

# 20

INTRUM JUSTITIA ÅRSREDOVISNING  
Katalysator för en sund ekonomi sedan 1923

# 13

intrum  justitia





# 1923 2013

## INTRUM JUSTITIA

Intrum Justitia hjälper sedan 90 år kunder inom många branscher med kredithantering. Att hjälpa kunder med stora volymer av konsumentfordringar är vår specialitet och allra bäst är vi på att hjälpa kunder inom branscher som telekom, energi, bank och detaljhandel. Företagen i dessa branscher har genomgått stora förändringar under dessa 90 år och Intrum Justitia har genom specialisering och anpassningsförmåga utvecklats hand i hand med våra kunder.

Mycket har hänt sedan 1923 då Sven Göransson startade Justitias Upplysningsbyrå AB och många duktiga människor har arbetat för att bygga det Intrum Justitia vi ser idag. Framför allt från 1971 och fram till idag förvandlades Intrum Justitia från en lokal svensk inkassoverksamhet till ett av Europas ledande företag inom kredithantering med 3 500 medarbetare i 20 länder.



Kort om 2013	4
VD-ord	6
Intrum Justitia i korthet	10
Affärsidé, mission, vision, kundnytta, strategier och mål	12
Våra tjänster	16
Marknad och kunder	22
Regioner	24
Utfall verksamhetsområden	26
Corporate Social Responsibility (CSR)	28
Medarbetare och värderingar	30
Aktien	34
Finansiell översikt	36
Förvaltningsberättelse	37
Resultaträkning – Koncernen	43
Balansräkning – Koncernen	44
Kassaflödesanalys – Koncernen	46
Förändringar i eget kapital – Koncernen	47
Resultaträkning – Moderbolaget	48
Balansräkning – Moderbolaget	49
Kassaflödesanalys – Moderbolaget	51
Förändringar i eget kapital – Moderbolaget	52
Noter	53
Revisionsberättelse	83
Styrelse	84
Koncernledning	86
Bolagsstyrningsrapport	88
Definitioner	93
Information till aktieägarna	94
Adresser	95



# Intrum Justitia 2013

2013 firade Intrum Justitia 90-årsjubileum med att redovisa både högre nettoomsättning och bättre rörelseresultat än någonsin tidigare. På det här uppslaget finns en sammanfattning av de viktigaste nyckeltalen och händelserna under året. Läs gärna mer i VD och koncernchef Lars Wollungs VD-ord på nästa uppslag. Därefter följer en kortfattad presentation av verksamheten på sidan 10 och sedan en mer ingående beskrivning på sidorna som följer.



# + 25%

Rörelseresultatet uppgick till 1 207 MSEK (879), motsvarande en rörelsemarginal om 26 procent (22). Rörelseresultatet exklusive omvärderingar uppgick till 1 200 MSEK (962) – en ökning med 25 procent.

# 819

Nettoreultatet uppgick till 819 MSEK (584) och resultatet per aktie uppgick till 10,30 SEK (7,32) – en ökning med 41 procent.

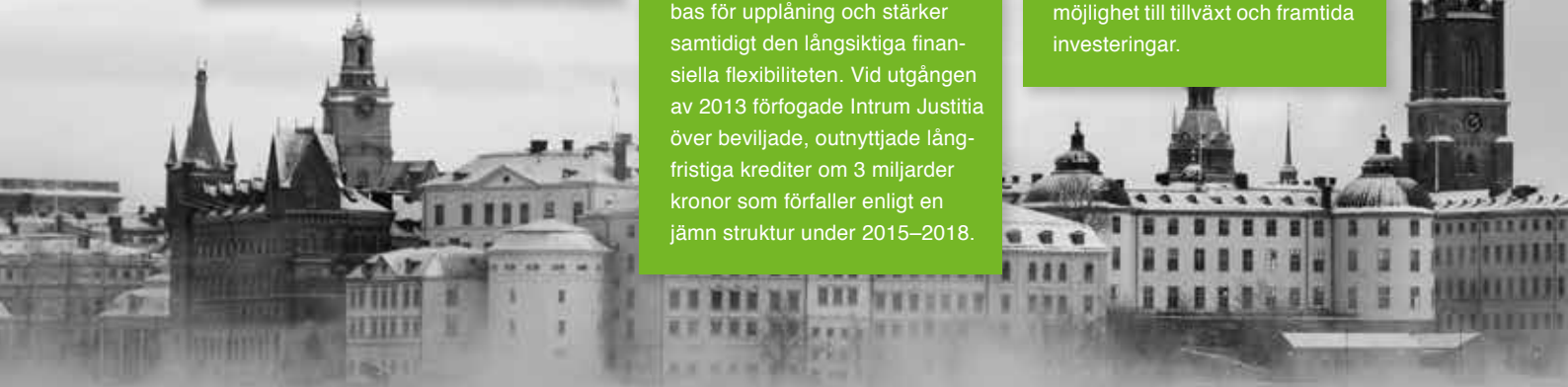
Koncernens nettoomsättning för 2013 uppgick till 4 566 MSEK (4 048). Den organiska tillväxten uppgick till 10 procent (6).

Kassaflödet från den löpande verksamheten uppgick till 2 305 MSEK (1 986) – en ökning med 16 procent.

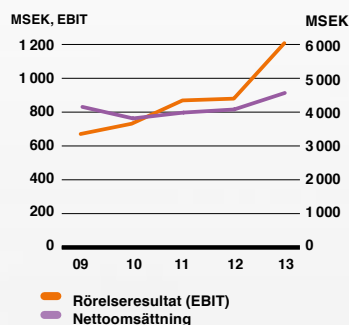
Styrelsen föreslår en utdelning om 5,75 SEK (5,00) per aktie – en ökning med 15 procent.

I juni förstärktes koncernens finansiering ytterligare genom att emittera obligationer om 1 miljard kronor som löper över fem år. Emissionen breddar koncernens bas för upplåning och stärker samtidigt den långsiktiga finansiella flexibiliteten. Vid utgången av 2013 förfogade Intrum Justitia över beviljade, outnyttjade långfristiga krediter om 3 miljarder kronor som förfaller enligt en jämn struktur under 2015–2018.

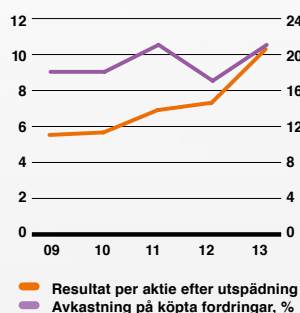
Intrum Justitias årliga undersökning European Payment Index (EPI 2013) visar att företagen i Europa skriver av 3 procent av sina utestående fordringar årligen, motsvarande 350 miljarder euro och en ökning med 7 procent från föregående år. Över hälften av länderna visar på en ökad risk för uteblivna betalningar och vart tredje land visar på akuta risker. Man ser fortsatt konjunktrens negativa effekter på försäljning, likviditet samt möjlighet till tillväxt och framtida investeringar.



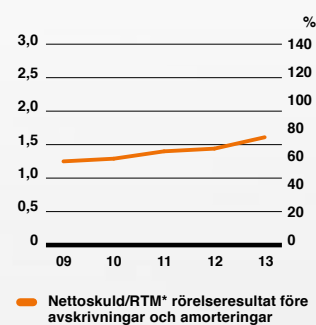
## Omsättning och rörelseresultat



## Avkastning och vinst per aktie



## Nettoskuld/RTM\* rörelseresultat före avskrivningar och amorteringar

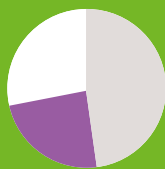


## Omsättning per verksamhetsområde, %



- Kredithanterings tjänster 66 %
- Finansiella tjänster 34 %

## Omsättning per region, %



- Norra Europa 48 %
- Centrala Europa 24 %
- Västra Europa 28 %

I november lanserades den första rapporten över konsumentbetalningar i Intrum Justitias historia – European Consumer Payment Report 2013. Resultaten visar att en tredjedel av Europas konsumenter befinner sig i dåliga ekonomiska omständigheter. Så många som 27 procent sa sig inte ha en tillräcklig mängd pengar för ett värdigt liv. 35 procent hade inte kunnat betala en räkning vid minst ett tillfälle under de senaste 6 månaderna och 26 procent hade inte pengar kvar efter att de betalat sina månatliga räkningar.

I juli beslutade styrelsen i Intrum Justitia AB att initiera ett återköpsprogram för att återföra ytterligare medel till aktieägarna och det är styrelsens bedömning att detta kommer att ge bolaget en mer optimal kapitalstruktur. Syftet med programmet är att nedsätta Intrum Justitias aktiekapital genom indragning av de aktier som återköps.

**+23%**

Investeringar i köpta fordringar uppgick till 2 475 MSEK (2 014) – en ökning med 23 procent. Avkastningen på köpta fordringar blev 21 procent (17), väl över koncernens avkastningsmål om 15 procent.

## NYCKELTAL

MSEK om inte annat anges	2013	2012	2011	2010	2009
Nettoomsättning	4 566	4 048	3 950	3 766	4 128
Nettoomsättning exkl omvärderingar	4 559	4 127	3 931	3 763	4 164
Organisk tillväxt, %	10	6	2	-1	4
Rörelseresultat (EBIT)	1 207	879	868	731	668
Rörelsemarginal, %	26	22	22	19	16
Resultat före skatt	1 046	729	753	639	588
Periodens resultat	819	584	553	452	441
Kassaflöde från den löpande verksamheten	2 305	1 986	1 768	1 630	1 433
Resultat per aktie, SEK	10,30	7,32	6,91	5,67	5,53
Avkastning på köpta fordringar, %	21	17	21	18	18
Investeringar i köpta fordringar	2 475	2 014	1 804	1 050	871
Nettoskuld/RTM* rörelseresultat före avskrivningar och amorteringar	1,61	1,49	1,40	1,29	1,25

\* RTM: Rullande tolv månader

I december 2013 offentliggjordes att Intrum Justitia från och med 2 januari 2014 tillhör Large Cap-segmentet på Nasdaq OMX. Large Cap är Stockholmsbörsens lista över Sveriges största bolag med ett börsvärde överstigande 1 miljard euro.





Symbios kan handla om biologiska organismer i samexistens, men det är även ett målade sätt att beskriva två företags samexistens. Ett samarbete som innebär att vi och våra kunder är beroende av varandra på ett positivt sätt – vi uppnår lönsamhet när vi levererar kredithanteringstjänster som bidrar till vår kunds lönsamhet.”

# I symbios med kunderna sedan 90 år

**2013 firade Intrum Justitia 90 år inom kredithantering. Mycket har hänt sedan 1923 då bolaget grundades och många duktiga medarbetare har arbetat för att bygga det Intrum Justitia vi ser idag. Framför allt från 1971 och framåt har företaget expanderat kraftigt och bytt skepnad från ett lokalt svenskt bolag till Europas främsta bolag inom kredithantering.**

Det är givetvis ett oräkneligt antal olika faktorer som påverkat vår framgång under en sådan lång period som 90 år. Men jag tänker främst på en avgörande egenskap, konsten att utvecklas i symbios med våra kunder.

## VI UTVECKLAS MED VÅRA KUNDER

Symbios kan handla om biologiska organismer i samexistens, men det är även ett målade sätt att beskriva två företags samexistens. Ett samarbete som innebär att vi och våra kunder är beroende av varandra på ett positivt sätt – vi uppnår lönsamhet när vi levererar kredithanteringstjänster som bidrar till vår kunds lönsamhet. Och vi utvecklas med hjälp av våra kunder och kan hela tiden erbjuda nya tjänster som efterfrågas i en föränderlig värld.

Under de senaste decennierna, då Intrum Justitia vuxit som mest, har både avancerade IT-system byggts och våra medarbetare utvecklats samtidigt som de hjälpt Intrum Justitia att utvecklas. Intrum Justitia är idag en utmärkt kombination av sofistikerade IT-system och kunniga och engagerade medarbetare över hela Europa.

Intrum Justitias specialitet är att hjälpa kunder med stora volymer konsumentfordringar. Merparten av våra kunder finns inom branscher som telekom, energi, bank och detalj-

handel – branscher som har genomgått stora förändringar under dessa 90 år.

Ett exempel som är bekant för de flesta är telekombranschens utveckling. Förr fanns i stort sett enbart statliga telekomföretag med monopol på sin marknad och med ett fåtal kunder jämfört med nu. Idag är den branschen avreglerad över hela Europa vilket innebär en helt annan konkurrensituation och ett helt annat sätt att sälja och attrahera nya konsumenter på – med nya och betydligt större kreditrisker som följd. Intrum Justitia är marknadsledare och arbetar med de flesta större telekomleverantörerna. Vår framgång inom telekom har vi uppnått genom vår långa erfarenhet av branschen och att vår storlek resulterar i ett informationsövertag jämfört med våra konkurrenter. Detta informationsövertag ger oss till exempel möjlighet att göra mer rättvisa kreditbedömningar. Samtidigt som vi genom åren skaffar oss en förståelse för telekombranschens förutsättningar utvecklar vi effektiv kundservice och tjänster som anpassas till våra kunder inom telekomsektorn. Allt i syfte att erbjuda våra kunder största nytta med våra tjänster.

På liknande sätt arbetar vi i energibranschen där man gått från monopol till en avreglerad och konkurrensutsatt marknad.

Detaljhandeln har utvecklats av helt andra anledningar. Under den senaste tioårsperioden har tekniken inneburit nya spelregler som resulterat i att e-handeln har etablerat sig på allvar. Ett nytt sätt att sälja till konsumenter innebär ett nytt sätt att ta betalt och ett annat och större behov av kreditgivning än tidigare. I den här branschen finns således stora utmaningar för dess aktörer och även för företag som Intrum Justitia, som kan utgöra en viktig partner när det gäller hantering av kreditgivning och betalningar on-line.

Intrum Justitias historia och framtid handlar om att vi skapar största möjliga nytta för våra kunder och att vi har ett brett tjänsteutbud för att kunna göra det.

### 2013

2013 blev ett mycket bra år för Intrum Justitia. Omsättningen ökade med 13 procent och rörelseresultatet justerat för omvärderingar av köpta fordringar samt valutaeffekter med 18 procent. Kassafflödet från rörelsen ökade med 16 procent och vinsten per aktie med 41 procent till 10,30 kr. Styrelsen föreslår en utdelning till aktieägarna på 5,75 kr, en ökning om 15 procent jämfört med 2012.

Inom vårt verksamhetsområde Kredithanteringstjänster har utvecklingen varit fortsatt stabil och vi ser att aktiviteter för att förbättra inkasseringen ger resultat. Vi kommer fortsätta att prioritera aktiviteter för att öka inkasseringen, genom att bland annat effektivisera interna processer och ta fler ärenden genom de rättsliga systemen i flera länder.

Vi har haft en mycket god utveckling inom vårt verksamhetsområde Finansiella Tjänster. Inom köp av förfallna fordringar nådde vi en ny rekordnivå avseende investeringar om 2 475 MSEK, en ökning med 23 procent jämfört med 2012. Marknaden har utvecklats väl och vi har kunnat förvärva såväl större portföljer som små och medelstora i flera branscher. Totalt sett har vi en mycket väldiversifierad portfölj inom köpta fordringar vad gäller geografisk spridning, olika typer av portföljer och branschsegment.

Under 2013 inledde vi en ny satsning inom Finansiella Tjänster inriktat på fordringar som ännu ej är förfallna. Vi kallar denna enhet Intrum Justitia Finance där fokus under året har varit att etablera en organisation, skapa interna processer samt att lansera tjänster inom tre utvalda marknader – Sverige, Finland och Nederländerna. Det tjänster vi erbjuder inom det nya verksamhetsområdet är factoring, det vill säga köp av företags fordringar som ej förfallit till betalning, och betalningstjänster för e-handeln där Intrum Justitia underlättar för e-handelsföretag att hantera betalning och kreditgivning genom fakturabetalningar.

Vi fortsatte att genomföra vår årliga undersökning EPI, som 2013 visar att företagen i Europa skriver av 3 procent av sina utestående fordringar årligen, motsvarande 350 miljarder euro, en ökning med 7 procent mot föregående år. Vi lanserade också för första gången en rapport med fokus på konsumentbetalningar, European Consumer Payment Report, som bland annat tydliggör att 27 procent av de 10 000 européer som tillfrågats i undersökningen säger sig sakna tillräckliga resurser för att leva ett värdigt liv. Resultaten från båda rapporterna visar att situationen i flera europeiska länder är fortsatt utmanande och att företag har svårt att få betalt för sina varor och tjänster.

### FRAMTIDA UTVECKLING

Intrum Justitia är väl positionerade i Europa och vi har en stark bas för att kunna utvecklas väl under de kommande åren.

Inom Kredithanteringstjänster är vår bedömning att vi kan generera tillväxt över tiden genom ökade volymer från egna investeringar i förfallna fordringar samt ökad inkasseringseffektivitet för våra externa kunder. Vi ser även möjligheter att skapa tillväxt för verksamhetsområdet genom små till medelstora förvärv, där vi har goda förutsättningar att skapa värde genom kostnadssynergier.

Inom Finansiella Tjänster har vi efter drygt tio år av investeringar i förfallna fordringar idag en stabil och mycket väl diversifierad portfölj. Vi tror fortsatt på att marknaden kommer att utvecklas positivt under de närmaste åren och att Intrum Justitia som en av de marknadsledande har förutsättningar för att nå en god tillväxt sett över en flerårsperiod. I likhet med vad vi har sett historiskt så kan dock enskilda år vara volatila avseende tillväxt för investeringar i förfallna fordringar.

### KUNDER OCH MEDARBETARE, TACK FÖR ETT GOTT 2013!

Efter de första 90 åren är Intrum Justitia det marknadsledande kredithanteringsföretaget i Europa. När vi fortsätter att utvecklas tillsammans med våra kunder för att möta deras föränderliga behov, kommer vi att vara det även i framtiden. Tack för ett gott 2013!

**Lars Wollung**  
VD och koncernchef

Stockholm i mars 2014



”

Efter de första 90 åren är Intrum Justitia det marknadsledande kredithanteringsföretaget i Europa. När vi fortsätter att utvecklas tillsammans med våra kunder för att möta deras föränderliga behov kommer vi att vara det även i framtiden.”

Lars Wollung



# Intrum Justitia – en resumé

## Storlek

Intrum Justitia är det marknadsledande kredithanteringsföretaget i Europa. Vi erbjuder våra kunder kredithantering och finansiella tjänster med en stark inkassoverksamhet som bas. Koncernen grundades 1923, har cirka 3 500 medarbetare i 20 länder och samarbete med representanter i ytterligare 160 länder för att serva våra kunder som har verksamhet även utanför Europa.

## Marknad

Den europeiska marknaden för kredithanteringstjänster kännetecknas av att det finns många lokala mindre aktörer. På marknaden för finansiella tjänster agerar tvärtom ett fåtal större internationella företag. Intrum Justitia är ett av få företag i Europa som framgångsrikt verkar på båda dessa marknader.



## Kunder

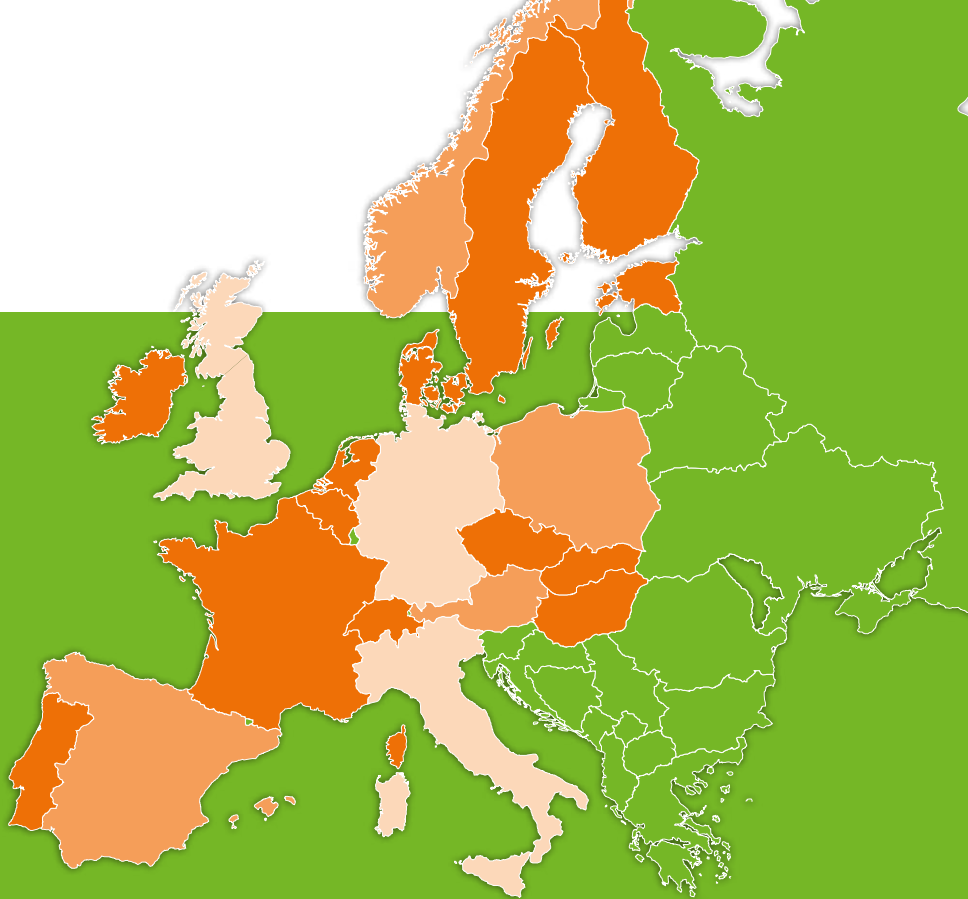
Att hjälpa kunder med stora volymer av konsumentfordringar är vår specialitet och allra bäst är vi på att hjälpa kunder inom branscher som telekom, energi, bank och detaljhandel. Vi har närmare 75 000 kunder i 20 länder. Bland alla dem står de 30 största för cirka 15 procent av Intrum Justitias intäkter. Ingen enskild kund står dock för mer än 2 procent av intäkterna.

## Mission

Intrum Justitia är en katalysator för en sund ekonomi. Vår huvuduppgift i samhället är att se till att kreditflöden fungerar som de ska, för då skapas möjlighet till ett sunt affärsklimat som bidrar till ett lönsamt näringsliv och ökad sysselsättning. Kärnan i verksamheten är att skapa affärs- och samhällsnytta genom att vi förstår människor och deras behov. Såväl våra kunder och deras kunder som våra medarbetare ska känna att vi levererar lösningar som alla parter är nöjda med och kan tjäna på.

**Intrum Justitia finns i  
20 länder i Europa**

- Marknadsledare
- Topp 5
- Övriga



<b>KUNDENS PROCESS</b> }  <b>VÅRA KREDIT- HANTERINGS- TJÄNSTER</b> }  <b>VÅRA FINANSIELLA TJÄNSTER</b> }	FÖRSÄLJNING & MARKNADSFÖRING	BETALNINGS- ADMINISTRATION	INKASSO
	KREDITOPTIME- RINGSTJÄNSTER	BETALNINGS- TJÄNSTER	INKASSO- TJÄNSTER
	FINANSIERINGS- TJÄNSTER	BETALNINGS- GARANTI	KÖP AV FORDRINGAR



**Kreditoptimering.** Innan våra kunder säljer en vara hjälper vi dem att utvärdera sina potentiella kunders ekonomiska status med hjälp av våra kreditoptimeringstjänster. Med bättre kreditbeslut blir fakturor betalda och lönsamhet ökas.

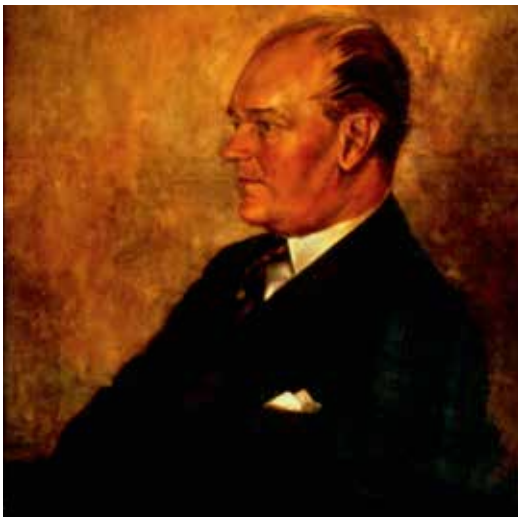
**Betalning.** Genom tjänster för fakturering och kundreskontra hjälper vi våra kunder att förkorta betalningstider och minska mängden inkassoförfaranden genom att se till att betalningspåminnelser till deras kunder sker konsekvent och i tid. Vi erbjuder även företag integrerade betalningslösningar on-line.

**Inkasso.** Om fakturorna förfallit utan att betalning erhållits erbjuder vi våra inkassotjänster för att säkerställa full betalning. Intrum Justitias avancerade analysverktyg och goda insikter om betalningsvanor i Europa ger våra kunder färre avskrivna fordringar, bättre likviditet och ökad lönsamhet.

**Finansiella tjänster.** Med finansieringstjänster som fakturaköp och betalningslösningar för e-handel, betalningsgaranti och köp av fordringar får företag betalt oavsett orsaken till att betalning uteblivit. Våra kunder kan sälja sina utestående fordringar till oss och få betalt för en del direkt. Genom betalningsgaranti kan vi också garantera våra kunder betalning även i de fall som fakturan förfaller till betalning. Eller så förvärvar vi vår kunds förfallna fordringar för en del av värdet och fortsätter med mer långsiktiga inkassoåtgärder.



Fotograf: Axel Malmström, Stockholms Stadsmuseum



För 90 år sedan funderade Sven Göransson över hur han skulle kunna bygga en verksamhet kring något som hjälpte näringslivet att få säkrare betalningsvägar. Det behövdes både kreditupplysning och inkassoverksamhet för att komma till rätta med de stora problem med krediter som drabbade både företag och privatpersoner. Han startade Justitias Upplysningsbyrå, grunden till det Intrum Justitia vi ser idag och som redan då drevs av samma mission, att vara en katalysator för en sund ekonomi.

1971 förvärvade grundaren Sven Göranssons son, Bo Göransson, Justitias Inkasso och Juridiska Byrå som senare fick namnet Intrum Justitia. Under åren som följde arbetade Bo Göransson, företagsledningen och anställda intensivt både för att utveckla marknaden för kredithantering och för att bygga upp företaget till något helt annat än en lokal verksamhet i Sverige.

# Vi är en katalysator för en sund ekonomi sedan 1923

Intrum Justitias mission är att se till att betalningsflöden fungerar som de ska. Då skapas förutsättningar för ett sunt affärsklimat och ett lönsamt näringsliv, vilket ger ökad sysselsättning och ett livskraftigt samhälle. När vi skapar dessa fungerande betalningsflöden är vi som en katalysator för en sund ekonomi.

När vi är framgångsrika i detta når vi också våra finansiella mål. Vägen för att nå dessa mål styrs till stor del av vår affärsidé, vilken kundnytta vi kan skapa och våra strategier för att utveckla vår verksamhet. Lika viktig är vår vision och mission – vad vi gör för nytta i samhället i stort.

## KREDITHANtering och FINANSIELLA TJÄNSTER MED EN STARK INKASSOVERKSAMHET SOM BAS

Vår affärsidé är att erbjuda kunder kredithantering och finansiella tjänster med en stark inkassoverksamhet som bas. Genom våra tjänster bidrar vi till att skapa förutsättningar för ökad försäljning, bättre lönsamhet, förbättrat kassaflöde och reducerad finansiell risk för våra kunder. Vi vänder oss till både företag och myndigheter som erbjuds ett unikt koncept där närvaro över hela Europa kombineras med lokal expertis. Intrum Justitia är det marknadsledande kredithanteringsföretaget i Europa.

## VI BIDRAR TILL ETT SUNT AFFÄRSKLIMAT

Vår mission i samhället är att se till att betalningsflöden fungerar som de ska och på så sätt bidra till ett sunt affärsklimat.

I ett samhälle där allt fler varor byter ägare på kredit, inte minst tack vare de senaste årens explosionsartade ökning av e-handel, är det allt viktigare att företag ska kunna sälja varor och tjänster med minimal kreditrisk och få betalt på ett säkert sätt. För att hantera detta betalningsflöde – inklusive kreditbedömningar, fakturering, betalningsbevakning och inkasso – finns Intrum Justitia. Vi underlättar affärsverksamhet och bidrar till att skapa en sund ekonomi genom tjänster som gör affärer smidiga, säkra och rättvisa.

## ETT FÖRETAG FÖR OCH MED MÄNNISKOR

Vår vision är att vara ett företag för och med människor, som erbjuder kredithanteringstjänster och finansiella tjänster med högt kundvärde

## KUNDNYTTA GENOM HELA TJÄNSTEPAKETET

Med kreditoptimeringstjänster hjälper vi våra kunder att besluta vem de ska sälja till och på vilka villkor. Med rätt kreditbeslut kan våra kunder maximera sitt försäljningsresultat.

Med våra betalningstjänster hjälper vi våra kunder att förkorta betalningstider och minska mängden inkassoförfaran-

1923 – 1971

1923

Sven Göransson grundar Justitias Upplysningsbyrå.

1937

Bolaget byter namn till Justitias Inkasso och Juridiska byrå och specialiserar sig på inkasso.

1971

Bo Göransson förvärvar bolaget av sin far, Sven Göransson.

Bolag etableras i Schweiz.

den, bland annat genom att se till att betalningspåminnelser till deras kunder sker konsekvent och i tid. Våra kunders resurser frigörs samtidigt för att fokusera på kärnverksamheten.

Tack vare Intrum Justitias system för scoring, våra stora databaser och analysverktyg har vi goda insikter om konsumenters betalningsvanor och kan därför bedriva inkassoarbete individuellt anpassat efter konsumentens ekonomiska förmåga. Våra kunder får färre avskrivningar, bättre likviditet och ökad lönsamhet, samtidigt som vi hjälper deras kunder som hamnat i betalningssvårigheter att bli skuldfria.

Intrum Justitias finansiella tjänster ger våra kunder starkare kassaflöden och minimerad finansiell risk. Antingen kan våra kunder sälja sina utestående fordringar till oss och få betalt för en del direkt med tjänsten fakturaköp. Vi kan också garantera våra kunder betalning i de fall som fakturan förfaller till betalning, genom betalningsgaranti, vilket i sin tur innebär att de får större möjligheter att erbjuda sina kunder fler och bättre betalningsalternativ. Eller så förvärvar vi vår kunds förfallna fordringar och kunden får betalt för en del av värdet.

## VERKSAMHETSMÅL OCH STRATEGIER

### Bland de tre största

För att kunna erbjuda framgångsrik kredithantering är stor kunskap om marknaden och människorna i samhället avgörande. En viktig ingrediens är därför vår storlek, eftersom vi då har tillgång till en större databas med affärs- och kreditinformation om människor och företag jämfört med våra konkurrenter.

Ett av våra mål är därför att vara bland de tre största aktörerna på alla lokala marknader.

Strategin för att åstadkomma detta är dels organisk tillväxt inom både kredithanteringstjänster och finansiella tjänster, dels förvärv av kompletterande kredithanteringsföretag samt portföljer med fordringar.

### Komplett tjänsteutbud

Vårt erbjudande innehåller tjänster inom till exempel inkassoverksamhet och fakturaadministration samt finansiella lösningar där Intrum Justitia tar över den finansiella risken från kunden. Ett heltäckande erbjudande i betalningskedjan stärker relationen till våra kunder och ökar vår egen insikt inom kredit- och betalningsmönster.

Vårt mål är att vara det naturliga valet för våra kunder och

deras behov genom hela värdekedjan för kredithanteringstjänster, från att man önskar sälja på kredit till att man överväger att sälja fakturor som trots bearbetning inte blivit betalda.

I vår strategi för att bredda tjänsteutbudet ingår fortsatt ökning av investeringsvolymen inom köp av fordringar, vidareutveckling av våra kredithanteringstjänster för företag inom e-handel och ökade insatser för att erbjuda finansiella tjänster tidigt i betalningskedjan – ett exempel är vår satsning på att etablera ett nytt affärsområde för fakturaköp och betalningslösningar för e-handel, som startade under 2013.

### Operationell effektivitet

Ett alltid pågående arbete i vår verksamhet är att förbättra kvaliteten och effektiviteten i tjänsterna vi levererar till våra kunder. Vi utvecklar vårt arbetssätt och IT-system, och vi arbetar med kompetensspridning mellan bolagen i koncernen, där vi identifierar, lyfter fram och sprider de bästa arbetsmetoderna.

Målet är att leverera högsta möjliga kvalitet så effektivt och säkert som möjligt genom hela värdekedjan för kredithanteringstjänster. Genom operationell effektivitet möjliggörs en stabil resultatutveckling och en effektiv prissättning för ökad tillväxt inom både kredithantering och finansiella tjänster.

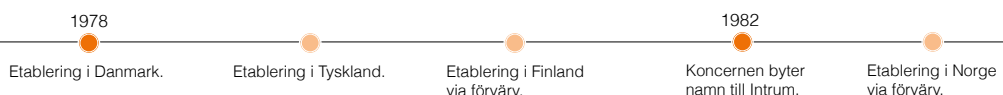
Vår strategi för att kontinuerligt öka vår operationella effektivitet fokuserar främst på att förstärka våra metoder och resurser inom scoring, legala inkassoåtgärder samt riskhantering. Vi fortsätter även med vårt omfattande produktivitetsförbättringsarbete inom IT.

### Att arbeta enligt vår mission

Försenade betalningar leder till en ansträngd likviditet för den som sålt varan eller tjänsten. Det kan också gå så långt som till konkurs. Enligt vår analys ser så många som 33 procent av europeiska företagare en risk för sin överlevnad på grund av försenade betalningar. Under 2013 tvingades europeiska företag skriva ner fakturor som aldrig betalats motsvarande ett värde om 350 miljarder Euro, pengar som hade kunnat användas till expansion, investering och nyutveckling. Detta resulterar i minskad affärsverksamhet, ökad arbetslöshet och högre priser för konsumenter.

Vi har som uppgift och mål att hjälpa företag och konsumenter att tillsammans inse kopplingen mellan en sund syn på betalningar och ett väl fungerande näringsliv. Det är viktigt att våra medarbetare har möjlighet att utvecklas både

1978 – 1987



professionellt och personligt, och att vi är stolta över att bidra med en viktig insats för en förbättrad kredit- och betalningsmiljö i samhället.

Vår strategi är att fortsätta vara proaktiva i vår roll som påverkare och informationsspridare på den europeiska kreditmarknaden, både genom aktivt inflytande och genom våra marknadsundersökningar, European Payment Index Report och European Consumer Payment Report.

### FINANSIELLA MÅL

Från 2013 introducerade vi tre finansiella mål för Intrum Justitia för att bättre spegla koncernens nuvarande sammansättning och förväntade framtida utveckling utifrån våra verksamhetsmål och strategier.

#### 1. Resultat per aktie ska öka med minst 10 procent per år

Tillväxt i resultat per aktie är det mått som över tiden bör ha bäst korrelation med värdetillväxt för Intrum Justitias ägare. Resultat per aktie och dess tillväxt omfattar samtliga aspekter som driver aktieägarvärde – organisk tillväxt, marginalutveckling, finansieringsstruktur, skattebelastning, utdelningstillväxt, med mera. Vi tror att en målsättning om 10 procents tillväxt är realistisk att nå eller överträffa. Tabellen visar historiskt utfall avseende årlig tillväxt för vinst per aktie:

2009	2010	2011	2012	2013
-1 %	3 %	22 %	6 %	41 %

#### 2. Avkastningen på köpta fordringar ska vara minst 15 procent per år

Inom de närmaste åren är vår bedömning att en stor del av Intrum Justitias tillväxt kommer att genereras inom köpta fordringar, där vi tror på en god marknadstillväxt. Sådan tillväxt skall dock inte ske på bekostnad av lönsamhet, utan Intrum Justitia har alltid prioriterat en disciplinerad prissättning med en stabil och hög avkastning. Tabellen visar historiskt utfall avseende avkastning på köpta fordringar:

2009	2010	2011	2012	2013
18 %	18 %	21 %	17 %	21 %

#### 3. Nettoskuld i relation till rörelseresultat före avskrivningar och amorteringar ska vara i intervallet 2,0–3,0

Intrum Justitia skall ha en ansvarsfull finansiell struktur med hänsyn till verksamhetens risker, volatilitet och tillgång till kapital på kreditmarknader. Det centrala måttet för att bedöma nivån på koncernens upplåning är att relatera nettoskuld till kassaflöde, där rörelseresultat före avskrivningar och amorteringar bedöms ge den bästa bilden och är det mest allmänt accepterade måttet för finansiell kapacitet bland kreditgivare. Intrum Justitia har ett mycket starkt kassaflöde från rörelsen genom en stabil intjäning utan kapitalbindning inom kredithantering samt genom att köpta fordringar har en kassaflödesmässig kort återbetalningstid. Tabellen visar historiskt utfall avseende nettoskuld i relation till rörelseresultat före avskrivningar och amorteringar:

2009	2010	2011	2012	2013
1,25	1,29	1,40	1,49	1,61

Definitioner av finansiella nyckeltal finns på sidan 93.

### UTDELNINGSPOLICY

Intrum Justitias utdelningspolicy är oförändrad mot tidigare år, där målsättningen är att ägarna skall erhålla en utdelning eller motsvarande form av utskiftning till aktieägarna som i genomsnitt över tiden motsvarar minst hälften av årets nettovinst efter skatt. Vid beslut om förslag till utdelning kommer företagets framtida finansiella utveckling, kapitalbehov samt ställning i övrigt att beaktas.

För 2013 föreslår styrelsen en utdelning på totalt 5,75 MSEK (5,00 SEK/aktie), vilket motsvarar cirka 54 procent av årets nettovinst.

1983

Etablering i Nederländerna.

1984

Etablering i Spanien.

Etablering i Irland.

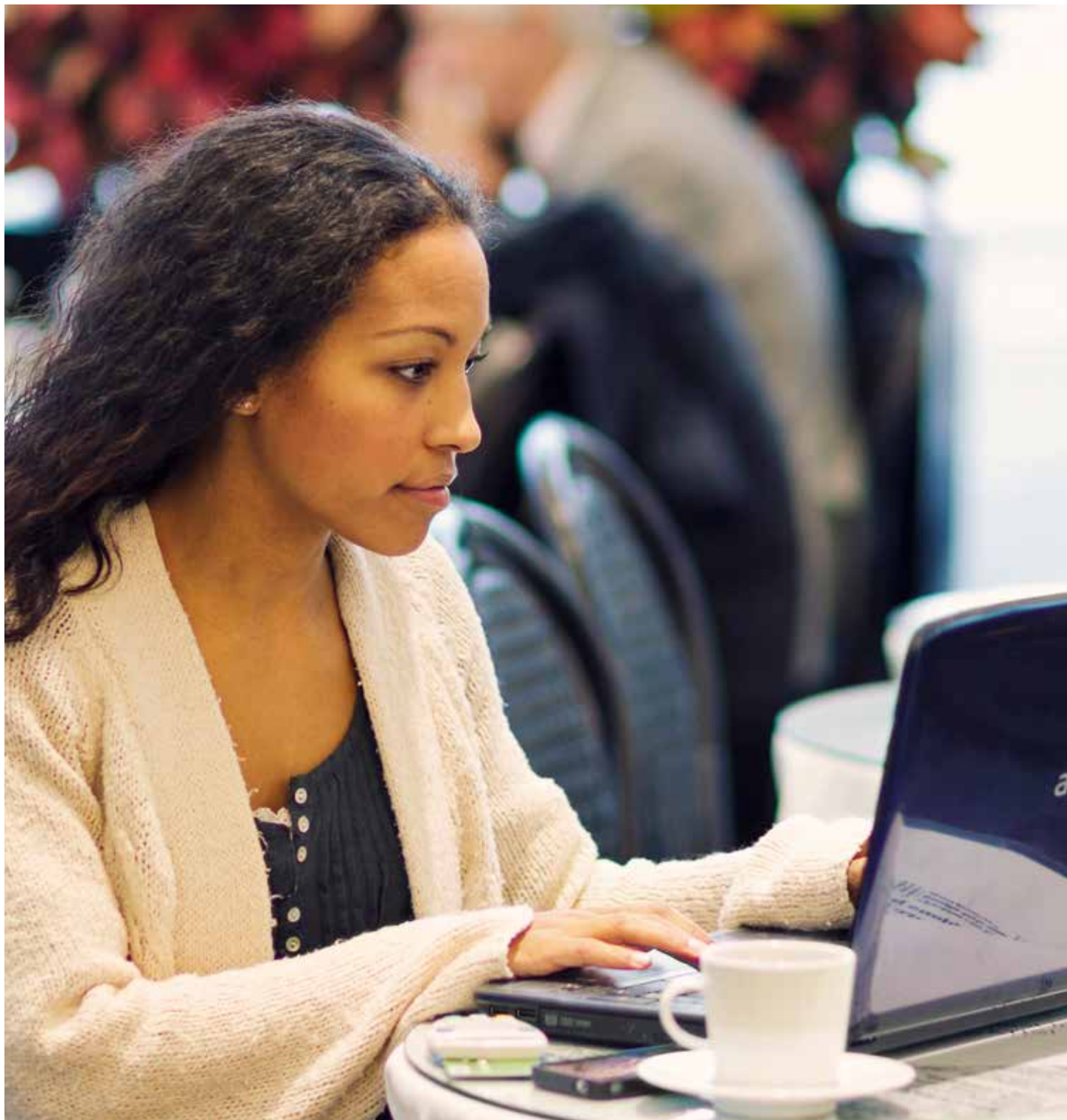
Etablering i Belgien.

1986

Verksamhet etableras i Italien.

1987

Intrum noteras på börsen i Luxemburg.



KREDIT-  
HANTERINGS-  
TJÄNSTER

KREDITOPTIME-  
RINGSTJÄNSTER

BETALNINGS-  
TJÄNSTER

INKASSO-  
TJÄNSTER

Redan 1923, när Intrum Justitia grundades, förstod man att tjänster för att skapa god kredithantering är nyckeln till sund konsumtion och tillväxt i näringslivet. Det var med den tanken företaget startade, man såg ett behov av säkrare betalningsvägar och började utforma tjänster för att hjälpa näringsliv och konsumenter att göra affärer på ett sundare sätt. I nutid, under de senaste decennierna, har vi utvecklat specialiserade tjänster för våra större kundsegment som till exempel telekom-, energi- och banksektorn samt detaljhandel och e-handel som vi erbjuder idag.



# Våra kredithanteringstjänster är resultatet av 90 års utvecklande kundsamarbeten

Intrum Justitia erbjuder tjänster genom hela kredithanteringskedjan från kreditoptimering och betalningstjänster till inkasso. Konkret innebär det att innan våra kunder säljer en vara hjälper vi dem att utvärdera sina potentiella kunders ekonomiska status med hjälp av våra kreditoptimeringstjänster. När vår kund gjort en affär används våra betalningstjänster, med fakturering och kundreskontra. Om fakturorna förfallit utan att betalning erhållits erbjuder vi våra inkassotjänster för att säkerställa full betalning av varan eller tjänsten.

## KREDITOPTIMERING FÖR EN BRA AFFÄR

När kontantbetalning minskar i omfattning och en kraftig tillväxt sker inom e-handel, betalningslösningar för mobilen och betalning via olika nya kreditlösningar, blir kreditinformation en allt viktigare del i företags säljarbete. Med våra kreditoptimeringstjänster får våra kunder underlag som hjälper dem att besluta vem de ska sälja till och på vilka villkor.

Framgångsrik kredithantering bygger på en kombination av kunskap, information och förståelse. Genom vår mångåriga erfarenhet av europeiska kreditmarknader har vi ett omfattande register över konsumenters betalningsmönster. Med denna kunskap i kombination med Intrum Justitias egenutvecklade analysmodeller gör vi våra kunders riskbedömning enklare och kreditgivningen säkrare. Det gäller att hitta rätt balans – om vår kund är för restriktiv kan de gå miste om en affär, och om kreditgivningen är för generös kan det sluta med en kreditförlust. Den bästa affären görs någonstans mitt emellan.

## SÅ HÄR GÖR VI

Det arbete som genomförs för att ge vår kund input före affären kallar vi scoring. Detta innebär att Intrum Justitia utifrån historiska och statistiska data bedömer en grupp människors kreditvärdighet och förutser konsumenternas betalningsvanor och beteenden. Tekniken bygger på en kombination av avancerade statistiska verktyg, betydande IT-kapacitet, kunskaper i psykologi och gott affärssinne. Våra kunder sparar försäljningsresurser och minskar risken genom att få kännedom om betalningsmönster innan affären genomförs.

Även affärer som medför en högre risk kan accepteras och bidra till företagets intäkter, men med andra betalnings

villkor. Tolkningen sker utifrån respektive kundföretags förutsättningar. I en del marknadssegment hanterar Intrum Justitia kreditbeslut för kundernas räkning och garanterar betalning utifrån kreditinformationen.

## Nationellt och internationellt

Intrum Justitia vill erbjuda kreditoptimering på alla marknader. Både nationella och internationella kunder som exempelvis vill kombinera information från sin kundreskontra med extern kreditinformation, ska kunna vända sig till enbart Intrum Justitia istället för flera olika leverantörer. På de marknader där vi ännu inte har kreditupplysningstillstånd tillgodoser vi våra kunders behov av externa kreditupplysningar med information från tredje part.

## Individuellt anpassade betalningstjänster

När Intrum Justitia sköter faktureringen och kundreskontran professionaliseras hanteringen av betalningsadministration och påminnelser. Vi hjälper våra kunder att förkorta betalningstider och minska mängden inkassoförfaranden genom att se till att betalningspåminnelser till deras kunder sker konsekvent och i tid.

## Kortare betalningstider

Väl utförd betalningsadministration är viktigt för att företag ska få betalt i tid. Den ska vara aktiv och måste därför vara väl organiserad och uppdaterad. Intrum Justitia kan med hjälp av scoring, som bland annat ger oss kunskaper om människors beteendemönster och betalningstrender, leverera individuellt anpassade påminnelser till kundernas kund som ligger efter med betalningar. Rutinerna anpassas

efter varje slutkund genom att exempelvis form och frekvens för betalningspåminnelser tar hänsyn till slutkundens ekonomiska förhållanden.

Intrum Justitias analyser av konsumenters betalningsmönster ger underlag för individuellt anpassade påminnelser som hjälp till slutkunder som ligger efter med betalningar. När betalningsadministrationen sköts på detta sätt hjälper vi våra kunder att hålla goda relationer till sina kunder.

#### Affärskritiska tjänster

Vår faktura- och aviseringsservice frigör också resurser hos kunderna. Elektroniska fakturor och pappersfakturor skickas ut automatiskt med kvalitetssäkrade rutiner. För många branscher som till exempel den växande e-handelsbranschen är fungerande kreditgivnings- och betalningsprocesser affärskritiskt.

#### RESPEKTFULLT INKASSOARBETE

Konsumenter som har svårt att betala sina skulder och våra kunder som riskerar att inte få betalt sitter egentligen i samma båt. Konsumenten vill gärna bli skuldfri och vår kund vill ha betalt för sina produkter. Intrum Justitia sitter mitt emellan, och tack vare vårt system för scoring, våra stora databaser och analysverktyg har vi goda insikter om konsumenters betalningsvanor och kan bedriva inkassoarbete individuellt anpassat efter konsumentens ekonomiska förhållanden. Vi kan exempelvis se skillnad på konsumenter med tillfälliga finansiella problem och konsumenter som befinner sig i en svårare situation och kan därmed på ett respektfullt sätt vägleda dem att bli skuldfria.

#### Vi motverkar konkurser

Försenade betalningar leder till en ansträngd likviditet för den som sålt varan eller tjänsten. Det är illa nog, men det kan också gå så långt som till konkurs.

Enligt vår analys ser så många som 33 procent av europeiska företagare en risk för sin överlevnad pga försenade betalningar. Intrum Justitia arbetar för att minska antalet konkurser och på så sätt främja ett livskraftigare näringsliv i Europa. Vår erfarenhet, beprövade processer och analysmetoder ger en hög effektivitet i arbetet med att få betalt, även från betalningsskyldiga som är avsevärt försenade med sina betalningar.

Om inkassoförfarandet ändå inte ger resultat, trots att den betalningsskyldiga har informerats om sina skulder, fått god hjälp av oss och möjlighet att betala men ändå inte gör det, kan vi skicka ärendet vidare till våra rättsinstanser som exempelvis kronofogdemyndigheter och få ett beslut.

