

Årsredovisning

2003



”Vi bidrar till
ökad lönsamhet
och förbättrat
kassaflöde för
våra kunder”

Intrum Justitia i korthet

Intrum Justitia är Europas ledande koncern för tjänster inom kreditadministration, internationellt benämnt Credit Management Services (CMS). På varje lokal marknad erbjuds effektiva tjänster och hög kvalitet i relationen med såväl kunder som betalningsskyldiga. Intrum Justitia hjälper därmed sina kunder att förbättra sina kassaflöden och långsiktiga lönsamhet.

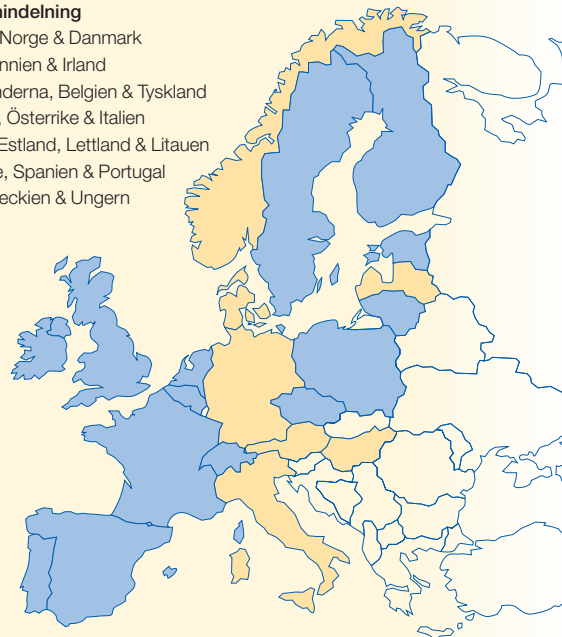
Intrum Justitias tjänster täcker hela kedjan i hanteringen av kundfordringar; från kreditinformation, via fakturering och påminnelsehantering till bevakning och inkassering av avskrivna fordringar. Merparten av tjänsterna är samlade i verksamhetsområdena *Konsumentinkasso & Inkassobevakning* och *Företagsinkasso & Internationellt inkasso*. Intrum Justitia arbetar även med fakturaservice, köp av avskrivna fordringar samt en rad specialtjänster kopplade till kreditadministration.

Koncernen har fler än 80 000 kunder och omkring 2 900 anställda i 21 europeiska länder. Huvudkontoret finns i Nacka utanför Stockholm. Intrum Justitias aktie är sedan juni 2002 noterad på Stockholmsbörsen.

Europas ledande CMS-företag

Vår regionindelning

- Sverige, Norge & Danmark
- Storbritannien & Irland
- Nederländerna, Belgien & Tyskland
- Schweiz, Österrike & Italien
- Finland, Estland, Lettland & Litauen
- Frankrike, Spanien & Portugal
- Polen, Tjeckien & Ungern



■ Marknadsledare

■ Bland de fem största CMS-företagen

Intrum Justitia har egen verksamhet i 21 europeiska länder.

Genom lokal närvaro och lång erfarenhet kan vi erbjuda tjänster som är väl anpassade till den lokala marknadens lagar och praxis. Via ett globalt nätverk av agenter kan vi även bistå våra kunder i 170 länder utanför Europa.

Innehåll

4	Verksamhet och erbjudande
6	Koncernchefens kommentar
9	Mål och strategi
11	Marknad
14	Intrum Justitia i Europa
16	Regelverk och lagstiftning
18	Verksamhetsområden
23	Historik
24	Medarbetare
26	Risker och riskhantering
28	Aktien och ägare

Räkenskaper

30	Finansiell översikt
32	Förvaltningsberättelse
39	Resultaträkningar
40	Balansräkningar
42	Förändringar av eget kapital
43	Kassaflödesanalyser
44	Noter
60	Revisionsberättelse
61	Styrelse och revisorer
62	Ledningsgrupp
63	Fair Pay

Året i korthet

- I samband med arbetet med halvårsbokslutet uppdagades allvarliga brister i det engelska dotterföretagets redovisning. Totalt belastades koncernens resultat för 2003 med 355,5 MSEK i kostnader hänförliga till redovisningsfel, utredningskostnader och goodwillnedskrivningar med mera avseende England.
- Nettoomsättningen under 2003 ökade med tre procent till 2 864,6 MSEK (2 774,9). Den organiska tillväxten svarade för tre procentenheter medan fyra procentenheter kom från förvärv. Effekten av den svenska kronans förstärkning var minus fyra procentenheter. Exklusive England, där utvecklingen under året var negativ, uppgick den organiska tillväxten till nio procent.
- Rörelseresultatet före goodwillavskrivningar och jämförelsestörande poster (justerat EBITA) minskade med 11 procent till 428,1 MSEK (481,4). Exklusive England ökade justerat EBITA med 16 procent till 433,4 MSEK (374,0).
- Nettoresultatet uppgick till -180,2 MSEK (173,3). Resultatet har belastats med jämförelsestörande poster om totalt 398,0 MSEK (8,5) varav integrationskostnader i Tyskland, Nederländerna och Belgien svarar för 42,5 MSEK. Resterande del, 355,5 MSEK, är relaterad till England och utgörs huvudsakligen av kostnader i samband med redovisningsbrister i den engelska verksamheten samt nedskrivning av goodwill.
- Kassaflödet från den löpande verksamheten var fortsatt starkt och uppgick till 301,8 MSEK (333,1).
- Resultat per aktie uppgick till -2,12 SEK (2,61).
- Styrelsen föreslår att ingen utdelning ska utgå för räkenskapsåret (förra året 1,00 SEK per aktie).
- Jan Roxendal tillträdde som vd och koncernchef den 25 februari 2003.
- I oktober träffades avtal med den globala investmentbanken Goldman Sachs om ett samarbete för att köpa portföljer med avskrivna fordringar.

- Vid ordinarie bolagsstämma 2003 beslutades om ett Personaloptionsprogram 2003/2009 avsett som incitamentsprogram för ett tjugotal ledande befattningshavare. Teckning av personaloptionerna avses ske under 2004. Fullt utnyttjande av teckningsoptionerna medför en utspädning om cirka fyra procent av antalet aktier och röster.

Nyckeltal i koncernen	2003	2002 ¹
Nettoomsättning, MSEK	2 864,6	2 774,9
Justerat EBITA, MSEK	428,1	481,4
EBITA ² , MSEK	30,1	472,9
Rörelseresultat (EBIT), MSEK	-93,9	346,2
Resultat efter finansiella poster, MSEK	-146,8	238,4
Justerat EBITA-marginal, %	14,9	17,3
Rörelsemarginal, %	-3,3	12,5
Avkastning på sysselsatt kapital (exkl goodwill), %	5,9	19,7
Avkastning på operativt kapital (exkl goodwill), %	6,0	20,5
Avkastning på eget kapital, %	-13,0	16,8
Nettoskuld, MSEK	768,6	813,1
Nettoskuld/eget kapital, %	62,0	52,9
Soliditet, %	33,7	41,1
Räntetäckningsgrad, ggr	-1,5	3,0
Antal inläggande inkassoärenden, miljoner	10,6	8,2
Totalt inkassovärde, miljarder SEK	79,3	79,9
Medelantal anställda	2 870	2 661

¹ Exklusive effekt av rättelse för redovisningsfel i England. Rättelsen redovisas som jämförelsestörande post under 2003.

² Rörelseresultatet före goodwillavskrivningar.

Finansiell femårsöversikt samt definitioner finns på sidorna 30-31. Aktiedata finns på sidorna 28-29. Nyckeltal per medarbetare finns på sidan 25.



Verksamhet och erbjudande

Vår kärnkompetens utgörs av förmågan att få betalt genom att vidta rätt åtgärd vid rätt tidpunkt.

AFFÄRSIDÉ

Intrum Justitia är den ledande leverantören i Europa av tjänster inom kreditadministration (CMS) till företag, myndigheter och organisationer. Vi bidrar till ökad lönsamhet och förbättrat kassaflöde för våra kunder genom att på ett mer effektivt sätt hantera deras kundfordringar. Genom kombinationen av pan-europeisk täckning och lokal expertis erbjuder vi ett unikt koncept för våra kunder.

CMS Credit Management Services.

Effektivitet och kunskap skapar kundvärde

Intrum Justitias kärnverksamhet utgörs av fakturerings- och inkassotjänster. Lång erfarenhet i kombination med funktionella system, processer och skalfördelar gör att Intrum Justitia kan uppvisa en hög kostnadseffektivitet i denna hantering. Koncernens starka varumärke och marknadsposition bidrar även till att förbättra betalningsflödet från betalningsskyldiga.

Genom att låta Intrum Justitia ta hand om hela eller delar av kreditadministrationen kan kunden förbättra sitt kassaflöde och minska sina kreditförluster. De resurser som kunden därigenom frigör kan istället läggas på att utveckla den egna kärnkompetensen och stärka konkurrenskraften. Med bred geografisk täckning och lokal

kännedom är Intrum Justitia även en värdefull partner vid hantering av internationella fordringar.

Heltäckande arbetssätt ger bäst resultat

En fordran är i de flesta fall svårare att inkassera ju äldre den blir. Ju tidigare den hanteras, desto större är därför möjligheten att få betalt. Även andra faktorer inverkar, som exempelvis belopp på fordran, den betalningsskyldiges inkomst och övriga skulder. Ett heltäckande arbets- och synsätt på kredithantering ger därför det långsiktigt bästa resultatet. Intrum Justitias kärnkompetens genom hela kredithanteringsprocessen är densamma; förmågan att få betalt genom att vidta rätt åtgärd vid rätt tidpunkt.

KUNDERBJUDANDE Intrum Justitia erbjuder tjänster som täcker alla faser i en fordrans livscykel:

Faser i kundens kreditadministration

Kreditbedömning

För att minska risken för olönsamma affärer är det viktigt att skaffa sig kunskap om motpartens ekonomiska situation.

Försäljning på kredit

Fakturadag

Utskick av faktura.

Förfallodag

Ungefär en fjärdedel av alla fakturor betalas inte inom avtalad kredittid, med resultat att säljaren måste skicka en eller flera påminnelser. Det är lätt att denna hantering drar ut på tiden, vilket förlänger kredittiden i onödan.

FÖRE FÖRSÄLJNING

AVTALAD KREDITTID

Intrum Justitias tjänster

Kreditinformation

Genom kreditinformation från Intrum Justitia blir kundens riskbedömning enklare och kreditgivningen säkrare.

Kreditbeslut

Intrum Justitia bistår med ett färdigtolkat kreditbeslut samt rekommendation om kredit bör beviljas eller ej.

Fakturering

Genom att låta Intrum Justitia producera och skicka ut fakturorna frigör kunden tid och resurser.

Reskontrabevakning

Intrum Justitia mottar och bokför betalningar. Genom regelbunden rapportering och kontinuerlig tillgång till status, bl a via Internet, har kunden full kontroll över sin reskontra.

Påminnelsehantering

Intrum Justitias snabba och effektiva rutiner ökar möjligheten att få betalt.

Räntefakturering

För kundens lönsamhet är det även viktigt att ta betalt för den extra kredittid som belastar förfallna fordringar.

Verksamhet och erbjudande

Andra tungt vägande skäl för ett heltäckande arbetssätt är att möjligheterna att nå synergier och skalfördelar i hanteringen ökar, genom exempelvis kunskapsöverföring, IT-system och processutveckling.

Synen på hantering av kundfordringar skiljer sig åt mellan olika länder. Skillnaderna kan vara stora från land till land, men generellt kan marknaderna i Nord- och Västeuropa sägas vara mer utvecklade än i Syd- och Centraleuropa. I norra Europa finns i större utsträckning lagar och normer som främjar kortare betalningstider. Företagen är även mer vana att anlita externa specialister inom området. Intrum Justitias långa erfarenhet, kombinerad med lokal närvaro och kännedom, gör att koncernen kan erbjuda effektiva tjänster för varje lokal marknad.

Stora skillnader i betalningsperioder

En undersökning genomförd av Intrum Justitia visar på stora skillnader i betalningsfrister och företagets syn på betalningsförseringar mellan olika länder i Europa. Detta resulterar bland annat i att den genomsnittliga betalningsperioden varierar från 32 dagar i de skandinaviska länderna till 78 dagar i södra Europa.

INTÄKTER

Huvuddelen av Intrum Justitias affär utgörs av CMS-tjänster utförda på uppdragsbasis. Intäkterna består till största delen av provisioner på inkasserat belopp samt av fasta och rörliga avgifter från kunder. En mindre del av intäkterna utgörs av avgifter från betalningsskyldiga. Provisionernas andel i intäktsmixen är större i södra Europa, medan fasta avgifter från kunder och betalningsskyldiga har större betydelse i norra Europa.

Som en del av tjänsteutbudet köper även Intrum Justitia portföljer med avskrivna konsumentfordringar och inkasseras dessa för egen räkning. I och med köpet tar Intrum Justitia över alla rättigheter förbundna med dessa fordringar. Bolaget har sedan rätt till hela det belopp som inkasseras, inklusive ränta och eventuella avgifter från betalningsskyldiga.

Inkassoåtgärder

Om säljaren inte får betalt, trots påminnelser, är inkasso nästa steg. Några procent av alla fakturor blir inkassoärenden. Ofta prioriteras inte dessa internt i organisationen, vilket gör att möjligheten att få betalt minskar.

Avskrivning av fordran

Om betalning efter viss tid fortfarande uteblir skrivs fordran av. Betalningsskyldigheten upphör dock inte, även om fordran är avskriven i säljarens bokföring. Arbetet med att driva in avskrivna fordringar är tidskrävande och svårt, och prioriteras därför bort inom många företag.

FORDRAN ÄR FÖRFALLEN TILL BETALNING – EJ AVTALAD KREDITTID

FORDRAN ÄR AVSKRIVEN
– EJ AVTALAD KREDITTID

Företagsinkasso och Konsumentinkasso

Inkassotjänster har sedan starten utgjort kärnverksamheten. Lång erfarenhet, väl utarbetade processer och tillförlitliga analysmetoder gör att Intrum Justitia är effektiva i arbetet med att få betalt, även från betalningsskyldiga som dragit långt över tiden.

Köp av avskrivna fordringar

Genom att sälja sina problemfordringar kan kunden frigöra värden och tidigarelägga kassaflöden. Som en del av verksamheten köper Intrum Justitia avskrivna konsumentfordringar och arbetar för att inkassera dessa, på samma sätt som vid inkassering på uppdrag från kunder.

Internationellt inkasso

Intrum Justitia hjälper kunder att få betalt när den betalningsskyldige befinner sig i ett annat land. Intrum Justitia har en global täckning, dels via egen verksamhet i 21 europeiska länder, dels via partners i ytterligare ca 170 länder.

Inkassobevakning

Intrum Justitia bevakar avskrivna fordringar och arbetar för att inkassera dessa. Preskriptionsavbrytande åtgärder samt kostnadseffektiva processer är viktiga delar i detta arbete.

Koncernchefens kommentar

ETT ÖPPNARE INTRUM JUSTITIA

Vårt engelska dotterbolag har på många sätt präglat Intrum Justitias verksamhet under 2003. Detta som en naturlig följd av de redovisningsbrister som upptäcktes där under sommaren. Samtidigt har Intrum Justitia stärkt sina positioner på många andra områden under det gångna året.

Jag tillträdde som verkställande direktör och koncernchef i Intrum Justitia i februari 2003. Sedan dess har mycket av mitt och övriga ledningens arbete naturligtvis fokuserats på vad som hänt i Intrum Justitias dotterbolag i England och de åtgärder som redovisningsfel och andra brister gett oss anledning att vidta.

I slutet av juli 2003 offentliggjorde vi att det under arbetet med att ta fram delårsrapporten för det första halvåret upptäcktes allvarliga fel i det engelska dotterbolagets redovisning. Efter en omfattande genomlysning under hösten kunde vi konstatera att vissa intäkter dubbelbokförts. Detta har gjort att resultat och tillgångar i den engelska verksamheten överskattats under en rad år.

Genomgången av redovisningsproblemen visade även att man i den engelska verksamheten brutit mot koncernens regelverk när det gäller att fördela, redovisa och återbetala icke fördelade inbetalade medel. Detta innebär att överbetalningar på redan betalda fordringar och inbetalningar som avsåg ärenden som redan var avslutade, har bokförts som intäkter. Utredningen av vad som hänt och korrigerings av tidigare felaktigheter i redovisningen samt inrättandet av nya system och rutiner har resulterat i betydande kostnader under 2003. Vi har därutöver reviderat det värde som den engelska verksamheten har i vår balansräkning och som en följd därav skrivit ned en tredjedel av den goodwill som är hänförlig till England.

Vad som har inträffat i England är naturligtvis helt oacceptabelt och det är beklagligt att det har kunnat fortgå utan upptäckt under en följd av år. Förklaringen är en mängd brister i den interna kontrollen. Vi har bland annat kunnat konstatera bristande redovisningskompetens i kombination med en affäretik som stått i strid med Intrum Justitias sedan flera år gällande etiska riktlinjer.

Under hösten har stora resurser investerats i förbättrade rutiner och uppföljning av mottagna inbetalningar från betalningsskyldiga. Nya medarbetare har anställts och en ny ledning arbetar efter de riktlinjer som gäller för koncernen i övrigt.

Våra kunder har hela tiden hållits informerade om händelseutvecklingen och vår öppenhet och vilja att göra upp med historien har av många kunder uppfattats som positivt. Även i framtiden ska våra kunder och de betalningsskyldiga kunna lita på att de kommer att behandlas korrekt och i enlighet med våra etiska regler som sammanfattas i det vi kallar *Fair Pay... please!*



Koncernchefens kommentar

Händelserna i England har av förklarliga skäl också för-
anlett oss att undersöka om liknande problem finns på
andra håll i koncernen. Vi tog dessutom beslut om att
förstärka den interna kontrollen genom intensivare upp-
följning av koncernregler och riktlinjer. En annan åtgärd
var att införa en ny avdelning för internrevision, vilket
inledningsvis sker i nära samarbete med Ernst & Young.
Slutligen har våra revisorers löpande granskning intensi-
fierats under hösten.

Resultatet av detta arbete är att några avvikelser liknande
dem som förekommit i England inte har identifierats.
I de fall avvikelser och felaktigheter upptäckts har de
korrigerats löpande.

Trots fokus på problemen i England var 2003 även ett år
då vi konsoliderade våra positioner på en rad områden.
Intrum Justitias verksamhet exklusive England fortsatte
att växa i linje med vårt långsiktiga mål att uppnå tio
procent över en konjunkturcykel. Resultatet exklusive
England och andra engångsposter visade en tillväxt på
16 procent. Det är framför allt Nederländerna och Polen
som står för den största ökningen, men utvecklingen var
positiv även på flera andra marknader. Med en stark
tillväxt ökar också vår operativa marginal.

Intrum Justitia har under de senaste åren genomfört en
rad förvärv och vi har under 2003 lagt stora resurser på
att integrera de förvärvade verksamheterna i Tyskland,
Nederländerna, Belgien och Frankrike. I Tyskland har
detta arbete inneburit att den under 2001 förvärvade
enheten Schimmelpfeng sammanförts med Intrum
Justitias övriga verksamhet för att uppnå ytterligare sam-
ordningsfördelar. De förvärvade enheterna i Frankrike
har integrerats helt enligt plan och Intrum Justitia är idag
ledande på den franska marknaden.

Vi har även under året fortsatt att förstärka våra centrala
funktioner vid huvudkontoret för att bättre kunna stödja
de lokala verksamheterna i våra dotterbolag. Nya funk-
tioner är, förutom den tidigare nämnda avdelningen för
internrevision, affärsutveckling, företagsförvärv och stra-
tegiska projekt, treasury samt en nyinrättad befattning
för koncernövergripande IT- och systemfrågor.

Ytterligare en ny funktion är avdelningen för samhälls-
kontakter. Intrum Justitia tror på öppna och tydliga spel-
regler för hantering av krediter och kundfordringar. Ett
exempel på hur sådana spelregler för våra marknader
skulle kunna se ut är det regelverk som idag är gällande
i Sverige. Genom att arbeta för ökad öppenhet och ett
tydligt regelverk för vår verksamhet tror vi att vi långsik-
tigt bäst gynnar såväl våra kunders som de betalnings-
skyldigas intressen.

Detta gäller framför allt inom EU där beslut redan har
tagits att harmonisera reglerna för sena betalningar
mellan företag. Det ska finnas klara regler för vilka av-
gifter eller dröjsmålsränta som kan tas ut i händelse av
betalningsförseningar. Uteblivna eller sena betalningar
utgör ett stort hot mot många företag och är en starkt
bidragande orsak till att företag går i konkurs.

Tyngdpunkten för Intrum Justitias verksamhet ligger på
inkasso, men vår ambition är att kunna erbjuda våra
kunder ett komplett utbud av tjänster inom hela området
för kreditadministration. Detta innebär att vi erbjuder
tjänster tidigt i betalningskedjan – i form av kreditinfor-
mation – till slutskedet i betalningskedjan med köp av
avskrivna fordringar.

Koncernchefens kommentar

Vår marknad fortsätter att växa, och det gäller framför allt området konsumentinkasso. Anledningen är dels en allmän ökad skuldsättning i samhället, vilket leder till ett ökat behov av våra tjänster, dels att företag och organisationer i allt större grad inser värdet av en effektivare hantering av sina kundfordringar. Det senare sker genom outsourcing eller utkontraktering, det vill säga att hanteringen överlämnas till ett företag som har specialiserade rutiner, skalfördelar och erfarenhet av att hantera kundfordringar. Här erbjuder Intrum Justitia med sitt starka varumärke ett konkurrenskraftigt alternativ.

Marknaden är dock olika utvecklad i de enskilda länderna. Under året har vi genomfört en omfattande genomgång av våra marknader med målet att anpassa vår strategi till de olika utvecklingsstadierna som respektive land befinner sig i. Detta arbete kommer att göra det möjligt för oss att på ett mer strukturerat sätt följa upp och driva utvecklingen av våra olika geografiska verksamheter.

Långsiktigt har Intrum Justitia det uttalade målet att nå en organisk tillväxt om minst tio procent över en konjunkturcykel. Flera av våra marknader fortsätter att uppvisa en stark tillväxt. Därutöver söker vi tillfällen att växa genom selektiva förvärv. Vår bransch är fortfarande fragmenterad och inget annat företag kan visa upp samma geografiska bredd som Intrum Justitia.



Vi tror därför att det finns mycket som talar för en fortsatt konsolidering av branschen och vi tänker fortsätta att vara med i den utvecklingen.

För 2004 kan vi se att flera av våra större marknader visar en god tillväxt. Trenden mot ökad utkontraktering och större skuldsättning förväntas fortsätta, vilket framför allt bidrar positivt till verksamhetsområdet *Konsumentinkasso & Inkassobevakning*. Sammantaget görs bedömningen att koncernens nettoomsättning, exklusive England, för helåret 2004 kommer att visa en tillväxt i linje med föregående år. Vår engelska verksamhet kommer även under 2004 att fortsätta dras med extra kostnader i samband med arbetet att förbättra bolagets rutiner, processer och system. Det förväntas emellertid att England under 2005 successivt kommer att uppnå en operativ marginal om 15 procent.

Jag vill till sist tacka våra kunder för det förtroende som ni har visat Intrum Justitia under det gångna året. Jag vill rikta ett tack även till alla medarbetare för ert lojala och oppoffrande arbete under svåra förhållanden. År 2003 har i många avseenden varit ett förändringarnas år och jag är övertygad om att de åtgärder vi vidtagit gör Intrum Justitia till ett bättre, starkare och öppnare företag.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Jan Roxendal'.

Jan Roxendal

Verkställande direktör och koncernchef

FINANSIELLA MÅL

Intrum Justitia's finansiella mål är att:

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

STRATEGI

Intrum Justitia arbetar enligt en strategi som består av följande huvudelement:

Fokusera på nationellt erbjudande och verksamhet

Hantering av kundfordringar är i hög utsträckning en lokal verksamhet. Genom att finnas nära kunder och betalningsskyldiga ökar möjligheten att erbjuda effektiva tjänster som är väl anpassade till den lokala marknadens regelverk och praxis.

Komplettera med internationellt erbjudande

I takt med den ökande integrationen i Europa sker en allt större del av handeln över landsgränserna. Intrum Justitia har välutvecklade system och processer för att hantera kundfordringar på internationell basis inom Europa. Med hjälp av ett hundratal agenter kan Intrum Justitia bistå kunder med tjänster i cirka 170 länder och regioner utanför Europa.

Erbjuda ett heltäckande utbud av tjänster inom kreditadministration (CMS)

Fortfarande hanterar företag och organisationer till stor del sina kundfordringar internt. Genom att erbjuda ett heltäckande utbud av CMS-tjänster och effektiva processer skapas synergier som kommer kunderna till del, framför allt i form av förbättrat kassaflöde men även genom minskade omkostnader och tidsvinster. Intrum Justitia blir därmed i högre utsträckning den naturliga leverantören av de tjänster som kundföretagen idag utför internt. Detta stärker relationen och ökar möjligheten till merförsäljning.

Arbeta kontinuerligt för ökad kvalitet och effektivitet

Intrum Justitia strävar kontinuerligt efter att öka kvaliteten och effektiviteten i verksamheten. Genom ökad automatisering av hanteringsprocesser uppnås produktivetsförbättringar. I syfte att optimera åtgärderna inom inkassoverksamheten använder sig Intrum Justitia av egenutvecklade analysmetoder, så kallad scoring.

Vidare finns ett antal Centers of Excellence, med uppgift att identifiera de bästa metoderna (best practice) för specifika arbetsuppgifter eller processer och implementera dessa i hela koncernen.

Komplettera organisk tillväxt med förvärv

Utöver att växa organiskt ser även Intrum Justitia möjligheter i att vara drivande i branschens konsolidering och växa genom förvärv. Viktiga kriterier vid förvärv är att:

- Förstärka marknadspositionen på etablerade marknader.
- Bredda tjänsteerbjudandet på etablerade marknader.
- Uppnå ökade stordriftsfördelar och förbättrad kostnadseffektivitet.
- Utvidga kundbasen.
- Etablera Intrum Justitia på nya marknader.

Fortsätta att stärka varumärket

Intrum Justitia strävar efter att öka kännedomen om koncernen bland såväl potentiella kunder som betalningsskyldiga i Europa. Genom detta minskas kostnaderna för lansering av olika tjänster samtidigt som förutsättningarna för uthållig lönsamhet stärks.

Ökad varumärkeskännedom skapas genom en tydlig visuell identitet och samordnade varumärkesbyggande insatser via kanaler som reklam, sponsring och Internet. Strategi och plattform för marknadskommunikationen tas fram centralt, varefter koncernens dotterbolag genomför anpassningar för respektive lokal marknad. Varumärkesstrategin bygger på varumärket Intrum Justitia och ambitionen är därför att så snabbt som möjligt införliva förvärvade varumärken under Intrum Justitia.

MARKNADSANPASSAT ERBJUDANDE



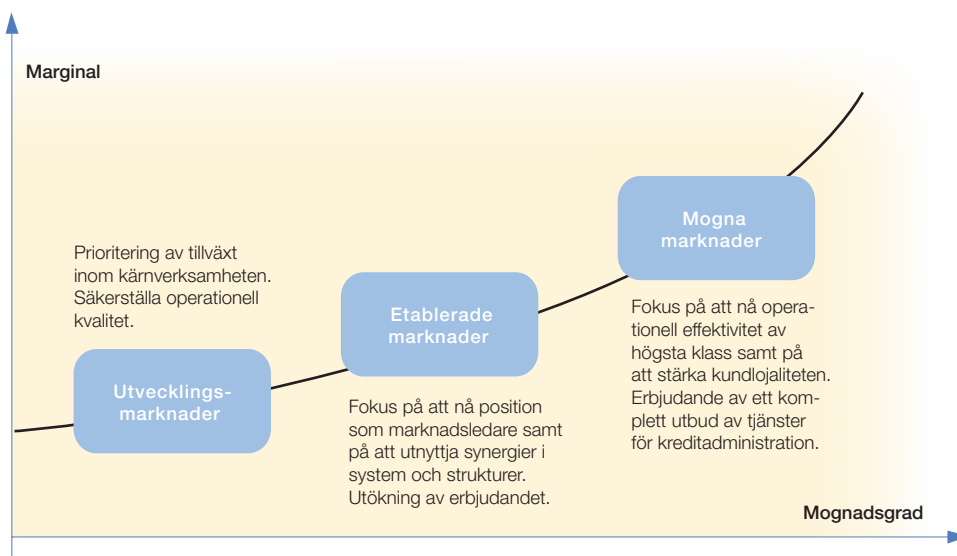
Intrum Justitia är verksamt i 21 europeiska länder, med betydande olikheter avseende mognadsgrad och tradition inom CMS-området. De olika länderna grupperas i utvecklingsmarknader, etablerade respektive mogna marknader och tjänsteutbudet anpassas till den aktuella marknaden.

Utvecklingsmarknader

Dessa marknader kännetecknas generellt av en lägre mognadsgrad i företagets kredithantering och en osäkerhet om fördelarna med att lägga ut denna hantering till en extern specialist. Även lagstiftningen inom CMS-området kan i viss utsträckning vara outvecklad. Marknadstillväxten är hög, dock från en låg nivå.

Intrum Justitias fokus ligger på att utveckla kärnverksamheten, konsument- och företagsinkasso, och koncentrera erbjudandet till dessa områden. I takt med att kundrelationerna blir fler och starkare arbetar Intrum Justitia för att öka intresset och förståelsen för modern kredithantering och fördelarna med att utkontraktera denna hantering. Exempel på utvecklingsmarknader är Italien, Ungern och de baltiska staterna.

Strategier anpassade till olika mognadsgrad på marknaden



Etablerade marknader

Marknaden är väl etablerad, vilket leder till lägre generell tillväxt jämfört med utvecklingsmarknaderna. Fortfarande finns ett flertal större kundsegment där trenden att utkontraktera kredithantering inte riktigt har tagit fart.

Under denna fas erbjuder Intrum Justitia en större tjänsteförteckning med bland annat inkassobevakning och köp av avskrivna fordringar. Koncernens bolag har i regel uppnått en större marknadsandel och den kritiska massa som är nödvändig för lönsam automatisering av hantlingsprocesser. Exempel på länder i denna kategori är Belgien och Frankrike.

Mogna marknader

Bland företagen finns i allmänhet en god förståelse för vikten av ett effektivt kredithanteringsarbete. Utkontraktering av delar i denna hantering är en utbredd företeelse, varför tillväxten på marknaden är relativt låg. Tillväxten kommer huvudsakligen från kundsegment som ligger sent i trenden eller från företag som väljer att överge egna utbyggda kredithanteringsprocesser.

På dessa marknader erbjuder Intrum Justitia ett heltäckande utbud av tjänster som gör det möjligt för kunden att utkontraktera hela sin kreditadministration och istället fokusera dessa resurser på sin kärnverksamhet. Till mogna marknader räknas bland andra Sverige och Schweiz.

