examen i marknadsföring och ekonomi från RMI (Reklam- och Marknadsinstitutet) i Stockholm.

Antal aktier i Intrum Justitia AB: 100 000

## 6. Dennis Punches, 67 år

Punches är VD i Payback, LP, ett fastighets- och investmentbolag i USA. Punches är även styrelseordförande i Attention, LLC, USA och styrelseledamot i Call Solutions, Inc., USA, samt styrelseordförande i Collection House Ltd. Punches var VD under 26 år och styrelseordförande under elva år i Payco American Corporation. Punches har en kandidatexamen (B. Sc.) från Carroll College, Wisconsin, USA.

Antal aktier i Intrum Justitia AB: 123 000

## 7. Christian Salamon, 42 år

Salamon är direktör i Industri Kapital sedan 1997. Från 1988 till 1997 arbetade han för McKinsey & Co. i Skandinavien och dessförinnan för Atlas Copco-koncernen i Schweiz. Han är även styrelseledamot i Alfa Laval AB, Arca Systems International AB, Oriflame Cosmetics SA och Telefos AB. Salamon har en Masterexamen från Harvard Business School och är civilingenjör från Kungliga Tekniska Högskolan i Stockholm.

Antal aktier i Intrum Justitia AB: 0

## STYRELSESUPPLEANTER

### 8. Rolf Granström, 62 år

Granström har haft ett antal befattningar i LM Ericsson mellan 1980 och 2001, däribland som VD i dotterbolagen i Hongkong, Mexiko, Thailand och Indien, och senast som direktör och chef för Corporate Market Coordination vid huvudkontoret i Stockholm. Han är styrelseledamot i Parkerhouse Investment B.V., Amfa Finans AB och Financial Systems FS AB. Granström har ledarskapsutbildning från Harvard Business School.

Antal aktier i Intrum Justitia AB: 119 035

### 9. Stefan Linder, 34 år

Linder är direktör i Industri Kapital och har varit verksam i Industri Kapital sedan 1996. Dessförinnan var han anställd inom Investment Banking hos Morgan Stanley & Co. Ltd. i London. Linder är styrelseledamot i Consolis Oy Ab, Oriflame Cosmetics SA, Sydsvenska Kemi AB samt styrelsesuppleant i Dynea Oy. Linder är civilekonom från Handelshögskolan i Stockholm.

Antal aktier i Intrum Justitia AB: 0

## REVISORER

### Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB är av bolagsstämman i Intrum Justitia AB utsedd revisionsbyrå med auktoriserad revisor Michael Bengtsson, 43 år, som huvudansvarig. Han är revisor i Intrum Justitia AB sedan juni 2001. Revisorn är vald för en period om fyra år från och med år 2001.

Uppgifter om innehav av aktier är inklusive aktier ägda via bolag och av närstående och är aktuella per 31 december 2002.



1



2



3



4



5



6



7



8



9

# Ledningsgruppen



## 1. Jan Roxendal, 49 år, VD och koncernchef

Den 25 februari 2003 tillträdde Jan Roxendal som verkställande direktör och koncernchef för Intrum Justitia. Roxendal kommer närmast från ABB, där han var ansvarig för divisionen Financial Services och Executive Vice President för ABB Ltd. i Schweiz. Roxendal kom till ASEA/ABB 1984 och 1991 utsågs han till VD för affärsområdet Financial Services, direkt underställd ABB-koncernens VD. Under 1998-2002 var han även medlem i ABB-gruppens koncernledning. Innan Roxendal kom till ABB arbetade han på SEB och Svensk Exportkredit. Med sin bankbakgrund har Roxendal Higher General Banking Certificate. Antal aktier i Intrum Justitia AB: 15 000<sup>1</sup>



