



INTRUM JUSTITIA  
ÅRSREDOVISNING  
2014



Kort om 2014	4
Intrum Justitia i korthet	6
VD-ord	8
Affärsidé, mission, vision, kundnytta, strategier och mål	10
Våra tjänster	14
Corporate Social Responsibility (CSR)	18
Kundcase	21
Marknad och kunder	25
Regioner	26
Utfall verksamhetsområden	27
Medarbetare och värderingar	28
Aktien	32
Finansiell översikt	34
Förvaltningsberättelse	35
Resultaträkning – Koncernen	42
Balansräkning – Koncernen	44
Kassaflödesanalys – Koncernen	46
Förändringar i eget kapital – Koncernen	47
Resultaträkning – Moderbolaget	48
Balansräkning – Moderbolaget	50
Kassaflödesanalys – Moderbolaget	52
Förändringar i eget kapital – Moderbolaget	53
Noter	54
Revisionsberättelse	83
Styrelse	84
Koncernledning	86
Bolagsstyrningsrapport	88
Definitioner	93
Information till aktieägarna	94
Adresser	95





Hållbarhet handlar om tre grundläggande områden som är sammanflätade med varandra – miljö, samhälle och ekonomi. Det ena kan inte fungera hållbart utan de andra två. Till exempel orsakar klimatförändringar 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.

Det mest effektiva Intrum Justitia kan göra för ett hållbart Europa 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 både företag och konsumenter.

# Intrum Justitia 2014

2014 redovisade Intrum Justitia både högre nettoomsättning och bättre rörelseresultat än någonsin tidigare. Här är en sammanfattning av de viktigaste nyckeltalen och händelserna under året. Läs gärna mer i VD och koncernchef Lars Wollungs VD-ord på sidorna 8 till 9 där han bland annat berättar om detta och om vårt arbete för ett hållbart Europa.

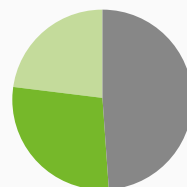
**+6%**

Koncernens nettoomsättning för 2014 uppgick till 5 184 MSEK (4 566). Den organiska tillväxten uppgick till 6 procent (10).

**+18%**

Rörelseresultatet uppgick till 1 430 MSEK (1 207). Rörelsemarginalen var 28 procent (26).

Omsättning per region, %



— Norra Europa 49 %  
— Centrala Europa 28 %  
— Västra Europa 23 %

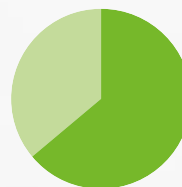
**1041**

Nettoreultatet uppgick till 1 041 MSEK (819) och resultatet per aktie uppgick till 13,48 SEK (10,30) – en ökning med 31 procent.

**+22%**

Styrelsen föreslår en utdelning om 7,00 SEK (5,75) per aktie – en ökning med 22 procent.

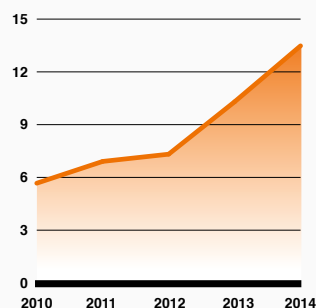
Omsättning per verksamhetsområde, %



— Kredithanteringstjänster 64 %  
— Finansiella tjänster 36 %



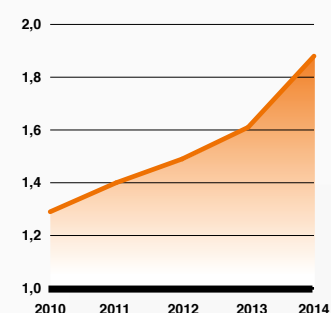
Vinst per aktie  
SEK



Avkastning på köpta fordringar  
%



Nettoskuld/RTM rörelseresultat  
före avskrivningar och amorteringar



Intrum Justitia undersöker sedan 1998 årligen betalningsbeteenden i Europa genom undersökningen European Payment Index (EPI). Sedan tio år har mängden uteblivna betalningar i Europa ökat från 1,9 procent till 3,1 procent 2014 vilket motsvarar 360 miljarder euro. Resultatet visar också att 46 procent tror att problemen med sena eller uteblivna betalningar kommer öka, att 40 procent inte kommer att anställa fler medarbetare och att 26 procent säger sig ha sagt upp personal beroende på sena betalningar.

Under 2014 förbättrar Intrum Justitia sin kapitalstruktur och finansiella flexibilitet. Under året genomförs aktieåterköp om motsvarande cirka 6 procent av antalet utestående aktier vid början av 2014. I maj emitteras obligationer om 1 000 MSEK och i juli förbättras koncernens bankfinansiering avseende förfalloprofil och ram för maximal långfristig finansiering.

I november lanseras European Consumer Payment Report 2014 – Intrum Justitias rapport om konsumentbetalningar i Europa. Resultatet visar att 35 procent inte hade kunnat betala en räkning vid minst ett tillfälle under de senaste 6 månaderna och en fjärdedel inte hade pengar kvar efter att de betalat sina månatliga räkningar. En tredjedel av de unga européerna (15–24 år) sa sig inte ha tillräckligt med pengar för ett värdigt liv och uppger också att de skulle behöva mer utbildning om hur de sköter sin privatekonomi.

Under 2014 genomförs två större förvärv. I det första kvartalet förvärvas ett tjeckiskt bolag med en väldiversifierad portfölj av förfallna fordringar, vilket gör Intrum Justitia till marknadsledare i Tjeckien. I det fjärde kvartalet förvärvas ett ledande företag inom kredithantering i Danmark som befäster Intrum Justitias position som marknadsledare i detta land.

## NYCKELTAL

MSEK om inte annat anges

	2014	2013	2012	2011	2010
Nettoomsättning	5 184	4 566	4 048	3 950	3 766
Nettoomsättning exkl omvärderingar	5 149	4 559	4 127	3 931	3 763
Rörelseresultat (EBIT)	1 430	1 207	879	868	731
Rörelsemarginal, %	28	26	22	22	19
Periodens resultat	1 041	819	584	553	452
Investeringar i köpta fordringar	1 950	2 475	2 014	1 804	1 050
Bokfört värde köpta fordringar	6 197	5 411	4 064	3 088	2 373
Kassaflöde från den löpande verksamheten	2 672	2 305	1 986	1 768	1 630
Resultat per aktie, SEK	13,48	10,30	7,32	6,91	5,67
Tillväxt i resultat per aktie, %	31	41	6	22	3
Avkastning på köpta fordringar, %	20	21	17	21	18
Nettoskuld/RTM rörelseresultat före avskrivningar och amorteringar	1,88	1,61	1,49	1,40	1,29

# Snabba fakta om Intrum Justitia



## Kredithanteringstjänster

Intrum Justitia erbjuder tjänster genom hela kredithanteringsskedjan från kreditoptimering och betalningstjänster till inkasso. Innan våra kunder säljer varor eller tjänster hjälper vi dem att utvärdera potentiella kunders betalningsförmåga med hjälp av våra kreditoptimeringstjänster. När affären är genomförd används våra betalningstjänster, med fakturering och kundreskontra. Om fakturorna förfallit erbjuder vi våra inkassotjänster för att säkerställa full betalning av varan eller tjänsten.

## 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.



KUNDENS  
PROCESS }

FÖRSÄLJNING &  
MARKNADSFÖRING

BETALNINGS-  
ADMINISTRATION

INKASSO

VÅRA KREDIT-  
HANTERINGS-  
TJÄNSTER }

KREDITOPTIME-  
RINGSTJÄNSTER

BETALNINGS-  
TJÄNSTER

INKASSO-  
TJÄNSTER

VÅRA  
FINANSIELLA  
TJÄNSTER }

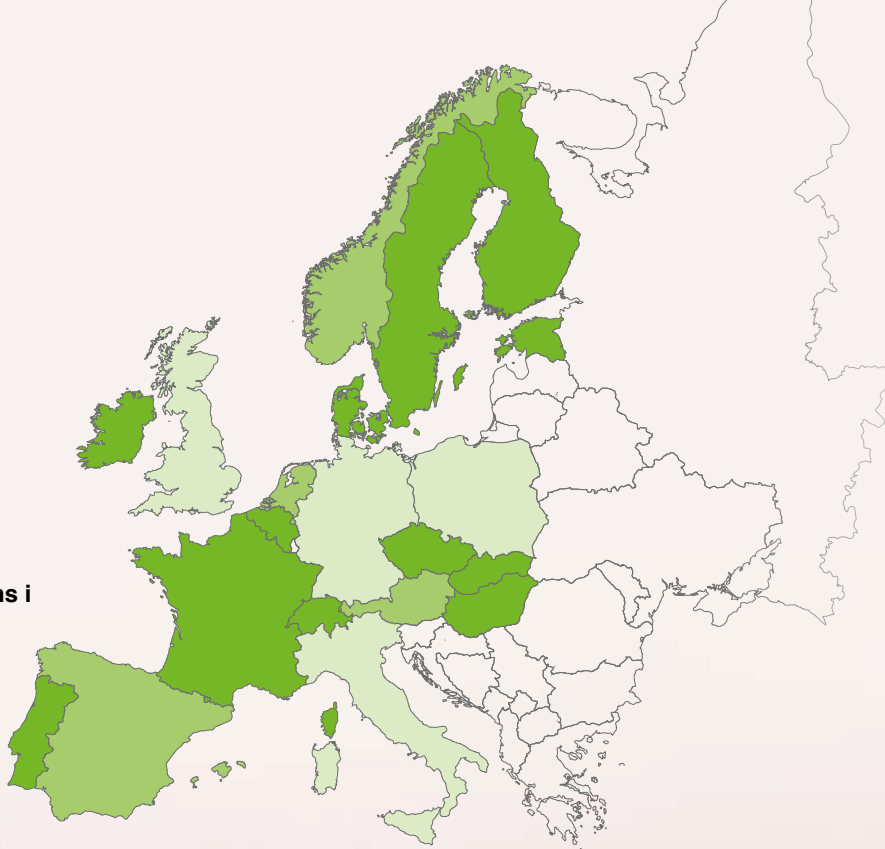
FINANSIERINGS-  
TJÄNSTER

BETALNINGS-  
GARANTI

KÖP AV  
FORDRINGAR

## Intrum Justitia finns i 20 länder i Europa

- Marknadsledare
- Topp 5
- Övriga



# 75 000. 4 000.

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.

Intrum Justitia grundades 1923 och har idag cirka **4 000 medarbetare i 20 länder.** Dessutom har vi samarbete med representanter i ytterligare 160 länder för att serva våra kunder som har verksamhet både i och utanför Europa. Intrum Justitia är det marknadsledande kredithanteringsföretaget i Europa med verksamhet inom kredithantering och finansiella tjänster med en stark inkassoverksamhet som bas.

### Vi bidrar till ett hållbart Europa

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. Intrum Justitias mission är att vara en katalysator för en sund ekonomi och vår huvuduppgift i samhället är att se till att kreditflöden fungerar som de ska. Då skapas möjlighet till ett lönsamt näringsliv och ökad sysselsättning vilket i sin tur ger förutsättningar för ett livskraftigt samhälle med resurser att satsa på miljön.

### Framgång på två marknader

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.





Så vad skulle de 360 förlorade miljarderna innebära för Europas företag om de fick betalt? Det skulle bidra till lönsammare företag som då kan expandera och behöva anställa fler människor – cirka 8 miljoner nya arbetstillfällen skulle skapas enligt våra beräkningar! Det skulle göra många familjers och hela samhällens ekonomi starkare, vilket i sin tur skulle skapa ekonomiska förutsättningar för ett långsiktigt miljöarbete och ett hållbart Europa.”

## Intrum Justitias roll i ett hållbart Europa

**Europas ekonomiska återhämtning går långsamt. Sena betalningar eller helt uteblivna betalningar är en av orsakerna visar Intrum Justitias årliga undersökning European Payment Index. I detta vd-ord berättar jag om Intrum Justitias roll i ett hållbart Europa och om hur vi genom vår verksamhet kan påverka länders ekonomier och påskynda återhämtningen. Jag berättar också om de mest intressanta händelserna under 2014 och något om våra framtidsplaner.**

Sedan 1998 undersöker Intrum Justitia årligen betalningsbeteenden i Europa genom undersökningen European Payment Index (EPI). Enligt EPI 2014 ökade andelen uteblivna betalningar från 3,0 till 3,1 procent vilket motsvarar hela 360 miljarder euro. De flesta företag anser också att sena betalningar är ett hot mot deras konkurrenskraft och lönsamhet. Så många som 72 procent ser heller inte någon förbättring på den punkten och 46 procent tror att problemen med sena betalningar kommer att öka.

### 360 FÖRLORADE MILJARDER

Sena eller uteblivna betalningar påverkar länders ekonomier negativt och ger dåliga förutsättningar för hållbarhetsarbete. Detta eftersom hållbarhet handlar om tre områden som också är sammanflätade – ekonomi, samhälle och miljö. Alla tre områden måste fungera för att nå hållbarhet i ett land. Till exempel prioriteras inte miljö- och samhällsproblem lika högt i länder med dålig ekonomi som i länder med god ekonomi.

Som företag har Intrum Justitia funnit en väg för att bidra till en hållbar utveckling. Denna väg måste vara lönsam också av den anledningen att man annars riskerar 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 på och som också ger oss möjlighet till fortsatt god lönsamhet.

Vi är övertygade om att det mest effektiva Intrum Justitia kan göra för ett hållbart Europa är att bidra till en sund ekonomi för företaget, människor och samhälle. Genom att

vi erbjuder våra kunder korrekt kreditbedömning och därmed sundare kreditgivning minskas risken för uteblivna eller sena betalningar, vilket ökar företags konkurrenskraft och lönsamhet. Samtidigt undviker vi att sätta människor i svåra betalningsproblem som påverkar deras ekonomi negativt.

Med hjälp av våra betalningstjänster förkortas betalningstider och mängden inkassoförfaranden minskas, exempelvis genom att vi ser till att betalningspåminnelser till våra kunders kunder sker konsekvent och i tid. Skulle betalning ändå inte ske erbjuder vi inkasso så att företag ska få betalt och så att människor ska bli skuldfria, exempelvis genom personligt anpassad avbetalning. Vi förvärvar också förfallna fordringar så att företag får betalt för en del av det utestående beloppet och får mer likvida medel.

Så vad skulle de 360 förlorade miljarderna innebära för Europas företag om de fick betalt? Det skulle bidra till lönsammare företag som då kan expandera och behöva anställa fler människor – cirka 8 miljoner nya arbetstillfällen skulle skapas enligt våra beräkningar! Det skulle göra många familjers och hela samhällens ekonomi starkare, vilket i sin tur skulle skapa ekonomiska förutsättningar för ett långsiktigt miljöarbete och ett hållbart Europa.

### 2014

2014 blev ett bra år med en god finansiell utveckling för Intrum Justitia. I relation till våra finansiella mål når vi en ökning om vinst per aktie med 31 procent, väl över vårt mål om minst 10 procents ökning. Avkastningen på köpta





fordringar blev 20 procent, vilket även det överstiger vårt mål på minst 15 procents avkastning. För vårt mål avseende nettoskuld i relation till rörelseresultat före avskrivningar och amorteringar når vi 1,9, vilket är marginellt under vårt mål om lägst 2,0. Styrelsen föreslår en utdelning till aktieägarna med 7,00 kr per aktie, en ökning om 22 procent jämfört med 2013.

Bland koncernens regioner är det främst Centrala och Västra Europa som bidragit till vår tillväxt och resultatförbättring jämfört med föregående år. I Norra Europa behåller vi en hög lönsamhet men där har utvecklingen varit relativt oförändrad jämfört med samma period föregående år. För våra verksamhetsområden bidrar såväl Kredithantering som Finansiella Tjänster till det förbättrade resultatet under 2014. Inom Kredithantering har vi en stabil utveckling, där intäkterna och verksamhetsresultatet ökat med 11 procent jämfört med föregående år. Inom Finansiella Tjänster har vi en god ökning med 15 procent av det redovisade värdet för köpta fordringar sedan förra årsskiftet. Avkastningen på köpta fordringar uppgick till 20 procent, en mycket god nivå som möjliggörs genom en hög grad av diversifiering vad gäller geografi, branscher och olika typer av portföljer för våra köpta fordringar. Utbudet av köpta fordringar har varit relativt gott i flera länder men vi har också sett en ökande priskonkurrens under året, vilket bidragit till att investeringsnivån minskat med 21 procent jämfört med 2013.

#### FRAMTIDSUTSIKTER

Inför kommande år är Intrum Justitia väl positionerat för en fortsatt god utveckling. Vi har en effektiv affärsmodell där kombinationen av Kredithanteringstjänster och Finansiella Tjänster förstärker varandra. Vår organisation har starkt fokus på ständiga förbättringar, där vi löpande utvecklar och följer upp ett mycket stort antal förändringsprojekt i alla länder. Under de närmaste åren ser vi därför goda möjligheter till lönsam tillväxt, främst genom ökad operativ effektivitet, tillväxt inom köpta fordringar, förvärv inom Kredithantering och utveckling av nya tjänster för finansiering innan en faktura förfallit.

#### TACK ALLA KUNDER OCH MEDARBETARE FÖR ETT GOTT 2014!

Intrum Justitia består av cirka 4000 duktiga medarbetare som arbetar med 75 000 kunder. Vi är alla övertygade om att det mest effektiva Intrum Justitia kan göra för ett hållbart Europa är att bidra till en sund ekonomi för företaget, människor och samhälle. Det är också vägen till fortsatt god lönsamhet för Intrum Justitia. Tack alla för ett gott 2014!

Lars Wollung  
VD och koncernchef  
Stockholm i mars 2015



# Vi bidrar till en sund ekonomi för företag, människor och samhället i stort

Intrum Justitias mission är att vara en katalysator för en sund ekonomi. Med det menar vi att vi ser till att betalningsflöden fungerar som de ska. Då skapas förutsättningar för ett sunt affärsklimat och ett lönsamt näringsliv, vilket i sin tur ger ökad sysselsättning och ett livskraftigt samhälle där det finns resurser att arbeta för en bättre miljö. När vi är framgångsrika i detta når vi också våra finansiella mål.



Hur vi når våra verksamhetsmål och finansiella mål styrs av vår affärsidé, mission, vision och vilken kundnytta vi kan leverera samt våra strategier för att utveckla verksamheten.

### AFFÄRSIDÉ

Intrum Justitia är det marknadsledande kredithanteringsföretaget i Europa och vår affärsidé är att erbjuda kunder kredithantering och finansiella tjänster med en stark inkasso-verksamhet som bas. Våra kunder är både företag och myndigheter som drar nytta av ett koncept där närvaro över hela Europa kombineras med lokal expertis. Genom våra tjänster bidrar vi till att skapa förutsättningar för ökad försäljning, bättre lönsamhet, förbättrat kassaflöde och reducerad finansiell risk för våra kunder.

### MISSION

Intrum Justitias hållbarhetsstrategi slår fast att det bästa vi kan göra för ett hållbart Europa 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 företaget och konsumenterna.

I ett Europa där allt fler varor och tjänster betalas med hjälp av olika kreditlösningar, till exempel via e-handeln, 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 dessa betalningsflöden med kreditbedömningar, fakturering, betalningsbevakning och inkasso finns Intrum Justitia.

När kreditbedömningar och betalningsflöden fungerar som de ska får företag betalt, kan utvecklas och anställa mer personal. Samhällen blir livskraftiga och får resurser till miljöarbete. I en sund ekonomi mår såväl företag som människor bra.

### VISION

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

### KUNDNYTTA

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

Med våra betalningstjänster hjälper vi våra kunder att förkorta betalningstider och minska mängden inkassoförfaranden, bland annat genom att se till att betalningspåminnelser till deras kunder sker konsekvent och i tid. När Intrum Justitia sköter faktureringen och kundreskontran professionaliseras hanteringen av betalningsadministration och påminnelser samtidigt som våra kunder istället kan fokusera på sin kärnverksamhet.

Tack vare att Intrum Justitia bedriver inkassoarbete individuellt anpassat efter konsumentens ekonomiska förhållanden

får våra kunder färre avskrivningar, bättre likviditet och ökad lönsamhet, samtidigt som vi hjälper deras kunder som hamnat i betalningssvårigheter att bli skuldfria.

Med våra finansiella tjänster kan kunderna öka sina kassaflöden och minska sin finansiella risk. Antingen kan våra kunder sälja sina utestående fordringar till oss och få betalt för en del med fakturaköp. Eller så kan vi med tjänsten betalningsgaranti säkerställa betalning för vår kund även i de fall som fakturan förfaller till betalning. Kunden kan också sälja sina förfallna fordringar till oss och få ersättning för en del av värdet.

### VERKSAMHETSMÅL OCH STRATEGIER

#### Marknadsledande

Ett av våra viktigaste verksamhetsmål är att vara bland de största aktörerna i varje land där vi finns representerade.

Detta eftersom stor kunskap om marknad och konsumentgrupper är avgörande för om ett kredithanteringsföretag ska nå framgång. Denna kunskap får Intrum Justitia eftersom vi genom vår storlek har tillgång till en större databas med affärs- och kreditinformation om människor och företag jämfört med våra konkurrenter.

Vår strategi är därför att fortsätta växa dels genom organisk tillväxt inom både kredithanteringstjänster och finansiella tjänster, dels genom förvärv av kompletterande kredithanteringsföretag samt portföljer med fordringar.

#### Komplett erbjudande

Vårt mål är att vara det naturliga valet för våra kunder och deras behov genom hela kedjan av kredithanteringstjänster, från att kunden önskar sälja på kredit till att man överväger att sälja fordringar som trots bearbetning inte blivit betalda.

Vårt erbjudande innehåller tjänster inom till exempel inkasso-verksamhet 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.

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.

#### Operationell effektivitet

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

En naturlig del 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.

Vår strategi för att kontinuerligt öka vår operationella

effektivitet handlar främst om att förstärka våra metoder och resurser inom scoring, legala inkassoåtgärder samt riskhantering. Vi fortsätter även med vårt omfattande produktivetsförbättringsarbete inom IT.

### En sund ekonomi

Vårt mål är att företag och konsumenter tillsammans ska inse kopplingen mellan en sund syn på betalningar och ett väl fungerande näringsliv. Det är viktigt att våra medarbetare har möjlighet att utvecklas både professionellt och personligt, och att vi är stolta över att bidra med en viktig insats för en förbättrad kredit- och betalningsmiljö i samhället.

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 36 procent av europeiska företagare en risk för sin överlevnad på grund av försenade betalningar. Sedan tio år har mängden obetalda kundfordringar ökat från 1,9 procent till 3,1 procent 2014, vilket motsvarar 360 miljarder euro. Att arbeta för att denna summa minskar är det mest effektiva Intrum Justitia kan göra för ett hållbart Europa.

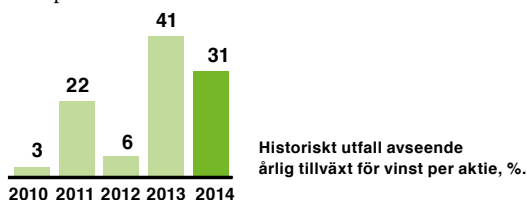
Vår strategi är att fortsätta vara proaktiva i vår roll som påverkare och informationsspridare på den europeiska kreditmarknaden, både genom aktivt inflytande och genom våra marknadsundersökningar, European Payment Index Report och European Consumer Payment Report.

## FINANSIELLA MÅL

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

Tillväxt i resultat per aktie är ett mått som över tiden bedöms ha en mycket god korrelation med värdetillväxt för Intrum Justitias aktieägare.

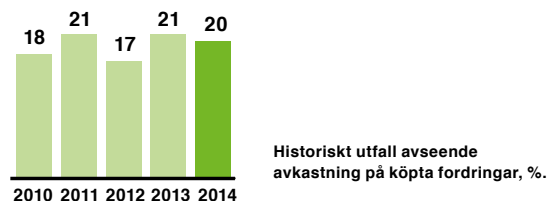
Resultat per aktie och dess tillväxt omfattar samtliga aspekter som driver aktieägarvärde – organisk tillväxt, marginalutveckling, finansieringsstruktur, skattebelastning, utdelningstillväxt, med mera. Vi tror att en målsättning om 10 procents tillväxt är realistisk att nå eller överträffa. Diagrammet visar historiskt utfall avseende årlig tillväxt för vinst per aktie:



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

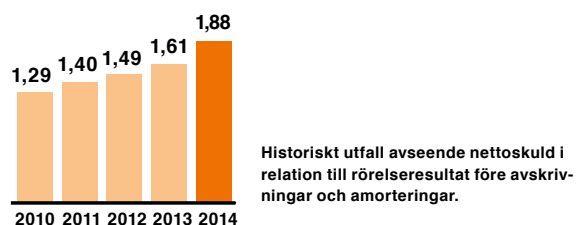
Inom de närmaste åren är vår bedömning att en stor del av Intrum Justitias tillväxt kommer att genereras inom köpta fordringar, där vi tror på en god marknadstillväxt. Sådan tillväxt skall dock inte ske på bekostnad av lönsamhet, utan

Intrum Justitia har alltid prioriterat en disciplinerad prissättning med en stabil och hög avkastning. Diagrammet visar historiskt utfall avseende avkastning på köpta fordringar:



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

Intrum Justitia ska 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. Diagrammet visar historiskt utfall avseende nettoskuld i relation till rörelseresultat före avskrivningar och amorteringar:



Definitioner av finansiella nyckeltal finns på sidan 93.

## UTDELNINGSPOLICY

Intrum Justitias utdelningspolicy 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 2014 föreslår styrelsen en utdelning på 7,00 SEK/aktie (5,75 SEK/aktie), vilket motsvarar cirka 50 procent av nettovinsten.



# Sund kredithantering är en förutsättning för ett hållbart Europa

Endast länder med god ekonomi har möjlighet att skapa väl fungerade samhällen och god miljöutveckling. Och en sund kredithantering ger förutsättningar för företag att öka sin lönsamhet, att expandera, skapa nya arbetstillfällen och på så sätt vara delaktiga till en positiv utveckling i landet. För att bidra till detta erbjuder Intrum Justitia tjänster genom hela kredithanteringskedjan från kreditoptimering och betalningstjänster till inkasso.



KREDIT-  
HANTERINGS-  
TJÄNSTER

KREDITOPTIME-  
RINGSTJÄNSTER

BETALNINGS-  
TJÄNSTER

INKASSO-  
TJÄNSTER

Innan våra kunder säljer en vara hjälper vi dem att utvärdera potentiella kunders betalningsförmåga med hjälp av våra kreditoptimeringstjänster. När affären är genomförd används våra betalningstjänster, med fakturering och kundreskontra. Om fakturorna förfallit erbjuder vi våra inkassotjänster för att säkerställa full betalning av varan eller tjänsten.

## KREDITOPTIMERING – EN SÄKRARE BÖRJAN PÅ AFFÄREN

Vi lever i en tid där en kraftig tillväxt sker inom e-handel, där vi betalar med hjälp av olika nya kreditlösningar eller använder betalningslösningar för mobilen. Nu är kreditinformation en allt viktigare del i företagets säljarbete och med våra kreditoptimeringstjänster får våra kunder underlag som hjälper dem att besluta vem de ska sälja till och på vilka villkor. 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.

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 kreditgivning säkrare.

Det arbete vi gör för att ge vår kund råd inför affären kallar vi scoring. Detta innebär att Intrum Justitia utifrån historiska 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



En sund kredithantering ger förutsättningar för företag att öka sin lönsamhet, att expandera, skapa nya arbetstillfällen och på så sätt vara delaktiga till en positiv utveckling i landet.”

i psykologi och gott affärssinne. Våra kunder sparar försäljningsresurser genom att enbart bearbeta de intressanta kunderna och minskar kreditrisken genom att få kännedom om betalningsmönster innan affären genomförs.

Affärer som medför en högre risk kan också accepteras och bidra till företagets intäkter, genom att justera betalningsvillkoren. Tolkningen sker utifrån respektive kundföretags förutsättningar. I en del marknadssegment hanterar Intrum Justitia kreditbeslut för kundernas räkning och garanterar betalning utifrån kreditinformationen.