MARKNADSÖVERSIKT



Den totala CMS-marknaden kan sägas bestå av all hantering av fakturor, påminnelser, inkassoärenden och därtill relaterade tjänster, utförd såväl internt inom företag och organisationer som externt av tjänsteleverantörer. Den absoluta merparten av alla CMS-ärenden utförs idag internt. Endast en mindre del av alla ärenden är föremål för utkontraktering, det vill säga hanterade av professionella tjänsteleverantörer på uppdrag av kunder. Det är denna *utkontrakterade del* av marknaden som Intrum Justitia verkar på, och såvida ej annat anges är det denna definition av CMS-marknaden som Intrum Justitia använder.

Uppskattat antal CMS-ärenden, per år

Fakturor/reskontra-ärenden



Tillgången till uppgifter om den totala CMS-marknadens storlek är begränsad. Den kan dock uppskattas utifrån vissa kriterier, såsom antalet skickade fakturor och antalet utestående inkassoärenden. Intrum Justitia bedömer att det årligen skickas 30-40 miljarder fakturor i de 21 länder där koncernen är verksam. Dessa fakturor beräknas generera omkring fem miljarder påminnelser. Vidare bedömer Intrum Justitia att dessa påminnelser resulterar i cirka en miljard utestående inkassoärenden.

Vid utgången av 2003 hanterade Intrum Justitia 10,6 miljoner inkassoärenden, vilket enligt koncernens bedömning motsvarar 5-10 procent av det totala antalet utkontrakterade inkassoärenden i de 21 länder där koncernen är verksam.¹

¹ 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.

DRIVKRAFTER PÅ MARKNADEN

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

Ökad utkontraktering

Den absoluta merparten av alla CMS-ärenden i Europa hanteras idag 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 inser fördelarna med att koncentrera sig på den verksamhet där man har sin spetskompetens och anlitar professionella leverantörer inom områden utanför kärnverksamheten. Denna trend är särskilt tydlig inom transaktionsintensiva branscher som nyligen avreglerats, exempelvis finansiella tjänster, telekommunikation, energi och hälso- och sjukvård.

Fördelar med utkontraktering

Ökat konkurrenstryck innebär högre krav på företagets förmåga att vara effektiva och leverera kvalitet. Därav följer en ökad granskning och värdering av 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 utkontraktering (eller outsourcing) av interna funktioner.

För de flesta företag tillhör inte kredit- och kundfordringshantering kärnverksamheten. Att utkontraktera denna hantering till Intrum Justitia innebär flera fördelar för kundföretaget:

- Tillgång till spetskompetens och sofistikerade stödssystem inom CMS-området utan att själva behöva göra kostsamma investeringar.
- Bättre kassaflöde.
- Kapitalbindningen i kundfordringar minskar liksom kreditförlusterna.
- Genom att skräddarsy uppdraget kan kontrollen över den finansiella informationen förbättras.
- Resurser frigörs och kan fokuseras på att utveckla den egna spetskompetensen.
- Interna funktioner kan konkurrensutsättas för att uppnå kostnadsbesparingar och produktivitetsförbättringar.
- Företag med internationell försäljning får hjälp med att överbrygga kulturella och språkmässiga problem i hanteringen av kundfordringar.

Samhällsservice Verksamheter som bland annat el-, gas-, vatten- och avloppstjänster.

Avregleringar

Avregleringarna i Europa, framför allt inom branscher som telekommunikation, hälso- och sjukvård, energi och samhällsservice, driver tillväxten på marknaden på minst två sätt: Med fler aktörer ökar utbudet av tjänster, vilket ökar mängden fakturor och betalningar som ska bevakas. Den ökade konkurrensen och framväxten av specialistföretag leder även till att fler företag väljer att utkontraktera hanteringen av såväl kundfordringar som andra verksamheter vilka inte har en direkt påverkan på konkurrensförmågan.

Ökad skuldsättning hos hushåll och företag

En viktig indikator för potentialen på CMS-marknaden är skuldsättningen hos hushåll och företag. En ökning i skuldsättningen kan normalt förväntas leda till fler CMS-ärenden i form av påminnelser och inkassohantering. Inom EMU-länderna ökade hushållens och företagens totala skuldsättning mellan 1 januari 1998 och 31 december 2003 med 33 procent från 4 912 Mdr euro (44 409 Mdr SEK) till 6 556 Mdr euro (59 574 Mdr SEK).¹ Den ökade skuldsättningen drivs av flera, delvis samverkande faktorer, vilka var och en talar för ökad marknadstillväxt.

Utlåningen till privatpersoner inom EMU-området har under de senaste åren ökat stadigt. Goda möjligheter till lånefinansiering av exempelvis bostadsköp är en bidragande orsak. En annan är ett ökat utbud av och större tillgång till konsumentkrediter. Denna utveckling har främjats av låga räntenivåer, stort utbud av kapital samt förenklingar i regelverken kring kreditgivning för banker och finansinstitut.²

En annan mer långsiktig och underliggande trend som påverkar den allmänna skuldsättningsgraden i Europa är utvecklingen där kontanthandeln minskar till förmån för handel på kredit och mot faktura.

¹ Data avseende skuldsättningen från Europeiska Centralbanken, Monthly Bulletin, mars 2004.

² The Euro Area Bank lending survey, ECB, oktober 2003.

Konjunkturberoende

Intrum Justitia bedömer att CMS-marknaden historiskt har påverkats mindre av konjunktursvängningar än många andra branscher.

Under tider av högkonjunktur ökar antalet affärstransaktioner, liksom kreditgivningen generellt, och därmed antalet fakturor. Även betalningsförmågan ökar, vilket gör att andelen fakturor som resulterar i utestående förfallna fordringar och inkassoärenden minskar samtidigt som möjligheten att inkassera förbättras. Antalet förfallna fordringar och inkassoärenden ökar dock vanligen i absoluta tal.

I det motsatta fallet, under lågkonjunktur, minskar affärstransaktionerna och antalet utställda fakturor. Samtidigt försämras betalningsförmågan, vilket leder till att en större andel av fakturorna resulterar i förfallna fordringar och inkassoärenden. Effekten är att antalet nya ärenden minskar, medan antalet ärenden till inkassobevakning ökar.

Inom konsumentinkasso är arbetslöshetsnivån den faktor som har störst inverkan på inkasseringsmöjligheten. Företagssegmentet påverkas främst av antalet konkurser. För Intrum Justitias del reduceras dock effekterna av konjunkturläget på de enskilda marknaderna genom verksamhetens geografiska spridning.

KONKURRENSSITUATIONEN

Den europeiska CMS-marknaden är starkt fragmenterad, med uppskattningsvis cirka 25 000 aktörer. Av dessa är de flesta antingen små nationellt verksamma inkassoföretag eller lokala kronofogdemyndigheter. Marknaden utgörs även av en mängd bolag vars huvudsakliga verksamhet utgörs av annat än hantering av kundfordringar, exempelvis advokatbyråer, banker och redovisningsbyråer. Många av Intrum Justitias konkurrenter anser sig därmed inte främst vara CMS- eller inkassoföretag.

Av de konkurrenter som koncentrerar sig på tjänster inom kreditadministration är det endast ett fåtal vars verksamhet spänner över flera europeiska länder. Knappast någon har en geografisk bredd jämförbar med Intrum Justitias. Det är därför endast ett mindre antal aktörer som kan räknas till konkurrenter på den marknad som Intrum Justitia verkar på.

Många små aktörer

Inom området *Fakturaservice* finns ett stort antal konkurrenter som agerar på nationell nivå. Marknaden är dock ännu relativt omogen. För närvarande anser inte Intrum Justitia att det finns några aktörer som erbjuder denna typ av tjänster med en europeisk täckning.

Marknaden för inkassotjänster är förhållandevis väl utvecklad i Nord- och Västeuropa medan den i övriga Europa ännu är relativt omogen. Under de senaste åren har dock branschutvecklingen tagit fart i flera sydeuropeiska länder. Inom *Konsumtinkasso* finns ett flertal konkurrerande aktörer vars huvudverksamhet inte har någon koppling till CMS. Det gäller exempelvis finansiella institutioner och banker eller företag med försäljning till ett stort antal kunder. I vissa länder möter Intrum Justitia konkurrens från branschgemensamma inkassoverksamheter, gemensamt etablerade av bolag inom transaktionsintensiva branscher. Inom *Företagsinkasso* är Intrum Justitias största konkurrenter vanligen enheter inom kreditförsäkringsbolag med nationell verksamhet eller lokala advokatbyråer.

Inom verksamhetsområdet *Köp av avskrivna fordringar* finns några konkurrenter som förvärvar fordringar i flera länder. Andra är verksamma på nationell 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 Intrum Justitia, genom goda relationer med säljarna och effektiva värderingsmetoder och hanteringsprocesser, anser sig ha en konkurrensfördel i arbetet med denna typ av portföljer.



Konsolidering av en fragmenterad bransch

Sedan ett antal år tillbaka kännetecknas CMS-branschen av en tydlig konsolidering. Drivkrafterna som gör att denna utveckling kommer att fortsätta är flera:

- En ökning av antalet kunder med stora fakturavolymer och små belopp per faktura, framför allt som följd av fortsatta avregleringar inom transaktionsintensiva branscher, gynnar utvecklingen av volymhantering.
- I takt med den växande integrationen inom Europa ökar företagets behov av att kunna hantera kundfordringar mellan länder. Därmed ökar också efterfrågan av internationella CMS-tjänster.
- Framväxten av nya, sofistikerade IT- och telefoni-lösningar ökar möjligheterna att skapa skalfördelar i verksamheten.
- Större CMS-företag har bättre förutsättningar att utnyttja interna och externa databaser vid utveckling och användandet av scoringmodeller för att optimera inkassohanteringen, vilket gör dessa metoder mer effektiva.

Kombinationen av ovanstående faktorer ger tydliga stor-driftsfördelar, vilket försvårar för nyetableringar och samtidigt gynnar de större CMS-företagen.

INTRUM JUSTITIAS KUNDER

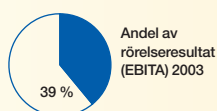
Totalt har Intrum Justitia över 80 000 kunder i de 21 länder där koncernen är verksam. Bland dessa finns företag i alla typer av branscher och storlek. De intäktsmässigt mest betydande kunderna finns inom telekomsektorn, bank- och finans, samhällsservice och media. Den förstnämnda sektorn förväntas öka i betydelse de närmaste åren samtidigt som finanssektorns vikt förväntas minska.

Intrum Justitias 150 största kunder svarade under 2003 tillsammans för cirka en tredjedel av koncernens försäljning. Ingen enskild kund svarade för mer än två procent av koncernens intäkter.

Intrum Justitia i Europa

Intrum Justitia har en geografisk bredd som inget annat CMS-företag kan erbjuda. De 21 länderna där Intrum Justitia bedriver verksamhet är grupperade i sju regioner. Nedan följer en kort översikt över dessa regioner.

SVERIGE, NORGE & DANMARK



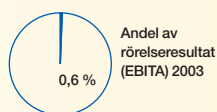
MSEK	2003	2002	Förändring %
Omsättning	729,3	712,0	2
Rörelseresultat (EBITA)	166,7	170,6	-2
Rörelsemarginal, %	22,9	24,0	-
Antal anställda	462	472	-2

Sverige. Intrum Justitia grundades i Sverige 1923 och är sedan länge marknadsledare. CMS-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 och Svea Ekonomi.

Norge. Intrum Justitia etablerades 1982 och verkar på en marknad med en mängd mindre aktörer. Intrum Justitia är bland de fem största CMS-företagen efter Lindorff, Kreditor och Aktiv Kapital.

Danmark. Intrum Justitia har funnits i Danmark sedan 1977. Marknaden är mindre utvecklad än i Sverige och Norge, beroende på att jurister enligt lag måste anlitas vid inkassoförfaranden. Intrum Justitia är bland de fem största CMS-företagen och bland övriga aktörer märks Lindorff, Faktab och CIS Danmark.

STORBRITANNIEN & IRLAND



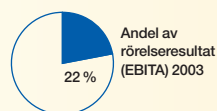
MSEK	2003	2002 ¹	Förändring %
Omsättning	395,5	525,4	-25
Rörelseresultat (EBITA)	2,4	115,3	-98
Rörelsemarginal, %	0,6	21,9	-
Antal anställda	553	526	5

¹ Exklusive effekt av rättelse av redovisningsfel i den engelska verksamheten.

Verksamheten i **England** och **Wales** etablerades 1989. Branschen består av ett fåtal stora företag, vilka dominerar konsumentinkassomarknaden. Därtill finns ett stort antal mindre företag som främst vänder sig till företagssegmentet. Marknaden är därmed jämförelsevis konsoliderad med uppskattningsvis 90 procent kontrollerad av sex företag. Intrum Justitia är marknadsledare, och övriga större aktörer är Wescot, Robinson, Way & Co och Moorcroft. I **Skottland** etablerades Intrum Justitia 2002 genom förvärvet av Stirling Park, en ledande leverantör av inkassorelaterade tjänster till bland andra lokala myndigheter. Bland lokala konkurrenter kan nämnas Scott & Co, BCW Group och George Walker.

Irland. Verksamheten etablerades 1999. CMS-marknaden har vuxit snabbt tack vare tillväxten i den irländska ekonomin och ökade konsumentkrediter. Genom förvärvet av D&B RMS år 2001 är Intrum Justitia idag marknadsledare. Konkurrenten utgörs av ett antal mindre och några få större företag, bland andra Intellirisk och Cashflow.

NEDERLÄNDERNA, BELGIEN & TYSKLAND



MSEK	2003	2002	Förändring %
Omsättning	607,6	561,7	8
Rörelseresultat (EBITA)	94,9	61,4	55
Rörelsemarginal, %	15,6	10,9	-
Antal anställda	579	596	-3

Nederländerna. Ett stort antal CMS-företag är verksamma i landet. Intrum Justitia etablerades 1983 och har genom organisk tillväxt och förvärv nått en position som marknadsledare. Till övriga större aktörer räknas Inkasso Unie, Transfair, Graydon och Atradius.

Belgien. Verksamheten startade 1988. Marknaden domineras av 19 medlemmar i den belgiska inkassoföreningen, vilka tillsammans har en marknadsandel på cirka 85 procent. Intrum Justitia blev marknadsledare 1998 genom förvärv av ett ledande inkassoföretag, en position som förstärktes ytterligare i och med förvärvet av D&B RMS. Bland övriga aktörer finns Bureau Eur-Krebes, Fiducré-Heran och Contentia D. Office.

Tyskland. Intrum Justitia etablerades 1978. Marknaden är mycket fragmenterad och har en tydlig regional karaktär, med olika starka aktörer i olika delstater. Till de dominerande aktörerna räknas Deutscher Inkasso-Dienst (DID), SWI och Creditreform.

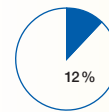
Intrum Justitia i Europa

SCHWEIZ, ÖSTERRIKE & ITALIEN

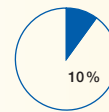
Schweiz. Intrum Justitias etablering i Schweiz 1971 var den första utanför Sverige. Genom organisk tillväxt och förvärv har verksamheten vuxit till att bli marknadsledare på en fragmenterad CMS-marknad. Särskilt stark är ställningen inom tjänster kring kreditinformation och kreditbeslut. En annan större aktör är Creditreform.

Österrike. Verksamhet etablerades 1995. Marknaden är fragmenterad med ett stort antal bolag som främst verkar på regional nivå. Intrum Justitia tillhör de fem största CMS-företagen i landet. Bland övriga aktörer kan nämnas Creditinfo och Kreditschutzverein.

Italien. Verksamhet inleddes 1985. CMS-marknaden är ännu relativt omogen och fragmenterad och består till större delen av företagsinkasso. Detta beror bland annat på att italiensk lag begränsar tillgången till personuppgifter som kan användas för att identifiera betalningsskyldiga. Intrum Justitias position har stärkts genom förvärvet av D&B RMS, och koncernen är idag bland de fem största aktörerna. Övriga större aktörer är Advancing Trade, Tutela Recupero Crediti (TRC), Assicom, Maran Service och Osirc.



Andel av koncernens omsättning 2003



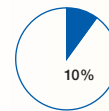
Andel av rörelseresultat (EBITA) 2003

MSEK	2003	2002	Förändring %
Omsättning	351,3	413,7	-15
Rörelseresultat (EBITA)	43,8	90,6	-52
Rörelsemarginal, %	12,5	21,9	-
Antal anställda	274	295	-7

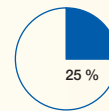
FINLAND, ESTLAND, LETTLAND & LITAUEN

Finland. Intrum Justitia etablerades 1978. Efter ett strategiskt förvärv 1996 är koncernen marknadsledare. Näst största CMS-företag är Contant, och den återstående marknaden är uppdelad på ett antal mindre företag.

De baltiska staterna är en växande marknad för CMS-tjänster. Regelverken uppdateras och moderna hanteringsprocesser införs gradvis. Intrum Justitia har bedrivit verksamhet i **Estland** sedan 1996 och i **Litauen** sedan 2000. Koncernen är idag marknadsledare i båda dessa länder. Bland andra aktörer i Estland kan nämnas BRC OÜ, Contant samt Julianuse Inkasso, och i Litauen återfinns Creditreform, Gelvoros saugos konsultavijos och Žvilgnis iš arčiau. I **Lettland**, där verksamheten inleddes 2002, är Intrum Justitia ett av de fem största CMS-företagen. Andra aktörer är Creditreform, Contant och BaltRisk.



Andel av koncernens omsättning 2003



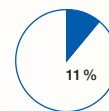
Andel av rörelseresultat (EBITA) 2003

MSEK	2003	2002	Förändring %
Omsättning	283,8	246,3	15
Rörelseresultat (EBITA)	106,7	97,7	9
Rörelsemarginal, %	37,6	39,7	-
Antal anställda	282	255	11

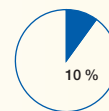
FRANKRIKE, SPANIEN & PORTUGAL

Frankrike. Intrum Justitia etablerades 1987. Under de senaste åren har verksamheten gått kraftigt framåt, bland annat till följd av omstrukturering och flera förvärv. Idag är Intrum Justitia marknadsledare i Frankrike. De senaste förvärven, av två ledande bolag inom konsumentinkasso, gjordes vid årsskiftet 2002/03. Bland övriga större aktörer finns Coface SCRL, Effic/Soreco, Contentia och SFRB.

I **Spanien** startade verksamheten 1994 och i **Portugal** 1997. CMS-marknaden i dessa länder är ännu outvecklad och företagen förlitar sig främst på intern inkassohantering. Intrum Justitias verksamhet är därför relativt småskalig. Marknadsandelarna har dock ökat under de senaste åren, bland annat till följd av förvärven av D&B RMS samt det spansk-portugisiska Via Ejecutiva. Intrum Justitia är marknadsledare, med de främsta konkurrenterna i spanska Grupo Lico och Gesif samt i portugisiska Comfira, Credicontrolo och Effic.



Andel av koncernens omsättning 2003



Andel av rörelseresultat (EBITA) 2003

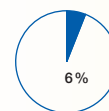
MSEK	2003	2002	Förändring %
Omsättning	313,0	192,4	63
Rörelseresultat (EBITA)	42,3	6,8	522
Rörelsemarginal, %	13,5	3,5	-
Antal anställda	387	274	41

POLEN, TJECKIEN & UNGERN¹

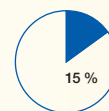
Verksamhet etablerades i **Ungern** 1993, i **Tjeckien** 1996 samt i **Polen** 1998. Till en början tillhandahölls inkassotjänster enbart till telekomföretag. Verksamheten har där efter successivt utökats till andra kundsegment och till att omfatta fler tjänster. Intrum Justitia ser goda möjligheter till en stark utveckling i dessa länder, tydligast i Polen, i takt med att ländernas ekonomier växer och CMS-marknaden utvecklas.

I Ungern är Intrum Justitia bland de fem största på marknaden, tillsammans med Kasolvenzia, Sigma och Creditexpress. I Polen är Intrum Justitia marknadsledare. Andra bolag med stark ställning i Polen är Kasolvenzia, Kruk och Ultimo. Koncernen är marknadsledare även i Tjeckien, och möter främst konkurrens ifrån Kasolvenzia.

¹ Bolagen i denna region ägs av Intrum Justitia Central Europe BV. Detta bolag ägs i sin tur till 60 procent av Intrum Justitia och till 40 procent av ett bolag där en av koncernens regionchefer är delägare.



Andel av koncernens omsättning 2003



Andel av rörelseresultat (EBITA) 2003

MSEK	2003	2002	Förändring %
Omsättning	184,1	123,4	49
Rörelseresultat (EBITA)	66,3	22,1	200
Rörelsemarginal, %	36,0	17,9	-
Antal anställda	299	227	32

Insolvent Oförmögen att betala, konkursmässig.

CMS-branschen regleras av en mängd nationella lagar och förordningar, men också av de mer eller mindre uttalade normer som utgör branschpraxis. Det samlade regelverket omfattar bland annat bestämmelser kring:

- Hur mycket offentlig information om betalningsskyldiga ett CMS-företag får tillgång till, samt hur information från offentliga och egna källor får hanteras.
- Preskription, det vill säga hur länge en obetald fordran får inkasseras och på vilka sätt preskriptionstiden kan förlängas.
- De sätt på vilka betalningsskyldiga får kontaktas och en fordran inkasseras.
- Vilka avgifter och kostnader som kan påföras, och ifall dessa får påföras den betalningsskyldige eller kunden.

Skillnaderna i regelverken kan vara betydande från land till land. I vissa länder är exempelvis möjligheterna begränsade att ta del av information om den köpande partens kreditstatus eller få tillgång till personuppgifter för att identifiera betalningsskyldiga. Detta gäller både för den säljande parten och CMS-företaget. Vidare är lagstödet för att avgiftsbelägga den betalningsskyldige generellt starkare i Nordeuropa än i Sydeuropa, där CMS-företagen i större utsträckning är hänvisade till att ta ut avgifterna av kunden.

FÖRETAGSINKASSO – HARMONISERING AV REGLER

Inom den Europeiska Unionen har man sedan några år haft som ambition att harmonisera reglerna för företagsinkasso. Ett viktigt steg togs år 2000 genom utfärdandet av ett direktiv i syfte att minska problemen med sena betalningar mellan företag. Direktivet, som trädde i kraft i augusti 2002, innehåller riktlinjer som måste införas i medlemsländernas lagstiftning. Bland annat ges fordringsägare rätt att kräva ersättning från den betalningsskyldige för alla relevanta kostnader som uppstått på grund av försenad betalning av en fordran. Vidare anges nivåer på den räntesats som ska tillämpas vid betalningsförsening, om ej annat avtalats mellan parterna. Direktivet gör det också möjligt att påskynda det rättsliga förfarandet vid utebliven betalning.

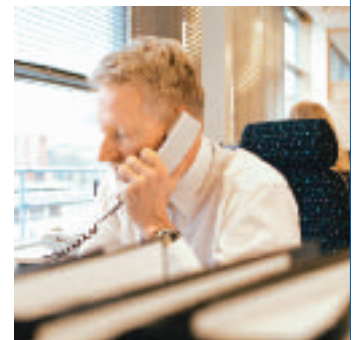
¹ Undersökningar genomförda av Intrum Justitia m fl. En informationsskrift om direktiv 2000/35/EG, utgiven av Europeiska kommissionen, samt information om betalningsmönster i Europa finns på Internet: http://europa.eu.int/comm/enterprise/regulation/late_payments/index.htm. Se även www.intrum.com.

Betalningsförseningar leder till konkurser och förlust av arbetstillfällen

Sena betalningar är ett stort problem bland EU:s medlemsländer. Undersökningar¹ som Europaparlamentet stöder sig på visar att vart fjärde företag som blir insolvent blir det på grund av sena betalningar från kunder.

De sena betalningarna leder, enligt samma undersökningar, i sin tur till en förlust av 450 000 arbetstillfällen varje år. Dessutom förloras utestående skulder till ett värde av cirka 24 Mdr euro genom konkurser orsakade av sena betalningar. Summan av alla betalningsförseningar vid kommersiella transaktioner beräknas uppgå till 90 Mdr euro per år.

Införlivandet av EU-direktivets riktlinjer i den nationella lagstiftningen är en process som sker olika snabbt i medlemsländerna. På sikt förväntas dock direktivet leda till betydande förändringar i handelsvillkoren för många länder, framför allt i södra Europa samt i de nyttillkommande medlemsländerna. Att reglerna harmoniseras och risken för kreditförluster minskar är positivt inte bara för exportindustrin. Det kommer även CMS-branschen till del i form av ökade volymer och möjligheter till ytterligare samordnings- och skalfördelar i de system och processer som inkassohanteringen vilar på.



KONSUMENTINKASSO – STORA SKILLNADER

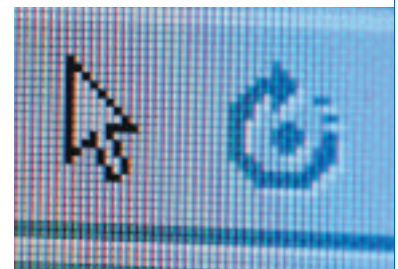
Regelverket kring konsumentinkasso och för konsumentskydd varierar i hög utsträckning från land till land. I flertalet länder finns preskriptionsbestämmelser som begränsar möjligheten att inkassera en fordran. Dessa bestämmelser tillåter dock ofta en förlängning av preskriptionstiden, exempelvis om kreditgivaren kan visa på försök att inkassera den utestående fordran. Inkassobevakning kan därmed ske under en lång tidsperiod, vanligtvis mellan två och tio år, och i vissa länder ända upp till trettio år.

I vissa länder föreskrivs i lag att kreditgivaren skall iaktta god kreditgivningssed. I Sverige innebär detta att kreditgivaren har ett ansvar att tillvarata konsumentens intressen för att undvika överskudsättning. Kravet på god kreditgivningssed innebär vidare att kreditgivaren måste iaktta återhållsamhet och måttfullhet i sin marknadsföring samt generellt sett vara tydlig i förhållande till konsumenten.

I takt med en mer omfattande kreditgivning över landsgränserna, bland annat som följd av en tilltagande Internethandel, behövs ett utökat internationellt samarbete för att lösa problem med konsumenters överskudsättning. I vissa länder, exempelvis Storbritannien, har överskudsättningen ökat dramatiskt. En första åtgärd kan vara ett bättre utbyte av information mellan länderna, men frågor som rör överskudsättning bör också uppmärksammas i EU:s pågående revidering av konsumentkreditdirektivet.

EU-kommissionen har uttalat att det finns en klar koppling mellan krediter och överskudsättning, och EU:s ministerråd har konstaterat att någon typ av gemenskapsinsats när det gäller överskudsättning kan behövas.

En förstärkning av Intrum Justitias funktion för samhällskontakter syftar till att effektivare företråda hela koncernens behov och intressen gentemot officiella institutioner, på nationell nivå likaväl som EU-nivå, i frågor som gäller lagstiftning, regelverk och andra politiska beslut.



Verksamhetsområden

Marknadsledare, effektiv,
pan-europeisk och lokal.

STARKT ERBJUDANDE SKAPAR KUNDEVÄRDE



Fördelarna för kunden med ett samarbete med Intrum Justitia kan sammanfattas i två huvudpunkter:

- Genom förbättrat kassaflöde och minskade kreditförluster kan kunden öka sin lönsamhet.
- Genom omfördelning av resurser och ett ökat fokus på kärnverksamheten kan kunden stärka sin konkurrenskraft.



För att kunna skapa dessa värden för kunden har Intrum Justitia utvecklat ett heltäckande utbud av tjänster för kreditadministration. Styrkan i erbjudandet grundar sig på ett antal konkurrensfördelar:

- Intrum Justitia är marknadsledare med ett starkt varumärke i ett stort antal länder. Denna position ger skal-fördelar och därmed relativt sett lägre kostnader. Samtidigt bidrar det till att förbättra kassaflöden från betalningsskyldiga.
- Lång erfarenhet och ett konsekvent arbete med verksamhets- och processutveckling har gjort koncernen effektiv i hanteringen av kundfordringar. Intrum Justitia har bland annat utvecklat unika scoringmetoder i syfte att optimera åtgärderna vid inkassoärenden. Användandet av Centers of Excellence bidrar vidare till att de bästa metoderna för specifika uppgifter kan användas i hela koncernen.
- Intrum Justitia har lokal närvaro och expertis i 21 europeiska länder och har därmed en geografisk bredd som få CMS-företag kan erbjuda. Bland Intrum Justitias över 80 000 kunder finns allt ifrån små lokala företag till multinationella koncerner.
- Genom den lokala närvaron har Intrum Justitia god kunskap om de nationella lagarna, samt om den uttalade såväl som outtalade praxis som måste beaktas för att nå goda resultat. Kunderna kan därför vara säkra på att deras ärenden hanteras på ett sätt som är väl anpassat till de lokala förutsättningarna.



Kompetens, trygghet, etik och diskretion

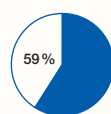
Nöjda kunder stannar kvar. Nöjda kunder är också mer benägna att använda fler av de tjänster vi erbjuder. Vi är stolta över att kunna konstatera att vi har en hög lojalitet hos våra kunder. Över 85 procent väljer att förnya sina avtal.

Centrala begrepp i strävan att öka antalet nöjda kunder – vid sidan av ett brett tjänsteerbjudande – är effektivitet, kompetens, etik och diskretion. Dessa värden finns manifesterade i vår policy *Fair Pay... please!*, som beskrivs på sidan 63.

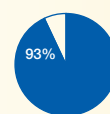
Våra handläggare är utbildade för att snabbt kunna hantera ett brett spektrum av frågor, såväl ekonomiska som personliga. Vid särskilt komplicerade ärenden finns en mängd specialister att tillgå. För våra större kunder finns särskilda kundansvariga, vilka svarar för tydliga och enkla kontaktvägar och för att kundens förväntningar uppfylls eller överträffas.

För de kunder, ofta multinationella företag, som ser Europa som en marknad har vi etablerat ett europeiskt centrum för CMS-tjänster, kallat European Outsourcing Services (EOS), i Nederländerna. Genom EOS får kunden tillgång till alla våra tjänster i samtliga länder där Intrum Justitia är verksam, samtidigt som alla kontakter och all rapportering sköts från ett och samma ställe.

KONSUMENTINKASSO & INKASSOBEVAKNING



Andel av
koncernens
omsättning
2003



Andel av
rörelseresultat
(EBITA) 2003

MSEK	2003	2002	Förändring %
Omsättning	1 732,3	1 597,1	8
Rörelseresultat (EBITA)	398,1	370,4	7

Konsumentinkassotjänster vänder sig till företag som har många privatpersoner som kunder. Det kan gälla teleoperatörer, postorderföretag, finansbolag och energibolag samt myndigheter och kommuner. Uppdragen kännetecknas av stora volymer fordringar där var och en är på mindre belopp.