## 2. Bertil Persson, 51 år, administrativ chef och ekonomidirektör

Persson är anställd i Intrum Justitia sedan december 2000. Då tidigare VD och koncernchefen Peter Sjunnesson i september 2002 lämnade sina uppdrag utsågs Persson till vice VD och tillförordnad koncernchef. I samband med att Jan Roxendal tillträdde som VD återgick Persson till tjänsten som administrativ chef och ekonomidirektör. Från 1999 fram till december 2000 var Persson VD och koncernchef i IT-företaget Netsys Software Group. Mellan 1997 och 1999 var han finansdirektör i Frontec och under perioden 1988 fram till 1996 arbetade han i olika dotterbolag inom Procordia, som ekonomidirektör och vice VD. Persson har en civilekonomexamen från Stockholms Universitet. Antal aktier i Intrum Justitia AB: 59 518



## 3. Henning Bensland, 40 år, regionchef

Bensland är anställd i Intrum Justitia sedan 1993 och är sedan 1999 regionchef för Polen, Tjeckien & Ungern. Under 2002 utökades regionansvaret till att även omfatta Tyskland. Från 1992 till 1993 var Bensland affärsutvecklingschef i Kontrax Telekom och under perioden 1988-1992 innehade han befattningar som distriktschef och produktchef i LM Ericsson. Bensland är civil-ekonom från Stockholms Universitet och civilingenjör från Kungliga Tekniska Högskolan i Stockholm. Antal aktier i Intrum Justitia AB: 178 584



## 4. James Burton, 43 år, regionchef

Burton är regionchef för Intrum Justitia i regionen Storbritannien & Irland samt även i Nederländerna och Belgien. Han är anställd i företaget sedan 1997. Under 1986 till 1997 var Burton inom GE Capitals avdelning Global Consumer Finance Operations, senast som direktör för den internationella verksamheten utanför USA. Tidigare arbetade Burton inom banksektorn i Storbritannien. Burton är även styrelseledamot i ett antal brittiska handelsorganisationer. Antal aktier i Intrum Justitia AB: 297 657



## 5. Thomas Feodoroff, 50 år, regionchef

Feodoroff är anställd i Intrum Justitia sedan 1979 och är regionchef för Finland, Estland, Lettland & Litauen. Feodoroff har studerat vid svenska handelshögskolan i Helsingfors. Antal aktier i Intrum Justitia AB: 297 587



## 6. Benno Oertig, 50 år, regionchef

Under perioden 1991-1994 ansvarade Oertig för marknadsföring och blev därefter chef för regionen Schweiz, Österrike & Italien. Oertig var delägare i Creditcontrol Data AG, som förvärvades av Intrum Justitia 1992. Antal aktier i Intrum Justitia AB: 300 000



## 7. Jan Steenberg, 43 år, regionchef

Steenberg är anställd i Intrum Justitia sedan 1984. Sedan 1999 är Steenberg regionchef för Sverige, Norge & Danmark. Sedan februari 2003 är Steenberg även tillförordnad regionchef för Frankrike, Spanien & Portugal. Han har tidigare haft olika befattningar inom den norska verksamheten, bl a som ekonomichef och VD. Steenberg har examen från Bedriftsøkonomisk Institutt. Antal aktier i Intrum Justitia AB: 297 782

Uppgifter om innehav av aktier är inklusive aktier ägda via bolag och av närstående och är aktuella per 31 december 2002.

<sup>1</sup> Köptes den 26 februari 2003.

## BOLAGSSTÄMMA OCH RAPPORTDATUM

### Bolagsstämma

Ordinarie bolagsstämma i Intrum Justitia AB äger rum tisdagen den 13 maj 2003 klockan 16.00. Plats: World Trade Center, Klarabergsviadukten 70, sektion D, Stockholm.