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

#### BETALNINGSTJÄNSTER FÖR KORTARE BETALNINGSTID OCH FÄRRE INKASSOÄRENDEN

Med hjälp av våra betalningstjänster förkortas betalningstider och minskas mängden inkassoförfaranden genom att vi ser till att betalningspåminnelser till våra kunders kunder sker konsekvent och i tid. När Intrum Justitia sköter faktureringen och kundreskontran professionaliseras hanteringen av betalningsadministration och påminnelser.

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.

Väl utförd betalningsadministration 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, skicka individuellt anpassade påminnelser till våra kunders egna kunder som ligger efter med betalningar. Rutinerna anpassas efter varje slutkund genom att exempelvis form och frekvens för betalningspåminnelser tar hänsyn till slutkundens ekonomiska förhållanden.

När betalningsadministrationen anpassas individuellt på detta sätt, för att ta hänsyn till slutkundernas ekonomiska situation, hjälper vi våra kunder att hålla goda relationer med sina kunder.

#### INKASSO MED HÄNSYN TILL SLUTKUNDENS BETALNINGSFÖRMÅGA

Slutkunder som har svårt att betala sina skulder och våra kunder som riskerar att inte få betalt sitter egentligen i samma båt. Den ena vill gärna bli skuldfri och den andra 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 betalningsförmåga. Vi kan exempelvis se skillnad på konsumenter som fått tillfälliga ekonomiska problem och konsumenter som befinner sig i en betydligt svårare situation. Därmed kan vi på ett respektfullt sätt vägleda dem att bli skuldfria.

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 undersökning European Payment Index 2014 tror så många som 46 procent av de europeiska företagen att andelen sena och uteblivna betalningar kommer att öka. Och hela 36 procent ser det som en risk för sitt företags överlevnad. Intrum Justitia arbetar för att minska antalet konkurser och på så sätt främja ett livskraftigare näringsliv och därmed ge förutsättningar för hållbara samhällen i Europa. Vår erfarenhet, beprövade processer och analysmetoder ger en hög effektivitet i arbetet med att få betalt, även från betalningskyldiga som är avsevärt försenade med sina betalningar.

Om inkassoförfarandet ändå inte ger resultat, trots att den betalningskyldiga 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 kronofogdemyndigheten och få ett beslut.

Intrum Justitia underlättar också för företag att få betalt 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.

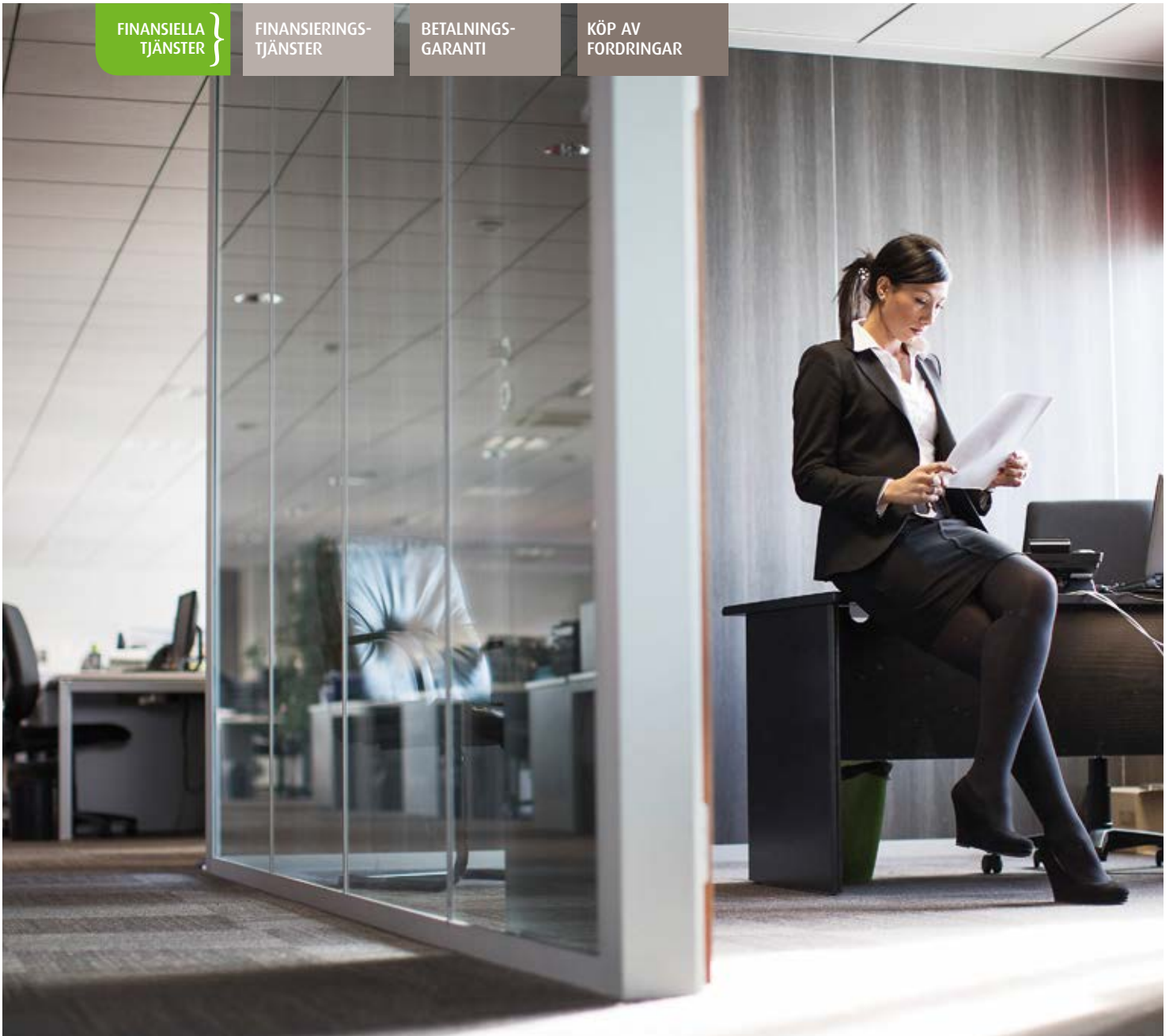


FINANSIELLA  
TJÄNSTER

FINANSIERINGS-  
TJÄNSTER

BETALNINGS-  
GARANTI

KÖP AV  
FORDRINGAR





# Minskad risk och ökat kassaflöde med våra Finansiella Tjänster

Med våra Finansiella Tjänster får kunderna hjälp att öka sina kassaflöden och minska sin finansiella risk. När kunderna använder våra finansieringstjänster kan de sälja sina utestående fordringar till oss och få betalt för en del direkt med fakturaköp. Eller så kan vi med tjänsten betalningsgaranti säkerställa betalning för vår kund även i de fall som fakturan förfaller till betalning. Vi kan också förvärva vår kunds förfallna fordringar för en del av värdet och fortsätta med mer långsiktiga inkassoåtgärder.

## FINANSIERINGSTJÄNSTER GER STARKARE KASSAFLÖDE

För företag som har behov av att öka likviditeten, exempelvis för att möjliggöra investeringar eller täcka ett kapitalbehov genom att slippa binda kapital i kundfordringar, erbjuder vi finansieringstjänster. Behovet kan också vara att minska sin finansiella risk.

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.

Företag inom e-handelssegmentet behöver stöd för att kunna ta betalt på ett säkert sätt online. Företagen på denna växande marknad behöver en stabil betalningslösning för att hantera de ökande betalningsströmmar som genereras och vi erbjuder därför specialiserade tjänster som hanterar såväl kreditgivning som betalning samt att vi tar över kreditrisken för kunder som bedriver e-handel.

## BETALNINGSGARANTI – SÄLJ UTAN RISK

Allt fler företag har en verksamhet där tusentals krediter i varierande storlek lämnas varje dag till kunderna, vilket följaktligen gör att stora finansiella risker uppstår. E-handelsföretagen är kanske det vanligaste exemplet, där man erbjuder mängder av produkter på kredit med betalning mot exempelvis faktura.

För de 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 för-

säljningsbeloppet. De fakturor som förfaller utan betalning behandlar vi som ett vanligt inkassoärende.

## KÖP AV FÖRFALLNA FORDRINGAR – ETT VÄXANDE BEHOV

2014 skrevs hela 360 miljarder euro i obetalda kundfordringar av. Sena eller helt uteblivna betalningar är ett växande problem, delvis beroende på den ekonomiska kris som ett flertal europeiska länder fortfarande lider av.

När Intrum Justitia köper företags förfallna fordringar får de trots allt bättre likviditet eftersom de 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.

Köpeskillingen för portföljer med förfallna fordringar avgörs genom att göra en prognos för hur mycket av skulderna som kommer att betalas och när de beräknas betalas. Beroende på portföljens ålder och kvalitet kan detta belopp ligga rejält under det nominella fordransbeloppet, vanligtvis mellan fem och femtio procent av fordringarnas nominella värde.

Efter ett köp görs en individuell scoring som säkerställer att ärendena tas om hand på ett sätt som optimerar utfallet. Det vill säga, vi beslutar om vilka som får ett brev, telefonsamtal eller uppläggning av betalningsplan och vilka ärenden som ska lämnas utan åtgärd för tillfället. Genom att vi bevakar preskriptionstiderna, håller god kontakt med de betalningsskyldiga och finner de bästa lösningarna för alla parter kan även många gamla skulder betalas.

**360**  
miljarder  
euro

På tio år har mängden uteblivna betalningar ökat från 1,9 procent till 3,1 procent och var 2014 hela 360 miljarder euro. Det motsvarar exempelvis kostnaden för cirka 8 miljoner nya jobb.



**8**  
miljoner  
jobb

Den genomsnittliga betalningstiden mellan företag i Sverige var 35 dagar, alltså 8 dagar sent eftersom betalningsvillkoren i genomsnitt är 27 dagar.

## Hållbarhet handlar om miljö, samhälle och ekonomi

Miljö, samhälle och ekonomi är beroende av varandra för att uppnå hållbarhet – det ena kan inte fungera hållbart utan de andra två. Till exempel skapar miljöförstöring stora problem för både samhälle och ekonomi i många länder. Och i länder med sämre ekonomiska förutsättningar satsas inte lika mycket på miljö- och samhällsutveckling som i länder med god ekonomi. Alla tre områden – miljö, samhälle och ekonomi – måste fungera för att uppnå hållbarhet i ett land.

Intrum Justitia undersöker sedan 1998 årligen betalningsbeteenden i Europa genom undersökningen European Payment Index (EPI). Sedan tio år har mängden uteblivna betalningar i Europa ökat från 1,9 procent till 3,1 procent 2014, vilket motsvarar 360 miljarder euro. En enorm summa som företag bara under ett år förlorat och inte kan använda till innovation, expansion eller nyanställningar motsvarande jobb för 8 miljoner medarbetare. Det mest effektiva Intrum Justitia kan göra för ett hållbart Europa är att arbeta för att betalningar sker i tid och på så sätt bidra till en sund ekonomi för företag, människor och samhället i stort.

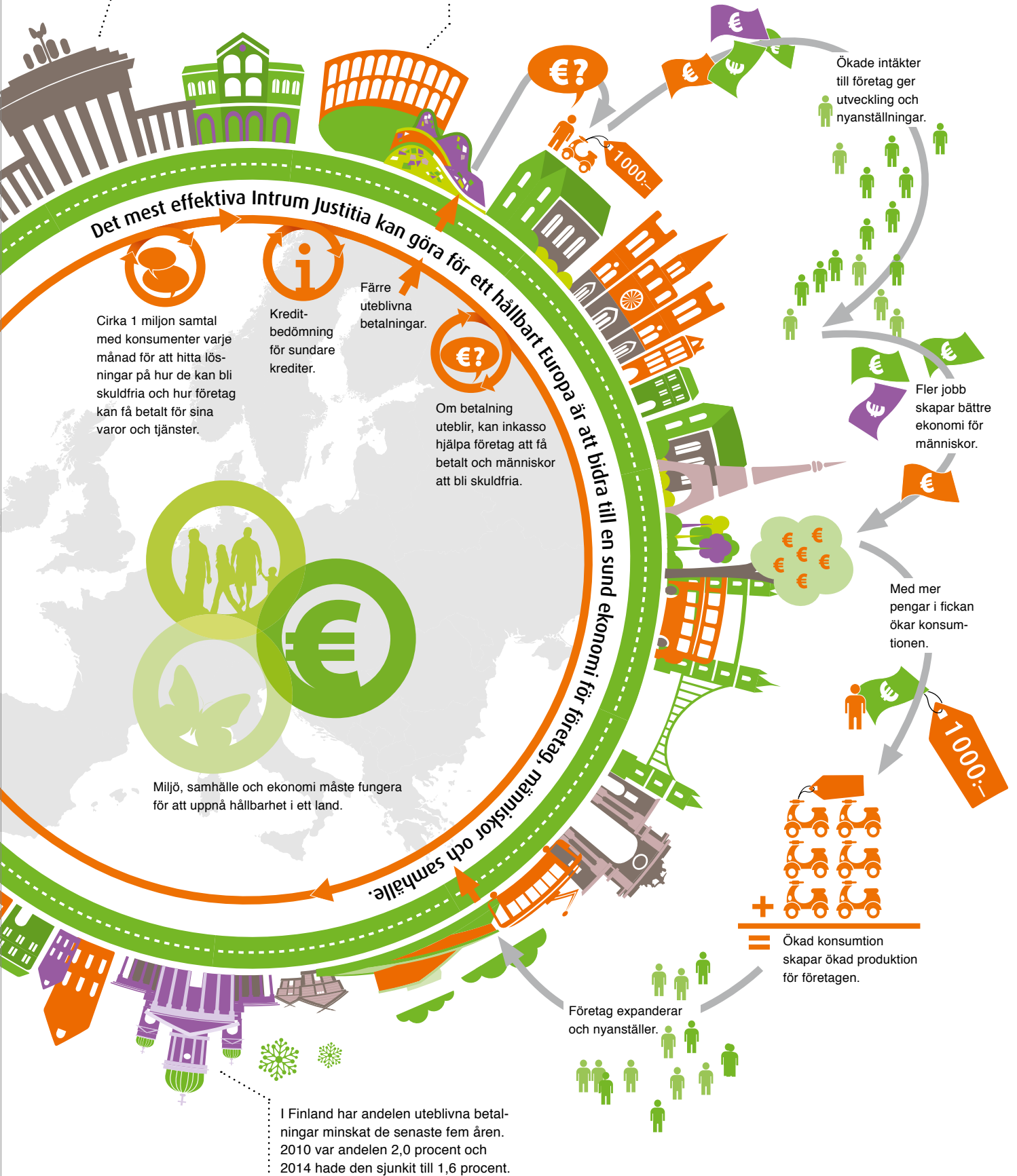
En sund ekonomi är förutsättning för ett fungerande samhälle med ett ansvarsfullt miljötankande. I vår mission att vara en katalysator för en sund ekonomi maximerar vi vårt bidrag till ett hållbart samhälle genom vår expertkunskap i det dagliga arbetet med företag och konsumenter. Rent konkret arbetar vi för sundare kreditgivning, kortare betalningstider i ett flertal av Europas länder och för att minska mängden obetalda kundfordringar.

Den genomsnittliga betalningstiden mellan företag i Italien var 94 dagar. Det är hela 29 dagar sent eftersom betalningsvillkoren i genomsnitt är 65 dagar.



Även om andelen uteblivna betalningar ökade något (0,1 procent) 2014, visar Tyskland positiv statistik de senaste fem åren med en minskning från 2,6 procent 2010 till 2,1 procent 2014.

I Spanien har andelen uteblivna betalningar ökat mellan 2010 och 2014 – från 2,5 till 2,9 procent. Alltså nära genomsnittet för Europa som är 3,1 procent.





Intrum Justitias medarbetare hade 2014 samtal med cirka 1 miljon konsumenter varje månad för att hitta lösningar på hur de genom exempelvis avbetalningsplaner kan bli skuldfria och företag kan få betalt för sina varor och tjänster.”



#### VÅRT BIDRAG TILL ETT HÅLLBART SAMHÄLLE

Hur anpassning till nya miljökrav fortskrider, hur samhällen fungerar och hur länders ekonomiska status ser ut, varierar mycket i Europa. Men generellt sett är det 2014 fortfarande obalans mellan de tre – miljö, samhälle och ekonomi – i många länder inom EU. Framför allt är det flera länder som kämpar med ekonomiska utmaningar utöver det vanliga, vilket gör det svårt att utveckla ett mer miljövänligt sätt att leva och att förändra samhället i stort till det bättre.

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 företaget.

Som företag måste Intrum Justitia 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 samhällets ekonomi starkare, vilket i sin tur skapar ekonomiska förutsättningar för ett miljöarbete som är långsiktigt.

#### NÅGRA EXEMPEL FRÅN 2104

Intrum Justitias medarbetare hade 2014 samtal med cirka 1 miljon konsumenter varje månad för att hitta lösningar

på hur de genom exempelvis avbetalningsplaner kan bli skuldfria och företag kan få betalt för sina varor och tjänster.

Genom två årliga omfattande europeiska undersökningar bland företag och konsumenter skapade vi insikt och debatt bland exempelvis politiker och media om hur sena eller uteblivna betalningar påverkar ekonomierna i EU. Undersökningarna dokumenterades och kommunicerades till valda grupper genom rapporterna European Payment Index och Consumer Payment Report. De kan också beställas på vår hemsida [www.intrum.com](http://www.intrum.com).

Vi deltog 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. 2014 distribuerade vi mer än 8 000 rapporter med information baserad på våra undersökningar.

Under 2013 och 2014 var vi inbjudna av Europeiska Unionen som enda representant från den kommersiella sidan som talare under kampanjen, där Late Payments Directive implementerades. Late Payments Directive rekommenderar att betalningstider för företag ska vara maximalt 60 dagar och myndigheter 30 dagar. Sammanlagt deltog representanter från Intrum Justitia som talare i 28 seminarier i lika många länder.

Som ett tjänsteföretag har Intrum Justitias verksamhet begränsad påverkan på miljön, men vi värnar direkt om 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 använder kontorsmaterial på ett effektivt sätt.



”Resultatet av samarbetet är att vi sedan 2011 minskat antalet ärenden med cirka 500 stycken varje år, förbättrat lösningsgraden till närmare 100 procent och förkortat behandlingstiden med 5 dagar”, säger Anna Zenöb, Kredithandläggare Samhall.

## NÄRMARE 100 PROCENTS LÖSNINGSGRAD

Samhall är Sveriges största serviceleverantör. Företaget har cirka 23 000 medarbetare på över 200 orter och erbjuder tjänster inom allt från städ, tvätt och fastighetsskötsel till logistik, tillverkning och omsorg. Samhall ägs av svenska staten och omsätter årligen cirka sju miljarder kronor. Företagets kärnuppdrag är att skapa utvecklande arbeten åt personer med funktionsnedsättning genom att matcha rätt person till rätt arbete i konkurrensutsatta kunduppdrag.

Samhall hade behov av att skapa ett enhetligt och konsekvent agerande för att inge respekt och förtroende hos bolagets kunder och partners. Man behövde förbättra det ekonomiska resultatet genom att kapitalbehov och kreditförluster minimerades. Direktiv skapades för kreditgivning, kravverksamhet och inkassokrav. Samhall valde att välja en extern partner att hantera inkassokraven.

Anna Zenöb, kredithandläggare på Samhall, berättar om samarbetet med Intrum Justitia.

”Konkurrenter och ledande aktörer inom branschen tar löpande kontakt med oss och Samhall utvärderar de anbud och presentationer vi erhåller. Det är viktigt att samarbetspartnern är ett utvecklande bolag, en erfaren aktör inom sitt område och hanterar våra kunder och partners professionellt. Valet blev Intrum Justitia och det samarbetet har fortsatt under många år. Under detta långa samarbete har Intrum Justitia skapat en god kunskap om våra kunder, vilket är viktigt i det löpande affärssamarbetet.

Samhall har under alla år haft en god relation med Intrum Justitia. Kommunikationen med vår personliga inkasso-

handläggare fungerar utmärkt och vi upplever att kunskapen hos Intrum Justitias medarbetare är hög.

Tjänster som vi idag använder är inkassohantering och långtidsbevakning. Samhall hanterar sin kundreskontrartut i egen regi. Påminnelser skickas enligt gällande regelverk dagligen, 3 dagar efter förfallodagen. Vi kredithandläggare tar en kontakt med kunden efter erhållen påminnelse, säkerhetsställer att fakturan kommit fram, att den är korrekt utställd och ber om betalningsdag. Fordringar som vid dag 12 till 14 fortfarande ligger oreglerade förs över till Intrum Justitia. Inkassokrav skickas enligt uppsatt regelverk och processen fortsätter därefter.

Lösningen är anpassad utifrån Samhalls satta direktiv och fungerar tillfredsställande. Inom Samhall arbetar vi kontinuerligt med att se över våra rutiner för att utveckla samarbetet med Intrum Justitia. Resultatet av samarbetet är att vi sedan 2011 minskat antalet ärenden med cirka 500 stycken varje år, förbättrat lösningsgraden till närmare 100 procent och förkortat behandlingstiden med 5 dagar.”



## ETT ENGAGERAT OCH UPPMÄRKSAMT TEAM

Det franska företaget UP Group (tidigare Chèque Déjeuner Group) är trea i världen på marknaden för servicekuponger, kommersiella förbetalda kort och checkar för Chèque Déjeuner, Cadhoc presentkort och kuponger, Cheque Lire och Cheque Culture. UP Group fungerar även som centralpunkt för företag, kollektiv och kommersiella verksamheter.

När Chèque Déjeuner i Frankrike letade efter en expert på brevbaserad kommunikation föll valet på Intrum Justitia.

I den slutliga utvärderingen för 2013 användes ny redovisningsprogramvara, som visade att organisationen hade uppnått mycket goda resultat vad gäller reglering av kundfordringar från lunchkuponger. Chèque Déjeuner kontaktade Intrum Justitia för en specialinsats – att implementera och leda ett brevbaserat projekt bland kundföretagen. Det övergripande målet bestod i att verifiera effektiv och korrekt reglering av räkningar. Minimibeloppet var 150 euro och uppgiften innefattade 4 700 kunder bland de totalt 198 000 medlemmarna/kunderna.

”Den här typen av insatser är viktiga för att stärka det finansiella resultatet för vårt företag. Uppgiften kräver även god fingertoppskänsla vid kontakter med vår viktiga kundbas”, säger Eric Lienou, som är regleringsexpert för Chèque Déjeuner och som har lett samarbetet med Intrum Justitia. ”Under den här fasen lägger vi stor vikt vid kvaliteten på våra kundrelationer. Vi är särskilt noggranna vid användningen av experter. Valet av Intrum Justitia accepterades snabbt överlag”, förklarar han.

Efter den första analysfasen identifierade Intrum Justitia vilka kundfordringar som innehöll avvikelser (delvis betalda eller obetalda räkningar), varefter informationen skickades till Chèque Déjeuner som tog kontakt med de berörda kunderna. Slutresultaten är övertygande – det ursprungliga målet med 100 % täckning uppnåddes i praktiken och företaget kunde förbättra situationen vad gällde utestående fordringar.

”Vi är mycket nöjda efter vårt samarbete med Intrum Justitia. Vi hade fördelen att ha ett engagerat och uppmärksamt team som passade perfekt för att representera våra viktiga värderingar om rättvisa och god samarbetsförmåga under arbetet med att nå vårt mål”, tillägger han. Som ytterligare bevis på nöjda kunder och förtroende samarbetar team från UP Group och Intrum Justitia redan inom ramen för nya projekt.

”Vi hade fördelen att ha ett engagerat och uppmärksamt team som passade perfekt för att representera våra viktiga värderingar om rättvisa och god samarbetsförmåga under arbetet med att nå vårt mål”, säger Eric Lienou, som har lett samarbetet med Intrum Justitia.





## INTRUM JUSTITIAS KUNDTJÄNSTPERSONAL ÄR EXPERTER PÅ BETALNINGSFRÅGOR

**DNA Oy är ett finskt telekomföretag som tillhandahåller högkvalitativa röst-, data- och TV-tjänster för kommunikation, underhåll och professionella ändamål. DNA levererar tjänster till både konsumenter och företag.**

DNA anlitar Intrum Justitia för att få hjälp med kundreskontra, kreditinformation och inkassotjänster.

Det ligger i båda bolagens gemensamma intresse att erbjuda ett brett tjänsteutbud. DNA drar nytta av den omfattande outsourcingen genom att den egna verksamheten kan intensifieras och affärerna växa. Fakturering och kredithantering blir mer lätthanterlig då antalet kontakter med olika bolag minimeras. För Intrum Justitia representerar det utökade tjänsteutbudet därmed en viktig kanal för att uppnå ökat kundengagemang. Det är dessutom mer effektivt att hantera en kunds kredithantering i sin helhet då man ser helheten och kan ge assistans genom hela kredithanteringskedjan, vilket vi kan se i samarbetet med DNA Oy.

”Samarbetet mellan Intrum Justitia och DNA har vuxit sig starkare under årens lopp. Vid ett visst stadium blev det naturligt att utöka partnerskapet till att även omfatta kundtjänsten för betalningsrelaterade frågor. På DNA ville vi förbättra våra interna processer, vilket medför ännu bättre service till våra kunder. Idag kan våra kunder få hjälp med betalningsfrågor av en och samma kontaktperson som nås via ett och samma telefonnummer. Vi vill att kunderna skall få snabb och hjälpsam service som ligger i linje med DNA:s värderingar. Vårt mål är nöjda kunder”, säger Kalle Eriksson, avdelningschef på DNA Oy.

Medarbetarna på Intrum Justitias kundtjänst är experter på betalningsrelaterade frågor. Genom att se till kundernas övergripande situation kan de ge god vägledning. Under tiden kan DNA:s egen kundtjänstpersonal fokusera fullt ut på DNA:s breda tjänsteutbud i enlighet med kundernas behov.

Vi ser det som ett uttryck för förtroende när kunder lägger ut sin kundtjänst på oss. Vi sätter stor ära i att sköta kundtjänsten åt våra kunder och upprätthålla deras etablerade servicenivå.

Resultaten från samarbetet mellan DNA och Intrum Justitia följs upp och mäts systematiskt. Syftet är att kontinuerligt förbättra den övergripande kundtjänsten för DNA Oy.

”Resultaten från samarbetet med DNA följs upp och mäts systematiskt. Syftet är att kontinuerligt förbättra den övergripande kundtjänsten.”



# Ett komplett tjänsteutbud på en tvådelad marknad

Marknaden för kredithantering i Europa är tvådelad. Dels har vi företagen som levererar kredithanteringstjänster och dels de som arbetar med finansiella tjänster. Intrum Justitia är en av få som erbjuder ett komplett utbud av både Kredithanteringstjänster och Finansiella Tjänster till kunder i Europa.

## KREDITHANTERING

På marknaden för Kredithanteringstjänster är det förhållandevis lätt att etablera sig och arbeta lokalt med små och medelstora kunder. Det är en av anledningarna till att det finns relativt många lokala mindre aktörer inom kredithantering. På en sådan marknad med så många lokala 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. Detta eftersom det på denna marknad krävs både ett stort kapital och en betydande mängd information om konsumenter och företags betalningsbeteenden för att nå framgång. Något som kännetecknar Intrum Justitia.

## TILLVÄXTUTSIKTER

En övervägande del av företagen i Europa anlitar inte en specialist för sin kredithantering – speciellt i Syd- och Mellanuropa finns flera marknader där kulturen för kredithanteringstjänster inte är lika etablerad som i norra Europa och där regionala skillnader och osäkerheten är stor kring den ekonomiska utvecklingen i flera länder.

Företagens behov av att skapa ett starkare och mer förut-sägbart kassaflöde ökar. Dessutom ökar behovet av att skapa fler alternativ till att finansiera rörelsekapitalet exempelvis genom försäljning av fordringar – positiva trender som långsiktigt gynnar Intrum Justitia.

Marknaden för investeringar i förfallna fordringar är troligen den största tillväxtmotorn de närmaste åren. 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.

Vår bedömning är att Intrum Justitias inriktning med en breddning av Kredithanteringstjänster och en sammankoppling med riskreducerande Finansiella Tjänster, byggd på en stark inkassoverksamhet, är väl anpassad till marknadens utveckling.