#### Internationell inkasso

Intrum Justitia underlättar för företag att få betalt även internationellt, utanför sin egen hemmamarknad. Närvaron och kvalificerade samarbetspartners på ett stort antal marknader är en viktig förklaring till Intrum Justitias framgång. Vi täcker cirka 180 länder världen över.

#### KUNDCASE – LYCKAD ÖVERGÅNG TILL INTRUM JUSTITIA

IP-Only är ett data- och telekommunikationsföretag som grundades 1999 och ligger i Uppsala. Företaget erbjuder kraftfulla data- och telekommunikationstjänster till kunder i hela Norden där de äger och driver ett nordiskt fibernät inklusive undervattenskablar till Finland. Deras kunder är allt från välkända medieföretag som Aftonbladet och Sveriges Television till industrieföretag som SSAB – företag som kräver mycket när det gäller bredband och tillförlitlighet.

När deras tidigare kredithanteringsleverantör inte levde upp till förväntningarna sökte IP-Only efter en ny samarbetspartner och valet föll på Intrum Justitia.

”Vi började anlita Intrum Justitia för ett år sedan för att hjälpa oss att skicka fakturor. En sådan övergång är en känslig process, men vi kände oss väldigt trygga från början. De verkliga fördelarna med att arbeta med Intrum Justitia blev snabbt uppenbara då vårt kassaflöde avsevärt har förbättrats det senaste året. Det är en enorm skillnad och vi får in fler betalningar runt förfallodagen än tidigare med färre fakturor till inkasso vilket haft en positiv inverkan på vår likviditet. Vi bestämde oss för att även låta Intrum Justitia ta över vår gamla kundreskontra som vi trodde vi skulle bli tvungna att avskrika som kundförluster, men med deras hjälp betalades fordringarna utan diskussion. Våra kreditförluster har i allmänhet minskat det senaste året. Intrum Justitia levererar helt enkelt vad vi vill och vi är mycket nöjda.”

*Lindha Stolpe, Business Controller på IP-Only*

# Våra finansiella tjänster ger kunderna starkare kassaflöden och minskad risk

Med Intrum Justitias finansiella tjänster får våra kunder starkare kassaflöden och minimerad finansiell risk. De får betalt även om betalning uteblir. Antingen kan våra kunder sälja sina utestående fordringar till oss och få betalt för en del direkt med tjänsten fakturaköp. Vi kan också garantera våra kunder betalning även i de fall som fakturan förfaller till betalning, genom betalningsgaranti. Eller så förvärvar vi vår kunds förfallna fordringar för en del av värdet och fortsätter med mer långsiktiga inkassoåtgärder.



### FINANSIERINGSTJÄNSTER – FAKTURAKÖP OCH BETALNINGSLÖSNINGAR FÖR E-HANDEL

Den ökande mängden e-handelsföretag behöver stöd för att kunna ta betalt på ett säkert sätt on-line – de behöver en stabil betalningslösning för att hantera de ökande betalningsströmmar som genereras. Sedan 2012 erbjuder vi specialiserade tjänster som hanterar såväl kreditgivning som betalning och att vi tar över kreditrisken för kunder som bedriver internethandel.

Andra företag kan av olika anledningar ha behov av att öka likviditeten, exempelvis för att möjliggöra investeringar eller täcka ett kapitalbehov genom att slippa binda kapital i kundfordringar. Eller så vill de helt enkelt minska sin kreditrisk. För att hjälpa våra kunder i dessa situationer erbjuder vi olika finansieringstjänster, exempelvis fakturaköp. Då säljer vår kund rättigheten till sina fakturor till oss innan de förfaller och kan på så sätt snabbt öka kassaflödet i rörelsen. Under 2012 introducerade Intrum Justitia fakturaköp i liten skala. Under 2013 har Intrum Justitia påbörjat arbetet med att etablera Intrum Justitia Finance, ett nytt affärsområde som erbjuder finansieringstjänster tidigt i betalningskedjan.

### BETALNINGSGARANTI – STÖDET TILL E-HANDELN ÖKAR

Många företag har en verksamhet som innebär att stora krediter lämnas och därmed uppstår stora finansiella risker. E-handeln är ett exempel där många företag erbjuder stora volymer av produkter på kredit med betalning mot faktura.

För dessa kunder som vill sälja utan risk och slippa ägna resurser åt administration med betalningspåminnelser och inkassoärenden erbjuder vi tjänster som ger betalningsgaranti baserat på kreditbeslut och kreditbevakning.

Vid försäljningstillfället undersöker vi konsumenternas kreditvärdighet och erbjuder anpassade betalningsalternativ. För de konsumenter som väljer att betala på kredit garanterar Intrum Justitia att vår kund erhåller det fulla försäljningsbeloppet. De fakturor som förfaller utan betalning behandlar vi som ett vanligt inkassoärende.

### KÖP AV FÖRFALLNA FORDRINGAR ALLT MER INTRESSANT

När Intrum Justitia köper företags förfallna fordringar får de förbättrad likviditet genom att företaget får betalt för en del av den gamla fordringen som de annars helt riskerat att inte få ersättning för. Vi kan fortsätta med långsiktiga inkassoåtgärder där konsumenten lättare blir skuldfri eftersom vi på ett professionellt sätt kan hjälpa till att minska skulden, exempelvis genom avbetalningsplaner som anpassas efter varje konsuments betalningsförmåga.

Portföljens köpeskilling bestäms efter en bedömning av när och hur mycket av skulderna som kommer att betalas. Beroende på portföljens ålder och kvalitet kan detta belopp ligga rejält under det nominella fordransbeloppet, vanligt-

vis mellan fem och femtio procent av fordringarnas nominella värde.

Efter ett köp görs en individuell scoring som säkerställer att ärendena får en utvald åtgärdskedja som optimerar utfallet. Vi beslutar om vilka som får ett brev, telefonsamtal, uppläggning av betalningsplan och vilka ärenden som ska lämnas utan åtgärd för tillfället. Genom att vi bevakar preskriptionstiderna, håller god kontakt med de betalningskyldiga och finner de bästa lösningarna för alla parter, kan även gamla skulder betalas.

### KUNDCASE – MINSKADE INKASSOKOSTNADER OCH FÖRBÄTTRAD LIKVIDITET

I egenskap av Googles största återförsäljare på den portugisiska marknaden är Páginas Amarelas den största portugisiska aktören inom internetmarknadsföringslösningar för små- och medelstora företag. Páginas Amarelas har en tydlig positionering inom SEA (sökmotorannonsering), SEO (sökmotoroptimering), displayannonsering och tjänster och är väl positionerad gentemot små- och medelstora företag genom sin erfarenhet av att utveckla produkter, processer och support. Páginas Amarelas har dessutom gränsöverskridande kommersiell kompetens och en geografisk närvaro, i och med att man vet att majoriteten av alla små- och medelstora företag enbart annonserar i Páginas Amarelas – antingen på nätet eller, i mindre utsträckning, i dess trycksaker.

”Intrum Justitia har sedan 2012 hjälpt Páginas Amarelas med inkassohanteringstjänster på ett mycket tillfredsställande vis. I vårt partnerskap är vi alla vinnare, 2012 fick vi pris av Intrum Justitia för att vi var den bästa B2B-klienten och med hjälp av Intrum Justitas plattform har vi utvecklat våra processer. I en tid av osäkerhet har vi lyckats förbättra våra svarstider och öka kundnöjdheten, minska inkassokostnaderna och förbättrat vår likviditet. Vi har letat efter nya möjligheter att förbättra våra processer och inkassoresultat, och vi har nyligen bestämt oss för att utöka vårt partnerskap med Intrum Justitia till att även omfatta legala inkassotjänster. På så vis har vi en enda kontakt för alla våra inkassoprocesser.”

*José Évora, Financial director på Páginas Amarela*



FINANSIELLA  
TJÄNSTER }

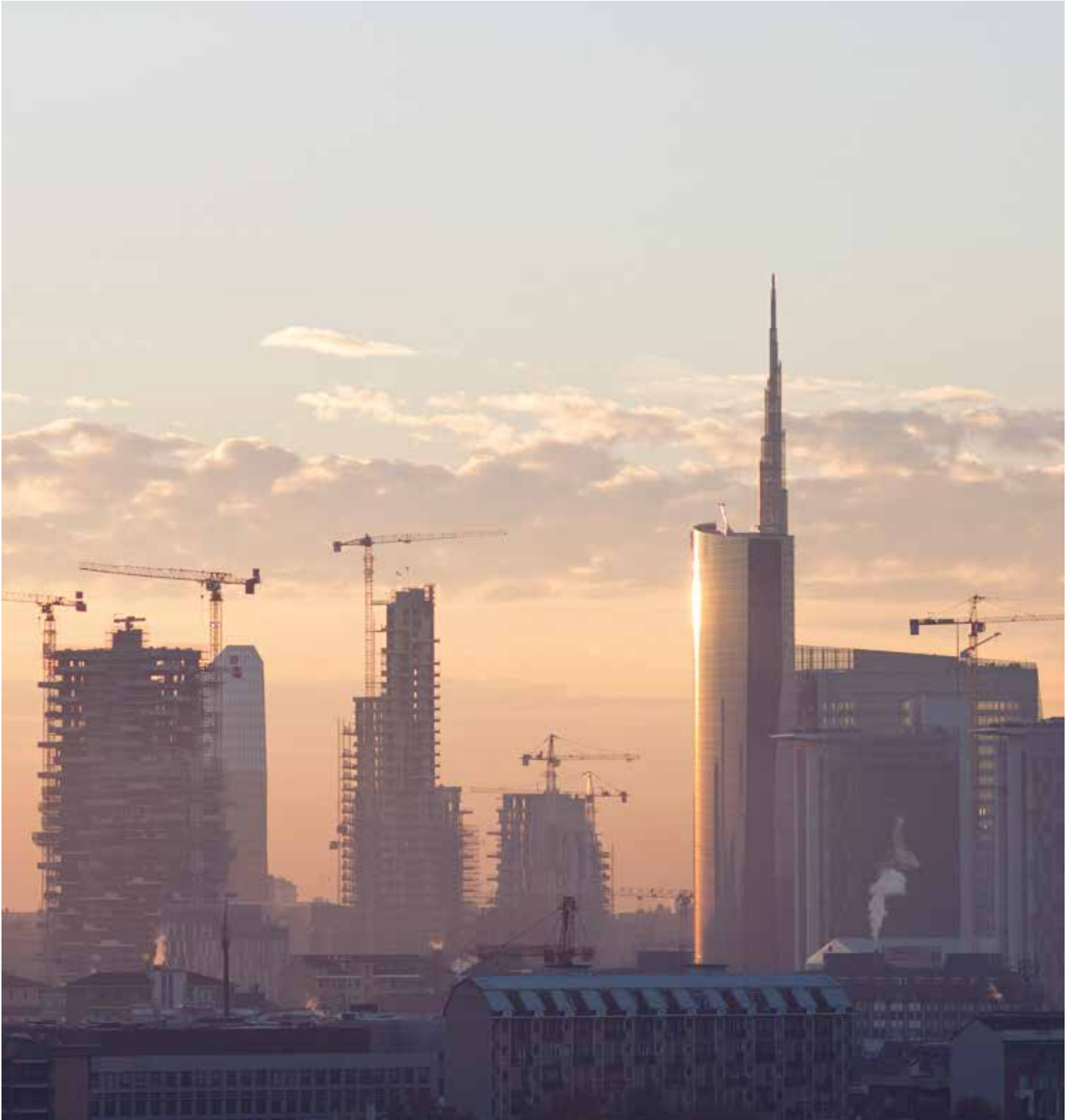
FINANSIERINGS-  
TJÄNSTER

BETALNINGS-  
GARANTI

KÖP AV  
FORDRINGAR

Ett sätt att på 1970-talet utveckla marknaden för kredithantering var att ta hand om avskrivna fordringar, som tidigare inte var något som företagen brydde sig särskilt mycket om. Historien bakom detta började med att en av bolagets säljare besökte en tv-handlare i Stockholm och fick syn på en massa pärmar som förvarades i ett rum bakom disken. Handlaren förklarade att det var fordringar, pärmvis med fakturor som hans kunder inte hade betalat genom åren. Efter den händelsen skickades alla säljare ut på besök hos Sveriges företag för att undersöka hur det stod till med deras avskrivna fordringar.





1990 noterades aktien på Londonbörsen. Detta årtionde utvecklades också erbjudandet till ett heltäckande utbud av tjänster för kredithantering samtidigt som expansionen formligen exploderade. I Danmark växte man när två bolag förvärvades och på samma sätt förstärktes marknadspositionen i Nederländerna. Även i Schweiz och Frankrike utökades verksamheterna genom förvärv. Bolag etablerades i de nya marknaderna Spanien, Österrike, Estland, Tjeckien, Portugal, Polen och Irland samtidigt som man genom förvärv i Finland blev marknadsledare där. Vid förvärven under 1990-talet var inte enbart ekonomi och marknadspotential viktiga hörnstenar i beslutsprocessen. Vilken företagskultur och personal bolagen hade var också viktigt. "När vi förvärvade bolag på den tiden träffade vi inte bara revisorer, advokater och ekonomifolk. Bo Göransson gick runt på kontoren och småpratade med personalen för att skaffa sig en bild av folket som jobbade där", berättar Lennart Laurén som då var vd i Sverige och senare regionchef för Skandinavien.



# Intrum Justitia är en av få med ett heltäckande tjänsteutbud

Marknaden för kredithantering i Europa är uppdelad i två företags-typer, de som levererar kredithanteringstjänster och de som arbetar med finansiella tjänster. Intrum Justitia utmärker sig genom att göra både och – vi är en av få som erbjuder sina kunder ett komplett utbud av kredithanteringstjänster och finansiella tjänster.

## KREDITHANTERING

På marknaden för kredithanteringstjänster finns relativt många lokala mindre aktörer eftersom det är förhållandevis lätt att etablera sig och arbeta lokalt med små och medelstora kunder. På en sådan marknad med så många konkurrenter är det mycket värdefullt med det välkända varumärke Intrum Justitia har.

## FINANSIELLA TJÄNSTER

Inom finansiella tjänster domineras marknaden istället av ett mindre antal större europeiska företag. Förutom Intrum Justitia finns bland annat EOS, Aktiv Kapital, Lindorff och Hoist. För att etablera sig på denna marknad krävs både ett stort kapital och en betydande mängd information om konsumenter och företags betalningsbeteenden – något som kännetecknar Intrum Justitia och något bara ett fåtal andra aktörer har.

## MARKNADEN VÄXER

En övervägande del av företagen i Europa anlitar inte en specialist för sin kredithantering – närmare 90 procent enligt vår bedömning. Speciellt i syd- och mellaneuropa finns flera marknader där kulturen för kredithanteringstjänster inte är lika etablerad som i norra Europa och där det finns en stor tillväxtpotential på sikt. Med ett starkt erbjudande, som täcker hela betalningskedjan, tror vi på fortsatta tillväxtmöjligheter i hela Europa inom kredithantering.

Marknaden för investeringar i förfallna fordringar är troligen den största tillväxtmotorn de närmaste åren. Under ett antal år har vi sett en tendens att företag i allt högre omfattning hellre säljer av fordringar som förfallit än outsourcar hela sin kredithantering.

Vi tror också att vår långsiktiga tillväxt i ökad utsträckning handlar om att på fler sätt hjälpa företag att minska sin totala finansiella risk, exempelvis genom att erbjuda tjänster som hjälper företag att hantera hela betalningsflödet och ta över kreditrisken innan fakturan förfallit.

## KUNDER I ALLA STORLEKAR

Att hjälpa kunder med stora volymer av konsumentfordringar är vår specialitet, och de flesta av våra kunder finns inom branscher som telekom, energi, bank och detaljhandel. Vi har närmare 75 000 kunder i 20 länder. Bland alla dem står de 30 största för cirka 15 procent av Intrum Justitias intäkter. Ingen enskild kund står dock för mer än 2 procent av intäkterna.

Några exempel på kunder i finanssektorn är de nordiska bankerna Swedbank och Nordea, Banco Sbadell i Spanien, VIG-Insurance Group i Österrike och Erste Bank Hungary Zrt i Ungern. En av koncernens största kunder är Schweiziska Ärztekasse, som verkar i vårdsegmentet och bland energibolag återfinns Savon Voima i Finland och de nordiska elbolagen Fortum och E.ON. I telekomsegmentet arbetar vi bland annat med Magyar Telekom Nyrt i Ungern, UPC Cablecom i Schweiz och Vodafone i Spanien.

1989 – 1991

1989

Koncernen byter namn till Intrum Justitia.

1990

Etablering i England och Wales genom förvärv av Credit Ancillary Services.

Intrum Justitia noteras på Londonbörsen.

1991

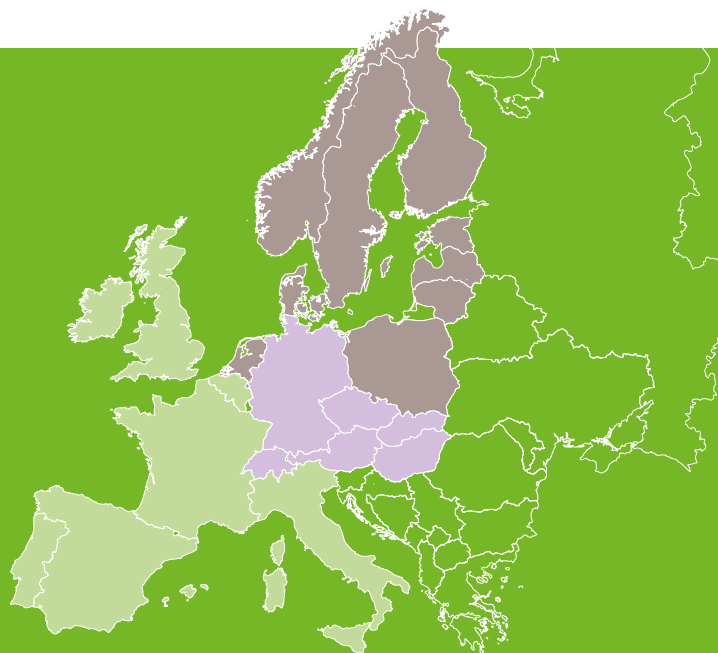
Verksamhet etableras i Frankrike.

Expansion i Danmark genom två förvärv.

Marknadspositionen i Nederländerna förstärks genom förvärv av Juridisch Advierbureau Jansen.

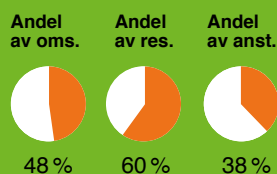
# Regioner

Intrum Justitia har verksamhet i 20 länder organiserade i tre regioner – Norra Europa, Centrala Europa och Västra Europa.



## Norra Europa

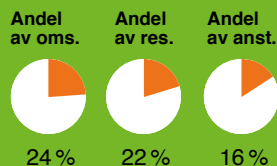
	Etableringsår	Marknadsposition
Sverige	1923	Marknadsledare
Finland	1910	Marknadsledare
Danmark	1977	Marknadsledare
Norge	1982	Topp 5
Estland	1996	Marknadsledare
Polen	1998	Topp 5



	2013	2012	%	% fx**
Omsättning, MSEK	2 175	1 980	10	11
Rörelseresultat, MSEK	719	580	24	25
Rörelsemarginal, %	33	29	4 ppt	

## Centrala Europa

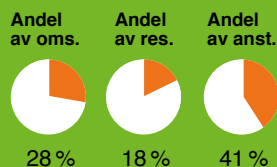
	Etableringsår	Marknadsposition
Schweiz	1971	Marknadsledare
Tyskland	1978	Övrigt
Österrike	1995	Topp 5
Tjeckien	1996	Marknadsledare
Slovakien	2005	Marknadsledare
Ungern	1993	Marknadsledare



	2013	2012	%	% fx**
Omsättning, MSEK	1 087	936	16	19
Rörelseresultat, MSEK	265	192	38	41
Rörelsemarginal, %	24	21	3 ppt	

## Västra Europa

	Etableringsår	Marknadsposition
Irland	1999	Marknadsledare
Nederländerna*	1983	Marknadsledare
Belgien	1988	Marknadsledare
Frankrike	1987	Marknadsledare
Spanien	1994	Topp 5
Portugal	1997	Marknadsledare
Italien	1985	Övrigt
Storbritannien	1989	Övrigt



	2013	2012	%	% fx**
Omsättning, MSEK	1 297	1 211	7	8
Rörelseresultat, MSEK	216	186	16	17
Rörelsemarginal, %	17	15	2 ppt	

Koncernens omsättning är exklusive omvärdering av köpta fordringar. Med koncernens resultat avses rörelseresultat (EBIT) exklusive omvärdering av köpta fordringar.

\* Från 1 Januari 2014 ingår Nederländerna i Norra Regionen.

\*\* %fx avser förändring justerat för valutaeffekter.





1993 och 1994 blev en av nycklarna till framtida tillväxt att för första gången genomföra en stor europeisk kampanj designad för att öka kännedomen om Intrum Justitia externt och samla medarbetarna kring varumärket internt. Företaget deltog med en egen båt, Intrum Justitia, i havskappseglingen Whitbread Round the World Race 1993/1994. Ett projekt som blev mycket framgångsrikt både internt och externt. Havskappseglingen följdes av 750 miljoner människor världen över, med betoning på koncernens huvudmarknad Europa. Under 1993 och 1994 omtalades Intrum Justitia i fler än 10 000 tidningsartiklar, 18 timmar i radio och i 90 timmars tv-sändningar.



1998 köptes Intrum Justitia ut från Londonbörsen. 50-procentig delägare blev då Industri Kapital och man började omstrukturera verksamheten, ett arbete som fortsatte in i 2000-talet. Omstruktureringsarbetet innebar bland annat att verksamheten delades in i sju geografiska regioner, att huvudkontoret flyttades till Sverige 2002 och att Intrum Justitia samma år noterades på Stockholmsbörsen.



# Utfall verksamhetsområden

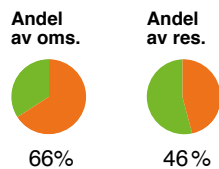
## Intrum Justitias tjänsteutbud indelas i två verksamhetsområden – Kredithanteringstjänster och Finansiella tjänster.

Verksamhetsområdet Kredithanteringstjänster utgör 66 procent av koncernens totala omsättning och mer än 92 procent av koncernens anställda arbetar inom detta område. Tjänsterna beskrivs i detalj på sidorna 17–18. Verksamhetsområdet Finansiella tjänster utgörs till största delen av investeringar i portföljer med förfallna eller avskrivna fordringar. Tjänsterna som erbjuds beskrivs närmare på sidorna 19–21.

Säljarna av de fordringar som Intrum Justitia köper är företag som lämnar krediter, som en huvudsaklig tjänst eller som

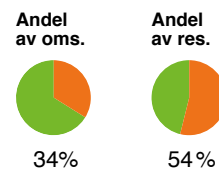
ett led i deras affärsverksamhet. Genom att sälja sina fordringar får de snabbt tillgång till likvida medel och kan koncentrera sig på sin kärnverksamhet, samtidigt som de undviker att betalning helt uteblir. Intrum Justitias fokus ligger på konsumentfordringar med ett lågt nominellt värde utan säkerhet, eftersom det är ett område där vi har omfattande inkassohistorik och välutvecklade analys- och värderingsmetoder. Genomsnittsfordran är 8 100 kr.

### Kredithanteringstjänster

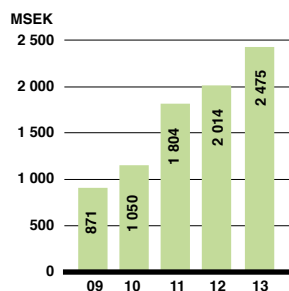


	2013	2012	%	% fx
Omsättning, MSEK	3 469	3 369	3	4
Verksamhetsresultat, MSEK	823	827	0	1
Verksamhetsmarginal, %	24	25	-1 ppt	

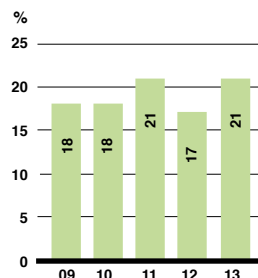
### Finansiella tjänster



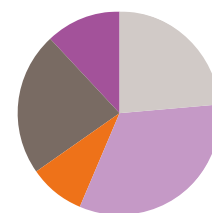
	2013	2012	%	% fx
Omsättning, MSEK	1 791	1 191	50	52
Verksamhetsresultat, MSEK	969	599	62	64
Verksamhetsmarginal, %	54	50	4 ppt	



**Investeringar i köpta fordringar**  
Investeringsnivån 2013 översteg 2,4 miljarder SEK.



**Avkastning**  
Avkastning på köpta fordringar uppgick till 21% under 2013. Justerat för omvärderingar uppgick avkastningen till 21%.



**Portföljen fördelad på branscher**

- Telekom 24 % (25)
- Bank 33 % (31)
- Kreditkort 9 % (9)
- Annan finansverksamhet 23 % (20)
- Övriga branscher 11 % (15)

# En sund ekonomi för ett hållbart samhälle

Det mest effektiva Intrum Justitia kan göra för en hållbar värld är att bidra till en sund ekonomi för företag, människor och samhället i stort. I vår mission att vara en katalysator för en sund ekonomi maximerar vi vårt bidrag till ett hållbart samhälle genom vår expertkunskap i det dagliga arbetet med företag och konsumenter.

## TRE GRUNDLÄGGANDE OMRÅDEN

Hållbarhet handlar om tre grundläggande områden som också är sammanflätade med varandra – miljö, samhälle och ekonomi. Det ena kan inte fungera hållbart utan de andra två. Till exempel orsakar klimatförändringar och efterföljande naturkatastrofer stora problem för både samhälle och ekonomi. Och i länder med dåliga ekonomiska förutsättningar prioriteras inte miljö- och samhällsproblem lika högt som i länder med god ekonomi. Alla tre områden – miljö, samhälle och ekonomi – måste fungera för att uppnå hållbarhet i ett land.

2013 är det en tydlig obalans mellan dessa områden i många länder – och då pratar vi inte enbart om utvecklingsländer utan om länder nära oss, i och utanför EU, som kämpar med ekonomiska utmaningar utöver det vanliga, vilket underminerar möjligheterna att utveckla miljö och samhälle.

Forskare är eniga om att alla måste bidra för att en förändring ska ske – såväl regeringar, myndigheter och andra organisationer, som enskilda människor och inte minst företag.



Miljö, samhälle och ekonomi är beroende av varandra för att uppnå hållbarhet.

## INTRUM JUSTITIA ARBETAR FÖR EN SUND EKONOMI

Företag måste hitta vägar för att bidra till en hållbar utveckling. Dessa vägar måste också vara lönsamma annars riskerar man att det bara blir en kortvarig insats som avtar vilket gör att den långsiktiga effekten uteblir.

I det här sammanhanget gör Intrum Justitia det vi är bäst lämpade för. Vi är övertygade om att det mest effektiva Intrum Justitia kan göra för en hållbar värld är att bidra till en sund ekonomi för företag, människor och samhället i stort.

Kan vi bidra till sunda och säkra affärer får företag betalt för sina varor och tjänster. Genom korrekta kreditbedömningar undviker människor att hamna i skuldfällor eller så får de hjälp av oss att bli av med gamla skulder som tynger hela familjer. Allt detta bidrar till lönsammare företag som då kan expandera och anställa fler människor, vilket gör hela samhällen ekonomiskt starkare, vilket i sin tur skapar ekonomiska förutsättningar för ett miljöarbete som är långsiktigt.

## NÅGRA KONKRETA EXEMPEL

Medarbetare på Intrum Justitia har samtal med cirka 50 000 slutkunder varje dag och försöker hitta lösningar på hur de kan bli skuldfria.

Intrum Justitia genomför årliga undersökningar bland företag och konsumenter som redovisas för att skapa debatt och insikt om hur sena eller uteblivna betalningar påverkar ekonomierna i EU (European Payment Index och Consumer Payment Report).

Vi deltar i seminarier och möten i EU-parlamentet i Bryssel för att informera delegater om läget och hur man bäst arbetar för en sund ekonomi och säkra betalningar i Europa. 2013 deltog vi i 40 möten och skickade 8 000 rapporter med information baserad på våra undersökningar.

Under 2013 och 2014 är vi inbjudna av Europeiska Unionen som enda representant från den kommersiella sidan som talare under kampanjen, där "Late Payment Directive" implementeras. Sammanlagt deltar representanter från Intrum Justitia som talare i 28 seminarier i lika många länder.

Förutom dessa åtgärder som handlar om ekonomi och samhälle verkar vi direkt för miljön exempelvis genom att vi föredrar videokonferenser istället för att resa, att vår bilpark består av bilar som släpper ut mindre än 130 gram koldioxid och att vi försöker använda kontorsmaterial på ett effektivt sätt.

1992 – 1998

1992

Verksamheten i Schweiz utökas genom förvärv av Creditcontrol Data AG.

1993

Verksamheten i Frankrike utökas genom förvärv av Euroco.

1993

Etablering i Österrike.

1996

Intrum Justitia blir marknadsledare i Finland genom förvärvet av Tietopärinte.

Etablering i Ungern.



För att säkra en fortsatt hög kvalitet i Intrum Justitias erbjudande till kunderna etablerades år 2002 kompetenscenter som fick namnet Centers of Excellence. Tanken är att hela koncernen ska kunna dra nytta av den spetskompetens som finns inom olika enheter i länderna. Varje kompetenscenter har till uppgift att samla in och utvärdera kunskaper och erfarenheter från olika håll i organisationen för att sedan utveckla och implementera de arbetsmetoder och rutiner som ger bäst resultat inom respektive område.

Åren innan 2010-talet började Intrum Justitia använda uttrycket – en katalysator för en sund ekonomi, vilket betyder att vi tar ett ansvar i samhället och hjälper företag och konsumenter att bedriva sunda och säkra affärer. I samband med detta uppdaterade vi också logotyp och grafiskt designspråk. Koncernen bytte färg från traditionellt blå till grön som bättre förmedlar koncernens mänskliga approach till kredithanteringstjänster och den samhällsnytta Intrum Justitia bidrar till.



Verksamheter etableras i Estland och Tjeckien.

1997  
Förvärv av det franska bolaget GRC.

Etablering i Portugal.

1998  
Etablering av verksamhet i Polen.

Förvärv av belgiska Assu-Ré Credit Management Services.

Förvärv av Inkasso und Finanzierungs AG i Schweiz.

# 3 500 medarbetare och 4 värderingar

På Intrum Justitia arbetar ungefär 3 500 medarbetare i 20 länder. Geografiskt sett en stor yta och kulturellt sett finns skillnader, men vi arbetar tillsammans med våra värderingar som grund. Det handlar lika mycket om hjärta som om hjärna. Våra värderingar berättar om människorna bakom, vilka vi är och hur vi agerar.

## VÄRDERINGAR FÖR EN SUND EKONOMI

**Vi förstår människor:** Kärnan i vårt arbete är att skapa affärs- och samhällsnytta genom att vi förstår människor – såväl våra kunder, deras kunder som våra medarbetare. Genom att förstå andra människor kan vi vända en svår situation till något positivt. Till exempel genom individuella avbetalningsplaner som hjälper människor att bli skuldfria. För att hitta en bra lösning i varje situation är det avgörande att vi sätter oss in i och förstår människors behov.

**Vi söker insikt som möjliggör innovation:** Vi får insikt om affärer och trender genom att samla affärs- och kreditinformation om individer och företag från alla Europas marknader. Tack vare vår långa historia och vår storlek har vi bättre förutsättningar än de flesta att samla denna mängd information som är grunden till att vi kan leverera innovativa lösningar till våra kunder. Informationen kommer från vår årliga undersökning EPI (European Payment Index), genom köp av portföljer med förfallna fordringar och genom annan information från det dagliga arbetet.

**Vi gör skillnad:** För oss handlar vår verksamhet om att hitta lösningar. Ett lösningsfokuserat synsätt gör att vi med våra tjänster kan leverera väl underbyggda kreditbeslut, snabbare betalningar och smidigare inkassering, vilket i sin tur ger lönsammare företag och samhället fart framåt.

**Vi antar utmaningar:** Vi är vana att omvandla en känslig situation till en god. Vi arbetar med uppdrag där människors ekonomi kan stå på spel, företags framtid kan avgöras och samhällen påverkas. Vår verksamhet är en katalysator för en sund ekonomi, inte bara för enskilda företag utan för hela samhället.

## LEDARSKAPSPRINCIPER FÖR ATT BEHÅLLA OCH UTVECKLA KOMPETENS

Vi vill attrahera, utveckla och behålla de bästa medarbetarna på marknaden. Det behövs om vi ska kunna uppnå vår

vision att vara ett genuint mänskligt företag som erbjuder kredithanterings tjänster och finansiella tjänster med högt mervärde. För att behålla och utveckla kompetensen hos våra medarbetare, arbetar våra ledare efter tre principer som handlar om att vi arbetar som ett lag, med en coach mot gemensamma mål.

**Laganda:** Varje chef på Intrum Justitia skall stödja sitt team genom att sätta teamets resultat framför de individuella resultaten och fokusera på uppgifterna i en miljö som kännetecknas av transparens och dialog.

**Spelande coach:** Intrum Justitias ledare gör andra framgångsrika genom att fungera som coacher. Vi litar på våra medarbetare och ger dem ansvar genom ett stort inslag av delegering. Men som coach har ledaren också en tydlig operativ roll och deltar i arbetet tillsammans med sitt team.

**Resultat:** Vi definierar, mäter och belönar våra medarbetares prestationer genom att sätta utmanande men uppnåeliga mål. Vi mäter utveckling, belönar resultat och firar framgångar.

## MÅNGFALD OCH KOMPETENS

Vi är cirka 3 500 medarbetare med över 75 olika nationaliteter över hela Europa. Kvinnor och män ges likvärdiga förutsättningar och vår målsättning vid rekryteringar är att alltid hitta den mest kompetenta kandidaten oavsett kön. Av totalt 180 medarbetare i ledande position är andelen kvinnor 37 procent och andelen män följaktligen 63 procent. Intrum Justitia är en arbetsplats med mångfald som erbjuder lika möjligheter åt alla och där alla behandlas med respekt. Vårt välbefinnande och vår utveckling är kritiska för vår framgång och tillväxt, precis som kompetenta och motiverade medarbetare är beståndsdelar i ett starkt och framgångsrikt företag.



MAKING A  
DIFFERENCE



COMMITTING  
TO CHALLENGE



UNDERSTANDING  
PEOPLE



SEEKING INSIGHT  
TO FEED INNOVATION

Vi har ett lösningsfokuserat synsätt.

Att förvandla en känslig situation till en god är vår vardag.

När vi engagerar oss och försöker förstå andra människor kan vi vända en svår situation till något positivt för alla inblandade.

Vi får insikt om affärer och trender genom att samla affärs- och kreditinformation från alla Europas marknader.

### VÅR HR-STRATEGI

Vi är ett företag som har ett genuint fokus på människor och vi vill vara det givna valet i vår bransch. Det ställer bland annat krav på våra rutiner för ledningsplanering, karriärmöjligheter, internrekrytering och möjligheter till yrkesmässig utveckling. Vår HR-strategi lägger vikt vid rekrytering, kompetensutveckling och resultatförbättring.

Vi fokuserar på utbildning och förbättrade verktyg för att stärka expertkunskaper och ledarskapsförmågan hos medarbetare och ledare.

Under 2013 genomgick etthundra av våra chefer vårt ledarskapsprogram som är specialdesignat tillsammans med IFL vid Handelshögskolan i Stockholm.

### MEDARBETARUNDERSÖKNING

Vår medarbetarundersökning ger oss värdefull information för att förstå hur medarbetare på Intrum Justitia upplever

sin vardag på arbetet, vad som är viktigt för medarbetarnas trivsel så att de kan göra ett bra jobb och hur vi ytterligare kan förbättra Intrum Justitia till att bli branschens bästa arbetsgivare. Vi vet att det krävs motiverade medarbetare för att tillfredsställa våra kunder, och därmed uppnå affärs-mässig framgång.

Undersökningen mäter sju drivkrafter – företagets anseende, den lokala ledningen, närmsta chef, samarbete mellan team och länder, dagliga arbetsrutiner, löneförmåner samt utvecklingsmöjligheter. Dessa drivkrafter avgör sammantaget hur hög den anställdas tillfredsställelse, motivation och lojalitet är på jobbet.

Under 2013 genomfördes diverse initiativ inom internkommunikation, professionell utveckling och employeer branding för att fortsätta öka de anställdas motivationsnivå.

	2013	2012	2011	2010	2009
Omsättning per anställd, MSEK	1,29	1,16	1,19	1,22	1,22
Rörelseresultat per anställd, KSEK	342	252	260	236	199
Genomsnittligt antal anställda	3 530	3 485	3 331	3 099	3 372
Andel kvinnor, %	64	63	64	63	63
Sjukfrånvaro, %	4	4	4	4	5

**HELEN SARA MELLES**  
TEAMLEDARE, INTRUM JUSTITIA I NORGE

Jag heter Helen Sara Melles. Jag är 27 år gammal och arbetar som gruppleddare för benchmarking på den operativa avdelningen i Oslo, Norge. Jag började arbeta som handläggare på Intrum Justitia för 3,5 år sedan, och nu har jag nöjet att leda det dagliga arbetet för 5 heltidsanställda och 4 deltidanställda handläggare.

I vårt dagliga arbete tar jag och min grupp itu med inkommande ärenden från kunder, domstolar och andra tredje män. Baserat på dagliga portföljrapporter delar vi också in våra ärenden i olika målgrupper och vidtar åtgärder därefter.

De portföljer vi arbetar med jämförs ständigt med våra konkurrenters portföljer, och detta påverkar hur vi hanterar dem i vårt dagliga arbete. Det faktum att vi ständigt mäts och jämförs skapar en entusiastisk och tävlingsinriktad stämning. Vårt mål är att ta ledningen och uppnå toppresultat.

Den grupp jag ansvarar för kan beskrivas som driftig, fokuserad och lösningsorienterad. Vårt självförtroende och vår stolthet som grupp står definitivt i relation till våra positiva resultat. Som ledare främjar jag effektivitet och konsekvent kvalitet för att vi skall uppnå de önskade resultaten.

Förutom mitt arbete som gruppleddare ansvarar jag även för personligt betalningsansvar och resursfördelning. Jag strävar efter att uppnå en öppen och inspirerande miljö där alla kan utveckla sin egen kompetens. Mitt mål är att vara ett professionellt stöd till min grupp och uppmuntra till personlig utveckling.

Jag är mycket stolt över vad vi har uppnått hittills – inte bara som grupp, utan även vad jag själv har uppnått som ledare. Jag ser med spänning fram emot vad som väntar oss i framtiden.

**FERMÍN JIMÉNEZ, HANDLÄGGARE**  
BANK & FINANS, INTRUM JUSTITIA I SPANIEN

Jag heter Fermín Jiménez, och jag har arbetat på Intrum Justitia sedan 1985 som handläggare inom bank- och finanssektorn sen start och arbetar med att hjälpa gäldenärer att återfå kontrollen över sina finanser.

Den allmänna uppfattningen om mig är att jag är en social person som lyssnar och är hjälpsam, vil-

ket jag håller med om. Mina 28 år på Intrum Justitia har gett mig goda erfarenheter av att förhandla och stort tålamod när det gäller att hantera olika vardagliga arbetsuppgifter.

I mitt dagliga arbete hanterar jag samtal från våra kunders kunder, svarar på inkommande e-postmeddelanden och brev, skickar betalningsförslag på olika ärenden till min koordinator och följer upp överenskomna avbetalningsplaner. När jag kommunicerar med våra kunders kunder tycker jag att det är viktigt att vinna deras förtroende. Jag brukar försöka stärka dem i deras situation och få dem att förstå att vi faktiskt erbjuder dem en lösning på deras problem. Jag vill att vi ska uppfattas som ett företag som tar hand om våra kunder och deras kunder på ett bra sätt.

Jag tycker att mitt dagliga arbete stämmer perfekt överens med vår värdering: ”Vi förstår människor”, jag försöker lyssna in och förstå den situation personen är i som jag talar med, och försöker hitta den bästa lösningen. Jag tror inte att någon avsiktligt väljer att försätta sig i en situation där de inte kan betala sina skulder.

Vad jag uppskattar mest med att arbeta på Intrum Justitia är företagets stabilitet, både med avseende på företagets ekonomi och starka position på marknaden. Och jag uppskattar självklart också de människor jag arbetar med, för tillsammans utgör vi ett perfekt team.

**GANBOLD KHASH-ERDENE, TEAMLEDARE,**  
INTRUM JUSTITIA I UNGERN

Jag heter Ganbold Khash-Erdene. Jag är 30 år gammal och född i Mongoliet. Jag har bott i Ungern i 23 år och arbetat på Intrum Justitia i Ungern i fem år. Jag började min karriär på Intrum Justitia som telefonhandläggare. Det var mitt jobb att hitta lösningar som hjälpte våra kunder att betala sina skulder. Jag upptäckte att inkasso var ett växande affärsområde i Ungern och bestämde mig för att arbeta inom detta segment. 2013 var en milstolpe i min karriär, eftersom jag då befordrades till teamledare för den grupp som arbetar med köpta fordringar.

Jag älskar verkligen det jobb jag har nu. Jag måste bearbeta mycket information, vilket innebär att jag hela tiden förbättrar min kunskapsnivå. Den hjälpsamma miljön är mycket viktig för mig, och jag uppskattar det stöd jag får av mina chefer. Vi kontakter våra kunder per brev, telefon, e-post och textmeddelande, och det är oerhört viktigt

1998 – 2012

1998

Synergy Ltd och Industri Kapital 1997-fonden förvärfvar 100 procent av Intrum Justitia genom ett publikt bud. Aktien avnoteras från Lonbonbörsen.

2000

Etablering i Litauen.

2001

Förvärv av Dun & Bradstreets europeiska CMS-verksamhet.

Förvärv av Via Ejecutiva i Spanien och Portugal.

2002

Moderbolaget flyttar från Nederländska Antillerna till Sverige och i samband med detta flyttas även huvudkontoret till Sverige.





att vi i varje avseende kan erbjuda våra kunder högkvalitativa tjänster och lösningar som fungerar för dem.

Jag upplever att jag arbetar på ett företag med en tydlig vision och strategi samt har engagerade medarbetare. Vår ledning visar oss den väg vi bör följa för att vidareutveckla företaget och behålla vår marknadsposition. Jag tycker att Intrum Justitia är en dynamisk arbetsplats med många möjligheter för personer med rätt kompetens och ambition, och att företaget ger sina anställda stöd på alla möjliga sätt.

18 personer ingår i min grupp. De är alla mycket resultatorienterade, vilket jag är mycket stolt över. De är fulla av entusiasm och kämpar varje

dag för att uppnå ännu bättre resultat, både på individnivå och som team. Intrum Justitia erbjuder en vänlig och trygg arbetsmiljö och visar sina medarbetare respekt.

För två år sedan träffade jag min flickvän på Intrum Justitia. Det har aldrig varit något problem för oss att uppnå balans mellan arbetet och privatlivet, då vi båda är uppmärksamma på detta. Vi älskar att resa, och jag planerar att ta med henne till Mongoliet inom den närmaste framtiden så att hon får lära känna mitt hemland. Jag är stolt över att arbeta på Intrum Justitia och planerar att fortsätta min karriär här i framtiden.

2005 – 2012

Intrum Justitia AB introduceras på Stockholmsbörsen.

Verksamhet etableras i Lettland.

Förvärv av Sterling Park i Skottland.

Förvärv av Jean Riou Contentieux och Cofreco vilket gör Intrum Justitia till marknadsledare i Frankrike.

Etablering i Slovakien.

Förvärv och samarbetsavtal i bland annat Norge, Danmark, Sverige, Storbritannien, Frankrike och Nederländerna.

Verksamheterna i Storbritannien, Lettland och Litauen avvecklas.

# Aktien

Intrum Justitias aktie är noterad på NASDAQ OMX Stockholm sedan juni 2002. Sedan januari 2014 ingår aktien i NASDAQ OMX Stockholms Large Caplista, med bolag som har ett börsvärde över en miljard euro.

## AKTIEKAPITAL

Aktiekapitalet i Intrum Justitia AB uppgick den 31 december 2013 till 1 594 893 SEK fördelat på 79 744 651 utestående aktier, vilket ger ett kvotvärde om 0,02. Under 2013 initierades ett återköpsprogram vilket resulterade i att 1 197 773 aktier återköptes. Avräknat aktier i egen ägo uppgår antalet aktier till 78 546 878 aktier. Varje aktie berättigar till en röst, och alla aktier ger samma rätt till andel i bolagets tillgångar och vinst.

## BÖRSVÄRDE, KURSUTVECKLING OCH OMSÄTTNING

Kursen på Intrum Justitias aktie har under 2013 ökat från 96,75 kronor till 180, en uppgång med 91 procent justerat för en utdelning om 5,00 kr per aktie. Under samma period ökade Stockholmsbörsens index (OMXS) med 21 procent. Den lägsta betalkursen för aktien under året noterades den 2 januari till 96,75 kronor, och den högsta var 180 kronor den 30 december. Kursen vid årets utgång motsvarade ett börsvärde på Intrum Justitia om 14 138 MSEK (7 735). Avslut i aktien skedde under samtliga börsdagar. I genomsnitt omsattes 173 166 aktier per börsdag (156 261) på NASDAQ OMX Stockholm. Totalt omsattes 308 721 aktier i genom-

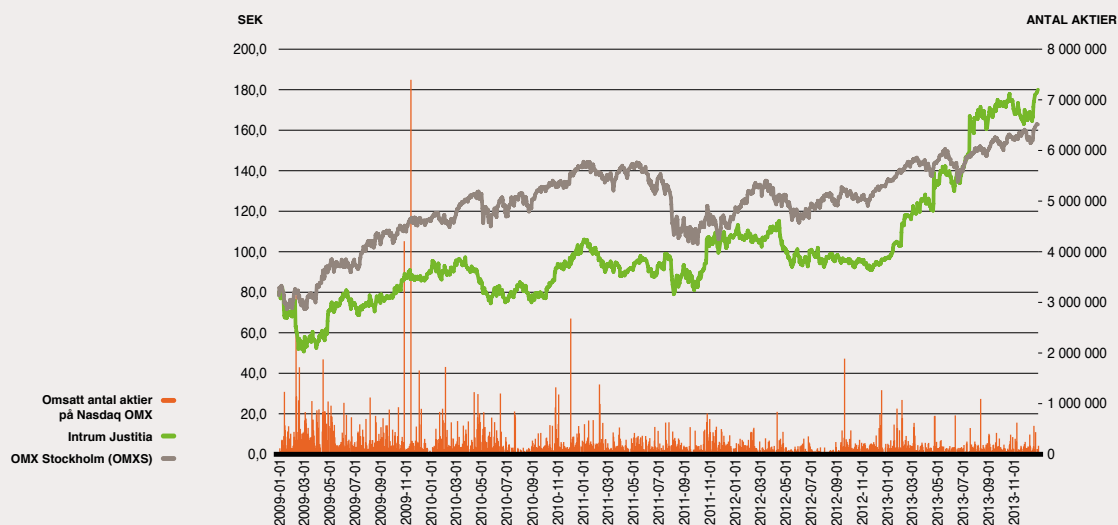
snitt per handelsdag under året, inräknat handeln på samtliga marknadsplatser där Intrum Justitia-aktien handlades under året. Handeln på NASDAQ OMX Stockholm stod för 56 (57) procent av den totala handeln under 2013. Övriga avslut gjordes på exempelvis Chi-X, Turquoise, sk dark pools samt övrig OTC-handel.

## ÄGARE

Vid utgången av 2013 hade Intrum Justitia 7 635 ägare, att jämföra med 10 358 året innan. De 12 medlemmarna i ledningsgruppen hade vid årsskiftet ett sammanlagt innehav i Intrum Justitia om 329 905 aktier. Intrum Justitias styrelseledamöter ägde vid årsskiftet 48 500 aktier. Intrum Justitia AB ägde vid utgången av 2013, 1 197 773 egna aktier.

## UTDELNINGSPOLICY

Intrum Justitias styrelse avser att årligen föreslå en utdelning eller annan motsvarande form av utskiftning till aktieägarna som i genomsnitt över tiden motsvarar minst hälften av årets nettovinst efter skatt. Vid beslut om förslag till utdelning kommer bolagets framtida intäkter, finansiella ställning, kapitalbehov samt ställning i övrigt att beaktas. För räkenskapsåret 2013 föreslår styrelsen att utdelning lämnas om 5,75 kronor per aktie, motsvarande cirka 54 procent av nettovinsten efter skatt. Avstämningsdag för utdelning föreslås vara den 28 april 2013.