### Anmälan

Aktieägare som önskar delta i bolagsstämman ska:

- dels vara registrerad i aktieboken som förs av VPC AB fredagen den 2 maj 2003,
- dels anmäla sitt deltagande till Intrum Justitia senast torsdagen den 8 maj 2003 klockan 16.00. Anmälan kan göras på följande sätt:
  - på företagets webbplats [www.intrum.com](http://www.intrum.com)
  - via e-post till [agm@intrum.com](mailto:agm@intrum.com)
  - via fax +46 8 546 10 211
  - per post till Intrum Justitia AB, "Bolagsstämma", 105 24 Stockholm

Vid anmälan ska aktieägaren uppge namn, person/organisationsnummer, adress, telefon (dagtid), aktieinnehav samt eventuella biträden (högst två) som ska medfölja vid stämman. Eventuella fullmakter måste lämnas i original, ej per fax eller via Internet.

För att äga rätt att delta i bolagsstämman måste aktieägare som låtit förvaltarregistrera sina aktier genom bank eller värdepappersinstitut, tillfälligt inregistrera aktierna i eget namn hos VPC. Aktieägare som önskar sådan omregistrering måste underrätta förvaltaren om detta i god tid före fredagen den 2 maj 2003, då denna ska vara registrerad.

### Utdelning

För räkenskapsåret 2002 föreslår styrelsen en utdelning om 1,00 SEK per aktie. Som avstämningsdag för utdelningen föreslår styrelsen fredagen den 16 maj 2003. Beslutat bolagsstämman enligt förslaget, beräknas utdelningen komma att utsändas av VPC onsdagen den 21 maj 2003.

### Rapportdatum

13 maj, delårsrapport januari – mars 2003

19 augusti, delårsrapport januari – juni 2003

11 november, delårsrapport januari – september 2003

Rapporterna publiceras på svenska och engelska. Ekonomiska rapporter och övrig bolagsinformation finns på [www.intrum.com](http://www.intrum.com) eller kan beställas från Intrum Justitia AB, Informationsavdelningen, 105 24 Stockholm.

### Nomineringskommitté

Större ägare har tillsammans med några svenska institutionella ägare bildat en nomineringskommitté vars uppgift är att framlägga förslag rörande sammansättning och arvodering av Intrum Justitia AB:s styrelse. I nomineringskommittén ingår Marianne Nilsson, Robur fonder, Peter Bolte, Handelsbanken fonder, Mats Gustafsson, SEB fonder, Christian Salamon, Industri Kapital, Bo Göransson, Parkerhouse Investments B.V. med Bo Ingemarson, ordförande i Intrum Justitia AB, som sammankallande.



## Intrum Justitia AB

Marcusplatsen 1A, Nacka  
105 24 Stockholm, Sverige  
Tel: 08-546 10 200  
Fax: 08-546 10 211  
www.intrum.com  
info@intrum.com

## Dotterbolag

### Belgien

Intrum Justitia N.V  
Martelaarslaan 53  
B-9000 Gent, Belgien  
Tel: +32 9 218 90 80  
Fax: +32 9 218 90 40  
www.intrum.be

### Danmark

Intrum Justitia A/S  
Aldersrogade 6 A  
DK-2100 København, Danmark  
Tel: +45 33 69 70 00  
Fax: +45 33 13 70 48  
www.intrum.dk

### Estland

Intrum Justitia AS  
Lastekodu 43  
EE-10144 Tallinn, Estland  
Tel: +372 6060 990  
Fax: +372 6060 991  
www.intrum.ee

### Finland

Intrum Justitia Oy  
Box 47  
FI-00241 Helsinki, Finland  
Tel: +358 9 229 111  
Fax: +358 9 2291 1911  
www.intrum.fi

### Frankrike

Intrum Justitia GRC  
35 Rue Victorien Sardou  
FR-69007 Lyon, Frankrike  
Tel: +33 4 7280 1414  
Fax: +33 4 7280 1415  
www.intrum.fr

### Irland

Intrum Justitia Ireland Ltd  
20A Beckett Way  
Parkwest Business Park  
IE-Dublin 12, Irland  
Tel: +353 1 6296 655  
Fax: +353 1 6301 916  
www.intrum.ie