För att göra hanteringen så effektiv som möjligt används standardiserade processer, exempelvis för att fastställa betalningsplaner, sköta inkasseringar och agera i rättsliga frågor. Samtidigt läggs stor vikt vid att relationen med den betalningsskyldige hanteras på ett etiskt ansvarsfullt sätt, i enlighet med Intrum Justitias policy *Fair pay... please!* Vidare har Intrum Justitia utvecklat ett antal branschkoncept, vilket gör att hanteringsrutinerna gentemot kunden i stor utsträckning kan anpassas efter dennes speciella behov och önskemål.

Inkassobevakning innebär att Intrum Justitia bevakar konsumentfordringar och försöker inkassera dessa för kundens räkning, även om denne har skrivit av fordran i sin bokföring. Arbetet med en portfölj pågår vanligen under många år, och som marknadsledare i en rad europeiska länder har koncernen en stor mängd ärenden för bevakning. Merparten av de nya uppdrag som kommer in avser därför personer där Intrum Justitia redan tidigare har fordringar för bevakning. Genom att utgå från individen och dennes totala skuldsituation ökar motivationen hos den betalningsskyldige att nå och fullfölja en uppgörelse. Detta i kombination med användandet av scoringmetoder gör att Intrum Justitia kan uppvisa en hög effektivitet i ärendehantering.

Intäkterna från *Konsumentinkasso & Inkassobevakning* består i huvudsak av provisioner på inkasserat belopp, men även av avgifter per hanterat ärende från kunder och, då lagen tillåter, avgifter från betalningsskyldiga.

Scoring

Om och när en förfallen fordran betalas påverkas av flera faktorer, såsom den betalningsskyldiges ålder, inkomst och hemvist, tidigare betalningshistorik och övriga skulder. Andra faktorer som spelar in är vilken typ av köp som fordran gäller samt hur lång tid efter förfallodag som har passerat. För att nå en optimal mix av inkasserat belopp och kostnadseffektivitet krävs därför att olika grupper av betalningsskyldiga hanteras på olika sätt.

Intrum Justitia har utvecklat unika scoringmetoder för att fastställa sannolikheten att erhålla betalning från den betalningsskyldige på kort och lång sikt. Metoderna bygger

på tillgång till interna och externa informationsregister, där de faktorer som är unika för det enskilda ärendet kopplas ihop med historiska inkassomönster. Utifrån resultatet avgörs vilka åtgärder som ska vidtas, vilket bidrar till att Intrum Justitia lägger rätt resurser på rätt fordringar vid rätt tidpunkt.

Scoring är samtidigt en dynamisk metod. Genom att använda scoring får Intrum Justitia ytterligare förfinade data om betalningsmönster, vilket leder till än mer tillförlitliga analyser och en än mer effektiv inkassohantering.

Så här arbetar vi med inkasso och inkassobevakning

Med vår Fair pay-policy betonar vi att effektivitet måste förenas med god etik i allt 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 såväl som egna informationsbanker, reda på hur den totala skuldbilden ser ut för personen i fråga. Därefter görs en utvärdering med hjälp av scoring, vilket ger oss en god indikation på vilket betalningsutrymme som finns och hur vi ska gå tillväga för att nå bäst resultat. Utvärdering baseras på den information som finns tillgänglig och kan därför variera mellan olika länder.

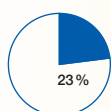
I kontakten med betalningsskyldiga använder vi oss av både brev och telefon. I en del länder kan uppsökande inkassering användas för att få personlig kontakt. Vilken metod som än används så är den i hög utsträckning individuellt utformad, vilket ökar motivationen för att samarbeta och ger ett bättre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

Den vanligaste överenskommelsen innebär upprättandet av en avbetalningsplan. Vi följer kontinuerligt upp att denna hålls och sker något avbrott i betalningarna ringer vi snabbt upp för att göra oss påmindra.

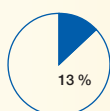
En del ärenden bedöms efter den inledande utvärderingen som "passiva". Det kan röra sig om fall där det för tillfället inte finns något betalningsutrymme eller att vi inte får kontakt med den betalningsskyldige. Passiva ärenden följs kontinuerligt upp för förnyad bedömning av hur dessa ska hanteras.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

Portfölj En grupp fordringar som inkommer för inkassohantering vid samma tillfälle och/eller från samma kund.

FÖRETAGSINKASSO & INTERNATIONELLT INKASSO



Andel av koncernens omsättning 2003
23 %



Andel av rörelseresultat (EBITA) 2003
13 %

MSEK	2003	2002	Förändring %
Omsättning	665,3	706,0	-6
Rörelseresultat (EBITA)	56,7	102,0	-44

Tjänsten *Företagsinkasso* vänder sig till företag och organisationer med obetalda fordringar på andra företag och organisationer. Eftersom dessa kunder vanligtvis har ett relativt litet antal krav där vart och ett är på stora belopp, krävs en mera specialiserad och individuellt anpassad bearbetning. Intrum Justitia kan därför, vid sidan av väl beprövade hanteringsrutiner, erbjuda en rad specialistkompetenser bland annat i förhandlingsteknik och affärsjuridik.

Inom *Internationellt inkasso* arbetar Intrum Justitia med fordringar där den betalningsskyldige finns i ett annat land än kunden. De flesta ärenden gäller fordringar mellan företag, men även konsumentfordringar hanteras på ett internationellt plan. Kunden anlitar Intrum Justitia i sitt land, och den betalningsskyldige kontaktas sedan av Intrum Justitia eller av en agent i det land där denne finns. Då alla kontakter med den betalningsskyldige sker på dennes språk och i enlighet med lokala sedvänjor och regler underlättas en effektiv relation.

Förutom Intrum Justitias egen närvaro i 21 europeiska länder har koncernen ett nätverk av agenter som sträcker sig över cirka 170 länder. Intrum Justitias kunder kan därigenom få tillgång till service och tjänster i större delen av världen. På samma sätt kan Intrum Justitia bistå andra icke-europeiska CMS-företags kunder i Europa.

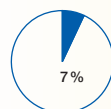
Intäkterna från *Företagsinkasso* & *Internationellt inkasso* består av provisioner på inkasserat belopp, abonnemangavgifter och avgifter per hanterat ärende från kunder samt, då lagen tillåter, avgifter från betalningsskyldiga.

Delad kunskap ger våra kunder försprång

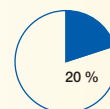
I syfte att säkra en fortsatt hög kvalitet i erbjudandet har vi etablerat kompetenscenter, Centers of Excellence, för flera av våra viktigaste tjänster. Grundtanken är att se till att hela koncernen kan dra nytta av den spetskompetens som finns inom olika enheter och länder.

I våra Centers of Excellence samlar man in och utvärderar kunskap och erfarenheter från olika håll i koncernen. Därefter utvecklas och överförs de arbetsmetoder och rutiner som visat sig ge bäst resultat. Man ser även till att enhetliga rutiner används vid lansering av tjänster på nya marknader.

KÖP AV AVSKRIVNA FORDRINGAR



Andel av koncernens omsättning 2003
7 %



Andel av rörelseresultat (EBITA) 2003
20 %

MSEK	2003	2002	Förändring %
Omsättning	206,6	163,1	27
Rörelseresultat (EBITA)	85,6	84,2	2

Som ett alternativ till att anlita Intrum Justitia för inkassering av avskrivna konsumentfordringar via ett traditionellt outsourcinguppdrag kan kunden sälja fordringarna till Intrum Justitia. Detta är ofta ett fördelaktigt alternativ för de kunder som på ett snabbt och enkelt sätt önskar realisera dolda värden i sina problemfordringar och därigenom tidigarelägga kassaflöden.

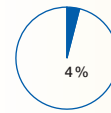
Portföljer med fordringar förvärvas till priser som avsevärt underskrider fordringarnas nominella värden. Intrum Justitia har sedan rätt till hela det belopp som inkasseras, inklusive ränta och eventuella avgifter från betalningsskyldiga. *Köp av avskrivna fordringar* är en viktig kanal för att generera fler ärenden till verksamhetsområdet *Konsumentinkasso & Inkassobevakning*. Fordringarna hanteras sedan på samma sätt som vid inkassering på uppdrag från kunder.

Vid förvärv inriktar sig Intrum Justitia på mindre portföljer av konsumentfordringar med relativt små belopp per fordran. Portföljerna förvärvas från kunder som koncernen haft långa relationer med, varför kunskapen om de aktuella fordringarna vanligen är god. Tillsammans med koncernens arbets- och värderingsmetoder och tillgång till omfattande inkassohistorik skapar detta goda förutsättningar för lönsamma affärer med relativt låg risk.

Förvärvade fordringar bokförs löpande till anskaffningsvärdet med avdrag för amorteringar. Amorteringarna baseras dels på verkligt utfall, dels på en prognos över kassaflödet (inkasserade belopp) från varje enskild portfölj över de närmaste fem åren. Till grund för prognosen ligger data från utvecklingen av andra, liknande, portföljer. Prognosen uppdateras sedan kvartalsvis och amorteringsnivån justeras därefter.

För att möjliggöra förvärv även av större portföljer till en attraktiv risknivå samarbetar Intrum Justitia med andra bolag. Intrum Justitia bidrar med kunskaper och metoder inom inkassohantering, samtidigt som kapitalinsatser och vinster delas. Under 2002 inleddes ett samarbete med en av Europas ledande banker, Crédit Agricole Indosuez om köp av avskrivna konsumentfordringar i Norden. Samarbetet bedrivs genom ett till lika delar ägt bolag, och förvärv har genomförts av fordringar från en finsk bank. Under 2003 inleddes ett liknande samarbete med den globala investmentbanken Goldman Sachs, omfattande två gemensamma bolag, med uppdrag att investera i ett flertal europeiska länder, dock ej i Norden.

FAKTURASERVICE



4 %



Negativt

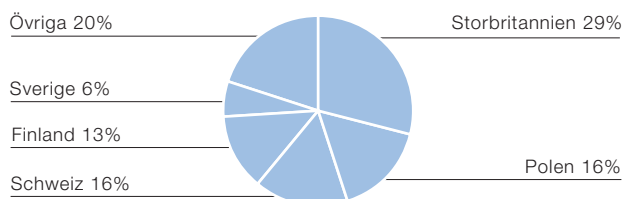
MSEK	2003	2002	Förändring %
Omsättning	113,9	101,2	13
Rörelseresultat (EBITA)	-55,6	-37,4	-

Fakturaservice innebär att kunden utkontrakterar hela eller delar av sin administration för faktura- och reskontrahantering. Tjänsterna vänder sig främst till företag och organisationer med stora fakturavolymer och många privatpersoner som kunder. I *Fakturaservice* inkluderas fakturering, avisering, kundreskontrahantering, påminnelsehantering samt supporttjänster. Såväl pappersfakturer som elektroniska fakturer hanteras.

Efter fakturaproduktion och utskick sköter Intrum Justitia kundens reskontraredovisning, med mottagning och bokföring av betalningar. I de fall kundens kund inte betalar inom avtalad kredittid bevakas detta av Intrum Justitia som då skickar ut påminnelsebrev. Dessa kan innehålla uppgifter från flera fakturer. Uteblir betalning trots påminnelser samråder Intrum Justitia med kunden om eventuella inkassoåtgärder.

Intäkter från *Fakturaservice* består främst av avgifter för hanteringen av varje faktura och påminnelse och till en mindre del av fasta abonnemangavgifter.

Geografisk fördelning av köpta portföljer vid utgången av 2003



Enligt Intrum Justitias strategi får maximalt 50 procent av fordringarna ha sitt upphov i ett och samma land.

IT skapar möjligheter och ökar krav

Informationstekniken utvecklas snabbt. Genom att rätt utnyttja de möjligheter som ny teknik erbjuder kan vi bli än mer effektiva och ytterligare förbättra våra tjänster. Nya lösningar inom tele- och datakommunikation bidrar också till ett ökat intresse från kunder att anlita CMS-specialister.

Samtidigt ökar kraven på oss att kunna erbjuda kundanpassade lösningar. Även om vi sköter det mesta av den praktiska hanteringen vill kunden ha hög tillgänglighet till informationen om sina fordringar. Här får specialanpassade webb lösningar en allt viktigare roll. Ett exempel är Fair Pay Web, ett IT-stöd för inkassohantering på Internet som vi idag kan erbjuda i hela Norden. Via Fair Pay Web har kunden tillgång till uppdaterad reskontra-information dygnet runt. Här kan kunden också registrera nya inkassoupdrag, lämna meddelanden till sin handläggare och ta ut olika ekonomiska rapporter.

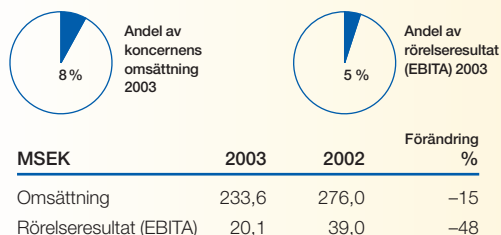
Kreditinformation och kreditbeslut

I flera länder tillhandahåller Intrum Justitia kreditinformation avseende företag och privatpersoner, och bistår även med råd kring kreditbeslut. På den schweiziska marknaden har koncernen en marknadsledande ställning inom kreditinformation. Intrum Justitias avsikt är att i takt med en ökad mognadsgrad på marknaden erbjuda dessa tjänster i ytterligare länder framöver.

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 en tredje part framför att utnyttja traditionell inkassohantering. De förvärvade fordringarna hanteras inom verksamhetsområdet *Konsumentinkasso & Inkassobevakning*.

ÖVRIGA TJÄNSTER



Intrum Justitia erbjuder även en rad övriga tjänster relaterade till CMS, vanligen som en konsekvens av lokala kundkrav. De viktigaste av dessa tjänster är:

Kreditbeslut med kreditgaranti

I Schweiz erbjuder Intrum Justitia tjänster i form av granskning av kreditkorts- och betalkortsansökningar för kortutgivare. Godkännandet av varje ansökan baseras på en scoringanalys. I händelse av utebliven betalning från kortinnehavaren garanterar Intrum Justitia kortutgivarna full ersättning av fordrans värde. Fordringar på grund av uteblivna betalningar hanteras inom verksamhetsområdet *Konsumentinkasso & Inkassobevakning*. Intrum Justitia är den helt dominerande aktören i Schweiz inom detta tjänsteområde.

Momsåtervinning

Momsåterbetalningstjänster erbjuds åt företag som vill ansöka om att få den ingående mervärdesskatten återbetald vid handel inom EU. Företag är ofta berättigade till momsåterbetalning men vill undvika det administrativa merarbete som krävs för att erhålla återbetalningen. Dessa tjänster erbjuds främst i Finland samt i några ytterligare länder.



Historik



MOTIVATION SKAPAR FRAMGÅNG

Intrum Justitia verkar i en personalintensiv tjänstebanssch och koncernen har omkring 2 900 anställda i 21 länder. Det är dessa människor som driver verksamheten framåt, som ser till att kundernas behov tillgodoses, tjänsteerbjudandet utvecklas och Intrum Justitia marknadsförs i en vid bemärkelse. Deras samlade erfarenhet, kunskap och engagemang utgör därför Intrum Justitias viktigaste resurs. Detta framgår tydligt genom det strategiarbete som bedrivits i koncernen under 2003, där stort utrymme har givits åt medarbetarfrågor.

I strategiarbetet tar Intrum Justitia fasta på medarbetarnas behov i deras professionella, dagliga arbete. Ambitionen är att behoven ska tillgodoses så att alla, oavsett position, formell kompetens och erfarenhet eller nationell och kulturell hemvist känner sig tillhöra en och samma gemenskap. Målet är att ytterligare förbättra Intrum Justitia som arbetsgivare så att så många som möjligt känner motivation och glädje i sitt arbete och i att bidra till framgång för koncernen som helhet.

Förtroende är centralt

Som medarbetare i Intrum Justitia hanterar man stora förtroenden, både från kunder och betalningsskyldiga. Intrum Justitias Fair Pay-policy har därför en särskild ställning i allt personalarbete och stor vikt läggs vid förankring och förståelse för vad dessa etiska riktlinjer innebär i det dagliga arbetet. Läs mer om *Fair Pay... please!* på sidan 63.

Koncernövergripande satsningar

Under 2003 genomfördes i huvudsak lokala satsningar inom personalområdet. Dessa satsningar har i många fall varit omfattande och avspeglar på ett bra sätt den tradition av medarbetarutveckling som finns inom koncernen. Som pan-europeisk koncern nöjer sig inte Intrum Justitia med detta. Lika bra som personalarbetet bedrivs inom många av de nationella bolagen måste koncernen bli på att driva centrala personalprojekt, där man lär av varandras erfarenheter och idéer.

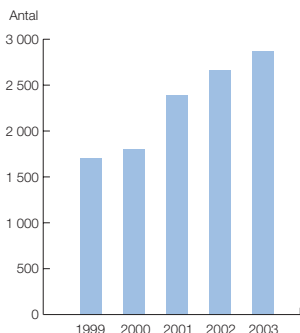
Sedan oktober 2003 finns därför en internationell arbetsgrupp, som arbetar med att integrera och samordna tidigare tagna initiativ inom personalområdet samt att initiera nya. En rad satsningar planeras inom områden som ledarskap, chefsförsörjning och ersättningsplanering, kompetensutveckling, delegering av ansvar och befogenheter, kommunikation, motivationshöjning och gemensamt regelverk.

Under första halvåret 2004 genomförs en gemensam webbaserad medarbetarundersökning inom alla koncernens bolag. Fokus ligger på medarbetarnas uppfattning om sin arbetssituation, hur de kan påverka den samt på det ledarskap som utövas. Undersökningens resultat kommer sedan att ligga till grund för lokala såväl som centrala åtgärdsprogram. Denna typ av mätning används sedan länge inom flera av dotterbolagen. Avsikten är nu att gå ett steg vidare och utveckla ett koncerngemensamt system, där jämförelser och kunskapsöverföring mellan bolag och över tiden blir möjlig.



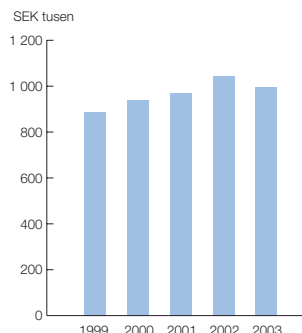
Medarbetare

Medelantalet anställda 1999–2003



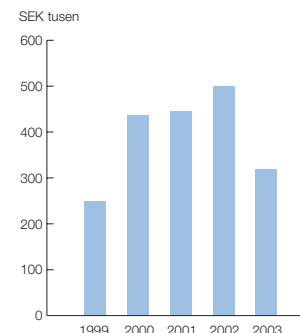
Medelantalet anställda ökade under 2003 med åtta procent till 2 870 personer.

Nettoomsättning per anställd 1999–2003



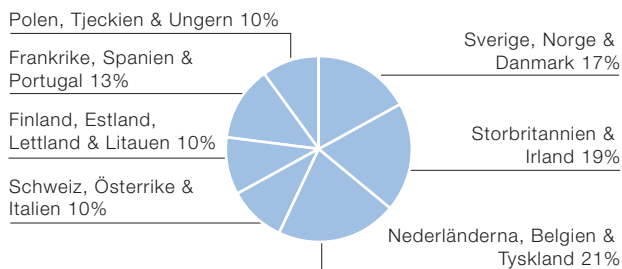
Nettoomsättningen per anställd minskade under året med fyra procent till 998 TSEK.

Förädlingsvärde per anställd 1999–2003

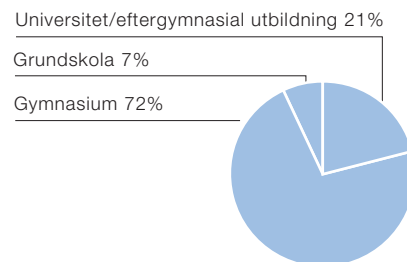


Förädlingsvärdet per anställd minskade under året med 36 procent till 320 TSEK. Förädlingsvärdet är beräknat som summan av rörelseresultat efter avskrivningar plus löne-kostnader delat med medelantalet anställda under året.

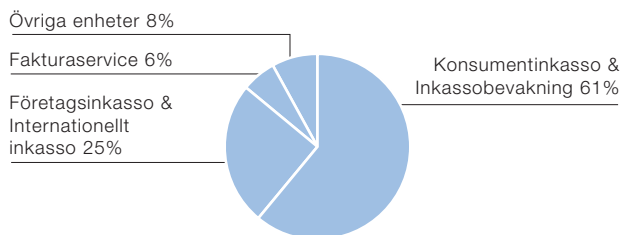
Medarbetare fördelade per region



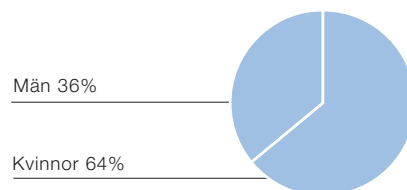
Utbildning



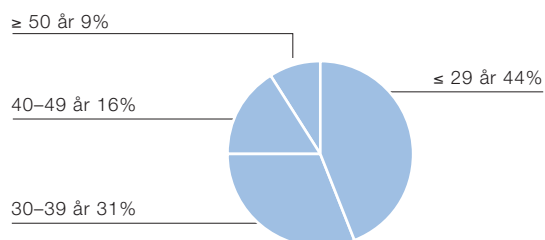
Medarbetare fördelade per verksamhetsområde



Könsfördelning



Åldersfördelning



Ytterligare information om medarbetarna finns i noterna 25–29.



All affärsverksamhet är förenad med risker. Alla företag är exempelvis utsatta för risken att konkurrenterna utvecklar och förbättrar sitt erbjudande, rationaliserar sin verksamhet eller marknadsför sig effektivare. Alla företag riskerar också att påverkas av faktorer utanför företagets kontroll, såsom förändringar i konjunktur, valutakurser och räntor, men även av sådant som oäktsamhet och kriminalitet. Här redogörs för några av de risker som bedöms vara av särskild betydelse för Intrum Justitias framtid.

OPERATIVA RISKER

Verksamhet i flera olika länder

Den internationella omfattningen av Intrum Justitias verksamhet medför risker, främst beroende på olikheter i lagar och förordningar i det tjugotal länder där koncernen är verksam. Vidare ska koncernen hantera de risker som följer av att rekrytera och behålla personal med rätt kompetens och integritet samt att hantera olika skatte- och redovisningsprinciper och valutaproblematik.



Skillnaderna i regelverk, kultur, praxis och marknadsstorlek är stora mellan länderna. För att framgångsrikt bedriva CMS-verksamhet i hela Europa krävs lokal närvaro och kännedom. Ansvaret för att driva och utveckla verksamheten måste i betydande grad ligga på koncernens regioner och de nationella dotterbolagen. Koncernens utveckling är därmed beroende av den lokala och regionala ledningens kunskap, erfarenhet, integritet och engagemang samt av koncernledningens förmåga att styra och kontrollera en delegerad organisation.

Expansion i flera olika länder

Framtida expansion kan komma att innebära en belastning på ledning, organisation och finansiella resurser i samband med exempelvis rekrytering samt utveckling och administration av nya kontor och kundkontakter.

Möjligheterna att framgångsrikt genomföra förvärv är beroende av Intrum Justitias förmåga att såväl identifiera och värdera förvärvsobjekt, som att på ett effektivt sätt integrera dessa i den befintliga verksamheten. Ett potentiellt förvärv kan vidare vara beroende av godkännande från myndighet eller annan tredje part.



Förändringar i regelverken

CMS-branschen regleras av en rad nationella lagar och föreskrifter, vilka även kan påverkas av EU-direktiv. Förändringar i dessa regelverk kan komma att innebära begränsningar i Intrum Justitias verksamhet, eller öka kostnaderna för att följa regelverken.

FINANSIELLA RISKER

Risker med köp av avskrivna fordringar

Som en del av verksamheten förvärvar Intrum Justitia portföljer med avskrivna konsumentfordringar och arbetar för att inkassera dessa. Till skillnad mot den traditionella inkassoverksamheten, då Intrum Justitia arbetar på uppdrag från kunder mot ersättning i form av provisioner och avgifter, övertas här alla rättigheter och även risker i fordringarna. Portföljerna förvärvas till priser som avsevärt understiger fordringarnas nominella värde, och Intrum Justitia erhåller hela det belopp som sedan inkasseras, inklusive ränta och avgifter.

För att minimera riskerna inom denna verksamhet iakttar Intrum Justitia försiktighet vid beslut om förvärv. Inriktningen ligger på mindre portföljer med relativt låga snittbelopp, vilket bidrar till riskspridning. Förvärven görs vanligen från kunder som koncernen har haft långa relationer med, varför kunskapen om fordringarna är god.

I syfte att möjliggöra förvärv av större portföljer till en attraktiv risknivå samarbetar Intrum Justitia med andra bolag och delar på kapitalinsats och vinster. Hittills har två sådana samarbeten inletts, med Crédit Agricole Indosuez under 2002 och med Goldman Sachs under 2003.

Riskerna hanteras även genom gränsvärden för omfattning och portföljstruktur:

- Koncernens totala tillgångar i förvärvade portföljer får ej överstiga 600 MSEK.
- En och samma portfölj får utgöra maximalt 25 procent av det totala värdet av portföljerna.
- Maximalt 50 procent av fordringarna får komma från ett och samma land.

Intrum Justitia ställer höga avkastningskrav på förvärvade portföljer och inför ett förvärv görs en noggrann värdering, baserad på en prognos över det framtida kassa-

flödet (inkasserade belopp) från portföljen. I dessa beräkningar har Intrum Justitia stöd i sin långa erfarenhet av inkassohantering och i koncernens scoringmetoder. Intrum Justitia anser sig därför ha en god förmåga att värdera denna typ av fordringar.

Garantier i samband med granskning av kreditkortsansökningar i Schweiz

Som en del av tjänsteutbudet i Schweiz granskar Intrum Justitia kontokortsansökningar för kortutgivare och garanterar utgivarna full ersättning av fordrans värde i händelse av utebliven betalning från kortinnehavaren. Under 2003 har denna verksamhet reducerats, delvis till följd av en planerad anpassning till det rådande ekonomiska klimatet. Därigenom har det totala garantibeloppet minskats från 2,4 Mdr SEK vid årets inledning till 961 MSEK vid årets slut. Den huvudsakliga risken hänförs till kontokortsfordringar som är förfallna mer än 30 dagar, vilka vid årets utgång uppgick till totalt 15,2 MSEK.

Intrum Justitias risk inom denna verksamhet hanteras genom strikta kreditgränser vid utfärdandet av nya kreditkort samt genom analys av kortinnehavarens kreditstatus. Per den 31 december 2003 har Intrum Justitia avsatt 32,0 MSEK i balansräkningen för att täcka betalningar som kan komma att uppstå på grund av garantin.

Valutafluktuationer

Intrum Justitia bedriver verksamhet i 21 länder. Dotterbolagens resultat och ställning rapporteras i respektive lands valuta och omräknas därefter till svenska kronor för att inkluderas i koncernredovisningen. Följaktligen påverkar fluktuationer i växelkursen koncernens resultat, eget kapital och andra poster i räkenskaperna.

I varje land är alla intäkter och de flesta rörelsekostnader i den lokala valutan, varför valutafluktuationer har en begränsad effekt på rörelseresultatet i lokal valuta. Intäkter och kostnader matchas därmed på ett naturligt sätt, vilket begränsar transaktionsexponeringen. Vidare säkrar Intrum Justitia delar av sitt kassaflöde genom att ha sina lån i de huvudsakliga valutor där verksamheten är baserad. Fördelningen baseras på uppskattade framtida kassaflöden.

När balansräkningar för utländska dotterbolag räknas om till svenska kronor uppstår en omräkningsexponering som påverkar storleken av koncernens eget kapital.

Intrum Justitia har exponering främst genom nettotillgångar i euro, men även i brittiska pund och schweizerfrancs, samt i mindre omfattning i andra valutor. Effekterna på eget kapital kan minskas genom att tillgångar i lokal valuta matchas mot skulder i samma valuta eller genom finansiella hedgeoperationer.

Räntefluktuationer

Intrum Justitias räntebärande nettoupplåning uppgick den 31 december 2003 till 769,0 MSEK. Låneräntan är knuten till marknadsräntan. Bindningstiderna är korta, i allmänhet tre månader. Därigenom får förändringar i marknadsräntan ett snabbt genomslag på koncernens finansnetto.

Räntenivån har även en långsiktig effekt på rörelseresultatet för verksamheten inom *Köp av avskrivna fordringar*, då amorteringsbeloppen beräknas genom en nuvärdesberäkning av bedömda framtida kassaflöden. En höjning av marknadsräntan skulle medföra att nuvärdet av kassaflödena minskar, varigenom amorteringsnivån höjs och lönsamheten minskar.

Räntehöjningar kan också ha en indirekt effekt på Intrum Justitias ärendeinströmning och resultat inom andra verksamhetsområden, genom att privatpersoner får svårare att betala räntan på bostadslån och andra lånefinansierade köp.

Känslighetsanalys

I nedanstående tabell framgår de uppskattade effekterna för koncernen vid förändringar i några variabler. Beräkningarna skall inte ses som en indikation på att just dessa variabler är mer eller mindre sannolika att förändras. Beräkningarna förutsätter vidare att alla andra faktorer som kan påverka koncernen är oförändrade.

Lönekostnader (inkl sociala avgifter)	Justerat EBITA
+ 1%	-10,1 MSEK
Värdet av den svenska kronan jämfört med andra valutor	Justerat EBITA
+ 1%	-3,3 MSEK
Räntenivå avseende koncernens egen nettoupplåning	Resultat efter finansiella poster
+ 1 procentenhet	-7,7 MSEK

Aktien och ägare

Notering och aktiekapital

Intrum Justitias aktie är sedan den 7 juni 2002 noterad på Stockholmsbörsens O-lista (symbol IJ). En handelspost omfattar 200 aktier. Från januari till augusti 2003 ingick aktien i O-listans Attract40-sektion, omfattande aktier som uppfyller vissa krav på bland annat omsättningshastighet och företagets marknadsvärde. Sedan den 20 augusti 2003 handlas aktien på O-listans observationsavdelning i avvaktan på klarläggande av situationen med redovisningsbrister i Intrum Justitias engelska dotterbolag.

Aktiekapitalet i Intrum Justitia uppgick den 31 december 2003 till 1 699 712 SEK fördelat på 84 985 604 aktier om vardera nominellt 0,02 SEK. Varje aktie berättigar till en röst och alla aktier ger samma rätt till andel i bolagets tillgångar och vinst.

Börsvärde, kursutveckling och omsättning

Intrum Justitias aktie har under 2003 sjunkit från 40,50 SEK till 38,00 SEK, en nedgång med sex procent. Under samma period har Stockholmsbörsens All Share-index stigit med 30 procent. Aktiekursen vid årets utgång motsvarar ett börsvärde på Intrum Justitia om 3 229 MSEK (3 442). Den lägsta betalkursen för aktien under året var 27,30 SEK (29 juli) och den högsta 45,50 SEK (2 juli). I genomsnitt omsattes 280 100 aktier per börsdag. Omsättningshastigheten, det vill säga aktiens likviditet, uppgick till 0,8 gånger, att jämföra med 1,2 gånger för hela Stockholmsbörsen.