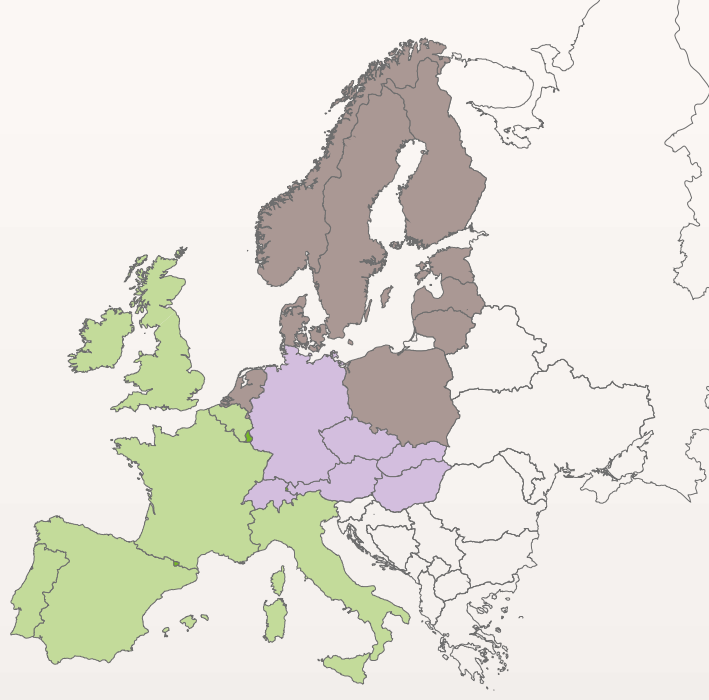
## 75 000 KUNDER I ALLA STORLEKAR

De flesta av Intrum Justitias kunder finns i branscherna telekom, energi, bank och detaljhandel. Vi har närmare 75 000 kunder i 20 länder och 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, Generali 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, Primgaz i Danmark och de nordiska elbolagen Fortum och E.ON. I telekomsegmentet arbetar vi bland annat med Magyar Telekom Nyrt i Ungern, Orange i Frankrike, T-Mobile i Nederländerna, DNA Oy i Finland och Vodafone i Spanien.

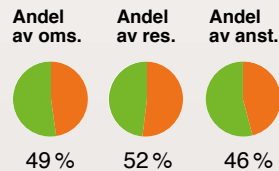
# Regioner

Intrum Justitias verksamhet delas in i de tre regionerna Norra Europa, Centrala Europa och Västra Europa. I totalt 20 länder arbetar cirka 4 000 medarbetare. Respektive lands marknadsposition samt andelen omsättning, resultat och anställda fördelas så här:



## Norra Europa

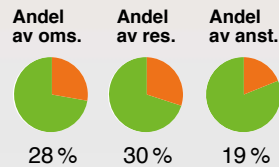
Etableringsår	Marknadsposition
Danmark 1977	Marknadsledare
Estland 1996	Marknadsledare
Finland 1910	Marknadsledare
Nederländerna 1983	Topp 5
Norge 1982	Topp 5
Sverige 1923	Marknadsledare
Polen 1998	Övrigt



	2014	2013	%	% fx*
Omsättning, MSEK	2 539	2 481	2	0
Rörelseresultat, MSEK	733	748	-2	-4
Rörelsemarginal, %	29	30	-1 ppt	

## Centrala Europa

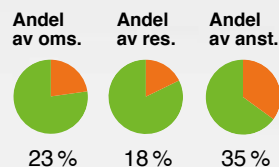
Etableringsår	Marknadsposition
Schweiz 1971	Marknadsledare
Slovakien 2005	Marknadsledare
Tjeckien 1996	Marknadsledare
Tyskland 1978	Övrigt
Ungern 1993	Marknadsledare
Österrike 1995	Topp 5



	2014	2013	%	% fx*
Omsättning, MSEK	1 418	1 087	30	25
Rörelseresultat, MSEK	416	265	57	51
Rörelsemarginal, %	29	24	5 ppt	

## Västra Europa

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



	2014	2013	%	% fx*
Omsättning, MSEK	1 192	991	20	14
Rörelseresultat, MSEK	246	187	32	25
Rörelsemarginal, %	21	19	2 ppt	

\* %fx avser förändring justerat för valutaeffekter.

Omsättning, verksamhetsresultat och verksamhetsmarginal exklusive omvärdering av köpta fordringar.



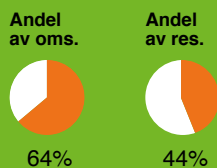
# Verksamhetsområden

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

Verksamhetsområdet Kredithanteringstjänster står för 64 procent av koncernens totala omsättning och 44 procent av resultatet. Närmare 95 procent av koncernens anställda arbetar inom detta område. Tjänsterna beskrivs i detalj på sidorna 14–15.

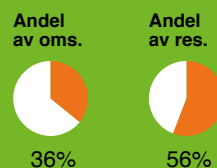
Verksamhetsområdet Finansiella Tjänster utgörs till största delen av investeringar i portföljer med förfallna eller avskrivna fordringar. Verksamhetsområdet står för 36 procent av koncernens omsättning och 56 procent av resultatet. Tjänsterna beskrivs närmare på sidorna 16–17.

### Kredithanteringstjänster

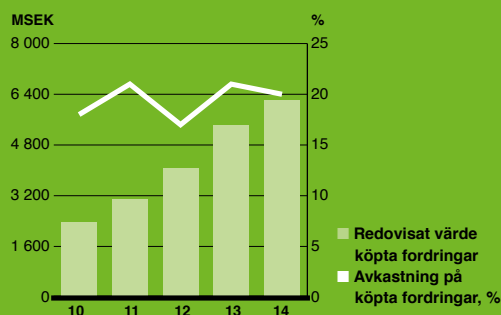


	2014	2013	%	% fx
Omsättning, MSEK	3 844	3 469	11	7
Verksamhetsresultat, MSEK	912	823	11	7
Verksamhetsmarginal, %	24	24	0 ppt	

### Finansiella tjänster

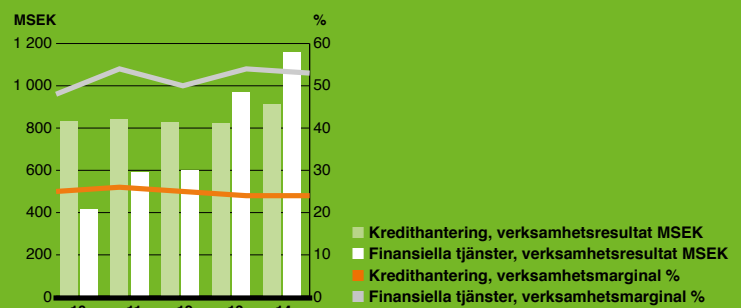


	2014	2013	%	% fx
Omsättning, MSEK	2 173	1 791	21	17
Verksamhetsresultat, MSEK	1 159	969	20	16
Verksamhetsmarginal, %	53	54	-1 ppt	



#### Redovisat värde köpta fordringar

Redovisat värde av köpta fordringar ökade till 6 197 MSEK under 2014. Avkastning på köpta fordringar uppgick till 20 procent under 2014.



#### Resultat och verksamhetsmarginal

Verksamhetsresultatet för Kredithanteringstjänster var 912 MSEK under 2014 och Finansiella tjänster var 1 159 MSEK under 2014 medan verksamhetsmarginalen var 24 procent respektive 53 procent.



# Gemensamma värderingar i 20 länder

I en koncern som finns representerad i 20 länder som täcker en stor geografisk yta, är ett gemensamt arbetssätt precis som gemensamma värderingar viktiga delar för att skapa ett konkurrenskraftigt erbjudande till våra kunder. Vårt arbete handlar lika mycket om hjärta som om hjärna och våra värderingar berättar om människorna bakom våra tjänster, vilka vi är och hur vi interagerar med våra kunder och deras kunder.

## VÄRDERINGAR FÖR HJÄRTA OCH HJÄRNA

**Vi förstår människor:** För att hitta en bra lösning i varje situation är det avgörande att vi sätter oss in i och förstår människors behov. 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. Kärnan i vårt arbete är att skapa affärs- och samhällsnytta genom att vi förstår människor – såväl våra kunder, deras kunder som våra medarbetare.

**Vi söker insikt som möjliggör innovation:** Tack vare Intrum Justitias storlek har vi bättre förutsättningar än de flesta att samla den stora mängd information som är grunden till att vi kan leverera konkurrenskraftiga tjänster till våra kunder. Vi får insikt om affärer och trender genom att samla affärs- och kreditinformation om individer och företag från alla Europas marknader. 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 och utmanande situation till en god. Vi arbetar med att förändra människors ekonomiska situation från att vara skyldiga till att bli skuldfria, att förbättra kunders lönsamhet genom säkrare kreditgivning och snabbare kassaflöden och på så sätt påverka företag och hela samhällen till att utvecklas positivt.

## LEDARSKAPSPRINCIPER FÖR KOMPETENSUTVECKLING

Vi vill attrahera, utveckla och behålla de bästa medarbetarna på marknaden. 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.

## VÄRDE FÖR VÅRA MEDARBETARE

Intrum Justitia är en arbetsplats som bygger på mångfald där alla erbjuds lika möjligheter och behandlas med respekt. Vi är cirka 4 000 medarbetare med ursprung från 75 olika länder. Kvinnor och män ges likvärdiga förutsättningar och vår målsättning vid rekryteringar är att hitta den mest kompetenta kandidaten oavsett kön. Vårt välbefinnande och vår utveckling är viktiga för vår framgång och tillväxt, precis som kompetenta och motiverade medarbetare är beståndsdelar i ett starkt och framgångsrikt företag.

Vår ambition på Intrum Justitia är att skapa ett meningsfullt, stimulerande och motiverande arbete. Meningsfullt genom att vi lever upp till våra värderingar och övergripande syfte att vara en katalysator för en sund ekonomi. Stimulerande genom vår marknadsledande position men även genom att ge mandat och ansvar för att nå resultat. Och motiverande genom individuellt anpassade utbildningsprogram och möjlighet att utveckla sin karriär.



Vi är cirka 4 000 medarbetare med ursprung från 75 olika länder. Kvinnor och män ges likvärdiga förutsättningar och vår målsättning vid rekryteringar är att hitta den mest kompetenta kandidaten oavsett kön.”



#### DET GIVNA VALET

Vi är ett företag för och med människor, med målet att vara det givna valet för medarbetare i vår bransch. En sådan ambition ställer bland annat krav på våra rutiner för ledarskapsplanering, karriärmöjligheter, internrekrytering och möjligheter till yrkesmässig utveckling. I vår HR-strategi lägger vi stor vikt vid rekrytering, kompetensutveckling och resultatförbättring. Vi fokuserar på utbildning och förbättrade verktyg för att stärka expertkunskaper och ledarskapsförmågan hos medarbetare och ledare. Under 2013/2014 genomgick 140 av våra chefer ett ledarskapsprogram som är specialdesignat av oss tillsammans med IFL vid Handelshögskolan i Stockholm.

#### MEDARBETARUNDERSÖKNING OCH EMPLOYER BRANDING

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

dag 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 affärsmässig 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 2014 definierades, implementerades och följdes en dedikerad handelsplan upp i alla våra länder för att kontinuerligt förbättra nöjdhet och motivation i våra team.

Data per anställd	2014	2013	2012	2011	2010
Omsättning per anställd, MSEK	1,36	1,29	1,16	1,19	1,22
Rörelseresultat per anställd, KSEK	376	342	252	260	236
Genomsnittligt antal anställda	3 801	3 530	3 485	3 331	3 099
Andel kvinnor, %	64	64	63	64	63
Sjukfrånvaro, %	4	4	4	4	4

Jag arbetar tillsammans med våra kunder för att ständigt förbättra våra processer så att de bidrar till kundernas affär och löften till sina kunder. Samtidigt minimerar vi våra kunders kundförluster och ökar våra intäkter. En riktig utmaning som passar mig perfekt.

Jag är spindeln i nätet och agerar rådgivare och ansvarar för att vi ska leverera en kvalitativ tjänst till våra kunder. Detta kräver att vi ständigt är proaktiva, lyhörda och gör det enkelt för vår kund att vara kund hos oss. Det är jag som sköter alla interna kontakter så att kunden endast har en kontaktperson. Att utbilda och sprida kunskap inom vår kundportal Intrum Webb hör också till arbetsuppgifterna.

Jag har jobbat på Intrum Justitia sedan juli 2013 och utvecklats och lär mig fortfarande mycket. Intrum Justitia är en arbetsplats som uppmuntrar till intern vidareutveckling. Jag vill vara med och påverka även i framtiden, därför ser jag mycket ljus på min framtid.

MALIN JENSEN  
COLLECTION ADVISOR,  
ENERGIFORDRINGAR  
INTRUM JUSTITIA  
I SVERIGE

” Jag vill vara med och påverka även i framtiden.”



MARTINA JANK  
VERKSAMHETSDIREKTÖR  
OCH IT-CHEF  
INTRUM JUSTITIA  
I ÖSTERRIKE

” Ingen arbetsdag är den andra lik och jag har god användning av min problemlösningsförmåga.”

Intrum Justitia är en stimulerande miljö att arbeta i och jag har ett brett ansvarsområde så det blir aldrig långtråkigt eftersom mitt arbete är varierat med många olika arbetsuppgifter. Ingen arbetsdag är den andra lik och jag har god användning av min problemlösningsförmåga. Jag tycker om företagets internationella atmosfär, att arbeta med människor och jag uppskattar verkligen samarbetet med kollegorna både här i Österrike och utomlands.

Det känns värdefullt att kunna hjälpa våra kunder att få sina fakturor betalda samtidigt som vi hjälper deras kunder att få rätsida på sina ekonomiska problem. En viktig del av arbetet består av att samla in kunskap och dela med sig av den till alla team.

Intrum Justitia i Österrike erbjuder både intern- och externutbildningar. Jag har själv vidareutbildat mig – både här i regionen och på huvudkontoret i Stockholm. Då jag deltagit i de flesta internutbildningarna kan jag intyga att det är både värdefullt och viktigt att investera i kunskapsöverföring mellan olika avdelningar.

Jag har jobbat på Intrum Justitia i Portugal i nio år nu. Först arbetade jag på backoffice-avdelningen under en period av stor expansion. Jag hanterade korrespondens och identifierade betalningar åt den operativa avdelningen i tre år.

Senare specialiserade jag mig som handläggare i bank- och finansteamet och arbetade där i fem år. Det var en utvecklande tid som hjälpte mig att förbättra mig inom kommunikation, argumentation och uthållighet. I februari 2014 blev jag internrekryterad till CRM-teamet.

Idag är mina dagliga arbetsuppgifter att ha telefonkontakt med våra kunder och utbyta information med dem. På så sätt kan jag identifiera kundernas behov, föreslå förbättringar av våra interna processer och maximera möjligheterna att göra nya affärer och ta fram de effektivaste strategierna för kreditåtervinning.

Min personliga utveckling är knuten till bolagets tillväxt och framgång, och jag tror därför att min yrkesmässiga framtid ligger inom Intrum Justitia.

FERNANDA ROBERTO  
CRM-TEAMET  
INTRUM JUSTITIA  
I PORTUGAL

” Min personliga utveckling är knuten till bolagets tillväxt och framgång.”



# Aktien

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

## AKTIEKAPITAL

Aktiekapitalet i Intrum Justitia AB uppgick den 31 december 2014 till 1 594 893 SEK fördelat på 77 360 944 utestående aktier, vilket ger ett kvotvärde om 0,02. Bolaget har återköpt egna aktier under 2013 och 2014. Avräknat aktier i egen ägo uppgår antalet aktier till 73 847 534 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 2014 ökat från 180,00 kronor till 232,00, en uppgång med 32 procent justerat för en utdelning om 5,75 kr per aktie. Under samma period ökade Stockholmsbörsens index (OMXS) med 12 procent. Den lägsta betalkursen för aktien under året noterades den 5 februari till 167,60 kronor, och den högsta var 237,00 kronor den 22 december. Kursen vid årets utgång motsvarade ett börsvärde på Intrum Justitia om 17 133 MSEK (14 138). Avslut i aktien skedde under samtliga börsdagar. I genomsnitt omsattes 252 157 aktier per börsdag (172 949) på Nasdaq Stockholm. Totalt omsattes

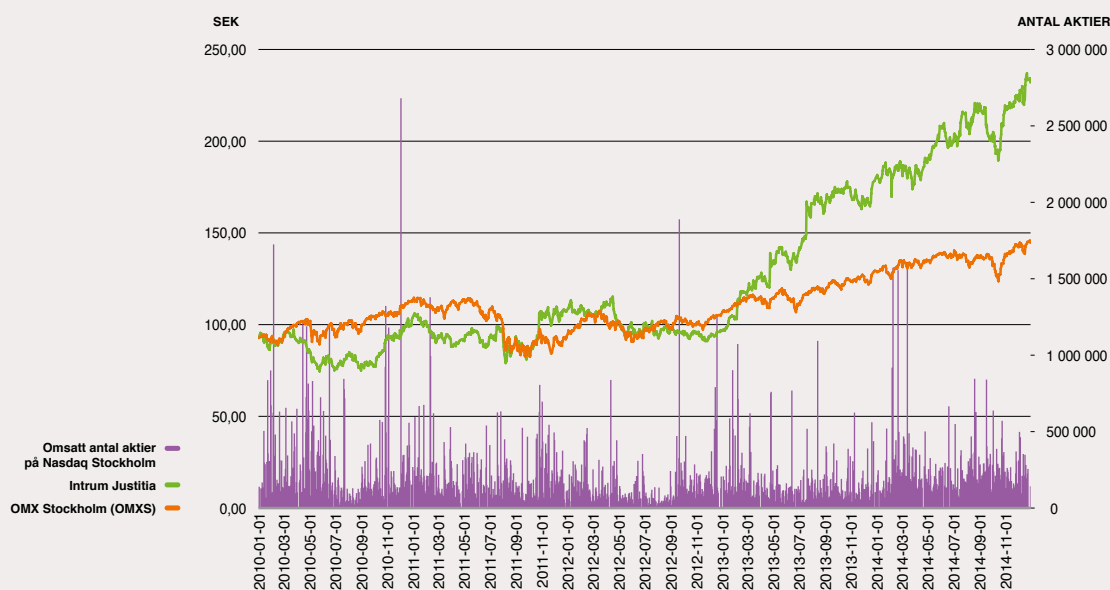
495 756 aktier i genomsnitt per handelsdag under året, inräknat handeln på samtliga marknadsplatser där Intrum Justitia-aktien handlades under året. Handeln på Nasdaq Stockholm stod för 51 (51) procent av den totala handeln under 2014. Övriga avslut gjordes på exempelvis Chi-X, Turquoise, så kallade dark pools samt övrig OTC-handel.

## ÄGARE

Vid utgången av 2014 hade Intrum Justitia 7 761 ägare, att jämföra med 7 635 året innan. De 9 medlemmarna i ledningsgruppen hade vid årsskiftet ett sammanlagt innehav i Intrum Justitia om 107 558 aktier. Intrum Justitias styrelseledamöter ägde vid årsskiftet 31 000 aktier. Intrum Justitia AB ägde vid utgången av 2014, 3 513 410 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 2014 föreslår styrelsen att utdelning lämnas om 7,00 kronor per aktie, motsvarande cirka 50 procent av nettovinsten efter skatt. Avstämningsdag för utdelning föreslås vara den 24 april 2015.





## 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
2014	Indragning av egna aktier <sup>9)</sup>	0	1 594 893 00	77 360 944	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 placering till teckningskurs 47 SEK per aktie.

4) Inlösen av 7 029 353 aktier mot kontant ersättning om 84 SEK per aktie. Förfarandet innebar att totalt 590 325 064,94 SEK utbetalades till bolagets aktie-

ägare 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 makulerades under 2011.

9) Bolagets aktiekapital nedsattes med 47 674,14 kronor genom indragning av 2 383 707 egna aktier, vidare ökades aktiekapitalet genom fondemission med motsvarande belopp utan utgivande av nya aktier. Efter indragningen har bolaget totalt 77 360 944 utestående aktier motsvarande lika många röster.

**AKTIEFÖRDELNING I STORLEKSKLASSER**  
per den 31 december 2014\*\*

Innehav antal aktier	Antal ägare	Antal aktier totalt	Kapital och röster, %
1 – 1 000	6 597	1 688 041	2,2
1 001 – 10 000	789	2 509 707	3,4
10 001 – 50 000	183	4 607 098	6,2
50 001 – 100 000	50	3 645 504	4,9
100 001 – 500 000	102	21 801 380	29,5
500 001 – 1 000 000	26	17 309 672	23,4
1 000 001 – 10 000 000	14	25 799 542	32,4
<b>Totalt</b>	<b>7 761</b>	<b>77 360 944</b>	<b>100,0</b>

Antal aktieägare som äger 100 aktier eller mindre: 2 990

**ÄGARSTRUKTUR PER DEN 31 DECEMBER, 2014\*\***

Totalt antal aktier 73 847 534	Antal aktier	Kapital och röster, %
Fidelity Investment Management*	7 599 534	10,3
SEB Fonder	4 582 764	6,2
Norges Bank Investment Management	2 812 011	3,8
State of New Jersey Pension Fund	2 500 000	3,4
Lannebo Fonder	2 260 000	3,1
AMF Försäkring & Fonder	1 931 547	2,6
Carnegie Fonder	1 828 929	2,5
Swedbank Robur Fonder	1 706 778	2,3
Skandia Liv	1 675 051	2,3
SHB Fonder	1 600 663	2,2
<b>Totalt, tio största ägarna</b>	<b>28 497 277</b>	<b>38,6</b>

**DATA PER AKTIE**

	2014	2013	2012	2011	2010
Resultat före och efter utspädning, SEK	13,48	10,30	7,32	6,91	5,67
Operativt kassaflöde, SEK	34,95	29,06	24,90	22,15	20,37
Eget kapital före och efter utspädning, SEK	39,92	41,19	37,42	34,81	32,21
Utdelning/föreslagen utdelning, SEK	7,00	5,75	5,00	4,50	4,10
Utdelningsandel, %	52	55	68	65	72
Aktiekurs vid årets slut, SEK	232,00	180,00	97,00	107,75	103,50
Direktavkastning, %	3,0	3,2	5,2	4,2	4,0
P/S-tal, ggr	3,4	3,1	1,9	2,2	2,2
P/E-tal, ggr	17,21	17,50	13,2	15,6	18,3
Betavärde	1,0	0,8	0,7	0,7	0,7
Antal aktier vid årets slut	73 847 534	78 546 878	79 744 651	79 744 651	79 744 651
Genomsnittligt antal aktier före och efter utspädning, st	76 461 901	79 306 099	79 744 651	79 744 651	79 744 651

\*) Pga av avyttring av aktier efter den 31 december 2014, motsvarar kapital och röster 5,2% per den 28 februari 2015.

\*\*) SIS Aktieägarservice AB

# Finansiell översikt

<b>Resultaträkning, MSEK</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
Nettoomsättning	5 184	4 566	4 048	3 950	3 766
Kostnad sålda tjänster	-2 963	-2 663	-2 482	-2 363	-2 322
<b>Bruttoresultat</b>	<b>2 221</b>	<b>1 903</b>	<b>1 566</b>	<b>1 587</b>	<b>1 444</b>
Försäljnings- och marknadsföringskostnader	-262	-211	-226	-243	-304
Administrationskostnader	-585	-484	-468	-470	-411
Avyttring av verksamhet/Goodwillnedskrivning	-111	-	-	-9	-
Återföring av skuld avseende tilläggsköpeskilling	164	-	-	-	-
Resultatandelar i intresseföretag och joint ventures	3	-1	7	3	2
<b>Rörelseresultat (EBIT)</b>	<b>1 430</b>	<b>1 207</b>	<b>879</b>	<b>868</b>	<b>731</b>
Finansnetto	-183	-161	-150	-115	-92
<b>Resultat före skatt</b>	<b>1 247</b>	<b>1 046</b>	<b>729</b>	<b>753</b>	<b>639</b>
Skatt	-206	-227	-145	-200	-187
<b>Årets resultat</b>	<b>1 041</b>	<b>819</b>	<b>584</b>	<b>553</b>	<b>452</b>
Därav hänförligt till moderbolagets aktieägare	1 031	817	584	552	452
Innehav utan bestämmande inflytande	10	2	0	1	0
<b>Årets resultat</b>	<b>1 041</b>	<b>819</b>	<b>584</b>	<b>553</b>	<b>452</b>
<b>Balansräkning, MSEK</b>		<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
<b>Tillgångar</b>					
Summa anläggningstillgångar	9 362	8 412	6 955	6 019	5 243
varav köpta fordringar	6 197	5 411	4 064	3 088	2 373
Summa omsättningstillgångar	1 979	1 810	1 520	1 892	1 872
<b>Summa tillgångar</b>	<b>11 341</b>	<b>10 222</b>	<b>8 475</b>	<b>7 911</b>	<b>7 115</b>
<b>Eget kapital och skulder</b>					
Summa eget kapital	3 041	3 316	2 986	2 778	2 577
Summa skulder	8 300	6 906	5 489	5 133	4 538
<b>Summa eget kapital och skulder</b>	<b>11 341</b>	<b>10 222</b>	<b>8 475</b>	<b>7 911</b>	<b>7 115</b>
<b>Nyckeltal</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
Nettoomsättning, MSEK	5 184	4 566	4 048	3 950	3 766
Omsättningstillväxt, %	14	13	2	5	-9
Rörelseresultat (EBIT), MSEK	1 430	1 207	879	868	731
Rörelseresultat (EBIT) exkl omvärderingar, MSEK	1 395	1 200	958	849	727
Rörelsemarginal, %	28	26	22	22	19
Rörelsemarginal exkl omvärderingar, %	27	26	23	22	19
Rörelseresultat före avskrivningar och amorteringar, MSEK	2 996	2 684	2 199	1 929	1 702
Resultat före skatt, MSEK	1 247	1 046	729	753	639
Nettoresultat, MSEK	1 041	819	584	553	452
Nettoskuld, MSEK	5 635	4 328	3 261	2 692	2 193
Nettoskuld/RTM Rörelseresultat före avskrivningar och amorteringar	1,88	1,61	1,49	1,40	1,29
Resultat per aktie, SEK	13,48	10,30	7,32	6,91	5,67
Tillväxt i resultat per aktie, %	31	41	6	22	3
Utdelning/föreslagen utdelning per aktie, SEK	7,00	5,75	5,00	4,50	4,10
Genomsnittligt antal aktier, '000	76 462	79 306	79 745	79 745	79 745
Antal aktier vid årets slut, '000	73 848	78 547	79 745	79 745	79 745
Avkastning på köpta fordringar, %	20	21	17	21	18
Investeringar i köpta fordringar, MSEK	1 950	2 475	2 014	1 804	1 050
Medelantal anställda	3 801	3 530	3 475	3 331	3 099

Jämförelsetalen för 2012 är omräknade enligt IFRS 11 och IAS 19R. Jämförelsetalen för tidigare år är inte omräknade.

# Förvaltningsberättelse

Styrelsen och verkställande direktören i Intrum Justitia AB (publ) avger härmed årsredovisning och koncernredovisning för räkenskapsåret 2014.

## 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 Justitia, vars verksamhet startades i Sverige 1923, är idag Europas ledande företag inom Credit Management Services och erbjuder heltäckande kredithanterings tjänster, inklusive köp av fordringar, som ska bidra till att förbättra kassaflöde och lönsamhet för företagets kunder. Moderbolaget registrerades år 2001 och är noterat på Nasdaq Stockholm sedan juni 2002. Aktiekapitalet uppgick per den 31 december 2013 till 1 594 893 SEK och antalet aktier till 77 360 944 aktier, varav eget innehav uppgår till 3 351 410 aktier. Koncernen bedriver verksamhet genom dotterföretag i ca 20 länder.

## VÄSENTLIGA HÄNDELSER UNDER ÅRET

- Från och med den 1 januari 2014 flyttades Intrum Justitia AB från Mid Cap- till Large Cap-segmentet på Nasdaq Stockholm. Large Cap är Stockholmsbörsens lista över Sveriges största bolag med ett börsvärde överstigande 1 miljard euro.
- I januari förvärvade Intrum Justitia det tjeckiska företaget Profidebt sro. Bolagets verksamhet omfattar huvudsakligen köp av förfallna fordringar.
- Vid årsstämman i april omvaldes styrelseledamöterna Matts Ekman, Lars Lundquist, Joakim Rubin, Charlotte Strömberg, Fredrik Trägårdh, Synnöve Trygg och Magnus Yngen. 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. Vidare beslutades om indragning av de 2 383 707 aktier som återköps under januari 2013–mars 2014. Under april–december 2014 har ytterligare 3 351 410 aktier återköpts.