### Italien

Intrum Justitia S.p.A.  
Via dei Valtorta, 48  
IT-20127 Milano, Italien  
Tel: +39 02 288 701  
Fax: +39 02 288 70 411  
www.intrum.it

### Lettland

SIA Intrum Justitia  
Box 811  
Riga LV-1010, Lettland  
Tel: +371 733 2877  
Fax: +371 733 1155  
www.intrum.lv

### Litauen

Intrum Justitia UAB  
Box 2925  
LT-Vilnius 2000, Litauen  
Tel: +370 5 2608 292  
Fax: +370 5 2608 291  
www.intrum.lt

### Nederländerna

Justitia Janssen B.V.  
Box 29808  
NL-2502 LV Den Haag,  
Nederländerna  
Tel: +31 70 306 51 51  
Fax: +31 70 354 89 18  
www.intrum.nl

### Norge

Intrum Justitia A/S  
Box 6354 Etterstad  
NO-0604 Oslo, Norge  
Tel: +47 23 17 10 00  
Fax: +47 23 17 10 20  
www.intrum.no

### Polen

Intrum Justitia Sp. z o.o.  
Domaniewska str. 41  
PL-02-672 Warszawa, Polen  
Tel: +48 22 576 66 66  
Fax: +48 33 576 66 68  
www.intrum.pl

### Portugal

Intrum Justitia Portugal Lda  
av. Duque D'Avila no 185-3o-D  
PT-1050-082 Lissabon, Portugal  
Tel: +351 21 317 2200  
Fax: +351 21 317 2209  
www.intrum.pt

### Schweiz

Intrum Justitia AG  
Eschenstrasse 12  
CH-8603 Schwerzenbach,  
Schweiz  
Tel: +41 1 806 5656  
Fax: +41 1 806 5650  
www.intrum.ch

### Spanien

Intrum Justitia Iberica S.A.  
Juan Exlandiu, nr 11-13  
ES-28007 Madrid, Spanien  
Tel: +34 91 423 4600  
Fax: +34 91 423 4601  
www.intrum.es

### Storbritannien

Intrum Justitia Ltd  
Warwick House  
Birmingham Road  
Stratford-upon-Avon  
Warwickshire CV37 0BP  
Storbritannien  
Tel: +44 1789 415 181  
Fax: +44 1789 412 072  
www.intrum.co.uk

### Sverige

Intrum Justitia Sverige AB  
105 24 Stockholm, Sverige  
Tel: 08-616 77 00  
Fax: 08-640 94 02  
www.intrum.se

### Tjeckien

Intrum Justitia s.r.o.  
Rozmarny Business Centre,  
5th floor  
Delnická ulice 12  
CZ-170 04 Praha 7  
Holesovice, Tjeckien  
Tel: +420 2 667 93 502  
Fax: +420 2 667 93 511  
www.intrum.cz

### Tyskland

Intrum Justitia Inkasso GmbH  
Pallaswiesenstr. 180-182  
DE-64293 Darmstadt, Tyskland  
Tel: +49 6151 816 00  
Fax: +49 6151 816 155  
www.intrum.de

### Ungern

Intrum Justitia Kft  
Szeszgyár u.4.  
HU-1086 Budapest, Ungern  
Tel: +36 1 459 9400  
Fax: +36 1 303 0816  
www.intrum.hu

### Österrike

Intrum Justitia Inkasso GmbH  
Karolingerstrasse 36  
AT-5020 Salzburg, Österrike  
Tel: +43 662 835 077  
Fax: +43 662 835 080  
www.intrum.at

### European Outsourcing Services

Westblaak 138  
NL-3012 KM Rotterdam,  
Nederländerna  
Tel: +31 10 400 9400  
Fax: +31 10 400 9680  
www.intrum.com