## AKTIEKAPITALET UTVECKLING

	Transaktion	Förändring av aktiekapitalet	Totalt aktiekapital	Totalt antal aktier	Kvotvärde per aktie
2001	Bolaget bildas	100 000	100 000	1 000	100
2001	Split 5000:1	0	100 000	5 000 000	0,02
2001	Nyemission <sup>1)</sup>	778 729,4	878 729,4	43 936 470	0,02
2002	Nyemission <sup>2)</sup>	208 216,72	1 086 946,12	54 347 306	0,02
2002	Nyemission <sup>3)</sup>	612 765,96	1 699 712,08	84 985 604	0,02
2005	Inlösen <sup>4)</sup>	-140 587,06	1 559 125,02	77 956 251	0,02
2007	Utnyttjande av personaloptioner <sup>5)</sup>	22 672	1 581 797,02	79 089 851	0,02
2008	Utnyttjande av personaloptioner <sup>6)</sup>	10 046,40	1 591 843,42	79 592 171	0,02
2009	Utnyttjande av personaloptioner <sup>7)</sup>	8 049,60	1 599 893,02	79 994 651	0,02
2011	Nedsättning av aktiekapital <sup>8)</sup>	-5 000	1 594 893,00	79 774 651	0,02

1) Riktad till Industri Kapital 1997-fonden och Synergy till teckningskurs 0,02 SEK per aktie som ett led i en legal omstrukturering av Intrum Justitia-koncernen.

2) 1 402 228 aktier vardera till Industri Kapital 1997-fonden och Synergy till teckningskurs 4,432 SEK per aktie och 3 803 190 aktier vardera till Industri Kapital 1997-fonden och Synergy till teckningskurs 0,02 per aktie.

3) 30 638 298 aktier till allmänheten och institutionella placerare till teckningskurs 47 SEK per aktie.

4) Inlösen av 7 029 353 aktier mot kontant

ersättning om 84 SEK per aktie. Förfarandet innebär att totalt 590 325 064,94 SEK utbetalades till bolagets aktieägare varvid bolagets aktiekapital nedsattes med 140 587,06 SEK samtidigt som överkursfonden nedsattes med 590 325 064,94 SEK.

5) Under perioden 1 juli – 31 december 2007 ökade Intrum Justitias aktiekapital från 1 559 152,02 SEK till 1 581 797,02 SEK, motsvarande 1 133 600 nya aktier samt lika många röster, genom att nya aktier tecknades genom utnyttjande av personaloptioner.

6) Under perioden 1 januari – 31 december 2008 ökade Intrum Justitias aktiekapital från 1 581

797,02 SEK till 1 591 843,42 SEK, motsvarande 502 320 nya aktier samt lika många röster, genom att nya aktier tecknades genom utnyttjande av personaloptioner.

7) Under perioden 1 januari – 31 december 2009 ökade Intrum Justitias aktiekapital från 1 591 843,42 SEK till 1 599 893,02 SEK, motsvarande 402 480 nya aktier samt lika många röster, genom att nya aktier tecknades genom utnyttjande av personaloptioner.

8) Det egna innehavet om 250 000 aktier maktulerades under 2011.

## AKTIEFÖRDELNING I STORLEKSKLASSER

per den 31 december 2013

Innehav antal aktier	Antal ägare	Antal aktier totalt	Kapital och röster, %
1 – 1 000	6 489	1 761 441	2,3
1 001 – 10 000	801	2 486 522	3,2
10 001 – 50 000	165	3 984 726	5,1
50 001 – 100 000	62	4 338 966	5,5
100 001 – 500 000	83	18 698 967	23,8
500 001 – 1 000 000	18	13 006 260	16,6
1 000 001 – 10 000 000	17	35 467 769	43,6
<b>Totalt</b>	<b>7 635</b>	<b>79 744 651</b>	<b>100</b>

Antal aktieägare som äger 100 aktier eller mindre: 2 814

## ÄGARSTRUKTUR PER DEN 31 DECEMBER, 2013

Totalt antal aktier 78 546 878	Antal aktier	Kapital och röster, %
Fidelity Investment Management	7 981 067	10,2
Lannebo Fonder	5 558 445	7,1
CapMan Oyi	3 607 550	4,6
SEB Fonder	3 226 738	4,1
Carnegie Fonder	2 914 000	3,7
SHB Fonder	2 567 206	3,3
State of New Jersey Pension Fund	2 500 000	3,2
Norges Bank Investment Management	2 174 015	2,8
Fjärde AP-fonden	2 111 284	2,7
Swedbank Robur Fonder	2 013 567	2,6
<b>Totalt, tio största ägarna</b>	<b>34 653 872</b>	<b>44,1</b>

## DATA PER AKTIE

	2013	2012	2011	2010	2009
Resultat före och efter utspädning, SEK	10,30	7,32	6,91	5,67	5,53
Operativt kassaflöde, SEK	29,06	24,90	22,15	20,37	19,12
Eget kapital före och efter utspädning, SEK	41,19	37,42	34,81	32,21	31,96
Utdelning/föreslagen utdelning, SEK	5,75	5,00	4,50	4,10	3,75
Utdelningsandel, %	55	68	65	72	68
Aktiekurs vid årets slut, SEK	180,00	97,00	107,75	103,50	89,75
Direktavkastning, %	3,2	5,2	4,2	4,0	4,2
P/S-tal, ggr	3,1	1,9	2,2	2,2	1,7
P/E-tal, ggr	17,50	13,2	15,6	18,3	16,3
Betavärde	0,8	0,7	0,7	0,7	0,7
Antal aktier vid årets slut	78 546 878	79 744 651	79 744 651	79 744 651	79 744 651
Genomsnittligt antal aktier, st	79 306 099	79 744 651	79 744 651	79 744 651	79 658 944
Genomsnittligt antal aktier efter utspädning, st	79 306 099	79 744 651	79 744 651	79 744 651	79 681 973

# Finansiell översikt

<b>Resultaträkning, MSEK</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Nettoomsättning	4 566	4 048	3 950	3 766	4 128
Kostnad sålda tjänster	-2 663	-2 482	-2 363	-2 322	-2 599
<b>Bruttoresultat</b>	<b>1 903</b>	<b>1 566</b>	<b>1 587</b>	<b>1 444</b>	<b>1 529</b>
Försäljnings- och marknadsföringskostnader	-211	-226	-243	-304	-338
Administrationskostnader	-484	-468	-470	-411	-507
Avyttring av verksamhet/Goodwillnedskrivning	-	-	-9	-	-16
Resultatandelar i intresseföretag och joint ventures	-1	7	3	2	0
<b>Rörelseresultat (EBIT)</b>	<b>1 207</b>	<b>879</b>	<b>868</b>	<b>731</b>	<b>668</b>
Finansnetto	-161	-150	-115	-92	-80
<b>Resultat före skatt</b>	<b>1 046</b>	<b>729</b>	<b>753</b>	<b>639</b>	<b>588</b>
Skatt	-227	-145	-200	-187	-147
<b>Årets resultat</b>	<b>819</b>	<b>584</b>	<b>553</b>	<b>452</b>	<b>441</b>
Därav hänförelse till moderbolagets aktieägare	817	584	552	452	441
Innehav utan bestämmande inflytande	2	0	1	0	0
<b>Årets resultat</b>	<b>819</b>	<b>584</b>	<b>553</b>	<b>452</b>	<b>441</b>
<b>Balansräkning, MSEK</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
<b>Tillgångar</b>					
Summa anläggningstillgångar	8 412	6 955	6 019	5 243	4 862
varav köpta fordringar	5 411	4 064	3 088	2 373	2 312
Summa omsättningstillgångar	1 810	1 520	1 892	1 872	1 937
<b>Summa tillgångar</b>	<b>10 222</b>	<b>8 475</b>	<b>7 911</b>	<b>7 115</b>	<b>6 799</b>
<b>Eget kapital och skulder</b>					
Summa eget kapital	3 316	2 986	2 778	2 577	2 549
Summa skulder	6 906	5 489	5 133	4 538	4 250
<b>Summa eget kapital och skulder</b>	<b>10 222</b>	<b>8 475</b>	<b>7 911</b>	<b>7 115</b>	<b>6 799</b>
<b>Nyckeltal</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Nettoomsättning, MSEK	4 566	4 048	3 950	3 766	4 128
Omsättningstillväxt, %	13	2	5	-9	12
Rörelseresultat (EBIT), MSEK	1 207	879	868	731	668
Rörelseresultat (EBIT) exkl omvärderingar, MSEK	1 200	958	849	727	704
Rörelsemarginal exkl omvärderingar, %	26	23	22	19	17
Rörelseresultat före avskrivningar och amorteringar, MSEK	2 684	2 199	1 929	1 702	1 650
Resultat före skatt, MSEK	1 046	729	753	639	588
Nettoresultat, MSEK	819	584	553	452	441
Nettoskuld, MSEK	4 328	3 261	2 692	2 193	2 069
Nettoskuld/RTM Rörelseresultat före avskrivningar och amorteringar	1,61	1,49	1,40	1,29	1,25
Resultat per aktie, SEK	10,30	7,32	6,91	5,67	5,53
Tillväxt i resultat per aktie, %	41	6	22	3	-1
Utdelning/föreslagen utdelning per aktie, SEK	5,75	5,00	4,50	4,10	3,75
Genomsnittligt antal aktier, '000	79 306	79 745	79 745	79 745	79 745
Antal aktier vid årets slut, '000	78 547	79 745	79 745	79 745	79 745
Avkastning på köpta fordringar, %	21	17	21	18	18
Investeringar i köpta fordringar, MSEK	2 475	2 014	1 804	1 050	871
Medelantal anställda	3 530	3 475	3 331	3 099	3 372

# Förvaltningsberättelse

Styrelsen och verkställande direktören i Intrum Justitia AB (publ) avger härmed årsredovisning och koncernredovisning för räkenskapsåret 2013.

## INTRUM JUSTITIA-KONCERNEN

Intrum Justitia AB (publ) (org.nr 556607-7581) har säte i Stockholm och är ett publikt aktiebolag med verksamhet som bedrivs enligt aktiebolagslagen. Intrum Justitias verksamhet grundades i Sverige 1923 och har genom förvärv och organisk tillväxt vuxit till att bli ett av Europas ledande företag inom kredithantering. Moderbolaget registrerades år 2001 och är noterat på NASDAQ OMX Stockholm sedan juni 2002. Aktiekapitalet uppgick per den 31 december 2013 till 1 594 893 SEK och antalet aktier till 79 744 651 aktier, varav eget innehav uppgår till 1 197 773 aktier. Koncernen bedriver verksamhet genom dotterföretag, intresseföretag och joint ventures i ca 20 länder.

## VÄSENTLIGA HÄNDELSER UNDER ÅRET

- Vid en kapitalmarknadsdag i mars tillkännagavs nya finansiella mål för Intrum Justitia-koncernen, som innebär att resultatet per aktie ska öka med minst 10 procent per år, att avkastningen på köpta fordringar ska vara minst 15 procent per år, och att nettoskuden i relation till rörelseresultatet före avskrivningar och amorteringar (EBITDAA) ska vara i intervallet 2,0–3,0.

- Årsstämman i april omvalde styrelseledamöterna Matts Ekman, Lars Lundquist, Joakim Rubin, Charlotte Strömberg, Fredrik Trägårdh och Joakim Westh. Synnöve Trygg och Magnus Yngen nyvaldes som styrelseledamöter. Lars Lundquist omvaldes till styrelsens ordförande. Stämman godkände styrelsens utdelningsförslag samt förslaget till principer för ersättning och andra anställningsvillkor för bolagsledningen. Stämman omvalde Ernst & Young som bolagets revisorer. I enlighet med styrelsens förslag beslöt stämman att ge styrelsen bemyndigande att under tiden fram till nästa årsstämma besluta om förvärv och överlåtelse av egna aktier upp till högst 10 procent av det totala antalet utestående aktier. Under året har 1 197 773 aktier återköpts för 200 MSEK.

- I juni emitterades 1 miljard kr i femåriga obligationer inom ramen för koncernens MTN-program. Syftet var att öka den fi-

nansiella flexibiliteten för att möjliggöra fortsatt expansion samt att diversifiera koncernens upplåning. Koncernens totala beviljade lånefinansiering uppgår därmed till 7 miljarder SEK inklusive 2 miljarder SEK som nyttjas inom ramen för MTN-programmet.

- I oktober ingick Intrum Justitia i Frankrike ett avtal om utökad samarbete med Ellisphère SA (fd Coface Services), ett dotterbolag till Natixis Bank. Syftet med samarbetet är att från och med 1 januari 2014 gemensamt bedriva inkassoverksamhet för företagsfordringar genom en sammanslagning av Intrum Justitias och Ellisphères franska verksamheter för detta segment till ett gemensamt bolag där Intrum Justitia är majoritetsägare

- I december tillkännagavs att Intrum Justitia AB från och med 2014 flyttas från Mid Cap- till Large Cap-segmentet på Nasdaq OMX. Large Cap är Stockholmsbörsens lista över Sveriges största bolag med ett börsvärde överstigande 1 miljard euro.

## OMSÄTTNING OCH RESULTAT

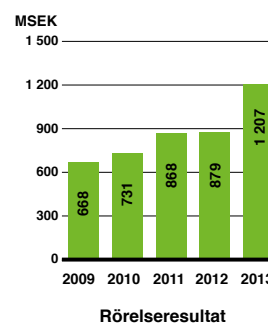
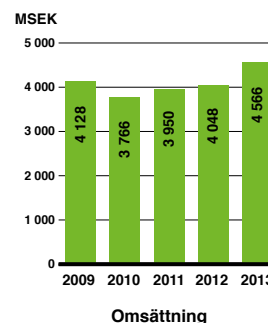
Koncernens nettoomsättning under året uppgick till 4 566 MSEK (4 048). Omsättningsökningen var 13 procent och består av organisk tillväxt 10 procent, förvärv 1 procent, omvärderingar av köpta fordringar 2 procent samt valutaeffekter 0 procent.

Rörelseresultatet uppgick till 1 207 MSEK (879), inklusive omvärderingar av portföljer med köpta fordringar om 7 MSEK (–83). Det innebär att rörelseresultatet förbättrades med 37 procent under året; justerat för valutaeffekter samt omvärderingar av portföljer med förfallna fordringar var ökningen 26 procent.

Resultatet för föregående år inkluderade jämförelsestörande poster i Tyskland om –69 MSEK, varav omvärderingar utgjorde –52 MSEK och nedskrivning av en IT-plattform –17 MSEK.

Koncernen har under året lanserat nya finansiella tjänster, som factoring och betalningsgarantier. Dessa tjänster är i en lanseringsfas och har belastat rörelseresultatet för 2013 med –41 MSEK. På verksamhetsområdesnivå har –31 MSEK inkluderats i verksamhetsresultatet för Finansiella tjänster, och –10 MSEK har redovisats som gemensamma kostnader.

Resultatet före skatt för året uppgick till



1 046 MSEK (729) och nettoresultatet var 819 MSEK (584).

Vinsten per aktie ökade med 41 procent jämfört med föregående år till 10,30 SEK (7,32). För helåret har vinsten per aktie påverkats av återköp som reducerat genomsnittligt antal utestående aktier med 0,5 procent.

## GEOGRAFISKA REGIONER

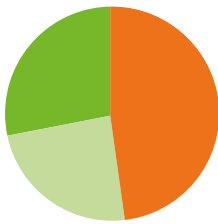
### Norra Europa

Regionen består av koncernens verksamhet för kunder i Danmark, Estland, Finland, Norge, Polen, Ryssland och Sverige.

Regionens omsättning, exklusive omvärderingar av köpta fordringar, uppgick under året till 2 175 MSEK (1 980). Omsättningen ökade i lokala valutor med 11 procent. Rörelseresultatet exklusive omvärderingar uppgick till 719 MSEK (580), motsvarande en marginal om 33 procent (29). Rörelseresultatet förbättrades i lokala valutor med 25 procent.

Regionen fortsätter att påverkas positivt av ökande investeringar i förfallna fordringar under 2012–2013. Resultatet påverkas även positivt av de effektivitetsprogram som genomförts i regionen de senaste åren, avseende såväl kostnadskontroll som ökade antal ärenden i de rättsliga systemen. Resultatet i Polen

■ Norra Europa 48 %  
 ■ Centrala Europa 24 %  
 ■ Västra Europa 28 %



**GEOGRAFISKA REGIONER**  
 Andel av koncernens omsättning, %

har dock påverkats negativt mot slutet av året genom lägre inkassering på egna portföljer, till följd av att det rättsliga systemet i landet blivit överbelastat med ärenden.

#### Centrala Europa

Regionen består av koncernens verksamhet för kunder i Schweiz, Slovakien, Tjeckien, Tyskland, Ungern och Österrike.

Regionens omsättning, exklusive omvärderingar av köpta fordringar, uppgick under året till 1 087 MSEK (936). Omsättningen ökade i lokala valutor med 19 procent. Rörelseresultatet exklusive omvärderingar uppgick till 265 MSEK (192), motsvarande en marginal om 24 procent (21). Rörelseresultatet ökade i lokala valutor med 41 procent.

Den starka resultatutvecklingen är delvis en effekt av att åtgärder vidtogs under 2012 för att minska kostnaderna i Tyskland, men är också en effekt av en ökning i investeringar i förfallna fordringar. I regionen fortsätter man att prioritera att öka antalet ärenden i de rättsliga systemen för att säkra en långsiktig stabilitet och marginalförbättring, vilket dock kortsiktigt reducerar de positiva effekterna från höga investeringsnivåer i köpta fordringar.

#### Västra Europa

Regionen består av koncernens verksamhet för kunder i Belgien, Frankrike, Irland, Italien, Nederländerna, Portugal, Spanien och Storbritannien.

Regionens omsättning, exklusive omvärderingar av köpta fordringar, uppgick under året till 1 297 MSEK (1 211). Omsättningen ökade i lokala valutor med 8 procent. Rörelseresultatet exklusive omvärderingar uppgick till 216 MSEK (186), motsvarande en marginal om 17 procent (15). Rörelseresultatet förbättrades i lokala valutor med 17 procent.

Regionen har ökat nivån av investeringar i förfallna fordringar och har även en god volymtillväxt inom Kredithantering. Arbetet med att öka effektiviteten inom Kredithantering i regionen ger positiva resultat, vilket också bidrar till en god resultatutveckling. Fortsatt god kostnadskontroll i regionen innebär att rörelsemarginalerna kan bibehållas

på en god nivå. Intäktsökningen beror främst på ökade investeringar av förfallna fordringar samt ett positivt bidrag från enheter som förvärvats under föregående år. Avtalet mellan Intrum Justitia och Ellisphère SA (fd Coface Services) om att bilda ett samägt bolag inom ärenden för företagsfordringar i Frankrike fullföljdes enligt plan i december 2013 och får en positiv effekt på regionens omsättning från och med 2014.

#### VERKSAMHETSOMRÅDEN

Intrum Justitias tjänsteutbud indelas i två verksamhetsområden:

##### • Kredithantering

Kreditinformationstjänster, betalningstjänster och inkassotjänster.

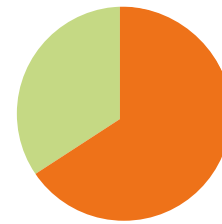
##### • Finansiella tjänster/ Köp av fordringar

Finansieringstjänster, betalningsgaranti och köp av fordringar, dvs köp av portföljer med förfallna konsumentfordringar till lägre belopp än fordringarnas nominella värden, varefter Intrum Justitia inkasserar fordringarna för egen räkning.

##### Kredithantering

Verksamhetsområdets omsättning uppgick under året till 3 469 MSEK (3 369). Justerat för valutaeffekter ökade omsättningen med 4 procent under året. Verksamhetsresultatet uppgick till 823 MSEK (827), motsvarande en marginal på 24

■ Kredithanteringstjänster 66 %  
 ■ Finansiella tjänster 34 %



**VERKSAMHETSOMRÅDEN**  
 Andel av koncernens omsättning, %

procent (25). Verksamhetsresultatet förbättrades i lokala valutor med 1 procent.

I huvudsak drivs tillväxten inom verksamhetsområdet av ökade investeringar i förfallna fordringar men den positiva intäktsutvecklingen från externa kunder har också fortsatt. Samtidigt fortsätter arbetet för att effektivisera inkasseringsprocesser och generera en förbättrad tillväxt från externa kunder.

##### Köp av fordringar

Omsättningen i verksamhetsområdet uppgick under året till 1 791 MSEK (1 191). Justerat för valutaeffekter ökade omsättningen med 52 procent under året. Verksamhetsresultatet uppgick till 969 MSEK (599), motsvarande en verksamhetsmarginal på 54 procent (50). Justerat för valutaeffekter ökade verksamhetsresultatet med 64 procent under året.

Investeringsnivån inom köpta fordringar var stark på flera marknader,

#### NETTOOMSÄTTNING EXKLUSIVE OMVÄRDERINGAR, MSEK

	2013	2012	2011	2010	2009
Norra Europa	2 175	1 980	1 759	1 434	1 432
Centrala Europa	1 087	936	899	926	1 039
Västra Europa	1 297	1 211	1 274	1 403	1 692
<b>Summa</b>	<b>4 559</b>	<b>4 127</b>	<b>3 931</b>	<b>3 763</b>	<b>4 164</b>

#### RÖRELSERESULTAT EXKLUSIVE OMVÄRDERINGAR, MSEK

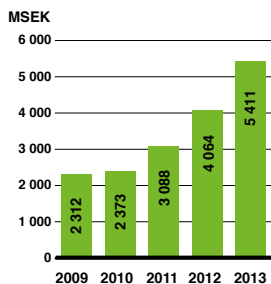
	2013	2012	2011	2010	2009
Norra Europa	719	580	435	322	354
Centrala Europa	265	192	193	198	207
Västra Europa	216	186	230	209	142
Avyttring intresseföretag	–	–	–9	–	–
Resultatandelar i Island	–	–	–1	–1	0
<b>Summa</b>	<b>1 200</b>	<b>958</b>	<b>849</b>	<b>727</b>	<b>704</b>

#### NETTOOMSÄTTNING PER VERKSAMHETSOMRÅDE, MSEK

	2013	2012	2011	2010	2009
Kredithantering	3 469	3 369	3 293	3 274	3 548
Finansiella tjänster	1 791	1 191	1 088	861	924
Eliminering av internttransaktioner	–694	–512	–431	–369	–345
<b>Summa</b>	<b>4 566</b>	<b>4 048</b>	<b>3 950</b>	<b>3 766</b>	<b>4 128</b>

#### VERKSAMHETSRESULTAT PER VERKSAMHETSOMRÅDE, MSEK

	2013	2012	2011	2010	2009
Kredithantering	823	827	843	830	894
Finansiella tjänster	969	599	591	417	411
Gemensamma kostnader	–585	–547	–566	–516	–637
<b>Summa</b>	<b>1 207</b>	<b>879</b>	<b>868</b>	<b>731</b>	<b>668</b>



Redovisat värde för köpta fordringar

varvid investeringarna på helårsbasis uppgick till närmare SEK 2,5 miljarder, motsvarande en ökning med 23 procent jämfört med 2012. Avkastningen på köpta fordringar uppgick till 21 procent för helåret, väl över koncernens målsättning om 15 procent.

Omvärderingar uppgick till 7 (-79) MSEK för 2013, där två jämförelsestörande omvärderingar i Spanien och Tyskland utgjorde -94 MSEK av jämförelsetalet för 2012. Omvärderingar per geografisk region uppgick till följande belopp:

MSEK	2013	2012
Norra Europa	3	10
Centrala Europa	1	-44
Västra Europa	3	-45
<b>Summa</b>	<b>7</b>	<b>-79</b>

Investeringsnivån i förfallna fordringar varierar under året, och var relativt låg under det fjärde kvartalet, på grund av att investeringsvolymerna inom stora portföljer var lägre än tidigare perioder samt att lägre investeringar gjordes i sk forward flow-kontrakt där avkastningsnivån ej bedöms uppgå till koncernens målsättning.

Verksamhetsresultatet belastas med kostnader om -31 MSEK för uppbyggnaden av det nya verksamhetsområdet Intrum Justitia Finance. Intrum Justitia Finance i Sverige och Finland utvecklas enligt plan, men den holländska satsningen utvecklas otillfredsställande och genomgår en översyn.

### KOSTNADER

Bruttovinstmarginalen har ökat jämfört med föregående år, vilket bland annat förklaras av att en ökande andel av omsättningen består av Finansiella tjänster med högre marginal än Kredithanterings-tjänster. Vidare belastades bruttovinsten 2012 med kostnader om 17 MSEK för nedskrivning av tyska IT-system.

### Avskrivningar

Årets rörelseresultat belastas med avskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar om 157 MSEK (187). Därmed uppgår rörelseresultatet före avskrivningar och nedskrivningar till 1 364 MSEK (1 066). Det redovisade värdet av kundrelationer som redovisas i balansräkningen och är

hänförliga till omvärderingar till verkligt värde i samband med förvärv uppgår till 42 MSEK (68). De har under året skrivits av med 14 MSEK (14).

### FINANSNETTO

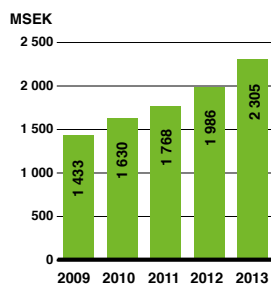
Finansnettot uppgick till -161 MSEK (-150). Kursdifferenser ingår i finansnettot med -4 MSEK (-4) och övriga finansiella poster ingår med -29 MSEK (-27). Finansnettot för 2013 jämfört med 2012 har påverkats negativt av en högre snittlåneskuld. Övriga finansiella poster avser huvudsakligen bankavgifter och liknade i samband med koncernens upplåning.

### SKATT

Årets skattekostnad motsvarar 21,7 procent av resultatet före skatt att jämföra med 19,9 procent föregående år.

Bolagets bedömning är att skattekostnaden under de närmaste åren kommer att uppgå till 20-25 procent av resultatet före skatt för respektive år, exklusive utfallet av eventuella skattetvister.

För mer information om koncernens skatter och skattetvister, se även Not 8.



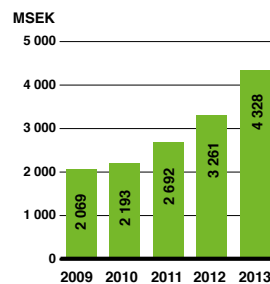
Kassaflöde från den löpande verksamheten

### KASSAFLÖDE OCH INVESTERINGAR

Kassaflödet från den löpande verksamheten under året uppgick till 2 305 MSEK (1 986). Kassaflödet har påverkats positivt av ett förbättrat rörelseresultat exklusive avskrivningar och amorteringar, men negativt av ett sämre kassaflöde från förändring av rörelsekapitalet samt högre betalda räntor. Betalningar för investeringar i förfallna fordringar uppgick under året till 2 475 MSEK (2 014).

### FORSKNING OCH UTVECKLING

Koncernen bedriver ingen forskning och utveckling utöver den utveckling som sker av koncernens IT-system. Årets betalningar för investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar uppgick till 121 MSEK (152) och avser i huvudsak hårdvara och mjukvara till IT-system främst för produktionen. Teknikutvecklingen är snabb och rätt använda kan nya tekniska lösningar effektivisera hanteringen av kundfordringar och användandet av koncernens databaser. I takt med att kraven på kundanpassade IT-lösningar ökar är det av strategisk betydelse för Intrum Justitia att kontinuerligt kunna svara upp mot förändringar i kravbild.



Nettoskuld

### FINANSIERING

Nettoskulden uppgick per den 31 december 2013 till 4 328 MSEK, att jämföra med 3 261 MSEK per den 31 december 2012. Eget kapital inklusive innehav utan bestämmande inflytande uppgick till 3 316 MSEK, jämfört med 2 986 MSEK föregående års skifte.

Ökningen av koncernens nettoskuld jämfört med föregående år beror främst på en fortsatt ökning av investeringar i förfallna fordringar, årets aktieutdelning samt aktieåterköp. En god resultatutveckling och starkt operativt kassaflöde innebär att koncernens nettoskuld i relation till rörelseresultat före avskrivningar och amorteringar är på en fortsatt relativt låg nivå om 1,61 (1,49).

Under året förvärvade Intrum Justitia 1 197 773 egna aktier för sammanlagt 200 MSEK inom ramen för det återköpsprogram som beslutades av årsstämman 2013. Därmed uppgår antalet utestående aktier vid årets slut till 78 546 878 aktier, jämfört med 79 744 651 aktier vid årets början. Genomsnittligt antal utestående aktier året är 79 306 099. Styrelsen avser att föreslå årsstämman 2014 att sätta ned aktiekapitalet genom indragning av de återköpta aktierna.

Koncernens totala beviljade lånefinansiering uppgår till 7 miljarder SEK inklusive 2 miljarder SEK som nyttjas inom ramen för koncernens obligationsprogram. Koncernens bankfaciliteter uppgår till 5 miljarder SEK, där ca 1,9 miljarder SEK utnyttjades vid årets slut. Förfallostrukturen för de beviljade lånen innebär att 2 miljarder SEK förfaller årligen under 2015-2017 samt 1 miljard SEK under 2018. För kortfristig finansiering använder sig koncernen av ett certifikatprogram med en upplåning om 598 MSEK per den 31 december 2013.

Huvuddelen av moderbolagets och koncernens externa upplåning sker sedan 2009 i utländsk valuta som en säkring för koncernens nettoexponering i utländska dotterföretag.

### RISKER OCH RISKHANTERING

Se även Not 34.

Intrum Justitia definierar risk som alla faktorer vilka skulle kunna ha en negativ inverkan på möjligheten att uppnå koncernens mål med affärsverksamheten.

All affärsverksamhet förutsätter risktagande. En förutsättning för att kunna hantera riskerna på ett väl avvägt sätt

är att de är identifierade och kartlagda. Intrum Justitia bedriver ett riskhanteringsarbete på såväl koncern- som bolagsnivå, där riskerna kartläggs på ett systematiskt sätt.

Nedanstående redogörelse gör inga anspråk på att vara heltäckande, men omfattar exempel på riskfaktorer som bedöms vara av särskild betydelse för Intrum Justitias framtida utveckling.

#### Konjunktursvängningar

Kredithanteringsbranschen påverkas negativt av en försämrad konjunktur. Intrum Justitias bedömning är dock att den historiskt har påverkats mindre av konjunktursvängningar än många andra branscher. Risker som är kopplade till förändringar i de konjunkturella förutsättningarna hanteras genom en löpande dialog med respektive landsledning och genom regelbundna avstämningar avseende utvecklingen i respektive land.

#### Förändringar i regelverk

Vad avser risker förknippade med förändringar i regelverken i Europa följer Intrum Justitia fortlöpande EU:s regelarbete för att kunna påtala potentiellt negativa effekter för europeiska kredithanteringsföretag och arbeta för gynnsamma regelförändringar.

#### Reglerad verksamhet

Koncernen bedriver i vissa länder verksamhet som lyder under särskilda reglering. Det kan bl.a. vara fråga om inkassoverksamhet som kräver tillstånd men även tillståndspliktig finansiell verksamhet. I sådana verksamheter är det av stor vikt att Intrum Justitia har god kännedom om de krav som ställs på verksamheten och har kompetens och resurser för att uppfylla dessa, annars kan bolaget drabbas av sanktioner. Koncernen arbetar kontinuerligt med att säkra att rätt kompetenser och tillräckliga resurser finns i sådana reglerade enheter.

#### Marknadsrisker

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 identifieras, mätas och rapporteras, samt hur dessa risker ska begränsas. Den interna och externa finansverksamheten är koncentrerad till koncernens centrala finansfunktion 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 reduceras.

I varje land redovisas investeringar,

intäkter och flertalet rörelsekostnader i den lokala valutan, varför valutafluktuationer har en relativt sett mindre effekt på rörelseresultatet. Intäkter och kostnader matchas på ett naturligt sätt, vilket begränsar transaktionsexponeringen. När balansräkningar för utländska dotterföretag räknas om till svenska kronor uppstår en omräkningsexponering som påverkar koncernens eget kapital. Denna omräkningsexponering begränsas genom upptagande av lån i utländsk valuta.

#### Likviditetsrisker

Koncernens långsiktiga finansieringsrisk begränsas 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 ska ha en återstående löptid om mindre än 12 månader.

Under pågående löptid för nuvarande lånefacilitet kan denna utnyttjas genom att moderbolaget påkallar uttag av enskilda lånebelopp i olika valutor, med korta löptider, vanligen svenska kronor, euro, schweiziska francs eller polska zloty, och vanligen med en löptid på tre eller sex månader. Lånen löper huvudsakligen i utländska valutor för att säkra koncernen mot omräknings-exponering avseende nettoillgångar i utlandet. Det är koncernens målsättning att likviditetsreserven, vilken består i kassa, bankmedel och kortfristiga likvida placeringar ska uppgå till minst 100 MSEK, utöver outnyttjad del av bekräftade lånefaciliteter.

Målsättningen har inte understigits på balansdagen eller någon gång under året.

Koncernen har placerat sina likvida medel hos etablerade finansinstitut där risken för förluster bedöms som liten. Intrum Justitias likvida medel består huvudsakligen av banktillgodohavanden.

Koncernens centrala finansfunktion upprättar regelbundet likviditetsprognoser, med syfte att optimera balansen mellan lån och likvida medel så att nettoräntekostnaden minimeras utan att för den skull riskera svårigheter att fullgöra externa åtaganden.

#### Kreditrisker

Som en del av den normala verksamheten har koncernen utlägg för kostnader hos domstolar, juridiska ombud, kronofogdemyndigheter och liknande, utlägg som krävs för att inkasseringen ska kunna ske genom de legala systemen. I vissa fall kan dessa utlägg vidaredebiteras och inkasseras från gäldenärerna. I många fall finns avtal med Intrum Justitias kunder som innebär att utlägg som inte kunnat inkasseras från gäldenärerna i stället återvinns från kunderna. Belopp som bedöms kunna återvinnas

från en solvent motpart redovisas som tillgång i balansräkningen på raden Övriga fordringar.

#### Risker med köp av fordringar

För att minimera riskerna inom bolagets investeringsverksamhet iaktas försiktighet vid beslut om förvärv. Inriktningen ligger på mindre och medelstora portföljer med relativt låga snittbelopp per fordran, vilket bidrar till riskspridning. Under 2013 uppgick det genomsnittliga nominella värdet per ärende till ca 8 100 SEK. Förvärven görs vanligen från kunder som koncernen haft långa relationer med, varför kunskapen om fordringarna är god. Förvärven avser i allt väsentligt blancokrediter, vilket minskar kapitalbehovet och medför en betydande förenkling av administrationen jämfört med om fordringar med ställda säkerheter skulle förvärfas.

Portföljer med köpta fordringar förvärfas vanligen till priser som väsentligt understiger fordringarnas nominella värde och Intrum Justitia erhåller hela det belopp som sedan inkasseras, inklusive ränta och avgifter. Intrum Justitia ställer relativt höga avkastningskrav på förvärvade portföljer. Inför ett förvärv görs en noggrann värdering, baserad på en prognos över det framtida kassaflödet (inkasserade belopp) från portföljen. I dessa beräkningar har Intrum Justitia stöd i sin långa erfarenhet av inkassohantering och i koncernens scoringmetoder.

Scoring innebär att konsumentens betalningsförmåga utvärderas med hjälp av statistisk analys. Intrum Justitia anser sig därför ha en god förmåga att värdera denna typ av fordringar. I syfte att möjliggöra förvärv av större portföljer till en attraktiv risknivå samarbetar Intrum Justitia med andra bolag och delar då på kapitalinsats, risker och avkastning. Sådana samarbeten har bedrivits med exempelvis Crédit Agricole, Goldman Sachs och East Capital. Riskspridning uppnås vidare genom att fordringar förvärfas från kunder i olika branscher och i olika länder.

#### Betalningsgarantier

I samband med verksamheter som kreditupplysning och behandling för kunds räkning av kreditansökningar kan koncernens kunder erhålla en garanti, mot betalning, från Intrum Justitia avseende kundernas fordringar på sina kunder. Denna typ av garantigivning har under året främst skett i Schweiz och avser i huvudsak periodkort för tågresor. Det innebär att det uppstår en risk att Intrum Justitia måste ersätta kunden för det belopp som garanterats i de fall fakturorna inte betalas i tid. Dock finns i vissa fall möjlighet för Intrum Justitia att begära kompensation från kunden i form av prisjustering i händelse av försämrade kreditkvalitet. I de fall garantin infrias övertar



Intrum Justitia kundens fordran på sin kund och hanterar den vidare inom verksamhetsområdet Köpta fordringar. Koncernens risk inom denna verksamhet hanteras genom strikta kreditgränser vid utfärdandet av nya garantier samt genom analys av gäldenärens kreditstatus.

Avsättning görs i balansräkningen för att täcka kostnader som kan komma att uppstå på grund av garantin.

#### Finansieringsrisk

För koncernens lånefacilitet finns ett antal rörelseknutna och finansiella villkor, däribland gränsvärden på vissa finansiella nyckeltal. Koncernledningen bevakar dessa nyckeltal noggrant i syfte att kunna vidta åtgärder tidigt om det finns risk att utfallet skulle överskrida ett eller flera gränsvärden. Samtliga sådana nyckeltal uppfylldes under 2013.

#### GOODWILL

Koncernens goodwill uppgick till 2 542 MSEK, jämfört med 2 369 MSEK per den 31 december 2012. Av förändringen var 39 MSEK hänförlig till ökad ägarandel i ett franskt bolag, medan 83 MSEK var hänförlig till förvärvet av företagsinkassoverksamheten från Ellispère SA (fd Coface Services), och 51 MSEK var hänförlig till kursdifferenser.

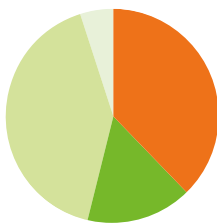
#### ICKE-FINANSIELLA RESULTATINDIKATORER

##### Medarbetare

Medeltalet anställda under året uppgick till 3 530 (3 485). Antalet anställda har ökat i samband med den fortsatta etableringen av koncernens centrala utvecklingsbolag för programvara i Lettland samt uppbyggnaden av det nya verksamhetsområdet Intrum Justitia Finance. Personalomsättningen under året uppgick till 22 procent (24). Av de anställda under året var 64 procent kvinnor (63). Andelen anställda med examen från universitet eller högskola uppgick till 45 procent (36). Sjukfrånvaro uppgick till 4 procent (4) av antalet arbetsdagar i koncernen.

Koncernens strategi inom medarbetarområdet lägger vikt vid rekrytering, kompetensutveckling och resultatförbättring. Vartannat år genomförs en

- Norra Europa, 38%
- Centrala Europa, 16%
- Västra Europa, 41%
- Centrala enheter, 5%



Andel medarbetare per geografisk region, %

medarbetarundersökning för att mäta de anställdas tillfredsställelse, motivation och lojalitet.

För mer information om medarbetarna samt löner och ersättningar, se även sid 30–33 och Not 26–28.

#### Samhällsansvar och miljö

Koncernen fortsätter sitt arbete inom Corporate Social Responsibility (CSR). Se sid 28-29 i årsredovisningen.

#### Intrum Justitias roll i samhället

Kredithanteringsbranschen erbjuder en plattform för ekonomisk tillväxt genom att ge företag möjligheten att hantera sina krediter på ett säkrare sätt. Som det ledande kredithanteringsföretaget i Europa är Intrum Justitia djupt engagerat i samhällets välbefinnande. Intrum Justitia är en katalysator för en sund ekonomi, vilket innebär att bolaget tar ett ansvar i samhället och hjälper företag och konsumenter att bedriva säkra affärer.

#### Affärsetik

Företagets värderingar och etiska regler fungerar som en vägledning för hur affärerna med företagets kunder och deras kunder hanteras. Intrum Justitias företagskultur präglas av öppenhet, förtroende och integritet. Företagets etiska regler handlar i huvudsak om ett respektfullt förhållande till kunder och kredittagare. Företaget har en uppförandekod som är utformad enligt ISO 26000.

#### Arbetsförhållanden

Skickliga och motiverade medarbetare bidrar till hållbart och affärsmässigt framgångsrikt företagande. Siktet är inställt på att attrahera, utveckla och behålla de bästa medarbetarna på marknaden – en nödvändighet för att nå visionen om att vara ett genuint mänskligt företag som erbjuder kredithantering och finansiella tjänster med högt mervärde. De anställda har rätt till säkra och hälsosamma arbetsplatser samt marknadsmässiga anställningsvillkor. Män och kvinnor ges likvärdiga förutsättningar och vid chefsrekryteringar är målsättningen att hitta den mest kompetenta och meriterade kandidaten oavsett kön. Ingen medarbetare får utsättas för diskriminering och inte heller tolereras någon form av sexuella trakasserier. Alla anställda har rätt att organisera sig och ansluta sig till fackliga organisationer samt att förhandla kollektivt om de så önskar, men har också rätt att avstå från fackligt medlemskap.

#### Miljö

Miljöfrågan är ständigt aktuell men samtidigt komplicerad i och med att olika miljörisiker och intressen ställs emot varandra. Intrum Justitia vill medverka

till en bättre miljö men gör inte anspråk på att ha svaren på alla svåra prioriteringsfrågor inom miljöområdet.

Intrum Justitia bedriver ingen verksamhet som i Sverige är tillstånds- eller anmälningspliktig enligt Miljöbalken. I varje land tillämpas miljökrav på verksamheten som minst motsvarar lokal miljölagstiftning i den mån den är tillämplig på koncernens verksamhet.

Som tjänsteföretag har Intrum Justitia oftast en begränsad möjlighet att påverka miljön, men försöker ändå vara miljövänligt inom de områden som faktiskt kan påverkas. Videokonferenser används för att undvika onödiga resor. Koncernens tjänstebilsregler tillåter för bilbeställningar som görs från och med 2013 endast bilar som släpper ut högst 130 g koldioxid/km. Denna regel gäller utan undantag, dvs även för koncernledningens tjänstebilar.

Ett förhållningssätt där onödig energikonsumtion och utsläpp undviks är inte bara bra för miljön utan sparar kostnader åt Intrum Justitia och skapar ett mer attraktivt företag för alla dess intressenter.

#### MARKNADS- OCH FRAMTIDSUTSIKTER

Europa präglas av betydande regionala skillnader och osäkerheten är stor kring den makroekonomiska utvecklingen i flera länder. I en väsentligt försämrad makroekonomisk situation i Europa med ökad arbetslöshet påverkas Intrum Justitia negativt.

Intrum Justitias bedömning är att koncernens strategiska inriktning med en breddning av kredithanteringstjänster och en sammankoppling med riskreducerande finansiella tjänster byggd på en stark, marknadsledande inkassoverksamhet, är väl anpassad till marknadens utveckling. Företagens behov av att skapa ett starkare och mer förutsägbart kassaflöde ökar och därtill ökar behovet av att skapa fler alternativ till att finansiera rörelsekapitalet exempelvis genom försäljning av fordringar. Detta är trender som långsiktigt gynnar Intrum Justitia.

#### MODERBOLAGET

Moderbolagets verksamhet omfattar ägande av dotterbolagen, huvudkontorsfunktioner inom koncernen, visst koncerngemensamt utvecklingsarbete samt service och marknadsföring.

Moderbolaget redovisar en nettoomsättning för året om 90 MSEK (85) och ett resultat före skatt om –90 MSEK (–450), inklusive nedskrivningar av aktier i dotterföretag och erhållna aktieutdelningar om netto 18 MSEK (–326). Moderbolaget investerade 0 MSEK (0) i anläggningstillgångar under året och hade vid dess utgång 6 MSEK (21) i likvida medel. Medelantalet anställda uppgick till 46 (44).

### AKTIEN OCH AKTIEÄGARNA

Vid årets slut fanns 79 744 651 aktier i bolaget, inklusive eget innehav. Alla aktier berättigar till lika röstvärde och lika andel i bolagets tillgångar och resultat.

Under det året förvärvade Intrum Justitia 1 197 773 egna aktier för sammanlagt 200 MSEK inom ramen för det återköpsprogram som beslutades av årsstämman 2013. Därmed uppgår antalet utestående aktier vid årets slut till 78 546 878 aktier, jämfört med 79 744 651 aktier vid årets början. Genomsnittligt antal utestående aktier året är 79 306 099. Styrelsen avser att föreslå årsstämman 2014 att sätta ned aktiekapitalet genom indragning av de återköpta aktierna.

Bolagets största aktieägare var vid årets slut Fidelity Investment Management (10 procent av aktiekapitalet), Lannebo Fonder (7), och CapMan Oyj (5). Se även tabell på sidan 35.

Bolagsordningen innehåller inga hembudsförbehåll eller andra begränsningar i aktiernas överlåtbarhet, och det finns inga andra kända omständigheter av de slag som bolaget är skyldigt att upplysa om enligt bestämmelserna i Årsredovisningslagen 6 kap 2a § p 3–11.

### STYRELSENS ARBETE

Enligt Intrum Justitias bolagsordning ska bolagets styrelse bestå av minst fem och högst nio ordinarie ledamöter med högst fyra suppleanter. Samtliga ledamöter väljs av årsstämman.

Styrelsen har under 2013 avhållit 12 sammanträden (15 föregående år).

För en beskrivning av styrelsens arbete hänvisas till Bolagsstyrningsrapporten, se sid 88–92. Bolagsstyrningsrapporten innehåller även upplysningar om de viktigaste inslagen i koncernens system för intern kontroll och upprättande av finansiell rapportering på sid 91–92.

Bolagsstyrningsrapporten finns också tillgänglig på koncernens webbplats [www.intrum.com](http://www.intrum.com).

### HÄNDELSER EFTER ÅRETS UTGÅNG

Styrelsen beslutade den 4 februari 2014 att återuppta det återköpsprogram som initierades under 2013. Programmet löper perioden 6 februari 2014 till och med den 21 mars 2014. Genom programmet återförs ytterligare medel till aktieägarna och det är styrelsens bedömning att detta kommer att ge bolaget en mer optimal kapitalstruktur. Avsikten med programmet är att nedsätta aktiekapitalet genom indragning av de aktier som återköps. I enlighet med bemyndigande från årsstämman 2013 kan maximalt motsvarande 10 procent av bolagets aktier återköpas, under perioden fram till årsstämman 2014. Under februari-mars har 1 185 934 aktier återköpts.

Den 31 januari 2014 förvärvade Intrum Justitia det tjeckiska företaget

Profidebt s.r.o, med fokus inom förvärv av fordringar. Förvärvet innebär att Intrum Justitia tar över tillgångar bestående av en väldiversifierad portfölj med förfallna fordringar. Profidebt har ca 70 anställda, främst verksamma inom inkassering av fordringar i egen ägo, samt en mindre enhet som arbetar med kredithanterings-tjänster för externa kunder.

Efter årets slut har beslut även fattats om att flytta koncernens holländska verksamhet för kredithantering och köp av fordringar från region Västra Europa till region Norra Europa. Skälet till denna förändring är främst att den holländska modellen när det gäller inkassering av fordringar i stor utsträckning liknar den nordeuropeiska modellen och att det därför finns fördelar med att bedriva dessa verksamheter under samma ledning, med möjlighet till kunskapsutbyte, strategisk samordning etc.

### FÖRSLAG TILL PRINCIPER FÖR ERSÄTTNING OCH ANDRA ANSTÄLLNINGSVILLKOR FÖR LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

Styrelsen föreslår att följande riktlinjer godkänns av årsstämman för att gälla för tiden intill årsstämman 2015. Riktlinjerna gäller den verkställande direktören samt medlemmarna i Intrum Justitias koncernledning. Förslaget har beretts av styrelsen och av styrelsens ersättningsutskott.

Intrum Justitias framgång är avhängig medarbetarnas engagemang och kompetens. Den totala ersättningen ska vara konkurrenskraftig på varje marknad där Intrum Justitia verkar så att kompetenta och skickliga medarbetare kan attraheras, motiveras och behållas. Individuella ersättningsnivåer baseras på kompetens, ansvar och prestation.

Den totala ersättningen kan baseras på fyra huvuddelar: fast lön, kort- och långsiktiga rörliga löneprogram samt pensionsförmåner. Till detta kan komma andra förmåner, t.ex. bilförmån.

Den fasta lönen beror på tjänstens komplexitet och individens prestationer och kompetens. Rörliga ersättningar ska vara försedda med tak.

### Kortsiktig rörlig lön

Kortsiktig rörlig lön fastställs för ett år i taget och ska vara villkorad av att förutbestämda och mätbara mål uppfylls. Sådana mål kan vara både gemensamma och individuella och både kvalitativa och kvantitativa. Mål ska vara skriftligen överenskomna. Exempel på använda mål är lönsamhetsrelaterade mål och diskretionära mål som är relaterade till den pågående strategiomvandlingen.

Den ettåriga rörliga lönekomponenten bidrar till att minska andelen fasta kostnader och till att fokusera ansträngningarna till verksamhetsområden som styrelsen vill prioritera.