Aktiekapitalets utveckling

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 ¹	778 729,40	878 729,40	43 936 470	0,02
2002	Nyemission ²	208 216,72	1 086 946,12	54 347 306	0,02
2002	Nyemission ³	612 765,96	1 699 712,08	84 985 604	0,02

¹ 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.

² 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.

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

Ägare

Vid utgången av 2003 hade Intrum Justitia 3 458 ägare, jämfört med 1 359 året före. Andelen svenskt ägande uppgick till cirka 23 procent och andelen utländska ägare uppgick till cirka 77 procent.

Största ägare och ägarstruktur¹

Största ägare	Antal aktier	Kapital och röster, %
Parkerhouse Investments ²	22 150 669	26,1
Industri Kapital 1997-fonden ³	21 230 669	25,0
Columbia Acorn fonder/Wanger AM	3 775 000	4,4
Lannebo fonder	2 976 800	3,5
Nordea fonder	2 330 600	2,7
SEB fonder	1 528 900	1,8
Fidelity fonder	1 358 380	1,6
Handelsbanken fonder	936 795	1,1
Didner & Gerge aktiefond	777 200	0,9
Robur fonder	695 200	0,8
Innehav		
Mellan 1 aktie och 1 000 aktier	1 011 007	1,2
Mellan 1 001 och 10 000 aktier	2 717 130	3,2
Mellan 10 001 och 50 000 aktier	2 993 119	3,5
Mellan 50 001 och 100 000 aktier	2 772 701	3,3
Mellan 100 001 och 500 000 aktier	12 095 847	14,2
Mellan 500 001 och 1 000 000 aktier	10 010 182	11,8
Fler än 1 000 000 aktier	53 385 618	62,8
Totalt	84 985 604	100,0

¹ Enligt aktieägarregister per 30 december 2003 från VPC, samt där efter av Intrum Justitia kända förändringar.

² Ett bolag som ägs av en stiftelse med Bo Göransson som ensam förmanstagare.

³ Industri Kapital 1997 Ltd agerar som s k 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 tabellen inkluderar Industri Kapital 1997-fonden Laureth Limited Partnership.

Utdelningspolicy

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 CMS-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 2003 föreslår styrelsen att ingen utdelning lämnas (förra året 1,00 SEK).

Aktien och ägare

Data per aktie	2003	2002
Antal aktier vid årets slut, st	84 985 604	84 985 604
Genomsnittligt antal aktier, st	84 958 604	66 399 468
Aktiekurs vid årets slut, SEK	38,00	40,50
Operativt kassaflöde ¹ , SEK	3,55	3,92
Eget kapital, SEK	14,60	18,10
Resultat ² , SEK	-2,12	2,61
Utdelning, SEK	0,00	1,00
Utdelningsandel ³ , %	0,0	49,0
Direktavkastning ⁴ , %	0,0	2,5
P/E-tal ⁵ , ggr	neg	15,5
P/S-tal ⁶ , ggr	1,1	1,2
Betavärde ⁷	0,4	0,6

Analytiker som följer Intrum Justitia

ABG Sundal Collier	Espen Bruu Syversen
Carnegie	Charlotte Widmark
Cazenove	Gorm Thomassen
Enskilda Securities	Monika Elling
Handelsbanken	Henrik Kronqvist
Morgan Stanley	E R. de Figueiredo, C Jimenez
Nordea Securities	Stefan Andersson

¹ Kassaflöde från den löpande verksamheten dividerat med antal aktier vid årets slut.

² Årets nettoresultat dividerat med genomsnittligt antal aktier under året.

³ Utdelningsandel av årets nettoresultat.

⁴ Utdelningen per aktie dividerat med aktiekursen vid årets slut.

⁵ Aktiekurs vid årets slut dividerad med resultat per aktie (Price Earnings ratio).

⁶ Aktiekurs vid årets slut dividerad med försäljning per aktie (Price Sales ratio).

⁷ Mått på aktiens kursförändringar/svängningar i förhållande till hela marknaden, i form av SX All-Share Index, över året. Förändringar som exakt följer index ger betavärdet 1,0. Ett värde under 1,0 innebär att förändringarna i aktien har varit mindre än förändringarna i index.

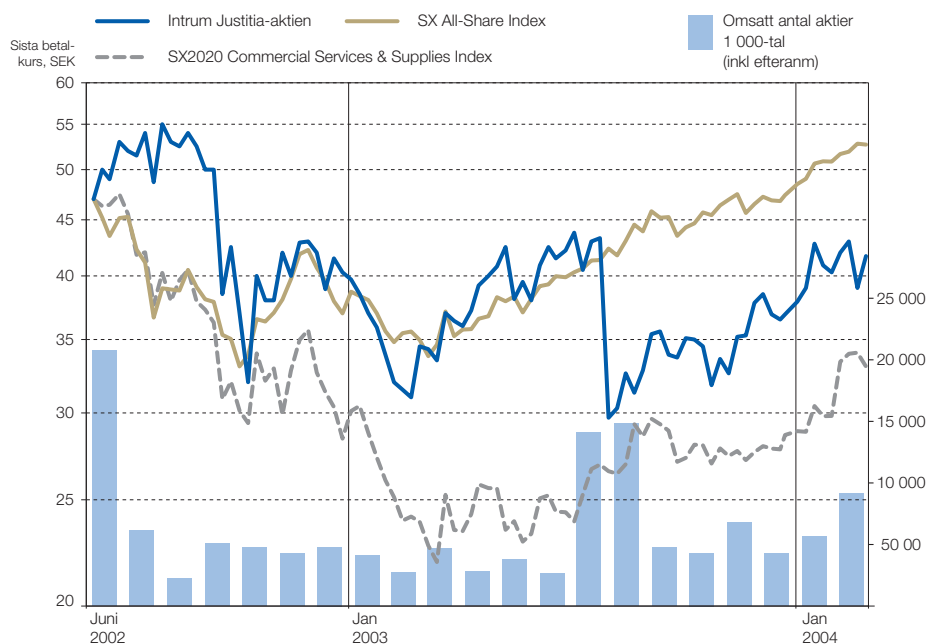
Finansiell information 2004

Delårsrapport januari–mars	5 maj
Ordinarie bolagsstämma	5 maj
Delårsrapport januari–juni	18 augusti
Delårsrapport januari–september	27 oktober
Bokslutskommuniké 2004	februari 2005

Rapporterna publiceras på svenska och engelska. Ekonomiska rapporter och övrig bolagsinformation finns på www.intrum.com.

Material kan även beställas från Intrum Justitia AB, Informationsavdelningen, 105 24 Stockholm eller via ir@intrum.com.

Kursutveckling och handel



Aktuell kursinformation finns på www.intrum.com

© SIX

Finansiell översikt

Resultaträkningar

MSEK	2003	2002 ¹	2001	2000	1999
Nettoomsättning	2 864,6	2 774,9	2 320,6	1 694,1	1 516,0
Kostnad sålda tjänster	-1 765,7	-1 755,4	-1 427,1	-1 047,2	-1 000,4
Bruttoresultat	1 098,9	1 019,5	893,5	646,9	515,6
Försäljnings- och marknadsföringskostnader	-281,8	-257,3	-221,2	-141,3	-151,6
Administrationskostnader	-389,4	-287,8	-274,6	-228,6	-229,6
Goodwillavskrivningar	-124,0	-126,7	-142,2	-116,9	-136,8
Jämförelsestörande poster	-398,0	-8,5	-11,5	22,8	-136,7
Resultatandelar i intresseföretag	0,4	7,0	-2,5	0,0	0,0
Rörelseresultat (EBIT)	-93,9	346,2	241,5	182,9	-139,1
Finansnetto	-52,9	-107,8	-121,4	-100,9	-84,9
Resultat efter finansiella poster	-146,8	238,4	120,1	82,0	-224,0
Aktuell och uppskjuten skatt	-21,2	-65,4	-52,7	-30,3	-12,7
Minoritetsandelar	-12,2	0,3	0,0	1,1	-0,1
Nettoresultat	-180,2	173,3	67,4	52,8	-236,8

Balansräkningar

MSEK	2003	2002 ¹	2001	2000	1999
Tillgångar					
Summa anläggningstillgångar	2 201,4	2 450,1	2 357,9	1 819,6	1 878,7
Summa omsättningstillgångar	1 479,2	1 287,2	1 002,6	613,4	541,5
Summa tillgångar	3 680,6	3 737,3	3 360,5	2 433,0	2 420,2
Eget kapital och skulder					
Summa eget kapital	1 240,8	1 537,8	528,3	477,1	429,1
Minoritetsintressen	17,3	0,9	1,2	1,4	2,9
Summa skulder inklusive avsättningar	2 422,5	2 198,6	2 831,0	1 954,5	1 988,2
Summa eget kapital och skulder	3 680,6	3 737,3	3 360,5	2 433,0	2 420,2

¹ Exklusive effekt av rättelse för redovisningsfel i England. Rättelsen redovisas som jämförelsestörande post under 2003.

Definitioner

Justerat EBITA Rörelseresultat före goodwill-avskrivningar och jämförelsestörande poster.

Justerad 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 finansiella poster 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 operativt kapital Resultat efter finansiella poster plus finansiella kostnader och goodwillavskrivningar, dividerat med genomsnittligt operativt kapital.

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 & Inkassobevakning 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 geografisk region

MSEK	2003	2002 ¹	2001	2000	1999
Sverige, Norge & Danmark	729,3	712,0	617,6	543,5	451,8
Storbritannien & Irland	395,5	525,4	484,6	409,1	362,7
Nederländerna, Belgien & Tyskland	607,6	561,7	428,5	220,8	185,8
Schweiz, Österrike & Italien	351,3	413,7	350,9	232,2	237,8
Finland, Estland, Lettland & Litauen	283,8	246,3	211,7	156,8	144,4
Frankrike, Spanien & Portugal	313,0	192,4	125,7	84,6	103,1
Polen, Tjeckien & Ungern	184,1	123,4	101,6	47,1	30,4
Summa	2 864,6	2 774,9	2 320,6	1 694,1	1 516,0

Rörelseresultat före goodwillavskrivningar (EBITA) per geografisk region

MSEK	2003	2002 ¹	2001	2000	1999
Sverige, Norge & Danmark	166,7	170,6	141,7	114,7	91,0
Storbritannien & Irland	2,4	115,3	99,2	99,3	76,4
Nederländerna, Belgien & Tyskland	94,9	61,4	71,0	38,5	-3,0
Schweiz, Österrike & Italien	43,8	90,6	55,4	45,1	34,7
Finland, Estland, Lettland & Litauen	106,7	97,7	71,3	42,0	42,6
Frankrike, Spanien & Portugal	42,3	6,8	-3,2	-15,4	-27,0
Polen, Tjeckien & Ungern	66,3	22,1	22,5	1,3	-1,4
Centrala kostnader	-95,0	-83,1	-62,7	-48,5	-78,9
Jämförelsestörande poster	-398,0	-8,5	-11,5	22,8	-136,7
Summa	30,1	472,9	383,7	299,8	-2,3

Nettoomsättning per verksamhetsområde

MSEK	2003	2002 ¹	2001	2000	1999
Konsumentinkasso & Inkassobevakning	1 732,3	1 597,1	1 343,4	1 040,3	885,8
Företagsinkasso & Internationellt inkasso	665,3	706,0	587,7	335,4	347,4
Köp av avskrivna fordringar	206,6	163,1	136,0	95,3	79,2
Fakturaservice ²	113,9	101,2	65,7	-	-
Övriga tjänster	233,6	276,0	224,2	258,7	234,2
Eliminering av internttransaktioner	-87,1	-68,5	-36,4	-35,6	-30,6
Summa	2 864,6	2 774,9	2 320,6	1 694,1	1 516,0

Rörelseresultat före goodwillavskrivningar (EBITA) per verksamhetsområde

MSEK	2003	2002 ¹	2001	2000	1999
Konsumentinkasso & Inkassobevakning	398,1	370,4	312,5	251,3	178,5
Företagsinkasso & Internationellt inkasso	56,7	102,0	69,6	35,9	-5,0
Köp av avskrivna fordringar	85,6	84,2	78,5	52,3	41,5
Fakturaservice ²	-55,6	-37,4	-28,6	-	-
Övriga tjänster	20,1	39,0	14,6	-15,1	-20,7
Centrala kostnader	-76,8	-76,8	-51,4	-47,4	-59,9
Jämförelsestörande poster	-398,0	-8,5	-11,5	22,8	-136,7
Summa	30,1	472,9	383,7	299,8	-2,3

¹ Exklusive effekt av rättelse för redovisningsfel i England. Rättelsen redovisas som jämförelsestörande post under 2003.

² Fakturaservice är ett separat verksamhetsområde sedan den 1 januari 2001. Under perioden 1999–2000 redovisas Fakturaservice som en del av Övriga tjänster.

EBITA för regioner och verksamhetsområden 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.

Styrelsen och verkställande direktören i Intrum Justitia AB (publ) avger härmed årsredovisning och koncernredovisning för räkenskapsåret 2003. Bolaget har säte i Stockholm och organisationsnummer 556607-7581.

INTRUM JUSTITIA-KONCERNEN

Intrum Justitia grundades 1923 och är Europas ledande koncern för tjänster inom kreditadministration, internationellt benämnt Credit Management Services (CMS). Koncernens tjänster täcker hela kedjan i hanteringen av kundfordringar, från kreditinformation via fakturering och påminnelsehantering till bevakning och inkassering av avskrivna fordringar. Merparten av tjänsterna är samlade i verksamhetsområdena *Konsumentinkasso & Inkassobevakning* och *Företagsinkasso & Internationellt inkasso*. Intrum Justitia arbetar även med köp av avskrivna fordringar samt en rad specialtjänster kopplade till kreditadministration. Verksamheten är indelad i sju regioner. Koncernen har omkring 2 900 anställda i 21 europeiska länder.

VÄSENTLIGA HÄNDELSE R UNDER ÅRET

I december 2002 utsågs Jan Roxendal till ny verkställande direktör och koncernchef för Intrum Justitia. Den 25 februari 2003 efterträdde Jan Roxendal Bertil Persson som varit tillförordnad vd sedan september 2002.

Under första kvartalet 2003 fattades beslut om att intensifiera arbetet med integrationen av de tyska verksamheterna och att genomföra ett åtgärdsprogram i Nederländerna och Belgien. Kostnadsbasen i regionen kommer därigenom att minskas, med full effekt fr o m 2004.

I april påkallade Visegrad NV sin option att förvärva 40 procent av aktierna i Intrum Justitia Central Europe BV för 40 000 USD. Intrum Justitia Central Europe BV är holdingbolag för koncernens rörelsedrivande bolag i Polen, Tjeckien och Ungern. Som en följd av transaktionen föreligger sedan april ett minoritetsintresse i bolagen, vilket uppgår till -12,5 MSEK i koncernresultaträkningen och 17,5 MSEK i koncernbalansräkningen.

Under april tecknades vidare ett nytt ramavtal med koncernens huvudsakliga långgivare. Genom det nya låneavtalet fick koncernen tillgång till ett utökat kreditutrymme för framtida expansion samt en förenklad säkerhetsbild anpassad till företagets förbättrade soliditet. Dessutom medförde avtalet en sänkning av koncernens räntekostnader med ca 4 MSEK per år, baserat på den nettoupplåning som förelåg under 2003.

I oktober träffades avtal med investmentbanken Goldman Sachs om ett samarbete för att köpa portföljer med avskrivna fordringar. Samarbetet avses börja under 2004 och bedrivs i bolagsform där de gemensamt ägda bolagen investerar i olika europeiska länder, dock ej i Norden. Inkassotjänsterna tillhandahålls av Intrum Justitias dotterföretag i det land där skulden har sitt ursprung.

Brister i det engelska dotterföretagets redovisning

I samband med arbetet med halvårsboks slutet uppdagades allvarliga brister i det engelska dotterföretagets redovisning. En grundlig undersökning inleddes, i nära kontakt med Stockholmsbörsen, med syfte att kartlägga felaktigheterna och deras orsaker. Utredningen omfattade också en närmare genomgång av det engelska bolagets finansiella processer och kontroller. Som en följd av den pågående utredningen har Intrum Justitias aktie sedan den 20 augusti handlats på O-listans observationsavdelning.

Den felaktiga redovisningen i England korrigerades under året varvid 80 MSEK av under tidigare år felaktigt redovisade vinster fick återföras. Vidare framgick att bolaget i England under en följd av år underlåtit att följa koncernens regelverk avseende icke fördelade inbetalningar och som en följd härav reserverades 104 MSEK. I samband med årsboks slutet gjordes ytterligare en reservering om 15 MSEK för avstämningsdifferenser. Utredningen av redovisningsfelen i England kostade ca 34 MSEK. Mot bakgrund av de ovan beskrivna redovisningsproblemen i England och en förnyad bedömning av intjäningsförmågan fattades beslut om en nedskrivning av goodwill på 103 MSEK hänförlig till England. Därutöver har en koncernmässig justering om 20 MSEK gjorts av andra koncernmässiga övertvärden.

Totalt belastades koncernens resultat för året med 355,5 MSEK i kostnader hänförliga till redovisningsfel, utredningskostnader och goodwillnedskrivningar m m avseende England. Dessa kostnader redovisas i resultaträkningen på raden Jämförelsestörande kostnader. Se även Not 4 Jämförelsestörande kostnader.

Process- och kontrollgenomgången i det engelska dotterbolaget har resulterat i att nya och förbättrade finansiella kontroller samt operativa rutiner och kontrollsystem implementerats för att förhindra att liknande händelser upprepas. Kostnader för nya och förstärkta system- och kontrollfunktioner uppgick till ca 19 MSEK. Bolaget har även avsatt resurser och utarbetat rutiner för att förbättra hanteringen av icke fördelade inbetalningar.

Ökad fokusering på intern kontroll

Koncernen har efter erfarenheterna i England ökat fokuseringen på internkontroll. Detta inbegriper bl a en utförlig översyn av samtliga dotterbolag i koncernen genomförd av företaget och dess revisorer, en undersökning av hur koncernpolicies efterlevs med särskild vikt på de brister som upptäcktes i England och en affärsöversyn för att verifiera den rapporterade utvecklingen i alla dotterbolag. Bolaget har vidare upprättat en internrevisionsfunktion, till en början understödd av revisionsfirman Ernst & Young.

Inom koncernen kommer man även fortsättningsvis söka förbättra sin verksamhet, inklusive översyn och förstärkning av system och processer, kombinerat med utbildning av personal och en korrekt ledning av verksamheten.

OMSÄTTNING OCH RESULTAT

Koncernens nettoomsättning under 2003 uppgick till 2 864,6 MSEK (2 774,9), en ökning med tre procent. Den organiska tillväxten svarade för tre procentenheter medan fyra procentenheter kom från förvärv (Stirling Park i Skottland samt de franska verksamheterna Jean Riou Contentieux och Cofreco). Effekten av den svenska kronans förstärkning var minus fyra procentenheter. Den organiska tillväxten påverkades negativt av en försämrad utveckling i England. Exklusive England uppgick den organiska tillväxten i koncernens omsättning till nio procent.

Justerat EBITA för året minskade med 11 procent till 428,1 MSEK (481,4) främst som en följd av svag resultatutveckling i England, Schweiz och Norge. Exklusive England ökade justerat EBITA med 16 procent till 433,4 MSEK (374,0).

Rörelseresultatet (EBIT) minskade till -93,9 MSEK (346,2). Resultatet före skatt och minoritetsandelar uppgick till -146,8 MSEK (238,4) och nettoresultatet till -180,2 MSEK (173,3). Resultat per aktie uppgick till SEK -2,12 (2,61).

GEOGRAFISKA REGIONER

Sverige, Norge & Danmark

Det svenska bolaget hade en god omsättningstillväxt och förbättrade marginaler. Omsättningstillväxten fördröjdes dock något då leveranser av ärenden från några stora nyckelkunder försenades. Omsättningen tog något bättre fart under det tredje kvartalet och den stora skatteåterbäringen i augusti var mycket positiv för bolagets verksamhet inom Inkassobevakning, vilket bidrog till resultatökningen för året.

I den norska verksamheten uppnåddes inte föregående års intäktsnivå, främst på grund av att bolaget har haft svårt att kompensera förlorade volymer från en större kund. Bolagets resultat påverkades vidare negativt av förändringar i lagstiftningen som fick genomslag under 2003. Den omställning i organisationen och dess verksamhet som påbörjades under 2003 kommer att fortlöpa in i 2004 och har ännu inte fått genomslag i resultatet.

I Danmark har advokatsektorn haft ett fortsatt starkt grepp om de stora kunderna och genombrottet från inkassoföretagen låter vänta på sig. Omsättningen uppgick till fjolårets nivå och resultatet belastades i det sista kvartalet av kostnader i samband med organisatoriska förändringar.

Storbritannien & Irland

Verksamheten i England har präglats av den djuplodande granskning av bolagets redovisning och rutiner samt det förändringsarbete som genomfördes under året. Bolaget har tagit kostnader över resultaträkningen som är hänförliga till tidigare år och jämförelser mot föregående år låter sig därmed inte göras. Klart är dock att bolaget har förlorat volymer under året och att nyförsäljningen har hämmats av den belastning på ledningen och stora delar av organisationen som utredningarna har inneburit. Bolaget redovisar för 2003 i princip en nollmarginal, men bedömningen är att bolagets operativa verksamhet har en underliggande marginal på 10-12 procent och att den förväntas successivt uppnå en normal nivå på omkring 15 procent under 2005.

Verksamheten i Skottland (Stirling Park), som förvärvades under 2002, har till viss del drabbats av den negativa publiciteten kring den engelska verksamheten och omsättningen för 2003 höll sig kring 2002 års nivå. Stirling Parks huvudsakliga kundsektor är kommuner och statliga organ, en koncentration kring en nischorienterad kundgrupp som är unik inom Intrum Justitia.

I Irland fick en förändrad säljorganisation positiv effekt, med en kombination av telefonförsäljning och försäljning mot storkunder. Omsättningen ökade med över 85 procent. I förhållande till sin storlek ökade verksamhetsområdet *Fakturaservice* kraftigt i omsättning och är nu volymmässigt i paritet med de mer etablerade områdena *Konsumentinkasso & Inkassobevakning* samt *Företagsinkasso & Internationellt inkasso*.

Nederländerna, Belgien & Tyskland

Den nederländska verksamheten har haft ett stort inflöde av ärenden från telekom- och energisektorn, vilket bidragit till en kraftig tillväxt. Samtidigt har kostnadsnivån, efter ett flertal åtgärder, bibehållits på en nivå i paritet med föregående år, vilket har grundlagt en stark resultat- och marginalökning under 2003. EOS, den centrala fakturaserviceenhet som har konsoliderats in i den nederländska inkasso-verksamheten, gjorde dock en stor förlust, hänförlig dels till kostnader i samband med en rekonstruktion av verksamheten, dels till att bolagets försäljningsvolymer ännu inte uppnått kritisk massa.

Den belgiska verksamheten har under en tid upplevt stark konkurrens från organisationer närmast motsvarande den svenska kronofogdemyndigheten. I kombination med interna kvalitets- och effektivitetsproblem har detta bidragit till en något lägre omsättning än föregående år. Under senare delen av 2003 genomfördes ledningsförändringar i det belgiska bolaget, som också har knutits närmare den holländska organisationen för att förmedla kunskap och synergier mellan bolagen.

De två tyska enheterna har under året integrerats. Tidigare förluster i D&B-verksamheten har vänts och verksamheten genererar nu ett positivt resultat efter att kostnadsbasen skurits ned kraftigt.

Schweiz, Österrike & Italien

I Schweiz har omsättning och resultat sjunkit under året främst som en konsekvens av den minskade omfattningen av kreditinformations- och garantitjänster. Bolaget har anpassat omfattningen av dessa tjänster till det något försämrade ekonomiska läget i landet för att minska den finansiella risken inom denna del av verksamheten. En viss avmattning av ärendeingången har även märkts inom andra verksamhetsområden, vilket har inverkat på det finansiella utfallet.

Omsättnings- och resultatutvecklingen i verksamheten i Österrike har hämmats av förlusten av en större kund under senare delen av 2002. Ett flertal nya kunder har tillkommit under 2003 men detta har inte fullt ut kompensert de förlorade volymerna. Inför 2004 planerar man att intensifiera försäljningsinsatserna.

I den italienska verksamheten har omfattande förändringar genomförts under året. Ett byte av produktionssystem har hämmat intäktsgenereringen och orsakat merkostnader under en stor del av året. Merparten av förändringarna var dock implementerade vid årets

utgång. Under senare delen av 2003 ökade volymerna inom *Konsumentinkasso & Inkassobevakning* som följd av ett flertal nya kundavtal, bl a med en större aktör inom kabel-tv. Bolagets kunder är i övrigt till dominerande del kunder inom *Företagsinkasso & Internationellt inkasso*. Vid årets slut byttes till en ny landchef.

Finland, Estland, Lettland & Litauen

Den finska verksamheten hade under 2003 en stabil tillväxt om 15 procent. Goda volymer, bl a från kunder inom telekomsektorn, har bidragit till ökningen som främst har skett inom *Konsumentinkasso & Inkassobevakning*. Effektivitetsfrämjande åtgärder inom detta verksamhetsområde har vidare förstärkt resultatpåverkan från dessa ökade volymer.

Det estländska bolaget har utvecklats positivt, delvis beroende på att bolaget nu producerar delar av en tjänst för momsåterbäring som erbjuds i de nordiska länderna. Litauen utvecklades i nivå med föregående år. I Lettland ökade omsättningen avsevärt, dock från en låg nivå.

Frankrike, Spanien & Portugal

Intrum Justitia förvärvade två bolag i Frankrike kring årsskiftet 2002/2003 vilka har integrerats i koncernens verksamhet i landet. Parallellt med integrationen har verksamheten vuxit organiskt, med ökade volymer huvudsakligen från kunder inom telekomsektorn, vilket bidragit till en god utveckling inom *Konsumentinkasso & Inkassobevakning*.

I Spanien har resultatutvecklingen varit positiv. En förlust under 2002 har därigenom vänts till vinst och goda marginaler under 2003. Till stor del är detta genererat ur kostnadssynergier från integrerade rörelser förvärvade under 2001 och 2002. Den i huvudsak positiva utvecklingen i den spanska verksamheten har i någon grad hämmats av att ett antal större kunder inom banksektorn haft interna problem under året, vilket har inverkat på ärendeströmningen.

I Portugal har en förändrad säljorganisation bidragit till en fortsatt stark utveckling, vilket avspeglas i god tillväxt och lönsamhet inom områdena *Konsumentinkasso & Inkassobevakning* och *Företagsinkasso & Internationellt inkasso*. Även i Portugal kommer merparten av de ökade volymerna från kunder inom telekomsektorn.

Polen, Tjeckien & Ungern

Koncernens verksamhet i Polen har upplevt en kraftig tillväxt under året, vilket är ett resultat av intensifierade köp av kreditportföljer i kombination med goda volymer inom traditionell inkassohantering. Omsättningen ökade nästan 60 procent och resultatet mer än tredubblades. En viss del av resultatförbättringen kan också tillskrivas det åtgärdsprogram som genomfördes under slutet av 2002 i syfte att öka kostnadseffektiviteten.

Även i Tjeckien har verksamheten utvecklats starkt, med en omsättningsökning på knappt 50 procent och ett väsentligt förbättrat resultat. Bolaget har varit särskilt framgångsrikt bland kunder inom energisektorn. En breddning av kundbasen är ett prioriterat mål för 2004.

I Ungern har bolaget arbetat hårt för att kompensera de två stora kunder som förlorades under senare delen av 2002. Tillströmningen av nya kunder har varit god, men har ännu inte helt kunnat kompensera de tappade volymerna.

Sedan april 2003 föreligger ett 40-procentigt minoritetsintresse i bolagen i Polen, Tjeckien och Ungern.

VERKSAMHETSOMRÅDEN

Intrum Justitias tjänsteutbud är indelat 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, varefter Intrum Justitia inkasserar fordringarna för egen räkning.
- *Fakturaservice*. Fakturering, påminnelsehantering, kundreskontrahantering och supporttjänster i fakturarelaterade frågor.
- *Övriga tjänster*. Övriga tjänster relaterade till CMS-processen, vanligen som en konsekvens av lokala kundkrav.

Konsumentinkasso & Inkassobevakning

Koncernens tillväxt under 2003 är till största del hänförlig till detta verksamhetsområde. Företagens intresse för att utkontraktera inkassohanteringen har varit stort. Detta tillsammans med en fortsatt hög konsumtion och en ökad tillgång på konsumentkrediter ligger till grund för de ökade volymerna inom verksamhetsområdet.

Nettoomsättningen ökade med åtta procent till 1 732,3 MSEK (1 597,1). En del av omsättningsökningen är hänförlig till förvärv (Stirling Park i Skottland samt de franska verksamheterna Jean Riou Contentieux och Cofreco). Den organiska tillväxten uppgick till sex procent, främst hänförligt till Nederländerna, Polen och Frankrike där ärendeströmningen från nya och existerande kunder inom telekom- och energisektorn har varit god. Även Finland och Sverige har bidragit till tillväxten, dels genom ökade volymer från nyckelkunder inom ovannämnda sektorer, men även genom ökad utkontraktering från små- och medelstora företag. Exkluderat England uppgick den organiska tillväxten inom verksamhetsområdet till 16 procent. Rörelseresultatet (EBITA) för året förbättrades med sju procent till 398,1 MSEK (370,4).

Företagsinkasso & Internationellt inkasso

Verksamhetsområdets nettoomsättning uppgick till 665,3 MSEK (706,0). En orsak till den minskade omsättningen under 2003 är att den engelska verksamheten inte klarade att återhämta sjunkande volymer från kundförluster i början av året. Tillväxten har även påverkats av den omfattande implementeringen av ett produktions-

system i Italien, vilket orsakade högre IT-kostnader och hämmade produktiviteten. Intrum Justitia noterade ett fortsatt starkt inflöde av nya ärenden i Sverige. I Frankrike är det främst volymer från under året förvärvade bolag som bidragit till omsättningsökningen i regionen *Frankrike, Spanien & Portugal*. I övrigt har ett flertal länder inom verksamhetsområdet upplevt ett svagare år jämfört med 2002. Rörelseresultatet (EBITA) för 2003 minskade till 56,7 MSEK (102,0).

Köp av avskrivna fordringar

Under 2003 ökade nettoomsättningen för verksamhetsområdet till 206,6 MSEK (163,1) och rörelseresultatet (EBITA) uppgick till 85,6 MSEK (84,2) MSEK. Omsättningsökningen är främst hänförlig till Polen, där stora förvärv av portföljer från telekom- och banksektorn gjorts från vilka inkasseringen varit god. Även inkasseringen från de nordiska portföljerna har bidragit till den starka omsättningsökningen. Rörelsemarginalen inom verksamhetsområdet minskade under året till 41 procent jämfört med 52 procent året innan. Minskningen är dels hänförlig till en försämrad inkassering av de engelska och schweiziska portföljerna, dels till en stigande prisnivå på portföljer, bl a i Polen.