• I maj emitterades obligationer om 1 miljard kr inom ramen för företagets MTN-program. Obligationerna är seniora, ställda utan säkerhet och löper över fem år med förfall i maj 2019.

• I juli träffades avtal med Swedbank och Nordea om ändrade villkor för koncernens syndikerade lånefacilitet. Tidigare banklån omfattande en facilitet om 4 miljarder kr och en facilitet om 1 miljard kr, kombinerades till en facilitet om 5 miljarder kr. Förfallostrukturen ändrades så att lånet förfaller med 2 miljarder kr under 2017, 2 miljarder kr 2018 och 1 miljard kr under 2019. Det nya låneavtalet innebär också att koncernen kan ta upp annan långfristig finansiering om upp till 10 miljarder kr.

• I oktober förvärvades Advis A/S, ett ledande företag inom kredithantering i Danmark. Advis A/S är marknadsledande inom telekomsektorn och har en god närvaro även inom media- och energisegmenten.

## OMSÄTTNING OCH RESULTAT

Koncernens nettoomsättning under året uppgick till 5 184 MSEK (4 566). Omsättningsökningen var 14 procent och består av organisk tillväxt 6 procent, förvärvseffekter 3 procent, omvärderingar av köpta fordringar 1 procent samt valutaeffekter 4 procent.

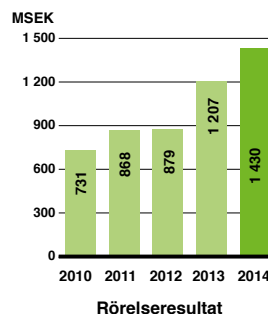
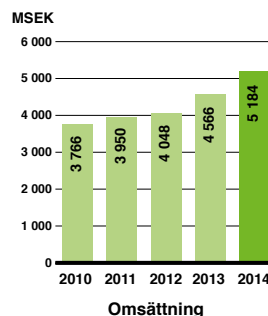
Rörelseresultatet uppgick till 1 430 MSEK (1 207). I rörelseresultatet ingår omvärderingar av portföljer med köpta fordringar om 35 MSEK (7) samt jämförelsestörande poster om netto -35 MSEK (0). Rörelsemarginalen exklusive omvärderingar och jämförelsestörande poster var 28 procent (26). Se nedan under rubriken Kostnader angående de jämförelsestörande posterna.

Resultatet före skatt för året uppgick till 1 248 MSEK (1 046) och nettoresultatet var 1 041 MSEK (819).

Vinsten per aktie för helåret ökade med 31 procent jämfört med föregående år till 13,48 kr (10,30). Under året har vinsten per aktie påverkats av aktieåterköp som reducerat genomsnittligt antal utestående aktier med 3,6 procent jämfört med helåret 2013.

## GEOGRAFISKA REGIONER

Från och med 2014 har sammansättningen i koncernens rörelsesegment, de geografiska regionerna, ändrats. Ändringen innebär att verksamheten i

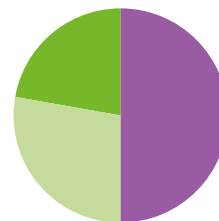


Nederländerna ingår i regionen Norra Europa istället för i regionen Västra Europa. Jämförelsetalen för 2013 har räknats om i enlighet med den nya regionsstrukturen.

## Norra Europa

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

Regionens omsättning, exklusive omvärderingar av köpta fordringar, uppgick under året till 2 539 MSEK (2 481). Omsättningen var oförändrad i lokala valutor. Rörelseresultatet exklusive omvärderingar uppgick till 733 MSEK (748), motsvarande en marginal om 29 procent (30). Rörelseresultatet försämrades i lokala valutor med 4 procent.



GEOGRAFISKA REGIONER  
Andel av koncernens omsättning, %

- Norra Europa 50 %
- Centrala Europa 28 %
- Västra Europa 22 %

Regionens resultat påverkas av jämförelsestörande poster om netto –35 MSEK. Se nedan under rubriken Kostnader.

Lönsamheten i flertalet av regionens länder är fortsatt på en mycket god nivå, där en negativ påverkan från lägre investeringsvolym för köpta fordringar till stor del kompenseras genom ökad kostnadseffektivitet samt förbättrad tillväxt inom kredithantering från externa kunder.

I Polen har den överbelastning av ärenden i de rättsliga systemen som skapade problem under 2013 fortsatt under början av 2014 vilket påverkat rörelseresultatet och investeringsvolym i köpta fordringar negativt. Problemen har dock minskat under senare del av året.

I oktober annonserades förvärvet av Advis A/S i Danmark inom Kredithantering, i linje med koncernens strategi att skapa lönsam tillväxt genom tilläggsförvärv.

### 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 1 418 MSEK (1 087). Omsättningen ökade i lokala valutor med 25 procent. Rörelseresultatet exklusive omvärderingar uppgick till 416 MSEK (265), motsvarande en marginal om 29 procent (24). Rörelseresultatet ökade i lokala valutor med 51 procent.

Regionen har en stark lönsamhet och en mycket god resultatförbättring jämfört med föregående år, främst genom ökade investeringar inom köpta fordringar under 2013 samt förvärvet av tjeckiska bolaget Profidebt sro inom köpta fordringar i januari 2014. Förbättrade marginaler inom Kredithantering och lägre kostnader för rättsliga inkasseringssaktiviteter har också bidragit till den positiva resultatutvecklingen.

### Västra Europa

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

Regionens omsättning, exklusive omvärderingar av köpta fordringar, uppgick under året till 1 192 MSEK (991). Omsättningen ökade i lokala valutor med 14 procent. Rörelseresultatet exklusive omvärderingar uppgick till 246 MSEK (187), motsvarande en marginal om 21 procent (19). Rörelseresultatet förbättrades i lokala valutor med 25 procent.

Förbättringen av rörelseresultat och lönsamhet under året är främst hänförlig till en stark utveckling inom Kredithantering, genom såväl organisk tillväxt som positiva effekter från ett franskt förvärv i slutet av 2013. Investeringsvolymerna i köpta fordringar har också utvecklats positivt under året.

### NETTOOMSÄTTNING EXKLUSIVE OMVÄRDERINGAR, MSEK

	2014	2013	2012	2011	2010
Norra Europa	2 539	2 175	1 980	1 759	1 434
Centrala Europa	1 418	1 087	936	899	926
Västra Europa	1 192	1 297	1 211	1 274	1 403
<b>Summa</b>	<b>5 149</b>	<b>4 559</b>	<b>4 127</b>	<b>3 931</b>	<b>3 763</b>

### RÖRELSERESULTAT EXKLUSIVE OMVÄRDERINGAR, MSEK

	2014	2013	2012	2011	2010
Norra Europa	733	719	580	435	322
Centrala Europa	416	265	192	193	198
Västra Europa	246	216	186	230	209
Avyttring intresseföretag	–	–	–	–9	–
Resultatandelar i Island	–	–	–	–1	–1
<b>Summa</b>	<b>1 395</b>	<b>1 200</b>	<b>958</b>	<b>849</b>	<b>727</b>

### NETTOOMSÄTTNING PER VERKSAMHETSOMRÅDE, MSEK

	2014	2013	2012	2011	2010
Kredithantering	3 844	3 469	3 369	3 293	3 274
Finansiella tjänster	2 173	1 791	1 191	1 088	861
Eliminering av internttransaktioner	–833	–694	–512	–431	–369
<b>Summa</b>	<b>5 184</b>	<b>4 566</b>	<b>4 048</b>	<b>3 950</b>	<b>3 766</b>

### VERKSAMHETSRESULTAT PER VERKSAMHETSOMRÅDE, MSEK

	2014	2013	2012	2011	2010
Kredithantering	912	823	827	843	830
Finansiella tjänster	1 159	969	599	591	417
Gemensamma kostnader	–641	–585	–547	–566	–516
<b>Summa</b>	<b>1 430</b>	<b>1 207</b>	<b>879</b>	<b>868</b>	<b>731</b>

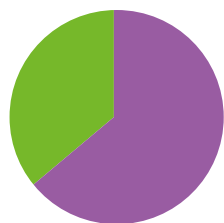
Siffrorna för 2012 är omräknade med hänsyn till IFRS 11 och IAS 19R. Siffrorna för tidigare år är inte omräknade.

### 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.



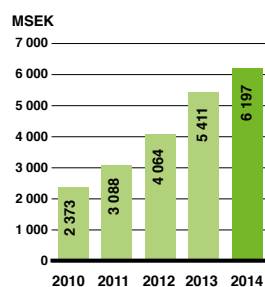
### VERKSAMHETSOMRÅDEN Andel av koncernens omsättning, %

- Kredithanteringstjänster 64 %
- Finansiella tjänster 36 %

### Kredithantering

Verksamhetsområdets omsättning uppgick under året till 3 844 MSEK (3 469). Justerat för valutaeffekter ökade omsättningen med 7 procent under året. Verksamhetsresultatet uppgick till 912 MSEK (823), motsvarande en marginal på 24

procent (24). Justerat för valutaeffekter förbättrades resultatet med 7 procent. Intäktsstillväxten under året är hänförlig till ökade volymer för koncernens egna portföljer samt förvärv. Det förbättrade resultatet är hänförligt till ökade volymer och förvärvade enheter.



Redovisat värde för köpta fordringar

### Köp av fordringar

Omsättningen i verksamhetsområdet uppgick under året till 2 173 MSEK (1 791). Justerat för valutaeffekter ökade omsättningen med 17 procent under året. Verksamhetsresultatet uppgick till 1 159 MSEK (969), motsvarande en verksamhetsmarginal på 53 procent (54). Justerat för valutaeffekter ökade verksamhetsresultatet med 16 procent under året.

Intäkterna ökar främst till följd av högre investeringar i köpta fordringar under de senaste åren. Under 2014 har det redovisade värdet på köpta fordringar ökat med 15 procent. Avkastningen på köpta

fordringar var 20 procent (21) för helåret. Årets utbetalningar för investeringar i köpta fordringar uppgick till 1 950 MSEK (2 475). Konkurrensen inom köpta fordringar är fortsatt hög i flertalet marknader.

Omvärderingar av köpta fordringar per geografisk region uppgick till följande belopp:

MSEK	2014	2013
Norra Europa	17	-5
Centrala Europa	15	1
Västra Europa	3	11
<b>Summa</b>	<b>35</b>	<b>7</b>

### KOSTNADER

Bruttovinstmarginalen har ökat jämfört med föregående år, vilket kompenseras för ökade kostnader för försäljning och marknadsföring samt administration.

Resultatet påverkas av jämförelsestörande poster om netto -35 MSEK i regionen Norra Europa. Detta belopp består av en post om -56 MSEK avseende reservering för en momstvist, -33 MSEK avseende vissa nedskrivningar av immateriella tillgångar och reserveringar hänförliga till det holländska dotterföretaget Buckaroo BV som förvärvades 2012, samt därutöver -111 avseende goodwillnedskrivning och 164 MSEK avseende återföring av skuld gällande tilläggsköpeskillning för detta bolag. Reserveringen för momstvisten är hänförlig till ett krav avseende ett tidigare år, där Intrum Justitia inte delar skattemyndighetens bedömning och därför motsätter sig kravet. Ytterligare krav kan dock följa för påföljande år och därför har en riskvägd reservering gjorts.

### Avskrivningar

Årets rörelseresultat belastas med avskrivningar och nedskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar om 170 MSEK (157). Därmed uppgår rörelseresultatet före avskrivningar och nedskrivningar till 1 600 MSEK (1 364). Det redovisade värdet av kundrelationer som redovisas i balansräkningen och är hänförliga till omvärderingar till verkligt värde i samband med förvärv uppgår till 23 MSEK (42). De har under året skrivits av med 12 MSEK (14) och nedskrivits med 4 MSEK (-).

### FINANSNETTO

Finansnettot uppgick till -183 MSEK (-161). Kursdifferenser ingår i finansnettot med 1 MSEK (-4) och övriga finansiella poster ingår med -31 MSEK (-30). Under 2014 har koncernens genomsnittliga låneskuld varit högre än under 2013, medan räntesatserna varit något lägre. Sammantaget uppgår räntenettot till -153 MSEK (-127).

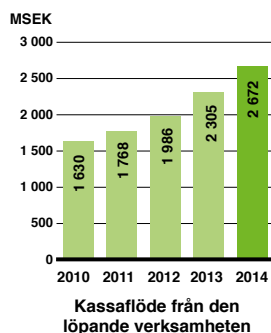
### SKATT

Årets skattekostnad motsvarar 17 procent av helårets resultat före skatt. Skatte-

kostnaden för året har reducerats med 18 MSEK då en skattetvist i Finland avgjorts till Intrum Justitias fördel. Vidare är den jämförelsestörande goodwillnedskrivningen om -111 MSEK inte avdragsgill och återföringen av skuld avseende tilläggsköpeskillning för aktier om +164 MSEK är skattefri. Justerat för dessa effekter uppgår koncernens skattekostnad för året till 19 procent av resultatet före skatt.

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.



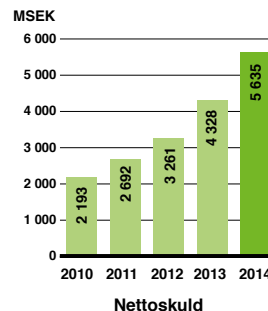
### KASSAFLÖDE OCH INVESTERINGAR

Kassaflödet från den löpande verksamheten under helåret uppgick till 2 672 MSEK (2 305). Kassaflödet har påverkats positivt av ett förbättrat rörelseresultat exklusive avskrivningar och amorteringar. Den positiva rörelsekapitalförändringen under året förklaras delvis av att kostnaderna hänförliga till Buckaroo och momstvisten inte är kassaflödespåverkande under 2014.

Betalningar för investeringar i förfallna fordringar uppgick under året till 1 950 MSEK (2 475). Kassaflöde från köpta fordringar för året uppgår till 2 455 MSEK (2 218), definierat som inkasserade medel på köpta fordringar, 3 469 MSEK (3 040), minskade med verksamhetsområdets kostnader, framför allt för inkassering 1 014 MSEK (822).

### 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 142 MSEK (121) 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.



### FINANSIERING

Nettoskulden uppgick per den 31 december 2014 till 5 635 MSEK, att jämföra med 4 328 MSEK per den 31 december 2014.

Eget kapital inklusive innehav utan bestämmande inflytande uppgick till 3 041 MSEK, jämfört med 3 316 MSEK föregående årsskifte.

Ökningen av koncernens nettoskuld jämfört med föregående år beror främst på en fortsatt hög nivå 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 1,88 (1,61).

Under året förvärvade Intrum Justitia 4 699 344 egna aktier för sammanlagt 968 MSEK inom ramen för de återköpsprogram som beslutades av årsstämorna 2013 och 2014. Därmed uppgår antalet utestående aktier vid årets slut till 73 847 534 aktier, jämfört med 78 546 878 aktier vid årets början. Genomsnittligt antal utestående aktier året är 76 461 901. Styrelsen avser att föreslå årsstämman 2015 att sätta ned aktiekapitalet genom indragning av de återköpta aktierna.

Koncernens totala beviljade långfristiga lånefinansiering uppgår till 8 miljarder SEK inklusive 3 miljarder SEK som utnyttjas inom ramen för koncernens obligationsprogram. Koncernens bankfaciliteter uppgår till 5 miljarder SEK, där ca 1,8 miljarder SEK utnyttjades vid årets slut. Förfallostrukturen innebär att banklånet förfaller med 2 miljarder kr under 2017, 2 miljarder kr under 2018 och 1 miljard kr under 2019.

För kortfristig finansiering använder sig koncernen av ett certifikatprogram med en upplåning om 728 MSEK per den 31 december 2014.

Huvuddelen av moderbolagets och koncernens externa upplåning sker 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 konjunkturrella 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.

### Ryktesrisk

Ryktesrisk avser risken för att bolaget lider skada genom att dess rykte och anseende försämras till följd av begångna misstag eller brott mot uttryckliga eller underförstådda regler. Ett gott anseende är avgörande för att framgångsrikt kunna bedriva inkassoverksamhet, och ryktesrisker är därför av stor betydelse i bolagets relation med kunder, gäldenärer, anställda, investerare, myndigheter och andra intressenter. De anställda i koncernen har fått utbildning i bolagets uppförandekod. Uppförandekoden beskriver koncernledningens syn på företagets roll i samhället, våra grundläggande värderingar, våra relationer med olika intressenter, regler kring arbetsplatsen, efterlevande av lagar och bestämmelser, kommunikation, miljöfrågor och möjligheten att rapportera misstänkt oetiskt beteende.

### Risker hänförliga till

#### kundkännedom och penningtvätt

Om bolaget saknar tillräcklig kunskap om sina kunder och om de transaktioner som företas så finns en risk att vi medverkar till olagliga eller oetiska affärer. Vissa juridiska enheter i koncernen omfattas av lagregler och tillståndskrav som innebär att information behöver

samlas in om exempelvis kunders ägarförhållanden och om syftet med transaktioner. Dessa regler innebär att bolaget ibland måste avstå från att göra affärer med motpartier som bedöms vara olämpliga. Intrum Justitia tillämpar de lagregler och tillståndskrav som finns, och utvecklar rutiner för att undvika denna typ av risk även i de av koncernens juridiska enheter som inte omfattas av formella tillståndskrav.

### Marknadsrisker

Intrum Justitias finansiering och finansiella risker hanteras inom koncernen i enlighet med den treasury-policy som är beslutad av Intrum Justitias styrelse. Treasury-polycyn 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 stor driftsfördelar 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 omräkningsexponering avseende nettotillgångar i utlandet. Det är koncernens målsättning att likviditetsreserven, vilken består i kassa, bankmedel och kort-

fristiga 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 banker 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.

### Kreditrisk

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 2014 uppgick det genomsnittliga nominella värdet per ärende till ca 8 650 SEK. Förvärven görs vanligen från kunder som koncernen haft långa relationer med, varför kunskapen om fordringarna är god. Förvärven avser i allt väsentligt blanco-krediter, vilket minskar kapitalbehovet och medför en betydande förenkling av administrationen jämfört med om fordringar med ställda säkerheter skulle förvärvas.

Portföljer med köpta fordringar förvärvas 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 förvärvas 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 försämrad 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

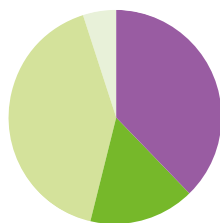
För koncernens lånefacilitet finns ett antal rörelseknutna och finansiella villkor, däribland gränsvärden på vissa finansiella nyckeltal. Koncernledningen bevakar dessa nyckeltal noggrant i syfte att kunna vidta åtgärder tidigt om det finns risk att utfallet skulle överskrida ett eller flera gränsvärden. Samtliga sådana nyckeltal uppfylldes under 2014.

#### GOODWILL

Koncernens goodwill uppgick till 2 719 MSEK per den 31 december 2014, att jämföra med 2 542 MSEK per den 31 december 2013. Ökningen sedan förra årsskiftet var hänförlig till förvärv i Danmark, 150 MSEK, nedskrivning avseende Buckaroo –111 MSEK och valutakursdifferenser, +138 MSEK.

Den ursprungliga goodwill som uppstod i samband med förvärvet av Buckaroo i januari 2012 baserades på den förväntade framtida intjäningen enligt uppskattningar gjorda vid förvärvstillfället. Den förväntade framtida intjäningen bedöms nu vara lägre och en nedskrivning av goodwill har därmed

skett med 111 MSEK. Vid förvärvstillfället reserverades även för en tilläggsköpeskilling baserat på förväntade resultat under 2013 och 2014. Buckaroo har inte uppnått de resultat som reserveringen baserades på och återstående reserv har därför återförts och påverkat årsresultatet 2014 positivt med 164 MSEK. Intrum Justitias uppfattning är att nuvarande goodwill och den köpeskilling som totalt erlagts i relation till den förväntade framtida intjäningen är rimlig samt att Buckaroo har goda förutsättningar att bidra positivt till koncernens framtida utveckling.



Andel medarbetare per geografisk region, %

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

#### ICKE-FINANSIELLA RESULTATINDIKATORER

##### Medarbetare

Medeltalet anställda under året uppgick till 3 801 (3 530). Antalet anställda har ökat i samband med förvärv i Frankrike, Tjeckien och Danmark.

Personalomsättningen under året uppgick till 21 procent (22). Av de anställda under året var 64 procent kvinnor (64). Andelen anställda med examen från universitet eller högskola uppgick till 37 procent (45). 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 medarbetarundersökning för att mäta de anställdas tillfredsställelse, motivation och lojalitet.

För mer information om medarbetarna samt löner och ersättningar, se även sid 28–31 och Not 26–28.

##### Samhällsansvar och miljö

Koncernen fortsätter sitt arbete inom Corporate Social Responsibility (CSR). Se sid 18-20 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 tillståndsbegränsad 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 energi-

konsumtion 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. En väsentligt försämrad makroekonomisk situation i Europa med ökad arbetslöshet påverkar 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 redovisade en nettoomsättning för året om 92 MSEK (90) och ett resultat före skatt om 102 MSEK (-22) inklusive resultat från andelar i dotterföretag om 221 MSEK (18). Moderbolaget investerade 0 MSEK (0) i anläggningstillgångar under året och hade vid dess utgång 12 MSEK (6) i likvida medel. Medelantalet anställda uppgick till 53 (46).

### AKTIEN OCH AKTIEÄGARNAS

Vid årets slut fanns 77 360 944 aktier i bolaget, inklusive eget innehav. Alla aktier berättigar till lika röstvärde och lika andel i bolagets tillgångar och resultat.

Under året förvärvade Intrum Justitia 4 699 344 egna aktier för sammanlagt 968 MSEK inom ramen för de återköpsprogram som beslutades av årsstämorna 2013 och 2014. Därmed uppgår antalet utestående aktier vid årets slut till 73 847 534 aktier, jämfört med 78 546 878 aktier vid årets början. Genomsnittligt antal utestående aktier året är 76 461 901. Styrelsen avser att föreslå årsstämman 2014 att sätta ned aktiekapitalet genom indragning av de aktier som utgör eget innehav vid slutet av första kvartalet 2015.

Bolagets största aktieägare var vid årets slut Fidelity Investment Management (10 procent av aktiekapitalet), SEB Fonder (6), och Norges Bank Investment Management (4). Se även tabell på sidan 33.

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 § 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. Sedan årsstämman 2014 består styrelsen av sju ledamöter, utan suppleanter.

Styrelsen har under 2014 avhållit 11 sammanträden (12 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 i Intrum Justitia AB beslutade den 28 januari att fortsätta bolagets återköpsprogram. Programmet löper till och med den 23 mars, omfattande återköp om maximalt 100 MSEK. Genom programmet återför Intrum Justitia 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 Intrum Justitias aktiekapital genom indragning av de aktier som återköps. I enlighet med bemyndigande från årsstämman 2014 kan maximalt motsvarande 10 procent av bolagets aktier återköpas, under perioden fram till årsstämman 2015.

Vidare har Alessandro Pappalardo utsetts till ny Direktör för köp av förfallna fordringar. Alessandro har arbetat inom Intrum Justitia sedan 2013, för närvarande som biträdande ansvarig för köp av förfallna fordringar. Han har cirka tio års erfarenhet av investeringar i europeiska låneportföljer vid Goldman Sachs. Alessandro Pappalardo tillträdde sin nya roll den 1 februari 2015 och efterträdde då Lars Wollung, Intrum Justitias koncernchef, som varit tillförordnad Direktör för köp av förfallna fordringar sedan april 2014.

Den 25 februari tillkännagavs att Intrum Justitia tillsammans med TF Bank har etablerat ett samägt bolag, Avarda, för att erbjuda betalningslösningar till e-handlare i Norden. Avardas lösning innebär att e-handlaren får betalt direkt vid genomfört köp, samtidigt som konsumenten erbjuds månadsfaktura eller konto med delbetalning. Avarda kommer

att erbjuda en tjänst där e-handlaren är i centrum för all kommunikation med konsumenten, för att stärka e-handlarens varumärke och konkurrenskraft. Intrum Justitia äger 49 procent av Avarda och kommer att redovisa detta innehav i enlighet med kapitalandelsmetoden. Intrum Justitia har en option att förvärva samtliga aktier från TF Bank under 2020.

### STYRELSENS FÖRSLAG TILL RIKTLINJER FÖR ERSÄTTNING OCH ANDRA ANSTÄLLNINGSVILLKOR FÖR LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE I INTRUM JUSTITIA AB (PUBL)

Styrelsen föreslår att följande riktlinjer godkänns av årsstämman för att gälla för tiden intill årsstämman 2016. Riktlinjerna gäller den verkställande direktören samt medlemmarna i Intrum Justitias koncernledning. Förslaget har beretts av styrelsen och av styrelsens ersättningsutskott.

### Löne- och ersättningsfilosofi

Intrum Justitia är beroende av att dess anställda uppnår högt ställda målsättningar i en krävande omgivning. Löne- och ersättningsfilosofin syftar till att säkerställa att de kan belönas för värdefulla insatser för bolaget. Vidare uppmuntras och främjas beteenden och prestationer som på bästa sätt stödjer koncernens affärsstrategier och säkerställer att koncernen kan attrahera de kompetenser som behövs för att vara framgångsrik.

Ersättningsnivåerna ska reflektera individernas kompetens, ansvar och prestation, och vara konkurrenskraftiga jämfört med liknande bolag i liknande branscher i samma geografiska område. För att säkerställa att rätt beteenden uppmuntras, och att arbetet fokuseras på rätt områden, behöver ersättningsnivåerna relateras till mål som är nära kopplade till koncernens affärsstrategi och dess fyra kärnvärden.

### Översyn under 2014

Under 2014 har en översyn skett avseende anställningsvillkoren för koncernledningen i Intrum Justitia, något som också efterfrågades vid årsstämman 2014. Översynen har skett med stöd av en extern rådgivare och har lett till följande fyra slutsatser:

- De generella ersättningsnivåerna är marknadsmässiga givet de lokala förutsättningarna i de marknader där koncernens verksamhet bedrivs och jämfört med bolag i liknande branscher och storlek.
- De rörliga ersättningsprogrammen ligger i linje med marknadspraxis när det gäller att stödja koncernens affärs mål, så väl vad gäller programmets struktur som tillämpade mätetal och det potentiella utfallet.



- Många med Intrum Justitia jämförbara bolag kräver att koncernledningen har ett visst aktieinnehav i bolaget, något som främjar ett långsiktigt engagemang och bidrar till ett ägarperspektiv hos koncernledningen. Från och med 2015 kommer även Intrum Justitias koncernledning att förväntas ha ett individuellt aktieäggande.

- För att öka aktieägares och andra intressenters förståelse kring löne- och ersättningsmodellen behöver kommunikationen avseende löne- och ersättningsfilosofin förbättras. En översyn av den externa kommunikationen i dessa frågor pågår därför.

#### Kortfristig rörlig lön

Kortfristig rörlig lön är kopplad till i huvudsak finansiella mål och belönar kortsiktiga prestationer genom att fastställas för ett år i taget. Mätetalen fastställs individuellt för varje medlem av koncernledningen så att koncernens affärsstrategi och prioriteringar avspeglas. De finansiella mätetalen kan avspegla antingen finansiella mål eller annat värdeskapande för bolaget såsom framgår nedan. Den kortsiktiga lönen gör att bolagets kostnad varierar med koncernens finansiella utveckling och med personernas individuella prestationer.

Kortfristig rörlig lön är maximerad till 20 till 50 procent av den fasta årslönen.

Kostnaden för kortsiktiga rörliga löneprogram till den verkställande direktören och andra medlemmar i koncernledningen för 2015 beräknas komma att uppgå till högst 12,2 miljoner kronor, exklusive sociala avgifter.

#### Långsiktig rörlig lön

Genom det långsiktiga rörliga löneprogrammet likställs koncernledningens långsiktiga intressen och perspektiv med aktieägarnas, och samtidigt förstärks engagemanget för bolaget. Det uppmuntrar till långsiktigt värdeskapande över en treårsperiod, och gör att koncernledningen får delta ekonomiskt i bolagets framgångar. Tillväxten i Intrum Justitias resultat per aktie används som mätetal eftersom detta bedöms vara en god indikator på koncernens långsiktiga framgång. Liksom för den kortsiktiga lönen är en effekt av programmets utformning att kostnaden varierar med koncernens finansiella utveckling.