Kortsiktig rörlig lön ska vara maximerad till 50 procent av den fasta årslönen. Avvikelse från detta förekommer i ett fåtal äldre anställningsavtal.

Kostnaden för kortsiktiga rörliga löneprogram till den verkställande direktören och andra ledande befattningshavare för 2014 beräknas komma att uppgå till högst 14,6 miljoner kronor, exklusive sociala avgifter.

### Långsiktig rörlig lön

Målet med Intrum Justitias långsiktiga rörliga löneprogram är att deltagarna – vilkas insatser bedöms direkt kunna påverka koncernens resultat, lönsamhet och värde tillväxt – ska stimuleras att göra ytterligare insatser genom att deras långsiktiga intressen och perspektiv likställs med aktieägarnas. Vidare är programmets mål att skapa ett långsiktigt engagemang i Intrum Justitia, att stärka helhetssynen på Intrum Justitia och att ge deltagarna möjlighet att ta del av Intrum Justitias långsiktiga framgång och värdeskapande. Ett annat mål är att minska andelen fasta kostnader.

Långsiktiga rörliga löneprogram ska vara prestationsbaserade. Det maximala utfallet ska vara begränsat till viss del av deltagarens fasta årslön vid tidpunkten för programmets införande, 100 procent för den verkställande direktören och 50 procent för övriga medlemmar av koncernledningen.

### Övrigt

Nya pensionsplaner ska vara premiebaserade och tak ska finnas för pensionsgrundande lön. Vid uppsägning från Intrum Justitias sida ska avgångsvederlaget (om något) inte överstiga tolv månaders lön. Avvikelse från detta förekommer i ett fåtal befintliga anställningsavtal. Styrelsen ska ha rätt att frångå dessa principer om det i ett enskilt fall finns särskilda skäl för det.

### FÖRSLAG TILL DISPOSITION AV RESULTATET

Styrelsen och verkställande direktören föreslår att 5,75 SEK (5,00) utdelas till aktieägarna, motsvarande totalt ca 445 MSEK (399). Det fullständiga utdelningsförslaget återfinns på sidan 82.

## Resultaträkning – Koncernen

MSEK	NOT	2013	2012
Nettoomsättning	2, 3	4 566	4 048
Kostnad sålda tjänster		-2 663	-2 482
<b>Bruttoresultat</b>		<b>1 903</b>	<b>1 566</b>
Försäljnings- och marknadsföringskostnader		-211	-226
Administrationskostnader		-484	-468
Resultatandelar i intresseföretag och joint ventures	5	-1	7
<b>Rörelseresultat (EBIT)</b>	2, 3, 4	<b>1 207</b>	<b>879</b>
Finansiella intäkter	6	17	21
Finansiella kostnader	7	-178	-171
<b>Finansnetto</b>		<b>-161</b>	<b>-150</b>
<b>Resultat före skatt</b>		<b>1 046</b>	<b>729</b>
Skatt	8	-227	-145
<b>Årets resultat</b>		<b>819</b>	<b>584</b>
Därav hänförligt till			
Moderbolagets aktieägare		817	584
Innehav utan bestämmande inflytande	12	2	0
<b>Årets resultat</b>		<b>819</b>	<b>584</b>
Resultat per aktie före och efter utspädning (SEK)	9	10,30	7,32

## Rapport över årets totalresultat – Koncernen

MSEK	NOT	2013	2012
Årets resultat		819	584
Övrigt totalresultat:			
Poster som kan omföras till årets resultat			
Årets förändring av omräkningsreserv hänförlig till omräkning av utländska verksamheter		170	-117
Årets totalresultat hänförligt till säkring av valutarisker i utländska verksamheter		-140	100
Poster som inte kan omföras till årets resultat			
Årets omvärderingar av pensionskulda	8, 21	3	0
<b>Årets totalresultat</b>		<b>852</b>	<b>567</b>
Därav hänförligt till			
Moderbolagets aktieägare		850	567
Innehav utan bestämmande inflytande		2	0
<b>Årets totalresultat</b>		<b>852</b>	<b>567</b>

# Balansräkning – Koncernen

MSEK	NOT	31 DEC 2013	31 DEC 2012	1 JAN 2012
<b>TILLGÅNGAR</b>				
<b>Anläggningstillgångar</b>				
<b>Immateriella anläggningstillgångar</b> 10				
Goodwill		2 542	2 369	2 204
Aktiverade kostnader för IT-utveckling		200	230	281
Kundrelationer		42	68	102
Andra immateriella anläggningstillgångar		37	31	26
<b>Summa immateriella anläggningstillgångar</b>		<b>2 821</b>	<b>2 698</b>	<b>2 613</b>
<b>Materiella anläggningstillgångar</b> 11				
Datorutrustning		31	20	21
Andra materiella anläggningstillgångar		74	71	45
<b>Summa materiella anläggningstillgångar</b>		<b>105</b>	<b>91</b>	<b>66</b>
<b>Övriga anläggningstillgångar</b>				
Aktier och andelar i intresseföretag och joint ventures	13	0	15	107
Köpta fordringar	14	5 411	4 064	3 088
Uppskjutna skattefordringar	8	69	70	77
Andra långfristiga fordringar	15	6	17	68
<b>Summa övriga anläggningstillgångar</b>		<b>5 486</b>	<b>4 166</b>	<b>3 340</b>
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>8 412</b>	<b>6 955</b>	<b>6 019</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>				
Kundfordringar	16	302	263	263
Klientmedel		525	473	580
Skattefordringar		25	26	28
Övriga fordringar	17	452	267	300
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	18	166	143	119
Likvida medel	19	340	348	602
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>1 810</b>	<b>1 520</b>	<b>1 892</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>10 222</b>	<b>8 475</b>	<b>7 911</b>

# Balansräkning – Koncernen

MSEK	NOT	31 DEC 2013	31 DEC 2012	1 JAN 2012
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>				
<b>Eget kapital</b>	20			
<b>Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare</b>				
Aktiekapital		2	2	2
Övrigt tillskjutet kapital		906	906	906
Reserver		303	273	290
Balanserade vinstmedel inklusive årets resultat		2 024	1 803	1 578
<b>Summa eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare</b>		<b>3 235</b>	<b>2 984</b>	<b>2 776</b>
Eget kapital hänförligt till innehav utan bestämmande inflytande	12	81	2	2
<b>Summa eget kapital</b>		<b>3 316</b>	<b>2 986</b>	<b>2 778</b>
<b>Långfristiga skulder</b>				
Skulder till kreditinstitut	23	1 847	1 667	2 588
Obligationslån	23	2 056	970	–
Övriga långfristiga skulder		170	217	61
Avsättningar till pensioner	21	102	87	87
Övriga långfristiga avsättningar	22	3	3	3
Uppskjutna skatteskulder	8	383	239	175
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>4 561</b>	<b>3 183</b>	<b>2 914</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>				
Skulder till kreditinstitut	23	51	243	5
Företagscertifikat	23	598	606	617
Klientmedelsskuld		525	473	580
Leverantörsskulder		145	142	133
Skatteskulder		78	69	115
Förskott från kunder		18	23	27
Övriga kortfristiga skulder		300	236	230
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	24	630	514	512
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>2 345</b>	<b>2 306</b>	<b>2 219</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>10 222</b>	<b>8 475</b>	<b>7 911</b>

För information om koncernens ställda säkerheter och eventalförpliktelser, se Not 25.

Jämförelsetalen för 1 januari och 31 december 2012 är omräknade med hänsyn till ändrade redovisningsprinciper för joint ventures och pensioner. De omräknade jämförelsetalen för 1 januari 2012 utgör ingående balans efter omräkning. Se även Not 1.

## Kassaflödesanalys – Koncernen

MSEK	NOT	2013	2012
<b>Den löpande verksamheten</b>			
Rörelseresultat	2	1 207	879
Avskrivningar och nedskrivningar	4, 10, 11	157	187
Amortering och omvärdering av köpta fordringar	14	1 320	1 133
Övriga justeringar för ej kassaflödespåverkande poster	2	6	-6
Erhållen ränta		17	21
Erlagd ränta och finansiella kostnader		-162	-133
Betald inkomstskatt		-111	-145
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapitalet</b>		<b>2 434</b>	<b>1 936</b>
Förändringar i factoring-fordran		-89	-2
Andra förändringar i rörelsekapitalet		-40	52
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>2 305</b>	<b>1 986</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>			
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar	10	-77	-97
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	11	-44	-55
Köp av fordringar*	14	-2 475	-2 014
Förvärv av dotterföretag och intresseföretag*	35	2	-69
Annat kassaflöde från investeringsverksamheten		16	15
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-2 578</b>	<b>-2 220</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>			
Upptagna lån		1 234	2 146
Amortering av lån		-374	-1 805
Återköp av egna aktier		-200	-
Aktieutdelning till moderbolagets ägare		-399	-359
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>261</b>	<b>-18</b>
<b>Förändring av likvida medel</b>		<b>-12</b>	<b>-252</b>
<b>Likvida medel vid årets början</b>		<b>348</b>	<b>602</b>
Kursdifferens i likvida medel		4	-2
<b>Likvida medel vid årets slut</b>	19	<b>340</b>	<b>348</b>

\* Vid förvärvet av Aktiv Kapitals schweiziska verksamhet under 2013 ingick köpta fordringar med 269 MSEK. Vid förvärvet av 65 procent av aktierna i LDF65 sarl under 2012 ingick köpta fordringar med 257 MSEK. De redovisas på raden Köp av fordringar.

# Rapport över förändringar i eget kapital – Koncernen

Se även Not 20. MSEK	Antal utesstående aktier	Aktie- kapital	Övrigt tillskjutet kapital	Reserver	Balanserade vinstmedel inkl. årets resultat	Summa	Innehav utan bestäm- mande inflytande	Totalt eget kapital
Ingående balans den 1 januari 2012	79 744 651	2	906	290	1 613	2 811	2	2 813
Justering för ändrade redovisningsprinciper					-35	-35		-35
Justerat eget kapital 1 januari 2012	79 744 651	2	906	290	1 578	2 776	2	2 778
<b>Årets totalresultat 2012</b>								
Årets resultat					584	584		584
Årets övrigt totalresultat								
Årets förändring av omräkningsreserv hänförlig till omräkning av utländska verksamheter				-117		-117		-117
Årets totalresultat hänförligt till säkring av valutarisker i utländska verksamheter				100		100		100
Inkomstskatt på övrigt totalresultat				0		0		0
<b>Årets totalresultat</b>				<b>-17</b>	<b>584</b>	<b>567</b>		<b>567</b>
<b>Transaktioner med koncernens ägare 2012</b>								
Aktieutdelning					-359	-359		-359
<b>Utgående balans den 31 december 2012</b>	<b>79 744 651</b>	<b>2</b>	<b>906</b>	<b>273</b>	<b>1 803</b>	<b>2 984</b>	<b>2</b>	<b>2 986</b>
<b>Årets totalresultat 2013</b>								
Årets resultat					817	817	2	819
Årets övrigt totalresultat								
Årets förändring av omräkningsreserv hänförlig till omräkning av utländska verksamheter				170		170		170
Årets totalresultat hänförligt till säkring av valutarisker i utländska verksamheter				-140		-140		-140
Årets omvärderingar av pensionsskuld					4	4		4
Inkomstskatt på övrigt totalresultat				0	-1	-1		-1
<b>Årets totalresultat</b>				<b>30</b>	<b>820</b>	<b>850</b>	<b>2</b>	<b>852</b>
<b>Transaktioner med koncernens ägare 2013</b>								
Aktieutdelning					-399	-399		-399
Återköp av egna aktier	-1 197 773				-200	-200		-200
Förvärv av innehav utan bestämmande inflytande							77	
<b>Utgående balans den 31 december 2013</b>	<b>78 546 878</b>	<b>2</b>	<b>906</b>	<b>303</b>	<b>2 024</b>	<b>3 235</b>	<b>81</b>	<b>3 316</b>

Akkumulerade omräkningsdifferenser sedan övergången till IFRS uppgick vid slutet av 2013 till 303 MSEK (273).

## Resultaträkning – Moderbolaget

MSEK	NOT	2013	2012
Nettoomsättning	3	90	85
<b>Bruttoresultat</b>		<b>90</b>	<b>85</b>
Försäljnings- och marknadsföringskostnader		-16	-16
Administrationskostnader		-142	-141
<b>Rörelseresultat</b>	4	<b>-68</b>	<b>-72</b>
Resultat från andelar i koncernföretag	6	324	60
Ränteintäkter och liknande intäkter	6	127	119
Nedskrivning och likvidationsförlust avseende aktier i dotterföretag	7	-306	-386
Räntekostnader och liknande kostnader	7	-167	-171
<b>Finansnetto</b>		<b>-22</b>	<b>-378</b>
<b>Resultat före skatt</b>		<b>-90</b>	<b>-450</b>
Skatt på årets resultat	8	0	0
<b>Årets resultat</b>		<b>-90</b>	<b>-450</b>

## Rapport över årets totalresultat – Moderbolaget

MSEK	NOT	2013	2012
Årets resultat		-90	-450
Övrigt totalresultat:			
Poster som kan omföras till årets resultat			
Valutakursdifferens på monetär post klassificerad som utvidgad investering		-14	-13
Årets totalresultat hänförligt till säkring av valutarisker i utländska verksamheter		-140	100
<b>Årets totalresultat</b>		<b>-244</b>	<b>-363</b>



# Balansräkning – Moderbolaget

MSEK	NOT	31 DEC 2013	31 DEC 2012
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
<b>Immateriella anläggningstillgångar</b>			
	10		
Aktiverade kostnader för IT-utveckling		0	1
<b>Summa immateriella anläggningstillgångar</b>		<b>0</b>	<b>1</b>
<b>Finansiella anläggningstillgångar</b>			
Andelar i koncernföretag	12	6 413	6 372
Fordringar hos koncernföretag		996	848
<b>Summa finansiella anläggningstillgångar</b>		<b>7 409</b>	<b>7 220</b>
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>7 409</b>	<b>7 221</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
Kortfristiga fordringar			
Skattefordringar		2	2
Fordringar hos koncernföretag		3 388	2 597
Övriga fordringar	17	1	2
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	18	33	36
<b>Summa kortfristiga fordringar</b>		<b>3 424</b>	<b>2 637</b>
<b>Likvida medel</b>			
Kassa och bank	19	6	21
<b>Summa likvida medel</b>		<b>6</b>	<b>21</b>
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>3 430</b>	<b>2 658</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>10 839</b>	<b>9 879</b>

## Balansräkning – Moderbolaget

MSEK	NOT	31 DEC 2013	31 DEC 2012
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Eget kapital</b>	20		
<b>Bundet eget kapital</b>			
Aktiekapital		2	2
Reservfond		282	282
<b>Summa bundet eget kapital</b>		<b>284</b>	<b>284</b>
<b>Fritt eget kapital</b>			
Överkursfond		111	111
Fond för verkligt värde		-748	-594
Balanserat resultat		3 739	4 788
Årets resultat		-90	-450
<b>Summa fritt eget kapital</b>		<b>3 012</b>	<b>3 855</b>
<b>Summa eget kapital</b>		<b>3 296</b>	<b>4 139</b>
<b>Långfristiga skulder</b>			
Skulder till kreditinstitut	23	1 846	1 667
Obligationslån		2 056	970
Skulder till koncernföretag		1 622	1 176
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>5 524</b>	<b>3 813</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Checkkredit		48	43
Företagscertifikat		598	606
Leverantörsskulder		5	5
Skulder till koncernföretag		1 249	1 194
Övriga kortfristiga skulder		2	2
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	24	117	77
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>2 019</b>	<b>1 927</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>10 839</b>	<b>9 879</b>
Ställda säkerheter		Inga	Inga
Ansvarsförbindelser		Inga	86

## Kassaflödesanalys – Moderbolaget

MSEK	NOT	2013	2012
<b>Den löpande verksamheten</b>			
Rörelseresultat		-68	-72
Erhållen ränta		128	119
Erlagd ränta och finansiella kostnader		-141	-143
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapitalet</b>		<b>-81</b>	<b>-96</b>
Förändringar i rörelsekapitalet		22	-8
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>-59</b>	<b>-104</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>			
Aktieutdelning från dotterföretag		44	60
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>44</b>	<b>60</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>			
Upptagna lån		1 395	1 958
Amortering av lån		-178	-1 867
Nettoutlåning till dotterföretag		-618	61
Aktieutdelning till moderbolagets ägare		-399	-359
Återköp av egna aktier		-200	-
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>0</b>	<b>-207</b>
<b>Förändring av likvida medel</b>			
Likvida medel vid årets början		21	272
Likvida medel vid årets slut	19	6	21

# Rapport över förändringar i eget kapital – Moderbolaget

Se även not 20.

MSEK	Antal utestående aktier	Aktie- kapital	Reserv- fond	Överkurs- fond	Fond för verkligt värde	Balanserat resultat	Årets resultat	Totalt eget kapital
<b>Ingående balans den 1 januari 2012</b>	<b>79 744 651</b>	<b>2</b>	<b>282</b>	<b>111</b>	<b>-681</b>	<b>5 165</b>	<b>-18</b>	<b>4 861</b>
<b>Årets totalresultat 2012</b>								
Årets resultat							-450	-450
Årets övrigt totalresultat					87			87
Årets totalresultat					87		-450	-363
Disposition av föregående års resultat						-18	18	0
<b>Transaktioner med moderbolagets ägare 2012</b>								
Aktieutdelning						-359		-359
<b>Utgående balans den 31 december 2012</b>	<b>79 744 651</b>	<b>2</b>	<b>282</b>	<b>111</b>	<b>-594</b>	<b>4 788</b>	<b>-450</b>	<b>4 139</b>
<b>Årets totalresultat 2013</b>								
Årets resultat							-90	-90
Årets övrigt totalresultat					-154			-154
Årets totalresultat					-154		-90	-244
Disposition av föregående års resultat						-450	450	0
<b>Transaktioner med moderbolagets ägare 2013</b>								
Aktieutdelning						-399		-399
Återköp av egna aktier	-1 197 773					-200		-200
<b>Utgående balans den 31 december 2013</b>	<b>78 546 878</b>	<b>2</b>	<b>282</b>	<b>111</b>	<b>-748</b>	<b>3 739</b>	<b>-90</b>	<b>3 296</b>

Aktiekapital och reservfond är bundet eget kapital. Övriga poster är fritt eget kapital.

# Noter

NOT		SID
1	Väsentliga redovisnings- och värderingsprinciper	54
2	Rörelsesegment	61
3	Intäkter och kostnader	62
4	Avskrivningar och nedskrivningar	62
5	Resultatandelar i intresseföretag och joint ventures	62
6	Finansiella intäkter	62
7	Räntekostnader och liknande resultatposter	63
8	Skatt	63
9	Resultat per aktie	64
10	Immateriella anläggningstillgångar	64
11	Materiella anläggningstillgångar	65
12	Koncernföretag	66
13	Intresseföretag och joint ventures	68
14	Köpta fordringar	69
15	Andra långfristiga fordringar	69
16	Kundfordringar	69
17	Övriga fordringar	69
18	Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	70
19	Likvida medel	70
20	Eget kapital	70
21	Pensioner	71
22	Övriga avsättningar	72
23	Upplåning	72
24	Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	72
25	Ställda säkerheter, eventualtillgångar och eventualförpliktelser	73
26	Medelantal anställda	73
27	Löner och ersättningar	74
28	Anställningsvillkor för ledande befattningshavare	74
29	Revisionsarvodet	75
30	Operationell leasing	75
31	Finansiell leasing	75
32	Investeringsåtaganden	76
33	Finansiella instrument	76
34	Finansiella risker och finanspolicies	77
35	Förvärv av rörelse	80
36	Kritiska uppskattningar och bedömningar	81
37	Närstående	81

## NOT 1

## VÄSENTLIGA REDOVISNINGS- OCH VÄRDERINGSPRINCIPER

## Allmänt

Moderbolaget Intrum Justitia AB (publ) är ett registrerat aktiebolag med säte i Stockholm, Sverige. Adressen till företagets huvudkontor är Hesselmans Torg 14, Nacka, och postadressen är 105 24 Stockholm. Företaget var under 2013 noterat på NASDAQ OMX Nordic, Mid Cap. Från och med 2014 noteras bolaget på Large Cap-listan.

Koncernräkenskaper har godkänts av företagets styrelse den 26 mars 2014 för offentliggörande. Balans- och resultaträkningarna kommer att föreläggas årsstämma den 23 april 2014.

Moderbolagets funktionella valuta är svenska kronor, som även utgör rapporteringsvaluta för moderbolaget och koncernen. De finansiella rapporterna presenteras därför i svenska kronor. Samtliga belopp, om inte annat anges, är avrundade till miljoner kr.

Koncern- och årsredovisningen avser 1 januari–31 december för resultaträkningsrelaterade poster respektive den 31 december för balansrelaterade poster.

## Tillämpade redovisningsrekommendationer

Årsredovisningen för Intrum Justitia AB (publ) är vad avser koncernredovisningen upprättad i enlighet med Årsredovisningslagen samt International Financial Reporting Standards (IFRS) såsom de har godkänts av EU. Vidare har rekommendationen RFR 1 Kompletterande redovisningsregler för koncerner från Rådet för finansiell rapportering tillämpats.

Moderbolaget tillämpar samma redovisningsprinciper som koncernen utom i de fall som anges nedan under avsnittet Moderbolagets redovisningsprinciper.

## Förutsättningar

Tillgångar och skulder är redovisade till historiska anskaffningsvärden, förutom vissa finansiella tillgångar och skulder som värderas till verkligt värde.

Att upprätta de finansiella rapporterna i enlighet med IFRS kräver att styrelsen och företagsledningen gör bedömningar och uppskattningar samt gör antaganden som påverkar tillämpningen av redovisningsprinciperna och de redovisade beloppen av tillgångar, skulder, intäkter och kostnader. Uppskattningarna och antagandena är baserade på historiska erfarenheter och andra faktorer som under rådande förhållanden synes vara rimliga. Resultatet av dessa uppskattningar och antaganden används sedan för att fastställa de redovisade värdena på tillgångar och skulder som inte annars framgår tydligt från andra källor. Verkliga utfallet kan avvika från dessa uppskattningar och bedömningar.

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

Bedömningar gjorda av bolaget som har en betydande inverkan på de finansiella rapporterna och gjorda uppskattningar som skulle kunna medföra väsentliga justeringar i påföljande års finansiella rapporter beskrivs närmare i Not 36.

De nedan angivna redovisningsprinciperna för koncernen har tillämpats konsekvent på samtliga perioder i koncernens finansiella rapporter, om inte annat framgår nedan. Koncernens redovisningsprinciper har tillämpats konsekvent på rapportering och konsolidering av moderbolag, dotterföretag, intresseföretag och joint venture-företag.

## Ändrade redovisningsprinciper

## Ändringar som trädde i kraft 2013

Koncernen tillämpar från och med 2013 den ändrade IAS 1 Utformning av finansiella rapporter, vilket innebär att Övrigt totalresultat redovisas uppdelat dels i poster som kan återföras till årets resultat (förändring av omräkningsreserv vid omräkning av utländska verksamheter samt resultat av valutasäkringar), dels i poster som inte kan omföras till årets resultat (omvärderingar av förmånsbestämda pensionsskulder).

Vidare tillämpar koncernen från och med 2013 de nya IFRS 10 Koncernredovisning, IFRS 11 Samarbetsarrangemang och IFRS 12 Upplysningar om andelar i andra företag, i enlighet med ikraftträdandedatumet för respektive standard, samt den ändrade IAS 27 Separata finansiella rapporter och IAS 28 Innehav i intresseföretag, fastän de inte är obligatoriska för företag inom EU förrän från och med 2014. Den huvudsakliga förändringen för Intrum Justitia är att några joint ventures som tidigare redovisats enligt klyvningsmetoden numera redovisas enligt kapitalandelsmetoden. Den siffermässiga effekten på de ingående balanserna framgår av nedanstående sammanställning. Se även Not 13 Intresseföretag och joint ventures. Effekten på resultaträkningen är att omsättningen minskar i jämförelsetalen för 2012. För 2013 är effekten försumbar.

Koncernen tillämpar från och med 2013 även den ändrade IAS 19 Ersättningar till anställda, vilket innebär att den sk korridormetoden inte längre tillämpas, utan att aktuariella omvärderingar redovisas i övrigt totalresultat. Pensionskostnader avseende tjänstgöring under innevarande period redovisas i rörelseresultatet, medan den beräknade räntekostnaden på pensionsskulden och ränteintäkten på förvaltnings-tillgångarna redovisas i finansnettot. Den siffermässiga effekten på de ingående balanserna framgår av nedanstående sammanställning. Se även Not 21 Pensioner. Effekten på resultatet 2013 är att omvärderingar av pensionsskulden redovisats som övrigt totalresultat. Enligt gamla regler hade de genom tillämpning av korridormetoden inte redovisats.

Koncernen tillämpar från och med 2013 även IFRS 13 Värdering till verkligt värde och ändrad IFRS 7 Finansiella instrument: Upplysningar, vilka medfört ökade upplysningar i Not 33.

Effekten av implementationen av IFRS 11 och den ändrade IAS 19 på balansräkningarna för 2011 och 2012 jämfört med de siffror som redovisades i förra årets balansräkning framgår av nedanstående sammanställning.

## Ändringar som träder i kraft 2014 eller senare

Koncernen förtidstillämpar den ändrade IAS 36 Nedskrivningar, vilken

## Not 1 forts.

MSEK	Rapporterat 2012	Justeringar IFRS 11	Justeringar IAS19R	Omräknat 2012	Rapporterat 2011	Justeringar IFRS 11	Justeringar IAS19R	Omräknat 2011
<b>TILLGÅNGAR</b>								
Immateriella anläggningstillgångar	2 698	0	0	2 698	2 613	0	0	2 613
Materiella anläggningstillgångar	91			91	66			66
Aktier och andelar i intresseföretag och joint ventures	15			15	12	95		107
Köpta fordringar	4 071	-7		4 064	3 229	-141		3 088
Uppskjutna skattefordringar	64		6	70	71		6	77
Andra långfristiga fordringar	17			17	32	36		68
<b>Summa anläggningstillgångar</b>	<b>6 956</b>	<b>-7</b>	<b>6</b>	<b>6 955</b>	<b>6 023</b>	<b>-10</b>	<b>6</b>	<b>6 019</b>
Kundfordringar	264	-1		263	266	-3		263
Klientmedel	473			473	580			580
Skattefordringar	26			26	28			28
Övriga fordringar	264	3		267	266	34		300
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	143			143	119			119
Likvida medel	349	-1		348	625	-23		602
<b>Summa omsättningstillgångar</b>	<b>1 519</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1 520</b>	<b>1 884</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>1 892</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>	<b>8 475</b>	<b>-6</b>	<b>6</b>	<b>8 475</b>	<b>7 907</b>	<b>-2</b>	<b>6</b>	<b>7 911</b>
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>								
Hänförligt till moderbolagets aktieägare	3 019		-35	2 984	2 811		-35	2 776
Hänförligt till innehav utan bestämmande inflytande	2			2	2			2
<b>Summa eget kapital</b>	<b>3 021</b>	<b>0</b>	<b>-35</b>	<b>2 986</b>	<b>2 813</b>	<b>0</b>	<b>-35</b>	<b>2 778</b>
Skulder till kreditinstitut	1 667			1 667	2 588			2 588
Obligationslån	970			970	0			0
Övriga långfristiga skulder	217			217	61			61
Avsättningar för pensioner	46		41	87	46		41	87
Övriga långfristiga avsättningar	3			3	3			3
Uppskjutna skatteskulder	153	86		239	89	86		175
<b>Summa långfristiga skulder</b>	<b>3 056</b>	<b>86</b>	<b>41</b>	<b>3 183</b>	<b>2 787</b>	<b>86</b>	<b>41</b>	<b>2 914</b>
Skulder till kreditinstitut	243			243	5			5
Företagscertifikat	606			606	617			617
Klientmedelsskuld	473			473	580			580
Leverantörsskulder	142			142	133			133
Skatteskulder	155	-86		69	203	-88		115
Förskott från kunder	23			23	27			27
Övriga kortfristiga skulder	241	-5		236	229	1		230
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	515	-1		514	505	-1		504
Övriga kortfristiga avsättningar	0			0	8			8
<b>Summa kortfristiga skulder</b>	<b>2 398</b>	<b>-92</b>	<b>0</b>	<b>2 306</b>	<b>2 307</b>	<b>-88</b>	<b>0</b>	<b>2 219</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>	<b>8 475</b>	<b>-6</b>	<b>6</b>	<b>8 475</b>	<b>7 907</b>	<b>-2</b>	<b>6</b>	<b>7 911</b>

bland annat innehåller ändrade upplysningskrav för nedskrivningsprovning av goodwill.

IFRS 9 Finansiella instrument avses ersätta IAS 39 Finansiella instrument: Redovisning och värdering. IASB har publicerat de tre delar av vad som kommer att utgöra den slutliga IFRS 9. Den första delen behandlar klassificering och värdering av finansiella tillgångar. De

kategorier för finansiella tillgångar som finns i IAS 39 ersätts av två kategorier, där värdering sker till verkligt värde eller upplupet anskaffningsvärde. Upplupet anskaffningsvärde används för instrument som innehas i en affärsmodell vars mål är att erhålla de kontraktuella kassaflödena; vilka ska utgöra betalningar av kapitalbelopp och ränta på kapitalbeloppet vid specificerade datum. Övriga finansiella tillgångar

**Not 1 forts.**

redovisas till verkligt värde och möjligheten att tillämpa "fair value option" som i IAS 39 behålls. Förändringar i verkligt värde ska redovisas i resultatet, med undantag för värdoförändringar på eget-kapital-instrument som inte innehas för handel och för vilka initialt val görs att redovisa värdoförändringar i övrigt totalresultat. Värdoförändringar på derivat i säkringsredovisning påverkas inte av denna del av IFRS 9, utan redovisas tillsvi vidare i enlighet med IAS 39.

Intrum Justitias preliminära bedömning är att koncernens köpta förfallna fordringar enligt IFRS 9 ska fortsätta att redovisas till upplupet anskaffningsvärde, som i IAS 39, och att effekten på koncernens finansiella rapporter alltså inte blir väsentlig. Intrum Justitia avser inte att förändra tillämpningen av IFRS 9 under 2014.

Övriga ändringar av IFRS bedöms inte heller komma att ha någon väsentlig inverkan på koncernens redovisning.

**Klassificeringsfrågor**

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

**Konsolidering****Dotterföretag**

Koncernen tillämpar IFRS 3 Företagsförvärv.

I koncernredovisningen ingår boksluten för samtliga dotterföretag, dvs bolag där moderbolaget direkt eller indirekt innehar mer än 50 procent av rösterna eller på annat sätt kan utöva ett bestämmande inflytande över rörelsen. Bestämmande inflytande innebär direkt eller indirekt en rätt att utforma ett företags finansiella och operativa strategier i syfte att erhålla ekonomiska fördelar.

Koncernredovisningen är upprättad enligt förvärvsmetoden, vilket innebär att förvärv av ett dotterföretag betraktas som en transaktion där koncernen indirekt förvärvat dotterföretagets tillgångar och övertar dess skulder och eventualförpliktelser. I koncernens eget kapital ingår därmed endast den del av dotterföretagets eget kapital som tillkommit efter förvärvet. Det koncernmässiga anskaffningsvärdet fastställs genom en förvärvsanalys i anslutning till förvärvet. I analysen fastställs dels anskaffningsvärdet för andelarna eller rörelsen, dels det verkliga värdet på förvärvsdagen av förvärvade identifierbara tillgångar samt övertagna skulder och eventualförpliktelser. Anskaffningsvärdet för dotterföretagsaktierna respektive rörelsen utgörs av vederlagets verkliga värden per överlåtelsedagen. I anskaffningsvärdet inkluderas villkorade köpeskillningar som skuldförts till verkligt värde per förvärvstidpunkten. Transaktionskostnader för förvärv från och med 1 januari 2010 kostnadsförs när de uppkommer.

Vid rörelseförvärv där anskaffningskostnaden överstiger nettovärdet av förvärvade tillgångar och övertagna skulder samt eventualförpliktelser, redovisas skillnaden som goodwill. När skillnaden är negativ redovisas denna direkt i resultaträkningen.

I de fall förvärvet inte avser hela dotterföretaget uppkommer innehav utan bestämmande inflytande. Det finns två alternativ att redovisa innehav utan bestämmande inflytande. Dessa två alternativ är att redovisa innehav utan bestämmande inflytandes andel av proportionella nettotillgångar alternativt att innehav utan bestämmande inflytande redovisas till verkligt värde, vilket innebär att innehav utan bestämmande inflytande har andel i goodwill. Valet mellan de olika alternativen att redovisa innehav utan bestämmande inflytande kan göras förvärv för förvärv.

Dotterföretags finansiella rapporter tas in i koncernredovisningen från och med förvärvstidpunkten till det datum då det bestämmande inflytandet upphör.

Koncerninterna fordringar och skulder, intäkter eller kostnader samt realiserade vinster eller förluster som uppkommer från koncerninterna transaktioner mellan koncernföretag, elimineras i koncernredovisningen.

Realiserade vinster från transaktioner med intresseföretag och joint venture-företag elimineras i den utsträckning som motsvarar koncernens ägarandel i företaget. Realiserade förluster elimineras på samma sätt som realiserade vinster, i den utsträckning det inte finns någon indikation på nedskrivningsbehov.

**Intresseföretag**

Koncernen tillämpar IAS 28 Innehav i intresseföretag och joint ventures.

Som intresseföretag betraktas de företag som inte är dotterföretag, men där koncernen direkt eller indirekt innehar minst 20 procent av rösterna eller på annan grund utövar betydande inflytande utan att ha bestämmande inflytande 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 eventuell nedskrivning på goodwill. Beloppet redovisas på raden Resultatandelar i intresseföretag. Erhållna utdelningar från intresseföretaget redovisas inte i resultaträkningen utan minskar investeringens redovisade värde.

Eventuell skillnad vid förvärvet mellan anskaffningsvärdet för innehavet och ägarföretagets andel av det verkliga värdet netto av intresseföretagets identifierbara tillgångar, skulder och eventualförpliktelser redovisas i enlighet med IFRS 3.

Kapitalandelsmetoden tillämpas från och med den tidpunkt då betydande inflytande uppstår fram till den tidpunkt när det upphör eller intresseföretaget blir dotterföretag.

Skulle koncernens andel av redovisade förluster i intresseföretaget överstiga andelarnas redovisade värde så reduceras andelarnas värde till noll. Avräkning för förluster sker i så fall även mot fordringar utan säkerhet som koncernen har på intresseföretaget om dessa till sin ekonomiska innebörd utgör del av nettoinvesteringen. Fortsatta förluster skulle alltså inte redovisas såvida inte koncernen lämnat förlusttäckningsgarantier.

**Joint ventures**

Koncernen tillämpar IFRS 11 Samarbetsarrangemang.

Med samarbetsarrangemang avses bolag där Intrum Justitia och annan eller andra delägare enligt aktieägaravtal driver verksamheten i det samägda bolaget gemensamt. Koncernen är endast engagerad i samarbetsarrangemang som klassificeras som joint ventures, och dessa redovisas i koncernredovisningen enligt kapitalandelsmetoden. Det innebär att andelen i samägda företag redovisas till anskaffningsvärdet och därefter justeras med koncernens andel av förändringen i företagets nettotillgångar. I koncernens resultaträkning ingår koncernens andel av resultatet, och redovisas på raden Resultatandelar i intresseföretag och joint ventures. Erhållna utdelningar från joint ventures redovisas inte i resultaträkningen utan minskar investeringens redovisade värde.

Kapitalandelsmetoden tillämpas från den tidpunkt då det gemensamma bestämmande inflytandet erhålls och fram till den tidpunkt då det upphör.

**Utländsk valuta**

Koncernen tillämpar IAS 21 Effekterna av ändrade valutakurser.

**Transaktioner i utländsk valuta**

Koncernföretagen upprättar sin lokala redovisning i den funktionella valutan i det land där de har sin verksamhet. Transaktioner i annan valuta 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 rörelseresultatet om de avser exempelvis kundfordringar eller leverantörsskulder men i finansnetto 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. Koncernens innehav av valutaterminer marknadsvärderas vid varje bokslutstillfälle, och förändringar i det verkliga värdet redovisas i resultaträkningen.

**Omräkning av utländska verksamheters finansiella rapporter**

Tillgångar och skulder i utlandsverksamheter, inklusive goodwill och andra koncernmässiga över- och undervärden, omräknas från den funktionella valutan till koncernens rapporteringsvaluta, svenska kronor, till balansdagens valutakurs. Intäkter och kostnader omräknas till en genomsnittskurs som utgör en approximation av kurserna vid respektive transaktionstidpunkt. Omräkningsdifferenser uppstår vid omräkningen av dotterföretagens bokslut dels eftersom balansdagens kurs ändras mellan



**Not 1 forts.**

bokslutstillfällena, dels eftersom den genomsnittliga kursen avviker från balansdagens kurs. Omräkningsdifferenserna redovisas i övrigt totalresultat som årsförändring av omräkningsreserven.

Långfristiga fordringar och skulder mellan moderbolag och dotterföretag kan ses som en ökning eller minskning av nettoinvesteringen i respektive bolag. Därför redovisas kursdifferenser på dem i koncernredovisningen i övrigt totalresultat.

Vid avyttring av en utlandsverksamhet realiserar de till verksamheten hänförliga ackumulerade omräkningsdifferenserna.

Koncernen har under året inte säkrat någon övrig flödesexponering gällande förväntade inbetalningar eller utbetalningar i utländsk valuta.

**Finansiella tillgångar och skulder**

Koncernen tillämpar IAS 39 Finansiella instrument: Redovisning och värdering.

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

Finansiella instrument som redovisas i balansräkningen inkluderar på tillgångssidan likvida medel, kundfordringar, aktier och andra eget kapitalinstrument, lånefordringar, köpta fordringar samt derivat. Klientmedel redovisas på egen rad i balansräkningen och ingår därmed inte i koncernens redovisade likvida medel. Bland skulder och eget kapital återfinns leverantörsskulder, klientmedelsskuld, utgivna skuld- och eget kapitalinstrument, låneskulder samt derivat.

Finansiella instrument redovisas initialt till anskaffningsvärde, motsvarande instrumentets verkliga värde med tillägg för transaktionskostnader. Undantag utgör finansiella instrument som tillhör kategorin finansiella tillgångar eller skulder värderade till verkligt värde via resultatet, vilka redovisas till verkligt värde exklusive transaktionskostnader. Redovisning sker beroende av hur de har klassificerats enligt nedan.

En finansiell tillgång eller finansiell skuld tas upp i balansräkningen när bolaget blir part enligt instrumentets avtalsmässiga villkor. Fordringar tas upp när bolaget presterat och avtalsenlig skyldighet föreligger för motparten att betala, även om faktura ännu inte skickats. Kundfordringar tas upp i balansräkningen när faktura har skickats. Skuld tas upp när motparten har presterat och avtalsenlig skyldighet föreligger att betala, även om faktura ännu inte mottagits. Leverantörsskulder redovisas när faktura mottagits.

En finansiell tillgång tas bort från balansräkningen när rättigheterna i avtalet realiserar, förfaller eller bolaget förlorar kontrollen över dem. En finansiell skuld tas bort från balansräkningen när förpliktelsen i avtalet fullgörs eller på annat sätt utsläcks.

Verkligt värde på noterade finansiella tillgångar motsvaras av tillgångens noterade köpkurs på balansdagen. Verkligt värde på noterade finansiella tillgångar fastställs genom att använda värderingstekniker, till exempel nyligen genomförda transaktioner, pris på liknande instrument och diskonterade kassaflöden. För valutaterminer och valutaränteswappar bestäms det verkliga värdet med utgångspunkt från noterade kurser. Det verkliga värdet på valutaterminer och valutaränteswappar beräknas genom en diskontering av skillnaden mellan den avtalade terminskursen och den terminskurs som kan tecknas på balansdagen för den återstående kontraktperioden. Diskontering sker till ett nuvärde med tillämpning av koncernens vägda genomsnittliga kapitalkostnad. För ytterligare information se Not 34.

**Långfristiga fordringar och övriga fordringar**

Långfristiga fordringar och övriga fordringar är fordringar som uppkommer då företaget tillhandahåller pengar utan avsikt att idka handel med fordringsrätten. Om den förväntade innehavstiden är längre än ett år utgör de långfristiga fordringar och om den är kortare övriga fordringar. Dessa fordringar tillhör kategorin Lånefordringar och kundfordringar och värderas till diskonterat nuvärde om förväntad löptid är längre än tolv månader, om kortare sker värdering till upplupet anskaffningsvärde.

**Kundfordringar**

Kundfordringar klassificeras i kategorin lånefordringar och kundfordringar. Kundfordringar redovisas till det belopp som förväntas inflyta, efter avdrag för osäkra fordringar som bedömts individuellt eller enligt statistiska metoder baserat på historiska erfarenheter i respektive land. Nedskrivningsbehov aktualiseras när fordringarna varit förfallna till betalning ett visst antal dagar, som är olika i olika länder, eller om Intrum Justitia har kännedom om att motparten kommit på obestånd. Reservering

för osäkra kundfordringar redovisas som försäljningskostnader. Kundfordringarnas förväntade löptid är kort, varför de redovisas till upplupet anskaffningsvärde utan diskontering.

**Utlägg för rättsliga åtgärder**

Koncernen gör externa utlägg för kostnader hos domstolar, juridiska ombud, kronofogdemyndigheter och liknande, vilka kan vidaredebiteras och inkasseras från gäldenärerna. I vissa fall finns avtal med Intrum Justitia kunder som innebär att utlägg som inte kunnat inkasseras från gäldenärerna i stället återvinns från kunderna. Belopp som bedöms kunna återvinnas från en solvent motpart redovisas som tillgång i balansräkningen på raden Övriga fordringar. Dessa utlägg förväntade löptid är kort, varför de redovisas till upplupet anskaffningsvärde utan diskontering.

**Klientmedel**

Klientmedel, vilka redovisas som tillgångar och skulder i balansräkningen, 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. Samma belopp redovisas som skuld.

**Likvida medel**

Likvida medel består av kassamedel samt omedelbart tillgängliga tillgodohavanden hos banker och motsvarande institut. Kortfristiga placeringar utgörs av investeringar med obetydlig risk för värdefluktuationer, vilka lätt kan omvandlas till kassamedel och har en löptid om högst tre månader från anskaffningstidpunkten.

**Skulder**

Skulder klassificeras som andra finansiella skulder vilket innebär att de initialt redovisas till erhållt belopp efter avdrag för transaktionskostnader. Efter anskaffningstidpunkten värderas lånen till upplupet anskaffningsvärde enligt effektivräntemetoden. Långfristiga skulder har en förväntad löptid längre än ett år medan kortfristiga har en löptid kortare än ett år. Koncernens långfristiga lån har i allmänhet korta räntebindningstider vilket innebär att det nominella låntebeloppet med tillägg för upplupen ränta är en god approximation för skulden beräknad enligt effektivräntemetoden.

**Leverantörsskulder**

Leverantörsskulder klassificeras i kategorin andra finansiella skulder. Leverantörsskulder har kort förväntad löptid och värderas utan diskontering till nominellt belopp.

**Derivatinstrument**

Derivatinstrument utgörs av terminskontrakt samt valutaränteswappar som utnyttjas för att reducera valutarisker hänförliga till tillgångar och skulder i utländsk valuta. Derivat är också avtalsvillkor som är inbäddade i andra avtal. Inbäddade derivat särredovisas om de inte är nära relaterade till värdekontrakten.

Valutaterminerna är klassificerade som finansiella tillgångar eller skulder värderade till verkligt värde via resultatet (innehas för handel) och värderas till verkligt värde utan avdrag för transaktionskostnader som kan uppkomma vid försäljning eller liknande.

För valutaterminerna behövs ingen säkringsredovisning då både den säkrade posten och säkringsinstrumentet värderas till verkligt värde med värdeförändringar redovisade över resultaträkningen som valutakursdifferenser. Värdeförändringar avseende rörelserelaterade fordringar och skulder redovisas i rörelseresultatet medan värdeförändringar avseende finansiella fordringar och skulder redovisas i finansnettot.

Valutaränteswappar värderas till verkligt värde och redovisas i balansräkningen med säkringsredovisning via övrigt totalresultat. Valutaränteswappar tecknades i samband med att moderbolaget emitterade obligationer i SEK som växlades till EUR som säkring av nettotillgångar i utlandsverksamheter där lånevalutan använts i verksamheten. Skulden i SEK växlades till EUR till samma valutakurs på både start- och förfallodag.

**Säkringsredovisning avseende valutakursrisk i nettoinvesteringen i utländska dotterföretag**

Investeringar i utländska dotterföretag (nettotillgångar inklusive goodwill) har sedan februari 2009 i viss utsträckning säkrats genom upptagande av valutalån eller terminskontrakt som på balansdagen omräknas

**Not 1 forts.**

till balansdagens kurs. Periodens omräkningsdifferenser på finansiella instrument som används som säkringsinstrument i en säkring av nettoinvestering i ett koncernföretag redovisas, i den mån säkringen är effektiv, i övrigt totalresultat och de ackumulerade förändringarna i eget kapital (omräkningsreserven). Effekten blir att de omräkningsdifferenser som uppkommer när koncernföretagen konsolideras blir neutraliserade.

**Immateriella anläggningstillgångar****Goodwill**

Goodwill representerar skillnaden mellan anskaffningsvärdet för rörelseförvärv och det verkliga värdet av förvärvade tillgångar, övertagna skulder samt eventalförpliktelser.

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

Vid rörelseförvärv där anskaffningskostnaden understiger nettovärdet av förvärvade tillgångar och övertagna skulder samt eventalförpliktelser, redovisas skillnaden direkt i resultaträkningen.

Goodwill redovisas till anskaffningsvärde minus eventuella ackumulerade nedskrivningar. Det verkliga värdet på goodwill bedöms för varje kassagenererande enhet årligen i förhållande till verksamhetens prestation och förväntade framtida kassaflöde. Om det bedöms nödvändigt görs nedskrivning av goodwill på basis av denna bedömning. Intrum Justitias verksamhet i respektive geografisk region (Norra Europa, Centrala Europa respektive Västra Europa) anses i detta sammanhang utgöra koncernens kassagenererande enheter.

Goodwill som uppstår vid förvärv av ett bolag i utlandet klassificeras som en tillgång i lokal valuta, och omräknas därmed i varje bokslut till balansdagens kurs.

**Aktiverade kostnader för IT-utveckling**

Koncernen tillämpar IAS 38 Immateriella tillgångar.

Utgifter för löpande IT-utveckling och underhåll kostnadsförs vanligen löpande när de uppkommer. Om utgifterna för utveckling av datorprogram kan hänföras till identifierbara tillgångar under koncernens kontroll och med förväntade framtida ekonomiska fördelar, aktiveras kostnaderna och redovisas som immateriella tillgångar. Dessa aktiverade kostnader innefattar såväl personalkostnader för den personal som arbetar med utvecklingen som andra direkta och indirekta kostnader. Lånekostnader ingår i anskaffningsvärdet för kvalificerade anläggningstillgångar.

Tillkommande utgifter för tidigare utvecklad programvara och liknande redovisas som tillgång i balansräkningen om de ökar de framtida ekonomiska fördelarna av den specifika tillgången till vilka de hänförs, exempelvis genom att förbättra eller förlänga ett datorprogramms funktionalitet utöver den ursprungliga användningen och bedömda nyttjandeperioden.

Kostnader för IT-utveckling som redovisas som immateriella tillgångar skrivs av linjärt under nyttjandeperioden (3–5 år). Nyttjandeperioden omprövas årligen. Tillgången redovisas till anskaffningsvärde minus ackumulerade avskrivningar och nedskrivningar.

Underhållskostnader för existerande datorprogram kostnadsförs i takt med att de uppkommer.

**Kundrelationer**

Kundrelationer som redovisas som anläggningstillgångar avser omvärdering till verkligt värde redovisat vid förvärv i enlighet med IFRS 3. De skrivs av linjärt över den bedömda nyttjandeperioden (5–10 år). Nyttjandeperioden omprövas årligen. Tillgången redovisas till anskaffningsvärde minus ackumulerade avskrivningar och nedskrivningar.

**Andra immateriella anläggningstillgångar**

Andra immateriella anläggningstillgångar avser andra förvärvade rättigheter, och skrivs av linjärt över den bedömda nyttjandeperioden (3–5 år). Nyttjandeperioden omprövas årligen. Tillgången redovisas till anskaffningsvärde minus ackumulerade avskrivningar och nedskrivningar.