Årets investeringar i portföljer med avskrivna fordringar uppgår till 200,8 MSEK (257,6). Det bokförda värdet om 340,0 MSEK på avskrivna fordringar vid årets slut fördelar sig på ett antal länder, där de viktigaste är Storbritannien (29 procent), Polen (16 procent), Schweiz (16 procent) och Finland (13 procent). Styrelsen har fastställt gränsvärden för verksamhetsområdets omfattning och portföljstruktur, som innebär att koncernens totala tillgångar i förvärvade portföljer inte får överstiga 600 MSEK, att en och samma portfölj får utgöra högst 25 procent av det totala värdet av portföljerna och att högst 50 procent av fordringarna får komma från ett och samma land.

Fakturaservice

Nettoomsättningen för verksamhetsområdet ökade under året till 113,9 MSEK (101,2). Den ökade nettoomsättningen är till största del hänförlig till Nederländerna, England, Irland och Frankrike där volymerna har ökat från några nyckelkunder, främst inom telekomsektorn. Intrum Justitia har även märkt en ökad efterfrågan på tjänster inom fakturaservice bland små och medelstora företag.

Rörelseresultatet (EBITA) uppgick till -55,6 MSEK (-37,4).

Den ökade förlusten är till stor del hänförlig till kostnader i samband med en omorganisation i den nederländska verksamheten (EOS). Även nedskrivningar samt kostnader relaterade till migration av ett produktionssystem i Sverige har belastat resultatet. Utöver detta har volymerna i de lokala verksamheterna ännu inte uppnått kritisk volym. Underskottet förväntas minska under 2004. Verksamhetsområdet bidrar positivt till koncernen med synergier eftersom många inkassokunder efterfrågar denna typ av tjänst.

Övriga tjänster

Verksamhetsområdets nettoomsättning minskade under året till 233,6 MSEK (276,0) och rörelseresultatet (EBITA) uppgick till 20,1 MSEK (39,0). Omsättningsminskningen under året beror främst på en avsiktlig neddragning inom kreditupplysnings- och kreditgarantiverksamheten i Schweiz, något som till stor del också har påverkat rörelseresultatet negativt.

KOSTNADER

Den förbättrade bruttovinstmarginalen för koncernen är till stor del ett resultat av ökad produktivitet samt kostnadsbesparingar. Under året har sälj- och marknadsorganisationen förstärkts i flera länder. Ökningen av de totala administrativa kostnaderna är främst hänförlig till England och en förstärkning av den engelska organisationen. Därtill kommer kostnader för förbättrade rutiner och kontrollsystem, vilka uppgår till 19 MSEK. I fjärde kvartalet ingår även avgångsvederlag och andra kostnader om 20 MSEK i samband med förändringar bland personer med chefsbefattningar i koncernen. Jämförelsestörande kostnader belastar årets resultat med 398,0 MSEK (8,5). Dessa är hänförliga till omstruktureringskostnader för regionen *Nederländerna, Belgien & Tyskland* uppgående till 42,5 MSEK samt korrigering av redovisningsfel, harmonisering till koncernpolicy, utredningskostnader, bokslutsreserv samt nedskrivningar för England uppgående till totalt 355,5 MSEK. Se även Not 4 Jämförelsestörande kostnader.

FINANSNETTO

De finansiella kostnaderna är lägre än föregående år till följd av de förbättrade lånevillkor som uppnåddes för helåret sedan det nya låneavtalet undertecknades i april, samt lägre marknadsräntor.

KASSAFLÖDE OCH INVESTERINGAR

Kassaflödet från den löpande verksamheten uppgick under 2003 till 301,8 MSEK jämfört med 333,1 MSEK året före.

Investeringar i materiella anläggningstillgångar uppgick till 49,7 MSEK och i andra immateriella anläggningstillgångar än goodwill till 48,1 MSEK. Koncernen bedriver ingen särskild forskning och utveckling utöver den utveckling som sker av koncernens IT-system. Årets investeringar avser i huvudsak hårdvara och mjukvara till IT-systemen. Teknikutvecklingen är snabb och rätt använda kan nya tekniska lösningar effektivisera hanteringen av kundfordringar. Samtidigt ökar kraven på kundanpassade IT-lösningar och det är av strategisk betydelse för Intrum Justitia att kontinuerligt kunna svara upp mot förändringar i kravbild. Ett nytt produktionssystem har under senare år implementerats i Schweiz, och införandet av nya system pågår även i Storbritannien och Italien.

FINANSIERING

Nettoskulden uppgick per den 31 december 2003 till 769,0 MSEK (813,1). Eget kapital uppgick till 1 240,8 MSEK (1 537,8). Eget kapital påverkades negativt med 31,8 SEK bland annat av den svenska kronans förstärkning under året, dels mot euron med 0,9 procent, dels mot det brittiska pundet med 8,7 procent.

Likvida medel uppgick per den 31 december 2003 till 243,2 MSEK (123,4). Vid samma tidpunkt hade koncernen outnyttjade kreditlöften om 301,7 MSEK.

VALUTAEXPONERING OCH VALUTAPOLICY

Intrum Justitia redovisar intäkter och kostnader i svenska kronor. En betydande del av koncernens intäkter och kostnader uppkommer i andra valutor vilket innebär att redovisat resultat och finansiell ställning i svenska kronor påverkas av valutafuktuationer. Under året har styrelsen antagit en treasury-policy som bland annat innehåller

riktlinjer för hantering av valutaexponeringen. Se även Not 33 Finansiella instrument och riskkoncentration.

Transaktionsexponering

Fluktuationer i valutakurserna har endast begränsad effekt på rörelseresultatet i lokal valuta för respektive dotterföretag, 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 dotterföretagens bokslut i lokal valuta. Om något bolag skulle ha större kassaflöden i utländsk valuta vid sidan av koncerninterna transaktioner så ska enligt treasury-policyn 75 procent av kassaflödena för större belopp valutasäkras på rullande tolv månaders basis.

Balansexponering

När balansräkningar för utländska dotterföretag omräknas till svenska kronor uppstår en balansexponering till följd av att dessa balansräkningar är uttryckta i andra valutor. Effekten begränsas dock av att koncernens treasury-policy föreskriver att alla bolag finansieras i lokal valuta. Denna balansexponering påverkar eget kapital i koncernen, men ska enligt treasury-policyn inte valutasäkras.

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. Intrum Justitias policy är att så långt det är möjligt centralisera överskottsmedel från de lokala verksamheterna genom koncerninterna lån.

SKATT

Koncernen redovisar en skattekostnad för helåret på 21,2 MSEK. Under året redovisas uppskjuten skattefordran avseende förlustavdrag i Tyskland och Frankrike som en följd av en mera positiv bedömning avseende bolagens utveckling. Detta har påverkat skattekostnaden positivt med totalt 40,7 MSEK. Koncernen bedömer att de jämförelsestörande kostnaderna i England om 355,5 MSEK kommer att medföra en skattåterföring om 13,1 MSEK. En viktig uppgift för det engelska dotterföretaget under kommande år blir att undersöka om det går att få avdragsrätt för en större del av de jämförelsestörande kostnaderna än vad som antagits i bokslutet.

MINORITETSINTRESSEN

Minoritetsintresset i resultaträkningen om -12,2 MSEK och i balansräkningen om 17,3 MSEK avser i allt väsentligt det 40-procentiga minoritetsägandet i koncernens bolag i Polen, Tjeckien och Ungern som föreligger sedan i april 2003.

FÖRVÄRV

I slutet av december 2002 förvärvades Jean Riou Contentieux och i januari 2003 förvärvades Cofreco. Genom dessa två förvärv är Intrum Justitia nu marknadsledande i Frankrike. Bolagen, som under året hade en sammanlagd omsättning på 86,7 MSEK, har under år 2003 framgångsrikt integrerats i koncernens verksamhet i Frankrike.

MEDARBETARE

Medelantalet anställda under året uppgick till 2 870 (2 661). Utöver en ökning på grund av förvärvade verksamheter har bolaget i Polen förstärkt bemanningen under året för att hantera volymökningar från ett antal större kunder. Samtidigt har antalet anställda minskat i Tyskland i samband med integration av verksamheter.

MILJÖPÅVERKAN

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

MARKNADS- OCH FRAMTIDSUTSIKTER

Flera av koncernens större geografiska marknader visar en god tillväxt. Trenden med ökad utkontraktering och ökad konsument-skuldsättning förväntas fortsätta, vilket framför allt bidrar positivt till verksamhetsområdet *Konsumentinkasso & Inkassobevakning*. Sammantaget görs bedömningen att koncernens nettoomsättning exklusive England för helåret 2004 kommer att visa en tillväxt i linje med föregående år.

MODERBOLAGET

Moderbolaget Intrum Justitia AB (publ) bedriver huvudkontorsfunktioner för koncernen samt visst koncerngemensamt utvecklingsarbete och marknadsföring. Vissa tjänster utförs också direkt åt de lokala bolagen.

Moderbolaget redovisar en nettoomsättning under året på 34,3 MSEK (23,6) och ett resultat före skatt om -23,0 MSEK (-6,8). Investeringar i anläggningstillgångar uppgick till 1,9 MSEK (0,6) och likvida medel vid årets utgång uppgick till 0,0 MSEK (6,2). Medelantalet anställda i moderbolaget ökade till 20 (9). Ökningen beror dels på att vissa funktioner har flyttats från Intrum Justitias tidigare huvudkontor i Nederländerna, dels på att nya funktioner har bemannats.

Av moderbolagets intäkter under året avser 34,2 MSEK försäljning till företag inom koncernen och av kostnaderna avser 29,3 MSEK inköp från företag i koncernen.

Intrum Justitia AB har även lämnat ett ovillkorat aktieägartillskott till det helägda dotterföretaget Intrum Justitia International AB på 600,0 MSEK.

HÄNDELSER EFTER RÄKENSKAPSÅRETS UTGÅNG

Under första kvartalet 2004 har nya internrekryterade regionchefer utsetts. För regionen *Frankrike, Spanien & Portugal* har Pascal Labrue utsetts till regionchef. I regionen *Storbritannien & Irland* utsågs John Easden till regionchef. Som en övergångslösning fick dessutom Bertil Persson regionchefsansvar över Tyskland.

Styrelsen föreslår att resultat- och balansräkning fastställs vid ordinarie bolagsstämma den 5 maj 2004.

ÖVRIGT

Organisationsförändringar

Koncernens huvudkontor har under året förstärkts med nya funktioner för affärsutveckling, koncernövergripande IT- och systemfrågor, företagsförvärv och strategiska projekt, samhällskontakter samt treasury. Vidare har nya chefer internrekryterats för att leda verksamheterna i regionerna *Sverige, Norge & Danmark; Storbritannien & Irland; Nederländerna, Belgien & Tyskland* samt *Frankrike, Spanien & Portugal*.

Optionsprogram

Vid ordinarie bolagsstämma 2003 beslutades om antagande av Personaloptionsprogram 2003/2009, avsett som incitamentsprogram för ca 20 anställda i ledande ställning inom Intrum Justitia-koncernen. Teckning av personaloptionerna avses ske under 2004. Se även Not 29 Aktierelaterade ersättningar till anställda.

Aktieägare

Bolagets största aktieägare är Parkerhouse Investments och Industri Kapital 1997-fonden. Se även tabell på sidan 28.

STYRELSENS ARBETE

Enligt Intrum Justitias bolagsordning ska bolagets styrelse bestå av minst fem och högst nio ordinarie ledamöter med högst fyra suppleanter. Vid ordinarie bolagsstämma den 13 maj 2003 omvaldes samtliga ledamöter i styrelsen. Styrelsen bestod av sju ledamöter samt två suppleanter till och med den 28 januari 2004 då styrelsesuppleanten Stefan Linder avgick på egen begäran. Därefter består styrelsen av sju ordinarie ledamöter och en suppleant. Bolagets verkställande direktör ingår inte i styrelsen men adjungeras till samtliga styrelsemöten. Bolagets externa jurist tjänstgör som styrelsens sekreterare.

Styrelsen är sammansatt för att effektivt kunna stödja och kontrollera företagsledningens arbete.

Vid styrelsens konstituerande sammanträde den 13 maj 2003 fick Bo Ingemarson fortsatt förordnande som styrelsens ordförande. Vid sammanträdet fastställdes även arbetsordning för styrelsen, inkluderande instruktioner dels för arbetsfördelning mellan styrelse, vd respektive styrelsekommittéerna och dels för formerna för bolagets löpande ekonomiska rapportering. Styrelsen har inrättat två styrelsekommittéer, en ersättningskommitté och en revisionskommitté. Dessa kommittéer är underordnade styrelsen och fråntar inte styrelseledamöterna deras skyldigheter och ansvar. Härutöver förekommer inte någon generell fördelning av styrelsens arbete mellan dess ledamöter. Arbetsordningen bygger på aktiebolagslagens övergripande ansvar för styrelse respektive verkställande direktör och i övrigt på en av styrelsen godkänd beslutsordning.

Styrelsens arbetsordning innehåller bestämmelser om när och hur styrelsen ska sammanträda. Det stadgas att ett av årets sammanträden ska behandla strategifrågor. Vidare finns regler om att styrelsens interna diskussioner och protokoll ska behandlas som konfidentiella. Arbetsordningen stadgar också att investeringar i koncernen över EUR 750 tusen ska beslutas i styrelsen.

Styrelsen håller styrelsemöten regelbundet efter ett i arbetsordningen fastställt program vilket inkluderar fasta beslutspunkter.

Styrelsen har under 2003 avhållit tolv sammanträden (tolv föregående år). Vid dessa har särskild uppmärksamhet ägnats åt:

- kvartalsrapporter och revisionsgenomgångar
- strategigenomgång
- treasury-policy
- bolagsförvärv och samarbetsprojekt
- policy för köpta fordringar
- löne- och ersättningsfrågor inklusive incentiveprogram
- redovisningsproblemen i det engelska dotterföretaget, utredningsrapportering och kontakter med Stockholmsbörsen
- principerna för extern och intern revision
- utvärdering av styrelsearbetet.

Revisionskommitténs uppgift är att bidra till en god kvalitet i revisionen av bolaget och koncernen samt att underlätta kontakterna mellan styrelsen och den stämموvalde revisorn. Kommittén ska också bidra till att förbättra kvaliteten på uppföljning och kontroll av bolagets finansiella exponeringar och riskhantering. Revisionskommittén består av tre styrelseledamöter, vilka under 2003 varit Björn Fröling (ordförande), Maria Lijja och Bo Ingemarson. Bolagets ekonomidirektör samt den stämموvalde revisorn adjungeras till kommitténs sammanträden. Revisionskommittén har under 2003 sammanträtt fem gånger. De frågor som varit föremål för kommitténs behandling har bland annat varit kvartalsrapporterna, årsboks slutet, revisionsarbetet för koncernen, investeringsförslag och uppföljning av de utredningsinsatser som gjorts för att klargöra omfattningen av redovisningsproblemen i det engelska dotterföretaget. Därtill har kommittén behandlat riskhanteringsfrågor i koncernen samt policy för intern kontroll och intern revision. Revisionskommittén rapporterar till styrelsen och slutliga beslut fattas av styrelsen.

Ersättningskommitténs uppgift är att som styrelseutskott behandla koncernens löne- och ersättningsfrågor, i första hand avseende verkställande direktören och koncernledningen. Ersättningskommittén består av tre styrelseledamöter, vilka under 2003 varit Bo Ingemarson (ordförande), Reinhold Geijer och Dennis Panches. Till kommitténs sammanträden adjungeras bolagets personaldirektör samt vid behov även den verkställande direktören. Under 2003 har kommittén sammanträtt två gånger, varvid man diskuterat och beslutat om ramarna för årets lönerevision i hela koncernen samt i synnerhet för ledande befattningshavare. En koncerngemensam ersättningspolicy har också fastställts. I koncernen tillämpas den så kallade farfarsprincipen strikt. Ersättningskommittén rapporterar till styrelsen och slutliga beslut i väsentliga frågor fattas av denna.

Styrning och intern kontroll

Styrelsen är ytterst ansvarig för bolagets organisation och förvaltningen av dess angelägenheter. Verkställande direktören sköter den löpande förvaltningen enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar. Till sin hjälp har verkställande direktören en ledningsgrupp, Group management team (GMT), med rådgivande funktion. GMT består av moderbolagets verkställande direktör och vice verkställande direktör samt regioncheferna. GMT sammanträder regelbundet och diskuterar ekonomiska och finansiella utfall, strategifrågor och koncerngemensamma riktlinjer.

Intrum Justitia-koncernen är organiserad i matrisform där den ekonomiska uppföljningen i första hand följer de geografiska regionerna, i andra hand verksamhetsområdena.

Inom de geografiska regionerna har respektive landchef ett stort ansvar. Moderbolaget utövar styrning bl a genom representation i de lokala bolagens styrelser. Vidare används sedan flera år tillbaka en handbok som beskriver de koncerngemensamma reglerna för affärsetik, befogenheter, redovisningsregler med mera. Inom moderbolaget finns business controllers och financial controllers som följer upp dotterbolagens verksamhet ur olika perspektiv. Under 2003 initierades en utförlig översyn av samtliga dotterbolag i koncernen genomförd av företaget och dess revisorer, en undersökning av hur koncernpolicies efterlevs med särskild vikt på de brister som upptäcktes i England och en affärsöversyn för att verifiera den rapporterade utvecklingen i alla dotterbolag samt en internrevision med uppgift bl a att kartlägga och föreslå förbättringar i den interna kontrollen samt att säkerställa att handbokens regler efterföljs.

Nomineringskommitté

Vid den ordinarie bolagsstämman 2003 beslutades att ge styrelsens ordförande i uppdrag att årligen bilda en nomineringskommitté, där styrelsens ordförande inför kommande ordinarie stämma sammankallar en representant vardera från de fem största aktieägarna, enligt registrering hos VPC per den sista december året före den ordinarie stämman.

Inför ordinarie stämma år 2004 består nomineringskommittén av Bo Göransson (Parkerhouse Investment), Christian Salamon (Industri Kapital), Göran Espelund (Lannebo Fonder) och Mats Gustafsson (SEB fonder) samt Bo Ingemarson, ordförande i Intrum Justitia AB (publ), som sammankallande.

Två av de fem största ägarna har avböjt att delta och SEB fonder som den sjätte största ägaren har inbjudits att delta i arbetet. Totalt representeras ca 56 procent av aktiekapitalet i nomineringskommittén.

Nomineringskommitténs uppgifter är att:

- utvärdera styrelsen och dess arbete,
- nominera styrelseledamöter för kommande år,
- lämna förslag till arvodering av styrelsen samt
- lämna förslag till val av revisorer samt arvodering av revisorer.

Nomineringskommitténs förslag presenteras i kallelsen till den ordinarie bolagsstämman 2004.

ANPASSNING TILL NYA REDOVISNINGSPRINCIPER

Från den 1 januari 2005 kommer Intrum Justitia att rapportera enligt International Financial Reporting Standards (IFRS, tidigare IAS). Årsredovisningen för 2004 blir därför den sista årsredovisning som upprättas enligt Redovisningsrådets rekommendationer. I delårsrapporten för första kvartalet 2005 och i årsredovisningen för 2005 avses en avstämning presenteras mellan koncernens balans- och resultaträkningar (Intrum Justitias finansiella rapporter) 2004 enligt IFRS och enligt bolagets nuvarande redovisningsprinciper. Intrum Justitia följer idag rekommendationerna från Redovisningsrådet men även om dessa successivt har anpassats till IFRS kvarstår ett antal skillnader. Intrum Justitia kommer att bevaka utvecklingen löpande för

att kunna anpassa sig efter det nya regelverket. Baserat på vad som är känt idag kommer de större skillnaderna mellan koncernens nuvarande redovisningsprinciper och de kommande IFRS att vara följande:

- Redovisning av pensioner. Denna skillnad försvinner dock genom införandet av RR 29 under 2004. Se nedan.
- Redovisning av finansiella instrument. Detta innebär att fler instrument kommer att redovisas till verkligt värde och en skärpning av kraven för att säkringsredovisning ska tillåtas.
- Koncernredovisning. Goodwill kommer inte längre att skrivas av linjärt. I stället blir det obligatoriskt att varje år undersöka huruvida nedskrivningsbehov föreligger.

Intrum Justitias finansiella rapporter kommer också att påverkas av ändrade krav på klassificering och upplysningar enligt IFRS. Dessa ändringar bedöms ha endast begränsad påverkan på koncernens nyckeltal. Bolaget har dock ännu inte kommit så långt med införandet av IFRS att dessa skillnader kan kvantifieras. Bolaget ser för närvarande över sina rapporteringsrutiner för att kunna samla in de data som behövs för IFRS-redovisningen. Under 2004 kommer bolaget också att samla in information som ska användas för jämförelsebe-
lopp i delårsrapporter och årsredovisning för 2005. Bolaget har tillsatt en styrgrupp, under ledning av koncernens ekonomidirektör, som arbetar med dessa frågor. Bolaget avser att använda bokslutet för tredje kvartalet 2004 som ett test av de nya rutinerna. Utbildning av berörd personal har inletts och kommer att kompletteras löpande under 2004. Bolaget avser också att informera aktiemarknaden och analytiker närmare under sista kvartalet 2004 om vilka effekter införandet av IFRS kommer att ha på koncernens redovisning.

De nya reglerna för redovisning av pensioner tillämpas redan under 2004. Bolaget bedömer att effekten på eget kapital av principbytet blir negativ, dock inte mer än ca 10 MSEK. Intrum Justitia kommer att ge mer detaljerad information angående effekterna på bolagets redovisning när informationen finns tillgänglig under 2004.

FÖRSLAG TILL DISPOSITION AV RESULTATET

Till bolagsstämmans förfogande står följande vinstmedel i moderbolaget:

SEK

Balanserat resultat	245 141 033
Årets resultat	-10 565 475
Summa	234 575 558

Balanserat resultat från föregående år har minskats med årets aktieutdelning, 84 985 604 SEK, och ökats med årets erhållna koncernbidrag, som netto efter skatt uppgår till 29 631 600 SEK.

Styrelsen och verkställande direktören föreslår att resultatet överförs i ny räkning.

Fritt eget kapital i koncernen enligt koncernbalansräkningen uppgår till -280,1 MSEK. Någon avsättning till bundna fonder föreslås ej.

För ytterligare information om moderbolagets och koncernens resultat och ställning hänvisas till resultat- och balansräkningarna, sammanställningen över förändringar i eget kapital, kassaflödesanalyserna och noterna.

Resultaträkningar

MSEK	Not	Koncernen		Moderbolaget	
		2003	2002	2003	2002
Nettoomsättning	2	2 864,6	2 774,9	34,3	23,6
Kostnad sålda tjänster		-1 765,7	-1 755,4	-7,6	-
Bruttoresultat		1 098,9	1 019,5	26,7	23,6
Försäljnings- och marknadsföringskostnader		-281,8	-257,3	-19,2	-
Administrationskostnader		-389,4	-287,8	-106,4	-85,6
Goodwillavskrivningar		-124,0	-126,7	-	-
Jämförelsestörande kostnader	4	-398,0	-8,5	-	-8,5
Resultatandelar i intresseföretag	2, 5	0,4	7,0	-	-
Rörelseresultat	2, 3	-93,9	346,2	-98,9	-70,5
Ränteutäkter och liknande resultatposter	6	6,7	8,8	83,1	62,3
Räntekostnader och liknande resultatposter	7	-59,6	-116,6	-0,7	1,4
Resultat efter finansiella poster		-146,8	238,4	-16,5	-6,8
Skatt på årets resultat	8	-21,2	-65,4	5,9	1,9
Minoritetsandelar		-12,2	0,3	-	-
Årets nettoresultat		-180,2	173,3	-10,6	-4,9
Data per aktie, SEK					
Börskurs vid slutet av perioden		38,00	40,50	-	-
Resultat per aktie, före och efter utspädning	1	-2,12	2,61	-	-
Vägt antal aktier vid beräkning av resultat per aktie		84 986	66 399	-	-
Antal utestående aktier vid periodens slut, tusental		84 986	84 986	-	-

Balansräkningar

MSEK	Not	Koncernen		Moderbolaget	
		031231	021231	031231	021231
TILLGÅNGAR					
Anläggningstillgångar					
Immateriella anläggningstillgångar					
	9				
Aktiverade kostnader för IT-utveckling och andra immateriella anläggningstillgångar		117,8	113,4	1,4	–
Goodwill		1 528,1	1 791,7	–	–
Summa immateriella anläggningstillgångar		1 645,9	1 905,1	1,4	0,0
Materiella anläggningstillgångar					
	10				
Datorutrustning		57,0	60,9	0,4	0,1
Andra inventarier, verktyg och installationer		40,3	54,2	0,6	0,9
Summa materiella anläggningstillgångar		97,3	115,1	1,0	1,0
Finansiella anläggningstillgångar					
Aktier och andelar i dotterföretag	11	–	–	600,9	0,9
Aktier och andelar i intresseföretag	13	0,4	0,0	–	–
Aktier och andelar i andra företag	14	0,4	5,4	–	–
Köpta avskrivna fordringar	15	340,0	313,3	–	–
Uppskjuten skattefordran	8	107,3	93,1	25,3	30,9
Fordringar hos koncernföretag		–	–	1 100,0	1.688,6
Andra långfristiga fordringar	16	10,1	18,1	3,0	–
Summa finansiella anläggningstillgångar		458,2	429,9	1 729,2	1 720,4
Summa anläggningstillgångar		2 201,4	2 450,1	1 731,6	1 721,4
Omsättningstillgångar					
Kortfristiga fordringar					
Kundfordringar		353,8	371,8	–	–
Köpta nyligen förfallna fordringar	17	40,6	43,0	–	–
Klientmedel		475,2	404,2	–	–
Skattefordringar		29,4	0,0	–	–
Fordringar hos koncernföretag		–	–	674,8	–
Övriga fordringar	18	263,4	287,6	4,3	1,5
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	18	73,6	57,2	3,7	0,2
Summa kortfristiga fordringar		1 236,0	1 163,8	682,8	1,7
Kassa och bank		243,2	123,4	0,0	6,2
Summa omsättningstillgångar		1 479,2	1 287,2	682,8	7,9
SUMMA TILLGÅNGAR		3 680,6	3 737,3	2 414,4	1 729,3

Balansräkningar

MSEK	Not	Koncernen		Moderbolaget	
		031231	021231	031231	021231
EGET KAPITAL OCH SKULDER					
Eget kapital					
Bundet eget kapital					
Aktiekapital		1,7	1,7	1,7	1,7
Bundna reserver/överkursfond		1 519,2	1 408,3	1 372,8	1 372,8
Summa bundet eget kapital		1 520,9	1 410,0	1 374,5	1 374,5
Fritt eget kapital					
Fria reserver/balanserat resultat		-99,9	-45,5	245,1	305,4
Årets resultat		-180,2	173,3	-10,6	-4,9
Summa fritt eget kapital		-280,1	127,8	234,5	300,5
Summa eget kapital		1 240,8	1 537,8	1 609,0	1 675,0
Minoritetsintressen		17,3	0,9	-	-
Avsättningar					
Avsättningar för pensioner	19	11,9	19,5	-	-
Avsättningar för uppskjutna skatter	8	13,6	20,5	-	-
Övriga avsättningar	20	23,6	2,1	-	-
Summa avsättningar		49,1	42,1	0,0	0,0
Långfristiga skulder					
Skulder till kreditinstitut	21	844,1	621,8	18,0	-
Skulder till koncernföretag		-	-	42,6	-
Övriga långfristiga skulder		24,4	29,7	-	-
Summa långfristiga skulder		868,5	651,5	60,6	0,0
Kortfristiga skulder					
Skulder till kreditinstitut	21	143,7	285,0	89,1	-
Klientmedelsskuld		475,2	404,2	-	-
Leverantörsskulder		168,4	184,7	8,7	3,6
Skatteskulder		39,2	52,9	-	-
Förskott från kunder		32,1	44,7	-	-
Skulder till koncernföretag		-	-	608,9	32,5
Övriga kortfristiga skulder	22	312,7	211,0	23,0	1,0
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	22	333,6	322,5	15,1	17,2
Summa kortfristiga skulder		1 504,9	1 505,0	744,8	54,3
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		3 680,6	3 737,3	2 414,4	1 729,3
Ställda säkerheter	23	0,0	1 506,0	0,0	0,9
Ansvarsförbindelser	24	960,6	2 351,4	-	-

Förändringar av eget kapital

Koncernen, MSEK	Antal utestående aktier	Aktie- kapital	Bundna reserver	Fria reserver	Årets nettoresultat	Summa eget kapital
Ingående balans den 1 januari 2002 i Intrum Justitia AB-koncernen	43 936 470	0,9	–	–	–	0,9
Erhållet aktieägartillskott				195,4		195,4
Övertagna balanser från Intrum Justitia Holding						
NV-koncernen i samband med byte av moderbolag			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
Årets nettoresultat 2002					173,3	173,3
Utgående balans den 31 december 2002 i Intrum Justitia AB-koncernen	84 985 604	1,7	1 408,3	–45,5	173,3	1 537,8
Disposition av föregående års resultat				173,3	–173,3	0,0
Förskjutning mellan fritt och bundet eget kapital			144,3	–144,3		0,0
Kursdifferenser			–33,4	1,6		–31,8
Aktieutdelning				–85,0		–85,0
Årets nettoresultat 2003					–180,2	–180,2
Utgående balans den 31 december 2003 i Intrum Justitia AB-koncernen	84 985 604	1,7	1 519,2	–99,9	–180,2	1 240,8

Akkumulerade kursdifferenser som redovisats mot eget kapital uppgick per den 31 december 2003 till –22,4 MSEK (9,4). Kursdifferensen under året har inte påverkats av några säkringsåtgärder.

Moderbolaget, MSEK	Antal utestående aktier	Aktie- kapital	Överkurs- fond	Balanserat resultat	Årets nettoresultat	Summa eget kapital
Ingående balans den 1 januari 2002 i Intrum Justitia AB	43 936 470	0,9	–	–	–	0,9
Erhållna aktieägartillskott				305,4		305,4
Nyemission	41 049 134	0,8	1 372,8			1 373,6
Årets nettoresultat 2002					–4,9	–4,9
Utgående balans den 31 december 2002 i Intrum Justitia AB	84 985 604	1,7	1 372,8	305,4	–4,9	1 675,0
Disposition av föregående års resultat				–4,9	4,9	0,0
Aktieutdelning				–85,0		–85,0
Erhållet koncernbidrag från Intrum Justitia International AB				41,1		41,1
Skatteeffekt av koncernbidraget				–11,5		–11,5
Årets nettoresultat 2003					–10,6	–10,6
Utgående balans den 31 december 2003 i Intrum Justitia AB	84 985 604	1,7	1 372,8	245,1	–10,6	1 609,0

Antalet utestående aktier uppgick per den 31 december 2003 till 84 985 604 aktier, vardera med ett nominellt värde på SEK 0,02. Alla aktier har lika rösträtt.