Långsiktig rörlig lön är maximerad till 75 procent av den fasta årslönen för den verkställande direktören och 20–50 procent för övriga medlemmar i koncernledningen.

#### Riktlinjer för individuellt aktieäggande

För att ytterligare uppmuntra ett ägarbeteende och engagemang hos koncernledningen ställs nu förväntningar

på individuellt aktieäggande som direkt kopplar den personliga ekonomiska situationen för koncernledningens medlemmar till företagets utveckling. Det innebär att varje medlem av koncernledningen förväntas äga aktier i Intrum Justitia motsvarande en viss andel av sin årslön före skatt – 100 procent för den verkställande direktören och 50 procent för övriga medlemmar av koncernledningen. Aktieägandet bör bestå så länge personerna kvarstår som anställda och ingår i koncernledningen.

Riktlinjer för aktieäggande införs under 2015, och varje person får viss tid på sig (enligt individuella överenskommelser) att förvärva aktier.

#### Övrigt

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 frånga dessa principer om det i ett enskilt fall finns särskilda skäl för det.

#### FÖRSLAG TILL DISPOSITION AV RESULTATET

Styrelsen och verkställande direktören föreslår att 7,00 SEK (5,75) per aktie utdelas till aktieägarna, motsvarande totalt ca 517 MSEK (445) räknat på antalet utestående aktier per 31 december 2014. Det fullständiga utdelningsförslaget återfinns på sidan 82.

# Resultaträkning – Koncernen

MSEK	NOT	2014	2013
Nettoomsättning	2, 3	5 184	4 566
Kostnad sålda tjänster		-2 963	-2 663
<b>Bruttoresultat</b>		<b>2 221</b>	<b>1 903</b>
Försäljnings- och marknadsföringskostnader		-262	-211
Administrationskostnader		-585	-484
Goodwillnedskrivning	10	-111	-
Återföring av skuld avseende tilläggsköpeskilling för aktier i dotterföretag	35	164	-
Resultatandelar i intresseföretag och joint ventures	5	3	-1
<b>Rörelseresultat (EBIT)</b>	2, 3, 4	<b>1 430</b>	<b>1 207</b>
Finansiella intäkter	6	13	17
Finansiella kostnader	7	-196	-178
<b>Finansnetto</b>		<b>-183</b>	<b>-161</b>
<b>Resultat före skatt</b>		<b>1 247</b>	<b>1 046</b>
Skatt	8	-206	-227
<b>Årets resultat</b>		<b>1 041</b>	<b>819</b>
Därav hänförligt till			
Moderbolagets aktieägare		1 031	817
Innehav utan bestämmande inflytande	12	10	2
<b>Årets resultat</b>		<b>1 041</b>	<b>819</b>
Resultat per aktie före och efter utspädning (SEK)	9	13,48	10,30

## Rapport över årets totalresultat – Koncernen

MSEK	NOT	2014	2013
Årets resultat		1 041	819
Övrigt totalresultat:			
<b>Poster som kan omföras till årets resultat</b>			
Årets förändring av omräkningsreserv hänförlig till omräkning av utländska verksamheter		373	170
Årets totalresultat hänförligt till säkring av valutarisker i utländska verksamheter		-251	-140
<b>Poster som inte kan omföras till årets resultat</b>			
Årets omvärderingar av pensionsskuld	8, 21	-22	3
<b>Årets totalresultat</b>		<b>1 141</b>	<b>852</b>
Därav hänförligt till			
Moderbolagets aktieägare		1 126	850
Innehav utan bestämmande inflytande		15	2
<b>Årets totalresultat</b>		<b>1 141</b>	<b>852</b>

## Balansräkning – Koncernen

MSEK	NOT	31 DEC 2014	31 DEC 2013
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
<b>Immateriella anläggningstillgångar</b>			
	10		
Goodwill		2 719	2 542
Aktiverade kostnader för IT-utveckling		171	200
Kundrelationer		23	42
Andra immateriella anläggningstillgångar		73	37
<b>Summa immateriella anläggningstillgångar</b>		<b>2 986</b>	<b>2 821</b>
<b>Materiella anläggningstillgångar</b>			
	11		
Datorutrustning		40	31
Andra materiella anläggningstillgångar		87	74
<b>Summa materiella anläggningstillgångar</b>		<b>127</b>	<b>105</b>
<b>Övriga anläggningstillgångar</b>			
Aktier och andelar i intresseföretag och joint ventures	13	0	0
Köpta fordringar	14	6 197	5 411
Uppskjutna skattefordringar	8	35	69
Andra långfristiga fordringar	15	17	6
<b>Summa övriga anläggningstillgångar</b>		<b>6 249</b>	<b>5 486</b>
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>9 362</b>	<b>8 412</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
Kundfordringar	16	307	302
Klientmedel		568	525
Skattefordringar		48	25
Övriga fordringar	17	633	452
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	18	157	166
Likvida medel	19	266	340
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>1 979</b>	<b>1 810</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>11 341</b>	<b>10 222</b>

## Balansräkning – Koncernen

MSEK	NOT	31 DEC 2014	31 DEC 2013
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Eget kapital</b>	20		
<b>Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare</b>			
Aktiekapital		2	2
Övrigt tillskjutet kapital		906	906
Reserver		420	303
Balanserade vinstmedel inklusive årets resultat		1 620	2 024
<b>Summa eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare</b>		<b>2 948</b>	<b>3 235</b>
Eget kapital hänförligt till innehav utan bestämmande inflytande	12	93	81
<b>Summa eget kapital</b>		<b>3 041</b>	<b>3 316</b>
<b>Långfristiga skulder</b>			
Skulder till kreditinstitut	23	1 727	1 847
Obligationslån	23	3 231	2 056
Övriga långfristiga skulder		4	170
Avsättningar till pensioner	21	133	102
Övriga långfristiga avsättningar	22	3	3
Uppskjutna skatteskulder	8	390	383
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>5 488</b>	<b>4 561</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Skulder till kreditinstitut	23	85	51
Företagscertifikat	23	728	598
Klientmedelsskuld		568	525
Leverantörsskulder		159	145
Skatteskulder		142	78
Förskott från kunder		16	18
Övriga kortfristiga skulder		325	300
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	24	789	630
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>2 812</b>	<b>2 345</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>11 341</b>	<b>10 222</b>

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

# Kassaflödesanalys – Koncernen

MSEK	NOT	2014	2013
<b>Den löpande verksamheten</b>			
Rörelseresultat	2	1 430	1 207
Avskrivningar och nedskrivningar	4, 10, 11	170	157
Amortering och omvärdering av köpta fordringar	14	1 395	1 320
Övriga justeringar för ej kassaflödespåverkande poster	2	-45	6
Erhållen ränta		13	17
Erlagd ränta		-161	-135
Erlagda övriga finansiella kostnader		-14	-27
Betald inkomstskatt		-138	-111
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapitalet</b>		<b>2 650</b>	<b>2 434</b>
Förändringar i factoring-fordran		-38	-89
Andra förändringar i rörelsekapitalet		60	-40
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>2 672</b>	<b>2 305</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>			
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar	10	-90	-77
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	11	-52	-44
Köp av fordringar*	14	-1 950	-2 475
Förvärv av dotterföretag och intresseföretag*	35	-148	2
Annat kassaflöde från investeringsverksamheten		-10	16
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-2 250</b>	<b>-2 578</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>			
Upptagna lån		1 685	1 234
Amortering av lån		-770	-374
Återköp av egna aktier		-968	-200
Aktieutdelning till moderbolagets ägare		-445	-399
Aktieutdelning till ägare utan bestämmande inflytande		-3	-
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-501</b>	<b>261</b>
<b>Förändring av likvida medel</b>		<b>-79</b>	<b>-12</b>
<b>Likvida medel vid årets början</b>		<b>340</b>	<b>348</b>
Kursdifferens i likvida medel		5	4
<b>Likvida medel vid årets slut</b>	19	<b>266</b>	<b>340</b>

\* Vid förvärvet av det tjeckiska företaget Profidebt sro under 2014 ingick köpta fordringar med 276 MSEK, och vid förvärvet av Aktiv Kapitals schweiziska verksamhet under 2013 ingick köpta fordringar med 269 MSEK. De redovisas på raden Köp av fordringar.

# Rapport över förändringar i eget kapital – Koncernen

Se även Not 20. MSEK	Antal utestående 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 2013	79 744 651	2	906	273	1 803	2 984	2	2 986
<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					-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	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>
<b>Årets totalresultat 2014</b>								
Årets resultat					1 031	1 031	10	1 041
Årets övrigt totalresultat:								
Årets förändring av omräkningsreserv hänförlig till omräkning av utländska verksamheter				342		342	5	347
Årets totalresultat hänförligt till säkring av valutarisker i utländska verksamheter				-251		-251		-251
Årets omvärderingar av pensionsskuld					-24	-24		-24
Inkomstskatt på övrigt totalresultat				26	2	28		28
<b>Årets totalresultat</b>				<b>117</b>	<b>1 009</b>	<b>1 126</b>	<b>15</b>	<b>1 141</b>
<b>Transaktioner med koncernens ägare 2014</b>								
Aktieutdelning					-445	-445	-3	-448
Återköp av egna aktier	-4 699 344				-968	-968		-968
<b>Utgående balans den 31 december 2014</b>	<b>73 847 534</b>	<b>2</b>	<b>906</b>	<b>420</b>	<b>1 620</b>	<b>2 948</b>	<b>93</b>	<b>3 041</b>

Accumulerade omräkningsdifferenser sedan övergången till IFRS, inklusive skatteeffekt, uppgick vid slutet av 2014 till 420 MSEK (303).

## Resultaträkning – Moderbolaget

MSEK	NOT	2014	2013
Nettoomsättning	3	92	90
<b>Bruttoresultat</b>		<b>92</b>	<b>90</b>
Försäljnings- och marknadsföringskostnader		-22	-16
Administrationskostnader		-130	-142
<b>Rörelseresultat</b>	4	<b>-60</b>	<b>-68</b>
Resultat från andelar i koncernföretag	6	321	324
Ränteintäkter och liknande intäkter	6	127	127
Nedskrivning av aktier i dotterföretag	7	-100	-306
Räntekostnader och liknande kostnader	7	-186	-167
<b>Finansnetto</b>		<b>162</b>	<b>-22</b>
<b>Resultat före skatt</b>		<b>102</b>	<b>-90</b>
Skatt på årets resultat	8	-19	0
<b>Årets resultat</b>		<b>83</b>	<b>-90</b>



# Rapport över årets totalresultat – Moderbolaget

MSEK	NOT	2014	2013
Årets resultat		83	-90
<b>Övrigt totalresultat:</b>			
Poster som kan omföras till årets resultat			
Valutakursdifferens på monetär post klassificerad som utvidgad investering		14	-14
Årets totalresultat hänförligt till säkring av valutarisker i utländska verksamheter		-251	-140
<b>Årets totalresultat</b>		<b>-154</b>	<b>-244</b>

## Balansräkning – Moderbolaget

MSEK	NOT	31 DEC 2014	31 DEC 2013
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
<b>Finansiella anläggningstillgångar</b>			
Andelar i koncernföretag	12	6 313	6 413
Fordringar hos koncernföretag		1 272	996
<b>Summa finansiella anläggningstillgångar</b>		<b>7 585</b>	<b>7 409</b>
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>7 585</b>	<b>7 409</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
<b>Kortfristiga fordringar</b>			
Skattefordringar		2	2
Fordringar hos koncernföretag		3 518	3 388
Övriga fordringar	17	2	1
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	18	48	33
<b>Summa kortfristiga fordringar</b>		<b>3 570</b>	<b>3 424</b>
<b>Likvida medel</b>	19		
Kassa och bank		12	6
<b>Summa likvida medel</b>		<b>12</b>	<b>6</b>
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>3 582</b>	<b>3 430</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>11 167</b>	<b>10 839</b>

## Balansräkning – Moderbolaget

MSEK	NOT	31 DEC 2014	31 DEC 2013
<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		-986	-748
Balanserat resultat		2 237	3 739
Årets resultat		83	-90
<b>Summa fritt eget kapital</b>		<b>1 445</b>	<b>3 012</b>
<b>Summa eget kapital</b>		<b>1 729</b>	<b>3 296</b>
<b>Långfristiga skulder</b>			
Skulder till kreditinstitut	23	1 726	1 846
Obligationslån	23	3 232	2 056
Skulder till koncernföretag		1 710	1 622
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>6 668</b>	<b>5 524</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Checkkredit	23	85	48
Företagscertifikat	23	728	598
Leverantörsskulder		7	5
Skulder till koncernföretag		1 805	1 249
Övriga kortfristiga skulder		11	2
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	24	134	117
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>2 770</b>	<b>2 019</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>11 167</b>	<b>10 839</b>
Ställda säkerheter		Inga	Inga
Ansvarsförbindelser		Inga	Inga

## Kassaflödesanalys – Moderbolaget

MSEK	NOT	2014	2013
<b>Den löpande verksamheten</b>			
Rörelseresultat		-60	-68
Erhållen ränta		127	128
Erlagd ränta		-156	-134
Erlagda övriga finansiella kostnader		-22	-7
Betald inkomstskatt		-19	-
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapitalet</b>		<b>-130</b>	<b>-81</b>
Förändringar i rörelsekapitalet		25	22
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>-105</b>	<b>-59</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>			
Aktieutdelning från dotterföretag		216	44
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>216</b>	<b>44</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>			
Upptagna lån		1 698	1 395
Amortering av lån		-770	-178
Nettoutlåning till dotterföretag		380	-618
Aktieutdelning till moderbolagets ägare		-445	-399
Återköp av egna aktier		-968	-200
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-105</b>	<b>0</b>
<b>Förändring av likvida medel</b>		<b>6</b>	<b>-15</b>
Likvida medel vid årets början		6	21
Likvida medel vid årets slut	19	12	6

# 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 2013</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
<b>Årets totalresultat</b>					<b>-154</b>		<b>-90</b>	<b>-244</b>
Disposition av föregående års resultat						-450	450	
<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>
<b>Årets totalresultat 2014</b>								
Årets resultat							83	83
Årets övrigt totalresultat					-237			-237
<b>Årets totalresultat</b>					<b>-237</b>		<b>83</b>	<b>-154</b>
Disposition av föregående års resultat						-90	90	
<b>Transaktioner med moderbolagets ägare 2014</b>								
Aktieutdelning						-445		-445
Återköp av egna aktier	-4 699 344					-968		-968
<b>Utgående balans den 31 december 2014</b>	<b>73 847 534</b>	<b>2</b>	<b>282</b>	<b>111</b>	<b>-986</b>	<b>2 237</b>	<b>83</b>	<b>1 729</b>

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

# Noter

NOT		SID
1	Väsentliga redovisnings- och värderingsprinciper	55
2	Rörelsesegment	60
3	Nettoomsättning 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	62
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	68
15	Andra långfristiga fordringar	68
16	Kundfordringar	69
17	Övriga fordringar	69
18	Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	69
19	Likvida medel	69
20	Eget kapital	69
21	Pensioner	70
22	Övriga avsättningar	71
23	Upplåning	71
24	Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	72
25	Ställda säkerheter, eventualitytillgångar och eventualityförpliktelser	72
26	Medelantal anställda	73
27	Löner och ersättningar	73
28	Anställningsvillkor för ledande befattningshavare	73
29	Revisionsarvoden	76
30	Operationell leasing	76
31	Finansiell leasing	76
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 2014 noterat på Nasdaq Stockholm, Large Cap-listan.

Koncernräkenskaper har godkänts av företagets styrelse den 19 mars 2015 för offentliggörande. Balans- och resultaträkningarna kommer att föreläggas årsstämma den 22 april 2015.

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 2014

Koncernen tillämpade redan från och med 2013 de nya IFRS 10 Koncernredovisning, IFRS 11 Samarbetsarrangemang och IFRS 12 Upplýsingar om andelar i andra företag, i enlighet med ikraftträdandedatumet för respektive standard, samt den ändrade IAS 27 Separata finansiella

rapporter och IAS 28 Innehav in intresseföretag, fastän de inte var obligatoriska för företag inom EU förrän från och med 2014.

Detta innebär att årsbokslutet för 2014 upprättats med samma redovisningsprinciper och beräkningsmetoder som årsbokslutet för 2013.

## Ändringar som träder i kraft 2015 eller senare

Koncernen har inte förtidstillämnat någon ny eller ändrad redovisningsrekommendation eller tolkningsuttalande som träder i kraft 2015 eller senare.

IFRS 9 Finansiella instrument avses ersätta IAS 39 Finansiella instrument: Redovisning och värdering. IASB har färdigställt ett paket av förändringar avseende redovisning av finansiella instrument. Paketet innehåller en modell för klassificering och värdering av finansiella instrument, en framåtblickande nedskrivningsmodell och en omarbetad modell för säkringsredovisning. IFRS 9 förväntas träda i kraft från 2018.

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 förtidstillämpa IFRS 9 under 2015.

IFRS 15 Intäkter från kundavtal avses ersätta IAS 18 Intäkter. Syftet med en ny intäktsstandard är att ha en enda principbaserad standard för samtliga branscher som ska ersätta befintliga standarder och uttalanden om intäkter. Branscher som bedöms påverkas mest är bygg- och anläggningsbranscherna samt företag som ägnar sig åt kontraktstillverkning. Alla företag kommer dock att påverkas av de nya utökade upplýsningskraven. IFRS 15 träder ikraft 2017. Effekten på Intrum Justitias finansiella rapporter bedöms inte bli väsentlig, och koncernen har för närvarande inga planer på att förtidstillämpa standarden.

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. Omställningstillgångar 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 och IFRS 10 Koncernredovisning.

I koncernredovisningen ingår boksluten för samtliga dotterföretag, d v s 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 kostnadsförs när de uppkommer.

Vid rörelseförvärv där anskaffningskostnaden överstiger nettovärdet av förvärvade tillgångar och övertagna skulder samt eventalförpliktelser, 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 görs 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.

Orealiserade vinster från transaktioner med intresseföretag och joint venture-företag elimineras i den utsträckning som motsvarar koncernens ägarandel i företaget. Orealiserade 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.

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 eventalförpliktelser 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 har endast varit 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 eller övergår till ensamt bestämmande inflytande för Intrum Justitia.

#### **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 finansnettot om de avser finansiella placeringar och upplåning i utländsk valuta.

För att undvika kursdifferenser säkras ibland fordringar och skulder i utländsk valuta genom användande av valutaterminer. 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 dotterföretagets bokslut dels eftersom balansdagens kurs ändras mellan bokslutstillfällena, dels eftersom den genomsnittliga kursen avviker från balansdagens kurs. Omräkningsdifferenserna redovisas i övrigt totalresultat som årets förändring 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 32 Finansiella instrument: Klassificering, IFRS 39 Finansiella instrument: Redovisning och värdering, IFRS 7 Finansiella instrument: Upplysningar samt IFRS 13 Värdering till verkligt värde.

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 avskrivna 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 onoterade finansiella



**Not 1 forts.**

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 terminkursen och den terminkurs 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.

**Köpta fordringar**

Köpta fordringar består av portföljer av förfallna konsumentfordringar som köpts till ett pris som avsevärt understiger det nominella fordransbeloppet. 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 inkasserade belopp minskade med en amortering. Inkasseringen utförs av samma personal som sysslar med inkasso och inkassoavvakning 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 fastställs 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 drojsmålsräntor som baserat på en sannolikhetsbedömning förväntas erläggas av gäldenärerna, minskade med förväntade framtida inkasseringarkostnader. 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 regler för mindre prognosjusteringar inom ett på förhand fastställt intervall. Dessa interna regler innebär att den initiala effektivräntan kan justeras inom intervallet varvid ingen förändring sker av portföljens redovisade värde.

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, det vill säga både ökning och minskningar av framtida kassaflöden påverkar portföljernas redovisade värde och därmed resultatet. Portföljerna redovisas dock aldrig till ett högre värde än anskaffningskostnaden.

**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 be-

talning 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 Justitias kunder som innebär att utlägg som inte kunnat inkasseras från gäldenärerna i stället återvinnas från kunderna. Belopp som bedöms kunna återvinnas från en solvent motpart redovisas som tillgång i balansräkningen på raden Övriga fordringar. Dessa utläggs 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 erhållet 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 räntebindingstider vilket innebär att det nominella lånebeloppet 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 termskontrakt 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 värdkontrakten.

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 finansnetto.

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 skuld på både start- och förfallodag.

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

Investeringar i utländska dotterföretag (nettotillgångar inklusive goodwill) säkras i viss utsträckning genom upptagande av valutalan eller termskontrakt som på balansdagen omräknas till balansdagens

**Not 1 forts.**

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 eventualförpliktelser.

Om det koncernmässiga anskaffningsvärdet för förvärvade aktier i dotterföretag överstiger det verkliga värdet av dotterföretagets nettotillgångar enligt förvärvsanalysen, redovisas skillnaden som koncernmässig goodwill. Den inkrämsgoodwill 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 eventualförpliktelser, 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), samt dotterföretaget Buckaroo BV separat, 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 arbetat 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 datorprogramsk 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 redovisad 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 leasetaagare 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 aktuell 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 baserar sig 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, eventalförpliktelser och eventaltillgångar.

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. Avsättningens redovisade belopp baseras på en bedömning om det troligaste utfallet och kan beräknas genom en vägning av olika möjliga utfall multiplicerade med deras bedömda sannolikhet. Där effekten av när i tiden betalning sker är väsentlig, beräknas avsättning genom diskontering av det förväntade framtida kassaflödet till en räntesats före skatt som återspeglar aktuella marknadsbedömningar av pengars tidvärde och, om det är tillämpligt, de risker som är förknippade med skulden.

En avsättning för omstrukturering redovisas när det finns en fastställd antingen påbörjad 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 ooundvikliga kostnaderna att uppfylla förpliktelserna enligt kontraktet.

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

**Oidentifierade inbetalningar och överbetalningar**

Koncernen tar emot stora volymer inbetalningar från galdenärer för egen och kunders räkning. Det förekommer att avsändarens referensinformation saknas eller är felaktig vilket försvårar arbetet med att allokerar 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.

**Eventalförpliktelser**

En eventalförpliktelse 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 pensionsskulder vilka värderas enligt IAS 19 Ersättningar till anställda och skattefordringar vilka värderas enligt IAS 12 inkomstskatter.

Om någon indikation på nedskrivning finns beräknas tillgångens återvinningsvärde. För goodwill och andra immateriella tillgångar med obestämbar 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. Dotterföretaget Buckaroo BV anses dock vara en separat kassagenererande enhet vid sidan av de geografiska regionerna.

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 verk-

ligt 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 företagens 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. Företagens 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 pensionsförpliktelserna 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 redovisas i övrigt totalresultat.

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

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

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

**Låneuppläggningskostnader**

Koncernen tillämpar IAS 23 Lånekostnader samt IFRS 39 Finansiella instrument: Redovisning och värdering.

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, dvs beloppsmässigt väsentliga anläggningstillgångar med lång färdigställandetid. Inga sådana investeringar har påbörjats under 2013 eller 2014.

**Intäktsredovisning**

Koncernen tillämpar IAS 18 Intäkter.

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

**Finansiella intäkter och kostnader**

Finansiella intäkter och kostnader består av räntetäckningar på bankmedel

## Not 1 forts.

och fordringar och räntebärande värdepapper, bankavgifter, räntekostnader på lån, utdelningsintäkter, valutakursdifferenser, orealiserade och realiserade vinster på finansiella placeringar samt derivatinstrument som används inom den finansiella verksamheten.

## Betaldningsgarantier

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 dotterföretag 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 allokerar resurser till rörelsesegmentet.

Intrum Justitias rörelsesegment är de geografiska regionerna Norra Europa (Danmark, Estland, Finland, Nederländerna, Norge, Polen och Sverige), Centrala Europa (Schweiz, Slovakien, Tjeckien, Tyskland, Ungern och Österrike) och Västra Europa (Belgien, Frankrike, Irland, Italien, 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. Nederländerna har från och med 2014 flyttats från regionen Västra Europa till regionen Norra Europa. Jämförelsetalen för 2013 är omräknade med hänsyn till denna ändring.

I Not 2 redovisas bland annat nettoomsättning och rörelseresultat per geografisk region. Ränteutgifter 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 ränteutgifter 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 sam-

bandet mellan redovisning och beskattning. Rekommendationen anger vilka undantag och tillägg som ska göras från IFRS.

## Skillnader mellan koncernens och moderbolagets redovisningsprinciper

Skillnaderna 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 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

## INFORMATION PER GEOGRAFISK REGION OCH VERKSAMHETSOMRÅDE

MSEK	Koncernen	
	2014	2013
<b>Nettoomsättning från externa kunder per geografisk region</b>		
Norra Europa	2 556	2 476
Centrala Europa	1 433	1 088
Västra Europa	1 195	1 002
<b>Summa</b>	<b>5 184</b>	<b>4 566</b>
<b>Nettoomsättning från externa kunder per land</b>		
Sverige	833	808
Finland	830	720
Frankrike	618	501
Schweiz	597	507
Ungern	323	204
Övriga länder	1 983	1 826
<b>Summa</b>	<b>5 184</b>	<b>4 566</b>
<b>Koncernintern nettoomsättning per geografisk region</b>		
Norra Europa	265	233
Centrala Europa	261	244
Västra Europa	121	94
Eliminering	-647	-571
<b>Summa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Rörelseresultat per geografisk region</b>		
Norra Europa	749	743
Centrala Europa	432	266
Västra Europa	249	198
<b>Summa rörelseresultat</b>	<b>1 430</b>	<b>1 207</b>
Finansnetto	-183	-161
<b>Resultat före skatt</b>	<b>1 247</b>	<b>1 046</b>

## Not 2 forts.

	Koncernen	
<b>Tillgångar per geografisk region</b>		
Norra Europa	6 080	5 659
Centrala Europa	2 625	2 300
Västra Europa	2 570	2 107
Koncerngemensamt/elimineringar	66	156
<b>Summa</b>	<b>11 341</b>	<b>10 222</b>
<b>Materiella och immateriella anläggningstillgångar per land</b>		
Sverige	497	520
Finland	532	504
Schweiz	287	263
Nederländerna	268	382
Frankrike	289	273
Övriga länder	1 240	984
<b>Summa</b>	<b>3 113</b>	<b>2 926</b>
<b>Skulder och avsättningar per geografisk region</b>		
Norra Europa	2 425	2 040
Centrala Europa	1 070	838
Västra Europa	954	1 096
Koncerngemensamt/elimineringar	3 851	2 932
<b>Summa</b>	<b>8 300</b>	<b>6 906</b>
<b>Investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar per region</b>		
Norra Europa	49	49
Centrala Europa	47	41
Västra Europa	22	8
Koncerngemensamt/elimineringar	28	23
<b>Summa</b>	<b>146</b>	<b>121</b>
<b>Avskrivningar och nedskrivningar, exklusive goodwill-nedskrivningar per geografisk region</b>		
Norra Europa	-91	-82
Centrala Europa	-48	-39
Västra Europa	-16	-24
Koncerngemensamt/elimineringar	-15	-12
<b>Summa</b>	<b>-170</b>	<b>-157</b>
<b>Goodwillnedskrivningar</b>		
Norra Europa	-111	-
<b>Summa</b>	<b>-111</b>	<b>-</b>
<b>Ej kassaflödespåverkande poster</b>		
Norra Europa	-46	3
Centrala Europa	5	1
Västra Europa	-4	1
Koncerngemensamt/elimineringar	0	1
<b>Summa</b>	<b>-45</b>	<b>6</b>
<b>Resultatandelar i intresseföretag och joint ventures per geografisk region</b>		
Norra Europa	3	-2
Centrala Europa	-	-
Västra Europa	-	1
Övriga/elimineringar	0	0
<b>Summa</b>	<b>3</b>	<b>-1</b>

	Koncernen	
MSEK	2014	2013
<b>Nettoomsättning per verksamhetsområde</b>		
Kredithantering	3 844	3 469
Finansiella tjänster	2 173	1 791
Eliminering av internttransaktioner	-833	-694
<b>Summa</b>	<b>5 184</b>	<b>4 566</b>
<b>Nettoomsättning från externa kunder per verksamhetsområde</b>		
Kredithantering	3 011	2 775
Finansiella tjänster	2 173	1 791
<b>Summa</b>	<b>5 184</b>	<b>4 566</b>
<b>Rörelseresultat per verksamhetsområde</b>		
Kredithantering	912	823
Finansiella tjänster	1 159	969
Gemensamma kostnader	-641	-585
<b>Summa</b>	<b>1 430</b>	<b>1 207</b>

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

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

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

## NOT 3

## NETTOOMSÄTTNING OCH KOSTNADER

Nettoomsättning MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
Inkassoavgifter, provisioner och gäldenärsarvoden	2 673	2 445	–	–
Abonnemangsinträder	72	75	–	–
Inkasserade belopp på köpta fordringar	3 469	3 040	–	–
Amortering köpta fordringar	–1 430	–1 327	–	–
Omvärdering köpta fordringar	35	7	–	–
Provisionsintäkter från betalningsgarantier	36	57	–	–
Intäkter från koncernföretag	–	–	92	90
Övriga intäkter	329	269	–	–
<b>Summa</b>	<b>5 184</b>	<b>4 566</b>	<b>92</b>	<b>90</b>

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

Kostnader MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
Personalkostnader	–1 865	–1 639	–131	–124
Avskrivningar och nedskrivningar	–281	–157	–	–
Övriga kostnader	–1 608	–1 563	–21	–34
<b>Summa</b>	<b>–3 754</b>	<b>–3 359</b>	<b>–152</b>	<b>–158</b>

## NOT 4

## AVSKRIVNINGAR OCH NEDSKRIVNINGAR

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
Aktiverade kostnader för IT-utveckling	–97	–93	0	0
Kundrelationer	–10	–14	–	–
Andra immateriella anläggningstillgångar	–25	–19	–	–
Datorutrustning	–15	–12	–	–
Andra materiella anläggningstillgångar	–23	–19	0	0
Goodwillnedskrivning	–111	–	–	–
<b>Summa</b>	<b>–281</b>	<b>–157</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Avskrivningarna och nedskrivningarna har belastat respektive funktion som rörelsekostnader enligt följande:

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
Kostnad sålda tjänster	–157	–148	–	–
Försäljnings- och marknadsföringskostnader	–2	–2	–	–
Administrationskostnader	–11	–7	0	0
Goodwillnedskrivning	–111	–	–	–
<b>Summa</b>	<b>–281</b>	<b>–157</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## NOT 5

## RESULTATANDELAR I INTRESSEFÖRETAG OCH JOINT VENTURES

MSEK	Koncernen	
	2014	2013
<b>Intresseföretag</b>		
IJCOF SAS (Frankrike)	–	1
<b>Summa intresseföretag</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
<b>Joint ventures</b>		
EE-DF AG, Zug (Schweiz)	3	–2
<b>Summa joint ventures</b>	<b>3</b>	<b>–2</b>
<b>Summa resultatandelar</b>	<b>3</b>	<b>–1</b>

## NOT 6

## FINANSIELLA INTÄKTER

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
Ränteintäkter från koncernföretag	–	–	119	118
Övriga ränteintäkter	13	17	8	9
Aktieutdelning från koncernföretag	–	–	519	324
<b>Summa</b>	<b>13</b>	<b>17</b>	<b>646</b>	<b>451</b>

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

Ränteintäkter hänförliga till köpta fordringar ingår i rörelseresultatet med 2 039 MSEK (1 713), 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 303 MSEK (240).