**Materiella anläggningstillgångar**

Koncernen tillämpar IAS 16 Materiella anläggningstillgångar.

Materiella anläggningstillgångar redovisas till anskaffningsvärdet minskat med ackumulerade avskrivningar och eventuella nedskrivningar. I anskaffningsvärdet ingår inköpspriset samt kostnader direkt

hänförliga till tillgången för att bringa den på plats och i skick för att utnyttjas i enlighet med syftet med anskaffningen. Exempel på direkt hänförliga kostnader som ingår i anskaffningsvärdet är kostnader för leverans och hantering, installation, konsulttjänster och juristtjänster. Avskrivningarna görs linjärt över tillgångens förväntade nyttjandeperiod (3–5 år). Nyttjandeperioden omprövas årligen.

Det redovisade värdet av en materiell anläggningstillgång tas bort ur balansräkningen vid utrangering eller avyttring eller när inga ekonomiska fördelar förväntas från användning eller avyttring av tillgången. Vinst eller förlust som uppkommer vid avyttring eller utrangering av en tillgång utgörs av skillnaden mellan försäljningspriset och tillgångens redovisade värde med avdrag för direkta försäljningskostnader. Vinst och förlust redovisas i rörelseresultatet.

Bedömning av en tillgångs restvärde och nyttjandeperiod görs årligen. Materiella anläggningstillgångar redovisas som tillgång i balansräkningen om det är sannolikt att framtida ekonomiska fördelar kommer att komma bolaget till del och anskaffningsvärdet för tillgången kan beräknas på ett tillförlitligt sätt.

**Leasing**

Koncernen tillämpar IAS 17 Leasingavtal. Leasing klassificeras i koncernredovisningen antingen som finansiell eller operationell leasing.

När ett leasingavtal innebär att koncernen i egenskap av leasetaigare i allt väsentligt åtnjuter de ekonomiska fördelarna och bär de ekonomiska riskerna hänförliga till leasingobjektet, klassificeras leasingavtalet som finansiell leasing. Då 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. Minimileaseavgifterna för finansiella leasar fördelas mellan räntekostnad och amortering på den utestående skulden. Räntekostnaden fördelas över leasingperioden så att varje redovisningsperiod belastas med ett belopp som motsvarar en fast räntesats för den under respektive period redovisade skulden. Variabla avgifter kostnadsförs i de perioder de uppkommer.

Vid operationell leasing kostnadsförs hyresbetalningarna löpande under leasingperioden. Betalningar redovisas i resultaträkningen linjärt över leasingperioden. Förmåner erhållna i samband med tecknandet av ett operationellt leasingavtal redovisas som en del av den totala leasingkostnaden i resultaträkningen.

**Skatter**

Koncernen tillämpar IAS 12 Inkomstskatter.

Inkomstskatter utgörs av aktuell skatt och uppskjuten skatt. Inkomstskatter redovisas i resultaträkningen utom då underliggande transaktion redovisas i övrigt totalresultat varvid tillhörande skatteeffekt redovisas i övrigt totalresultat.

Aktuell skatt är skatt som ska betalas eller erhållas avseende aktuellt år, med tillämpning av de skattesatser som gäller per balansdagen; hit hör även justering av aktuell skatt hänförlig till tidigare perioder.

Uppskjuten skatt beräknas enligt balansräkningsmetoden med utgångspunkt i temporära skillnader mellan redovisade och skattemässiga värden på tillgångar och skulder. Följande temporära skillnader beaktas inte: temporär skillnad som uppkommit vid första redovisningen av goodwill, första redovisningen av tillgångar och skulder som inte är rörelseförvärv och vid tidpunkten för transaktionen inte påverkar vare sig redovisat eller skattepliktigt resultat, vidare beaktas inte heller temporära skillnader hänförliga till andelar i dotter- och intresseföretag som inte förväntas bli återförda inom överskådlig framtid. Värderingen av uppskjuten skatt baseras på hur redovisade värden på tillgångar eller skulder förväntas bli realiserade eller reglerade. Uppskjuten skatt beräknas med tillämpning av de skattesatser och skatteregler som är beslutade eller i praktiken beslutade per balansdagen.

Uppskjutna skattefordringar avseende avdragsgilla temporära skillnader och underskottsavdrag redovisas endast om det är sannolikt att dessa kommer att kunna utnyttjas under överskådlig tid. Värdet på uppskjutna skattefordringar reduceras när det inte längre bedöms sannolikt att de kan utnyttjas.

**Eget kapital**

Återköp och inlösen av egna aktier jämte transaktionskostnader redovisas direkt mot eget kapital. Utdelningar redovisas som skuld efter det att bolagsstämman godkänt utdelningen.

**Not 1 forts.****Avsättningar**

Koncernen tillämpar IAS 37 Avsättningar, eventualförpliktelser och eventualtillgångar.

En avsättning redovisas i balansräkningen när koncernen har en befintlig legal eller informell förpliktelse som en följd av en inträffad händelse, och det är troligt att ett utflöde av ekonomiska resurser kommer att krävas för att reglera förpliktelsen samt en tillförlitlig uppskattning av beloppet kan göras. Där effekten av när i tiden betalning sker är väsentlig, beräknas avsättningar genom diskontering av det förväntade framtida kassaflödet till en räntesats före skatt som återspeglar aktuella marknadsbedömningar av pengars tidsvärde och, om det är tillämpligt, de risker som är förknippade med skulden.

En avsättning för omstrukturering redovisas när det finns en fastställt utförlig och formell omstruktureringsplan, och omstruktureringen antingen påbörjats eller blivit offentligt tillkännagiven. Ingen avsättning görs för framtida rörelsekostnader.

En avsättning för uppsägningskostnader för personal redovisas endast om berörda personer har känt till eller antas ha förväntat sig, senast på balansdagen, att de kommer att bli uppsagda.

En avsättning för förlustkontrakt redovisas när de förväntade fördelarna som koncernen väntas erhålla från ett kontrakt är lägre än de oundvikliga kostnaderna att uppfylla förpliktelserna enligt kontraktet.

En avsättning för återställningskontrakt avseende förhyrda lokaler redovisas om det finns en avtalsenlig förpliktelse gentemot hyresvärden att inom överskådlig tid, vid kontraktstidens slut, återställa lokalen i visst skick.

**Oidentifierade inbetalningar och överbetalningar**

Koncernen tar emot stora volymer inbetalningar från gäldenärer för egen och kunders räkning. Det förekommer att avsändarens referensinformation saknas eller är felaktigt vilket försvårar arbetet med att alloka betalningen till rätt ärende. Det förekommer också att inbetalningar görs på redan avslutade ärenden. I sådana fall görs rimliga efterforskningar och försök att kontakta betalningsavsändaren men om detta misslyckas intäktsförs betalningen efter viss tid. I balansräkningen redovisas en avsättning motsvarande förväntade återbetalningar av felaktigt mottagna inbetalningar baserat på en sannolikhetsbedömning.

**Eventualförpliktelser**

En eventualförpliktelse redovisas när det finns ett möjligt åtagande som härrör från inträffade händelser och vars förekomst bekräftas endast av en eller flera osäkra framtida händelser eller när det finns ett åtagande som inte redovisas som en skuld eller avsättning på grund av det inte är troligt att ett utflöde av resurser kommer att krävas.

**Nedskrivningar**

Koncernen tillämpar IAS 36 Nedskrivningar.

De redovisade värdena för koncernens tillgångar prövas, med vissa undantag, vid varje balansdag för att bedöma om det finns indikation på nedskrivningsbehov. IAS 36 tillämpas vid prövning av nedskrivningsbehov för alla tillgångar utom finansiella tillgångar vilka värderas enligt IAS 39, förvaltningstillgångar för pensionskulder vilka värderas enligt IAS 19 Ersättningar till anställda och skattefordringar vilka värderas enligt IAS 12.

Om någon indikation på nedskrivning finns beräknas tillgångens återvinningsvärde. För goodwill och andra immateriella tillgångar med obestämbart nyttjandeperiod samt immateriella tillgångar som ännu inte tagits i bruk beräknas återvinningsvärdet årligen. Om det inte går att fastställa väsentligen oberoende kassaflöden för en enskild tillgång ska vid prövning av nedskrivningsbehov tillgångarna grupperas till den lägsta nivå där det går att identifiera väsentligen oberoende kassaflöden, en kassagenererande enhet. Intrum Justitias verksamhet i respektive geografisk region anses i detta sammanhang utgöra koncernens kassagenererande enheter.

En nedskrivning redovisas när en tillgångs eller kassagenererande enhets redovisade värde överstiger återvinningsvärdet. En nedskrivning belastar resultaträkningen. Nedskrivning av tillgångar hänförliga till en kassagenererande enhet fördelas i första hand till goodwill. Därefter görs en proportionell nedskrivning av övriga tillgångar som ingår i enheten.

Återvinningsvärdet på kassagenererande enheter är det högsta av verkligt värde minus försäljningskostnader och nyttjandevärdet. Vid beräkning av nyttjandevärdet diskonteras framtida kassaflöden med en diskonteringsfaktor som beaktar riskfri ränta och den risk som är förknippad med den specifika tillgången.

Nedskrivningar av goodwill återförs inte. Nedskrivningar av andra

tillgångar återförs om det har skett en förändring i de antaganden som låg till grund för beräkningen av återvinningsvärdet. En nedskrivning återförs endast i den utsträckning tillgångens redovisade värde efter återföring inte överstiger det redovisade värde som tillgången skulle ha haft om någon nedskrivning inte hade gjorts.

**Ersättningar till anställda**

Koncernen tillämpar IAS 19 Ersättningar till anställda.

**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. Se även Not 21 för en närmare beskrivning.

Som avgiftsbestämda pensionsplaner klassificeras de där företagets förpliktelse är begränsad till de avgifter som det åtagit sig att betala. För dessa beror storleken på den anställdes pension dels på de avgifter som företaget betalar till ett försäkringsbolag, dels på kapitalavkastningen och aktuariella faktorer. Följaktligen är det den anställda som bär investeringsrisk och aktuariell risk. Företagets förpliktelser avseende avgifter till avgiftsbestämda planer redovisas som en kostnad i resultaträkningen i den takt som de intjänas genom att anställda utför tjänster åt företaget.

För förmånsbestämda pensionsplaner upphör inte pensionsförpliktelsen förrän de överenskomna pensionerna har utbetalats. Koncernens nettoförpliktelse avseende förmånsbestämda planer beräknas separat för varje plan genom en uppskattning av den framtida ersättning som de anställda intjänat genom sin anställning i både innevarande och tidigare perioder; denna ersättning diskonteras till ett nuvärde. Diskonteringsräntan är räntan på balansdagen på en förstklassig företagsobligation, inklusive bostadsobligation, med en löptid som om möjligt motsvarar koncernens pensionsförpliktelser. Beräkningen utförs av aktuarie med användande av den så kallade Projected Unit Credit Method. Vidare beräknas det verkliga värdet av Intrum Justitias andel av eventuella förvaltningstillgångar per balansdagen.

Vid fastställandet av förpliktelsens nuvärde och verkligt värde på förvaltningstillgångar kan det uppstå aktuariella vinster och förluster. Dessa uppkommer antingen genom att det verkliga utfallet avviker från tidigare gjorda antaganden, eller genom att antagandena ändras. Alla värdeförändringar som har samband med sådana ändringar i antaganden, samt effekten av skillnaden mellan verklig och beräknad avkastning på förvaltningstillgångar, redovisas i övrigt totalresultat.

I balansräkningen redovisat värde för pensioner och liknande förpliktelser motsvarar därmed förpliktelsernas nuvärde vid bokslutstidpunkten, med avdrag för det verkliga värdet av förvaltningstillgångar.

Pensionskostnader avseende tjänstgöring under innevarande period redovisas i rörelseresultatet, medan den beräknade räntekostnaden på pensionsskulden och räntetäkten på förvaltningstillgångarna redovisas i finansnettot.

Pensionsåtaganden i Sverige som lösts genom pensionsförsäkringspremier till Alecia inom den sk ITP-planen redovisas som avgiftsbestämda pensionslösningar.

**Låneuppläggningskostnader**

Koncernen tillämpar IAS 23 Lånekostnader och IAS 39 Finansiella instrument.

Kostnader för att säkerställa bankfinansiering amorteras som finansiella kostnader i koncernresultaträkningen under lånets löptid. Beloppet redovisas i balansräkningen som en avdragspost på låneskulden.

Koncernen aktiverar låneutgifter i anskaffningsvärdet för kvalificerade tillgångar med påbörjandedatum från och med 1 januari 2009. Kvalificerade tillgångar är beloppsmässigt väsentliga anläggningstillgångar med lång färdigställandetid. Inga sådana investeringar har påbörjats under 2012 eller 2013.

**Intäktsredovisning**

Koncernen tillämpar IAS 18 Intäkter.

Intäkter bestående av provisioner och inkassosavgifter, redovisas i samband med inkassandet av fordran. Abonnemangsintäkter redovisas proportionellt under kontraktets löptid, som oftast uppgår till ett år.

**Finansiella intäkter och kostnader**

Finansiella intäkter och kostnader består av räntetäckter på bankmedel och fordringar och räntebärande värdepapper, bankavgifter, räntekostnader på lån, utdelningsintäkter, valutakursdifferenser, orealiserade och

**Not 1 forts.**

realiserade vinster på finansiella placeringar samt derivatinstrument som används inom den finansiella verksamheten.

**Köpta fordringar**

Köpta fordringar består av portföljer av förfallna konsumentfordringar som köpts till ett pris som avsevärt understiger det nominella fordrans beloppet. De redovisas enligt reglerna för lånefordringar och kundfordringar i IAS 39, dvs till upplupen anskaffningskostnad med tillämpning av effektivräntemetoden.

I resultaträkningen redovisas intäkter på fordringarna som inkasade belopp minskade med en amortering. Inkasseringen utförs ofta av samma personal som sysslar med inkasso och inkassobevakning för externa kunders räkning inom verksamhetsområdet Kredithantering. Kostnaden för inkasseringen interndeberas till marknadspris och belastar resultaträkningen för verksamhetsområdet Köpta fordringar som en kostnad för sålda tjänster.

Redovisningen följer en effektivräntemodell, där det redovisade värdet av varje portfölj motsvaras av nuvärdet av alla förväntade framtida kassaflöden, diskonterade med den initiala effektivränta som fastställts vid förvärvet av portföljen, baserat på relationen mellan anskaffningskostnad och de vid förvärvstillfället förväntade framtida kassaflödena. Förändringar i det redovisade värdet på portföljerna utgör periodens amortering och redovisas i resultaträkningen på raden för nettoomsättning.

I samband med köp av respektive portfölj med fordringar görs en prognos gällande portföljens framtida kassaflöden. Kassaflödena inkluderar kapitalbelopp, påminnelseavgifter, inkassoavgifter och dröjsmålsräntor som baserat på en sannolikhetsbedömning förväntas erläggas av gäldenärerna, minskade med förväntade framtida inkasseringkostnader. Med denna prognos samt förvärvspris inklusive transaktionskostnader som grund fastställs för varje portfölj en initial effektivränta som sedan används för diskontering av kassaflöden under portföljens hela livslängd. Löpande under året görs en översyn av gällande kassaflödesprognoser, där uppdateringar kan ske baserat bland annat på uppnått inkasseringresultat, träffade överenskommelser med gäldenärer om avbetalningsplaner samt makroekonomisk information. Kassaflödesprognoserna görs på portföljnivå eftersom varje portfölj av fordringar anses bestå av ett antal mindre, homogena, fordringsbelopp. På basis av de uppdaterade kassaflödesprognoserna och den ursprungligt fastställda effektivräntan beräknas i bokslutet ett nytt redovisat värde för portföljen. Koncernen tillämpar interna tillämpningsregler som innebär att den initiala effektivräntan i vissa fall kan justeras varvid ingen förändring sker av portföljens redovisade värde för mindre prognosjusteringar inom ett på förhand fastställt intervall. Förändringar över tiden i det redovisade värdet kan uppdelas i en tids- och räntekomponent samt av en komponent relaterad till förändringar i uppskattningar om framtida kassaflöden. Ändringar i kassaflödesprognoserna behandlas symmetriskt, d v s både ökning och minskningar av framtida kassaflöden påverkar portföljernas redovisade värde och därmed resultatet. Portföljerna redovisas dock aldrig till ett högre värde än anskaffningskostnaden.

**Betalningsgarantier**

I samband med verksamheter som kreditupplysning och behandling för kunds räkning av kreditansökningar kan koncernens kunder erhålla en garanti, mot betalning, från Intrum Justitia avseende kundernas fordringar på sina kunder. Garantin innebär ett åtagande från Intrum Justitia att förvärva fordran från fordringsägaren för dess nominella värde, eller viss andel därav, när den varit förfallen till betalning ett visst antal dagar. Intäkten i form av garantiavgift redovisas när garantierna ställs ut, och samtidigt reserveras en skuld i balansräkningen för förväntade förluster på garantierna. Vid utebliven betalning från kredittagaren förvärvar Intrum Justitia fordran. Utbetalningen redovisas då som köp av fordringar, efter avdrag för den skuld som redovisades när garantin ställdes ut.

**Kassaflödesanalys**

Koncernen tillämpar IAS 7 Kassaflödesanalyser.

I kassaflödesanalysen redovisas förändringar i behållningen av likvida medel. Koncernens likvida medel består av kassa och banktillgodohavanden. Kassaflödet indelas i kassaflöden från den löpande verksamheten, investeringsverksamheten och finansieringsverksamheten.

Kassaflöden från investeringsverksamheten inkluderar endast årets faktiska utbetalningar för investeringar.

Utländska dotterföretags transaktioner omräknas i kassaflödesanalysen till periodens genomsnittskurs. Förvärvade och avyttrade dotter-

företag rapporteras som kassaflöde från investeringsverksamheten netto efter avdrag för likvida medel i det förvärvade eller avyttrade bolaget.

**Resultat per aktie**

Koncernen tillämpar IAS 33 Resultat per aktie.

Resultatet per aktie utgörs av årets nettoresultat (hänförligt till moderbolagets aktieägare) dividerat med ett vägt genomsnitt av antalet utestående aktier under året. Eget innehav av återköpta aktier inräknas i detta sammanhang inte i utestående aktier.

**Segment**

Koncernen tillämpar IFRS 8 Rörelsesegment.

Ett rörelsesegment är en del av koncernen som bedriver verksamhet från vilken den kan generera intäkter och ådra sig kostnader och för vilken det finns fristående finansiell information tillgänglig. Ett rörelsesegments resultat följs vidare upp av företagets högste verkställande beslutsfattare, dvs koncernchefen, för att utvärdera resultatet samt för att allokera resurser till rörelsesegmentet.

Intrum Justitias rörelsesegment är de geografiska regionerna Norra Europa (Danmark, Estland, Finland, Norge, Polen, Ryssland och Sverige), Centrala Europa (Schweiz, Slovakien, Tjeckien, Tyskland, Ungern och Österrike) och Västra Europa (Belgien, Frankrike, Irland, Italien, Nederländerna, Portugal, Spanien och Storbritannien). Centrala och gemensamma kostnader fördelas på de geografiska regionerna i proportion till deras köpkraftsjusterade omsättning. Indelningen i geografiska regioner används även för intern uppföljning i koncernen. Från och med 2014 är avsikten att Nederländerna redovisas i regionen Norra Europa istället för Västra Europa.

I Not 2 redovisas bland annat nettoomsättning och rörelseresultat per geografisk region. Ränteintäkter och räntekostnader redovisas dock inte per segment. Detta inte bedöms vara relevant eftersom fördelningen av finansiella poster beror på koncernstruktur och finansiering, och inte påverkas av regionernas egentliga prestationer. Verkliga redovisade ränteintäkter och räntekostnader per segment ingår heller inte i någon intern rapportering till koncernchefen.

**Moderbolagets redovisningsprinciper**

Moderbolaget har upprättat årsredovisningen enligt Årsredovisningslagen (1995:1554) och redovisningsrekommendationen RFR 2 Redovisning för juridiska personer från Rådet för finansiell rapportering. RFR 2 innebär att moderbolaget i årsredovisningen för den juridiska personen ska tillämpa samtliga av EU godkända IFRS och uttalanden så långt detta är möjligt inom ramen för årsredovisningslagen och med hänsyn till sambandet mellan redovisning och beskattning. Rekommendationen anger vilka undantag och tillägg som ska göras från IFRS.

**Skilnader mellan koncernens och moderbolagets redovisningsprinciper**

Skilnaderna mellan koncernens och moderbolagets redovisningsprinciper framgår nedan. De nedan angivna redovisningsprinciperna för moderbolaget har tillämpats konsekvent på samtliga perioder som presenteras i moderbolagets finansiella rapporter.

**Dotterföretag, intresseföretag och joint ventures**

Andelar i dotterföretag, intresseföretag och joint ventures redovisas i moderbolaget till anskaffningsvärde inklusive transaktionskostnader minskat med eventuella nedskrivningar. Som intäkt redovisas endast erhållna utdelningar.

**Koncernbidrag och aktieägartillskott för juridiska personer**

Företaget redovisar koncernbidrag och aktieägartillskott i enlighet med RFR 2.

Erhållna koncernbidrag redovisas som aktieutdelning och lämnade koncernbidrag redovisas som aktieägartillskott. Aktieägartillskott förs direkt mot eget kapital hos mottagaren och aktiveras i aktier och andelar hos givaren, i den mån nedskrivning ej erfordras.

**Övrigt**

Moderbolaget har inga leasingavtal som klassificeras som finansiell leasing vare sig i moderbolagets egen redovisning eller i koncernredovisningen.

## NOT 2

## RÖRELSESEGMENT

MSEK	Koncernen	
	2013	2012
<b>Nettoomsättning från externa kunder per geografisk region</b>		
Norra Europa	2 178	1 990
Centrala Europa	1 088	892
Västra Europa	1 300	1 166
<b>Summa</b>	<b>4 566</b>	<b>4 048</b>
<b>Nettoomsättning från externa kunder per land</b>		
Finland	720	697
Sverige	808	690
Schweiz	507	497
Frankrike	501	415
Nederländerna	298	318
Övriga länder	1 732	1 431
<b>Summa</b>	<b>4 566</b>	<b>4 048</b>
<b>Koncernintern nettoomsättning per geografisk region</b>		
Norra Europa	232	164
Centrala Europa	244	231
Västra Europa	95	87
Eliminering	-571	-482
<b>Summa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Rörelseresultat per geografisk region</b>		
Norra Europa	722	590
Centrala Europa	266	148
Västra Europa	219	141
<b>Summa rörelseresultat</b>	<b>1 207</b>	<b>879</b>
Finansnetto	-161	-150
<b>Resultat före skatt</b>	<b>1 046</b>	<b>729</b>
<b>Tillgångar per geografisk region</b>		
Norra Europa	4 816	3 907
Centrala Europa	2 300	1 802
Västra Europa	2 950	2 419
Koncerngemensamt/elimineringar	156	347
<b>Summa</b>	<b>10 222</b>	<b>8 475</b>
<b>Materiella och immateriella anläggningstillgångar per land</b>		
Sverige	520	548
Finland	504	495
Nederländerna	382	368
Schweiz	263	250
Belgien	240	236
Övriga länder	1 017	892
<b>Summa</b>	<b>2 926</b>	<b>2 789</b>

MSEK	Koncernen	
	2013	2012
<b>Skulder och avsättningar per geografisk region</b>		
Norra Europa	1 814	1 675
Centrala Europa	838	819
Västra Europa	1 322	957
Koncerngemensamt/elimineringar	2 932	2 038
<b>Summa</b>	<b>6 906</b>	<b>5 489</b>
<b>Investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar per region</b>		
Norra Europa	39	78
Centrala Europa	41	44
Västra Europa	18	19
Koncerngemensamt/elimineringar	23	11
<b>Summa</b>	<b>121</b>	<b>152</b>
<b>Avskrivningar och nedskrivningar per geografisk region</b>		
Norra Europa	-72	-70
Centrala Europa	-39	-61
Västra Europa	-34	-38
Koncerngemensamt/elimineringar	-12	-18
<b>Summa</b>	<b>-157</b>	<b>-187</b>
<b>Justeringar för andra ej kassaflödespåverkande poster per region</b>		
Norra Europa	3	3
Centrala Europa	1	1
Västra Europa	1	-11
Koncerngemensamt/elimineringar	1	1
<b>Summa</b>	<b>6</b>	<b>-6</b>
<b>Resultatandelar i intresseföretag och joint ventures per region</b>		
Norra Europa	-2	-8
Centrala Europa	-	11
Västra Europa	1	4
<b>Summa</b>	<b>-1</b>	<b>7</b>
<b>Nettoomsättning per verksamhetsområde</b>		
Kredithantering	3 469	3 369
Finansiella tjänster	1 791	1 191
Eliminering av internttransaktioner	-694	-512
<b>Summa</b>	<b>4 566</b>	<b>4 048</b>
<b>Nettoomsättning från externa kunder per verksamhetsområde</b>		
Kredithantering	2 775	2 857
Finansiella tjänster	1 791	1 191
<b>Summa</b>	<b>4 566</b>	<b>4 048</b>
<b>Rörelseresultat per verksamhetsområde</b>		
Kredithantering	823	827
Finansiella tjänster	969	599
Gemensamma kostnader	-585	-547
<b>Summa</b>	<b>1 207</b>	<b>879</b>

## Not 2 forts.

Ingen enskild kund motsvarar mer än tre procent av koncernens sammanlagda omsättning.

Indelningen i geografiska regioner vad avser omsättning och resultat sker utifrån var kunderna är lokaliserade.

De geografiska regionerna är Norra Europa (Danmark, Estland, Finland, Norge, Polen, Ryssland och Sverige), Centrala Europa (Schweiz, Slovakien, Tjeckien, Tyskland, Ungern och Österrike) och Västra Europa (Belgien, Frankrike, Irland, Italien, Nederländerna, Portugal, Spanien och Storbritannien).

Centrala och gemensamma kostnader fördelas på de geografiska regionerna i proportion till deras köpkraftsjusterade omsättning. Indelningen i geografiska regioner används även för intern uppföljning i koncernen.

Koncernintern försäljning mellan regionerna sker till marknadspris.

Internttransaktioner mellan verksamhetsområdena Finansiella tjänster och Kredithantering avser ersättning till marknadspris för det arbete som utförs inom Kredithantering med hantering och inkassering på koncernens köpta fordringar. Ersättningen erläggs i form av en provision som redovisas som kostnad inom Finansiella tjänster, men som elimineras i koncernresultaträkningen.

Ränteintäkter och räntekostnader redovisas inte per segment. Detta bedöms inte vara relevant eftersom fördelningen av finansiella poster beror på koncernstruktur och finansiering, och inte påverkas av regionernas egentliga prestationer. Verkliga redovisade ränteintäkter och räntekostnader per segment ingår heller inte i någon intern rapportering till koncernchefen.

Tillgångar, skulder och avsättningar i moderbolaget och andra gemensamma bolag redovisas som koncerngemensamt /elimineringar.

## NOT 3

## INTÄKTER OCH KOSTNADER

Intäkter MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
Inkassoavgifter, provisioner och gäldenärsarvoden	2 445	2 444	–	–
Abonnemangintäkter	75	88	–	–
Inkasserade belopp på köpta fordringar	3 040	2 274	–	–
Amortering köpta fordringar	–1 327	–1 054	–	–
Omvärdering köpta fordringar	7	–79	–	–
Provisionsintäkter från kontokortsgarantier	57	49	–	–
Intäkter från koncernföretag	–	–	90	85
Övriga intäkter	269	326	–	–
<b>Summa</b>	<b>4 566</b>	<b>4 048</b>	<b>90</b>	<b>85</b>

Intäkterna från köpta fordringar utgörs av inkasserade belopp minskade med amorteringen, dvs periodens minskning av portföljens redovisade värde. Se även Not 14.

Kostnader MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
Personalkostnader	–1 639	–1 572	–124	–88
Avskrivningar och nedskrivningar	–157	–187	0	0
Övriga kostnader	–1 563	–1 410	–134	–69
<b>Summa</b>	<b>–3 359</b>	<b>–3 169</b>	<b>–258</b>	<b>–157</b>

## NOT 4

## AVSKRIVNINGAR OCH NEDSKRIVNINGAR

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
Aktiverade kostnader för IT-utveckling	–93	–128	0	0
Kundrelationer	–14	–14	–	–
Andra immateriella anläggningstillgångar	–19	–18	–	–
Datorutrustning	–12	–13	0	0
Andra materiella anläggningstillgångar	–19	–14	0	0
<b>Summa</b>	<b>–157</b>	<b>–187</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Avskrivningarna har belastat respektive funktion som rörelsekostnader enligt följande:

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
Kostnad sålda tjänster	–148	–173	–	–
Försäljnings- och marknadsföringskostnader	–2	–3	–	–
Administrationskostnader	–7	–11	0	0
<b>Summa</b>	<b>–157</b>	<b>–187</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Siffrorna för koncernen 2012 inkluderar nedskrivningar av aktiverade kostnader för IT-utveckling om 17 MSEK som redovisats som kostnad sålda tjänster.

## NOT 5

## RESULTATANDELAR I INTRESSEFÖRETAG OCH JOINT VENTURES

MSEK	Koncernen	
	2013	2012
<b>Intresseföretag</b>		
IJCOF SAS (Frankrike)	1	3
<b>Summa intresseföretag</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
MSEK	Koncernen	
	2013	2012
<b>Joint ventures</b>		
LDF65 sarl (Luxemburg)	–	–20
Inca sarl (Luxemburg)	–	32
EE-DF AG, Zug (Schweiz)	–2	–8
<b>Summa joint ventures</b>	<b>–2</b>	<b>4</b>
<b>Summa resultatandelar</b>	<b>–1</b>	<b>7</b>

## NOT 6

## FINANSIELLA INTÄKTER

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
Ränteintäkter från koncernföretag	–	–	118	107
Övriga ränteintäkter	17	21	9	12
Aktieutdelning från koncernföretag	–	–	324	60
<b>Summa</b>	<b>17</b>	<b>21</b>	<b>451</b>	<b>179</b>

Samtliga ränteintäkter hänför sig till poster som inte redovisas till verkligt värde via resultatet.

Ränteintäkter hänförliga till köpta fordringar ingår i rörelseresultatet med 1 713 MSEK (1 220), definierade som skillnaden mellan årets

inkasserade belopp och årets amortering. Amorteringen är den del av portföljernas anskaffningsvärde som vid en periodisering med effektivräntemetoden belöper sig på det aktuella året.

Posten Aktieutdelning från koncernföretag inkluderar erhållna koncernbidrag från dotterföretag i Sverige med 41 MSEK (10).

## NOT 7

## RÄNTEKOSTNADER OCH LIKNANDE RESULTATPOSTER

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
Räntekostnader till koncernföretag	–	–	–14	–24
Räntekostnader	–144	–140	–128	–117
Kursdifferenser	–4	–4	3	–4
Amortering av aktiverade låneuppläggningskostnader	–11	–9	–11	–9
Kostnadsfört aktieägartillskott till dotterföretag	–	–	–281	–
Nedskrivningar av aktier i dotterföretag	–	–	–25	–386
Övriga finansiella kostnader	–19	–18	–17	–17
<b>Summa</b>	<b>–178</b>	<b>–171</b>	<b>–473</b>	<b>–557</b>

Samtliga räntekostnader hänför sig till poster som inte redovisas till verkligt värde via resultatet.

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

Ökningen av övriga finansiella poster jämfört med föregående år är främst hänförlig till periodiserade upplåningskostnader.

Posten Kostnadsfört aktieägartillskott till dotterföretag inkluderar lämnade koncernbidrag till dotterföretag i Sverige med högst 240 MSEK (–).

## NOT 8

## SKATT

Årets skattekostnad fördelar sig enligt följande:

MSEK	Koncernen	
	2013	2012
<b>Aktuell skattekostnad</b>		
Skattekostnad hänförlig till årets resultat	–138	–149
Skatt hänförlig till avgjorda skattetvister och liknande	0	14
Övrig justering av skatt hänförlig till tidigare år	13	47
<b>Uppskjuten skattekostnad</b>		
Uppskjuten skatt avseende temporära skillnader	–111	–42
Uppskjuten skatteintäkt i under året aktiverat skattevärde i underskottsavdrag	9	0
Uppskjuten skattekostnad hänförlig till tidigare aktiverat skattevärde i underskottsavdrag	0	–15
<b>Summa skattekostnad</b>	<b>–227</b>	<b>–145</b>

Ingen skatt redovisas under året för avvecklad/avyttrad verksamhet eller för realisationsresultat.

Intrum Justitia AB har säte i Sverige, där den nominella bolagsskattesatsen under 2012 var 26,3 procent, och sänktes från och med 2013 till 22,0 procent. Koncernen har verksamhet i 20 länder i Europa, med varierande skattesatser. Följande avstämning förklarar avvikelser mellan koncernens faktiska skattekostnad och förväntad skattekostnad givet den svenska bolagsskattesatsen:

Avstämning	2013		Koncernen		2012	
	MSEK	%	MSEK	%	MSEK	%
Resultat före skatt	1 046		729			
<b>Inkomstskatt beräknad med normal skattesats i Sverige, 22,0 respektive 26,3 procent</b>	<b>–230</b>	<b>22,0</b>	<b>–192</b>	<b>26,3</b>		
Effekt av andra skattesatser i andra länder	10	–1,0	30	–4,0		
Skatteeffekt av skattefria intäkter och ej avdragsgilla kostnader	–4	0	–9	1,2		
Ej redovisade skattefordringar avseende förlustavdrag	–19	1,8	–98	13,4		
Utnyttjande av tidigare ej redovisade skattefordringar avseende förlustavdrag	10	–1,0	63	–8,6		
Justeringar tidigare år och övrigt	6	–0,1	61	–8,4		
<b>Summa skatt på årets resultat</b>	<b>–227</b>	<b>21,7</b>	<b>–145</b>	<b>19,9</b>		

Ej redovisade skattefordringar avseende förlustavdrag avser 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 inte redovisas eftersom det inte är tillräckligt sannolikt att tillräckliga skattepliktiga överskott kommer att uppstå under överskådlig tid. Justeringar tidigare år och övrigt inkluderar bland annat avgjorda skattetvister.

Motsvarande avstämning för moderbolaget:

Avstämning	2013		Moderbolaget		2012	
	MSEK	%	MSEK	%	MSEK	%
Resultat före skatt	–90		–450			
Inkomstskatt beräknad med normal skattesats i Sverige, 22,0 respektive 26,3 procent	20	22,0	118	26,3		
Skatteeffekt av skattefria intäkter och ej avdragsgilla kostnader	81	90,0	–112	–25,0		
Ej redovisade skattefordringar avseende förlustavdrag	–101	–112,0	–6	–1,3		
<b>Summa skatt på årets resultat</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>	<b>0</b>	<b>–0,5</b>		

Skattefria intäkter och ej avdragsgilla kostnader i moderbolaget utgörs till största del av aktieutdelningar från dotterföretag, lämnade kostnadsförda aktieägartillskott samt nedskrivning av aktier i dotterföretag. Som en följd både av resultatposter och orealiserade kursdifferenser som redovisats i övrigt totalresultat har moderbolaget vid utgången av året ackumulerade underskottsavdrag på 1 011 MSEK (451). Någon uppskjuten skattefordran redovisas ej för dessa underskottsavdrag då moderbolaget inte beräknas ha positiva skattepliktiga resultat under de närmaste åren.

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 forts.

	2013		2012	
	Tillgång/ skuld	Intäkt/ kostnad	Tillgång/ skuld	Intäkt/ kostnad
Legala utlägg	-2	1	-2	-1
Köpta fordringar	-350	-115	-177	-59
Immateriella tillgångar	-13	8	-20	15
Förlustavdrag	24	9	15	-15
Avsättningar för pensioner	28	0	9	0
Övrigt	-1	-5	6	3
<b>Summa</b>	<b>-314</b>	<b>-102</b>	<b>-169</b>	<b>-57</b>
Uppskjutna skattefordringar	69	-3	70	-3
Uppskjutna skatteskulder	-383	-54	-239	-54
<b>Summa</b>	<b>-314</b>	<b>-54</b>	<b>-169</b>	<b>-57</b>

De uppskjutna skattefordringarna och skatteskulderna beräknas förfalla till betalning om mer än ett år.

Koncernen har förlustavdrag som kan utnyttjas mot framtida vinster med totalt 1 704 MSEK (1 636). Därav ligger 110 MSEK (95) till grund för uppskjutna skattefordringar om 24 MSEK (15) som redovisas i balansräkningen eftersom förlustavdragen bedöms kunna utnyttjas mot skattepliktiga vinster under de närmaste åren. Uppskjuten skattefordran redovisas för bolag i Italien, Norge, Polen, Slovakien och Österrike. Av dessa länder redovisar alla utom Slovakien och Österrike positiva skattepliktiga resultat för 2013. Redovisningen baseras på en bedömning av möjligheterna att uppnå positiva skattepliktiga resultat under överskådlig tid. Uppskjuten skattefordran redovisas inte för länder med negativt resultat om det inte med hög sannolikhet kan antas att årets förlust endast är tillfällig.

Förlustavdrag i länder med förfallotidpunkter för utnyttjande av avdragen avser endast Polen med 34 MSEK (16) och Spanien med 4 MSEK (4). I Polen kan förlustavdragen utnyttjas endast under en femårsperiod från förluståret, och i Spanien endast under en 18-årsperiod. Ingen uppskjuten skattefordran redovisas avseende förlustavdrag i dessa två länder.

Förlustavdrag för vilka ingen uppskjuten skattefordran redovisas avser främst Sverige med 1 011 MSEK (981) och Storbritannien med 375 MSEK (365). Huvuddelen av förlustavdragen i Sverige utgörs av underskott i moderbolaget. Till följd av huvudkontorskostnader och finansieringskostnader har moderbolaget under flera år haft skattemässiga underskott, även då man räknar in mottagna koncernbidrag från de bolag som med positivt resultat bedriver affärsverksamhet i Sverige. Intrum Justitias bedömning är att underskotten under överskådlig tid inte kan användas mot positiva skattepliktiga resultat om inte en koncernintern omstrukturering först sker, exempelvis på så sätt att moderbolagets räntekostnader flyttas till utländska dotterföretag. Om och när en sådan omstrukturering görs kan det bli aktuellt att värdera förlustavdragen i redovisningen. Eftersom förlustavdragen finns i moderbolaget så har de inget att göra med nedskrivningsprövningen för goodwill, som avser affärsverksamheten i dotterföretagen. Underskottsavdrag i Sverige kan också komma att konsumeras genom så kallad CFC-beskattnings av resultat i utländska dotterföretag med lågbeskattade inkomster.

Skattekostnader som under året redovisats i övrigt totalresultat uppgår till -1 MSEK (0). Ingen skatt har redovisats direkt mot eget kapital.

Efter skatterevision i koncernens svenska moderbolag för inkomståret 2009 beslutade Skatteverket under 2011 om skattetillägg på 19 MSEK. Intrum Justitia anser emellertid att någon oriktig uppgift inte har lämnats i deklarationen, varmed förutsättningen för skattetillägg inte är uppfylld. Skatteverket har vunnit i Förvaltningsrätten i oktober 2012 och i Kammarrätten i februari 2014. Bolaget överväger att överklaga till Högsta Förvaltningsdomstolen.

## NOT 9

## RESULTAT PER AKTIE

	Koncernen	
	2013	2012
Årets resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare (MSEK)	817	584
Antal aktier vid årets början	79 744 651	79 744 651
Återköp av egna aktier	-1 197 773	-
Antal utestående aktier vid årets slut	78 546 878	79 744 651
Vägt genomsnittligt antal aktier under året före och efter utspädning	79 306 099	79 744 651
<b>Resultat per aktie före och efter utspädning (SEK)</b>	<b>10,30</b>	<b>7,32</b>

I enlighet med styrelsens förslag beslöt stämman 2013 att ge styrelsen bemyndigande att under tiden fram till nästa årsstämma besluta om förvärv och överlåtelse av egna aktier på NASDAQ OMX Stockholm. Bolagets innehav av egna aktier får vid var tid inte överstiga 10 procent av det totala antalet aktier i Bolaget. Under året har enligt styrelsens beslut 1 197 773 aktier återköpts för 200 MSEK.

## NOT 10

## IMMATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
<b>Goodwill</b>				
Ingående anskaffningsvärden	2 369	2 204	-	-
Årets förvärv	122	224	-	-
Kursdifferenser	51	-59	-	-
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>2 542</b>	<b>2 369</b>	-	-
<b>Redovisade värden</b>	<b>2 542</b>	<b>2 369</b>	-	-
<b>Aktiverade kostnader för IT-utveckling</b>				
Ingående anskaffningsvärden	842	820	5	5
Årets aktiverade utgifter	48	75	0	0
Utrangeringar	-7	-45	0	0
Omklassificering	7	0	-	-
Förvärvat via rörelseförvärv	4	16	-	-
Kursdifferenser	24	-24	-	-
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>918</b>	<b>842</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
Ingående ackumulerade avskrivningar	-595	-539	-4	-4
Utrangeringar	7	43	-	-
Omklassificering	-2	0	-	-
Förvärvat via rörelseförvärv	0	-2	-	-
Årets avskrivningar	-93	-111	-1	0
Kursdifferenser	-18	14	-	-
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>-701</b>	<b>-595</b>	<b>-5</b>	<b>-4</b>
Ingående nedskrivningar	-17	0	-	-
Årets nedskrivningar	0	-17	-	-
<b>Utgående ackumulerade nedskrivningar</b>	<b>-17</b>	<b>-17</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Redovisade värden</b>	<b>200</b>	<b>230</b>	<b>0</b>	<b>1</b>



## Not 10 forts.

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
<b>Kundrelationer</b>				
Ingående anskaffningsvärden	150	173	–	–
Omklassificering	–13	–36	–	–
Förvärvat via rörelseförvärv	0	17	–	–
Kursdifferenser	5	–4	–	–
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>142</b>	<b>150</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Ingående ackumulerade avskrivningar	–82	–71	–	–
Årets avskrivningar	–14	–14	–	–
Kursdifferenser	–4	3	–	–
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>–100</b>	<b>–82</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Redovisade värden</b>	<b>42</b>	<b>68</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
<b>Andra immateriella anläggningstillgångar</b>				
Ingående anskaffningsvärden	81	59	–	–
Årets aktiverade utgifter	25	23	–	–
Kursdifferenser	4	–1	–	–
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>110</b>	<b>81</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Ingående ackumulerade avskrivningar	–50	–34	–	–
Årets avskrivningar	–19	–18	–	–
Kursdifferenser	–4	2	–	–
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>–73</b>	<b>–50</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Redovisade värden</b>	<b>37</b>	<b>31</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Aktiverade kostnader för IT-utveckling är huvudsakligen utvecklade internt med egen personal och/eller inhyrda konsulter. Kundrelationer och goodwill är förvärvade i samband med förvärv av rörelse. Andra immateriella anläggningstillgångar är huvudsakligen externt förvärvade.

Betalningar under året avseende investeringar i immateriella anläggningstillgångar uppgick för koncernen till 77 MSEK (97).

#### Nedskrivningsprövningar för kassagenererande enheter innehållande goodwill

Koncernen betraktar de geografiska regionerna som kassagenererande enheter i den betydelse som avses i IAS 36 Nedskrivningar.

Redovisat värde av goodwill fördelar sig på respektive region enligt följande:

MSEK	2013	2012
Norra Europa	1 110	1 106
Centrala Europa	295	286
Västra Europa	1 137	977
<b>Summa</b>	<b>2 542</b>	<b>2 369</b>

Nedskrivningsprövning avseende goodwill för respektive kassagenererande enhet har skett inför årsbokslutet. Återvinningsvärdet har fastställts genom en beräkning av nyttjandevärdet för respektive tillgång. För varje kassagenererande enhet har företagsledningen sammanställt en prognos över årliga framtida kassaflöden, baserat på historiska erfarenheter och bolagets egna planer och bedömningar om framtiden.

Beräkningen bygger på budget för 2014 samt en detaljerad prognos för åren 2015–2016 och därefter en årlig ökning om tre procent. Kassaflödena har diskonterats till ett nuvärde med tillämpning av koncernens vägda genomsnittliga kapitalkostnad, vilken beräknats uppgå till 10,21 procent (10,01) före skatt, motsvarande 7,91 procent (7,50) per år efter skatt. Återvinningsvärdet har för respektive kassagenererande enhet jämförts med det koncernmässiga redovisade värdet netto av enhetens tillgångar och skulder. Nedskrivningsprövningen ger vid handen att inget nedskrivningsbehov föreligger.

#### Känslighetsanalys

Nedskrivningsprövningen bygger på ett antal antaganden, där utfallet bedöms vara mest känsligt för vissa av antagandena:

För år 2015–2016 antogs en årlig omsättningsstillväxt på 10 procent (10), där varje 1 000 kr i omsättningsökning antogs medföra en ökning av rörelseresultatet om 300 kr, dvs en ”inkrementell resultatökning” om 30 procent. För perioden efter 2016 antogs en evig tillväxt i kassaflödena om 3 procent (3) per år. Samma antaganden har tillämpats för alla de tre geografiska regionerna, och även samma diskonteringsräntor, då ingen långsiktig skillnad kan identifieras mellan regionernas tillväxtpotential eller risk.

Väsentliga antaganden vid beräkning av förväntat kassaflöde för Intrum Justitia är alltså omsättningsökningen och den ”inkrementella resultatökningen”. Andra faktorer som påverkar är investerings- och rörelsekapitalbehovet. De väsentliga antagandena analyseras mot bakgrund av olika konjunkturindikatorer samt egen kunskap om marknadens utveckling, rörelsens kostnader och förväntade effekter av långsiktiga initiativ.

En känslighetsanalys har genomförts, där den årliga omsättningsstillväxten för 2015–2016 antogs vara 5 procent, den inkrementella resultatökningen antogs vara 20 procent, och den eviga tillväxten i kassaflödena efter 2016 antogs vara 1,5 procent per år. Inte heller med dessa rimligt möjliga antaganden visar nedskrivningsprövningen på något nedskrivningsbehov avseende goodwill för någon av de tre regionerna.

#### NOT 11

##### MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
<b>Datorutrustning</b>				
Ingående anskaffningsvärden	189	201	1	1
Årets investeringar	21	12	–	–
Försäljningar och utrangeringar	–27	–24	–	–
Omklassificering	3	2	–	–
Förvärvat via rörelseförvärv	0	2	–	–
Kursdifferenser	5	–4	–	–
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>191</b>	<b>189</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
Ingående ackumulerade avskrivningar	–169	–180	–1	–1
Försäljningar och utrangeringar	26	23	–	–
Omklassificering	–1	–2	–	–
Förvärvat via rörelseförvärv	0	–1	–	–
Årets avskrivningar	–12	–13	0	0
Kursdifferenser	–4	4	–	–
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>–160</b>	<b>–169</b>	<b>–1</b>	<b>–1</b>
<b>Redovisade värden</b>	<b>31</b>	<b>20</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## Not 11 forts.

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
<b>Andra materiella anläggningstillgångar</b>				
Ingående anskaffningsvärden	231	223	2	2
Årets investeringar	23	43	0	0
Försäljningar och utrangeringar	-7	-29	-	-
Omklassificering	-3	0	-	-
Kursdifferenser	5	-6	-	-
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>249</b>	<b>231</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
Ingående ackumulerade avskrivningar	-160	-178	-2	-2
Försäljningar och utrangeringar	7	27	-	-
Omklassificering	1	0	-	-
Årets avskrivningar	-19	-14	0	0
Kursdifferenser	-4	5	-	-
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>-175</b>	<b>-160</b>	<b>-2</b>	<b>-2</b>
<b>Redovisade värden</b>	<b>74</b>	<b>71</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## NOT 12

## KONCERNFÖRETAG

MSEK	Antal aktier	2013	2012
Intrum Justitia A/S, Danmark	40	188	188
Intrum Justitia AS, Estland	430	1	1
Intrum Justitia Finans AB	66 050 000	66	-
Intrum Justitia Oy, Finland	14 000	1 649	1 649
Intrum Justitia SAS, Frankrike	5 000	345	345
Intrum Justitia SpA, Italien	600 000	50	50
Intrum Justitia SDC SIA, Lettland	2 000	0	0
Intrum Justitia BV, Nederländerna	40	377	377
Fair Pay Please AS, Norge	5 000	264	264
Intrum Justitia Portugal Unipessoal Lda, Portugal	68 585	71	71
Intrum Justitia AG, Schweiz	7 000	942	942
Intrum Justitia Ibérica S.A.U., Spanien	600 000	173	198
Collector Services Ltd, Storbritannien	88 100 002	0	0
Intrum Justitia Sverige AB, Sverige	22 000	1 649	1 649
Intrum Justitia International AB, Sverige	1 000	601	601
Intrum Justitia Holding GmbH, Tyskland	2 050 000	0	0
Intrum Justitia Inkasso GmbH, Österrike	72 673	37	37
<b>Summa redovisat värde</b>		<b>6 413</b>	<b>6 372</b>

MSEK	2013	2012
Ingående balans	6 372	6 749
Lämnade kapitaltillskott	66	9
Nedskrivning andelar i dotterföretag	-25	-386
<b>Utgående balans</b>	<b>6 413</b>	<b>6 372</b>

Nedskrivning av andelar i dotterföretag avser för 2012 dotterföretaget i Tyskland och för 2013 dotterföretaget i Spanien, som gjorts då utvecklingen i dessa företag varit otillfredsställande.