Kassaflödesanalys

MSEK	Not	Koncernen		Moderbolaget	
		2003	2002	2003	2002
Den löpande verksamheten					
Rörelseresultat	2	-93,9	346,2	-98,9	-70,5
Avskrivningar	3	223,4	214,4	0,5	0,1
Nedskrivning av goodwill	4	103,0	-	-	-
Justeringar för ej kassaflödes- påverkande poster	2	29,4	-24,9	-	-
Erhållen ränta		6,7	8,8	83,1	62,3
Erlagd ränta och finansiella kostnader		-50,6	-102,3	-0,7	-4,5
Betald inkomstskatt		-81,6	-63,2	-	-
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapitalet		136,4	379,0	-16,0	-12,6
Förändringar i rörelsekapitalet		-32,8	-45,9	18,7	20,1
Effekt på rörelsekapitalet av korrigering i den engelska verksamheten		198,2	-	-	-
Kassaflöde från den löpande verksamheten		301,8	333,1	2,7	7,5
Investeringsverksamheten					
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	10	-49,7	-53,8	-0,5	-0,6
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar	9	-48,1	-58,4	-1,4	-
Köp av avskrivna fordringar	15	-200,8	-257,6	-	-
Amortering av köpta avskrivna fordringar	15	166,3	161,2	-	-
Förvärv av dotterföretag och intresseföretag	34	-79,5	-88,6	-	-0,9
Förvärvad kassa vid förvärv av dotterföretag och andra verksamheter	34	6,0	0,7	-	-
Annat kassaflöde från investeringsverksamhet		0,3	14,1	-3,0	-
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-205,5	-282,4	-4,9	-1,5
Finansieringsverksamheten					
Netto erhållet vid nyemission		0,0	1 360,3	0,0	1 360,3
Aktieägartillskott		-	-	0,0	305,4
Aktieutdelning		-85,0	-	-85,0	-
Upptagna lån		119,0	39,2	107,1	-
Amortering av lån		0,0	-1 466,7	-	-
Nettoutlåning till dotterföretag		-	-	-26,1	-1 666,4
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		34,0	-67,2	-4,0	-0,7
Förändring av likvida medel		130,3	-16,5	-6,2	5,3
Likvida medel vid årets början		123,4	146,2	6,2	0,9
Kursdifferens i likvida medel		-10,5	-6,3	-	-
Likvida medel vid årets slut		243,2	123,4	0,0	6,2
Outnyttjade kreditlöften		301,7	221,1	-	-
Tillgänglig likviditet		544,9	344,5	-	-

Not 1 Redovisnings- och värderingsprinciper

Allmänt

Årsredovisningen för Intrum Justitia AB (publ) är upprättad i enlighet med Årsredovisningslagen samt Redovisningsrådets rekommendationer och uttalanden. Ett antal nya redovisningsrekommendationer har trätt i kraft från och med 2003. Dessa är *RR 2:02 Varulager*, *RR 22 Utformning av finansiella rapporter*, *RR 24 Förvaltningsfastigheter*, *RR 25 Rapportering för segment*, *RR 26 Händelser efter balansdagen*, *RR 27 Finansiella instrument: Upplysningar och klassificering* och *RR 28 Statliga stöd*. Ingen av de nya redovisningsprinciperna har haft någon inverkan på det redovisade resultatet eller ställningen i Intrum Justitia utan påverkar endast uppställningar och tilläggsinformation i årsredovisningen. Vid tillämpning av *RR 25 Rapportering för segment*, betraktar Intrum Justitia de geografiska regionerna som den primära indelningsgrunden och verksamhetsområdena som den sekundära indelningsgrunden. 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.

Konsolidering

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

I årsboksluten 2002 respektive 2003 har följande kurser gentemot den svenska kronan använts för de valutor som har störst betydelse för koncernen:

	Balans- dagens kurs 31 december 2003	Balans- dagens kurs 31 december 2002	Årets genomsnittliga kurs 2003	Årets genomsnittliga kurs 2002
CHF	5,8220	6,3031	6,0116	6,2298
EUR	9,0869	9,1685	9,1219	9,1463
GBP	12,9039	14,0298	13,2380	14,5810
NOK	1,0775	1,2571	1,1450	1,2157

Kursdifferenser uppstår vid omräkningen av dotterföretagens bokslut dels eftersom 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. Därför

redovisas sådana fordringar och skulder till anskaffningskurs i moderbolaget, medan kursdifferenser på sådana fordringar och skulder i koncernredovisningen redovisas 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 (orealiserade) kursdifferenser uppkommer. Såväl realiserade som orealiserade kursdifferenser av dessa slag redovisas i resultaträkningen – i rörelse-resultatet om de avser exempelvis kundfordringar eller leverantörsskulder men i finansnettot om de avser finansiella placeringar och upplåning i utländsk valuta.

För att undvika kursdifferenser säkras ibland fordringar och skulder i utländsk valuta genom användande av valutaterminer. Under valutaterminens löptid redovisas då den utländska fordringen eller skulden till den dagskurs som gällde när valutasäkringens gjordes. Skillnaden mellan terminskursen och dagskursen (terminspremien) periodiseras över terminskontraktets löptid och redovisas som ränteintäkt eller räntekostnad.

Koncernen har under 2003 inte säkrat någon flödesexponering gällande förväntade inbetalningar eller utbetalningar 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 kapital-instrument hos motparten.

Finansiella tillgångar i balansräkningen inkluderar kassa och bank, kundfordringar, klientmedel, köpta fordringar och övriga fordringar. Finansiella skulder inkluderar lån, avsättningar för pensioner, finansiella leasingförpliktelser, leverantörsskulder och övriga rörelseskulder.

Likvida medel definieras som summan av kontanter, bankmedel och andra kortfristiga finansiella tillgångar med en återstående löptid kortare än tre månader vilka inte varierar nämnvärt i värde och som med lätthet kan bytas till kontanter eller bankmedel. Klientmedel redovisas på egen rad i balansräkningen och ingår därmed inte i koncernens redovisade likvida medel.

För att minska risken för räntefluktuationer vid lån med rörlig ränta har koncernen ingått olika kontrakt avseende maxi- och minimiränta. Betalda och erhållna premier för maxi- respektive minimiräntan aktiveras när kontraktet ingås 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.

Goodwill

Om det koncernmässiga anskaffningsvärdet för förvärvade aktier i dotterföretag överstiger marknadsvärdet av dotterföretagets nettotillgångar enligt förvärvsanalysen, redovisas skillnaden som koncernmässig goodwill. Den inkåringsgoodwill 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 för varje kassagenererande enhet 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 varje 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 kostnadsförs i takt med att de uppkommer.

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 leasetagare 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. Anläggningstillgångar 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.

Joint ventures

Med joint ventures avses bolag där Intrum Justitia och en annan delägare tillsammans enligt avtal 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 klynningmetoden. Det innebär att Intrum Justitias ägarandel i 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.

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.

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 inkasserade belopp minskade med en amortering. Inkasseringen utförs av samma personal som arbetar med inkasso och 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 inkasseringsprocent för respektive portfölj under de kommande fem åren. Amorteringen under det kommande kvartalet kalkyleras genom att dividera portföljens kvarstående bokförda värde med kommande fem års estimerade kassaflöde. Detta ger en amorteringsgrad i procent för varje enskild portfölj, som multipliceras med det kommande kvartalets estimerade kassaflöde för att fastställa kvartalets amortering. Ny bedömning och kalkyl görs igen i början av nästa kvartal. Amorteringen bokas direkt mot balansräkningen som en minskning av det bokförda värdet på köpta avskrivna fordringar.

Köpta nyligen 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, värderade till anskaffningskostnad minskad med ackumulerad avskrivning. Intäkten redovisas på likartat sätt som för andra köpta portföljer. Inbetalda belopp för sådana portföljer redovisas som intäkt och avskrivningen 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 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 detts sätt redovisas som fordran på grundval av en genomgång av pågående domstolsprocesser vid årets slut. Övriga juridiska kostnader kostnadsförs när de uppkommer.

Klientmedel

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

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 abonnemang-intäkter, 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, 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 skulle krävas för att reglera åtagandet på balansdagen. Omprövning av avsättningar sker per varje balansdag. Avsättning för omstrukturingsåtgärder görs när en fastställd detaljerad formell omstrukturingsplan 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 pensionsystem.

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

För förmånsbestämda pensionsplaner upphör inte pensionsförpliktelsen förrän de överenskomna pensionerna har utbetalats. Avsättningar för pensioner redovisas då enligt lokal praxis i respektive land.

Pensionsåtaganden i Sverige som lösts genom pensionsförsäkringspremier till Alecta inom den sk ITP-planen är teoretiskt sett att betrakta som förmånsbestämda pensionsplaner. Alecta har dock meddelat att man i dagsläget inte har möjlighet att leverera den information som behövs för en sådan redovisning. Därför redovisas dessa pensioner, i enlighet med Redovisningsrådets rekommendation, under räkenskapsåret 2003 som avgiftsbestämda pensionslösningar.

Från och med 2004 kommer koncernen att tillämpa *RR 29 Ersättningar till anställda*, som innehåller nya regler för redovisning av pensioner, bl a enhetlig beräkningsgrund genom användande av *projected unit credit method*. Bolaget bedömer att effekten på eget kapital av principbytet blir negativ, dock inte mer än ca 10 MSEK. Intrum Justitia kommer att ge mer detaljerad information angående effekterna på bolagets redovisning när informationen finns tillgänglig under 2004.

Intäktsredovisning

Intäkter bestående av provisioner och inkasseringsavgifter, redovisas i samband med inkasserandet av fordran. Abonnemangsinträder 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 *RR 7 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

Redovisningsrådets rekommendation *RR 4 Redovisning av extraordinära inäkter och kostnader samt upplysningar för jämförelseändamål* föreskriver att upplysning ska lämnas om resultateffekten av händelser och transaktioner som är viktiga att uppmärksamma när periodens resultat jämförs med andra perioder och företag. Exempel på sådana händelser och transaktioner är nedskrivningar, valutakursförändringar, försäljning av betydande anläggningstillgångar, försäljning eller nedläggning av verksamhetsgrenar och liknande omstruktureringar, arbetskonflikter, ändringar i

uppskattningar och bedömningar samt rättelser av fel i tidigare års räkenskaper. Intrum Justitia redovisar därför större exceptionella händelser av icke återkommande natur på egen rad i resultaträkningen, jämförelsestörande intäkter respektive jämförelsestörande kostnader.

Resultat per aktie

Resultatet 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 2003 finns inga utestående optionsrätter, konvertibla skuldebrev eller dylikt, utställda till extern part.

Segment

I segmentsrapporteringen betraktar Intrum Justitia de geografiska regionerna som den primära indelningsgrunden och verksamhetsområdena som den sekundära indelningsgrunden. De geografiska regionerna är *Sverige, Norge & Danmark; Storbritannien & Irland; Nederländerna, Belgien & Tyskland; Schweiz, Österrike & Italien; Finland, Estland, Lettland & Litauen; Frankrike, Spanien & Portugal* samt *Polen, Tjeckien & Ungern*. Verksamhetsområdena är *Konsumentinkasso & Inkassobevakning, Företagsinkasso & Internationellt inkasso, Köp av avskrivna fordringar, Fakturaservice* samt *Övriga tjänster*. Det finns även centrala kostnader som inte fördelas per geografisk region och per verksamhetsområde. Indelningen i geografiska regioner samt verksamhetsområden överensstämmer med den segmentsindelning som används för intern uppföljning i koncernen. Vid fördelning av gemensamma kostnader i ett koncernföretag mellan verksamhetsområden används ibland nyckeltal såsom antal anställda, antal ärenden, omsättning osv. Goodwillavskrivningar fördelas inte per verksamhetsområde.

Not 2 Information per segment

MSEK	Koncernen	
	2003	2002
Nettoomsättning från externa kunder per geografisk region		
Sverige, Norge & Danmark	729,3	712,0
Storbritannien & Irland	395,5	525,4
Nederländerna, Belgien & Tyskland	607,6	561,7
Schweiz, Österrike & Italien	351,3	413,7
Finland, Estland, Lettland & Litauen	283,8	246,3
Frankrike, Spanien & Portugal	313,0	192,4
Polen, Tjeckien & Ungern	184,1	123,4
Summa	2 864,6	2 774,9
Koncernintern nettoomsättning per geografisk region		
Sverige, Norge & Danmark	1,4	1,4
Storbritannien & Irland	29,1	38,7
Nederländerna, Belgien & Tyskland	6,6	6,1
Schweiz, Österrike & Italien	25,8	30,4
Finland, Estland, Lettland & Litauen	18,7	16,2
Frankrike, Spanien & Portugal	2,7	1,7
Polen, Tjeckien & Ungern	11,9	8,0
Eliminering	-96,2	-102,5
Koncernen totalt	0,0	0,0
Rörelseresultat före goodwillavskrivningar (EBITA) per geografisk region		
Sverige, Norge & Danmark	166,7	170,6
Storbritannien & Irland	2,4	115,3
Nederländerna, Belgien & Tyskland	94,9	61,4
Schweiz, Österrike & Italien	43,8	90,6
Finland, Estland, Lettland & Litauen	106,7	97,7
Frankrike, Spanien & Portugal	42,3	6,8
Polen, Tjeckien & Ungern	66,3	22,1
Centrala kostnader	-95,0	-83,1
Jämförelsestörande kostnader	-398,0	-8,5
Summa	30,1	472,9

Noter

EBITA-marginal, %

Sverige, Norge & Danmark	22,9	24,0
Storbritannien & Irland	0,6	21,9
Nederländerna, Belgien & Tyskland	15,6	10,9
Schweiz, Österrike & Italien	12,5	21,9
Finland, Estland, Lettland & Litauen	37,6	39,7
Frankrike, Spanien & Portugal	13,5	3,5
Polen, Tjeckien & Ungern	36,0	17,9
Koncernen totalt	1,1	17,0

Rörelseresultat efter goodwillavskrivningar (EBIT) per geografisk region

Sverige, Norge & Danmark	130,0	123,0
Storbritannien & Irland	-378,3	90,1
Nederländerna, Belgien & Tyskland	37,3	45,3
Schweiz, Österrike & Italien	28,5	72,6
Finland, Estland, Lettland & Litauen	88,7	86,4
Frankrike, Spanien & Portugal	32,8	0,4
Polen, Tjeckien & Ungern	66,3	22,1
Centrala kostnader	-99,2	-93,7
Summa	-93,9	346,2

Tillgångar

Sverige, Norge & Danmark	672,2	764,1
Storbritannien & Irland	679,9	850,4
Nederländerna, Belgien & Tyskland	657,8	603,9
Schweiz, Österrike & Italien	653,2	651,0
Finland, Estland, Lettland & Litauen	414,9	457,5
Frankrike, Spanien & Portugal	397,6	287,5
Polen, Tjeckien & Ungern	160,3	94,1
Koncerngemensamt/elimineringar	44,7	28,7
Summa	3 680,6	3 737,3

Skulder och avsättningar

Sverige, Norge & Danmark	622,1	736,4
Storbritannien & Irland	831,1	601,9
Nederländerna, Belgien & Tyskland	468,0	433,0
Schweiz, Österrike & Italien	542,9	584,5
Finland, Estland, Lettland & Litauen	158,7	221,7
Frankrike, Spanien & Portugal	378,1	302,8
Polen, Tjeckien & Ungern	53,7	66,4
Koncerngemensamt/elimineringar	-632,1	-748,1
Summa	2 422,5	2 198,6

Investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar

Sverige, Norge & Danmark	11,7	10,1
Storbritannien & Irland	18,4	34,0
Nederländerna, Belgien & Tyskland	14,8	18,1
Schweiz, Österrike & Italien	21,7	32,9
Finland, Estland, Lettland & Litauen	7,6	4,1
Frankrike, Spanien & Portugal	19,2	4,7
Polen, Tjeckien & Ungern	9,4	8,8
Koncerngemensamt/elimineringar	2,7	12,4
Summa	105,5	125,1

Avskrivningar, inkl goodwillavskrivningar

Sverige, Norge & Danmark	-42,7	-53,1
Storbritannien & Irland	-34,2	-35,0
Nederländerna, Belgien & Tyskland	-30,4	-30,1
Schweiz, Österrike & Italien	-48,6	-49,5
Finland, Estland, Lettland & Litauen	-22,6	-15,0
Frankrike, Spanien & Portugal	-15,9	-9,8
Polen, Tjeckien & Ungern	-5,7	-4,7
Koncerngemensamt/elimineringar	-23,3	-17,3
Summa	-223,4	-214,5

Ej kassaflödespåverkande poster

Sverige, Norge & Danmark	0,0	-0,6
Storbritannien & Irland	15,2	-4,3
Nederländerna, Belgien & Tyskland	21,6	-6,3
Schweiz, Österrike & Italien	-7,4	-9,9
Finland, Estland, Lettland & Litauen	0,0	0,0
Frankrike, Spanien & Portugal	0,0	-3,8
Polen, Tjeckien & Ungern	0,0	0,0
Koncerngemensamt/elimineringar	0,0	0,0
Summa	29,4	-24,9

Resultatandelar i intresseföretag

Sverige, Norge & Danmark	0,0	0,0
Storbritannien & Irland	0,0	0,0
Nederländerna, Belgien & Tyskland	0,0	0,0
Schweiz, Österrike & Italien	0,0	0,0
Finland, Estland, Lettland & Litauen	0,0	0,0
Frankrike, Spanien & Portugal	0,0	0,0
Polen, Tjeckien & Ungern	0,0	0,0
Koncerngemensamt/elimineringar	0,4	7,0
Summa	0,4	7,0

Nettoomsättning per verksamhetsområde

Konsumentinkasso & Inkassobevakning	1 732,3	1 597,1
Företagsinkasso & Internationellt inkasso	665,3	706,0
Köp av avskrivna fordringar	206,6	163,1
Fakturaservice	113,9	101,2
Övriga tjänster	233,6	276,0
Eliminering av internttransaktioner	-87,1	-68,5
Summa	2 864,6	2 774,9

Rörelseresultat före och efter goodwillavskrivningar (EBITA och EBIT) per verksamhetsområde

Konsumentinkasso & Inkassobevakning	398,1	370,4
Företagsinkasso & Internationellt inkasso	56,7	102,0
Köp av avskrivna fordringar	85,6	84,2
Fakturaservice	-55,6	-37,4
Övriga tjänster	20,1	39,0
Centrala kostnader	-76,8	-76,8
Jämförelsestörande kostnader	-398,0	-8,5
Summa EBITA	30,1	472,9
Goodwillavskrivningar	-124,0	-126,7
Summa EBIT	-93,9	346,2

EBITA-marginal, %

Konsumentinkasso & Inkassobevakning	23,0	23,2
Företagsinkasso & Internationellt inkasso	8,5	14,4
Köp av avskrivna fordringar	41,4	51,6
Fakturaservice	-48,8	-37,0
Övriga tjänster	8,6	14,1
Koncernen totalt	1,1	17,0

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

EBIT utgörs av resultatet före finansiella poster, skatt, och 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 finns centrala kostnader som fördelas på verksamhetsområden men inte på geografiska regioner.

Koncernintern försäljning mellan regionerna sker till marknadspris.

Med hänsyn till hur koncernen och dotterföretagen är organiserade går det inte att göra någon relevant uppdelning av goodwillavskrivningar, tillgångar eller skulder per verksamhetsområde.

Not 3 Avskrivningar

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2003	2002	2003	2002
Aktiverade kostnader för IT-utveckling och andra immateriella anläggningstillgångar	-44,7	-37,3	-	-
Goodwill	-124,0	-126,7	-	-
Datorutrustning	-28,1	-33,5	-0,1	-0,1
Andra inventarier, verktyg och installationer	-26,6	-17,0	-0,4	-
Summa	-223,4	-214,5	-0,5	-0,1

Not 4 Jämförelsestörande kostnader

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2003	2002	2003	2002
England				
Korrigerig av redovisningsfel i England uppkomna under tidigare år	-79,6	-	-	-
Reserv för icke fördelade betalningar från gäldenärer i England	-103,5	-	-	-
Kostnader för utredning av redovisningsfel i England	-33,9	-	-	-
Bokslutsreserv England	-15,0	-	-	-
Nedskrivning goodwill hänförlig till England	-103,0	-	-	-
Nedskrivning andra koncernmässiga övertvärden hänförliga till England	-20,5	-	-	-
<i>Summa England</i>	<i>-355,5</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
Nederländerna, Belgien & Tyskland				
Omstruktureringskostnader i region Nederländerna, Belgien & Tyskland	-42,5	-	-	-
Övrigt				
Uppsägningslön för avgående vd	0,0	-8,5	0,0	-8,5
Summa	-398,0	-8,5	0,0	-8,5

Redovisningsrådets rekommendation *RR 4 Redovisning av extraordinära intäkter och kostnader samt upplysningar för jämförelseändamål* föreskriver att upplysning ska lämnas om resultateffekten av händelser och transaktioner som är viktiga att uppmärksamma när periodens resultat jämförs med andra perioder och företag. Intrum Justitia redovisar därför större exceptionella kostnader av icke återkommande natur på egen rad i resultaträkningen, jämförelsestörande kostnader.

Under första kvartalet fattades beslut om att intensifiera arbetet med integrationen av de tyska verksamheterna och att genomföra ett åtgärdsprogram i Nederländerna och Belgien. Därigenom minskas kostnadsbasen i regionen avsevärt med full effekt från början av 2004. Kostnaderna för integrationen inkluderar uppsägning av personal, hyreskostnader för lokaler som ej längre används samt uppsägning av avtal med leverantörer, däribland en advokatfirma i Tyskland.

I samband med arbetet med halvårsbokslutet konstaterades allvariga brister i det engelska dotterföretagets redovisning. En grundlig undersökning inleddes, i nära kontakt med Stockholmsbörsen, med syfte att kartlägga felaktigheterna och deras orsaker. På basis av undersökningen konstaterades att det engelska dotterföretaget haft bristfälliga avstämningsrutiner. Detta hade resulterat i att intäkter redovisats dubbelt och att differenser uppstått mellan affärsredovisningen och reskontrainformation i produktionssystemet. Redovisningsfelet korrigerades genom att erforderliga justeringar gjordes i balansräkningen varvid tidigare redovisade vinster om 79,6 MSEK återfördes över resultaträkningen.

Vidare identifierade den genomförda granskningen behovet av en ytterligare reservering för att täcka det sätt på vilket den engelska verksamheten hanterat icke fördelade inbetalningar under ett antal år. Den totala reserveringen uppgår till 103,5 MSEK, och är en anpassning för det engelska dotterföretaget med avseende på koncernens policy beträffande icke fördelade inbetalningar. Återbetalningar har påbörjats under 2004.

Utredningen av redovisningsfelen genomfördes tillsammans med inhyrda konsulter från revisions- och advokatbyråer till en kostnad av 33,9 MSEK.

Vidare gjordes en ytterligare reservering i samband med årsbokslutet för ännu outredda avstämningsdifferenser hänförliga till England med 15,0 MSEK, ovan benämnd bokslutsreserv. Se även Not 22 Övriga kortfristiga skulder samt upplupna kostnader och förutbetalda intäkter.

I samband med den granskning av värdet på kassagenererande enheter i koncernen som gjordes vid årsbokslutet beslutades om en nedskrivning hänförlig till England av goodwill på 103,0 MSEK. Därutöver har en koncernmässig justering om 20,5 MSEK gjorts av andra koncernmässiga övertvärden.

Jämförelsestörande kostnader under 2002 avser uppsägningslön för avgående vd. Bolagets dåvarande verkställande direktör Peter Sjunnesson sade upp sin anställning i bolaget den 19 september 2002. Lön, bonus och förmåner inklusive sociala kostnader under hans uppsägningstid uppgick till 8,5 MSEK.

Not 5 Resultatandelar i intresseföretag

MSEK	Koncernen	
	2003	2002
Netgiro International AB, Stockholm (Sverige)	0,4	-1,2
Créancia S.A., Paris (Frankrike)	0,0	8,2
Intrum á Ísland ehf, Reykjavik (Island)	0,0	0,0
Summa	0,4	7,0

Den positiva resultatandelen under 2003 avser tillkommande resultatandelar gällande Netgiro International AB för den tid då bolaget fortfarande redovisades som intresseföretag.

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	
	2003	2002	2003	2002
Ränteintäkter från koncernföretag	-	-	82,9	62,2
Övriga ränteintäkter	6,7	8,8	0,2	0,1
Summa	6,7	8,8	83,1	62,3

Not 7 Räntekostnader och liknande resultatposter

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2003	2002	2003	2002
Räntekostnader	-39,7	-97,5	-2,8	-
Kursdifferenser	-7,5	3,5	2,6	5,9
Amortering av aktiverade låneuppläggningskostnader	-1,5	-1,9	-0,4	-
Nedskrivning av aktier i Netgiro International AB	-4,8	-	-	-
Övriga finansiella kostnader	-6,1	-20,7	-0,1	-4,5
Summa	-59,6	-116,6	-0,7	1,4

Det bokförda värdet på aktierna i Netgiro International AB skrevs under 2003 ned till noll baserat på en förnyad granskning av återvinningsvärdet. Se även Not 14 Aktier och andelar i andra företag.

Övriga finansiella kostnader 2002 inkluderar aktiverade låneuppläggningskostnader som kostnadsförts i samband med att vissa lån återbetalades efter nyemissionen.

Kursdifferenser avseende kundfordringar och leverantörsskulder redovisas i rörelseresultatet. Dessa uppgår till obetydliga belopp.

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	
	2003	2002
Resultat efter finansiella poster		
Sverige	40,5	21,5
Övriga länder	-187,3	216,9
Summa	-146,8	238,4
Aktuell skattekostnad		
Sverige	-15,6	-14,9
Övriga länder	-21,5	-52,2
Uppskjuten skattekostnad/intäkt		
Sverige	-5,4	6,3
Övriga länder	21,3	-4,6
Summa skattekostnad	-21,2	-65,4

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 avvikelsen mellan koncernens faktiska skattekostnad och förväntad skattekostnad givet en bolagsskattesats på 28 procent.

Avstämning	Koncernen 2003		Koncernen 2002	
	MSEK	%	MSEK	%
Resultat efter finansiella poster	-146,8		238,4	
Inkomstskatt beräknad med normal skattesats i Sverige, 28 procent	41,1	28,0	-66,8	28,0
Effekt av andra skattesatser i andra länder	34,8	23,7	34,1	-14,3
Skatteeffekt av ej avdragsgilla jämförelsestörande kostnader	-62,6	-42,6	-	-
Skatteeffekt av andra ej avdragsgilla kostnader	-62,9	-42,8	-56,0	23,5
Utnyttjade, tidigare inte redovisade, skattefordringar avseende underskottsavdrag (netto)	28,4	19,3	23,5	-9,9
Övrigt	0,0	0,0	-0,2	0,1
Summa skatt på årets resultat	-21,2	-14,5	-65,4	27,4

Ej avdragsgilla kostnader avser i huvudsak goodwillavskrivningar, goodwillnedskrivning samt del av övriga jämförelsestörande kostnader avseende England. 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 försiktighetskäl inte redovisas. Under året har en positiv skatteeffekt redovisats avseende tidigare ej redovisad skattefordran för förlustavdrag i Tyskland med 22,4 MSEK och Frankrike med 18,3 MSEK.

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.

Not 8 fortsättning

Uppskjutna skattefordringar	Koncernen 2003		Koncernen 2002	
	Tillgång/skuld	Intäkt/kostnad	Tillgång/skuld	Intäkt/kostnad
Immateriella tillgångar	38,6	-5,2	44,7	-2,3
Avsättningar för pensioner	1,9	1,5	5,6	-1,8
Förlustavdrag	64,7	19,9	38,6	5,1
Övrigt	2,1	0,0	4,2	-0,5
Summa	107,3	16,2	93,1	0,5
Uppskjutna skatteskulder				
Immateriella tillgångar	-5,1	0,2	-5,6	0,0
Övrigt	-8,5	-0,5	-14,9	1,2
Summa	-13,6	-0,3	-20,5	1,2
Netto	93,7	15,9	72,6	1,7

Uppskjutna skattefordringar i moderbolaget avser förlustavdrag.

Uppskjutna skattefordringar och skatteskulder kvittas mot varandra, när inkomstskatterna hänför sig 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 den 31 december 2003 till 202,6 MSEK (241,6) varav 156,5 MSEK (177,1) i länder där de enligt nu gällande skattelagstiftning kan avräknas mot framtida skattepliktiga överskott utan tidsbegränsning.

Tidsbegränsningar gäller framför allt förlustavdragen i Frankrike (där 13,9 MSEK förfaller under 2005) och Spanien (där förlustavdragen förfaller om mer än tio år).

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 Ansvarsförbindelser.

Not 9 Immateriella anläggningstillgångar

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2003	2002	2003	2002
Aktiverade kostnader för IT-utveckling och andra immateriella anläggningstillgångar				
Ingående anskaffningsvärden	344,9	277,6	0,0	-
Årets aktiverade utgifter	55,8	61,3	1,4	-
Utrangeringar	-5,8	-0,8	-	-
Omklassificering	16,3	8,8	-	-
Kursdifferenser	-7,4	-2,0	-	-
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	403,8	344,9	1,4	-
Ingående ackumulerade avskrivningar	-117,5	-80,8	0,0	-
Utrangeringar	3,3	0,8	-	-
Omklassificering	-14,8	-1,2	-	-
Årets avskrivningar	-44,7	-37,3	0,0	-
Kursdifferenser	1,2	1,0	-	-
Utgående ackumulerade avskrivningar	-172,5	-117,5	0,0	-
Ingående nedskrivningar	-114,0	-115,8	-	-
Kursdifferenser	0,5	1,8	-	-
Utgående ackumulerade nedskrivningar	-113,5	-114,0	-	-
Utgående planenligt restvärde	117,8	113,4	1,4	-

Not 9 fortsättning

Goodwill				
Ingående anskaffningsvärden	2 665,7	2 575,1	-	-
Årets förvärv	38,4	138,0	-	-
Försäljningar och utrangeringar	-6,3	-2,8	-	-
Kursdifferenser	-95,6	-44,6	-	-
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	2 602,2	2 665,7	-	-
Ingående ackumulerade avskrivningar	-874,0	-757,4	-	-
Försäljningar och utrangeringar	0,0	0,1	-	-
Årets avskrivningar	-124,0	-126,7	-	-
Kursdifferenser	24,7	10,0	-	-
Utgående ackumulerade avskrivningar	-973,3	-874,0	-	-
Ingående nedskrivningar	0,0	-	-	-
Årets nedskrivning	-103,0	-	-	-
Kursdifferenser	2,2	-	-	-
Utgående ackumulerade nedskrivningar	-100,8	-	-	-
Utgående planenligt restvärde	1 528,1	1 791,7	-	-

Aktiverade kostnader för IT-utveckling och andra immateriella anläggningstillgångar har i genomsnitt en kvarstående avskrivningstid på 2,6 år.