## NOT 7

## RÄNTEKOSTNADER OCH LIKANDE RESULTATPOSTER

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
Räntekostnader till koncernföretag	–	–	–12	–14
Räntekostnader	–166	–144	–150	–128
Kursdifferenser	1	–4	3	3
Amortering av aktiverade låneuppläggningskostnader	–11	–11	–11	–11
Kostnadsfört aktieägartillskott till dotterföretag	–	–	–198	–281
Nedskrivningar av aktier i dotterföretag	–	–	–100	–25
Övriga finansiella kostnader	–20	–19	–16	–17
<b>Summa</b>	<b>–196</b>	<b>–178</b>	<b>–484</b>	<b>–473</b>

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

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

## NOT 8

## SKATT

Årets skattekostnad fördelar sig enligt följande:

MSEK	Koncernen	
	2014	2013
<b>Aktuell skattekostnad</b>		
Skattekostnad hänförlig till årets resultat	-173	-138
Skatt hänförlig till avgjorda skattetvister och liknande	18	0
Övrig justering av skatt hänförlig till tidigare år	4	13
<b>Uppskjuten skattekostnad</b>		
Uppskjuten skatt avseende temporära skillnader	-29	-111
Uppskjuten skatteintäkt i under året aktiverat skattevärde i underskottsavdrag	0	9
Uppskjuten skattekostnad hänförlig till tidigare aktiverat skattevärde i underskottsavdrag	-26	0
<b>Summa skattekostnad</b>	<b>-206</b>	<b>-227</b>

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

Intrum Justitia AB har säte i Sverige, där den nominella bolagsskattesatsen 2013 och 2014 var 22 procent. Koncernen har verksamhet i 20 länder i Europa, med varierande skattesatser. Följande avstämning förklarar avvikelserna mellan koncernens faktiska skattekostnad och förväntad skattekostnad givet den svenska bolagsskattesatsen:

Avstämning	Koncernen			
	2014		2013	
	MSEK	%	MSEK	%
Resultat före skatt	1 247		1 046	
<b>Inkomstskatt beräknad med normal skattesats i Sverige, 22,0 procent</b>	<b>-274</b>	<b>22,0</b>	<b>-230</b>	<b>22,0</b>
Effekt av andra skattesatser i andra länder	30	-2,4	10	-1,0
Skatteeffekt av skattefria intäkter och ej avdragsgilla kostnader	-16	1,3	-4	0
Ej redovisade skattefordringar avseende förlustavdrag	-66	5,3	-19	1,8
Utnyttjande av tidigare ej redovisade skattefordringar avseende förlustavdrag	89	-7,1	10	-1,0
Justeringar tidigare år och övrigt	31	-2,6	6	-0,1
<b>Summa skatt på årets resultat</b>	<b>-206</b>	<b>16,5</b>	<b>-227</b>	<b>21,7</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	Moderbolaget			
	2014		2013	
	MSEK	%	MSEK	%
Resultat efter finansiella poster	102		-90	
<b>Inkomstskatt beräknad med normal skattesats i Sverige, 22,0 procent</b>	<b>-22</b>	<b>22,0</b>	<b>20</b>	<b>22,0</b>
Skatteeffekt av skattefria intäkter och ej avdragsgilla kostnader	-19	18,6	81	90,0
Ej redovisade skattefordringar avseende förlustavdrag	41	-40,6	-101	-112,0
Justeringar tidigare år och övrigt	-19	18,6	0	0,0
<b>Summa skatt på årets resultat</b>	<b>-19</b>	<b>18,6</b>	<b>0</b>	<b>0,0</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. Justeringar tidigare år och övrigt avser erlagt skattetillegg för inkomståret 2009. Som en följd både av resultatposter och orealiserade kursdifferenser som redovisats i övrigt totalresultat har moderbolaget vid utgången av året ackumulerade underskottsavdrag på 1 037 MSEK (1 011). 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.

Koncernen MSEK	2014		2013	
	Tillgång/skuld	Intäkt/kostnad	Tillgång/skuld	Intäkt/kostnad
Legala utlägg	-2	0	-2	1
Köpta fordringar	-388	-41	-350	-115
Immateriella tillgångar	-7	5	-13	8
Förlustavdrag	0	-26	24	9
Avsättningar för pensioner	34	0	28	0
Övrigt	8	7	-1	-5
<b>Summa</b>	<b>-355</b>	<b>-55</b>	<b>-314</b>	<b>-102</b>
Uppskjutna skattefordringar	35	22	69	-3
Uppskjutna skatteskulder	-390	-77	-383	-99
<b>Summa</b>	<b>-355</b>	<b>-55</b>	<b>-314</b>	<b>-102</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 1 776 MSEK (1 704). Inga uppskjutna skattefordringar redovisas i balansräkningen eftersom förlustavdragen finns i bolag där de inte bedöms kunna utnyttjas mot skattepliktiga vinster under överskådlig tid.

Förlustavdrag i länder med förfallotidpunkter för utnyttjande av avdragen avser endast Polen med 48 MSEK (34) och Spanien med 3 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 1 037 MSEK (1 011) och Storbritannien med 371 MSEK (375). 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

## Not 8 forts.

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 28 MSEK (–1). 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. Beloppet är kostnadsfört i moderbolaget och har betalats till Skatteverket under 2014. Intrum Justitia anser emellertid att någon oriktig uppgift inte har lämnats i deklarationen, varmed förutsättningen för skattetillägg inte är uppfyllt. Skatteverket har vunnit i Förvaltningsrätten i oktober 2012 och i Kammarrätten i februari 2014. Bolaget har ansökt om förhandsbesked hos Högsta Förvaltningsdomstolen i maj 2014 för att få frågan slutligt avgjord.

## NOT 9

## RESULTAT PER AKTIE

	Koncernen	
	2014	2013
Årets resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare (MSEK)	1 031	817
Antal aktier vid årets början	78 546 878	79 744 651
Återköp av egna aktier	–4 699 344	–1 197 773
<b>Antal utestående aktier vid årets slut</b>	<b>73 847 534</b>	<b>78 546 878</b>
Vägt genomsnittligt antal aktier under året före och efter utspädning	76 461 901	79 306 099
<b>Resultat per aktie före och efter utspädning (SEK)</b>	<b>13,48</b>	<b>10,30</b>

I enlighet med styrelsens förslag beslöt årsstämmorna 2013 och 2014 att ge styrelsen bemyndigande att under tiden fram till respektive nästkommande årsstämma besluta om förvärv och överlåtelse av egna aktier på Nasdaq 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 4 699 344 (1 197 773) aktier återköpts för 968 MSEK (200).

## NOT 10

## IMMATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
<b>Goodwill</b>				
Ingående anskaffningsvärden	2 542	2 369	–	–
Årets förvärv	150	122	–	–
Årets nedskrivning	–111	–	–	–
Kursdifferenser	138	51	–	–
<b>Utgående redovisade värden</b>	<b>2 719</b>	<b>2 542</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Aktiverade kostnader för IT-utveckling</b>				
Ingående anskaffningsvärden	918	842	5	5
Årets aktiverade utgifter	58	48	0	0
Utrangeringar	–29	–7	0	0
Omklassificering	–3	7	–	–
Förvärvat via rörelseförvärv	3	4	–	–
Kursdifferenser	49	24	–	–
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>996</b>	<b>918</b>	<b>5</b>	<b>5</b>

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
Ingående ackumulerade avskrivningar	–701	–595	–5	–4
Utrangeringar	29	7	–	–
Omklassificering	1	–2	–	–
Årets avskrivningar	–91	–93	0	–1
Kursdifferenser	–40	–18	–	–
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>–802</b>	<b>–701</b>	<b>–5</b>	<b>–5</b>
Ingående nedskrivningar	–17	–17	–	–
Årets nedskrivningar	–6	0	–	–
<b>Utgående ackumulerade nedskrivningar</b>	<b>–23</b>	<b>–17</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Redovisade värden</b>	<b>171</b>	<b>200</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
<b>Kundrelationer</b>				
Ingående anskaffningsvärden	142	150	–	–
Omklassificering	–11	–13	–	–
Kursdifferenser	8	5	–	–
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>139</b>	<b>142</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Ingående ackumulerade avskrivningar	–100	–82	–	–
Årets avskrivningar	–6	–14	–	–
Kursdifferenser	–6	–4	–	–
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>–112</b>	<b>–100</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Ingående nedskrivningar	–	–	–	–
Årets nedskrivningar	–4	–	–	–
<b>Utgående ackumulerade nedskrivningar</b>	<b>–4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Redovisade värden</b>	<b>23</b>	<b>42</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
<b>Andra immateriella anläggningstillgångar</b>				
Ingående anskaffningsvärden	110	81	–	–
Årets aktiverade utgifter	35	25	–	–
Förvärvat via rörelseförvärv	23	–	–	–
Kursdifferenser	11	4	–	–
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>179</b>	<b>110</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Ingående ackumulerade avskrivningar	–73	–50	–	–
Årets avskrivningar	–25	–19	–	–
Kursdifferenser	–8	–4	–	–
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>–106</b>	<b>–73</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Redovisade värden</b>	<b>73</b>	<b>37</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Betalningar under året avseende investeringar i immateriella anläggningstillgångar uppgick för koncernen till 90 MSEK (77).

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.



## Not 10 forts.

## Nedskrivningsprövningar för

## kassagenererande enheter innehållande goodwill

Koncernen betraktar de geografiska regionerna som kassagenererande enheter i den betydelse som avses i IAS 36 Nedskrivningar, med undantag av dotterföretaget Buckaroo BV som visserligen ingår i regionen Norra Europa men som bedöms ännu inte vara tillräckligt integrerat med koncernens övriga verksamhet för att ingå i samma kassagenererande enhet. Avsikten vid förvärvet av bolaget under 2012 var att samordna dess verksamhet med Intrum Justitias övriga verksamheter, men av olika skäl har samordningen blivit försenad. Redovisat värde på goodwill fördelar sig enligt följande:

MSEK	2014	2013
Norra Europa	1 411	1 219
Buckaroo BV	124	226
Centrala Europa	368	343
Västra Europa	816	754
<b>Summa</b>	<b>2 719</b>	<b>2 542</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 en detaljerad prognos för åren 2015–2017 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 8,0 procent (10,2) före skatt, motsvarande 6,2 procent (7,9) 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, utom för Buckaroo BV, som skrivits ned med 111 MSEK.

## Känslighetsanalys

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

För år 2016-2017 antogs en årlig omsättningsstillväxt på 10 procent (10), där varje 1 000 kr i omsättningsökning antogs medföra en ökning av rörelseresultatet om 300 kr (300), dvs en ”inkrementell resultatökning” om 30 procent (30). För perioden efter 2017 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.

En känslighetsanalys har genomförts, där den årliga omsättningsstillväxten för 2016-2017 antogs vara 5 procent, den inkrementella resultatökningen antogs vara 20 procent, och den eviga tillväxten i kassaflödena efter 2017 antogs vara 1,5 procent per år. Inte heller med dessa antaganden visar nedskrivningsprövningen på något nedskrivningsbehov avseende goodwill för någon av de tre regionerna.

## NOT 11

## MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
<b>Datorutrustning</b>				
Ingående anskaffningsvärden	191	189	1	1
Årets investeringar	21	21	–	–
Försäljningar och utrangeringar	–12	–27	–	–
Omklassificering	1	3	–	–
Förvärvat via rörelseförvärv	2	0	–	–
Kursdifferenser	11	5	–	–
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>214</b>	<b>191</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
Ingående ackumulerade avskrivningar	–160	–169	–1	–1
Försäljningar och utrangeringar	11	26	–	–
Omklassificering	–1	–1	–	–
Förvärvat via rörelseförvärv	–1	0	–	–
Årets avskrivningar	–15	–12	0	0
Kursdifferenser	–8	–4	–	–
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>–174</b>	<b>–160</b>	<b>–1</b>	<b>–1</b>
<b>Redovisade värden</b>	<b>40</b>	<b>31</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Andra materiella anläggningstillgångar</b>				
Ingående anskaffningsvärden	249	231	2	2
Årets investeringar	33	23	0	0
Försäljningar och utrangeringar	–13	–7	–	–
Omklassificering	1	–3	–	–
Förvärvat via rörelseförvärv	2	0	–	–
Kursdifferenser	14	5	–	–
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>286</b>	<b>249</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
Ingående ackumulerade avskrivningar	–175	–160	–2	–2
Försäljningar och utrangeringar	13	7	–	–
Omklassificering	–1	1	–	–
Förvärvat via rörelseförvärv	–1	0	–	–
Årets avskrivningar	–23	–19	0	0
Kursdifferenser	–12	–4	–	–
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>–199</b>	<b>–175</b>	<b>–2</b>	<b>–2</b>
<b>Redovisade värden</b>	<b>87</b>	<b>74</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Betalningar under året avseende investeringar i materiella anläggningstillgångar uppgick för koncernen till 52 MSEK (44).

## NOT 12

## KONCERNFÖRETAG

MSEK	Antal aktier	2014	2013
Intrum Justitia A/S, Danmark	40	188	188
Intrum Justitia AS, Estland	430	1	1
Intrum Justitia Finans AB, Sverige	66 050 000	66	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	73	173
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>6 313</b>	<b>6 413</b>

MSEK	2014	2013
Ingående balans	6 413	6 372
Lämnade kapitaltillskott	0	66
Nedskrivning andelar i dotterföretag	-100	-25
<b>Utgående balans</b>	<b>6 313</b>	<b>6 413</b>

Nedskrivning av andelar i dotterföretag avser för 2013 och 2014 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.

**Dotterföretag till  
Intrum Justitia AB samt  
deras dotterföretag i  
samma land**

	Org nr	Säte	Kapitalandel
<b>DANMARK</b>			
Intrum Justitia A/S	DK 10613779	Köpenhamn	100%
Advis A/S	DK 27167179	Valby	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%

**LETTLAND**

Intrum Justitia SDC SIA	40103314641	Riga	100%
-------------------------	-------------	------	------

**NEDERLÄNDERNA**

Intrum Justitia BV	33.273.472	Schiphol-Rijk	100%
--------------------	------------	---------------	------

**NORGE**

Fair Pay Please AS	979 683 529	Oslo	100%
Intrum Justitia AS	848 579 122	Oslo	100%
Intrum Justitia Finans AS	913 953 517	Oslo	100%
Intrum Justitia 3PDC AS in liquidation	892 007 802	Oslo	100%

**PORTUGAL**

Intrum Justitia Portugal Unipessoal Lda.	7318	Lissabon	100%
--	------	----------	------

**SCHWEIZ**

Intrum Justitia AG	CH-020.3.020.656-9	Zürich	100%
Inkasso Med AG	CH-020.3.913.313-8	Zürich	70%
Byjuno AG	CH-020.3.921.420-2	Zug	100%
Intrum Justitia Finance Service AG	CH-020.3.912.665-1	Zürich	100%
Intrum Justitia Brugg AG	CHE-109.437.651	Brugg	100%

**SPANIEN**

Intrum Justitia Ibérica S.A.U.	A28923712	Madrid	100%
--------------------------------	-----------	--------	------

**STORBRIANNIEN**

Collector Services Ltd	3515447	Liverpool	100%
Intrum Justitia (Holdings) Ltd	1356148	Liverpool	100%
Intrum Justitia Ltd	1918920	Liverpool	100%

**SVERIGE**

Intrum Justitia Sverige AB	556134-1248	Stockholm	100%
Intrum Justitia International AB	556570-1181	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%

## Not 12 forts.

Dotterföretag till Intrum Justitia Sverige AB	Org nr	Säte	Kapitalandel
<b>SVERIGE</b>			
Intrum Justitia 3PDC AB	556442-5816	Uppsala	100%
Svensk Delgivningservice AB	556397-1414	Stockholm	100%
Intrum Justitia Shared Services AB	556992-4318	Stockholm	100%
<b>LUXEMBURG</b>			
Intrum Justitia Luxembourg sarl	B 183336	Luxemburg	100%
<b>Dotterföretag till Intrum Justitia International AB</b>			
<b>SCHWEIZ</b>			
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 Licensing AG	CH-020.3.926.747-8	Zug	100%
<b>SVERIGE</b>			
Fair Pay Management AB	556239-1655	Stockholm	100%
Fair Pay Please AB	556259-8606	Stockholm	100%
<b>MAURITIUS</b>			
ICC International Collection Center Ltd	127206	Port Louis	100%
<b>Dotterföretag till Intrum Justitia Debt Finance AG</b>			
<b>LUXEMBURG</b>			
Inca S.a r.l.	B 139513	Luxemburg	100%
LDF65 S.a r.l.	B 134749	Luxemburg	100%
IJDF Luxembourg S.a r.l.	B188 281	Luxemburg	100%
<b>POLEN</b>			
Intrum Justitia Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A	108-00-01-076	Warszawa	100%
Intrum Justitia Debt Fund 1 Fundusz Inwestycyjny Zamknięty Niestandaryzowany Fundusz Sekurytyzacyjny	108-00-01-900	Warszawa	100%
<b>Dotterföretag till Inca sarl</b>			
<b>NEDERLÄNDERNA</b>			
Lyane BV	34.304.994	Schiphol-Rijk	100%
<b>Dotterföretag till Fair Pay Please AB</b>			
<b>BELGIEN</b>			
Intrum N.V	BE 0426237301	Gent	100%
Outsourcing Partners N.V	BE 0466643442	Gent	100%

Dotterföretag till Intrum Justitia BV	Org nr	Säte	Kapitalandel
<b>IRLAND</b>			
Intrum Justitia Ireland Ltd	175808	Dublin	100%
Default Investigation (Ireland) Limited	358355	Dublin	100%
<b>NEDERLÄNDERNA</b>			
Intrum Justitia Nederland BV	27.134.582	Haag	100%
Intrum Justitia Data Centre BV	27.306.188	Schipol-Rijk	100%
Buckaroo BV	04.060.983	Utrecht	100%
èM! Payment BV	51.184.990	Utrecht	100%
<b>POLEN</b>			
Intrum Justitia Sp.zo.o.o	521-28-85-709	Warszawa	100%
<b>SLOVAKIEN</b>			
Intrum Justitia Slovakia s. r. o.	35 831 154	Bratislava	100%
<b>TJECKIEN</b>			
Intrum Justitia s.r.o.	25083236	Prag	100%
Intrum Justitia Czech s.r.o.	27221971	Pardubice	100%
<b>UNGERN</b>			
Intrum Justitia Hitel Ügyintéző Szolgáltatás Kft	01-09-268230	Budapest	100%
Intrum Justitia Követeléskezelő Zrt.	01-10-044857	Budapest	100%
<b>Dotterföretag till Fair Pay Management AB</b>			
<b>SVERIGE</b>			
Intrum Justitia Invest AB	556786-4854	Varberg	100%
<b>Företag utan ägarandel som konsolideras baserat på bestämmande inflytande enligt avtal</b>			
<b>ITALIEN</b>			
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	
	2014	2013	2014	2013
IJCOF Corporate SAS, Frankrike	76	66	6	0
IJCOF SAS, Frankrike	15	13	4	2
Inkasso Med AG, Schweiz	2	2	0	0
<b>Summa</b>	<b>93</b>	<b>81</b>	<b>10</b>	<b>2</b>

Minoritetsdelägare i IJCOF Corporate SAS och IJCOF SAS är Ellisphère SA. Minoritetsdelägare i Inkasso Med AG är Ärztekasse Genossenschaft Urdorf AG.

## NOT 13

## INTRESSEFÖRETAG OCH JOINT VENTURES

MSEK	Org nr	2014	2013
<b>Joint ventures</b>			
EE-DF AG, Zug (Schweiz)	CH-170.3.034.475-1	–	0
<b>Summa intresseföretag och joint ventures</b>		<b>–</b>	<b>0</b>

## EE-DF AG

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

Intrum Justitia och East Capital hade gemensamt bestämmande inflytande i EE-DF AG, och Intrum Justitia redovisade innehavet som joint venture enligt kapitalandelsmetoden. Redovisat värde på andelarna i koncernbalansräkningen var vid slutet av år 2013 noll eftersom bolaget hade negativt eget kapital.

Under 2014 har verksamheten i EE-DF AG och RDF-I AG avvecklats, och bolagen har likviderats.

Finansiell information i sammandrag för EE-DF AG för föregående år:

<b>MSEK</b>	<b>2013</b>
<b>Resultaträkning</b>	
<b>Rörelseresultat</b>	<b>–5</b>
Finansnetto	0
<b>Resultat efter finansiella poster</b>	<b>–5</b>
Skatt	0
<b>Årets nettoresultat</b>	<b>–5</b>
<b>MSEK</b>	<b>2013</b>
<b>Balansräkning</b>	
Anläggningstillgångar	4
Omsättningstillgångar	0
Kassa och bank	1
<b>Summa tillgångar</b>	<b>5</b>
Eget kapital	–27
Kortfristiga skulder	32
<b>Summa eget kapital och skulder</b>	<b>5</b>

## NOT 14

## KÖPTA FORDRINGAR

MSEK	Koncernen	
	2014	2013
<b>Ingående anskaffningsvärden</b>	<b>12 334</b>	<b>9 375</b>
Köp av fordringar	1 661	2 255
Omklassificering	6	13
Förvärvat via rörelseförvärv	276	269
Kursdifferenser	712	422
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>14 989</b>	<b>12 334</b>
<b>Ingående amorteringar</b>	<b>–6 923</b>	<b>–5 311</b>
Årets amorteringar och omvärderingar	–1 395	–1 320
Omklassificering	4	0
Kursdifferenser	–478	–292
<b>Utgående ackumulerade amorteringar</b>	<b>–8 792</b>	<b>–6 923</b>
<b>Redovisade värden</b>	<b>6 197</b>	<b>5 411</b>
<b>MSEK</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
<b>Årets amorteringar och omvärderingar</b>		
Tids- och räntekomponent	–1 430	–1 327
Uppskrivning i samband med ändringar i förväntningar i prognoser om framtida kassaflöden	262	165
Nedskrivning i samband med ändringar i förväntningar i prognoser om framtida kassaflöden	–227	–158
<b>Summa årets amorteringar och omvärderingar</b>	<b>–1 395</b>	<b>–1 320</b>

Betalningar under året avseende investeringar i köpta fordringar uppgick till 1 950 MSEK (2 475).

För en beskrivning av Intrum Justitias redovisningsprincip för köpta fordringar, se Not 1.

## NOT 15

## ANDRA LÅNGFRISTIGA FORDRINGAR

MSEK	Koncernen	
	2014	2013
Deposition hos lokalhyresvärd	3	2
Fordran på köpeskilling avseende aktier i intresseföretag	3	3
Förskott avseende investeringar i anläggningstillgångar	0	1
Räntebärande lånefordran	9	–
Övrigt	2	0
<b>Summa</b>	<b>17</b>	<b>6</b>
Ingående balanser	7	18
Omklassificerat till kortfristiga fordringar	–	–3
Utbetalat	12	1
Återbetalat	–1	–9
<b>Utgående balans</b>	<b>18</b>	<b>7</b>
Ingående ackumulerade nedskrivningar	–1	–1
<b>Utgående ackumulerade nedskrivningar</b>	<b>–1</b>	<b>–1</b>
<b>Redovisade värden</b>	<b>17</b>	<b>6</b>

## NOT 16

## KUNDFORDRINGAR

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
Ej förfallna fordringar	189	209	0	0
Kundfordringar förfallna < 30 dagar	64	44	–	–
Kundfordringar förfallna 30 – 60 dagar	19	19	–	–
Kundfordringar förfallna 61–90 dagar	10	9	–	–
Kundfordringar förfallna > 90 dagar	51	45	–	–
<b>Summa kundfordringar</b>	<b>333</b>	<b>326</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Ingående ackumulerad reserv för osäkra fordringar	–24	–30	0	0
Årets reserv för osäkra fordringar	–12	–14	–	–
Årets realiserade kundförluster	9	5	–	–
Årets upplösning av reserv för osäkra kundfordringar	2	14	–	–
Omräkningsdifferens	–1	1	–	–
<b>Utgående ackumulerad reserv för osäkra fordringar</b>	<b>–26</b>	<b>–24</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Redovisade värden</b>	<b>307</b>	<b>302</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Reserven för osäkra fordringar avser i huvudsak kundfordringar som är förfallna mer än 90 dagar.

Se även Not 34.

## NOT 17

## ÖVRIGA FORDRINGAR

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
Utlägg för kunders räkning	78	87	–	–
Avgår: reserv för osäkerhet i utlägg för kunders räkning	–9	–14	–	–
<b>Summa</b>	<b>69</b>	<b>73</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
Factoringfordran	138	94	–	–
Övertagen momsfordran på köpta fordringar	167	152	–	–
Att återvinna från kronofogdar i Nederländerna	105	56	–	–
Övrigt	154	77	2	1
<b>Summa</b>	<b>564</b>	<b>379</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>Redovisade värden</b>	<b>633</b>	<b>452</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

En mervärdesskattfordran 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 Nederländernas kronofogdar, som är privata företag, 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	
	2014	2013	2014	2013
<b>Förutbetalda kostnader och upplupna kostnader</b>				
Förutbetalda hyreskostnader	14	12	0	0
Förutbetalda försäkringspremier	1	3	1	2
Förskott avseende köpta fordringar	9	12	0	0
Upplupna intäkter	62	74	0	0
Derivat med positivt värde	43	29	43	29
Övrigt	28	36	4	2
<b>Redovisade värden</b>	<b>157</b>	<b>166</b>	<b>48</b>	<b>33</b>

## NOT 19

## LIKVIDA MEDEL

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
Kassa och bank	237	319	5	3
Spärrade bankkonton	29	21	7	3
<b>Summa</b>	<b>266</b>	<b>340</b>	<b>12</b>	<b>6</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.