Koncernens moderbolag är Intrum Justitia AB (publ) med organisationsnummer 556607-7581 och säte i Stockholm. Dotterföretag i koncernen framgår nedan.

Aktier ägda av moderbolaget	Org nr	Säte	Kapitalandel
<b>DANMARK</b>			
Intrum Justitia A/S	DK 10613779	Köpenhamn	100%
<b>ESTLAND</b>			
Intrum Justitia AS	10036074	Tallinn	100%
<b>FINLAND</b>			
Intrum Justitia Oy	FI14702468	Helsingfors	100%
Intrum Rahoitus Oy	FI 25086904	Helsingfors	100%
<b>FRANKRIKE</b>			
Intrum Justitia SAS	B322 760 497	Lyon	100%
IJCOF Corporate SAS	B797 546 769	Lyon	58%
IJCOF SAS	B518 528 769	Lyon	70%
Socogestion SAS	B414 613 539	Lyon	100%
<b>ITALIEN</b>			
Intrum Justitia SpA	03776980488	Milano	100%
<b>LETTLAND</b>			
Intrum Justitia Software Development Centre SIA	40103314641	Riga	100%
<b>NEDERLÄNDERNA</b>			
Intrum Justitia BV	33.273.472	Schiphol-Rijk	100%
<b>NORGE</b>			
Fair Pay Please AS	979 683 529	Oslo	100%
Intrum Justitia AS	848 579 122	Oslo	100%
Intrum Justitia 3PDC AS	892 007 802	Oslo	100%
<b>PORTUGAL</b>			
Intrum Justitia Portugal Unipessoal Lda.	7318	Lissabon	100%
<b>SCHWEIZ</b>			
Intrum Justitia AG	CH-020.3.020.656-9	Zürich	100%
Inkasso Med AG	CH-020.3.913.313-8	Zürich	70%
Schimmelpfeng Auskunftei AG	CH-020.3.921.420-2	Zürich	100%
Intrum Justitia Finance Service AG	CH-020.3.912.665-1	Zürich	100%
Intrum Justitia Brugg AG	CHE-109.437.651	Brugg	100%
<b>SPANIEN</b>			
Intrum Justitia Ibérica S.A.U.	A28923712	Madrid	100%
<b>STORBRIANNIEN</b>			
Collector Services Ltd	3515447	Liverpool	100%
Intrum Justitia (Holdings) Ltd	1356148	Liverpool	100%
Intrum Justitia Ltd	1918920	Liverpool	100%
Outstanding Services (Credit Control) Ltd	1014132	Liverpool	100%
Credit Ancillary Services (Scotland) Ltd	SC70627	Glasgow	51%
Debt Investigations (UK) Ltd	4164669	Liverpool	100%

## Not 12 forts.

Aktier ägda av moderbolaget	Org nr	Säte	Kapitalandel
<b>SVERIGE</b>			
Intrum Justitia Sverige AB	556134-1248	Stockholm	100%
Intrum Justitia International AB	556570-1181	Stockholm	100%
Intrum Justitia 3PDC AB	556442-5816	Uppsala	100%
Svensk Delgivningservice AB	556397-1414	Stockholm	100%
Intrum Justitia Finans AB	556885-5265	Stockholm	100%

**TYSKLAND**

Intrum Justitia Holding GmbH	HRB 4709	Darmstadt	100%
Intrum Justitia GmbH	HRB 4622	Darmstadt	100%
Schimmelpfeng Forderungsmanagement GmbH	HRB 8997	Darmstadt	100%
Intrum Justitia Bankenservice GmbH	HRB 5345	Darmstadt	100%
Schimmelpfeng Creditmanagement GmbH	HRB 85778	Darmstadt	100%

**ÖSTERRIKE**

Intrum Justitia GmbH	FN 48800s	Wien	100%
Schimmelpfeng Auskunftei GmbH	FN 105105t	Wien	100%

Dotterföretag till Intrum Justitia International AB	Org nr	Säte	Kapitalandel
---	--------	------	--------------

**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 Portfolio AG	CHE-115.310.591	Zug	100%
Intrum Justitia Licensing AG	CH-020.3.926.747-8	Zug	100%

**LUXEMBURG**

Intrum Justitia Luxembourg sarl	B 183.336	Luxemburg	100%
---------------------------------	-----------	-----------	------

**SVERIGE**

Fair Pay Management AB	556239-1655	Stockholm	100%
Fair Pay Please AB	556259-8606	Stockholm	100%

Dotterföretag till Intrum Justitia Debt Finance AG	Org nr	Säte	Kapitalandel
--	--------	------	--------------

**LUXEMBURG**

Inca sarl	B 139513	Luxemburg	100%
LDF65 sarl	B 134749	Luxemburg	100%

**POLEN**

Intrum Justitia Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A	108-00-01-076	Warszawa	100%
Intrum Justitia Debt Fund 1 Fundusz Inwestycyjny Zamknięty Niestandardowy Fundusz Sekurytyzacyjny	108-00-01-900	Warszawa	100%

Dotterföretag till Inca sarl	Org nr	Säte	Kapitalandel
------------------------------	--------	------	--------------

**NEDERLÄNDERNA**

Lyane BV	34.304.994	Schiphol-Rijk	100%
----------	------------	---------------	------

Dotterföretag till Fair Pay Please AB	Org nr	Säte	Kapitalandel
---------------------------------------	--------	------	--------------

**BELGIEN**

Intrum N.V	BE 0426237301	Gent	100%
Outsourcing Partners N.V	BE 0466643442	Gent	100%
Solutius Belgium N.V.	BE 0889542260	Gent	100%

Dotterföretag till Intrum Justitia BV	Org nr	Säte	Kapitalandel
---------------------------------------	--------	------	--------------

**IRLAND**

Intrum Justitia Ireland Ltd	175808	Dublin	100%
Default Investigation (Ireland) Limited	358355	Dublin	100%

**NEDERLÄNDERNA**

Intrum Justitia Nederland BV	27.134.582	Haag	100%
Intrum Justitia DataCentre BV	27.306.188	Schiphol-Rijk	100%
Buckaroo BV	04.060.983	Utrecht	100%
èM! Payment BV	51.184.990	Utrecht	100%
Intrum Justitia Leasing BV	58.348.042	Haag	100%

**POLEN**

Intrum Justitia Sp.zo.o.o	521-28-85-709	Warszawa	100%
Intrum Justitia Debt Finance Poland Sp.zo.o	521-31-83-398	Warszawa	100%

**SLOVAKIEN**

Intrum Justitia Slovakia s. r. o.	35 831 154	Bratislava	100%
-----------------------------------	------------	------------	------

**TJECKIEN**

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

**UNGERN**

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

Dotterföretag till Fair Pay Management AB	Org nr	Säte	Kapitalandel
---	--------	------	--------------

**SVERIGE**

Intrum Justitia Invest AB	556786-4854	Varberg	100%
---------------------------	-------------	---------	------

Företag utan ägarandel som konsolideras baserat på bestämmande inflytande enligt avtal

ITALIEN	Org nr	Säte
IJ DF Italy Srl	08438930961	Milano

Kapitalandelen överensstämmer för samtliga bolag med rösträttsandelen.

Intrum Justitia har bestämmande inflytande över alla hel- eller delägda dotterföretag ovan.

Intrum Justitia har även bestämmande inflytande över IJ DF Italy Srl, som är ett företag där Intrum Justitia enligt avtal har beslutanderätt och rätt till företagets resultat, samt möjlighet att utöva sin beslutanderätt för att påverka företagets resultat. Företagets verksamhet består av att köpa förfallna fordringar på den italienska marknaden.

Det finns inga andra specialföretag som inte konsolideras där Intrum Justitia har något intresse eller exponering.

## Not 12 forts.

## Dotterföretag med innehav utan bestämmande inflytande (minoritetsintressen)

MSEK	Minoritetsintresse i eget kapital		Minoritetsintresse i resultatet	
	2013	2012	2013	2012
IJCOF Corporate SAS, Frankrike	66	–	0	–
IJCOF SAS, Frankrike	13	0	2	0
Inkasso Med AG, Schweiz	2	2	0	0
Credit Ancillary Services (Scotland) Ltd	0	0	0	0
<b>Summa</b>	<b>81</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>

Minoritetsdelägare i IJCOF Corporate SAS och IJCOF SAS är Ellispère SA (fd Coface Services) Financial Services SAS. Minoritetsdelägare i Inkasso Med AG är Ärztekasse Genossenschaft Urdorf AG. Credit Ancillary Services (Scotland) Ltd är ett vilande bolag.

Se även Not 35 för mer information om IJCOF Corporate SAS och IJCOF AS.

## NOT 13

## INTRESSEFÖRETAG OCH JOINT VENTURES

MSEK	Org nr	2013	2012
IJCOF SAS (Frankrike)	B 515 528 435	–	15
<b>Summa Intresseföretag</b>		<b>0</b>	<b>15</b>
<b>Joint ventures</b>			
EE-DF AG, Zug (Schweiz)	CH-170.3.034.475-1	0	0
LDF65 sarl (Luxemburg)	B 134749	–	–
Inca sarl (Luxemburg)	B 139513	–	–
<b>Summa joint ventures</b>		<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Summa intresseföretag och joint ventures</b>		<b>0</b>	<b>15</b>

## IJCOF SAS

IJCOF SAS startades av Intrum Justitia och Ellispère SA (fd Coface Services) vid årsskiftet 2009–2010, och bedriver inkassoverksamhet på den franska marknaden. Intrum Justitias ägarandel var från början 21,4 procent, och Intrum Justitia hade betydande inflytande, baserat bland annat på ett aktieägaravtal och styrelserepresentation. Innehavet redovisades därför av Intrum Justitia som andelar i intresseföretag enligt kapitalandelsmetoden.

Från och med april 2013 ökade Intrum Justitias ägarandel till 70 procent, och innehavet redovisas sedan dess inte längre som andelar i intresseföretag utan konsolideras som dotterföretag, eftersom Intrum Justitia numera har bestämmande inflytande.

## Not 13 forts.

## EE-DF AG

Verksamheten i EE-DF AG omfattar ägande av förfallna fordringar i Ryssland. Det finns 10 000 utestående aktier i bolaget, varav Intrum Justitia äger hälften och övriga aktier ägs av East Capital Explorer AB samt East Capital Financial Funds AB. EE-DF AG har ett dotterföretag, RDF-I AG, vars verksamhet också omfattar ägande av förfallna fordringar i Ryssland. Det finns 14 285 utestående aktier i RDF-I AG, varav EE-DF AG äger 70 procent och European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) äger 30 procent.

Intrum Justitia och East Capital har gemensamt bestämmande inflytande i EE-DF AG, och Intrum Justitia redovisar innehavet som joint venture enligt kapitalandelsmetoden. Redovisat värde på andelarna i koncernbalansräkningen är noll eftersom bolaget har negativt eget kapital.

Finansiell information i sammandrag för EE-DF AG.

MSEK	2013	2012
<b>Resultaträkning</b>		
<b>Rörelseresultat</b>	<b>–5</b>	<b>–16</b>
Finansnetto	0	–4
<b>Resultat efter finansiella poster</b>	<b>–5</b>	<b>–20</b>
Skatt	0	0
<b>Årets nettoresultat</b>	<b>–5</b>	<b>–19</b>

## MSEK

Balansräkning	2013	2012
Anläggningstillgångar	4	14
Omsättningstillgångar	0	1
Kassa och bank	1	1
<b>Summa tillgångar</b>	<b>5</b>	<b>16</b>
Eget kapital	–27	–21
Kortfristiga skulder	32	37
<b>Summa eget kapital och skulder</b>	<b>5</b>	<b>16</b>

## LDF65 sarl och Inca sarl

Verksamheten i LDF65 sarl omfattar ägande av förfallna fordringar i Österrike och Spanien. Verksamheten i Inca sarl, och dess holländska dotterföretag Lyane BV, omfattar finansiering av LDF65 sarl. Verksamheten i bolagen startade 2007 och de ägdes till 65 procent av ett dotterföretag till Crédit Agricole och till 35 procent av Intrum Justitia. Sedan november 2012 är de helägda dotterföretag till Intrum Justitia.

Intrum Justitia och Crédit Agricole hade, baserat på aktieägaravtal, gemensamt bestämmande inflytande över bolagen under perioden till och med oktober 2012, och Intrum Justitia redovisar dem som joint ventures enligt kapitalandelsmetoden för perioden januari-oktober i jämförelsetalen för 2012. Från och med november 2012 konsolideras de som dotterföretag.

## NOT 14

## KÖPTA FORDRINGAR

MSEK	2013	2012
Ingående anskaffningsvärden	9 375	7 432
Köp av fordringar	2 255	1 875
Omklassificering	13	36
Förvärvat via rörelseförvärv	269	257
Kursdifferenser	422	-225
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>12 334</b>	<b>9 375</b>
Ingående amorteringar	-5 311	-4 345
Årets amorteringar och omvärderingar	-1 320	-1 133
Kursdifferenser	-292	167
<b>Utgående ackumulerade amorteringar och omvärderingar</b>	<b>-6 923</b>	<b>-5 311</b>
<b>Redovisade värden</b>	<b>5 411</b>	<b>4 064</b>
	<b>Koncernen</b>	
<b>MSEK</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Årets amorteringar och omvärderingar		
Tids- och räntekomponent	-1 327	-1 054
Uppskrivning i samband med ändringar i förväntningar i prognoser om framtida kassaflöden	165	76
Nedskrivning i samband med ändringar i förväntningar i prognoser om framtida kassaflöden	-158	-155
<b>Summa årets amorteringar och omvärderingar</b>	<b>-1 320</b>	<b>-1 133</b>

Betalningar under året avseende investeringar i köpta fordringar uppgick till 2 475 MSEK (2 014). För en beskrivning av Intrum Justitias redovisningsprincip för köpta fordringar, se Not 1.

## NOT 15

## ANDRA LÅNGFRISTIGA FORDRINGAR

MSEK	Koncernen	
	2013	2012
Deposition hos lokalhyresvärd	2	2
Köpeskilling avseende aktier i intresseföretag	3	6
Långfristig mervärdesskattefordran	0	9
Förskott avseende investeringar i anläggningstillgångar	1	0
<b>Summa</b>	<b>6</b>	<b>17</b>
Ingående balanser	18	33
Omklassificerat till kortfristiga fordringar	-3	-
Utbetalat	1	-
Återbetalat	-9	-13
Valutakursdifferens	0	-2
<b>Utgående balans</b>	<b>7</b>	<b>18</b>
Ingående ackumulerade nedskrivningar	-1	-1
<b>Utgående ackumulerade nedskrivningar</b>	<b>-1</b>	<b>-1</b>
<b>Redovisade värden</b>	<b>6</b>	<b>17</b>

## NOT 16

## KUNDFORDRINGAR

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
Ej förfallna fordringar	209	169	0	0
Kundfordringar förfallna < 30 dagar	44	56	-	-
Kundfordringar förfallna 30–60 dagar	19	17	-	-
Kundfordringar förfallna 61–90 dagar	9	9	-	-
Kundfordringar förfallna > 91 dagar	45	42	-	-
<b>Summa kundfordringar</b>	<b>326</b>	<b>293</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Ingående ackumulerad reserv för osäkra fordringar	-30	-31	0	0
Årets reserv för osäkra fordringar	-14	-2	-	-
Årets realiserade kundförluster	5	-2	-	-
Årets upplösning av reserv för osäkra kundfordringar	14	5	-	-
Omräkningsdifferens	1	0	-	-
<b>Utgående ackumulerad reserv för osäkra fordringar</b>	<b>-24</b>	<b>-30</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Redovisade värden</b>	<b>302</b>	<b>263</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Se även Not 34.

## NOT 17

## ÖVRIGA FORDRINGAR

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
Utlägg för kunders räkning	87	108	-	-
Avgår: reserv för osäkerhet i utlägg för kunders räkning	-14	-12	-	-
<b>Summa</b>	<b>73</b>	<b>96</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Factoringfordran	94	2	-	-
Övertagen momsfordran på köpta fordringar	152	97	-	-
Att återvinna från kronofogdar i Nederländerna	56	32	-	-
Övrigt	77	40	2	2
<b>Summa</b>	<b>379</b>	<b>171</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>Redovisade värden</b>	<b>452</b>	<b>267</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

En mervärdesskattefordran uppkommer i Nederländerna vid köp av förfallna fordringar. Mervärdesskattedelen av fordran kan återvinnas från skattemyndigheten om den inte inkasseras från gäldenären och redovisas därför separat som en fordran. Den del som förväntas återvinnas inom tolv månader redovisas som kortfristig.

Utlägg som erlagts till kronofogdar i Nederländerna på inkassoärenden kan i vissa fall återvinnas från kronofogdarna om inkassoåtgärderna misslyckas. När det konstaterats att Intrum Justitia har rätt att begära tillbaka beloppet från kronofogdarna flyttas beloppet från Utlägg för kunders räkning till posten Att återvinna från kronofogdar.

## NOT 18

## FÖRUTBETALDA KOSTNADER OCH UPPLUPNA INTÄKTER

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
Förutbetalda hyreskostnader	12	14	0	0
Förutbetalda försäkringspremier	3	3	2	0
Förskott avseende köpta fordringar	12	21	0	0
Upplupna intäkter	74	51	0	1
Derivat med positivt värde	29	32	29	32
Övrigt	36	22	2	3
<b>Redovisade värden</b>	<b>166</b>	<b>143</b>	<b>33</b>	<b>36</b>

## NOT 19

## LIKVIDA MEDEL

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
Kassa och bank	319	335	3	21
Spärrade bankkonton	21	13	3	0
<b>Summa</b>	<b>340</b>	<b>348</b>	<b>6</b>	<b>21</b>

Spärrade bankkonton i moderbolaget avser saldo på ett bankkonto i en bank i Island, som bedöms för närvarande inte lagligen kunna överföras till något bankkonto utanför Island, som en följd av valutarestriktioner.

## NOT 20

## EGET KAPITAL

## Aktiekapital

Enligt bolagsordningen för Intrum Justitia AB (publ) ska bolagets aktiekapital uppgå till lägst 1 500 000 kr och högst 6 000 000 kr. Samtliga aktier är fullt betalda samt berättigar till lika röstvärde och lika andel i bolagets tillgångar och resultat. Inga aktier är reserverade för överlåtelse.

Sedan 2011 finns 79 744 651 utestående aktier i bolaget, motsvarande ett aktiekapital på 1 594 893,02 kr.

## Aktieåterköp

Under 2013 har 1 197 773 aktier återköpts för 200 MSEK. Beloppet redovisas som en reduktion av balanserade vinstmedel. Styrelsens avsikt är att aktiekapitalet ska nedsättas genom indragning av de aktier som återköpts.

Utestående aktier per balansdagen, exklusive eget innehav, är alltså 78 546 878 aktier.

## Övrigt eget kapital i koncernen

## Övrigt tillskjutet kapital

Avser eget kapital, utöver aktiekapital, som tillskjutits av aktieägarna eller uppkommit som en effekt av koncernens personaloptionsprogram. Här ingår överkurs som betalats vid nyemissioner.

## Reserver

Inkluderar omräkningsreserven, vilken innefattar alla valutakursdifferenser som sedan övergången till IFRS från 2004 uppstått vid omräkning av finansiella rapporter från utländska verksamheter, samt långfristiga koncerninterna skulder och fordringar som utgör en utökning eller minskning av koncernens nettoinvestering i utlandsverksamheterna. Beloppet innefattar även valutakursdifferenser som uppstått på moderbolagets externa lån i utländsk valuta sedan 2009, vilka är avsedda som en säkring mot koncernens omräkningsexponering hänförlig till nettotillgångar i utländska dotterföretag.

## Balanserade vinstmedel inklusive årets resultat

Avser intjänade vinstmedel i moderbolaget och dotterföretagen, joint ventures och intresseföretag. Tidigare avsättningar till reservfond, exklusive överförda överkursfonder, ingår i denna post. Ackumulerade omvärderingar avseende koncernens förmånsbestämda pensionsavsättningar ingår också. Beloppet minskas med lämnade aktieutdelningar och med återköp av egna aktier.

Efter balansdagen har styrelsen föreslagit en aktieutdelning om 5,75 kr per aktie motsvarande ett totalt utdelat belopp om 445 MSEK (räknat på antalet utestående aktier exklusive eget innehav per 26 mars 2014).

Under 2012 lämnades en aktieutdelning om 5,00 kr per aktie motsvarande ett totalt utdelat belopp om 399 MSEK.

## Övrigt eget kapital i moderbolaget

## Reservfond

Avser avsättningar till reservfond och överkursfond som gjorts före 2006. Reservfonden är bundet eget kapital och får inte minskas genom vinstutdelning.

## Överkursfond

När aktier emitteras till överkurs, dvs för aktierna betalas mer än deras kvotvärde, ska överskjutande belopp föras till överkursfonden. Avsättningar till överkursfond från och med 2006 är fritt eget kapital.

## Fond för verkligt värde

Avser orealiserade kursvinster eller kursförluster på långfristiga monetära mellanhavanden med dotterföretag samt på externa lån i utländsk valuta vilka är avsedda om en säkring mot koncernens omräkningsexponering hänförlig till nettotillgångar i utländska dotterföretag. Fond för verkligt värde är fritt eget kapital.

## Balanserat resultat

Avser balanserat resultat från föregående år minskat med lämnad aktieutdelning och med återköp av egna aktier. Balanserat resultat är fritt eget kapital.

## Kapitalhantering

Företagets definition av kapital motsvarar eget kapital i koncernen inklusive innehav utan bestämmande inflytande, och uppgick vid årsskiftet till sammanlagt 3 316 MSEK (2 986).

Det mått på företagets kapitalstruktur som används för styrning är koncernens nettoskuld dividerad med rörelseresultatet efter återläggning av avskrivningar på anläggningstillgångar samt amortering och omvärdering av köpta fordringar.

Nettoskulden definieras som summan av räntebärande skulder och pensionsavsättningar minus likvida medel och räntebärande fordringar.

Styrelsen har fastställt finansiella mål för koncernen där nettoskulden dividerad med rörelseresultatet efter återläggning av avskrivningar, amorteringar och omvärderingar, på rullande tolv månaders basis ska uppgå till mellan 2,0 och 3,0.

Per den 31 december 2013 uppgick detta nyckeltal till 1,61 (1,49), dvs lägre än det eftersträvade intervallet.

## NOT 21

## PENSIONER

Intrum Justitias personal i de olika bolagen omfattas av olika pensionsförmåner, varav en del är förmånsbestämda och andra är avgiftsbestämda. Koncernen tillämpar den ändrade versionen av IAS 19 Ersättningar till anställda, som bland annat innehåller enhetliga bestämmelser om aktuariell beräkning av avsättningar för pensioner enligt förmånsbestämda pensionsplaner.

Koncernens anställda i Norge och Schweiz omfattas av pensionsplaner som är fonderade genom förvaltningstillgångar vilka förvaltas av försäkringsbolag, och som redovisas som förmånsbestämda pensionsplaner. De anställda i Tyskland omfattas av en ofonderad förmånsbestämd pensionsplan som kan utbetalas i form av engångsbelopp eller månatliga utbetalningar från pensioneringen. I Frankrike och Italien reserverar bolaget för engångsbelopp som utbetalas till de anställda vid pensionering, och även dessa reserveringar redovisas enligt reglerna för förmånsbestämda pensioner. I Belgien och Sverige finns pensionsplaner, tryggnad genom försäkringslösningar, som teoretiskt borde ha redovisats som förmånsbestämda, men vilka redovisas som avgiftsbestämda pensioner eftersom bolaget inte har tillräcklig information för att redovisa dem som förmånsbestämda. Se även nedan angående ITP-planer.

Den ändrade versionen av IAS 19 föreskriver bland annat att den sk korridormetoden inte längre tillämpas, utan att aktuariella omvärderingar redovisas i övrigt totalresultat. Pensionskostnader avseende tjänstgöring under innevarande period redovisas i rörelseresultatet, medan den beräknade räntekostnaden på pensionskulden och räntetäkten på förvaltningstillgångarna redovisas i finansnettot. I samband med implementation av den ändrade versionen av IAS 19 har Intrum Justitia även börjat redovisa de schweiziska pensionsplanerna som förmånsbestämda. Tidigare redovisades de som avgiftsbestämda då bolaget inte hade tillräcklig information för att redovisa dem som förmånsbestämda. Jämförelsetalen för 2012 är omräknade med hänsyn till de ändrade redovisningsprinciperna.

Avsättningar till pensioner som redovisas i balansräkningen kan analyseras enligt följande:

MSEK	Koncernen	
	2013	2012
Nuvärdet av helt eller delvis fonderade förpliktelser	224	230
Verkligt värde på förvaltningstillgångar	-182	-182
<b>Underskott i planen</b>	<b>42</b>	<b>48</b>
Nuvärdet av ofonderade förpliktelser	60	39
<b>Avsättningar till pensioner totalt</b>	<b>102</b>	<b>87</b>

Förändringar av nettoförpliktelser:

MSEK	Koncernen	
	2013	2012
Ingående balans	87	87
Kostnad för tjänstgöring innevarande period	16	15
Räntekostnad	3	1
Utbetalda pensioner	-8	-12
Pensionsavsättningar i förvärvad verksamhet	11	-
Omvärderingar	-3	0
Valutakursdifferenser	-4	-4
<b>Utgående balans</b>	<b>102</b>	<b>87</b>

Avstämning av verkligt värde på förvaltningstillgångar:

MSEK	Koncernen	
	2013	2012
Ingående balans	182	184
Inbetalda avgifter	32	33
Utbetalda ersättningar	-32	-33
Räntetäkt	3	3
Valutakursdifferenser	-3	-5
<b>Utgående balans</b>	<b>182</b>	<b>182</b>

Pensionskostnad redovisad i resultaträkningen kan specificeras enligt följande:

MSEK	Koncernen	
	2013	2012
Kostnad för tjänstgöring innevarande period	16	15
Netto räntetäkt/räntekostnad	3	1
<b>Summa pensionskostnad i årets resultat</b>	<b>19</b>	<b>16</b>

Kostnader för tjänstgöring innevarande period redovisas i rörelseresultatet. Netto räntetäkt/räntekostnad redovisas i finansnettot.

Omvärderingar av pensionskulden ingår i övrigt totalresultat med 3 MSEK (0).

Vid beräkning av Avsättningar för pensioner har följande antaganden använts:

MSEK	Koncernen	
	2013	2012
Diskonteringsränta	2,0-3,3%	2,2-4,6%
Förväntad framtida löneökningstakt	1,0-3,8%	2,0-3,3%
Förväntade pensionsökningar	0,6-5,0%	2,0-5,0%
Framtida justering av löpande pensioner	3,5-4,2%	3,0-4,2%

Koncernen finansierar också ett antal avgiftsbestämda pensionsplaner. Koncernens kostnader för dessa uppgick till 71 MSEK (93).

#### Fonderade förmånsbestämda pensionsplaner

För koncernens anställda i Schweiz finns åtaganden om obligatorisk tjänstepension som tryggs genom försäkringar i Swiss Life Collective BVG Foundation och i Transparenta BVG Foundation. Nuvärdet av de fonderade förpliktelserna uppgår till 155 MSEK (151), och verkligt värde på förvaltningstillgångarna är 123 MSEK (117). Netto pensionskulda uppgår alltså till 32 MSEK (34). Fonderingen av pensionsåtagandet motsvarar en andel i respektive stiftelses totala placeringstillgångar, som utgörs av obligationer (78 procent), fastigheter (12 procent) och övrigt (10 procent). Under året har Intrum Justitia betalat 6 MSEK (6) till planen, och utbetalningar till pensionärer har uppgått till 6 MSEK (6). Även under 2014 beräknas inbetalningarna till planen uppgå till 6 MSEK, och utbetalningar till pensionärer till 6 MSEK. För dessa pensionsplaner tillämpas en diskonteringsränta på 2,0 procent. En ökning/minskning av diskonteringsräntan med 0,5 procentenheter skulle medföra att pensionskulden minskar med 4,9 procent/ökar med 5,5 procent.

För koncernens anställda i Norge finns åtaganden om obligatorisk tjänstepension som tryggs genom försäkringar i försäkringsbolaget Storebrand Livsforsikring. Nuvärdet av de fonderade förpliktelserna uppgår till 69 MSEK (79), och verkligt värde på förvaltningstillgångarna är 59 MSEK (65). Netto pensionskulda uppgår alltså till 10 MSEK (14). Fonderingen av pensionsåtagandet motsvarar en andel i Storebrands totala placeringstillgångar, som utgörs av obligationer (67 procent), aktier (14 procent), fastigheter (17 procent) och övrigt (2 procent). Under året har Intrum Justitia betalat 2 MSEK (2) till planen, och utbetalningar till pensionärer har uppgått till 2 MSEK (2). Även under 2014 beräknas inbetalningarna till planen uppgå till 2 MSEK, och utbetalningar till pensionärer till 2 MSEK. För dessa pensionsplaner tillämpas en diskonteringsränta på 3,3 procent.

## Not 21 forts.

## ITP-planen

Åtaganden för ålderspension och familjepension för koncernens anställda i Sverige tryggs genom försäkringar i Alecta AB, enligt den s k ITP-planen. Enligt uttalandet UFR 3 från Rådet för finansiell rapportering är ITP-planen en förmånsbestämd plan som omfattar flera arbetsgivare. För räkenskapsåret har Alectas kunder inte haft tillgång till sådan information som gör det möjligt att redovisa denna plan som en förmånsbestämd plan. Det finns heller ingen avtalsmässig överenskommelse om hur över- och underskott i planen ska fördelas mellan plan-deltagarna. Pensionsplanen enligt ITP som tryggs genom försäkringar i Alecta redovisas därför av Intrum Justitia som en avgiftsbestämd plan. Vid utgången av året uppgick Alectas överskott i form av den kollektiva konsolideringsnivån till 148 procent (129). Den kollektiva konsolideringsnivån utgörs av marknadsvärdet på Alectas tillgångar i procent av försäkringsåtagandena beräknade enligt Alectas försäkringstekniska beräkningsantaganden, vilka inte överensstämmer med IAS 19.

Enligt bestämmelserna för ITP-planen ska åtgärder vidtas om konsolideringsnivån understiger 125 procent (t ex en höjning av priset för nyteckning) eller överstiger 155 procent (t ex premiereduktion).

## NOT 22

## ÖVRIGA AVSÄTTNINGAR

MSEK	Koncernen	
	2013	2012
Ingående balanser	3	11
Belopp som tagits i anspråk under året	0	-8
<b>Utgående balanser</b>	<b>3</b>	<b>3</b>

Långfristiga avsättningar förväntas regleras senare än under 2014.

Avsättningarna avser hyres- och återställningskostnader för bolagets tidigare lokaler i Storbritannien. Intrum Justitia garanterar den nuvarande hyresgästens kontraktssliga åtaganden.

## NOT 23

## UPPLÅNING

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
<b>Långfristiga skulder</b>				
Banklån	1 847	1 667	1 846	1 667
Obligationslån	2 056	970	2 056	970
<b>Kortfristiga skulder</b>				
Företagscertifikat	598	606	598	606
Checkräkningskrediter	51	48	48	43
Övriga kortfristiga banklån	-	195	-	-
<b>Summa</b>	<b>4 552</b>	<b>3 486</b>	<b>4 548</b>	<b>3 286</b>

Intrum Justitia AB har sedan 2011 en femårig syndikerad lånefacilitet om sammanlagt 4 000 MSEK med Nordea Bank och Swedbank, samt sedan 2012 en treårig bilateral lånefacilitet om 1 000 MSEK med Swedbank. Låneramen om 4 000 MSEK kan utnyttjas för upplåning i ett antal olika valutor.

Under 2013 har Intrum Justitia AB emitterat obligationer om 1 000 MSEK (1 000) inom ramen för bolagets MTN-program. I samband med emissionen valde bolaget att swappa detta belopp till euro genom en valutaränteswap i enlighet med bolagets policy för säkring av eget kapital i utländsk valuta. Totalt utestående belopp är därmed 2 000 MSEK (1 000).

Under juni 2012 undertecknade Intrum Justitia även en 3-årig bilateral lånefacilitet om 1 000 MSEK med Swedbank.

Per den 31 december 2013 hade låneramarna utnyttjats till lån i schweizerfranc om totalt 12 MCHF (26), i euro om totalt 87 MEUR (115), i norska kronor om 190 MNOK (125) och i polska zloty om totalt 372 MPLN (178). Den outnyttjade delen av faciliteterna uppgick till 3 129 MSEK (3 303).

Lånen löper med rörlig ränta, som utgörs av interbankräntan i respektive valuta med ett marginaltillägg. För lånefaciliteten finns ett antal rörelseknutna och finansiella villkor, däribland gränsvärden på vissa finansiella nyckeltal. Alla sådana villkor var uppfyllda per den 31 december 2013. 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, ställa säkerhet, förändra koncernens rörelse eller besluta om fusion.

Under 2013 har Intrum Justitia även utgivit företagscertifikat som per årsskiftet uppgick till 598 MSEK (606).

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
<b>Förfallotidpunkter för långfristiga lån</b>				
Mellan 1 och 2 år	739	-	738	-
Mellan 2 och 3 år	739	938	739	938
Mellan 3 och 4 år	1 397	-	1 397	-
Mellan 4 och 5 år	1 028	1 699	1 028	1 699
<b>Summa</b>	<b>3 903</b>	<b>2 637</b>	<b>3 902</b>	<b>2 637</b>
<b>Outnyttjade kreditlöften exklusive garantifacilitet</b>				
Löper ut inom ett år	-	-	-	-
Löper ut efter ett år	3 129	3 303	3 129	3 303
<b>Summa</b>	<b>3 129</b>	<b>3 303</b>	<b>3 129</b>	<b>3 303</b>

## NOT 24

## UPPLUPNA KOSTNADER OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
Upplupna sociala avgifter	58	44	16	8
Semesterlöneskuld	96	86	9	8
Upplupen bonuskostnad	124	86	38	15
Förutbetalda abonnemangs-intäkter	41	37	-	-
Avsättningar för förluster vid betalningsgarantier	19	17	-	-
Upplupna räntor	40	32	39	31
Reserv för kostnader att erlägga till kronofogdar i Nederländerna	28	24	-	-
Övriga upplupna kostnader	224	188	15	15
<b>Summa</b>	<b>630</b>	<b>514</b>	<b>117</b>	<b>77</b>



## NOT 25

STÄLLDA SÄKERHETER, EVENTUALTILLGÅNGAR  
OCH EVENTUALFÖRPLIKTELSE

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
<b>Ställda säkerheter</b>				
Depositioner	2	2	–	–
Spärrade bankkonton	21	13	–	–
<b>Summa</b>	<b>23</b>	<b>15</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
<b>Eventualtillgångar</b>	<b>Inga</b>	<b>Inga</b>	<b>Inga</b>	<b>Inga</b>
<b>Eventualförpliktelser</b>				
Betalningsgarantier	1 760	1 526	–	–
Borgensåtaganden	0	86	0	86
Skattetvister	19	110	19	19
<b>Summa</b>	<b>1 779</b>	<b>1 722</b>	<b>19</b>	<b>105</b>

**Ställda säkerheter**

Avser depositioner och spärrade bankmedel som kan tas i anspråk av kunder, leverantörer eller myndigheter om Intrum Justitia inte skulle fullgöra sina kontraktssenliga åtaganden.

**Betalningsgarantier**

I samband med verksamheter som kreditupplysning och behandling för kunds räkning av kreditansökningar kan koncernens kunder erhålla en garanti, mot betalning, från Intrum Justitia avseende kundernas fordringar på sina kunder. Denna typ av garantigivning har under året främst skett i Schweiz och avser i huvudsak periodkort för tågresor. Det innebär att det uppstår en risk att Intrum Justitia måste ersätta kunden för det belopp som garanterats i de fall fakturorna inte betalas i tid. Dock finns det i vissa fall möjlighet för Intrum Justitia att begära kompensations från kunden i form av prisjustering i händelse av försämrade kreditkvalitet. I de fall garantin infrias övertar Intrum Justitia kundens fordran på sin kund och hanterar den vidare inom verksamhetsområdet Köpta fordringar. Det totala garantibeloppet uppgick vid årets slut till 1 760 MSEK (1 526), varav fordringar förfallna mer än 30 dagar uppgick till 23 MSEK (2). Intrum Justitias risk inom denna verksamhet hanteras genom strikta kreditgränser samt genom analys av kortinnehavarens kreditstatus. Per årets slut har Intrum Justitia avsatt 19 MSEK (17) i balansräkningen för att täcka kostnader som kan komma att uppstå på grund av garantin.

**Borgensåtaganden**

Intrum Justitia har tidigare ställt ut garantier avseende externa banklån för ett fåtal samarbetspartners. Dessa åtaganden har avslutats under 2013.

**Skattetvister**

Efter skatterevision i koncernens svenska moderbolag för inkomståret 2009 beslutade Skatteverket under 2011 om skattetillägg på 19 MSEK. Intrum Justitia anser emellertid att någon oriktig uppgift inte har lämnats i deklARATIONEN, varmed förutsättningen för skattetillägg inte är uppfylld. Bolaget har därför överklagat beslutet vad gäller skattetillägget. Skatteverket har vunnit i Förvaltningsrätten i oktober 2012 och i Kammarrätten i februari 2014. Bolaget överväger att överklaga till Högsta Förvaltningsdomstolen.

Koncernens tidigare diskussion med belgiska skattemyndigheter efter skatterevision under 2011 har under 2013 avslutats utan tillkommande kostnad för Intrum Justitia.

**Övrigt**

Koncernen är även i övrigt inblandad i juridiska tvister, vilket är en naturlig del i verksamheten. Styrelsens bedömning är att utfallet av sådana tvister inte kommer att leda till någon väsentlig kostnad.

## NOT 26

## MEDELANTAL ANSTÄLLDA

	Koncernen				varav moderbolaget			
	2013		2012		2013		2012	
	män	kvinnor	män	kvinnor	män	kvinnor	män	kvinnor
Belgien	38	51	37	66	–	–	–	–
Danmark	23	45	22	46	–	–	–	–
Estland	7	25	6	26	–	–	–	–
Finland	101	265	105	258	–	–	–	–
Frankrike	166	364	151	345	–	–	–	–
Irland	22	37	16	38	–	–	–	–
Italien	52	110	50	106	–	–	–	–
Lettland	65	16	55	11	–	–	–	–
Litauen	0	0	1	3	–	–	–	–
Luxemburg	1	0	0	0	–	–	–	–
Nederländerna	169	123	190	128	–	–	–	–
Norge	38	65	39	67	–	–	–	–
Poland	134	250	115	226	–	–	–	–
Portugal	19	55	17	60	–	–	–	–
Schweiz	107	95	117	86	–	–	–	–
Slovakien	20	43	21	38	–	–	–	–
Spanien	60	224	62	219	–	–	–	–
Storbritannien	0	2	0	2	17	29	13	27
Sverige	160	258	170	266	–	–	–	–
Tjeckien	15	16	15	19	–	–	–	–
Tyskland	38	89	47	92	–	–	–	–
Ungern	35	84	35	70	–	–	–	–
Österrike	15	28	12	30	–	–	–	–
<b>Summa</b>	<b>1 285</b>	<b>2 245</b>	<b>1 283</b>	<b>2 202</b>	<b>17</b>	<b>29</b>	<b>13</b>	<b>27</b>
		<b>3 530</b>		<b>3 485</b>		<b>46</b>		<b>40</b>

Av de anställda i koncernen är 29 procent yngre än 30 år gamla, 36 procent är 30–39 år, 23 procent är 40–49 år gamla och 12 procent är 50 år eller äldre.

	2013		2012	
	män	kvinnor	män	kvinnor
<b>Könsfördelning bland personer i ledande ställning</b>				
Styrelsen	6	2	5	2
Koncernens ledningsgrupp	11	1	10	1
Landchefer	13	3	13	3
Styrelseledamöter i dotterföretagen (procent)	96	4	95	5

Sex av medlemmarna i koncernens ledningsgrupp är anställda i moderbolaget. Det finns ingen särskild ledningsgrupp för moderbolaget.

## NOT 27

## LÖNER OCH ERSÄTTNINGAR

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
Löner och andra ersättningar till styrelse, verkställande direktörer och vice verkställande direktörer	83	69	26	14
<b>Löner och ersättningar till övriga anställda</b>				
Norra Europa	480	456	–	–
Centrala Europa	224	235	–	–
Västra Europa	395	378	–	–
Huvudkontor och centrala verksamheter	112	80	60	45
<b>Totalt löner och andra ersättningar i koncernen</b>	<b>1 294</b>	<b>1 218</b>	<b>86</b>	<b>59</b>
Sociala kostnader	345	354	38	29
Varav pensionskostnader	87	108	12	10
<b>Summa</b>	<b>1 639</b>	<b>1 572</b>	<b>124</b>	<b>88</b>

Löner och ersättningar i koncernen inkluderar även ersättningar i annan form än kontant betalning, det vill säga förmåner som till exempel fri eller subventionerad bil, bostad och måltider. Uppgifterna för moderbolaget avser dock endast kontanta ersättningar. Beträffande ersättningar till koncernens ledande befattningshavare, se Not 28.

## NOT 28

## ANSTÄLLNINGSVILLKOR FÖR LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

## Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare

Årsstämman 2013 beslutade om riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare enligt följande. Riktlinjerna gäller den verkställande direktören samt koncernledningen. Förslaget hade beretts av styrelsen och av styrelsens ersättningsutskott.

Intrum Justitias framgång är avhängig medarbetarnas engagemang och kompetens. Den totala ersättningen ska vara konkurrenskraftig på varje marknad där Intrum Justitia verkar så att kompetenta och skickliga medarbetare kan attraheras, motiveras och behållas. Individuella ersättningsnivåer baseras på kompetens, ansvar och prestation.

Den totala ersättningen kan bestå av fyra huvuddelar: fast lön, kort- och långsiktiga rörliga löneprogram samt pensionsförmåner. Till detta kan komma andra förmåner, t.ex. bilförmån.

Den fasta lönen baseras på tjänstens komplexitet och befattningshavarens prestationer och kompetens. Rörliga ersättningar ska vara försedda med tak.

## Kortsiktig rörlig lön

Kortsiktig rörlig lön fastställs för ett år i taget och ska vara villkorad av att förutbestämda och mätbara mål uppfylls. Sådana mål kan vara både gemensamma och individuella och både kvalitativa och kvantitativa. Mål ska vara skriftligen överenskomna.

Exempel på använda mål är lönsamhetsrelaterade mål och diskretionära mål som är relaterade till den pågående strategiomvandlingen.

Den ettåriga rörliga lönekomponenten bidrar till att minska andelen fasta kostnader och till att fokusera ansträngningarna till verksamhetsområden som styrelsen vill prioritera.

Kortsiktig rörlig lön ska vara maximerad till 50 procent av den fasta årslönen. Avvikelse från detta förekommer i ett fåtal äldre anställningsavtal.

## Långsiktig rörlig lön

Målet med Intrum Justitias långsiktiga rörliga löneprogram är att deltagarna – vilkas insatser bedöms direkt kunna påverka koncernens resultat,

lönsamhet och värdetillväxt – ska stimuleras att göra ytterligare insatser genom att deras långsiktiga intressen och perspektiv likställs med aktieägarnas. Programmen syftar vidare till att skapa ett långsiktigt engagemang i Intrum Justitia, att stärka helhetssynen på Intrum Justitia och att ge deltagarna möjlighet att ta del av Intrum Justitias långsiktiga framgång och värdeskapande. Ett annat mål är att minska andelen fasta kostnader.

Långsiktiga rörliga löneprogram ska vara prestationsbaserade. Det maximala utfallet ska vara begränsat till viss del av deltagarens fasta årslön vid tidpunkten för programmets införande, 150 procent för den verkställande direktören och 50 procent för övriga medlemmar av koncernledningen.

## Övrigt

Nya pensionsplaner ska vara premiebaserade och tak ska finnas för pensionsgrundande lön.

Vid uppsägning från Intrum Justitias sida ska avgångsvederlaget (om något) inte överstiga 12 månaders lön. Avvikelse från detta förekommer i ett fåtal befintliga anställningsavtal.

Styrelsen har rätt att frånga dessa principer om det i ett enskilt fall finns särskilda skäl för det.

## Ersättningar och förmåner under året

Ersättning till verkställande direktören och andra ledande befattningshavare utgörs av grundlön, rörlig ersättning, övriga förmåner och pension. Inga aktierelaterade ersättningar har utgått under 2012 eller 2013. Andra ledande befattningshavare har ändrats under åren och avser i tabellen nedan för 2012 Annika Billberg (juni-december), Johan Brodin, Per Christofferson, Jean-Luc Ferraton (maj-december), Erik Forsberg, Jan Haglund (oktober-december), Kari Kyllönen, Pascal Labrue, Harry Vranjes (maj-december), Gijsbert Wassink (januari-april) och Rickard Westlund. För 2013 avses Annika Billberg, Johan Brodin, Per Christofferson, Jean-Luc Ferraton Erik Forsberg, Jan Haglund, Kari Kyllönen, Pascal Labrue, Stephan Ohlmeyer (juni-december), Harry Vranjes och Rickard Westlund. Belopp som anges motsvarar den fulla ersättningen för respektive år, inklusive intjänad, men ännu ej utbetald, rörlig ersättning för respektive år.

Pensionsförmåner och övriga förmåner till verkställande direktören och andra ledande befattningshavare ingår som del av den totala ersättningen.

## Styrelsen

I enlighet med bolagsstämmans beslut uppgår styrelsens totala arvode för året, inklusive arvode för utskottsarbete, till 3 520 kSEK. Fördelning av styrelsearvode mellan ledamöterna beslutas av årsstämman enligt valberedningens förslag. Styrelsen har inga pensionsförmåner eller avtal om avgångsvederlag.

## Verkställande direktören

Enligt det anställningsavtal som nu föreligger med Lars Wollung, koncernchef och verkställande direktör sedan 1 februari 2009, uppgår hans fasta årslön för 2013 till 5 100 kSEK. Utöver fast lön har han möjlighet till en rörlig ersättning upp till 200 procent av årslönen, varav 50 procent inom ramen för det årliga ersättningsprogrammet och 150 procent inom ramen för det långsiktiga incitamentsprogrammet.

Utöver fast lön och rörlig lön har Lars Wollung förmånsbil i enlighet med koncernens bilpolicy. Bolaget erlagger pensionsförsäkringspremier om 35 procent av den fasta årslönen. Lars Wollungs uppsägningstid är sex månader vid uppsägning från hans egen sida och tolv månader vid uppsägning från bolagets sida. I händelse av uppsägning från bolagets sida är han vidare berättigad till ett avgångsvederlag motsvarande tolv månadslöner.

## Andra ledande befattningssinnehavare

Alla ledande befattningssinnehavare har en fast årslön och en rörlig ersättning. Den rörliga ersättningen baseras på det egna ansvarsområdets utfall och koncernens rörelseresultat samt på uppsatta mål för individuell prestation.

Som nämnts ovan baseras bolagsledningens rörliga ersättning för närvarande på två incitamentsprogram med kort respektive lång löptid, s k Short Term- respektive Long Term Incentive Plan. Det förstnämnda programmet innebär en årlig bonusmöjlighet för ledande befattningshavare att kunna erhålla maximalt 50 procent av en årslön i rörlig ersättning (en högre andel förekommer i vissa äldre anställningsavtal). Long Term Incentive Plan innebär att ledande befattningshavare kan erhålla

## Not 28 forts.

maximalt 50 procent av en årslön i form av kontant ersättning. Båda rörliga ersättningarna beror på i vilken utsträckning i förväg uppställda mål uppfyllts. Målen är högt ställda för båda incitamentsprogrammen och har varit särskilt kvalificerade för programmet med den längre löptiden. Regioncheferna har i regel mål där 65 procent av den rörliga kortfristiga delen baseras på regionens rörelseresultat och 35 procent baseras på koncernens rörelseresultat.

Det långfristiga incitamentsprogrammet, Long Term Incentive program, startade under 2008. Programmet baseras på en genomsnittlig tillväxt för resultat per aktie under tre på varandra följande kalenderår.