För goodwill görs kvartalsvis en jämförelse mellan bokfört värde och återvinningsvärde för att kontrollera om nedskrivningsbehov föreligger.

I samband med årsbokslutet har en nedskrivning om 103,0 MSEK gjorts avseende goodwill hänförlig till koncernens bolag i England. Beslutet om nedskrivning har fattats mot bakgrund av de redovisningsproblem som förekommit i England och baseras på en förnyad bedömning av intjäningsförmågan för den kassagenererande enheten. En beräkning av återvinningsvärdet gjordes för den engelska verksamheten genom att nuvarandesberäkna uppskattade framtida inbetalningar med en kalkylränta på 10,88 procent efter skatt. Beräkningen indikerade att ett nedskrivningsbehov förelåg.

Not 10 Materiella anläggningstillgångar

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2003	2002	2003	2002
Datorutrustning				
Ingående anskaffningsvärden	351,5	355,3	0,1	-
Årets investeringar	33,5	33,9	0,4	0,1
Försäljningar och utrangeringar	-16,6	-25,4	-	-
Omklassificering	-17,4	-3,6	-	-
Kursdifferenser	-22,6	-8,7	-	-
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	328,4	351,5	0,5	0,1
Ingående ackumulerade avskrivningar	-290,6	-283,6	0,0	-
Försäljningar och utrangeringar	15,5	19,3	-	-
Omklassificering	14,5	0,2	-	-
Årets avskrivningar	-28,1	-33,5	-0,1	-
Kursdifferenser	17,3	7,0	-	-
Utgående ackumulerade avskrivningar	-271,4	-290,6	-0,1	0,0
Utgående planenligt restvärde	57,0	60,9	0,4	0,1

Not 10 fortsättning

Andra inventarier, verktyg och installationer				
Ingående anskaffningsvärden	159,3	162,3	1,0	-
Årets investeringar	16,2	29,9	0,1	1,0
Försäljningar och utrangeringar	-7,7	-28,2	-	-
Omklassificering	0,5	-2,4	-	-
Kursdifferenser	-8,1	-2,3	-	-
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	160,2	159,3	1,1	1,0
Ingående ackumulerade avskrivningar	-105,1	-109,0	-0,1	-
Försäljningar och utrangeringar	6,2	19,1	-	-
Omklassificering	-0,1	0,1	-	-
Årets avskrivningar	-26,5	-17,0	-0,4	-0,1
Kursdifferenser	5,6	1,7	-	-
Utgående ackumulerade avskrivningar	-119,9	-105,1	-0,5	-0,1
Utgående planenligt restvärde	40,3	54,2	0,6	0,9

Not 11 Aktier och andelar i dotterföretag

Moderbolaget	Org nr	Säte	Kapitalandel	Bokfört värde MSEK
SVERIGE				
Intrum Justitia International AB	556570-1181	Stockholm	100%	600,9
			2003	2002
			0,9	0,9
			600,0	-
Utgående balans			600,9	0,9
Koncernen				
		Org nr	Säte	Kapitalandel
SVERIGE				
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%

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

NEDERLÄNDERNA				
Intrum Justitia Central Europe BV	33.241.142		Amsterdam	60%
Intrum Justitia Finance BV	33.229.790		Amsterdam	100%
Intrum Justitia International BV	33.273.504		Amsterdam	100%
Intrum International BV	27.134.582		Haag	100%

Noter

Intrum Justitia International Nederland BV	27.149.274	Haag	100%
Intrum Justitia Nederland BV	27.108.277	Haag	100%
Justitia Janssen BV	27.085.767	Haag	100%
Intrum Justitia Credit Services BV	33.244.259	Amsterdam	100%
Intrum Justitia European Outsourcing Services BV	24.289.495	Rotterdam	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	DK 10613779	Köpenhamn	100%
---------------------	-------------	-----------	------

ESTLAND

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

FINLAND

Intrum Justitia Oy	FI14702468	Helsingfors	100%
--------------------	------------	-------------	------

FRANKRIKE

Intrum Justitia France S.A.	B322 760 497	Lyon	100%
Intrum Justitia SAS	B385 373 162	Lyon	100%
Socegestion S.A	B414 613 539	Nanterre	100%

IRLAND

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

ITALIEN

Intrum Justitia SpA	03776980488	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	60%
Intrum Justitia Debt Surveillance Sp.zo.o	783-15-41-469	Poznan	60%
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%

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%
KISSdirect AG	CH-020.3.020.182-8	Zürich	50%
Intrum Justitia Finance Service AG	CH-020.3.912.665-1	Zürich	100%

SPANIEN

Intrum International S.A.	A79927423	Madrid	100%
Intrum Justitia Ibérica S.A.	A28923712	Madrid	100%
Via Ejecutiva S.A.	A28419785	Madrid	100%

STORBRIANNIEN

Collector Services Ltd	3515447	Stratford-Upon-Avon	100%
Intrum Justitia (Holdings) Ltd	1356148	Stratford-Upon-Avon	100%
Intrum Justitia Ltd	1918920	Stratford-Upon-Avon	100%
Outstanding Services (Credit Control) Ltd	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%

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	60%
------------------------	----------	------	-----

TYSKLAND

Intrum Justitia Holding GmbH	HRB 4709	Darmstadt	100%
Intrum Justitia Inkasso GmbH	HRB 4622	Darmstadt	100%
Schimmelpfeng Forderungsmanagement GmbH	HRB 8997	Darmstadt	100%
Intrum Data Systems (Deutschland) GmbH	HRB 5345	Darmstadt	100%

UNGERN

Intrum Justitia Hitel Ügyintéző Szolgáltatás Kft	01-09-268230	Budapest	60%
Intrum Justitia Követeléskezelő Rt	01-10-044857	Budapest	100%

ÖSTERRIKE

Intrum Justitia Inkasso Gesellschaft m. b. H.	FN 48800s	Salzburg	100%
Intrum Creditcontrol Auskunfts-gesellschaft m. b. H.	FN 105105t	Salzburg	100%

Intrum Justitia Central Europe BV är ett holdingbolag som äger aktierna i koncernens rörelsedrivande bolag i Polen, Tjeckien och Ungern. I april 2003 utnyttjade Visegrad NV, ett bolag där Henning Bensland (regionchef) tillsammans med ytterligare en f d anställd inom koncernen, är delägare, en option att förvärva 40 procent av aktierna i Intrum Justitia Central Europe BV för USD 40 000. Sedan dess föreligger således ett 40-procentigt minoritetsintresse. Intrum Justitia har enligt avtal rätt att återköpa 20 procent av aktierna i Intrum Justitia Central Europe BV från Visegrad NV. Om Intrum Justitia använder sig av denna möjlighet kommer köpeskillingen för denna 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. Om Intrum Justitia utnyttjar optionen enligt ovan, har Visegrad NV i sin tur en option att sälja sina återstående 20 procent till Intrum Justitia, baserat på liknande priskalkyl. Se även Not 28 Anställningsvillkor för ledande befattningsinnehavare.

Not 12 Företag som redovisas enligt klyvningsmetoden

Aktierna i bolaget Intrum Credit Agricole Indosuez Debt Finance AB, med säte i Stockholm och organisationsnummer 556259-8606, ägs till hälften vardera av Intrum Justitia och Credit Agricole Indosuez. Det finns 24 000 st utestående aktier i bolaget, varav Intrum Justitia äger 12 000. Bolagets verksamhet är att investera i portföljer med avskrivna fordringar. Baserat på det aktieägaravtal som föreligger mellan delägarna betraktas bolaget som ett joint venture och redovisas enligt klyvningsmetoden. Detta innebär att respektive rad i Intrum Justitias koncernresultat- och koncernbalansräkning inkluderar 50 procent av respektive rad i det samägda bolagets resultat- och balansräkning.

Resultat- och balansräkning (100 procent) för Intrum Credit Agricole Indosuez Debt Finance AB är i sammandrag enligt följande, efter fördelning av bokslutsdispositioner och obeskattade reserver på skatt och nettoresultat:

Resultaträkning, MSEK	2003	2002
Nettoomsättning	25,8	13,6
Rörelsens kostnader	-11,4	-7,5
Rörelseresultat	14,4	6,1
Finansnetto	-4,7	-2,6
Resultat efter finansiella poster	9,7	3,5
Aktuell och uppskjuten skatt	-2,7	-0,9
Årets nettoresultat	7,0	2,6
Balansräkning, MSEK	2003	2002
Finansiella anläggningstillgångar	45,9	62,8
Omsättningstillgångar	4,0	5,7
Kassa och bank	11,2	8,7
Summa tillgångar	61,1	77,2
Eget kapital	12,6	7,4
Långfristiga skulder	33,0	34,9
Kortfristiga skulder	15,5	34,9
Summa eget kapital och skulder	61,1	77,2

Not 13 Aktier och andelar i intresseföretag

MSEK	Org nr	Kapitalandel	Koncernen	
			2003	2002
Intrum á Íslandi ehf, Reykjavik (Island)	701195-3109	20%	0,0	0,0
SDF 50 AG, Zug (Schweiz)	CH-170.3.026.713-6	50%	0,3	-
SDF 75 AG, Zug (Schweiz)	CH-170.3.026.714-4	25%	0,1	-
Summa			0,4	0,0

Aktierna i SDF 50 AG och SDF 75 AG förvärvades under 2003 för totalt 0,4 MSEK. Den andra huvudsakliga ägaren är investmentbanken Goldman Sachs och bolagen avses ingå i ett överenskommet samarbete om att köpa portföljer med avskrivna fordringar i olika europeiska länder, dock ej i Norden. Bolagen har inte haft någon verksamhet under 2003.

Not 14 Aktier och andelar i andra företag

MSEK	Org nr	Kapitalandel	Koncernen	
			2003	2002
Netgiro International AB, Stockholm (Sverige)	556564-9190	9%	0,0	4,8
Övriga aktier			0,4	0,6
Summa			0,4	5,4
MSEK			2002	2001
Ingående balanser			5,4	5,1
Investeringar			0,0	4,3
Omklassificeringar			0,0	0,3
Nedskrivningar			-4,8	-4,5
Valutakursdifferens			-0,2	0,2
Utgående balans			0,4	5,4

Not 14 fortsättning

Övriga aktier avser huvudsakligen några mindre aktieinnehav i ett antal noterade bolag inom telekom- och försäkringsbranscherna.

Det bokförda värdet på aktierna i Netgiro International AB skrevs under 2003 ned till noll baserat på en förnyad granskning av återvinningsvärdet.

Not 15 Köpta avskrivna fordringar

MSEK	Koncernen	
	2003	2002
Ingående anskaffningsvärden	1 572,2	1 384,9
Köp av avskrivna fordringar	200,8	257,6
Avyttrade portföljer	-	-40,9
Kursdifferenser	-21,0	-29,4
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	1 752,0	1 572,2
Ingående amorteringar	-1 258,9	-1 160,3
Årets amorteringar	-166,3	-126,6
Avyttrade portföljer	-	6,3
Kursdifferenser	13,2	21,7
Utgående ackumulerade amorteringar	-1 412,0	-1 258,9
Utgående bokfört värde	340,0	313,3

Not 16 Andra långfristiga fordringar

Andra långfristiga fordringar avser huvudsakligen aktiverade låneuppläggningskostnader, vilka ingår med 6,3 MSEK, samt belopp som deponerats i samband med hyra av lokaler. Fordringarna beräknas inte återbetalas under det kommande året.

Not 17 Köpta nyligen förfallna fordringar

MSEK	Koncernen	
	2003	2002
Ingående anskaffningsvärden	291,0	175,8
Köp av nyligen förfallna fordringar	101,3	97,4
Kursdifferenser	-39,1	17,8
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	353,2	291,0
Ingående avskrivningar	-248,0	-148,9
Årets avskrivningar	-97,3	-84,0
Kursdifferenser	32,7	-15,1
Utgående ackumulerade avskrivningar	-312,6	-248,0
Utgående bokfört värde	40,6	43,0

Not 18 Övriga fordringar samt förutbetalda kostnader och upplupna intäkter

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2003	2002	2003	2002
Övriga fordringar				
Utlägg för kunders räkning	171,4	132,4		
Fordran avseende domstolskostnader	33,2	48,8		
Övrigt	58,8	106,4		
Summa	263,4	287,6		
MSEK	Koncernen	Moderbolaget		
	2003	2002	2003	2002
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter				
Förutbetalda hyreskostnader	6,5	8,4	0,2	-
Förutbetalda försäkringspremier	4,7	0,8	0,3	-
Upplupna intäkter	27,5	17,7	-	-
Övrigt	34,9	30,3	3,2	0,2
Summa	73,6	57,2	3,7	0,2

Not 19 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.

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

MSEK	Koncernen	
	2003	2002
Nuvärdet av fonderade förpliktelser	58,1	64,1
Verkliga värdet av tillgångar	-46,1	-46,0
Förpliktelseernas nuvärde	12,0	18,1
Ej resultatförda vinster från aktuarieberäkning	-0,1	1,4
Avsättningar för pensioner	11,9	19,5

Förändringen i balansräkningsposten Avsättningar för pensioner kan beskrivas enligt följande:

MSEK	Koncernen	
	2003	2002
Ingående balans	19,5	29,4
Netto pensionskostnad för perioden	-5,9	-6,6
Erlagda tillskott	-1,9	-3,1
Kursdifferenser	0,2	-0,2
Utgående balans	11,9	19,5

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

MSEK	Koncernen	
	2003	2002
Servicekostnad	-6,4	-6,6
Räntekostnad	1,9	1,3
Förväntad avkastning på tillgångar	-1,4	-1,5
Netto aktuarievinst under året	0,0	0,2
Summa pensionskostnad	-5,9	-6,6

Vid beräkning av Avsättningar för pensioner har följande antaganden använts:

MSEK	Koncernen	
	2003	2002
Diskonteringsränta	4,0-6,0%	4,0-6,5%
Ökningstakt för förväntade löner och 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 (51,0).

Personalen i koncernens svenska bolag omfattas av den sk ITP-planen, vilken inkluderar ålderspension, ITPK (kompletterande ålderspension), sjukpension och kollektiv familjepension. I det närmaste samtliga privatanställda tjänstemän i Sverige omfattas av ITP-planen. Planen finansieras av arbetsgivarna, ofta genom att teckna pensionsförsäkring i försäkringsbolaget Alecta pensionsförsäkring ömsesidigt (Alecta) men även i vissa fall genom företagsinterna avsättningar. Intrum Justitia har valt att teckna pensionsförsäkring i Alecta.

Oavsett hur planen finansieras är den såvitt avser ålderspension och kollektiv familjepension att betrakta som en förmånsbestämd plan. Utgående pensioner relateras till den anställdes slutlön och den totala tjänstgöringstiden i planen. Det innebär att företaget ska redovisa sin proportionella andel av den förmånsbestämda förpliktelsen samt av de förvaltningstillgångar och kostnader som är förbundna med planen på samma sätt som för vilken annan förmånsbestämd plan som helst samt lämna de upplysningar som krävs för dylika planer.

Alecta uppger dock att man för närvarande inte har möjlighet att till företagen lämna tillräcklig information för denna redovisning. På grund härav redovisas ITP-planen som om den vore en avgiftsbestämd plan, fastän den är förmånsbestämd.

Från och med 2004 kommer koncernen att tillämpa *RR 29 Ersättningar till anställda*, som innehåller nya regler för redovisning av pensioner, bl a enhetlig beräkningsgrund genom användande av *projected unit credit method*. Bolaget bedömer att effekten på eget kapital av principbytet blir negativ, dock inte mer än ca 10 MSEK.

Not 20 Övriga avsättningar

MSEK	Koncernen	
	2003	2002
Omstruktureringsreserv avseende Via Ejecutiva	0,0	0,1
Omstruktureringsreserv avseende Stirling Park	0,0	2,0
Omstruktureringsreserv avseende region Nederländerna, Belgien & Tyskland	23,6	-
Summa	23,6	2,1

MSEK	Koncernen	
	2003	2002
Ingående balanser	2,1	23,4
Årets avsättningar	229,3	3,2
Årets upplösningar	-207,6	-24,1
Kursdifferenser	-0,2	-0,4
Utgående balanser	23,6	2,1

En avsättning om 4,7 MSEK gjordes för omstruktureringskostnader, inklusive övertalighet och lokaler, när Via Ejecutiva förvärvades i december 2001. Denna avsättning utnyttjades inte under 2001, men under 2002 utnyttjades 4,5 MSEK. Per den 31 december 2002 uppgick återstoden av avsättningen till 0,1 MSEK vilket utnyttjades 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 per den 31 december 2002 återstod 2,0 MSEK. Under 2003 visade det sig att avsättningen varit överskattad från början och den återfördes i sin helhet varvid förvärvsbalansen för Stirling Park justerades.

I samband med det beslut om intensifierad integration i Tyskland och åtgärdsprogram i Nederländerna och Belgien som beslutades under första kvartalet 2003 gjordes en avsättning för omstruktureringskostnader om 46,1 MSEK inklusive övertalighet, lokaler och avtal med leverantörer. Under 2003 utnyttjades 22,5 MSEK av avsättningen och per den 31 december 2003 återstod 23,6 MSEK, framför allt avseende återstående hyreskostnader för uppsagda lokalhyreskontrakt.

I samband med de redovisningsfel och andra reserveringsbehov som konstaterades under 2003 avseende England gjordes avsättningar med 183,2 MSEK. Under året har avsättningarna utnyttjats till att rätta till felaktigheter i det engelska bolagets redovisning eller redovisats som kortfristig skuld. Per den 31 december 2003 redovisas ingen avsättning avseende England.

Not 21 Skulder till kreditinstitut

MSEK	Koncernen	
	2003	2002
Långfristiga lån	844,1	621,8
Kortfristiga lån	143,7	285,0
Summa	987,8	906,8

Intrum Justitia undertecknade 2001 ett kreditavtal med Svenska Handelsbanken som ändrades i april 2003 till ett femårigt kreditavtal på totalt 150 miljoner EUR. Lånet är noterat i flera valutor och består av ett s k "term loan" på 92 MEUR, en "revolving credit facility" om 25 MEUR, en "acquisition facility" om 25 MEUR, samt en garantifacilitet om 8 MEUR. Den utnyttjade delen av lånefaciliteterna uppgick per den 31 december 2003 till 301,7 MSEK och av garantifaciliteten till 45,6 MSEK. Per den 31 december 2003 hade koncernen utnyttjat totalt 984,4 MSEK av lånefaciliteterna. Lånen löper med en rörlig ränta, som utgörs av interbankräntan i respektive valuta med ett tillägg. Genomsnittlig räntebindningstid vid årsskiftet var 2,5 månader. För kreditavtalet finns ett antal rörelseanknutna och finansiella villkor, däribland gränsvärden på vissa finansiella nyckeltal. 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.

Den 11 mars 2001 träffades ett avtal med SEB AB om ett efterställt lån på motsvarande 25 MEUR. Det lånet inlöstes per den 12 juni 2002 i samband med bolagets nyemission och börsnotering.

MSEK	Koncernen	
	2003	2002
Förfallotidpunkter för långfristiga lån		
Mellan 1 och 2 år	52,7	218,3
Mellan 2 och 3 år	52,7	218,3
Mellan 3 och 4 år	52,7	168,0
Mellan 4 och 5 år	686,0	17,2
Summa	844,1	621,8

MSEK	Koncernen	
	2003	2002
Outnyttjade kreditlöften exklusive garantifacilitet		
Löper ut inom ett år	0,0	53,3
Löper ut efter ett år	301,7	167,9
Summa	301,7	221,2

Not 22 Övriga kortfristiga skulder samt upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

Övriga kortfristiga skulder

Övriga kortfristiga skulder per den 31 december 2003 inkluderar 100,9 MSEK avseende återbetalningar från koncernens engelska dotterbolag till följd av icke fördelade betalningar från gäldenärer. Se även Not 4 Jämförelsestörande kostnader.

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2003	2002	2003	2002
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter				
Upplupna sociala avgifter	30,0	28,4	0,6	0,8
Semesterlöneskuld	43,1	43,3	1,7	1,1
Upplupen bonuskostnad	26,5	48,6	5,9	2,1
Upplupen ersättning till f d verkställande direktör	0,0	7,7	0,0	7,7
Förutbetalda abonnemangintäkter	63,9	55,3	–	–
Avsättningar för förluster vid kreditkortsgarantier	32,0	36,8	–	–
Avstämningsdifferenser i den engelska verksamheten	14,6	–	–	–
Övriga upplupna kostnader	123,5	102,4	6,9	5,5
Summa	333,6	322,5	15,1	17,2

Not 23 Ställda säkerheter

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2003	2002	2003	2002
Nettotillgångar i dotterföretag (pantsatta aktier)	0,0	1 506,0	0,0	0,9
Summa	0,0	1 506,0	0,0	0,9

Aktierna i ett antal rörelse drivande bolag i koncernen var per den 31 december 2002 pantsatta som säkerhet för koncernens krediter i Svenska Handelsbanken. Beloppet på ställda säkerheter i koncernredovisningen utgjordes av det koncernmässiga värdet av nettotillgångar i de dotterföretag vars aktier var pantsatta. Enligt det nya låneavtal som tecknades i april 2003 har banken av sagt sig panträtten och aktierna är inte längre pantsatta. I något fall återstår formella åtgärder som ska vidtagas innan pantsättningen är avregistrerad hos lokal myndighet.

Not 24 Ansvarsförbindelser

MSEK	Koncernen	
	2003	2002
Garantier för kontokort	924,9	2 323,6
Twist med svenska skattemyndigheter	24,5	24,5
Övriga ansvarsförbindelser	11,2	3,3
Summa	960,6	2 351,4

Garantier för kontokort

I kombination med andra tjänster som säljs i Schweiz, har koncernen utfärdat garantier för kreditkort på totalt 924,9 MSEK (2 323,6). Koncernens huvudsakliga risk hänför sig till de kreditkortsfordringar som är förfallna mer än 30 dagar, vilka uppgick till 15,2 MSEK (336,6). Koncernen har reserverat en upplupen kostnad motsvarande vad som anses vara den förväntade förlusten enligt beräkningar baserade på historisk erfarenhet och framtida förväntningar. Dessutom är vissa kunder inte längre aktiva och lämnar därför inte några uppdrag till Intrum Justitia. Bolaget anser därmed inte att något garantiåtagande föreligger gentemot dessa kunder.

Twist med svenska skattemyndigheter

Skattemyndigheten i Stockholm har efter en taxeringsrevision ifrågasatt vissa avdragsposter i det svenska dotterföretagets deklarationer och uppptaxerat bolaget med 87,4 MSEK för 2000–2001 års taxeringar. Bolaget har överklagat uppptaxeringen 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.

Övrigt

Den 22 maj 2002 inlämnades en stämningssökning vid Nacka tingsrätt av Tore Nuland mot Intrum Justitia AB m fl. Stämningssökningen 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.

I samband med integrationen av de tyska verksamheterna har Intrum Justitia valt att avsluta samarbetet med en advokatfirma. Twist föreligger kring avvecklingen av samarbetet. Intrum Justitia har i bokslutet reserverat kostnader motsvarande förväntat utfall av tvisten.

Intrum Justitia i Schweiz är involverat i en twist med en datasystemleverantör. Intrum Justitia har både fordringar och skulder gentemot leverantören vilka inte betalas i avvaktan på ett rättsligt avgörande. Intrum Justitia har i bokslutet reserverat kostnader motsvarande förväntat utfall av tvisten.

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

Not 25 Medelantalet anställda

	Koncernen				Moderbolaget			
	2003		2002		2003		2002	
	män	kvinnor	män	kvinnor	män	Kvinnor	män	kvinnor
Belgien	17	36	20	33	-	-	-	-
Danmark	18	34	21	30	-	-	-	-
Estland	9	18	8	15	-	-	-	-
Finland	60	168	46	161	-	-	-	-
Frankrike	59	215	61	103	-	-	-	-
Irland	8	22	8	7	-	-	-	-
Italien	6	60	11	62	-	-	-	-
Lettland	2	6	2	5	-	-	-	-
Litauen	3	16	4	14	-	-	-	-
Nederländerna	164	163	173	152	-	-	-	-
Norge	38	65	40	70	-	-	-	-
Polen	82	119	44	65	-	-	-	-
Portugal	4	24	3	18	-	-	-	-
Schweiz	83	80	92	83	-	-	-	-
Spanien	44	41	44	45	-	-	-	-
Storbritannien	180	343	177	334	-	-	-	-
Sverige	121	206	114	206	13	7	6	3
Tjeckien	20	26	21	26	-	-	-	-
Tyskland	71	140	125	100	-	-	-	-
Ungern	17	35	26	45	-	-	-	-
Österrike	18	29	15	32	-	-	-	-
Summa	1 024	1 846	1 055	1 606	13	7	6	3
		2 870		2 661		20		9

Den 31 december 2003 ingick sju ordinarie ledamöter i moderbolagets styrelse, och två suppleanter. Av de ordinarie ledamöterna är sex män och en kvinna. Båda suppleanterna är män. Den 31 december 2003 bestod koncernens ledningsgrupp av åtta personer, samtliga män.

Not 26 Sjukfrånvaro

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2003	2002	2003	2002
Sjukfrånvaro bland de anställda i koncernens svenska bolag, uttryckt i procent av de anställdas sammanlagda ordinarie arbetstid				
Män	2,8	0,6		
Kvinnor	10,5	*		
Anställda som är 29 år eller yngre	8,1	*		
Anställda som är 30-49 år	9,1	1,6		
Anställda som är 50 år eller äldre	2,5	*		
Totalt	7,6	1,4		
Därav långtidssjukfrånvaro (60 dagar eller mer)	26,5	0,0		

* Redovisas ej eftersom antalet anställda i kategorin inte överstiger tio personer.

Sjukfrånvaron i koncernen totalt under året, inklusive utländska dotterföretag, uppgick till 4,9 procent av de anställdas sammanlagda ordinarie arbetstid.

Not 27 Löner och ersättningar

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2003	2002	2003	2002
Löner och andra ersättningar till styrelse, verkställande direktörer och vice verkställande direktörer	56,4	53,5	13,3	13,2

Not 27 fortsättning

Löner och ersättningar till övriga anställda

Sverige, Norge & Danmark	163,3	168,4	-	-
Storbritannien & Irland	91,8	126,9	-	-
Nederländerna, Belgien & Tyskland	192,5	182,0	-	-
Schweiz, Österrike & Italien	115,2	107,0	-	-
Finland, Estland, Lettland & Litauen	68,1	62,1	-	-
Frankrike, Spanien & Portugal	79,9	63,9	-	-
Polen, Tjeckien & Ungern	28,5	24,0	-	-
Huvudkontor och centrala verksamheter	17,5	15,7	10,8	7,1
Totalt löner och andra ersättningar i koncernen	813,2	803,5	24,1	20,3
Sociala kostnader	198,5	182,2	13,2	9,0
Varav pensionskostnader	45,1	44,0	5,0	2,5

Not 28 Anställningsvillkor för ledande befattningshavare

Principer

Till styrelsens ordförande och ledamöter utgår arvode enligt bolagsstämans beslut, vilket även innefattar särskilt arvode för revisionskommittéarbete. Bolaget ersätter också styrelsen för resekostnader i samband med uppdraget.

Ersättning till verkställande direktören och andra ledande befattningshavare utgörs av grundlön, rörlig ersättning, övriga förmåner, pension samt finansiella instrument m m.

Andra ledande befattningshavare har ändrats under året och avser i tabellen nedan Jan Steenberg, Lennart Laurén (fr o m 1 september) Henning Bensland, Thomas Feodoroff, Marcel van Es (fr o m 1 september) samt Benno Oertig. Under året har James Burton slutat sin anställning i koncernen.

Pensionsförmåner och ersättningar i form av finansiella instrument m m samt övriga förmåner till verkställande direktören och andra ledande befattningshavare ingår som del av den totala ersättningen.

Not 28 fortsättning

Ersättningar och förmåner under året

SEK tusen	Grundlön/ arvode	Rörlig ersättning	Övriga förmåner	Pensions- kostnad	Summa
Styrelsens ordförande Bo Ingemarson ¹	925	–	–	–	925
Vd från 25 februari Jan Roxendal Ekonomidirektör, och vd till 25 februari Bertil Persson ²	1 905	1 500	63	1 415	4 883
Andra ledande befattnings- havare (sex personer) ³	1 470	1 675	113	425	3 683
Summa	13 119	10 727	976	3 239	28 061

¹ Styrelsens ordförande Bo Ingemarson erhöi tillägg till sitt styrelsearvode (inklusive arvode för arbete i revisionskommittén) på 525 000 SEK en ersättning för sitt uppdrag som arbetande styrelseordförande under perioden 19 september 2002–25 februari 2003 på 1 000 000 SEK, varav 600 000 SEK utbetalats under 2003.

² För bolagets ekonomidirektör och vice verkställande direktör Bertil Persson avser rörliga ersättningar i tabellen summan av rörlig lönedel för 2003 och en extra lönedel av engångsnatur som också erhöi under 2003 och som avsåg ersättning för den tid Bertil Persson fungerat som vd.

³ Ersättningar till andra ledande befattningshavare avser hela årets ersättning för de personer som var ledande befattningshavare vid årets slut.

Styrelsen

I enlighet med bolagsstämans beslut uppgår styrelsens totala arvode, inklusive arvode till revisionskommittén, för året till 1 725 000 SEK. Fördelning av styrelsearvode mellan ledamöterna sker efter styrelsens beslut. Styrelsen har inga pensionsförmåner eller avtal om avgångsvederlag.

Verkställande direktören

Enligt det anställningsavtal som föreligger med Jan Roxendal, koncernchef och verkställande direktör, uppgår hans fasta årslön till 3 000 000 SEK, med en rörlig lönedel på upp till 2 000 000 SEK, samt tjänstebil i enlighet med koncernens bilpolicy. Bolaget erlägger pensionsförsäkringspremier på 25 procent av den fasta årslönen. Vid uppsägning av anställningsavtalet från Jan Roxendals sida gäller sex månaders uppsägningstid. Vid uppsägning från bolagets sida är uppsägningstiden tolv månader, och ett avgångsvederlag på 3 000 000 SEK utgår såvida inte uppsägningen är hänsförlig till avtalsbrott från Roxendals sida. Anställningsavtalet och förmånerna ser likadana ut inför 2004, således erhöi Roxendal ingen löneökning för 2004.

Andra ledande befattningshavare

Alla ledande befattningshavare, inklusive ekonomidirektören/vice verkställande direktören, har en fast årslön och en rörlig lönedel. Den sistnämnda baseras på uppsatta mål för individuell prestation, det egna ansvarsområdets utfall och koncernens rörelseresultat. Den rörliga lönedelen är maximerad till 100 procent av den fasta årslönen. Regioncheferna har resultatmål där 50 procent av lönedelen baseras på regionens rörelseresultat, 30 procent på koncernens rörelseresultat och 20 procent på individuell prestation. En av regioncheferna har för innevarande år ett bonusavtal som ger honom rätt att erhöi 10 procent av den egna regionens rörelseresultat före goodwillavskrivningar, dock högst motsvarande 5 800 000 SEK.