Det finns 77 360 944 aktier i bolaget, och aktiekapitalet uppgår till 1 594 893,02 kr.

## Aktieåterköp

Under året återköptes 4 699 344 aktier (1 197 773) för 968 MSEK (200). Beloppet på återköpta aktier redovisas som en reduktion av balanserade vinstmedel. Styrelsens avsikt är att aktiekapitalet ska nedsättas genom indragning av de aktier som återköpts. Enligt beslut vid årsstämman i april 2014 drogs de 2 383 707 aktier som återköpts under januari 2013-mars 2014 in, och antalet registrerade aktier i bolaget minskade från 79 744 651 till 77 360 944 aktier. Aktiekapitalet nedsattes med 47 674 kr, men återställdes omedelbart genom en fondemission och överföring från balanserade vinstmedel.

De 3 513 410 aktier som återköpts under april-december 2014 utgör eget innehav per balansdagen. Utestående aktier per balansdagen, exklusive eget innehav, är alltså 73 847 534 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 överkurser som betalats vid nyemissioner.

## Not 20 forts.

## 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, 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 7,00 kr per aktie (5,75) motsvarande ett totalt utdelat belopp om 517 MSEK (445), räknat på antalet utestående aktier exklusive eget innehav per 31 december 2014.

## 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 3 041 MSEK (3 316).

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 förfallna 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 2014 uppgick detta nyckeltal till 1,88 (1,61), dvs lägre än det önskade 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 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, tryggade 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-planen.

IAS 19 föreskriver bland annat att pensionskostnader avseende tjänstgöring under innevarande period redovisas i rörelseresultatet, medan den beräknade räntekostnaden på pensionsskulden och ränteintäkten på förvaltningstillgångarna redovisas i finansnettot. Aktuariella omvärderingar redovisas i övrigt totalresultat.

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

MSEK	Koncernen	
	2014	2013
Nuvärdet av helt eller delvis fonderade förpliktelser	269	224
Verkligt värde på förvaltningstillgångar	-205	-182
<b>Underskott i planen</b>	<b>64</b>	<b>42</b>
Nuvärdet av ofonderade förpliktelser	69	60
<b>Avsättningar till pensioner totalt</b>	<b>133</b>	<b>102</b>

Förändringar av nettoförpliktelsen:

MSEK	Koncernen	
	2014	2013
Ingående balans	102	87
Kostnad för tjänstgöring innevarande period	12	16
Räntekostnad	3	3
Utbetalda pensioner	-14	-8
Pensionsavsättningar i förvärvad verksamhet	-	11
Omvärderingar	24	-3
Valutakursdifferenser	6	-4
<b>Utgående balans</b>	<b>133</b>	<b>102</b>

Avstämning av verkligt värde på förvaltningstillgångar:

MSEK	Koncernen	
	2014	2013
Ingående balans	182	182
Inbetalda avgifter	50	32
Utbetalda ersättningar	-40	-32
Ränteintäkt	4	3
Valutakursdifferenser	9	-3
<b>Utgående balans</b>	<b>205</b>	<b>182</b>

Pensionskostnad redovisad i resultaträkningen kan specificeras enligt följande:

## Not 21 forts.

MSEK	Koncernen	
	2014	2013
Kostnader för tjänstgöring innevarande period	12	16
Netto ränteintäkt/räntekostnad	3	3
<b>Summa pensionskostnad i årets resultat</b>	<b>15</b>	<b>19</b>

Kostnader för tjänstgöring innevarande period redovisas i rörelseresultatet. Netto ränteintäkt/räntekostnad redovisas i finansnettot. Omvärderingar av pensionskulden ingår i övrigt totalresultat med -24 MSEK (3) före skatt.

Vid beräkning av Avsättningar för pensioner har följande antaganden använts:

MSEK	Koncernen	
	2014, %	2013, %
Diskonteringsränta	1,5–2,7	2,0–3,3
Förväntad framtida löneökningstakt	1,0–3,2	1,0–3,8
Förväntade pensionsökningar	0,0–3,0	0,6–5,0
Framtida justering av löpande pensioner	3,0–4,5	3,5–4,2

Koncernen finansierar också ett antal avgiftsbestämda pensionsplaner. Koncernens kostnader för dessa uppgick till 89 MSEK (71).

**Fonderade förmånsbestämda pensionsplaner**

För koncernens anställda i Schweiz finns åtaganden om obligatorisk tjänstepension som tryggas genom försäkringar i Swiss Life Collective BVG Foundation och i Transparenta BVG Foundation. Nuvärdet av de fonderade förpliktelsena uppgår till 202 MSEK (155), och verkligt värde på förvaltningstillgångarna är 148 MSEK (123). Netto pensionskuldd uppgår alltså till 54 MSEK (32). 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 11 MSEK (6) till planen, och utbetalningar till pensionärer har uppgått till 39 MSEK (6). Under 2015 beräknas inbetalningarna till planen uppgå till 12 MSEK, och utbetalningar till pensionärer till 12 MSEK. För dessa pensionsplaner tillämpas en diskonteringsränta på 1,5 procent. En ökning/minskning av diskonteringsräntan med 0,5 procentenheter skulle medföra att pensionskulden minskar med 8,3 procent/ökar med 9,6 procent.

För koncernens anställda i Norge finns åtaganden om obligatorisk tjänstepension som tryggas genom försäkringar i försäkringsbolaget Storebrand Livsförsäkring. Nuvärdet av de fonderade förpliktelsena uppgår till 68 MSEK (69), och verkligt värde på förvaltningstillgångarna är 57 MSEK (59). Netto pensionskuldd uppgår alltså till 11 MSEK (10). 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 1 MSEK (2) till planen, och utbetalningar till pensionärer har uppgått till 1 MSEK (2). Även under 2015 beräknas inbetalningarna till planen uppgå till 1 MSEK, och utbetalningar till pensionärer till 1 MSEK. För dessa pensionsplaner tillämpas en diskonteringsränta på 2,7 procent.

**ITP-planen**

Åtaganden för ålderspension och familjepension för koncernens anställda i Sverige tryggas genom försäkringar i Alecta, enligt den s k ITP-planen. Enligt uttalandet UFR 10 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 för-

delas mellan plandeltagarna. Pensionsplanen enligt ITP som tryggas 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 143 procent (148). 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 en premierreduktion).

## NOT 22

## ÖVRIGA AVSÄTTNINGAR

MSEK	Koncernen	
	2014	2013
Ingående balanser	3	3
<b>Utgående balanser</b>	<b>3</b>	<b>3</b>

Långfristiga avsättningar förväntas regleras senare än under 2015.

Avsättningarna avser återställningskostnader för bolagets tidigare lokaler i Storbritannien. Intrum Justitia garanterar den nuvarande hyresgästens kontraktensliga åtaganden.

## NOT 23

## UPPLÅNING

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
<b>Långfristiga skulder</b>				
Banklån	1 727	1 847	1 726	1 846
Obligationslån	3 231	2 056	3 232	2 056
<b>Kortfristiga skulder</b>				
Företagscertifikat	728	598	728	598
Checkräkningskrediter	85	51	85	48
<b>Summa</b>	<b>5 771</b>	<b>4 552</b>	<b>5 771</b>	<b>4 548</b>

Intrum Justitia AB undertecknade en femårig syndikerad lånefacilitet om sammanlagt 5 000 MSEK med Nordea Bank AB och Swedbank den 11 juli 2014 för att ersätta den tidigare från 2011. Låneramen om 5 000 MSEK kan utnyttjas för upplåning i ett antal olika valutor.

I maj 2014 emitterade Intrum Justitia AB obligationer om 1 000 MSEK (1 000) under ramen för bolagets MTN-program. I samband med emissionen valde bolaget att swappa detta belopp till euro genom en valutäränteswap i enlighet med bolagets policy för säkring av eget kapital i utländsk valuta. Totalt utestående belopp är därmed 3 000 MSEK (2 000).

Per den 31 december 2014 hade låneramarna utnyttjats till lån i svenska kronor om totalt 0 MSEK (0) schweizerfrancs om totalt 12 MCHF (12), i euro om totalt 75 MEUR (87), i norska kronor om 200 MNOK (190) och i polska zloty om totalt 330 MPLN (372). Den utnyttjade delen av faciliteterna uppgick till 3 250 MSEK (3 129).

## Not 23 forts.

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 under hela 2014 och per den 31 december 2014. 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 2014 har Intrum Justitia även utgivit företagscertifikat som per årsskiftet uppgick till 728 MSEK (598).

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
<b>Förfallotidpunkter för långfristiga lån</b>				
Mellan 1 och 2 år	–	739	–	738
Mellan 2 och 3 år	1 760	739	1 760	739
Mellan 3 och 4 år	1 799	1 397	1 799	1 397
Mellan 4 och 5 år	1 399	1 028	1 399	1 028
<b>Summa</b>	<b>4 958</b>	<b>3 903</b>	<b>4 958</b>	<b>3 902</b>
<b>Outnyttjade kreditlöften exklusive garantifacilitet</b>				
Löper ut inom ett år	–	–	–	–
Löper ut efter ett år	3 250	3 129	3 250	3 129
<b>Summa</b>	<b>3 250</b>	<b>3 129</b>	<b>3 250</b>	<b>3 129</b>

## NOT 24

## UPPLUPNA KOSTNADER OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
Upplupna sociala avgifter	75	58	18	16
Semesterlöneskuld	107	96	10	9
Upplupen bonuskostnad	150	124	40	38
Förutbetalda abonnemangsintäkter	40	41	–	–
Avsättningar för förluster vid betalningsgarantier	39	19	–	–
Upplupna räntor	45	40	44	39
Reserv för kostnader att erlägga till kronofogdar i Nederländerna	36	28	–	–
Övriga upplupna kostnader	297	224	22	15
<b>Summa</b>	<b>789</b>	<b>630</b>	<b>134</b>	<b>117</b>

## NOT 25

## STÄLLDA SÄKERHETER, EVENTUALTILLGÅNGAR OCH EVENTUALFÖRPLIKTELSE

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
<b>Ställda säkerheter</b>				
Depositioner	3	2	–	–
Spärrade bankkonton	29	21	7	3
<b>Summa</b>	<b>32</b>	<b>23</b>	<b>7</b>	<b>3</b>
<b>Eventuelltillgångar</b>				
	Inga	Inga	Inga	Inga
<b>Eventualförpliktelser</b>				
Betalningsgarantier	1 961	1 760	–	–
Skattetvister	0	19	19	19
<b>Summa</b>	<b>1 961</b>	<b>1 779</b>	<b>19</b>	<b>19</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. 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 1 961 MSEK (1 760), varav fordringar förfallna mer än 30 dagar uppgick till 63 MSEK (23). Intrum Justitias risk inom denna verksamhet hanteras genom strikta kreditgränser samt genom analys av kortinnehavarens kreditstatus. Per årets slut har Intrum Justitia avsatt 22 MSEK (19) i balansräkningen för att täcka kostnader som kan komma att uppstå på grund av garantin.

## Skattetvister

Efter skatterevision i koncernens svenska moderbolag för inkomståret 2009 beslutade Skatteverket under 2011 om skattetillägg på 19 MSEK, och bolaget har efter överklaganden förlorat i Kammarrätten i februari 2014. Beloppet är kostnadsfört i moderbolaget och har betalats till Skatteverket under 2014. Intrum Justitia vidhåller emellertid att någon oriktig uppgift inte har lämnats i deklARATIONEN, varvid förutsättningen för skattetillägg inte är uppfylld. Bolaget ansökte därför i maj 2014 om prövningstillstånd för att få frågan avgjord av Högsta Förvaltningsdomstolen.

## 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			
	2014		2013		2014		2013	
	män	kvinnor	män	kvinnor	män	kvinnor	män	kvinnor
Belgien	44	47	38	51	–	–	–	–
Danmark	20	43	23	45	–	–	–	–
Estland	6	26	7	25	–	–	–	–
Finland	101	285	101	265	–	–	–	–
Frankrike	173	469	166	364	–	–	–	–
Irland	18	44	22	37	–	–	–	–
Italien	50	100	52	110	–	–	–	–
Lettland	85	29	65	16	–	–	–	–
Luxemburg	2	0	1	0	–	–	–	–
Nederländerna	153	111	169	123	–	–	–	–
Norge	41	66	38	65	–	–	–	–
Polen	129	220	134	250	–	–	–	–
Portugal	22	59	19	55	–	–	–	–
Schweiz	114	108	107	95	–	–	–	–
Slovakien	25	42	20	43	–	–	–	–
Spanien	64	228	60	224	–	–	–	–
Storbritannien	0	1	0	2	–	–	–	–
Sverige	166	277	160	258	35	18	29	17
Tjeckien	52	37	15	16	–	–	–	–
Tyskland	45	95	38	89	–	–	–	–
Ungern	51	115	35	84	–	–	–	–
Österrike	13	25	15	28	–	–	–	–
<b>Summa</b>	<b>1 374</b>	<b>2 427</b>	<b>1 285</b>	<b>2 245</b>	<b>35</b>	<b>18</b>	<b>29</b>	<b>17</b>
		<b>3 801</b>		<b>3 530</b>		<b>53</b>		<b>46</b>

Av de anställda i koncernen är 27 procent yngre än 30 år gamla, 36 procent är 30-39 år, 23 procent är 40-49 år gamla och 14 procent är 50 år eller äldre.

	2014		2013	
	män	kvinnor	män	kvinnor
<b>Könsfördelning bland personer i ledande ställning</b>				
Styrelsen	5	2	6	2
Koncernens ledningsgrupp	8	1	11	1
Landchefer	13	3	13	3
Styrelseledamöter i dotterföretagen (procent)	95	5	96	4

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	
	2014	2013	2014	2013
Löner och andra ersättningar till styrelse, verkställande direktörer och vice verkställande direktörer	83	83	18	26
<b>Löner och ersättningar till övriga anställda</b>				
Norra Europa	610	591	–	–
Centrala Europa	263	224	–	–
Västra Europa	375	284	–	–
Huvudkontor och centrala verksamheter	139	112	71	60
<b>Totalt löner och andra ersättningar i koncernen</b>	<b>1 470</b>	<b>1 294</b>	<b>89</b>	<b>86</b>
Sociala kostnader	395	345	42	38
Varav pensionskostnader	101	87	14	12
<b>Summa</b>	<b>1 865</b>	<b>1 639</b>	<b>131</b>	<b>124</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 enligt beslut vid årsstämman 2014

Årsstämman den 23 april 2014 beslutade om riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare enligt följande:

Riktlinjerna gällde den verkställande direktören samt medlemmarna i Intrum Justitias koncernledning. 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 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 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.

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. Vidare är programmets mål att skapa ett

## Not 28 forts.

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.

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. Avvikelser 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.

## Översyn under 2014

Under 2014 har en översyn skett avseende anställningsvillkoren för ledande befattningshavare inom Intrum Justitia. Översynen har skett med stöd av en extern rådgivare, och ersättningsutskottet har tillsammans med rådgivaren dragit slutsatsen att koncernledningens ersättningsnivåer är konkurrenskraftiga givet de marknader där koncernens verksamhet bedrivs och jämfört med bolag i liknande branscher och storlek. Vidare är slutsatsen att de rörliga ersättningsprogrammen ligger i linje med bästa externa praxis när det gäller att stödja koncernens affärs mål så väl vad gäller programmets struktur som tillämpade måttal och de belopp som kan erhållas. För att ytterligare stärka engagemanget hos koncernens högsta ledning till förmån för Intrum Justitias långsiktiga framgång, har ersättningskommittén beslutat att från och med 2015 inkludera en förväntan på aktieäggande i de föreslagna nya ersättningsriktlinjerna.

## Ersättningsutskottets roll

Styrelsen har ett ersättningsutskott vars uppgift är att behandla koncernens löne- och ersättningsfrågor för aktieägarna och styrelsens räkning. Ersättningsutskottet ansvarar för att förbereda koncernens ersättningsriktlinjer som innehåller övergripande principer för hur löner och ersättningar fastställs, samt behandlar ersättningsfrågor för koncernchefen 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.

## Löne- och ersättningsfilosofi

Intrum Justitia är beroende av att dess anställda uppfyller högt ställda målsättningar i en krävande omgivning. Löne- och ersättningsfilosofin syftar till att säkerställa att de belönas för sina värdefulla bidrag till företaget. Den uppmuntrar och belönar beteenden och prestationer som på bästa sätt stöder koncernens affärsstrategier, och säkerställer att koncernen kan attrahera de kompetenser som behövs för att vara framgångsrik. Ersättningsnivåerna ska reflektera individernas kompetens, ansvarstagande och prestation, och ska vara konkurrenskraftiga jämfört med liknande bolag i liknande branscher inom det aktuella geografiska området. För att säkerställa att rätt beteenden uppmuntras, och att arbetet fokuseras på rätt områden behöver ersättningsnivåerna relateras till mål som är nära kopplade till koncernens affärsstrategi och dess fyra kärnvärderingar.



## RÖRLIGA ERSÄTTNINGAR OCH MÅTTAL

Kortsiktiga rörliga ersättningar fokuserar på affärsspecifika målsättningar och koncernens värdeskapande. Långsiktiga rörliga ersättningar fokuserar på långsiktigt värdeskapande.

## Rörliga ersättningar – en koppling mellan ersättning och prestation

Intrum Justitias ledande befattningshavare har en väsentlig betydelse för koncernens affärsutveckling, och därför reflekterar deras ersättningsnivåer både deras individuella prestationer och koncernens resultat. Detta sker genom ett kortsiktigt och ett långsiktigt rörligt ersättningsprogram.

## Kortsiktig rörlig lön

Kortsiktig rörlig lön är kopplad i huvudsak till finansiella mål och belönar kortsiktiga prestationer genom att fastställas för ett år i taget. Måtalen fastställs individuellt för varje medlem av koncernledningen så att koncernens affärsstrategi och prioriteringar avspeglas. De finansiella måttalen kan avspegla antingen den finansiella utvecklingen för det egna ansvarsområdet, eller för hela koncernen, eller en kombination av båda. Exempel på måttal som används är rörelseresultat efter kapitalkostnad och tillväxt i omsättning för verksamhetsområdet kredithantering. Den kortsiktiga rörliga lönen gör att företagets kostnad varierar med koncernens finansiella utveckling och med personernas individuella prestationer. Kortsiktig rörlig lön är maximerad till 50 procent av den fasta årslönen.

## Långsiktig rörlig lön

Genom det långsiktiga rörliga löneprogrammet likställs koncernledningens långsiktiga intressen och perspektiv med aktieägarnas, och samtidigt förstärks engagemanget i företaget. Det uppmuntrar långsiktigt värdeskapande över en treårsperiod, och gör att koncernledningen får delta ekonomiskt i företagets framgångar. Tillväxten i Intrum Justitias resultat per aktie används som måttal, då detta bedöms vara en god indikator på koncernens långsiktiga framgång. Liksom för den kortsiktiga lönen, är en effekt att företagets kostnad kommer att variera med koncernens finansiella utveckling. Det maximala utfallet är begränsat till viss del av deltagarens fasta årslön vid tidpunkten för programmets införande, som för 2015 års program föreslås uppgå till 75 procent för den verkställande direktören och 50 procent för övriga medlemmar av koncernledningen.

## Förväntan på individuellt aktieäggande

För att ytterligare uppmuntra ett ägarbeteende och engagemang hos koncernledningen införs nu en förväntan på individuellt aktieäggande som direkt kopplar den personliga ekonomiska situationen för koncernledningens medlemmar till företagets utveckling. Det innebär att varje medlem av koncernledningen förväntas äga aktier i Intrum Justitia motsvarande en viss andel av sin årslön före skatt – 100 procent för koncernchefen och 50 procent för övriga medlemmar av koncernledningen. Aktieägandet ska bestå så länge personerna kvarstår som anställda och är medlemmar av koncernledningen. Förväntan om aktieäggande införs under 2015, och varje person får viss tid på sig (enligt individuella överenskommelser) att förvärva aktierna.

**Verkställande direktörens anställningsvillkor och ersättningar**

Lars Wollung, koncernchef och verkställande direktör, har haft en ersättningsnivå under 2014 i enlighet med koncernens ovan beskrivna principer. Hans fasta årslön för 2014 uppgick till 5 253 kSEK. (5 100). Utöver fast lön hade han möjlighet till en rörlig ersättning upp till 150 procent av årslönen, varav 50 procent inom ramen för det kortsiktiga ersättningsprogrammet och 100 procent inom ramen för det långsiktiga ersättningsprogrammet. Utöver lön erlade bolaget pensionsförsäkringspremier om 35 procent av den fasta årslönen. Pensionsförsäkringen är avgiftsbestämd, och pensionsåldern är 65 år. Han hade också förmånsbil i enlighet med koncernens bilpolicy, samt subventionerade måltider enligt samma regler som koncernens övriga anställda i Sverige.

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, vilket bedöms vara i enlighet med praxis för anställda koncernchefer i börsnoterade skandinaviska bolag.

**Anställningsvillkor och ersättningar för övriga koncernledningen**

Övriga medlemmar av koncernledningen har också haft ersättningsnivåer under 2014 i enlighet med koncernens ovan beskrivna principer. Detta inkluderar fast årslön och möjlighet till en rörlig ersättning upp till 100 procent av årslönen, varav 50 procent inom ramen för det kortsiktiga ersättningsprogrammet och 50 procent inom ramen för det långsiktiga ersättningsprogrammet. Pensionsförmånerna varierar från land till land. I några fall är de inkluderade i månadslönen. Pensionsförsäkringarna är avgiftsbestämda, och pensionsåldern är i allmänhet 65 år. Koncernledningen har förmånsbilar i enlighet med koncernens bilpolicy. Det finns även mindre förmåner, i enlighet med lokal praxis, såsom subventionerade måltider och resor. En medlem av koncernledningen åtnjuter fri bostad, då han flyttade för att kunna tillträda tjänsten.

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

**Årets ersättningar**

Övriga ledande befattningshavare i tabellen definieras som andra medlemmar av koncernledningen (se sid 86–87) än koncernchefen. De uppgår till elva personer för 2013 och tio personer för 2014.

KSEK	2014	2013
<b>Ledande befattningshavare</b>		
Lars Wollung, verkställande direktör		
Grundlön	5 253	5 100
Rörlig ersättning	9 946	9 210
Övriga förmåner	101	93
Pensionskostnader	1 869	1 815
<b>Summa Lars Wollung</b>	<b>17 169</b>	<b>16 218</b>
<b>Övriga ledande befattningshavare (elva personer för 2013 och 10 personer för 2014)</b>		
Grundlön	21 015	23 093
Rörlig ersättning	15 199	17 848
Övriga förmåner	1 679	1 012
Pensionskostnader	5 095	3 428
<b>Summa övriga ledande befattningshavare</b>	<b>42 988</b>	<b>45 381</b>

Belopp som anges motsvarar den fulla ersättningen för respektive år, inklusive intjänad, men ännu ej utbetald, rörlig ersättning för respektive år. Det innebär exempelvis att rörliga ersättningar som intjänats och kostnadsförts av bolaget under 2013 utbetalats under 2014, medan rörliga ersättningar för 2014 betalas ut under 2015. Årets rörliga ersättning för Lars Wollung inkluderar belopp som intjänats under tidigare års program för långsiktig rörlig lön där det maximala utfallet varit begränsat till 150 procent av den fasta årslönen.

Inga aktierelaterade ersättningar har utgått under 2013 eller 2014.

**Ersättningsnivåernas utveckling under de senaste åren**

Som framgår ovan bedöms utvecklingen av resultatet per aktie vara en god indikator på bolagets långsiktiga värdetillväxt för aktieägarna, och därför baseras utfallet av det långsiktiga rörliga löneprogrammet i huvudsak på utvecklingen av resultat per aktie.

Det kortsiktiga rörliga löneprogrammet mäts huvudsakligen mot finansiella mål enligt de årliga affärsplanerna, såsom verksamhetsresultat, rörelseresultat efter kapitalkostnad. Genom att dessa mål konsekvent uppfylls skapas värde för aktieägarna och tillväxten i resultat per aktie stöds över tid.

Under 2013 och 2014 har bolaget haft en stark tillväxt i resultatet per aktie, och bolaget har för båda åren haft en god resultatutveckling både mot tidigare år och i jämförelse med affärsplanerna. Den goda värdetillväxt och tillväxt i resultat per aktie som kommit aktieägarna till del avspeglas i att de sammanlagda rörliga ersättningarna till koncernledningen också har ökat under samma period:

	2014*	2013	2012
Totala rörliga ersättningar, kSEK	25 145	27 058	10 160
Resultat per aktie, SEK	13,48	10,30	7,32
Årlig tillväxt i rörliga ersättningar	–7 %	66 %	0 %
Årlig tillväxt i resultat per aktie	31 %	41 %	6 %

\*Rörliga ersättningar för 2014 är lägre än för 2013 därför att antalet medlemmar i koncernledningen som är berättigade till rörliga ersättningar har minskat, genom personalavgångar.

**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.

KSEK	2014	2013
<b>Styrelsearvodena</b>		
Lars Lundquist, ordförande	920	840
Matts Ekman	520	470
Joakim Rubin	430	390
Charlotte Strömberg	350	320
Synnöve Trygg	435	395
Fredrik Trägårdh	435	395
Joakim Westh	–	320
Magnus Yngen	430	390
<b>Summa styrelsearvodena</b>	<b>3 520</b>	<b>3 520</b>

Styrelsearvodena avser perioden från årsstämman 2013 till årsstämman 2014 respektive från årsstämman 2014 till årsstämman 2015. En del av styrelseledamöterna fakturerar arvodet till eget bolag, varvid fakturan även inkluderar sociala avgifter och mervärdesskatt.

## NOT 29

## REVISIONSÄRVODEN

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
<b>Uppdrag avseende extern revision</b>				
Ernst & Young	8	9	1	1
<b>Övriga uppdrag</b>				
Ernst & Young revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	1	0	0	0
Revisionsuppdrag, andra revisorer	3	1	0	0
<b>Summa</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

## NOT 30

## OPERATIONELL LEASING

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
<b>Åtaganden om hyresbetalningar avseende ej annullerbara hyreskontrakt</b>				
År 1	121	115	1	1
År 2–4	266	231	1	1
År 5 och senare	122	79	0	0
<b>Summa</b>	<b>509</b>	<b>425</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

Leasingkostnader avseende operationell leasing uppgår för året till 120 MSEK (121), varav i moderbolaget MSEK 2 (1).

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	
	2014	2013
<b>Minimivgifter och deras nuvärden</b>		
Inom ett år	1	1
Senare än ett år men inom fem år	1	0
Senare än fem år	0	0
<b>Summa</b>	<b>2</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 0 MSEK (1).

## NOT 33

## FINANSIELLA INSTRUMENT

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	31 dec 2014	31 dec 2013	31 dec 2014	31 dec 2013
<b>Verkligt värde och redovisat värde för finansiella instrument</b>				
Finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde	8 048	7 110	4 803	4 392
Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde	43	29	43	29
Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde	7 585	6 294	9 431	7 540
Finansiella skulder värderade till verkligt värde	7	4	7	4

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 13.

Finansiella tillgångar omfattar balansräkningsposterna köpta fordringar, andra långfristiga fordringar, kundfordringar, klientmedel, övriga kortfristiga fordringar, upplupna intäkter, derivat med positivt värde, likvida medel samt, för moderbolaget, koncerninterna fordringar.

Totalt redovisat värde av finansiella tillgångar för koncernen uppgick per balansdagen till 8 091 MSEK (7 139). Finansiella tillgångar klassificerade som lånefordringar och kundfordringar uppgick till 8 048 MSEK (7 110), och finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen uppgick till 43 MSEK (29).