Uppsägningstiderna för befattningshavarna i koncernledningen varierar från två till tolv månader, såväl vid uppsägning från den anställdes sida som vid uppsägning från företagets sida.

Pensionsförmånerna varierar från individ till individ och från land till land. I några fall är de inkluderade i månadslönen. Huvuddelen av de ledande befattningshavarna har pensionsålder 65 år. Samtliga pensionsförmåner är avgiftsbestämda.

KSEK	2013	2012
<b>Styrelsearvodena</b>		
Lars Lundquist, ordförande	840	840
Matts Ekman	470	540
Helen Fasth Gillstedt	–	395
Joakim Rubin	390	390
Charlotte Strömberg	320	320
Synnöve Trygg	395	–
Fredrik Trägårdh	395	395
Joakim Westh	320	320
Magnus Yngen	390	–
<b>Summa styrelsearvodena</b>	<b>3 520</b>	<b>3 200</b>
<b>Ledande befattningshavare</b>		
Lars Wollung, verkställande direktör		
Grundlön	5 100	4 920
Rörlig ersättning	9 210	2 123
Övriga förmåner	93	98
Pensionskostnader	1 815	1 751
<b>Summa Lars Wollung</b>	<b>16 218</b>	<b>8 892</b>
<b>Övriga ledande befattningshavare (elva personer för 2012 och elva personer för 2013)</b>		
Grundlön	23 093	21 791
Rörlig ersättning	17 848	8 037
Övriga förmåner	1 012	1 141
Pensionskostnader	3 428	3 963
<b>Summa övriga ledande befattningshavare</b>	<b>45 381</b>	<b>34 932</b>

Styrelsearvodena avser perioden från årsstämman 2012 till årsstämman 2013 respektive från årsstämman 2013 till årsstämman 2014. En del av styrelseledamöterna fakturerar arvoden till eget bolag, varvid fakturan även inkluderar sociala avgifter och mervärdesskatt. Rörlig ersättning för verkställande direktören och övriga ledande befattningshavare avser under året intjänad rörlig ersättning som utbetalas under påföljande år. Rörlig ersättning för 2012 har alltså utbetalats under 2013, och rörlig ersättning för 2013 utbetalas under 2014.

**Process för beslutsfattande**

Styrelsen har tillsatt en ersättningskommitté vars uppgift är att behandla koncernens löne- och ersättningsfrågor, i första hand avseende verkställande direktören och koncernledningen. Ersättningskommittén består av tre styrelseledamöter, vilka under året varit Lars Lundquist (ordförande), Joakim Rubin och Magnus Yngen. Till kommitténs sammanträden adjungeras den verkställande direktören och bolagets personaldirektör, dock inte när deras egna löner behandlas i utskottet.

## NOT 29

## REVISIONSARVODENA

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
<b>Uppdrag avseende extern revision</b>				
Ernst & Young	9	6	1	1
KPMG	0	1	0	0
<b>Övriga uppdrag</b>				
Ernst & Young revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	0	1	0	0
KPMG skatterådgivning	1	1	1	0
KPMG Övriga uppdrag	1	1	0	1
Revisionsuppdrag, andra revisorer	1	2	0	0
<b>Summa</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

## NOT 30

## OPERATIONELL LEASING

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2012	2011	2012	2011
<b>Åtaganden om hyresbetalningar avseende ej annulerbara hyreskontrakt</b>				
År 1	115	114	1	1
År 2–4	231	244	1	1
År 5 och senare	79	87	0	0
<b>Summa</b>	<b>425</b>	<b>445</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

Leasingkostnader avseende operationell leasing uppgår för året till 121 MSEK (118), varav i moderbolaget 1 MSEK (3).

Operationell leasing avser huvudsakligen hyra av kontorslokaler för koncernens verksamhet i länderna. Inget enskilt hyresavtal är beloppsmässigt av väsentlig betydelse för koncernen.

## NOT 31

## FINANSIELL LEASING

MSEK	Koncernen	
	2013	2012
<b>Minimivgifter och deras nuvärden</b>		
Inom ett år	1	1
Senare än ett år men inom fem år	0	0
Senare än fem år	0	0
<b>Summa</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

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

## NOT 32

## INVESTERINGSÅTAGANDEN

Åtaganden att förvärva anläggningstillgångar uppgick per årsskiftet till 1 MSEK (18).

## NOT 33

## FINANSIELLA INSTRUMENT

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	31 dec 2013	31 dec 2012	31 dec 2013	31 dec 2012
<b>Verkligt värde och redovisat värde för finansiella instrument</b>				
Finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde	7 110	5 494	4 392	3 468
Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde	29	32	29	32
Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde	6 294	5 051	7 540	5 737
Finansiella skulder värderade till verkligt värde	4	3	4	3

De enda av de finansiella instrumenten som regelmässigt omvärderas till verkligt värde är derivatinstrument (valutaterminer). De värderas utifrån en värderingsteknik som bygger på observerbar marknadsdata och hänförs alltså till Nivå 2 i värderingshierarkin enligt IFRS 7.

Totalt redovisat värde av finansiella tillgångar för koncernen uppgick per balansdagen till 7 139 MSEK (5 526). Finansiella tillgångar klassificerade som lånefordringar och kundfordringar uppgick till 7 110 MSEK (5 494), och finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen uppgick till 29 MSEK (32).

Totalt redovisat värde av finansiella tillgångar för moderbolaget uppgick per balansdagen till 4 421 MSEK (3 500). Finansiella tillgångar klassificerade som lånefordringar och kundfordringar uppgick till 4 392 MSEK (3 468), och finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultatet uppgick till 29 MSEK (32).

Totalt redovisat värde av finansiella skulder för koncernen uppgick per balansdagen till 6 298 MSEK (5 054). Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde uppgick till 6 294 MSEK (5 051), och finansiella skulder värderade till verkligt värde uppgick till 4 MSEK (3).

Totalt redovisat värde av finansiella skulder för moderbolaget uppgick per balansdagen till 7 544 MSEK (5 740). Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde uppgick till 7 540 MSEK (5 737), och finansiella skulder värderade till verkligt värde uppgick till 4 MSEK (3).

**Köpta fordringar**

Köpta fordringar klassificeras som lånefordran och redovisas till upplupen anskaffningskostnad enligt en effektivräntemodell. Koncernen räknar om det redovisade värdet genom att beräkna nuvärdet av uppskattade framtida kassaflöden till fordringarnas ursprungliga effektiva ränta. Justeringarna redovisas i resultaträkningen. Enligt bolagets uppfattning har avkastningskraven på marknaden i form av effektivräntor på nya portföljer varit relativt konstant trots turbulensen på världens finansmarknader under de senaste åren. Värderingsmetoden innebär därför att det redovisade värdet enligt bolagets uppfattning är en god uppskattning på verkligt värde för fordransportföljerna. Det redovisade värdet för köpta fordringar uppgår på balansdagen till 5 411 MSEK (4 064). Köpta fordringar redovisade per anskaffningsår återfinns i Not 34.

**Kundfordringar**

Kundfordringar redovisas till upplupet anskaffningsvärde utan diskontering, då förväntad löptid bedöms vara kort. På balansdagen uppgår kundfordringar till 302 MSEK (263).

**Övriga fordringar**

Övriga fordringar har korta löptider. Fordringar i utländsk valuta omräknas i redovisningen till balansdagens kurs. Därmed motsvarar redovisat värde det verkliga värdet. Övriga fordringar inklusive upplupna intäkter uppgår per balansdagen till 1 086 MSEK (851). I posten ingår valutaterminer om 29 MSEK (32) som klassificeras som tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen (innehas för handel). Resterande 1 057 MSEK (819) klassificeras som lånefordringar.

För moderbolaget uppgår övriga fordringar, inklusive fordringar på koncernföretag, till 4 415 MSEK (3 479). I posten ingår valutaterminer om 29 MSEK (32) som klassificeras som tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen (innehas för handel). Resterande 4 386 MSEK (3 447) klassificeras som lånefordringar.

**Likvida medel**

Likvida medel utgörs i allt väsentligt av bankmedel. Likvida medel i utländsk valuta omräknas i redovisningen till balansdagens kurs. Därmed motsvarar redovisat värde det verkliga värdet. Likvida medel klassificeras som lånefordringar och uppgår per balansdagen till 340 MSEK (348). För moderbolaget uppgår motsvarande belopp per balansdagen till 6 MSEK (21).

**Skulder till kreditinstitut**

Moderbolagets och koncernens låneskulder löper med marknadsmässig ränta, med korta räntebindingstider. Skulder i utländsk valuta omräknas i redovisningen till balansdagens kurs. Därmed motsvarar redovisat värde det verkliga värdet. På balansdagen uppgår skulder till kreditinstitut för koncernen till 1 898 MSEK (1 910) och för moderbolaget till 1 846 MSEK (1 687).

**Obligationslån**

Obligationslån uppgår för moderbolaget och koncernen till 2 056 MSEK (970) på balansdagen.

**Företagscertifikat**

Företagscertifikat uppgår för moderbolaget och koncernen till 598 MSEK (606) på balansdagen.

**Leverantörsskulder**

Leverantörsskulder har korta löptider. Skulder i utländsk valuta omräknas i redovisningen till balansdagens kurs. Därmed motsvarar redovisat värde det verkliga värdet. Leverantörsskulder uppgår för koncernen till 145 MSEK (142). För moderbolaget uppgår motsvarande belopp till 5 MSEK (5).

**Övriga skulder**

Moderbolagets och koncernens övriga skulder har korta löptider. Skulder i utländsk valuta omräknas i redovisningen till balansdagens kurs. Därmed motsvarar redovisat värde det verkliga värdet. Övriga skulder inklusive upplupna kostnader uppgår på balansdagen till 1 631 MSEK (1 426). I posten ingår valutaterminer om 4 MSEK (3) som värderas till verkligt värde via resultaträkningen (innehas för handel). Övriga skulder exklusive valutaterminer uppgår till 1 627 MSEK (1 423).

För moderbolaget uppgår övriga skulder på balansdagen till 2 991 MSEK (2 449) vilket inkluderar skulder till koncernföretag samt upplupna kostnader. Valutaterminer värderas till verkligt värde via resultaträkningen (innehas för handel) och uppgår till 4 MSEK (3). Övriga skulder exklusive valutaterminer uppgår till 2 987 MSEK (2 446).

**Kvittning av finansiella instrument**

Finansiella tillgångar och skulder värderade till verkligt värde utgörs av valutaderivat. Finansiella tillgångar och skulder kvittas inte i balansräkningen. Däremot finns juridiskt bindande avtal som möjliggör kvittning om någon av motparterna för koncernens valutaderivat skulle ställa in betalningarna. Intrum Justitia har per årets utgång finansiella tillgångar på 3 MSEK (1) som skulle kunna kvittas mot skulder om motparterna ställer in betalningarna.

## NOT 34

## FINANSIELLA RISKER OCH FINANSPOLICIES

**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 i vår kreditmarknadsverksamhet medför att det externa kapitalbehovet i rörelsen är relativt lågt. Verksamheten för köp av fordringar har ett väsentligt större kapitalbehov, särskilt under en tillväxtfas.

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.

**Marknadsrisk**

Utgörs av risker relaterade till förändringar i valutakurser och räntenivåer.

**Valutarisker**

Valutarisk utgör risken för att valutakursförändringar negativt påverkar koncernens resultaträkning, balansräkning och/eller kassaflöden. De viktigaste valutorna för Intrum Justitia-koncernen, utöver svenska kronor (SEK), är Euro (EUR), schweiziska francs (CHF), polska zloty (PLN) och norska kronor (NOK).

Följande valutakurser har använts vid omräkning av transaktioner i utländsk valuta i boksluten:

Lokal valuta	31 dec 2013	31 dec 2012	Genomsnitt 2013	Genomsnitt 2012
EUR	8,97	8,62	8,65	8,71
CHF	7,32	7,13	7,03	7,22
PLN	2,16	2,11	2,06	2,08
NOK	1,06	1,17	1,11	1,16

Valutarisk kan indelas i transaktionsexponering och omräkningsexponering. Transaktionsexponering utgör nettot av operativa och finansiella in- och utflöden i valutor. Omräkningsexponering utgörs av effekter vid omräkning av utländska dotter- och intresseföretags finansiella nettotillgångar till svenska kronor.

**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. För närvarande sker ingen säkring av dotterföretagens förväntade flödesexponering. Alla större valutaflöden som är kända kurssäkras löpande i koncernen och moderbolaget genom användande av valutaterminer.

**Omräkningsexponering**

Intrum Justitia bedriver verksamhet i 20 länder. Dotterföretagens resultat och finansiella ställning rapporteras i respektive lands valuta och omräknas därefter till svenska kronor för att inkluderas i koncernredovisningen. Därmed kommer fluktuationer i växelkursen för den svenska kronan att påverka koncernens intäkter och resultat, liksom eget kapital och andra poster i räkenskaper.

Koncernens omsättning fördelar sig per valuta enligt följande:

MSEK	2013	2012
SEK	809	690
EUR	2 358	2 119
CHF	507	486
PLN	311	273
NOK	211	215
Övriga valutor	370	265
<b>Summa</b>	<b>4 566</b>	<b>4 048</b>

Tio procentenheters förstärkning av den svenska kronan i genomsnitt under 2013 mot EUR skulle allt annat lika alltså ha påverkat omsättningen med -236 MSEK, mot CHF med -51 MSEK, mot PLN med -31 MSEK och mot NOK med -21 MSEK.

Eget kapital i koncernen, inklusive innehav utan bestämmande inflytande, fördelar sig med nettotillgångar per valuta enligt följande:

MSEK	2013	2012
SEK	1 770	906
EUR	3 435	2 999
- avgår EUR säkrat genom valutalån	-2 578	-1 726
CHF	305	272
- avgår CHF säkrat genom valutalån	-247	-168
PLN	1 086	795
- avgår PLN säkrat genom valutalån	-805	-448
NOK	287	273
- avgår NOK säkrat genom valutalån	-202	-146
Övriga valutor	265	229
<b>Summa</b>	<b>3 316</b>	<b>2 986</b>

Tio procentenheters förstärkning av den svenska kronan per 31 december 2013 mot EUR skulle allt annat lika alltså ha påverkat eget kapital i koncernen med -86 MSEK, mot CHF med -6 MSEK, mot PLN med -28 MSEK och mot NOK med -8 MSEK.

Avseende valutarisken hänförligt till valutaränteswappar, se beskrivning nedan under Ränterisker.

**Ränterisker**

Ränterisker är främst relaterade till koncernens räntebärande nettoskuld som per den 31 december 2013 uppgick till 4 328 MSEK (3 261). Låneräntan är knuten till marknadsräntan.

Intrum Justitias har ett starkt kassaflöde vilket ger koncernen möjlighet att välja mellan att amortera på lån eller investera i köpta fordringar. Koncernens lån har kort räntebindningstid, för närvarande ca 8 månader för hela låneportföljen.

En en-procentig ökning av marknadsräntorna skulle under året ha försämrat finansnettot med ca 38 MSEK. En fem-procentig ökning skulle ha försämrat finansnettot med 190 MSEK.

Under 2012 emitterade moderbolaget obligationer om 1 000 MSEK, och under 2013 ytterligare 1 000 MSEK (redovisad skuld på balansdagen sammanlagt 2 056 MSEK). För att skapa en lämplig valutamatchning i balansräkningen och därmed hantera valutarisken mellan tillgångar och skulder använde sig bolaget av sk valutaränteswappar. Moderbolaget har således växlat skulden i svenska kronor till obligationsinnehavarna med en av relationsbankerna och erhållit EUR till samma kurs på både start- och förfalldag. På detta sätt har bolaget behållit sin säkringsnivå av eget kapital i EUR som innan emissionen och även behållit sin ränteeponering i samma valuta.

## Not 34 forts.

**Likviditetsrisk**

Likviditetsrisk utgörs av risken för förlust eller högre än beräknade kostnader för att på kort och lång sikt säkerställa koncernens möjlighet att fullgöra sina betalningsåtaganden mot utomstående.

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 ska ha en återstående löptid om mindre än 12 månader.

Koncernen har sedan april 2011 ett syndikerat lån om 4 000 MSEK där långivare är Nordea och Swedbank. 1 000 MSEK förfaller 2015, 2 000 MSEK 2016 och 1 000 MSEK 2017. Under 2012 utökades även detta lån med en treårig facilitet om 1 000 MSEK med löptid till juni 2015.

Under pågående löptid för faciliteten utnyttjas den genom att moderbolaget påkallar uttag av enskilda lånebelopp i olika valutor, med korta löptider, vanligen svenska kronor, Euro eller schweiziska francs och vanligen med en löptid på tre till sex månader. Lånen löper delvis i utländska valutor för att säkra koncernen mot omräkningsexponering avseende nettotillgångar i utlandet.

För koncernens lånefacilitet finns ett antal rörelseknutna och finansiella villkor, däribland gränsvärden på vissa finansiella nyckeltal såsom skuldsättningen dividerad med eget kapital respektive skuldsättningen dividerad med rörelseresultatet före avskrivningar. Skulle gränsvärdena överskridas så förfaller lånen till betalning. Koncernledningen bevakar dessa nyckeltal noggrant i syfte att kunna vidta åtgärder tidigt om det finns risk att utfallet skulle överskrida ett gränsvärde.

Under 2012 lanserades ett obligationsprogram om upp till 3 000 MSEK där moderbolaget under 2012 emitterat 1 000 MSEK på 5 år till en räntemarginal om 3,10% samt under 2013 ytterligare 1 000 MSEK till en räntemarginal om 2,22%.

Intrum Justitia har även ett utgivet företagscertifikat som per årsskiftet uppgick till 606 MSEK (617).

Det är koncernens målsättning att likviditetsreserven, vilken består i kassa, bankmedel och kortfristiga likvida placeringar ska uppgå till minst 100 MSEK, utöver outnyttjad del av bekräftade lånefaciliteter. Koncernen har placerat sina likvida medel hos etablerade finansinstitut där risken för förluster bedöms som liten. Koncernens finansfunktion upprättar regelbundet likviditetsprognoser, med syfte att optimera balansen mellan lån och likvida medel så att nettoräntekostnaden minimeras utan att för den skull riskera svårigheter att fullgöra externa åtaganden.

Nedanstående tabell analyserar koncernens och moderbolagets finansiella skulder uppdelade efter den tid som på balansdagen återstår fram till den avtalsenliga förfallodagen. De belopp som anges i tabellen är de avtalsenliga, odiskonterade kassaflödena. De belopp som förfaller inom 12 månader överensstämmer med redovisade belopp om diskonteringsfaktorn är oväsentlig.

Finansiella skulder i balansräkningen – koncernen MSEK	Inom ett år	2–5 år	Senare än 5 år	Totalt
<b>31 dec 2013</b>				
Leverantörsskulder och övriga skulder	1 748	0		1 748
Skulder till kreditinstitut	51	1 870		1 921
Obligationslån	80	2 241		2 321
Företagscertifikat	600	0		600
<b>Summa</b>	<b>2 479</b>	<b>4 111</b>	<b>0</b>	<b>6 590</b>
<b>31 dec 2012</b>				
Leverantörsskulder och övriga skulder	1 568	0		1 568
Skulder till kreditinstitut	243	1 697		1 940
Obligationslån	43	1 176		1 219
Företagscertifikat	610			610
<b>Summa</b>	<b>2 464</b>	<b>2 873</b>	<b>0</b>	<b>5 337</b>

Finansiella skulder i balansräkningen – moderbolaget MSEK	Inom ett år	2–5 år	Senare än 5 år	Totalt
<b>31 dec 2013</b>				
Leverantörsskulder och övriga skulder	124			124
Skulder till kreditinstitut	48	1 870		1 918
Obligationslån	80	2 241		2 321
Företagscertifikat	600			600
Skulder till koncernföretag	1 249	1 622		2 871
<b>Summa</b>	<b>2 101</b>	<b>5 733</b>	<b>0</b>	<b>7 834</b>

<b>31 dec 2012</b>				
Leverantörsskulder och övriga skulder	84			84
Skulder till kreditinstitut	43	1 697		1 740
Obligationslån	43	1 176		1 219
Företagscertifikat	610			610
Skulder till koncernföretag	1 194	1 176		2 370
<b>Summa</b>	<b>1 974</b>	<b>4 049</b>	<b>0</b>	<b>6 023</b>

**Kreditrisk**

Kreditrisk utgörs av risken att Intrum Justitias motparter inte förmår fullgöra sina åtaganden gentemot koncernen.

Finansiella tillgångar som eventuellt kan utsätta koncernen för kreditrisker består av likvida medel, kundfordringar, köpta fordringar, utlägg för kunders räkning, derivatkontrakt och garantier. För finansiella tillgångar som ägs av Intrum Justitia har inga säkerheter eller andra kreditförstärkningar erhållits. Den maximala kreditexponeringen för varje klass av finansiella tillgångar motsvarar därför det redovisade värdet.

**Likvida medel**

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 liten.

**Kundfordringar**

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. Huvuddelen av utestående kundfordringar utgörs av för koncernen tidigare kända kunder med god kreditvärdighet. För åldersanalys av förfallna kundfordringar, se Not 16.

**Köpta fordringar**

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

De förvärvade fordringarna är förfallna till betalning och avser ofta gäldenärer som har betalningssvårigheter. Det ligger därför i sakens natur att hela det nominella fordransbeloppet inte kommer att kunna inkasseras. Å andra sidan förvärvas fordringarna till priser som väsentligt understiger de nominella värdena. Risken i denna verksamhet är att Intrum Justitia vid förvärvstillfället överskattar möjligheterna att inkassera beloppen eller underskattar kostnaderna för inkasseringen. Den maximala teoretiska risken är att hela det redovisade värdet på 5 411 MSEK (4 064) skulle vara värdelöst och behöva skrivas bort.

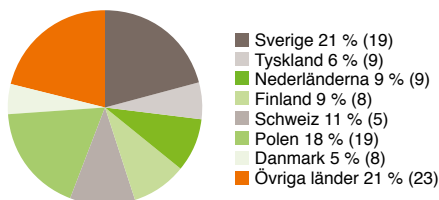
För att minimera riskerna inom denna verksamhet iaktas försiktighet vid beslut om förvärv. Inriktningen ligger på mindre och medelstora portföljer med relativt låga snittbelopp, vilket bidrar till riskspridning. Genomsnittligt nominellt värde per ärende uppgår till ca 8 100 SEK. Förvärven görs vanligen från kunder som koncernen haft långa relationer med. Förvärven avser i allt väsentligt blanco-krediter, vilket kräver relativt mindre kapital och medför en betydande förenkling av administrationen

**Not 34 forts.**

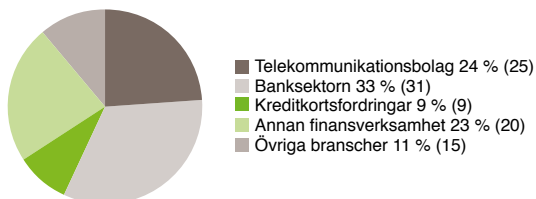
jämfört med om fordringar med ställda säkerheter skulle förvärvas. Intrum Justitia ställer höga avkastningskrav på förvärvade portföljer. Inför ett förvärv görs en noggrann värdering, baserad på en prognos över det framtida kassaflödet (inkasserade belopp) från portföljen. I dessa beräkningar har Intrum Justitia stöd av sin långa erfarenhet av inkassohandling och av koncernens scoringmetoder. Intrum Justitia anser sig därför ha en god förmåga att värdera denna typ av fordringar. I syfte att möjliggöra förvärv av större portföljer till en attraktiv risknivå samarbetar Intrum Justitia med andra bolag och delar på kapitalinsats och vinster. Sådana samarbeten har bedrivits med Crédit Agricole SA sedan 2002, med Goldman Sachs sedan 2003 och med East Capital sedan 2010.

En betydande del av förvärvet av köpta fordringar sker genom s k forward flow-avtal, dvs Intrum Justitia kan på förhand ha överenskommit med ett företag om att förvärva samtliga företagets kundfordringar till en viss procentandel av nominellt värde när de varit förfallna till betalning ett visst antal dagar. I de flesta av dessa avtal har Intrum Justitia dock olika möjlighet att avstå från att förvärva fordringarna, t ex om deras kreditkvalitet försämras.

Riskspridning uppnås bland annat genom att fordringar förvärvas från kunder i olika branscher och olika länder. Koncernens portfölj av köpta fordringar avser gäldenärer i 20 länder. Koncernens total redovisade värde på köpta fordringar fördelas enligt följande:



Koncernens portfölj av köpta fordringar per bransch fördelas enligt följande:



Av det totala redovisade värdet på balansdagen motsvarar 41 procent portföljer som förvärvats under 2013, 23 procent portföljer som förvärvats under 2012, 14 procent förvärv under 2011, och 7 procent förvärv under 2010. Resterande 15 procent avser alltså fordringar som förvärvats under 2009 eller tidigare, och därmed varit förfallna till betalning i över fyra år. För en stor del av de äldsta fordringarna har Intrum Justitia kommit överens med gäldenärerna om avbetalningsplaner.

**Utlägg för kunders räkning**

Som ett led i verksamheten gör koncernen externa utlägg för kostnader hos domstolar, juridiska ombud, kronofogdemyndigheter och liknande, vilka kan vidaredebiteras och inkasseras från gäldenärerna. I många fall finns avtal med Intrum Justitias kunder som innebär att utlägg som inte kunnat inkasseras från gäldenärerna i stället återvinns från kunderna. Belopp som bedöms kunna återvinnas från en solvent motpart redovisas som tillgång i balansräkningen på raden Övriga fordringar.

**Derivatkontrakt**

Moderbolaget och koncernen innehar valutaterminer i begränsad omfattning. Kreditrisken från koncernens avtal om valutaterminer är beroende av motparten, som i regel är en större bank eller finansinstitut som inte förväntas komma på obestånd. På balansdagen uppgår valutaterminerna till ett belopp om 29 MSEK (32). Se Not 33 angående möjlighet att kvitta fordringar och skulder avseende derivatkontrakt. Terminsavtalen har korta löptider, typiskt sett någon eller några månader. Alla utestående terminer omvärderas till verkligt värde i bokslutet, varvid justeringen redovisas i resultaträkningen.

Moderbolaget och koncernen innehar också valutaränteswappar, vilka tecknats i samband med att moderbolaget emitterade obligationer i SEK. För att skapa en lämplig valutamatchning mellan tillgångar och skulder växlades skulder i SEK till EUR i samma kurs på start- och förfalldag.

**Derivat**

Valutaterminerna klassificeras som finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen (innehas för handel). Det redovisade värdet per årsskiftet motsvarar det verkliga värdet, netto 25 MSEK (29). Under året har värdeförändringar på valutaterminer redovisats i resultaträkningen till ett belopp av -43 MSEK (11). Syftet med dessa valutaterminer har varit att minimera kursdifferenser i moderbolaget hänförliga till fordringar och skulder i utländsk valuta. Dessa kursdifferenser uppgår under året till 46 MSEK (-15). Nettoeffekten i resultaträkningen av kursdifferenser hänförliga till fordringar och skulder samt valutaterminer är 3 MSEK (-4). Valutaterminerna är kortfristiga och förfaller inom tre månader från balansdagen.

Lokal valuta	Valutasäkrat belopp, köp	Valutasäkrat belopp, sälj
CHF	5 583 432	-49 324 856
CZK	3 000 000	-174 274 919
DKK	-	-243 863 657
EUR	4 508 862	-23 176 028
GBP	108 857	-5 316 088
HUF	-	-7 313 547 245
LTL	-	-58 534
NOK	136 216 836	-1 416 839
PLN	1 528 890	-14 244 262

**Betalningsgarantier**

I samband med verksamheter som kreditupplysning och behandling för kunds räkning av kreditansökningar kan koncernens kunder erhålla en garanti, mot betalning, från Intrum Justitia avseende kundernas fordringar på sina kunder. Denna typ av garantigivning har under året främst skett i Schweiz och avser i huvudsak periodkort för tågresor. Det innebär att det uppstår en risk att Intrum Justitia måste ersätta kunden för det belopp som garanterats i de fall fakturorna inte betalas i tid. Dock finns det i vissa fall möjlighet för Intrum Justitia att begära kompensation från kunden i form av prisjustering i händelse av försämrad kreditkvalitet. I de fall garantin infrias övertar Intrum Justitia kundens fordran på sin kund och hanterar den vidare inom verksamhetsområdet Köpta fordringar. Det totala garantibeloppet uppgick vid årets slut till 1 760 MSEK (1 526), varav fordringar förfallna mer än 30 dagar uppgick till 23 MSEK (2). Intrum Justitias risk inom denna verksamhet hanteras genom strikta kreditgränser samt genom analys av kortinnehavarens kreditstatus. Garantibeloppet avser många små fordringar på i huvudsak schweiziska privatpersoner, och generellt bedöms kreditkvaliteten vara god. Per årets slut har Intrum Justitia avsatt 19 MSEK (17) i balansräkningen för att täcka kostnader som kan komma att uppstå på grund av garantin.

## NOT 35

## FÖRVÄRV AV RÖRELSE

Nettoeffekt på likvida medel av förvärv MSEK	Koncernen	
	2013	2012
IJCOF SAS	-9	-
Aktiv Kapitals schweiziska verksamhet	40	-
IJCOF Corporate	0	-
Buckaroo	-29	-69
LDF65 och Inca	0	0
<b>Summa</b>	<b>2</b>	<b>-69</b>

## Förvärv av 48,6 procent av aktierna i IJCOF SAS

Den 1 april 2013 avtalade Intrum Justitia om förvärv av 48,6 procent av aktierna i IJCOF SAS, vars verksamhet innefattar inkasso från privatpersoner i Frankrike. Intrum Justitia hade sedan början av 2010 en ägarandel på 21,4 procent av aktierna, värderad till 9 MSEK och blev genom transaktionen 2013 majoritetsägare med en ägarandel på 70 procent. Köpeskillingen som betalades i samband med att affären slutfördes under året uppgick till 19 MSEK.

Det förvärvade bolaget konsolideras från och med april 2013, och har bidragit till koncernens omsättning med 52 MSEK samt till rörelseresultatet med 10 MSEK. Resultateffekten vid omvärdering till verkligt värde av det tidigare innehavet var försumbar. Om förvärvet skett per 1 januari så hade det bidragit till omsättningen med 69 MSEK och till rörelseresultatet med 12 MSEK.

Förvärvet redovisas enligt följande:

MSEK	Redovisat värde före förvärvet	Justering till verkligt värde	Verkligt värde redovisat i koncernen
Immateriella anläggningstillgångar	4		4
Goodwill	32		32
Omsättningstillgångar	10		10
Likvida medel	10		10
Kortfristiga skulder	-17		-17
<b>Totalt</b>	<b>39</b>		<b>39</b>
Minoritetsintresse			-13
<b>Nettotillgångar</b>			<b>26</b>
<b>Koncerngoodwill</b>			<b>7</b>
<b>Erlagd kontant köpeskilling</b>			<b>-19</b>
Likvida medel (förvärvad)			10
<b>Nettoeffekt på likvida medel</b>			<b>-9</b>

Redovisad goodwill är hänförlig till synergier i form av förväntade kostnadsbesparingar och skalfördelar som uppnås när den förvärvade verksamheten integreras med Intrum Justitias motsvarande verksamhet.

## Förvärv av 100 procent av aktierna i Aktiv Kapitals schweiziska verksamheter

Den 11 juli 2013 avtalade Intrum Justitia om förvärv av två bolag innehållande Aktiv Kapitals schweiziska verksamhet, som huvudsakligen innefattade köp av förfallna fordringar. Köpeskillingen som betalades i samband med att affären slutfördes uppgick till 289 MSEK.

De förvärvade bolagen konsolideras från och med juli 2013.

Förvärvet redovisas i kassaflödesanalysen huvudsakligen som ett förvärv av köpta fordringar. Förvärvet har följande effekter på koncernbalansräkningen:

MSEK	Redovisat värde före förvärvet	Justering till verkligt värde	Verkligt värde redovisat i koncernen
Goodwill	2		2
Förfallna fordringar	2	267	269
Omsättningstillgångar	8		8
Likvida medel	59		59
Uppskjuten skatteskuld	1	-37	-36
Kortfristiga skulder	-13		-13
<b>Totalt</b>	<b>59</b>	<b>230</b>	<b>289</b>

<b>Erlagd kontant köpeskilling</b>	<b>-289</b>
Likvida medel (förvärvad)	59
<b>Redovisat som förvärv av fordringar</b>	<b>-269</b>
<b>Nettoeffekt på likvida medel</b>	<b>40</b>

Transaktionskostnader hänförliga till förvärvet uppgår till 1 MSEK och redovisas i koncernens administrationskostnader.

## Förvärv av företagsinkassoverksamhet från Coface mot betalning i form av 42 procent av aktierna i det gemensamma bolaget IJCOF Corporate SAS

Den 31 december 2013 avtalade Intrum Justitia om förvärv av den verksamhet inom företagsinkasso i Frankrike som bedrivits av Ellisphere SA (fd Coface Services). Ingen kontant köpeskilling erläggs, utan betalning sker i form av 42 procent av aktierna i det gemensamma bolaget IJCOF Corporate SAS, genom en apportionering värderad till 67 MSEK.

Den förvärvade verksamhetens tillgångar och skulder konsolideras i koncernbalansräkningen per den 31 december 2013, och dess resultat kommer att konsolideras från och med 1 januari 2014. Om förvärvet skett per 1 januari 2013 så hade det bidragit till omsättningen med 175 MSEK och till rörelseresultatet med ett negativt belopp.

Förvärvet redovisas enligt följande:

MSEK	Redovisat värde före förvärvet	Justering till verkligt värde	Verkligt värde redovisat i koncernen
Goodwill	83		83
Kortfristiga fordringar	2		2
Avsättningar för pensioner	-11		-11
Kortfristiga skulder	-7		-7
<b>Totalt</b>	<b>67</b>	<b>0</b>	<b>67</b>
Minoritetsintresse			-67
<b>Nettotillgångar</b>			<b>0</b>

<b>Erlagd kontant köpeskilling</b>	<b>0</b>
Likvida medel (förvärvad)	0
<b>Nettoeffekt på likvida medel</b>	<b>0</b>

Transaktionskostnader hänförliga till förvärvet uppgår till 0 MSEK.

## Förvärv under 2012 av 100 procent av aktierna i Buckaroo BV m fl

Under 2012 avtalade Intrum Justitia om förvärv av det holländska företaget Buckaroo BV, en leverantör av betalningslösningar framför allt till kunder inom e-handeln. Förvärvsanalysen beskrivs i 2012 års årsredovisning.

Koncernens strategi inkluderar ett fokus på nya tjänsteområden som kan leda till ytterligare tillväxt. Förvärvet av Buckaroo innebär att Intrum Justitia kan öka expansionstakten inom det snabbt växande e-handelssegmentet. Genom att kombinera Buckaroos betalningstjänster med Intrum Justitias egna tjänster, till exempel kreditbeslut, betalningsgarantier och inkasso, kan nya finansiella tjänster erbjudas till koncernens uppdragsgivare och deras kunder. En del av köpeskillingen har i förvärvsanalysen hänförs till programvara och varumärken, men en stor del av värdet i förvärvet ligger i synergier som uppstår när Bucka-



**Not 35 forts.**

roos betalningslösning kombineras med Intrum Justitias kunnande och kundrelationer, och redovisas därför som goodwill.

Priset för aktierna består av en kontant betalning om 8 MEUR, motsvarande 69 MSEK, som erlades i samband med att affären slutfördes, och en tilläggsköpeskillning om totalt maximalt 32 MEUR fördelad på tre utbetalningstillfällen under 2013-2015, baserat på uppnått resultat i det förvärvade bolaget. Intrum Justitia antog en tilläggsköpeskillning om totalt nominellt 22 MEUR i enlighet med de prognoser som upprättades inför förvärvet. Utbetalningen under 2013 uppgick till 3,2 MEUR, motsvarande 29 MSEK, jämfört med 4,0 MEUR som reserverats vid förvärvstillfället. Återföringen av reservering om 0,8 MEUR redovisas i resultatet för 2013.

I koncernbalansräkningen per 31 december 2013 redovisas förväntad återstående tilläggsköpeskillning att erläggas till säljarna av Buckaroo och Övriga långfristiga skulder med 157 MSEK (173), dvs nuvärdet av 18 MEUR (22).

**Förvärv under 2012 av 65 procent av aktierna i LDF65 sarl och Inca sarl**

Under 2012 avtalade Intrum Justitia även om förvärv av 65 procent av aktierna i LDF65 sarl och Inca sarl, varigenom dessa bolag blev helägda dotterföretag i Intrum Justitia-koncernen. Förvärvsanalysen beskrivs i 2012 års årsredovisning. Verksamheten i LDF65 omfattar ägande av portföljer med förfallna fordringar, och verksamheten i Inca omfattar finansiering av LDF65.

**Förvärv under 2014 av 100 procent av aktierna i Profidebt sro**

Den 31 januari 2014 avtalade Intrum Justitia även om förvärv av 100 procent av aktierna i det tjeckiska företaget Profidebt sro för en kontant köpeskillning för aktierna om 280 MCZK, motsvarande 90 MSEK. Bolagets verksamhet omfattar huvudsakligen köp av förfallna fordringar, och äger en portfölj med förfallna fordringar som Intrum Justitia i samband med förvärvet värderat till ca 850 MCZK, motsvarande 272 MSEK. Förvärvsanalysen är inte slutförd på grund av den korta tiden från förvärvet till årsredovisningens fastställande.

**NOT 36****KRITISKA UPPSKATTNINGAR OCH BEDÖMNINGAR**

För att kunna upprätta redovisningen enligt god redovisningssed måste företagsledningen och styrelsen göra bedömningar och antaganden som påverkar redovisade intäkts- och kostnadsposter respektive tillgångs- och skuldposter samt övriga upplysningar. Företagsledningen har tillsammans med revisionsutskottet diskuterat koncernens kritiska redovisningsprinciper och uppskattningar samt tillämpningen av dessa.

Uppskattningar och bedömningar utvärderas löpande och baseras på historisk erfarenhet och andra faktorer, inklusive förväntningar på framtida händelser som anses rimliga under rådande förhållanden. Faktiskt utfall kan skilja sig från gjorda bedömningar.

De områden där uppskattningar och antaganden skulle kunna innebära betydande risk för justeringar i redovisade värden för tillgångar och skulder under kommande räkenskapsår är främst följande:

**Prövning av nedskrivningsbehov för goodwill**

Som framgår av Not 10 har en nedskrivningsprövning av goodwill vidtagits inför årsbokslutet. Flera grupper av länder bedöms uppnå en så hög grad av integration att de utgör samlade kassagenererande enheter. Återvinningsvärden för kassagenererande enheter har fastställts genom beräkning av nyttjandevärde. De antaganden och bedömningar som görs gällande förväntade kassaflöden och diskonteringsränta i form av vägd genomsnittlig kapitalkostnad samt känslighetsanalys finns beskrivna i Not 10. Prognoser för framtida kassaflöden baseras på bästa möjliga bedömningar av framtida intäkter och rörelsekostnader.

**Köpta fordringar**

Som framgår av Not 16 baseras redovisningen av köpta fordringar på bolagets egen prognos om framtida kassaflöden från de förvärvade portföljerna. Bolaget har historiskt sett haft god prognossäkerhet vad gäller kassaflödena men framtida avvikelser kan inte uteslutas.

Koncernen tillämpar interna regler och en formaliserad beslutsprocess vid justeringar av tidigare fastställda kassaflödesprognoser. Dessa innebär bl a att kassaflödesprognosen endast i undantagsfall justeras

under det första året som en portfölj ägs. Vidare förutsätter en förändring i en kassaflödesprognos normalt sett att den lokala företagsledningen i det aktuella landet är överens med ledningen för verksamhetsområdet Finansiella tjänster. Alla förändringar i kassaflödesprognoser är slutligen föremål för beslut i en för koncernen central investeringskommitté.

**Nyttjandeperiod för immateriella och materiella anläggningstillgångar**

Koncernledningen fastställer bedömd nyttjandeperiod och därmed sammanhängande avskrivning för koncernens immateriella och materiella anläggningstillgångar. Dessa uppskattningar baseras på historisk kunskap om motsvarande tillgångars nyttjandeperiod. Nyttjandeperiod samt bedömda restvärden prövas varje balansdag och justeras vid behov. Redovisade värden för respektive balansdag för immateriella och materiella anläggningstillgångar, se noterna 10 och 11.

**Värdering av uppskjutna skattefordringar**

Uppskjutna skattefordringar avseende underskottsavdrag eller andra framtida skattemässiga avdrag redovisas i den utsträckning det bedöms sannolikt att avdraget kan avräknas mot överskott vid framtida beskattning.

Redovisade värden för uppskjutna skattefordringar för respektive balansdag framgår av Not 8.

**Redovisning av polsk investeringsfond**

Sedan 2006 bedriver koncernen verksamhet i Polen genom en investeringsfond som har till uppgift att förvärva och äga portföljer med förfallna fordringar. Intrum Justitia är fondens enda andelsägare, och ur koncernens synvinkel fungerar den i praktiken som ett dotterföretag. Mot denna bakgrund har Intrum Justitia valt att konsolidera investeringsfonden i koncernredovisningen som ett dotterföretag.

**Redovisning av skuld för tilläggsköpeskillning för holländskt dotterföretag**

Som framgår av Not 35 har Intrum Justitia i början av 2012 förvärvat det holländska bolaget Buckaroo BV. Köpeskillningen bestod av en kontant utbetalning i samband med avtalet om förvärv av bolaget, och en möjlig tilläggsköpeskillning som utbetalas till säljarna vid tre utbetalningstillfällen under 2013-2015. Bland säljarna fanns två privatpersoner som varit fortsatt anställda i det förvärvade bolagets ledning även efter förvärvet, och Intrum Justitia har därför ställts inför avgörandet om huruvida tilläggsköpeskillningarna ska betraktas som ersättning för utfört arbete efter förvärvet, eller som en villkorad del av den ursprungliga köpeskillningen baserad på den värdering som gjordes redan vid förvärvstillfället. Baserad på en samlad bedömning har slutsatsen dragits att beräknad tilläggsköpeskillning ska reserveras som en del av förvärvs-kostnaden. Bakgrund till slutsatsen är bland annat att de två personer som är säljare av aktier och samtidigt fortsatt anställda har normala anställningsvillkor bortsett från tilläggsköpeskillningen, och att det finns andra säljare som inte är anställda i bolaget men som ändå kan erhålla motsvarande tilläggsköpeskillning, i proportion till respektive ägares ägarandel före Intrum Justitias förvärv av bolaget. Beloppet på reserven för tilläggsköpeskillning bygger på bolagets bästa bedömning.

**NOT 37****NÄRSTÅENDE**

Som närstående betraktas förutom intresseföretag och joint ventures även styrelsen och ledande befattningshavare enligt Not 28, samt nära familjemedlemmar till dessa befattningshavare, liksom företag utöver vilka dessa kan utöva ett betydande inflytande.

Under året har ett dotterföretag i Intrum Justitia-koncernen sålt factoringtjänster till Dentally AB, ett företag där koncernens ekonomi- och finansdirektör Erik Forsberg varit styrelseledamot under januari-september. Erik Forsberg har inte varit involverad i några avtalsförhandlingar mellan Intrum Justitia och Dentally. Intrum Justitias intäkter under 2013 från Dentally uppgår till 1 MSEK (0), och fordringar mot Dentally vid årets slut uppgår till 0 MSEK (0).

Alla transaktioner med närstående personer och företag genomfördes till marknadsmässiga villkor, på armslängds avstånd.

Moderbolaget har även en närstående relation med dotterföretagen, se Not 12, men inga transaktioner med andra närstående.

# Förslag till disposition av resultatet

Till bolagsstämmans förfogande står fritt eget kapital i moderbolaget enligt följande

SEK	
Överkursfond	111 255 873
Fond för verkligt värde	-748 754 299
Balanserat resultat	3 739 361 991
Årets resultat	-90 149 191
<b>Summa</b>	<b>3 011 714 374</b>

Styrelsen och verkställande direktören föreslår att resultatet disponeras enligt följande:

SEK	
Utdelning, 77 360 944 aktier x 5,75 SEK	444 825 428
Balanseras i ny räkning	2 566 888 946
<b>Summa</b>	<b>3 011 714 374</b>

Antalet aktier ovan, 77 360 944, avser antalet utestående aktier exklusive de aktier som återköpts fram till 26 mars 2014. Antalet aktier och utdelningsbeloppet kan komma att minska som en effekt av ytterligare aktieåterköp under 2014, före avstämningsdagen för utdelning.

Styrelsens motiverade yttrande avseende till årsstämman 2014 föreslagen vinstutdelning för räkenskapsåret 2013 presenteras i ett separat dokument inför årsstämman. Där framgår

bl a att den föreslagna utdelningen är i linje med bolagets utdelningspolicy och att styrelsen, baserat på överväganden gällande verksamhetens art, omfattning och risker samt bolagets och koncernens konsolideringsbehov, likviditet och ställning i övrigt, finner att inget framkommit som gör den föreslagna utdelningen oförsvarlig.

Styrelsen och verkställande direktören försäkrar att årsredovisningen har upprättats i enlighet med god redovisningssed i Sverige och koncernredovisningen har upprättats i enlighet med de internationella redovisningsstandarder som avses i Europaparlamentets och rådets förordning (EG) nr 1606/2002 av den 19 juli 2002 om tillämpning av internationella redovisningsstandarder.

Årsredovisningen respektive koncernredovisningen ger en rättvisande bild av moderbolagets och koncernens ställning och resultat. Förvaltningsberättelsen för moderbolaget respektive koncernen ger en rättvisande översikt över utvecklingen av moderbolagets och koncernens verksamhet, ställning och resultat samt beskriver väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer som moderbolaget och de företag som ingår i koncernen står inför. Årsredovisningen och koncernredovisningen har godkänts för utfärdande av styrelsen och verkställande direktören den 26 mars 2014, och föreslås bli fastställda på årsstämman den 23 april 2014.

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

Stockholm den 26 mars 2014

Lars Wollung  
verkställande direktör och koncernchef

Lars Lundquist  
styrelseordförande

Matts Ekman  
styrelseledamot

Joakim Rubin  
styrelseledamot

Charlotte Strömberg  
styrelseledamot

Synnöve Trygg  
styrelseledamot

Fredrik Trägårdh  
Styrelseledamot

Joakim Westh  
styrelseledamot

Magnus Yngen  
styrelseledamot

# Revisionsberättelse

## Till årsstämman i Intrum Justitia AB (publ), organisationsnummer 556607-7581

### RAPPORT OM ÅRSREDOVISNINGEN

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för Intrum Justitia AB (publ) för år 2013. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 37–82.

### STYRELSENS OCH VERKSTÄLLANDE DIREKTÖRENS ANSVAR FÖR ÅRSREDOVISNINGEN OCH KONCERNREDOVISNINGEN

Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för att upprätta en årsredovisning som ger en rättvisande bild enligt årsredovisningslagen och en koncernredovisning som ger en rättvisande bild enligt International Financial Reporting Standards, såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen och för den interna kontroll som styrelsen och verkställande direktören bedömer är nödvändig för att upprätta en årsredovisning och koncernredovisning som inte innehåller väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel.

### REVISORNS ANSVAR

Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen och koncernredovisningen på grundval av vår revision. Vi har utfört revisionen enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i Sverige. Dessa standarder kräver att vi följer yrkesetiska krav samt planerar och utför revisionen för att uppnå rimlig säkerhet att årsredovisningen och koncernredovisningen inte innehåller väsentliga felaktigheter.

En revision innefattar att genom olika åtgärder inhämta revisionsbevis om belopp och annan information i årsredovisningen och koncernredovisningen. Revisorn väljer vilka åtgärder som ska utföras, bland annat genom att bedöma riskerna för väsentliga felaktigheter i årsredovisningen och koncernredovisningen, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel. Vid denna riskbedömning beaktar revisorn de delar av den interna kontrollen som är relevanta för hur bolaget upprättar årsredovisningen och koncernredovisningen för att ge en rättvisande bild i syfte att utforma granskningsåtgärder som är ändamålsenliga med hänsyn till omständigheterna, men inte i syfte att göra ett uttalande om effektiviteten i bolagets interna kontroll. En revision innefattar också en utvärdering av ändamålsenligheten i de redovisningsprinciper som har använts och av rimligheten i styrelsens och verkställande direktörens uppskattningar i redovisningen, liksom en utvärdering av den övergripande presentationen i årsredovisningen och koncernredovisningen.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

### UTTALANDEN

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av moderbolagets finansiella ställning per den 31 december 2013 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt årsredovisningslagen. Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 december 2013 och av dess resultat och kassaflöden för året enligt International Financial

Reporting Standards, såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

Vi tillstyrker därför att årsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för moderbolaget och koncernen.