Regionchefen Henning Bensland är delägare i Visegrad NV, ett bolag som äger 40 procent av aktierna i Intrum Justitia Central Europe BV. Se även Not 35 Transaktioner med närtstående.

Uppsägningstiderna för befattningshavarna i koncernledningen varierar från sex till 24 månader, såväl vid uppsägning från den anställdes sida som vid uppsägning från företaget sida. En harmonisering av uppsägningstidens längd sker vid varje nytt avtals tecknande.

Pensionförmånerna varierar från individ till individ och från land till land. I några fall är de inkluderade i månadslönen. Alla pensionsförmåner är avgiftsbestämda.

Incitamentsprogram

Angående aktierelaterade ersättningar, se vidare Not 29 Aktierelaterade ersättningar till anställda.

Process för beslutsfattande

Styrelsen har tillsatt en ersättningskommitté vars uppgift är att som styrelseutskott behandla koncernens löne- och ersättningsfrågor, i första hand avseende verkställande direktören och koncernledningen. Ersättningskommittén består av tre styrelseledamöter, vilka under 2003 varit Bo Ingemarson (ordförande), Reinhold Geijer och Dennis Panches. Till kommitténs sammanträden adjungeras bolagets personaldirektör samt vid behov även den verkställande direktören. Under 2003 har kommittén sammanträtt två gånger, varvid man diskuterat och beslutat om ramarna för årets lönerevision i hela koncernen samt i synnerhet för ledande befattningshavare. En koncerngemensam ersättningspolicy har också fastställts. I koncernen tillämpas den s k farfarsprincipen strikt. Ersättningskommitténs rapporter till styrelsen och slutliga beslut i väsentliga frågor fattas av denna.

Not 29 Aktierelaterade ersättningar till anställda

Vid ordinarie bolagsstämma 2003 beslutades om antagande av Personaloptionsprogram 2003/2009 avseende rätt att förvärva högst 2 525 000 aktier i Intrum Justitia AB (publ) till ett pris av 57 kronor per aktie, avsett som incitamentsprogram för ca 20 anställda i ledande ställning inom Intrum Justitia-koncernen.

Tilldelning av personaloptionerna ska ske enligt följande: Verkställande direktören i Intrum Justitia AB kan tilldelas högst 500 000 personaloptioner. Övriga tilldelningsberättigade kan tilldelas mellan 75 000 och 150 000 optioner. Vid tilldelning ska bl a den anställdes prestation, ställning inom och insats för Intrum Justitia-koncernen beaktas. Teckning av personaloptionerna avses ske under 2004.

Rätten att förvärva nya aktier enligt personaloptionerna ska vara relaterad till den genomsnittliga årliga procentuella ökningen av Intrum Justitia-koncernens resultat per aktie (före goodwillavskrivningar) för räkenskapsåret 2003 till räkenskapsåret 2006, med resultat per aktie (före goodwillavskrivningar) för räkenskapsåret 2002 som bas. Den negativa effekt på resultat per aktie som kan följa av eventuella extraordinära utdelningar, varvid med extraordinär utdelning ska förstås utdelning till den del den överstiger för Intrum Justitia vid tidpunkten gällande utdelningsmål, ska elimineras genom att nämnda utdelning likställs med ett återköp av egna aktier. Rätten att förvärva nya aktier förutsätter till vederbörande person vid respektive utnyttjandetilfälle fortfarande är anställd i Intrum Justitia-koncernen. Följande tabell visar förhållandet mellan ökning av vinsten enligt vad som ovan sagts och den högsta tillåtna utnyttjandegraden för tilldelade personaloptioner.

Genomsnittlig årlig ökning av resultat per aktie (före goodwillavskrivningar) under 2003–2006, %	Högsta tillåtna utnyttjandegrad för tilldelade personaloptioner, %
0–<6	0
≥6–<7	20
≥7–<8	40
≥8–<9	60
≥9–<10	80
≥10	100

Personaloptionerna ska utfärdas vederlagsfritt. Intrum Justitia-koncernen ska svara för och erlägga på förmånen belöpande sociala avgifter.

För att säkerställa bolagets åtaganden under personaloptionsprogrammet beslutade bolagsstämman vidare om utgivande av 3 358 250 optionsrätter till nyteckning av aktier i Intrum Justitia AB (publ) där varje optionsrätt berättigar till nytecknande av en aktie till ett pris av 57 kronor per aktie, avseende dels säkring av leverans av nya aktier i enlighet med Personaloptionsprogram 2003/2009, dels säkring för sociala kostnader i samband med Personaloptionsprogram 2003/2009. Fullt utnyttjande av teckningsoptionerna kan medföra en ökning av aktiekapitalet med 67 165 kronor, motsvarande ca fyra procent av såväl aktiekapitalet som antalet röster. Teckningsoptionerna har en löptid till och med 1 juli 2009.

Anledning till införande av Intrum Justitia ABs personaloptionsprogram 2003/2009 är att styrelsen anser det vara av vikt dels att behålla och rekrytera kompetenta ledande befattningshavare och nyckelpersoner till koncernen, dels att nuvarande och framtida ledande befattningshavare och nyckelpersoner bereds tillfälle att bli delägare i Intrum Justitia AB. Styrelsen bedömer att intresset för Intrum Justitia-koncernens verksamhet på så vis torde förstärkas och fortsatt företagslojalitet under kommande år stimuleras, särskilt då utnyttjandet av personaloptionerna förutsätter att anställningsförhållandet består. Då personaloptionsprogrammet avses vara ett incitament för ledande befattningshavare och nyckelpersoner inom Intrum Justitia-

koncernen, bedöms det positivt påverka koncernens fortsatta utveckling och därmed vara till nytta för aktieägarna.

Personaloptionsprogrammet och teckningsoptionerna redovisas inte i bolagets resultat- och balansräkning för år 2003 då programmet inte har någon resultatpåverkan.

Not 30 Revisionsarvoden

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2003	2002	2003	2002
Uppdrag avseende extern revision				
PricewaterhouseCoopers	9,0	4,7	2,2	0,7
Övriga uppdrag, PricewaterhouseCoopers				
Konsultationer i samband med revisionen	3,0	1,5	1,0	0,5
Konsultationer i samband med nyemission och börsnotering	–	5,8	–	–
Utredningar avseende Intrum Justitia i England	33,5	–	1,4	–
Övriga konsultationer	0,5	3,5	0,5	–
Revision och andra uppdrag, andra revisorer	3,5	1,4	2,9	0,0
Summa	49,5	16,9	8,0	1,2

Not 31 Operationell leasing

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

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2003	2002	2003	2002
Åtaganden om hyresbetalningar avseende ej annullerbara hyreskontrakt				
År 1	92,2	103,3	1,0	1,0
År 2–4	156,0	163,7	0,4	1,4
År 5 och senare	104,9	33,5	0,0	0,0
	353,1	300,5	1,4	2,4

Leasingkostnader avseende operationell leasing uppgår för år 2003 i koncernen till 111,2 MSEK (105,9).

Not 32 Finansiell leasing

MSEK	Koncernen	
	2003	2002
Minimiavgifter och deras nuvärden		
Inom ett år	0,3	0,5
Senare än ett år men inom fem år	0,1	0,6
Senare än fem år	0,0	0,0
Summa	0,4	1,1

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

Not 33 Finansiella instrument och riskkoncentration

Redovisnings- och värderingsprinciper

För beskrivning av redovisnings- och värderingsprinciper hänvisas till Not 1.

Redovisat värde och verkligt värde för räntebärande finansiella instrument

Icke räntebärande finansiella instrument redovisas till verkligt värde. Övriga lång- och kortfristiga räntebärande fordringar och skulder löper med marknadsmässig ränta. För dessa poster anses därför redovisat värde motsvara verkligt värde.

Verkligt värde avseende ingångna kontrakt gällande maximiränta är med hänvisning till gällande marknadsräntor obetydligt.

Principer för finansiering och finansiell riskhantering

De finansiella risker som uppstår i Intrum Justitias operativa verksamhet är begränsade. Ett starkt kassaflöde kombinerat med ett lågt behov av anläggnings- och rörelsekapital medför att det externa kapitalbehovet i rörelsen är lågt.

Intrum Justitias finansiering och finansiella risker hanteras inom koncernen i enlighet med den treasury-policy som är beslutad av Intrum Justitias styrelse. Treasury-policyn innehåller regler för hur de finansiella aktiviteterna ska skötas, hur ansvarsfördelningen ser ut, hur finansiella risker ska mätas och identifieras, samt hur dessa risker ska begränsas.

Den interna och externa finansverksamheten är koncentrerad till koncernens finansfunktion (Group Treasury) i Stockholm och därmed uppnås stordriftsfördelar beträffande prissättning avseende finansiella transaktioner. Genom att finansfunktionen kan utnyttja tillfälliga över- och underskott i koncernens olika verksamhetsländer kan koncernens totala räntekostnad minimeras.

Valutarisker

Valutarisk utgör risken för att valutakursförändringar negativt påverkar koncernens resultaträkning, balansräkning och/eller kassaflöden. Valutarisk kan indelas i transaktionsexponering och omräkningsexponering. Transaktionsexponering utgör nettot av operativa och finansiella in- och utflöden i valutor. Omräkningsexponering utgörs av utländska dotter- och intresseföretags eget kapital i utländsk valuta och eventuell goodwill i samband med förvärv.

Transaktionsexponering

I varje land är alla intäkter och de flesta rörelsekostnader i den lokala valutan, varför valutafuktuationer 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. Den valutaexponering som finns i den operativa verksamheten är begränsad till den del som avser internationell inkassoverksamhet. Alla större valutaflöden som är kända kurssäkras löpande.

Omräkningsexponering

Intrum Justitia bedriver verksamhet i 21 länder. Växelkursförändringar påverkar värdet av nettotillgångar i utländsk valuta. När balansräkningen för utländska dotterbolag omräknas till svenska kronor uppstår en balansexponering, som följd av att dessa balansräkningar är uttryckta i andra valutor än den svenska. 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. Därför kan fluktuationer mellan den svenska kronan och andra valutor få en ogynnsam effekt på resultat och ställning så som den anges i koncernredovisningen. Denna exponering minimeras genom det låga behovet av eget kapital lokalt samt av finansiering i lokal valuta. Kurssäkring av nettoexponering i utländska tillgångar sker därför inte.

Koncernens resultat i SEK påverkas således av valutakurssvängningar i och med att dotterbolagens resultat omräknas till SEK. Av koncernens omsättning under 2003 härrörde 85 procent (86) från verksamhet utanför Sverige. Valutakursexponeringen påverkar dock inte de lokala dotterbolagens konkurrenssituation då dessa i princip endast opererar i lokal valuta. Kurssäkring av denna exponering sker därför inte.

En tio-procentig förstärkning av valutakurserna mot den svenska kronan och respektive valuta med störst exponering skulle ha givit följande effekt på omsättningen under 2003: CHF +26 MSEK, EUR +141 MSEK, GBP +39 MSEK samt NOK +25 MSEK.

Ränterisker

Intrum Justitias verksamhet är inte kapitalkrävande, vilket i kombination med koncernens starka kassaflöde medför att ränterisken minimeras genom kort räntebindning, i genomsnitt mindre än ett år.

En en-procentig ökning av marknadsräntorna skulle ha försämrat finansnettot med ca 8 MSEK.

Derivatinstrument används för att säkra ränterisker. Under 2001 ingick koncernen avtal för maximivärde. Dessa avtal skapar en högsta räntenivå för koncernens lån med rörlig ränta på viss upplåning från bankerna. Avtalen förfaller den 26 oktober 2006.

Not 33 fortsättning

Koncernens maximinivåer per 31 december 2003.

Lokal valuta	Nominellt belopp	Maximiränta (%)
GBP	4 125 000	7,25
CHF	11 000 000	5,25
EUR	16 500 000	6,50
NOK	27 500 000	9,25
SEK	41 250 000	6,25
DKK	3 575 000	6,75

Finansieringsrisk

Koncernens långsiktiga finansieringsrisk minimeras genom säkerställandet av långfristig finansiering i form av bekräftade lånefaciliteter. Det är koncernens målsättning att minst 35 procent av den totala volymen bekräftade lån ska ha en återstående löptid om minst tre år och att inte mer än 35 procent av den totala volymen har en återstående löptid om mindre än 12 månader.

Intrum Justitia undertecknade i april 2003 ett femårigt låneavtal på totalt 150 MEUR med Svenska Handelsbanken. Lånet består av flera olika faciliteter och innehåller en fast amortering om 4,4 MEUR per år. För kreditavtalet finns ett antal rörelseanknutna och finansiella villkor, däribland gränsvärden på vissa finansiella nyckeltal. 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 in-teckning av tillgångar, förändra koncernens rörelse eller besluta om fusion.

Likviditetsrisk

Likviditetsrisk definieras som risken för att extrakostnader uppstår som ett resultat av brist på likviditetsreserver. Det är koncernens strävan att likviditetsreserven, vilken består i kassa, bankmedel, kortfristiga likvida placeringar, samt outnyttjad del av bekräftade lånefaciliteter, ska uppgå till minst 10 procent av koncernens försäljning.

Kreditrisk

Finansiella tillgångar som eventuellt kan utsätta koncernen för kreditrisker består av likvida medel, kundfordringar, köpta fordringar, utlägg för kunders räkning, derivatkontrakt och garantier.

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 förluster bedöms som ytterst liten.

Koncernens kundfordringar är hänförliga till kunder och betalningsskyldiga som verkar inom olika branscher, och är inte koncentrerade till någon särskild geografisk region. Koncernens största kund står för mindre än två procent av omsättningen.

Som en del av verksamheten förvärvar Intrum Justitia portföljer med avskrivna konsumentfordringar och arbetar med att inkassera dessa. Till skillnad från den traditionella inkassoverksamheten, där Intrum Justitia arbetar på uppdrag från kunder mot ersättning i form av provisioner och avgifter, övertas här alla rättigheter och även risker i fordringarna. Portföljerna förvärvas till priser som avsevärt understiger fordringarnas nominella värde, och Intrum Justitia erhåller hela det belopp som sedan inkasseras, inklusive ränta och avgifter. För att minimera riskerna inom denna verksamhet iakttar Intrum Justitia försiktighet vid beslut om förvärv. Inriktningen ligger på mindre portföljer med relativt låga snittbelopp, vilket bidrar till riskspridning. Förvärven görs vanligen från kunder som koncernen har haft långa relationer med, varför kunskapen om fordringarna är god. Riskerna hanteras även genom gränsvärden för omfattning och portföljstruktur, som innebär att koncernens totala tillgångar i förvärvade portföljer inte får överstiga 600 MSEK, att en och samma portfölj får utgöra högst 25 procent av det totala värdet av portföljerna och att högst 50 procent av fordringarna får komma från ett och samma land. En stor del av portföljerna avser fordringar i England, Polen, Schweiz och Finland. Portföljstrukturen är dock inom ramen för de av styrelsen fastställda gränsvärdena.

Som ett led i verksamheten sker utlägg för kunders räkning, bl a för advokat- och domstolskostnader. Det sätt på vilket avräkning sker mot kunder och gäldenärer skiljer sig åt mellan länderna. Domstolskostnader som uppkommer i Storbritannien då obetalda fordringar drivs in aktiveras eftersom koncernen får ersättning för domstolskostnaderna när processen slutförs och ärendet avgjorts. En kreditrisk får anses föreligga varför en reservering för osäkra fordringar redovisas på grundval av en genomgång av pågående domstolsprocesser vid räkenskapsårets slut. Det bedömda värdet på posten i balansräkningen uppgår till 33,2 MSEK. Realiserade förluster för domstolskostnader kostnadsförs när de identifieras.

Kreditrisken från koncernens avtal om maximiräntanivåer 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. Vid årsskiftet hade koncernen inga övriga derivatkontrakt.

I kombination med andra tjänster som säljs i Schweiz, har koncernen utfärdat garantier för kreditkort på totalt 924,9 MSEK (2 323,6). Koncernens huvudsakliga risk hänförs till de kreditkortsfordringar som är förfallna mer än 30 dagar, vilka uppgick till 15,2 MSEK (336,6). Koncernen har reserverat en upplupen kostnad motsvarande vad som anses vara den förväntade förlusten enligt beräkningar baserade på historisk erfarenhet och framtida förväntningar. Dessutom är vissa kunder inte längre aktiva och lämnar därför inte några uppdrag till Intrum Justitia. Bolaget anser därmed inte att något garantiåtagande föreligger gentemot dessa kunder. Per den 31 december 2003 har Intrum Justitia avsatt 32,0 MSEK (36,8) i balansräkningen för att täcka betalningar som kan komma att uppstå på en 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 på en ovan beskrivna garantin blir större än avsättningen i balansräkningen kan resultatet komma att påverkas negativt.

Not 34 Företagsförvärv

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, till ett förvärvspris om 28,6 MSEK. Förvärvet gav upphov till en goodwill på 24,3 MSEK, inklusive förvärvskostnader.

Förvärv under 2003

I januari 2003 förvärvades det franska inkassoföretaget Cofreco för en köpeskilling om 50,4 MSEK, vilket gav upphov till en goodwill på 34,4 MSEK. Genom förvärvet av Jean Riou Contentieux under 2002 och Cofreco 2003 blev Intrum Justitia marknadsledande på den franska CMS-marknaden.

Förvärvsanalys i sammandrag för Cofreco SA:

MSEK		
Köpeskilling		50,4
Kassa och bank i det förvärvade bolaget	6,0	
Övriga tillgångar i det förvärvade bolaget	46,4	
Skulder i det förvärvade bolaget	-36,4	
Nettotillgångar	16,0	-16,0
Goodwill		34,4

Not 35 Transaktioner med närstående

MSEK	Koncernen	
	2003	2002
Försäljning av tjänster		
Dustin AB (försäljning av fakturaservicetjänster)	5,1	4,7
Amfa Finans AB (försäljning av kreditinformation)	0,0	1,0
Summa	5,1	5,7
Köp av tjänster		
Dustin AB (köp av IT-utrustning)	0,3	0,2
Travel Focus Ltd (köp av biljetter och andra resetjänster)	0,2	3,2
M5 Ltd (köp av IT-konsultation)	3,5	0,5
Fathom Ltd (köp av IT-konsultation)	8,1	3,3
Lector-Malgorzata Lewantowicz (köp av översättningstjänster)	0,2	0,0
Kinberger-Schuberth-Fischer (köp av juridiska tjänster)	1,1	0,0
DEP Datenerfassungspool AG (köp av dataregistreringstjänster)	3,1	0,0
Meteorit AB (köp av IT-konsultation)	0,0	9,4
Vectis NV (lokalhyra, köp av IT-utrustning)	0,0	0,5
Summa	16,5	17,1
Fordringar		
Dustin AB (rörelsefordringar)	0,0	0,5
Henning Bensland (avräkningskonto)	0,1	0,0
DEP Datenerfassungspool AG (rörelsefordringar)	0,4	0,0
Amfa Finans AB (rörelsefordringar)	0,0	0,3
Summa	0,5	0,8
Skulder		
Pensionsåtagande	1,3	1,4
Summa	1,3	1,4
Avyttring av aktiepost		
Visegrad NV (försäljning av aktier i IJ Central Europe BV)	0,3	-
Summa	0,3	-
Minoritetsintresse		
Visegrad NV (minoritetsintresse i resultatet i IJ Central Europe BV)	-12,5	-
Summa	-12,5	-

Närståendetransaktioner under 2003

Alla transaktioner med närstående personer och företag genomfördes till marknads-mässiga villkor, på armslängds avstånd.

Intrum Justitia säljer fakturaservicetjänster till och köper IT-utrustning av Dustin AB, ett företag där Lennart Laurén, regionchef inom Intrum Justitia, är styrelseledamot och delägare.

Bo Göransson, styrelseledamot i Intrum Justitia AB, är styrelseledamot även i Travel Focus Ltd. Intrum Justitia köper biljetter och andra resetjänster av Travel Focus Ltd.

Intrum Justitia har köpt IT-konsultationstjänster av M5 Ltd och Fathom Ltd. James Burton, f d regionchef inom Intrum Justitia, är styrelseledamot i M5 Ltd samt i det bolag som äger Fathom Ltd.

Intrum Justitia har köpt översättningstjänster av Lector-Malgorzata Lewantowicz, ett bolag ägt av hustrun till den f d produktionschefen inom Intrum Justitia i Polen.

Intrum Justitia köper juridiska tjänster av Kinberger-Schuberth-Fischer, en advokatbyrå i Österrike, där brodern till Intrum Justitias landschef är delägare.

Intrum Justitia köper dataregistreringstjänster av DEP Datenerfassungspool AG. Bolaget ägs av en familjemedlem till marknadschefen i Intrum Justitia i Schweiz. Avtalet omfattar även idrottssponsoring.

Pensionsåtaganden avser pension till Bo Göranssons numera avlidna mor, och har sitt ursprung i den transaktion under 1971 då Bo Göransson förvärvade bolaget från sin far.

Intrum Justitia har under 2003, i enlighet med ett optionsavtal, sålt 40 procent av aktierna i Intrum Justitia Central Europe BV till Visegrad NV. Intrum Justitia Central Europe BV är holdingbolag för koncernens rörelsedrivande bolag i Polen, Tjeckien och Ungern. Henning Bensland, regionchef inom Intrum Justitia, är delägare i Visegrad NV. Genom transaktionen har ett minoritetsintresse uppstått i resultatet fr o m april 2003.

Närståendetransaktioner under 2002

Intrum Justitia sålde under 2002 kreditinformationstjänster till Amfa Finans AB (f d Intrum Finans AB), ett företag ytterst ägt och kontrollerat av Bo Göransson, styrelseledamot i Intrum Justitia AB.

Intrum Justitia köpte IT-konsultationstjänster av Meteorit AB, ett företag delägt av en svåger till f d koncernchefen Peter Sjunnesson.

Under 2002 hyrdes även lokaler och köptes tjänster av Vectis NV, ett bolag ägt av Jean-Marie de Dobbelaere, dåvarande regionchef inom Intrum Justitia.

Stockholm den 24 mars 2004

Björn Fröling

Reinhold Geijer

Bo Göransson

Bo Ingemarson
Ordförande

Maria Lilja

Dennis Panches

Christian Salamon

Jan Roxendal
Verkställande direktör

Vår revisionsberättelse har avgivits den 25 mars 2004.

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 2003. 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 25 mars 2004

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Michael Bengtsson
Auktoriserad revisor

Styrelse och revisorer

1. Bo Ingemarson, 53 år, ordförande

Ordförande sedan 2002. Medlem i revisionskommittén och ordförande i ersättningskommittén. Ingemarson är även styrelseordförande i Ostnor AB, styrelseledamot i Modul 1 Data AB och Munters AB samt ledamot i Uppsala Universitet. Han har varit ekonomi- och finansdirektör i Sparbanken Sverige AB (1991–1993) och Skanska AB (1993–1997), chef för kapitalförvaltningen och vice vd i 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, 47 år

Ledamot sedan 2002. Ordförande i revisionskommittén. Fröling är verksam som oberoende konsult. Han är styrelseledamot i bl a Braganza AS, Malmö Aviation AB, 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, 51 år

Ledamot sedan 2001. Medlem i ersättningskommittén. 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 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, 66 år

Ledamot sedan 2001. 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, 59 år

Ledamot sedan 2001. Medlem i revisionskommittén. Lilja är styrelseordförande i Mandator AB och styrelseledamot i Bilia AB, Diageo plc, E. Öhman J:or AB, Observer AB och Poolia AB. 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.

Uppgifter om innehav av aktier är inklusive aktier ägda via bolag och av närstående och är aktuella per 31 december 2003.

6. Dennis Punches, 68 år

Ledamot sedan 2001. Medlem i ersättningskommittén. 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 Salomon, 43 år

Ledamot sedan 2001. Salomon 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. Salomon 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, 63 år

Suppleant sedan 2001. 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.

Stefan Linder, 35 år

Suppleant sedan 2001. Linder lämnade sitt styrelseuppdrag i Intrum Justitia AB på egen begäran den 28 januari 2004.

STYRELSENS SEKRETERARE

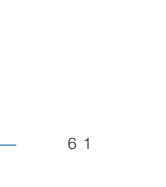
Ingrid Westin Wallinder, 46 år

Styrelsens sekreterare sedan 1 april 2003. Westin Wallinder är advokat och delägare i RydinCarlsten Advokatbyrå AB. 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, 44 år, som huvudansvarig. Han är revisor i Intrum Justitia AB sedan juni 2001. Revisorn är vald för en period om fyra år från år 2001.



Ledningsgrupp



1

1. Jan Roxendal, 50 år, vd och koncernchef

Roxendal tillträdde som verkställande direktör och koncernchef i februari 2003. Under perioden juli 2003–februari 2004 innehade Roxendal även ledningsansvaret för regionen Storbritannien & Irland.¹ Han kom 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. Han utsågs till vd för affärsområdet Financial Services 1991 och under perioden 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 innehar Roxendal Högre bankexamen.

Antal aktier i Intrum Justitia AB: 15 000.



2

2. Bertil Persson, 52 år, vice vd, administrativ chef och ekonomidirektör

Persson är anställd sedan december 2000. Under perioden september 2002–januari 2003 var han tillförordnad koncernchef utöver sina uppdrag 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

3. Henning Bensland, 41 år, regionchef

Bensland är anställd sedan 1993 och är sedan 1999 regionchef för Polen, Tjeckien & Ungern. 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 civilekonom från Stockholms Universitet och civilingenjör från Kungliga Tekniska Högskolan i Stockholm. Bensland är delägare i ett bolag som äger 40 procent av Intrum Justitia Central Europe BV, holdingbolag för verksamheterna i Polen, Tjeckien och Ungern.

Antal aktier i Intrum Justitia AB: 178 584.



4

4. John Easden, 40 år, regionchef¹

Easden anställdes 2002 och utsågs i mars 2004 till ansvarig för regionen Storbritannien & Irland. Han har bred marknads- och försäljningserfarenhet inom den finansiella sektorn, bl a från Abbey National, Alliance & Leicester och Legal and General.

Antal aktier i Intrum Justitia: 0.



5

5. Marcel van Es, 37 år, regionchef

van Es är anställd sedan 1998 och utsågs 2000 till ansvarig för verksamheten i Nederländerna. I oktober 2003 utökades ledningsansvaret till att även inkludera Intrum Justitia Belgien och European Outsourcing Services. van Es är civilekonom från Rotterdams handelshögskola.

Antal aktier i Intrum Justitia AB: 0.



6

6. Thomas Feodoroff, 51 år, regionchef

Feodoroff är anställd 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.



7

7. Pascal Labrue, 36 år, regionchef

Labrue är anställd sedan 2000 och är sedan februari 2004 regionchef för Frankrike, Spanien & Portugal. Han har tidigare varit verksam inom CMS-företaget B.I.L. Labrue har examen från affärshögskolan ESC Boardeaux.

Antal aktier i Intrum Justitia AB: 119 713.



8

8. Lennart Laurén, 46 år, regionchef

Laurén anställdes 1998 och är sedan september 2003 regionchef för Sverige, Norge & Danmark. Han har under många år varit verksam i den svenska banksektorn, bl a som regionchef för SEB-Bolån under 1990-talet. Laurén innehar Högre bankexamen samt har studerat företagsredovisning och beskattningsrätt.

Antal aktier i Intrum Justitia AB: 142 842.



9

9. Benno Oertig, 51 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.

Uppgifter om innehav av aktier är inklusive aktier ägda via bolag och av närstående och är aktuella per 31 december 2003.

Koncernstaber

Kommunikation och investerarkontakter
Affärsutveckling
Personal
Samhällskontakter
Företagsförvärv och strategiska projekt
Informationssystem och IT-utveckling

Ansvarig

Anders Antonsson
Anders Carlström
Thomas Fredholm
Leif Hallberg
Kent Hansson
Rob de Vries

¹ Denna uppgift har ändrats/tillkommit efter publikation av den tryckta, officiella versionen av årsredovisningen.

Fair pay – god etik och rättvisa i affärer

Goda och tydliga trafikregler är oundgängliga för att trafiken på gator och vägar ska vara säker och flyta väl. Bäst fungerar reglerna om de förstärks med trafikantens egen hänsyn och respekt för andra trafikanter. På liknande sätt har ett etiskt sammanhållande kitt, överenskomna principer för rättvist agerande, en avgörande betydelse för framgångsrik affärsverksamhet, inte minst på området för kredit- och kundfordringshantering.

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 affärer. Men så fungerar det inte alltid. Sena betalningar är i själva verket en av huvudorsakerna till att företag går i konkurs. Samtidigt är det självklart viktigt att ha förståelse för att såväl människor som företag kan hamna i besvärliga situationer med betalningssvårigheter som följd.

Intrum Justitia arbetar efter en strikt etisk kod, som är unik inom CMS-branschen. Med denna etiska kod, *Fair pay... please!*, vill vi uppnå ett respektfullt förhållande till både kreditgivare och kredittagare och en rättvis betalning mellan vår kund och dennes kund.

Fair Pay-etiken gör till självklara normer att noga iaktta vad gällande lagar föreskriver, att respektera den betalningsskyldiges integritet i alla lägen och säkerställa god informationssäkerhet för alla inblandade parter, att effektivt skilja klientmedel från andra medel och konton, samt att bedriva allt arbete med kredithantering och kundfordringar på ett professionellt sätt, det vill säga snabbt, effektivt och korrekt.

- Fair Pay innebär ett löfte gentemot Intrum Justitias uppdragsgivare – att se till att deras kunder gör rätt för sig utan att uppdragsgivarens anseende skadas.
- Fair Pay innebär också en korrekt attityd gentemot den betalningsskyldige – att inte begära det omöjliga av den som råkat i trångmål utan tillsammans med denne finna en lösning som är realistisk och acceptabel för alla parter.
- Fair Pay innebär ytterst en förpliktelse gentemot Intrum Justitias ägare – att med en modern och sund affäretik öka förutsättningarna för en framgångsrik utveckling av hela koncernens verksamhet.



Sponsring för rent spel

Sponsring är 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.

Sedan 2001 sponsrar vi ishockey-VM samt landslagen i Danmark, Finland, Norge och Sverige. Samarbetet fortsätter till och med 2004.

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 5 249 0969
Fax +370 5 249 6633
www.intrum.lt

Nederländerna

Intrum Justitia Nederland B.V.
Box 29808
NL-2502 LV Den Haag,
Nederländerna
Tel +31 70 306 51 511
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 Explanadiu, nr 11-13
ES-28007 Madrid, Spanien
Tel +34 91 423 4600
Fax +34 91 423 4601
www.intrum.es

Storbritannien

England & Wales

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

Skottland

Stirling Park LLP
24 Enoch Square
G1 4DB Glasgow
Skottland
Tel +44 141 565 5765
Fax +44 141 565 5764
www.stirlingpark.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.
Rozmaryn Business Centre,
Delnická ulice 12
CZ-170 04 Praha 7
Holesovice, Tjeckien
Tel +420 2 667 93 500
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