### RAPPORT OM ANDRA KRAV ENLIGT LAGAR OCH ANDRA FÖRFATTNINGAR

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även utfört en revision av förslaget till dispositioner beträffande bolagets resultat samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för Intrum Justitia AB (publ) för år 2013.

### STYRELSENS OCH VERKSTÄLLANDE DIREKTÖRENS ANSVAR

Det är styrelsen som har ansvaret för förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust, och det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för förvaltningen enligt aktiebolagslagen.

### REVISORNS ANSVAR

Vårt ansvar är att med rimlig säkerhet uttala oss om förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust och om förvaltningen på grundval av vår revision. Vi har utfört revisionen enligt god revisionssed i Sverige.

Som underlag för vårt uttalande om styrelsens förslag till dispositioner beträffande bolagets resultat har vi granskat styrelsens motiverade yttrande samt ett urval av underlagen för detta för att kunna bedöma om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

Som underlag för vårt uttalande om ansvarsfrihet har vi utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen granskat väsentliga beslut, åtgärder och förhållanden i bolaget för att kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören är ersättningsskyldig 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 de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

### UTTALANDEN

Vi tillstyrker att årsstämman behandlar resultatet enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

Stockholm den 27 mars 2014

Ernst & Young AB

Lars Träff  
Auktoriserad revisor



Lars Lundquist



Matts Ekman



Synnöve Trygg

## Styrelse

Enligt Intrum Justitias bolagsordning ska bolagets styrelse bestå av minst fem och högst nio ordinarie ledamöter med högst fyra suppleanter.

Samtliga ledamöter väljs av årsstämman. Vid årsstämman den 24 april 2013 antogs valberedningens förslag att styrelsen ska bestå av åtta medlemmar utan styrelsesuppleanter. Lars Lundquist, Matts Ekman, Joakim Rubin, Charlotte Strömberg, Fredrik Trägårdh och Joakim Westh omvaldes. Synnöve Trygg och Magnus Yngen valdes som nya styrelseledamöter. Lars Lundquist omvaldes till ordförande.



Joakim Rubin

### Lars Lundquist

#### Ordförande

Född 1948. Ordförande sedan april 2006. Lars Lundquist är ordförande i styrelsen och ersättningsutskottet i JM AB och Vasakronan AB, ordförande i Försäkrings AB Erika samt styrelseledamot och skattmästare i Hjärt- och Lungfonden. Lundquist är civilekonom från Handelshögskolan i Stockholm samt innehar en MBA-examen från University of Wisconsin.

Antal aktier i Intrum Justitia vid årsskiftet 2013: 25 000. Efter årsskiftet avyttrades 10 000 aktier. Aktuellt innehav vid tryck av årsredovisning: 15 000.

### Matts Ekman

Född 1946. Ledamot sedan 2007. Tidigare vice VD och finansdirektör i Vattenfallkoncernen. Ekman har även varit finansdirektör i Electroluxkoncernen. Ekman är styrelseordförande i Handelshuset Ekman & Co och i Carnegie Fonder AB samt styrelseledamot i Profoto AB, EMANI (Belgien) samt Spendrup Invest. Ekman är civilekonom från Lunds universitet och innehar en MBA-examen från University of California, Berkeley.

Antal aktier i Intrum Justitia: 14 500.

### Synnöve Trygg

Född 1959. Ledamot sedan 2013. Synnöve Trygg har varit VD för SEB Kort mellan 1993–2013. Hon är styrelseledamot i Trygg Hansa. Trygg är civilekonom från Stockholms universitet.

Antal aktier i Intrum Justitia AB: 1 000.

### Joakim Rubin

Född 1960. Ledamot sedan 2010. Joakim Rubin är Senior Partner på CapMan Public Market Fund och Founding Partner på Zeres Capital, samt styrelseledamot i ÅF AB och B & B Tools. Rubin har mellan 1995 och 2008 haft flera olika befattningar på Handelsbanken Capital Markets såsom bland annat Head of Corporate Finance and Debt Capital Markets. Rubin är civilingenjör från Tekniska Högskolan vid Linköpings Universitet.

Antal aktier i Intrum Justitia: 0.

Fredrik Trägårdh



Magnus Yngen



Joakim Westh

#### Styrelseledamöters oberoende

Samtliga ledamöter är oberoende i förhållande till bolaget, bolagsledningen och de större aktieägarna.

#### Charlotte Strömberg

Född 1959. Ledamot sedan 2009. Charlotte Strömberg är styrelseordförande i Castellum AB, styrelseledamot i Karolinska Institutet, Boomerang AB, Fjärde AP-fonden samt i Skanska AB. Strömberg har tidigare varit VD för fastighetskonsulten Jones Lang LaSalle i Norden, innehaft ledande befattningar på Carnegie Investment Bank AB däribland chef för investment banking samt på Alfred Berg och ABN Amro. Strömberg är civilekonom från Handelshögskolan i Stockholm.

Antal aktier i Intrum Justitia: 5 000.

#### Fredrik Trägårdh

Född 1956. Ledamot sedan 2009. Är vice VD i Ekman & Co AB och tidigare VD och finansdirektör för Net Insight AB. Trägårdh har även varit finanschef i DaimlerChrysler Rail Systems GmbH, Berlin och haft olika ledande befattningar inom ABB Financial Services i Sverige och Schweiz. Fredrik

Trägårdh har examen i företags och internationell ekonomi från Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.

Antal aktier i Intrum Justitia: 0.

#### Joakim Westh

Född 1961. Ledamot sedan 2011. Joakim Westh har varit Senior Vice President med ansvar för strategi, inköp och operational excellence på Ericsson samt Group Vice President på Assa Abloy. Tidigare arbetade han som partner på konsultfirman McKinsey & Co. Westh är styrelseledamot i Swedish Match, SAAB AB, CGI Group Inc. samt Absolent AB. Westh är civilingenjör från Kungliga Tekniska Högskolan samt innehar en MSc. från Massachusetts Institute of Technology (MIT).

Antal aktier i Intrum Justitia: 3 000.

#### Magnus Yngen

Född 1958. Ledamot sedan 2013. Magnus Yngen är sedan september 2013 koncernchef för Camfil. Tidigare var han koncernchef för Husqvarna och har haft flera ledande positioner inom Electrolux. Han var senast tillförordnad koncernchef för Dometic. Yngen är styrelseordförande i Sveba-Dahlén Group och styrelseledamot i Duni och Dometic. Yngen har en Civilingenjörsexamen och en licentiatexamen från Kungliga Tekniska Högskolan.

Antal aktier i Intrum Justitia: 0

#### REVISOR

##### Lars Träff

Född 1954. Huvudansvarig revisor sedan 2012. Lars Träff är auktoriserad revisor, Ernst & Young. Andra revisionsuppdrag: BillerudKorsnäs, Boliden, JM, Scania.

Antal aktier i Intrum Justitia AB: 0.



Lars Wollung



Erik Forsberg



Rickard Westlund



Per Christofferson



Kari Kyllönen



Johan Brodin

## Koncernledning

Koncernens ledningsgrupp består av moderbolagets verkställande direktör och koncernchef, ekonomi- och finansdirektören, koncernens Chief Risk Officer, direktören för köpta fordringar, IR- och kommunikationsdirektören, personaldirektören, CIO, regioncheferna, verkställande direktören för Intrum Justitia Finans samt direktören för förfallna fordringar.

### Lars Wollung

#### VD & Koncernchef

Född 1961. Lars Wollung tillträdde den 1 februari 2009. Han var tidigare VD och koncernchef för IT-konsultföretaget Acando. Han var med och startade Acando 1999 som vice VD och blev sedan VD från 2001. Under nio år arbetade han som managementkonsult på McKinsey&Company med internationella uppdrag inom områden som företagsstrategi, organisationsförändringar och operativa förbättringsprogram. Han är styrelseledamot i Sigma AB. Wollung är civilekonom med examen från Handelshögskolan i Stockholm och civilingenjör från Kungl. Tekniska högskolan i Stockholm.

Antal aktier i Intrum Justitia AB: 20 000.

### Erik Forsberg

#### Ekonomi- och finansdirektör

Född 1971. Erik Forsberg började som Ekonomi- och Finansdirektör i november 2011. Han har tidigare innehaft samma roll på PR-mjukvaruföretaget Cision, som är listat på NASDAQ OMX. Forsberg har tidigare haft roller som Ekonomi- och Finansdirektör, koncerntreasurer och affärskontroller på företag som exempelvis EF Education. Forsberg är civilekonom från Handelshögskolan i Stockholm.

Antal aktier i Intrum Justitia AB: 0.

### Per Christofferson

#### Regionchef

Född 1968. Per Christofferson är sedan den 23 april 2012 regionchef Centrala Europa. Christofferson tillträdde i september 2009 som direktör för Kredithantering. Han var tidigare vice VD och affärsområdeschef på IT-konsultföretaget Acando och har arbetat på KPMG och ABB. Christofferson har en magisterexamen från CWRU (Case Western Reserve University) Cleveland Ohio och en civilingenjörsexamen från Linköpings Tekniska Högskola.

Antal aktier i Intrum Justitia: 5 345.

### Rickard Westlund

#### Regionchef

Född 1966. Rickard Westlund tillträdde som verkställande direktör för Intrum Justitia Sverige AB 2009 och tog över som regionchef med ledningsansvar för Skandinavien och sedermera Norra Europa 2010. Westlund innehade flera olika befattningar på Lindorff mellan 2006 och 2009, bland annat Director of Capital Collection, VD för Lindorff Capital AS och Head of Capital Scandinavia. Före Lindorff var Westlund VD för Aktiv Kapital Sweden och han har även arbetat på Swedbank i elva år där han mellan 2000 och 2003 var Head of Loan Process. Westlund är civilekonom med examen från Örebro Universitet.

Antal aktier i Intrum Justitia AB: 0.

**Kari Kyllönen****Vice VD**

Född 1946. Kari Kyllönen är koncernens Vice VD och verksam i utveckling av Intrum Justitiakoncernens affärsprocesser. Kyllönen är anställd sedan 1996, efter förvärvet av Tietoperintä Oy i Finland där han var VD sedan 1987. Innan dess var Kyllönen bankdirektör i Föreningsbanken i Finland AB. Kyllönen har varit ansvarig för verksamhetsområdet Köp av fordringar mellan 1999–2009 samt under 2012–2013. Han har Master of Science-examen från Tammerfors universitet.

Antal aktier i Intrum Justitia AB: 132 718.

**Johan Brodin****Chief Risk Officer**

Född 1968. Johan Brodin tillträdde som Chief Risk Officer (CRO) i november 2011. Tidigare har Brodin varit CRO på SBAB Bank. SBAB Bank har cirka 400 anställda och ägs av svenska staten. Bankens utestående låneportföljer uppgår till cirka 250 miljarder kronor. Brodin har tidigare haft olika roller inom riskhantering och kontroll på Handelsbanken samt som managementkonsult inom finansiella tjänster på KPMG och Oliver Wyman. Brodin är civilekonom från Örebro Universitet.

Antal aktier i Intrum Justitia AB: 0.

**Annika Billberg****IR & Kommunikationsdirektör**

Född 1975. Annika Billberg tillträdde som IR & Kommunikationsdirektör i juni 2010. Sedan juni 2012 har hon även ansvar för marknadsenheten. Tidigare har Billberg varit IR & Kommunikationschef på IT-Konsultbolaget HiQ under 6 år. Innan det arbetade Billberg som aktieanalytiker på Hagströmer och Qviberg i Stockholm. Billberg är civilekonom från Internationella handelshögskolan i Jönköping.

Antal aktier i Intrum Justitia AB: 800.

**Pascal Labrue****Regionchef**

Född 1967. Pascal Labrue är anställd sedan 2000 och är sedan oktober 2010 regionchef med ledningsansvar för region Västra Europa. Dessförinnan var han regionschef för Italien, Frankrike, Portugal och Spanien. Han har tidigare varit direktör inom kredithanteringsföretaget B.I.L., ett ledande kredithanteringsföretag i Frankrike. Labrue har examen från handelshögskolan ESC Bordeaux.

Antal aktier i Intrum Justitia AB vid årsskiftet 2013: 164 042. Efter årsskiftet avyttrades 94 329 aktier. Aktuellt innehav vid tryck av årsredovisning: 69 713.

**Harry Vranjes****Chief Information Officer**

Född 1970. Harry Vranjes tillträdde i nuvarande position som Chief Information Officer, april 2012. Mellan 2002–2012 har Vranjes haft flera befattningar inom Intrum Justitia. Närmast som koncernens IT-Chef under åren 2008–2012. Mellan 2002–2008 var han projektledare samt affärsutvecklare. Vranjes har tidigare arbetat som IT-Management konsult på VM-Data 1998–2001. Vranjes har fil kand i systemvetenskap vid Lunds Universitet.

Antal aktier i Intrum Justitia AB: 6 000.

**Jean-Luc Ferraton****Personaldirektör**

Född 1973. Jean-Luc Ferraton tillträdde som Chief Human Resources Manager i april 2012. Ferraton har haft flera ledande befattningar inom Intrum Justitia mellan 2002–2012 bland annat regions-HR-direktör för västra Europa 2010–2012 och regions-HR-direktör för södra Europa 2006–2012. Före sin anställning på Intrum Justitia var Ferraton HR-direktör på JTEKT of Toyota Group 2001–2006. Ferraton är civilekonom från ESDES Lyon.

Antal aktier i Intrum Justitia: 0.

**Jan Haglund****Verkställande Direktör****Intrum Justitia Finans**

Född 1970. Jan Haglund anställdes som Finansdirektör för norra regionen i mars 2011 och är sedan oktober 2012 verkställande direktör för Intrum Justitia Finans. Tidigare har Haglund varit nordisk affärsområdeschef på Entercard och landschef och direktör för konsumentkrediter på Santander Consumer Finance. Haglund har civilekonomexamen i företagsekonomi från Uppsala universitet, har gått juristutbildning på University of Minnesota och har juristexamen från Uppsala universitet.

Antal aktier i Intrum Justitia AB: 1 000.

**Stephan Ohlmeyer****Direktör för köpta fordringar**

Född 1968. Stephan Ohlmeyer tillträdde som Direktör för köp av förfallna fordringar i slutet av juni 2013. Ohlmeyer har tidigare arbetat med investeringar i europeiska låneportföljer på Och-Ziff and Wärde och med investingsbankverksamhet på Goldman Sachs, Morgan Stanley och JPMorgan Chase. Stephan Ohlmeyer har doktorsexamen i Matematisk Fysik samt är brittisk Chartered Financial Analyst (CFA).

Antal aktier i Intrum Justitia AB: 0.



Annika Billberg



Pascal Labrue



Harry Vranjes



Jean-Luc Ferraton



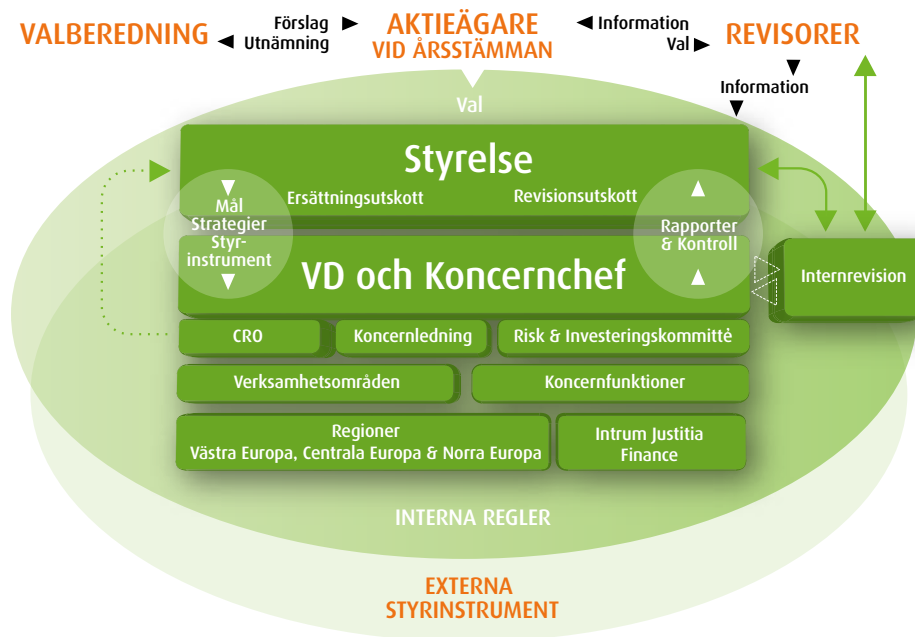
Jan Haglund



Stephan Ohlmeyer

# Bolagsstyrningsrapport

Intrum Justitias bolagsstyrning syftar till att stärka förtroendet hos kunder, allmänheten och kapitalmarknaden genom en tydlig ansvarsfördelning och väl avvägda regler mellan ägare, styrelse, koncernledning och de olika kontrollorganen. Intrum Justitia AB (publ) är ett svenskt publikt aktiebolag med säte i Stockholm. Bolagets aktie är noterad på NASDAQ OMX Stockholm.



Denna bolagsstyrningsrapport har upprättats i enlighet med reglerna i årsredovisningslagen och Svensk kod för bolagsstyrning (Koden) i syfte att beskriva Intrum Justitias bolagsstyrning under 2013. Bolagsstyrningen inom Intrum Justitia omfattar strukturerna och processerna för verksamhetens styrning, ledning och kontroll och syftar till att skapa värde för bolagets ägare och andra intressenter. Intrum Justitia tillämpar Koden sedan den 1 juli 2005. Vidare följer Intrum Justitias bolagsstyrning tillämpliga regler i aktiebolagslagen, årsredovisningslagen, NASDAQ OMX Stockholms regelverk för emittenter, Aktiemarknadsnämndens avgöranden samt bolagsordningen. Bolaget har inte avvikit från Kodens bestämmelser under den period som årsredovisningen avser.

## AKTIEÄGARE

Intrum Justitias största aktieägare, Fidelity Investment Management, ägde vid årsskiftet 10 procent av samtliga utestående aktier i bolaget. Övriga aktieägare ägde mindre än 10 procent av aktierna.

Se även sid 34.

## BOLAGSSTÄMMA

Bolagsstämman är Intrum Justitias högsta beslutande organ där aktieägarna utövar sin rätt att besluta i bolagets angelägenheter. Varje aktie motsvarar en röst. Årsstämman hölls den

24 april 2013 och fattade bland annat följande beslut:

- att fastställa resultat- och balansräkningarna för bolaget och koncernen,
- att i enlighet med styrelsens förslag lämna utdelning med 5 kr per aktie,
- att bevilja styrelsen och den verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret 2012,
- att välja styrelse och styrelseordförande,
- att fastställa ersättning till styrelsen och revisorn,
- att fastställa riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare,
- att bemyndiga styrelsen att återköpa upp till 10 procent egna aktier över börsen, samt
- att fastställa riktlinjer för utseende av en ny valberedning.

Vid stämman var 46 procent av aktierna representerade. Den verkställande direktören, revisorn och samtliga styrelseledamöter som var föreslagna för ny- eller omval var närvarande.

## VALBEREDNING

Valberedningens uppgift är bland annat att nominera styrelseledamöter för val vid nästkommande årsstämma. Vid årsstämman 2013 gavs styrelsens ordförande i uppdrag att sammankalla de fem största aktieägarna i bolaget baserat på de



vid utgången av augusti kända röstetalen och erbjuda dessa att utse varsin representant till en valberedning. Sammansättningen av valberedningen inför årsstämman 2014 offentliggjordes den 18 september 2013: Mats Gustafsson, ordförande (Lannebo Fonder), Karl Åberg (CapMan Oyj), Hans Hedström (Carnegie Fonder), Anders Rydén (SEB Fonder) och Pia Axelsson (Fjärde AP-fonden). Styrelsens ordförande Lars Lundquist har adjungerats till valberedningen. Koncernens chefsjurist har varit valberedningens sekreterare.

Valberedningen ska – utöver att nominera styrelseledamöter och styrelseordförande – bland annat utvärdera styrelsen och dess arbete, föreslå ordförande vid årsstämman, lämna förslag till arvodering av styrelsens ledamöter och för utskottsarbete samt lämna förslag till val av revisor och ersättning till revisorn. Styrelsens ordförande har redovisat resultatet av den årliga styrelseutvärderingen till valberedningen. Valberedningens förslag inför årsstämman 2014 har presenterats i kallelsen till årsstämman. Aktieägarna har beretts möjlighet att lämna förslag till valberedningen. Valberedningen har haft tre protokollförda möten. Ingen ersättning har utgått till valberedningens ledamöter.

### STYRELSE

Styrelsen har det övergripande ansvaret att förvalta Intrum Justitias angelägenheter i aktieägarnas intresse. Samtliga ledamöter väljs av årsstämman. Vid årsstämman 2013 valdes åtta ordinarie styrelseledamöter utan suppleanter. Lars Lundquist valdes till styrelsens ordförande. Ytterligare information om styrelsens ledamöter, inklusive aktieinnehav, finns på sidorna 84–85. Samtliga ledamöter bedöms vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen samt i förhållande till större aktieägare. Styrelsens sammansättning uppfyller därmed Kodens krav i detta avseende. Bolagets verkställande direktör ingår inte i styrelsen men deltar vid styrelsens möten förutom när styrelsen avhandlar frågor som rör utvärdering av styrelsens arbete eller utvärdering av den verkställande direktören. Koncernens chefsjurist är styrelsens sekreterare. Styrelsen har inrättat ett revisionsutskott och ett ersättningsutskott. Utskotten har huvudsakligen en beredande roll och fråntar inte styrelseledamöterna deras skyldigheter och ansvar. Utskotten presenteras närmare nedan.

### STYRELSENS ARBETSORDNING

Styrelsen omprövar och fastställer varje år en arbetsordning, instruktioner till de två utskotten samt en instruktion till den

verkställande direktören. Den sistnämnda innehåller även en instruktion för den finansiella rapporteringen. Dessa styrdokument innehåller instruktioner dels för ansvars- och arbetsfördelningen mellan styrelsen, verkställande direktören respektive styrelseutskotten, dels avseende formerna för bolagets löpande finansiella rapportering. Styrelsens arbetsordning bygger på aktiebolagslagens övergripande regler för ansvarsfördelning mellan styrelse respektive verkställande direktör och i övrigt på av styrelsen godkänd beslutsordning. Arbetsordningen reglerar även andra frågor, t.ex.:

- antal styrelsemöten och vilka frågor som ska avhandlas på dessa,
- ordförandens, utskottens och den verkställande direktörens uppgifter och vilka beslutsbefogenheter de har samt en tydlig reglering av vilka frågor som kräver styrelsebeslut,
- utvärdering av styrelsen och styrelsens arbete samt utvärdering av den verkställande direktören, samt
- formerna för styrelsens möten och protokoll.

### STYRELSENS SAMMANTRÄDEN

Styrelsen sammanträder regelbundet efter det i arbetsordningen fastställda programmet. Varje styrelsemöte följer en i förväg upprättad dagordning. Dagordningen samt underlag för varje informations- eller beslutspunkt distribueras i god tid före varje sammanträde till samtliga styrelseledamöter. Besluten i styrelsen fattas efter en öppen diskussion som leds av ordföranden. Styrelsen har under 2013 hållit 12 sammanträden (15 föregående år). Styrelsen har under året ägnat särskild uppmärksamhet åt följande frågor:

- koncernens resultat och finansiella ställning,
- delårsrapportering,
- bolagsstyrning, riskhantering och intern kontroll,
- bolagsförvärv, tjänsteexpansion samt förvärv av större skuldportföljer,
- genomgång av bolagets strategiska inriktning och finansiella mål,
- koncernens finansiering, samt
- utvärdering av styrelsearbetet och utvärdering av verkställande direktören.

Bolagets revisor har deltagit vid ett par styrelsemöten under året.

#### NÄRVARO VID STYRELSEMÖTEN UNDER 2013

	Matts Ekman	Helen Fasth-Gillstedt	Lars Lundquist	Joakim Rubén	Charlotte Strömberg	Synnöve Trygg	Fredrik Trägårdh	Joakim Westh	Magnus Yngen
4 februari	●	●	●	●	●		●	●	
14 mars	●	●	●	●	●		●	●	
27 mars	●	●	●	●	●		●	●	
23 april	●	●	●	●	●		●	●	
24 april	●		●	●	●	●	●	●	●
5 juni	●		●	●		●	●		
18 juli	●		●	●	●	●	●	●	●
29 augusti	●		●	●	●	●	●	●	●
25-26 september	●		●	●	●	●	●	●	●
23 oktober	●		●	●	●	●	●	●	●
29 november	●		●	●	●	●	●	●	●
16 december	●		●	●	●	●	●	●	●

● Deltagit

### UTVÄRDERING AV STYRELSEN OCH VD

Styrelsen genomför årligen en utvärdering av styrelsens sammansättning och arbete i syfte att belysa frågor kring bland annat dess sammansättning, styrelsens fokusområden, styrelsematerial och mötesklimat samt att identifiera områden för förbättring. Ordföranden redovisar resultatet av utvärderingen för både valberedningen och för hela styrelsen. Styrelsen utvärderar fortlöpande den verkställande direktören och avhandlar frågan på minst ett styrelsemöte varje år i dennes utvaro.

### STYRELSENS ERSÄTTNING

Enligt beslut på årsstämman 2013 utgår arvode och annan ersättning till styrelsen med totalt 3 520 000 SEK, varav 770 000 SEK till styrelsens ordförande och 320 000 SEK till var och en av de övriga styrelseledamöterna. Därutöver utgår 150 000 SEK till revisionsutskottets ordförande, 75 000 SEK till de två övriga ledamöterna i revisionsutskottet samt 70 000 SEK till var och en av de tre ledamöterna i ersättningsutskottet.

### REVISIONSUTSKOTTET

Revisionsutskottet har en beredande roll och redovisar sitt arbete till styrelsen. I revisionsutskottets uppgifter ingår bl.a. att övervaka bolagets finansiella rapportering och att övervaka effektiviteten i bolagets internkontroll, internrevision och riskhantering med avseende på den finansiella rapporteringen. Utskottet skall även hålla sig informerat om revisionen, granska revisorns opartiskhet och självständighet samt biträda valberedningen i samband med revisorsval. Utskottet har fastställt riktlinjer för vilka andra tjänster än revisionen som bolaget får upphandla från revisorn. Revisionsutskottet består av Matts Ekman (ordförande), Synnöve Trygg och Fredrik Trägårdh. Helen Fasth Gillstedt var ledamot fram till årsstämman 2013. Samtliga ledamöter bedöms vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen samt i förhållande till större ägare. Revisorn, bolagets finansdirektör, chefen för internrevisionen samt koncernredovisningschefen deltar normalt vid utskottets sammanträden. Den sistnämnde fungerar även som utskottets sekreterare.

Revisionsutskottet har under 2013 sammanträtt 4 gånger (7 gånger under 2012). Revisorn har deltagit vid samtliga sammanträden. Vid ett av sammanträden deltog inte Helen Fasth Gillstedt. I övrigt har samtliga utskottsledamöter närvarit vid samtliga möten. De frågor som varit föremål för utskottets behandling under det gångna året har bland annat rört delårsrapportering, riskhantering och internkontrollfrågor, koncernens redovisningsprinciper samt räntesäkringsåtgärder. Därtill har utskottet behandlat årsbokslutet och revisionsarbetet för koncernen, investeringsförslag, skattefrågor och finansieringsfrågor samt svarat för beredningen av styrelsens arbete med att kvalitetsäkra bolagets finansiella rapportering, i synnerhet vad gäller redovisningen av köpta fordringar och goodwill.

### ERSÄTTNINGSGRUPPEN

I ersättningsutskottets uppgifter ingår bland annat att bereda styrelsens beslut i frågor om ersättningsprinciper, ersättningar och andra anställningsvillkor för bolagsledningen, att följa upp och utvärdera program för rörliga ersättningar till bolagsledningen samt att följa och utvärdera generella ersättningsstrukturer och ersättningsnivåer inom koncernen.

Utskottet bistår vidare styrelsen med att utforma det förslag till riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare som styrelsen presenterar för årsstämman samt att följa och utvärdera tillämpningen av dessa riktlinjer. Ersättningsutskottet består av Lars Lundquist (ordförande), Magnus Yngen och Joakim Rubin. Samtliga ledamöter bedöms vara oberoende i förhållande till bolaget, bolagsledningen och till större aktieägare. Vid utskottets sammanträden deltar normalt

den verkställande direktören samt personaldirektören. Den sistnämnde är även utskottets sekreterare. Under 2013 har utskottet sammanträtt 4 gånger (6 föregående år). Samtliga utskottsledamöter har närvarat vid samtliga möten.

### RIKTLINJER FÖR ERSÄTTNING TILL LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

Årsstämman 2013 fastställde styrelsens förslag till riktlinjer för ersättning och andra anställningsvillkor för ledande befattningshavare. Riktlinjerna reglerar bland annat förhållandet mellan fast och rörlig ersättning, mellan ersättning och prestation, icke monetära förmåner, frågor kring pension, uppsägning och avgångsvederlag samt hur dessa frågor bereds av styrelsen. 2013 års riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare redovisas i Not 28, sid 74. Styrelsens förslag till riktlinjer för 2014 finns redovisade i sin helhet i Förvaltningsberättelsen på sidan 42. För en närmare redogörelse för löner och ersättningar till ledande befattningshavare, se Not 28 på sidan 74.

### KONCERNLEDNING

Bolagets ledningsgrupp består av koncernchefen, finansdirektören, de tre regioncheferna, PD-direktören, chefen för riskfunktionen (CRO), IR & kommunikationsdirektören, IT-direktören, personaldirektören samt VD för Intrum Justitia Finance.

Koncernledningen sammanträder regelbundet och diskuterar finansiella mål och utfall, strategifrågor och koncerngemensamma riktlinjer. Dessa diskussioner, beslut och riktlinjer är också en del i kontrollen av den finansiella rapporteringen. Ytterligare information om koncernledningen finns på sidorna 86–87.

### RISK- OCH INVESTERINGSKOMMITTÉ

Den verkställande direktören har inrättat en risk- och investeringskommitté bestående av ledamöter i koncernledningen, med uppgift att fatta beslut i investeringsärenden, framförallt förvärv av förfallna fordringar.

### INTERNREVISION

Internrevision utgör en oberoende granskningsfunktion som rapporterar direkt till styrelsen via revisionsutskottet. Internrevisionens uppgift är att granska och utvärdera effektiviteten i styrning, riskhantering och internkontroll i koncernen och avrapportera kvartalsvis till revisionsutskottet och koncernledningen.

### RISKFUNKTION

Bolaget har inrättat en riskfunktion som leds av CRO. Funktionens två huvudsakliga ansvarsområden är att proaktivt verka för att riskmedvetenhet skapas redan i affärsbesluten och att dessa följs upp löpande, samt att säkerställa att en oberoende uppföljning och kontroll genomförs av såväl finansiella som operationella verksamheter.

### REVISOR

Vid årsstämman 2013 valdes revisionsfirman Ernst & Young AB till revisor i moderbolaget med auktoriserade revisorn Lars Träff som huvudansvarig revisor. Revisorn valdes för tiden intill slutet av årsstämman år 2014. Revisorn bedöms vara oberoende. Bolaget har efter godkännande av revisionsutskottet utöver revisionsuppdraget konsulterat Ernst & Young AB inom skatteområdet och i redovisningsfrågor. Storleken av till Ernst & Young AB betalda ersättningar framgår av Not 29, sidan 75. Ernst & Young AB är skyldigt att som revisor i Intrum Justitia pröva sitt oberoende inför varje beslut att vid sidan av sitt revisionsuppdrag även genomföra fristående rådgivning till Intrum Justitia.

# Styrelsens rapport om intern kontroll

Styrelsens ansvar för intern kontroll regleras i den svenska aktiebolagslagen och i Koden för bolagsstyrning. Koden innehåller krav på årlig extern informationsgivning om hur den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen är organiserad. Kontrollen syftar till att ge rimlig säkerhet i den finansiella rapporteringen. Den finansiella rapporteringen omfattar delårsrapporter, bokslutskommuniké och större delen av årsredovisningen.

## RAMVERK

Intrum Justitias arbete med intern kontroll följer COSO-ramverket (The Committee of Sponsoring Organisation of the Treadway Commission). Ramverket baseras på fem internkontrollkomponenter vilka beskrivs nedan.

## KONTROLLMILJÖ

Styrelsen har det yttersta ansvaret för den interna kontrollen av den finansiella rapporteringen. Styrelsens revisionsutskott övervakar att fastställda riktlinjer för finansiell rapportering och intern kontroll följs och har löpande kontakt med bolagets revisorer. Målsättningen är att säkerställa att tillämpliga lagar och regler efterlevs, att den finansiella rapporteringen följer Intrum Justitias redovisningsprinciper enligt IFRS samt att verksamheten bedrivs på ett effektivt och ändamålsenligt sätt. Grunden för en god intern kontroll är kontrollmiljön som inkluderar de värderingar och den etik som styrelsen och ledningen agerar utifrån, men också koncernens organisation, ledarskap, beslutsvägar, befogenheter och ansvar samt medarbetarnas kunskaper.

I Intrum Justitias värderingar ingår ”att arbeta för en sund ekonomi” vilket tillsammans med koncernens affärsidéer, mål och strategier styr det dagliga arbetet. Under 2013 har arbetet med att ytterligare förstärka bolagets interna miljö för styrning och kontroll fortsatt enligt plan. Till exempel vidareutvecklades de koncernövergripande interna regler som är direkt hänförliga till den finansiella rapporteringen och regelefterlevnaden. Under kommande år kommer Intrum Justitia ha ett fortsatt fokus på att utveckla och säkerställa implementeringen av detta koncernövergripande regelverk på olika nivåer och inom olika områden inom koncernen.

## RISKBEDÖMNING

Koncernens risker hanteras i ett pågående samspel mellan styrelsen, koncernledningen och de lokala verksamheterna. Styrelsen och ledningen arbetar löpande med att identifiera och hantera risker, medan ledningen för respektive lokal verksamhet har ansvaret för att i enlighet med det interna regel-

verket identifiera, utvärdera och hantera de risker som främst rör den lokala verksamheten. Varje lokal ledning har ansvaret för att säkerställa att det finns en väl fungerande process som skapar riskmedvetenhet, tidigt identifiera nya risker och på ett kostnadseffektivt sätt hantera kända risker. Riskbedömning av den finansiella rapporteringen syftar till att fastställa risker som påverkar rapporteringen i koncernens bolag, affärsområden och processer. Den koncerngemensamma riskhanteringsprocessen innefattar att identifiera och värdera de mest väsentliga riskerna som avser den finansiella rapporteringen och tillse att lämpliga åtgärder för att begränsa risken vidtages. Detta arbete baseras dels på självutvärderingar utförda av koncernens ekonomifunktion samt en pågående dialog med affärsenheterna. Dessa bedömningar ligger sedan till grund för det fortsatta arbetet med att kontinuerligt förbättra den interna kontrollen i den finansiella rapporteringsprocessen.

## KONTROLLAKTIVITETER

Riskbedömningen styr i hög utsträckning kontrollaktiviteterna. Kontroller utformas för att hantera de risker som har identifierats i det ovan beskrivna arbetet. Kontrollstrukturerna grundar sig på koncernens krav för intern kontroll inom den finansiella rapporteringen och består av både bolagsövergripande kontroller, kontroller på transaktionsnivå och generella IT-kontroller. Kontrollaktiviteter omfattar samtliga dotterbolag inom koncernen och inkluderar metoder och aktiviteter för att säkra tillgångar, kontrollera riktigheten och tillförlitligheten i interna och externa finansiella rapporter samt för att säkerställa efterlevnad av lagar och fastställda interna riktlinjer. Dotterbolagen måste lämna in en kvartalsvis försäkran från den lokala bolagschefen och ekonomichefen som sedan granskas och följs upp på flera nivåer inom gruppens finansfunktion. Därutöver har koncernekonomifunktionen arbetat med ett flertal aktiviteter för att följa upp och kontrollera kvaliteten i den finansiella rapporteringen i koncernens dotterbolag.

### INFORMATION OCH KOMMUNIKATION

Bolaget arbetar kontinuerligt med att förbättra medvetenheten hos medarbetarna om tillämpliga styrinstrument som gäller för den finansiella rapporteringen, både externa och interna. Ansvar och befogenheter kommuniceras inom koncernen för att möjliggöra rapporteringen och återkoppling från verksamheten till koncernledningen och styrelsens revisionsutskott. Alla väsentliga interna riktlinjer finns tillgängliga på intranätet och utbildning av medarbetare sker löpande. De lokala ekonomicheferna ingår i nätverk som kommunicerar för att sprida och dela erfarenheter, informera om nya regler och förändringar i koncernens redovisningsprinciper, samt diskutera de krav som ställs på den interna kontrollen. Samarbetet syftar till att öka samordningen och möjligheten till jämförelse av analyser, uppföljning av redovisnings- och affärssystem samt utveckling av olika nyckeltal.

### UPPFÖLJNING

Koncernen är organiserad i matrisform där den finansiella uppföljningen i första hand följer de tre geografiska regionerna och i andra hand verksamhetsområdena Kredithantering och Finansiella Tjänster. Inom de geografiska regionerna har respektive region- och landchef ett stort ansvar. Koncernledningen utövar kontroll genom regelbundna granskningar av finansiella och operativa resultat, regionala möten för att granska affärerna som hålls två gånger om året samt representation i de lokala bolagens sty-

relser. Varje månad rapporterar dotterbolagen in månadsbokslut som omfattar resultaträkning uppdelad per verksamhetsområde, balansräkning och centrala resultatmått i koncernens rapporteringssystem. Boksluten konsolideras till ett koncernbokslut som ingår i en månadsrapport till koncernledningen. En koncernredovisning upprättas varje månad för intern uppföljning och analys. Dotterbolagen får återkoppling från koncernen på rapporteringen och fördjupande uppföljningsmöten hålls med varje land månadsvis.

Uppföljning av den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen utförs i första hand av koncernens finansfunktion samt av styrelsens revisionsutskott. På styrelsens uppdrag granskar och utvärderar även funktionen för internrevision hur den interna kontrollen är organiserad och hur den fungerar samt följer upp materiella utestående iakttagelser från tidigare revisioner. Slutligen granskas de interna kontrollprocesserna även av koncernens revisorer som en del av deras årliga revision och rapportering av slutsatser till styrelsen.

Stockholm den 26 mars 2014

Styrelsen i Intrum Justitia AB (publ)

## Revisors yttrande om Bolagsstyrningsrapporten

### Till årsstämman i Intrum Justitia AB (publ), org nr 556607-7581.

Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten för år 2013 på sidorna 88–92 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

Vi har läst bolagsstyrningsrapporten och baserat på denna läsning och vår kunskap om bolaget och koncernen anser vi att vi har tillräcklig grund för våra uttalanden. Detta innebär att vår lagstadgade genomgång av bolagsstyrningsrapporten har en annan inriktning och en väsentligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i Sverige har.

Vi anser att en bolagsstyrningsrapport har upprättats, och att dess lagstadgade information är förenlig med årsredovisningen och koncernredovisningen.

Stockholm den 27 mars 2014

Ernst & Young AB  
Lars Träff  
Auktoriserad revisor

# Definitioner

**Antal ineliggande inkassoärenden:** Totala antalet inkassoärenden i slutet av året.

**Avkastning på eget kapital:** Årets nettoresultat hänförligt till moderbolagets aktieägare som en procentandel av genomsnittligt eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare.

**Avkastning på operativt kapital:** Rörelseresultat dividerat med genomsnittligt operativt kapital.

**Avkastning på köpta fordringar:** Rörelseresultatet dividerat med genomsnittligt värde på köpta fordringar.

**Betavärde:** Mått på aktiens kursförändringar/svängningar i förhållande till hela marknaden, i form av OMX Stockholm index. 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.

**Direktavkastning:** Utdelningen per aktie dividerat med aktiekursen vid årets slut.

**Medelantal anställda:** Genomsnittligt antal anställda under året omräknat till heltidstjänster.

**Nettoomsättning:** Summan av rörliga inkassoprovisioner, fasta inkassoavgifter, gäldenärsarvoden, garantiprovisioner, abonnemangsinträder och intäkter i verksamheten med Köp av fordringar.

**Nettoskuld:** Räntebärande skulder och pensionsavsättningar minus likvida medel och räntebärande fordringar.

**Nettoskuld i relation till rörelseresultat före avskrivningar och amorteringar:** Nettoskulden dividerat med rörelseresultatet före avskrivningar på materiella och imateriella tillgångar samt avskrivningar på portföljer med köpta fordringar.

**Operativt kapital:** Summan av eget kapital inklusive innehav utan bestämmande inflytande, räntebärande skulder och pensionsavsättningar minus likvida medel och räntebärande fordringar.

**Operativt kassaflöde per aktie:** Kassaflöde från den löpande verksamheten dividerat med genomsnittligt antal aktier under året.

**P/E-tal:** Aktiekurs vid årets slut dividerad med nettoresultat per aktie före utspädning (Price Earnings ratio).

**P/S-tal:** Aktiekurs vid årets slut dividerad med nettoomsättning per aktie (Price Sales ratio).

**Resultat per aktie:** Årets resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare, dividerat med genomsnittligt antal aktier under året.

**Räntetäckningsgrad:** Resultat efter finansnetto plus finansiella kostnader dividerat med finansiella kostnader.

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

**Rörelseresultat:** Verksamhetens resultat före finansiella poster och bolagsskatt.

**Soliditet:** Eget kapital inklusive minoritetsintresse som en procentandel av balansomslutningen.

**Totalt inkassovärde:** Totalt utestående belopp att inkassera för kunds räkning på förfallodagen, inklusive upplupen ränta fram till förfallodagen. Inkluderar förvärvade fordringar men inte dröjsmålsränta eller avgifter.

**Utdelningsandel:** Utdelningsandel av årets nettoresultat.

# Information till aktieägarna

## Årsstämma

Årsstämma i Intrum Justitia AB hålls onsdagen den 23 april 2014, kl 15.00 på Summit, Grev Turegatan 30, Stockholm. Kallelse sker genom annonsering i Svenska Dagbladet och Post- och Inrikes Tidningar. Kallelsen samt övrig information inför årsstämman finns även på [www.intrum.com](http://www.intrum.com).

## Utdelning

För räkenskapsåret 2013 föreslår styrelsen årsstämman att utdelning lämnas om 5,75 SEK (5,00) per aktie.

## Finansiell information 2014

Årsstämma 2014,

23 april

Delårsrapport januari–mars,

23 april

Delårsrapport januari–juni,

17 juli

Delårsrapport januari–september,

22 oktober

## Ytterligare information från Intrum Justitia

Finansiella rapporter publiceras på svenska och engelska och kan beställas från Intrum Justitia AB, Informationsavdelningen, 105 24 Stockholm. Rapporterna samt övrig information från bolaget publiceras löpande på koncernens webbplats [www.intrum.com](http://www.intrum.com).

Kommunikation med ägare, analytiker och medier är ett prioriterat område. Presentation av Intrum Justitias resultat och verksamhet görs efter varje delårsrapport för analytiker och investerare i Stockholm. Utöver dessa kontakter träffar representanter från bolaget befintliga och potentiella aktieägare vid andra tillfällen, exempelvis i enskilda möten och aktiesparträffar.

Besök gärna vår webbplats, [www.intrum.com](http://www.intrum.com), som förutom en bred presentation av koncernen erbjuder en fördjupad IR-del med analysverktyg, insynsregister med mera. Koncernen ger även ut intressenttidningen Intrum Magazine som löpande belyser utvecklingen inom kredithanteringsbranschen och Intrum Justitia. Tidningen kan beställas från informationsavdelningen.

## Aktieägarkontakt

Annika Billberg

Tel. +46 8-546 10 203

E-post: [ir@intrum.com](mailto:ir@intrum.com)

Denna årsredovisning kan beställas i tryckt format via [ir@intrum.com](mailto:ir@intrum.com) eller laddas ner som pdf via [www.intrum.com](http://www.intrum.com).

# Adresser

## Intrum Justitia AB

Hesselmans Torg 14, Nacka  
105 24 Stockholm, Sverige  
Tel +46 8 546 10 200  
Fax +46 8 546 10 211  
www.intrum.com  
info@intrum.com

## Financial Services

Intrum Justitia Debt  
Finance AG  
Industriestrasse 13c  
CH-6300 Zug, Schweiz  
Tel +41 41 727 86 86  
Fax +41 41 727 86 87

## Belgien

Intrum NV  
Martelaarslaan 53  
B-9000 Gent, Belgien  
Tel +32 9 218 90 94  
Fax +32 9 218 90 51  
www.intrum.be

## Danmark

Intrum Justitia A/S  
Lyngbyvej 20, 2 Etage  
DK-2100 København Ø  
Danmark  
Tel +45 33 69 70 00  
Fax +45 33 69 70 29  
www.intrum.dk

## Estland

Intrum Justitia AS  
Rotermanni 8  
EE-Tallinn 10111, Estland  
Tel +372 6060 990  
Fax +372 6060 991  
www.intrum.ee

## Finland

Intrum Justitia Oy  
PL 47  
FI-00811 Helsingfors,  
Finland  
Tel +358 9 229 111  
Fax +358 9 2291 1911  
www.intrum.fi

## Frankrike

Intrum Justitia SAS  
97 Allée Alexandre Borodine  
CS-80008  
FR-69795 Saint Priest Cedex  
Frankrike  
Tel +33 4 7280 1414  
Fax +33 4 7280 1415  
www.intrum.fr

## Irland

Intrum Justitia Ireland Ltd  
1st Floor, Block C  
Ashtown Gate, Navan Road  
IE- Dublin 15  
Tel +353 1 869 22 22  
Fax +353 1 869 22 44  
www.intrum.ie

## Italien

Intrum Justitia S.p.A.  
Viale E. Jenner 53  
IT-20159 Milano, Italien  
Tel +39 02 288 701  
Fax +39 02 28870 999  
www.intrum.it

## Nederländerna

Intrum Justitia Nederland B.V.  
Box 84041  
NL-2508 AB Den Haag  
Nederländerna  
Tel +31 70 452 70 00  
Fax +31 70 452 89 80  
www.intrum.nl

## Norge

Intrum Justitia AS  
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.  
Ul. Domaniewska 41  
PL-02-672 Warszawa, Polen  
Tel +48 22 576 66 66  
Fax +48 22 576 66 68  
www.intrum.pl

## Portugal

Intrum Justitia Portugal Lda  
Alameda dos Oceanos  
Edifício Espace,  
Lote 1.06.Q1.04  
Piso 1, Bloco 2, A/B  
Parque das Nações  
1990-207 Lisboa  
Portugal  
Tel: +351 707 502 102  
Fax:+351 213 172 209  
www.intrum.pt

## Schweiz

Intrum Justitia AG  
Eschenstrasse 12  
CH-8603 Schwerzenbach  
Schweiz  
Tel +41 44 806 5656  
Fax +41 44 806 5660  
www.intrum.ch

## Slovakien

Intrum Justitia Slovakia s.r.o.  
P.O. Box 50  
Karadzicova 8  
SK-810 00 Bratislava  
Slovakien  
Tel +421 2 32 16 32 16  
Fax +421 2 32 16 32 80  
www.intrum.sk

## Spanien

Intrum Justitia Ibérica S.A.U.  
Juan Esplandiú 11–13, PL 9  
ES-28007 Madrid, Spanien  
Tel +34 91 423 4600  
Fax +34 902 876 692  
www.intrum.es

## Sverige

Intrum Justitia Sverige AB  
105 24 Stockholm, Sverige  
Tel +46 8 616 77 00  
Fax +46 8 640 94 02  
www.intrum.se

## Tjeckien

Intrum Justitia s.r.o.  
Prosecka 851/64  
19000 Prag 9  
Prosek, Tjeckien  
Tel: +420 277 003 734  
Fax: +420 283 880 902  
www.intrum.cz

## Tyskland

Intrum Justitia GmbH  
Pallaswiesenstr. 180–182  
DE-64293 Darmstadt  
Tyskland  
Tel: +49 (0) 6151 816 0  
Fax: +49 (0) 6151 816 155  
www.intrum.de

## Ungern

Intrum Justitia Kft  
Pap Károly u. 4–6  
HU-1139 Budapest, Ungern  
Tel +36 1 459 9400  
Fax +36 1 459 9574  
www.intrum.hu

## Österrike

Intrum Justitia GmbH  
Andromeda Tower  
Donau-City-Strasse 6  
AT-1220, Wien  
Österrike  
Tel: +43 (1) 260 88 80 0  
Fax: +43 (1) 260 88 99 0  
www.intrum.at



Better business for all