Totalt redovisat värde av finansiella tillgångar för moderbolaget uppgick per balansdagen till 4 846 MSEK (4 421). Finansiella tillgångar klassificerade som lånefordringar och kundfordringar uppgick till 4 803 MSEK (4 392), och finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultatet uppgick till 43 MSEK (29).

Finansiella skulder omfattar balansräkningsposterna långfristiga och kortfristiga skulder till kreditinstitut, obligationslån, företagscertifikat, klientmedelsskulder, leverantörsskulder, förskott från kunder, övriga kortfristiga skulder, upplupna kostnader, förutbetalda intäkter samt, för moderbolaget, koncerninterna skulder.

Totalt redovisat värde av finansiella skulder för koncernen uppgick per balansdagen till 7 592 MSEK (6 298). Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde uppgick till 7 585 MSEK (6 294), och finansiella skulder värderade till verkligt värde uppgick till 7 MSEK (7).

Totalt redovisat värde av finansiella skulder för moderbolaget uppgick per balansdagen till 9 438 MSEK (7 544). Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde uppgick till 9 431 MSEK (7 540), och finansiella skulder värderade till verkligt värde uppgick till 7 MSEK (4).

## 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 6 197 MSEK (5 411). 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 307 MSEK (302).

**Not 33 forts.****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 1 321 MSEK (1 086). I posten ingår valutaterminer om 43 MSEK (29) som klassificeras som tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen (innehas för handel). Resterande 1 278 MSEK (1 057) klassificeras som lånefordringar.

För moderbolaget uppgår övriga fordringar, inklusive fordringar på koncernföretag, till 4 834 MSEK (4 415). I posten ingår valutaterminer om 43 MSEK (29) som klassificeras som tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen (innehas för handel). Resterande 4 791 MSEK (4 386) 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 266 MSEK (340). För moderbolaget uppgår motsvarande belopp per balansdagen till 12 MSEK (6).

**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 1 812 MSEK (1 898) och för moderbolaget till 1 811 MSEK (1 895).

**Obligationslån**

Obligationslån uppgår för moderbolaget och koncernen till 3 231 MSEK (2 056) på balansdagen.

**Företagscertifikat**

Företagscertifikat uppgår för moderbolaget och koncernen till 728 MSEK (598) 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 159 MSEK (145). För moderbolaget uppgår motsvarande belopp till 7 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 1 661 MSEK (1 602). I posten ingår valutaterminer om 7 MSEK (4) som värderas till verkligt värde via resultaträkningen (innehas för handel). Övriga skulder exklusive valutaterminer uppgår till 1 654 MSEK (1 598).

För moderbolaget uppgår övriga skulder på balansdagen till 3 660 MSEK (2 991) vilket inkluderar skulder till koncernföretag samt upplupna kostnader. Valutaterminer värderas till verkligt värde via resultaträkningen (innehas för handel) och uppgår till 7 MSEK (4). Övriga skulder exklusive valutaterminer uppgår till 3 653 MSEK (2 987).

**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 2 MSEK (3) 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 koncernens kreditmarknadsverksamhet medför att det externa kapitalbehovet i rörelsen är relativt lågt. Verksamheten för köp av fordringar har ett 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 räntnivåer.

**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), ungerska forint (HUF), norska kroner (NOK) och polska zloty (PLN).

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

Lokal valuta	31 dec 2014	31 dec 2013	Genomsnitt 2014	Genomsnitt 2013
EUR	9,52	8,97	9,10	8,65
CHF	7,91	7,32	7,49	7,03
HUF	0,0302	0,0291	0,0295	0,0303
NOK	1,05	1,06	1,09	1,11
PLN	2,21	2,16	2,17	2,06

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 valutafluktuationer endast har en begränsad effekt på företagets rörelseresultat i lokal valuta. De nationella verksamheterna har sällan fordringar eller skulder i främmande valuta. Intäkter och kostnader i nationell valuta säkras därmed på ett naturligt sätt, vilket begränsar transaktionsexponeringen. Den valutaexponering som finns i den operativa verksamheten är begränsad till den del som avser internationell inkasso- och finansverksamhet. 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.

## Not 34 forts.

Koncernens omsättning fördelar sig per valuta enligt följande:

MSEK	2014	2013
SEK	833	809
EUR	2 674	2 358
CHF	597	507
HUF	323	204
NOK	226	211
PLN	222	311
Övriga valutor	309	166
<b>Summa</b>	<b>5 184</b>	<b>4 566</b>

Tio procentenheters förstärkning av den svenska kronan i genomsnitt under 2014 mot EUR skulle allt annat lika alltså ha påverkat omsättningen med -267 MSEK, mot CHF med -60 MSEK, mot HUF med -32 MSEK, mot NOK med -23 MSEK och mot PLN med -22 MSEK.

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

MSEK	2014	2013
SEK	1 189	1 770
EUR	4 696	3 435
- avgår EUR säkrat genom valutalån	-3 707	-2 578
CHF	347	305
- avgår CHF säkrat genom valutalån	-305	-247
HUF	164	59
NOK	334	287
- avgår NOK säkrat genom valutalån	-210	-202
PLN	904	1 086
- avgår PLN säkrat genom valutalån	-731	-805
Övriga valutor	267	125
<b>Summa</b>	<b>2 948</b>	<b>3 235</b>

Tio procentenheters förstärkning av den svenska kronan per 31 december 2014 mot EUR skulle allt annat lika alltså ha påverkat eget kapital i koncernen med -99 MSEK, mot CHF med -4 MSEK, mot HUF med -16 MSEK, mot NOK med -12 MSEK och mot PLN med -17 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 2014 uppgick till 5 635 MSEK (4 328). Låneräntan är knuten till marknadsräntan.

Intrum Justitia har ett starkt kassaflöde vilket ger koncernen möjlighet att välja mellan att amortera på lån, återköpa egna aktier eller investera i köpta fordringar. Koncernens lån har kort räntebindningstid, för närvarande ca 10 månader (8) för hela låneportföljen.

En en-procentig ökning av marknadsräntorna skulle under året ha försämrat finansnettot med ca 50 MSEK. En fem-procentig ökning skulle ha försämrat finansnettot med 249 MSEK.

Under 2012 emitterade moderbolaget obligationer om 1 000 MSEK, under 2013 ytterligare 1 000 MSEK, och under 2014 ytterligare 1 000 MSEK (redovisad skuld på balansdagen sammanlagt 3 231 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 förfallodag. På detta sätt har bolaget behållit sin säkringsnivå av eget kapital i EUR som före emissionen och även behållit sin räntexponering i samma valuta.

#### 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 ett syndikerat lån om 5 000 MSEK där långgivare är Nordea och Swedbank. Förfallostrukturen innebär att banklånet förfaller med 2 miljarder kr under 2017, 2 miljarder kr 2018 och 1 miljard kr under 2019.

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, schweiziska francs, norska kronor eller polska zloty, 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. 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 inleddes ett obligationsprogram om 3 000 MSEK där moderbolaget under 2012 emitterat 1 000 MSEK på fem år till en räntemarginal om 3,10 procent, under 2013 ytterligare 1 000 MSEK på fem år till en räntemarginal om 2,22 procent, och under 2014 ytterligare 1 000 MSEK på fem år till en räntemarginal om 1,60 procent.

Intrum Justitia har även givit ut företagscertifikat som per årsskiftet har ett redovisat värde på 728 MSEK (598).

Det är koncernens strävan 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 inklusive räntor. De belopp som förfaller inom 12 månader överensstämmer med bokförda belopp, eftersom diskonteringseffekten är oväsentlig.

Finansiella skulder i balansräkningen – koncernen MSEK	Inom ett år	2–5 år	Senare än 5 år	Totalt
<b>31 dec 2014</b>				
Leverantörsskulder och övriga skulder	1 820			1 820
Skulder till kreditinstitut	122	1 749		1 871
Obligationslån	90	3 235		3 325
Företagscertifikat	730			730
<b>Summa</b>	<b>2 762</b>	<b>4 984</b>	<b>0</b>	<b>7 746</b>
<b>31 dec 2013</b>				
Leverantörsskulder och övriga skulder	1 748			1 748
Skulder till kreditinstitut	51	1 870		1 921
Obligationslån	80	2 241		2 321
Företagscertifikat	600			600
<b>Summa</b>	<b>2 479</b>	<b>4 111</b>	<b>0</b>	<b>6 590</b>

## Not 34 forts.

Finansiella skulder i balansräkningen – moderbolaget MSEK	Inom ett år	2–5 år	Senare än 5 år	Totalt
<b>31 dec 2014</b>				
Leverantörsskulder och övriga skulder	152			152
Skulder till kreditinstitut	122	1 749		1 871
Obligationslån	90	3 235		3 325
Företagscertifikat	730			730
Skulder till koncernföretag	1 805	1 710		3 515
<b>Summa</b>	<b>2 899</b>	<b>6 694</b>	<b>0</b>	<b>9 593</b>
<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>

**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 betalnings-skyldiga 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 förvärfvar Intrum Justitia portföljer med främst förfallna konsumentfordringar och arbetar för att inkassera dessa. Till skillnad mot 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 förvärfvas vanligen till priser som väsentligt understiger fordringarnas nominella värde och Intrum Justitia erhåller hela det belopp som sedan inkasseras, inklusive ränta och avgifter.

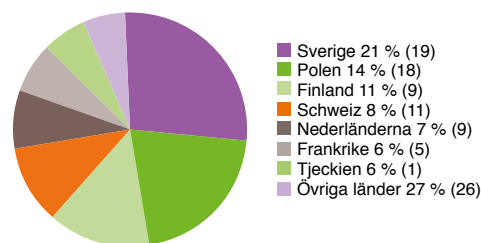
De förvärfvade fordringarna är förfallna till betalning och avser ofta gäldenärer som har betalningssvårigheter. Det ligger därför i sakens natur att hela det nominella fordransbeloppet inte kommer att kunna inkasseras. Å andra sidan förvärfvas fordringarna till priser som väsentligt understiger de nominella värdena. Risken i denna verksamhet är att Intrum Justitia vid förvärfvstillfället överskattar möjligheterna att inkassera beloppen eller underskattar kostnaderna för inkasseringen. Den maximala teoretiska risken är att hela det redovisade värdet på 6 197 MSEK (5 411) skulle vara värdelöst och behöva skrivas bort.

För att minimera riskerna inom denna verksamhet iakttas försiktighet vid beslut om förvärfv. Inriktningen ligger på mindre och medelstora portföljer med relativt låga snittbelopp, vilket bidrar till riskspridning. Genomsnittligt nominellt värde per ärende uppgår till ca 8 650 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

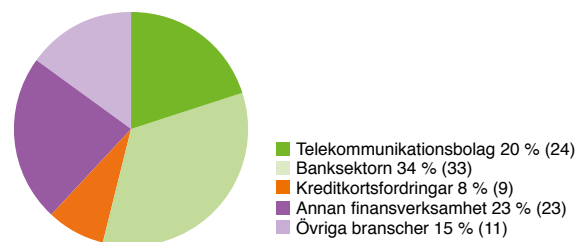
administrationen jämfört med om fordringar med ställda säkerheter skulle förvärfvas. Intrum Justitia ställer höga avkastningskrav på förvärfvade portföljer. Inför ett förvärfv görs en noggrann värdering, baserad på en prognos över det framtida kassaflödet (inkasserade belopp) från portföljen. I dessa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

En betydande del av förvärven av köpta fordringar sker genom så kallade forward flow-avtal, det vill säga 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 möjligheter att avstå från att förvärva fordringarna, t ex om deras kreditkvalitet försämrats.

Riskspridning uppnås bland annat genom att fordringar förvärfvas 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 fördelar sig enligt följande:



Av det totala redovisade värdet på balansdagen motsvarar 28 procent portföljer som förvärfvats under 2014, 29 procent portföljer som förvärfvats under 2013, 16 procent förvärfv under 2012 och 11 procent förvärfv under 2011. Resterande 16 procent avser alltså fordringar som förvärfvats under 2010 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 tillgångar avseende värde på valutaterminerna till ett belopp om 43 MSEK (29), och skulder till ett belopp på 7 MSEK (4). Se Not 33 angående möjlighet att kvitta fordringar och skulder avseende derivatkontrakt. Termsavtalen har korta löptider, typiskt sett någon eller några måna-

## Not 34 forts.

der. Alla utestående terminer omvärderas till verkligt värde i bokslutet, varvid justeringen redovisas i resultaträkningen. Under året har värdeförändringar på valutaterminer redovisats i resultaträkningen till ett belopp av -41 MSEK (-43). 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 44 MSEK (46). Nettoeffekten i resultaträkningen av kursdifferenser hänförliga till fordringar och skulder samt valutaterminer är 3 MSEK (3).

Utestående valutaterminer per årets slut i moderbolaget och koncernen omfattade följande valutor. Beloppen är angivna i respektive valuta.

Lokal valuta	Valutasäkrat belopp, köp	Valutasäkrat belopp, sälj
CHF	2 695 125	-44 482 967
CZK	19 000 000	-693 607 750
DKK	7 035 012	-346 794 006
EUR	81 429 768	-2 106 147
GBP	250 000	-9 070 627
HUF	200 000 000	-4 554 318 787
NOK	132 183 208	-1 490 322
PLN	-	-13 038 481

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 förfallodag.

## Betalinggarantier

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. 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 1 961 MSEK (1 760), varav fordringar förfallna mer än 30 dagar uppgick till 63 MSEK (23). Intrum Justitias risk inom denna verksamhet hanteras genom strikta kreditgränser samt genom analys av kortinnehavarens kreditstatus. Per årets slut har Intrum Justitia avsatt 22 MSEK (19) i balansräkningen för att täcka kostnader som kan komma att uppstå på grund av garantin.

## NOT 35

## FÖRVÄRV AV RÖRELSE

## Förvärv av 100 procent av aktierna i Profidebt sro

Den 31 januari 2014 avtalade Intrum Justitia om förvärv av 100 procent av aktierna i det tjeckiska företaget Profidebt sro för en kontant köpeskilling för aktierna om 280 MCZK, motsvarande 90 MSEK.

Bolagets verksamhet omfattar huvudsakligen köp av förfallna fordringar, och ägde vid förvärvstillfället en portfölj med förfallna fordringar som Intrum Justitia värderade till 862 MCZK, motsvarande 276 MSEK.

Det förvärvade bolaget konsolideras från och med februari 2014, och har bidragit till koncernens omsättning med 94 MSEK samt till rörelseresultatet med 42 MSEK. Om förvärvet skett per 1 januari så hade det bidragit till koncernens omsättning med 103 MSEK och till rörelseresultatet med 46 MSEK.

Preliminärt redovisas företaget enligt följande i koncernbalansräkningen.

MSEK	Redovisat värde före förvärvet	Justering till verkligt värde	Verkligt värde redovisat i koncernen
Materiella anläggningstillgångar	2		2
Köpta fordringar	234	42	276
Omsättningstillgångar	5		5
Likvida medel	4		4
Räntebärande lån	-164		-164
Uppskjuten skatteskuld/fordran	-5	-8	-13
Kortfristiga skulder	-20		-20
<b>Nettotillgångar</b>	<b>56</b>	<b>34</b>	<b>90</b>
Erlagd överförd ersättning			-90
Förvärvade likvida medel			4
Redovisas som förvärv av fordringar			276
Redovisas som upplåning			-164
Nettoeffekt på likvida medel			26

## Förvärv av 100 procent av aktierna i Advis A/S

I början av oktober 2014 avtalade Intrum Justitia om förvärv av 100 procent av aktierna i det danska företaget Advis A/S för en kontant köpeskilling för aktierna om 141 MDKK, motsvarande 174 MSEK.

Advis är ett ledande företag inom kredithantering i Danmark, marknadsledande inom telekommunikationssektorn, med en god närvaro även inom media och energisegmenten. Företaget har cirka 60 anställda och hade intäkter under 2013 om 57 MDKK.

Transaktionen är i linje med Intrum Justitias strategi att stärka verksamheten inom kredithantering genom förvärv. Genom Advis breddas den danska kundbasen, och Intrum Justitia får större tillgång till data inom nya kundsegment och förbättrad operativ effektivitet genom skaleffekter.

Det förvärvade bolaget konsolideras från och med oktober 2014, och har bidragit till koncernens omsättning med 20 MSEK samt till rörelseresultatet med 2 MSEK. Om förvärvet skett per 1 januari så hade det bidragit till koncernens omsättning med 80 MSEK och till rörelseresultatet med 9 MSEK.

Preliminärt redovisas företaget enligt följande i koncernbalansräkningen.

MSEK	Redovisat värde före förvärvet	Justering till verkligt värde	Verkligt värde redovisat i koncernen
Immateriella anläggningstillgångar	24	2	26
Materiella anläggningstillgångar	1		1
Omsättningstillgångar	23	2	25
Likvida medel	3		3
Uppskjuten skatteskuld/fordran	0	3	3
Övriga skulder	-18	-16	-34
<b>Nettotillgångar</b>	<b>33</b>	<b>-9</b>	<b>24</b>
Koncerngoodwill			150
Erlagd överförd ersättning			-174
Förvärvade likvida medel			3
<b>Nettoeffekt på likvida medel</b>			<b>-171</b>

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

Transaktionskostnader hänförliga till förvärvet uppgår till 4 MSEK och redovisas i koncernens administrationskostnader.

## Förvärv under 2013 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 pri-



**Not 35 forts.**

vattpersoner i Frankrike. Intrum Justitia hade sedan början av 2010 en ägarandel på 21,4 procent av aktierna, värderat 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 2013 uppgick till 19 MSEK.

Förvärvsanalysen beskrivs i 2013 års årsredovisning.

**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 Ellisphère SA (fd Coface Services). Ingen kontant köpeskillning erlades, utan betalning skedde i form av 42 procent av aktierna i det gemensamma bolaget IJCOF Corporate SAS, genom en apportionering värderad till 67 MSEK. Den förvärvade verksamhetens resultat konsolideras i koncernresultatrapporten från och med 2014.

Förvärvsanalysen beskrivs i 2013 års årsredovisning.

**Återföring av reserv för tilläggsköpeskillning avseende förvärvet 2012 av Buckaroo BV**

I januari 2012 avtalade Intrum Justitia om förvärv av det holländska företaget Buckaroo BV, en leverantör av betalningslösningar framför allt till kunder inom e-handeln.

Priset bestod av en kontant betalning om 8 MEUR och en tilläggsköpeskillning om totalt maximalt 32 MEUR fördelad på tre utbetalningstillfällen under 2013-2015, baserat på uppnått resultat i bolaget. Intrum Justitia antog och reserverade för en tilläggsköpeskillning om totalt nominellt 22 MEUR. Under 2013 utbetalades 3,2 MEUR, och återfördes 0,8 MEUR av reserveringen. Buckaroo har inte uppnått det resultat för 2013 och 2014 som reserveringen baserades på, och återstående reserv om 18 MEUR återfördes därför i samband med årsboks slutet 2014, vilket påverkar resultatet för året positivt med 164 MSEK.

Samtidigt skrevs goodwill hänförlig till förvärvet av Buckaroo ned med 111 MSEK baserat på en lägre förväntad framtida intjäning än vad som antogs vid förvärvstillfället.

**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 intäkt- 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:

**Goodwillnedskrivning samt återföring av skuld avseende tilläggsköpeskillning för aktier i Buckaroo**

Som också framgår av Not 10 görs nedskrivningsprövningen för goodwill för respektive geografisk region, dock med det undantaget att dotterföretaget Buckaroo, som förvärvades 2012, ännu inte integrerats med Intrum Justitias övriga verksamhet på ett sådant sätt att det kan anses ingå i en större kassagenererande enhet. Nedskrivningsprövningen för Buckaroo baseras på rimligt sannolika antaganden om framtiden, men verkligt utfall kan naturligtvis komma att avvika mot dessa. Utfallet av nedskrivningsprövningen blev en nedskrivning på 111 MSEK. Samtidigt med nedskrivningen återfördes resterande skuld om 164 MSEK som fanns i balansräkningen avseende tilläggsköpeskillning till säljarna av Buckaroo, eftersom bolaget inte uppnått de förväntade resultat för 2013 och 2014 som reserveringen baserades på, och Intrum Justitia alltså inte har någon avtalsmässig skyldighet att utbetala någon ytterligare tilläggsköpeskillning.

**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 beslutskommitté.

**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.

**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.

Transaktioner med närstående personer och företag genomförs till marknadsmässiga villkor, på armslängds avstånd.

Under januari-september 2013 var koncernens ekonomi- och finansdirektör Erik Forsberg styrelseledamot i bolaget Dentally AB. Under 2013 sålde ett dotterföretag i Intrum Justitia-koncernen factoringtjänster till Dentally AB, och Intrum Justitias intäkter från denna försäljning uppgick till 1 MSEK. Erik Forsberg var dock inte involverad i några avtalsförhandlingar mellan Intrum Justitia och Dentally.

Under 2014 hade Erik Forsberg inte längre betydande inflytande över Dentally AB, och det förekom inte heller några andra väsentliga transaktioner mellan koncernen och någon närstående.

Moderbolaget har en närståenderelation 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	-985 733 646
Balanserat resultat	2 236 109 083
Årets resultat	83 105 804
<b>Summa</b>	<b>1 444 737 114</b>

Styrelsen och verkställande direktören föreslår att resultatet disponeras enligt följande:

SEK	
Utdelning, 73 847 534 aktier x 7,00 SEK	516 932 738
Balanseras i ny räkning	927 804 376
<b>Summa</b>	<b>1 444 737 114</b>

Antalet aktier ovan, 73 847 534, avser antalet utestående aktier den 31 december 2014. Antalet aktier och utdelningsbeloppet kan komma att minska som en effekt av ytterligare aktieåterköp under 2015, före avstämningsdagen för utdelning.

Styrelsens motiverade yttrande avseende till årsstämman 2014 föreslagen vinstutdelning för räkenskapsåret 2014 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 19 mars 2015, och föreslås bli fastställda på årsstämman den 22 april 2015.

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 19 mars 2015

Lars Wollung  
VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR OCH KONCERNCHEF

Lars Lundquist  
STYRELSEORDFÖRANDE

Matts Ekman  
STYRELSELEDAMOT

Joakim Rubin  
STYRELSELEDAMOT

Charlotte Strömberg  
STYRELSELEDAMOT

Synnöve Trygg  
STYRELSELEDAMOT

Fredrik Trägårdh  
STYRELSELEDAMOT

Magnus Yngen  
STYRELSELEDAMOT

Vår revisionsberättelse avseende denna årsredovisning har avgivits den 19 mars 2015.

Ernst & Young AB

Erik Åström  
AUKTORISERAD REVISOR

# 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 2014. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår på sidorna 35–82.

## 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 2014 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 rätt

visande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 december 2014 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 2014.

## 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 ersättningskyldig mot bolaget. Vi har även granskat om någon styrelseledamot eller verkställande direktören på annat sätt har handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen.

Vi anser att 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 19 mars 2015

Ernst & Young AB

Erik Åström

AUKTORISERAD REVISOR

# 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 23 april 2014 antogs valberedningens förslag att styrelsen ska bestå av sju medlemmar utan styrelsesuppleanter. Lars Lundquist, Matts Ekman, Joakim Rubin, Charlotte Strömberg, Fredrik Trägårdh, Joakim Westh, Synnöve Trygg och Magnus Yngen omvaldes. Lars Lundquist omvaldes till ordförande.



## Lars Lundquist

### Ordförande

Född 1948. Ledamot och ordförande sedan april 2006. Lundquist är ordförande i styrelsen och ersättningsutskottet i JM AB, ordförande i Försäkrings AB Erika samt styrelseledamot och skattemästare i Hjärt- och Lungfonden. Lundquist är civilekonom från Handelshögskolan i Stockholm samt innehar en MBA-examen från University of Wisconsin.

Eget och närståendes antal aktier i Intrum Justitia AB: 15 000.

## Matts Ekman

Född 1946. Ledamot sedan 2007. Tidigare vice VD och finansdirektör i Vattenfallkoncernen och innan dess 18 år som finansdirektör i Electroluxkoncernen. Ekman är ordförande i Handelshuset Ekman & Co och Carnegie Fonder AB samt styrelseledamot i Profoto AB och EMANI (Belgien). Ekman är civilekonom från Lunds

universitet och innehar en MBA-examen från University of California, Berkeley.

Eget och närståendes antal aktier i Intrum Justitia AB: 10 000.

## Joakim Rubin

Född 1960. Ledamot sedan 2010. Joakim Rubin är styrelseledamot i ÅF AB och B & B Tools, Founding Partner på Zeres Capital och Senior Partner på CapMan Public Market Fund. Rubin innehade mellan 1995 och 2008 flera olika befattningar på Handelsbanken Capital Markets såsom bland annat Head of Corporate Finance and Debt Capital Markets. Rubin har en Civilingenjörsexamen från Tekniska Högskolan vid Linköpings Universitet.

Eget och närståendes antal aktier i Intrum Justitia AB: 0.

## Charlotte Strömberg

Född 1959. Ledamot sedan 2009. Charlotte Strömberg är styrelseordförande i



Castellum AB, styrelseledamot i Karolinska Institutet, Boomerang AB, Ratos AB, Rezidor Hotel Group AB, Bonnier Holding AB samt i Skanska AB. Charlotte 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, ABN Amro.

Charlotte Strömberg är civilekonom från Handelshögskolan i Stockholm.

Eget och närståendes antal aktier i Intrum Justitia AB: 5 000.



Synnöve Trygg



Charlotte Strömberg



Fredrik Trägårdh



Magnus Yngen

### Synnöve Trygg

Född 1959. Ledamot sedan 2013. Synnöve Trygg har varit VD för SEB Kort mellan 1993–2013. Hon är styrelseledamot i Trygg Hansa, Landshypotek Bank AB och Volvo Finans Bank AB. Trygg är civilekonom från Stockholms universitet.

Eget och närståendes antal aktier i Intrum Justitia AB: 1 000.

### Fredrik Trägårdh

Född 1956. Är Vice VD i Ekman Group och tidigare VD och finansdirektör för Net Insight AB. Trägårdh har även varit finanschef i DaimlerChrysler Rail Systems GmbH, Berlin och han har 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.

Eget och närståendes antal aktier i Intrum Justitia AB: 1 000.

### 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. Yngen är styrelseordförande i Sveba-Dahlén Group och styrelseledamot i Duni, Dometic och Camfil Farr. Yngen har en Civilingenjörsexamen och en licentiatexamen från Kungliga Tekniska Högskolan.

Eget och närståendes antal aktier i Intrum Justitia: 1 500.

### REVISOR

#### Erik Åström

Född 1957. Huvudansvarig revisor sedan 2014. Erik Åström är auktoriserad revisor, Ernst & Young. Andra revisionsuppdrag: Svenska Handelsbanken, Kommuninvest, Svensk Exportkredit, ICA-Gruppen, Södra Skogsägarna, Nasdaq.

### Styrelseledamöters oberoende

Samtliga ledamöter är oberoende i förhållande till bolaget, bolagsledningen och de större aktieägarna.



Lars Wollung



Per Christofferson



Erik Forsberg



Johan Brodin



Annika Billberg

## 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 och CIO.

### Lars Wollung VD & Koncernchef

Född 1961. Wollung tillträdde den 1 februari 2009 och var del av styrelsen mellan 2006-2008. Under 2014 agerade Wollung tillförordnad direktör för köpta fordringar. Han var tidigare VD och koncernchef för IT-konsultföretaget Acando. Han var med och startade Acando 1999 som vice VD och blev sedan VD 2001. Under nio år arbetade han som managementkonsult på McKinsey & Company med internationella uppdrag inom områden som företagsstrategi, organisationsförändringar och operativa förbättringsprogram. Wollung är civilekonom med examen från Handelshögskolan i Stockholm och civilingenjör från Kungliga Tekniska Högskolan i Stockholm.

Eget och närståendes antal aktier i Intrum Justitia AB: 25 000.

### Erik Forsberg Ekonomi- och finansdirektör

Född 1971. Forsberg började som Ekonomi- och Finansdirektör i november 2011. Han har tidigare innehaft samma roll på PR mjukvaruföretaget Cision, som är listat på Nasdaq Stockholm. Erik Forsberg har tidigare haft roller som Ekonomi- och Finansdirektör, koncern treasurer och affärskontroller på företag som exempelvis EF Education. Forsberg är civilekonom från Handelshögskolan i Stockholm.

Eget och närståendes antal aktier i Intrum Justitia AB: 0.

### Johan Brodin Chief Risk Officer

Född 1968. Brodin tillträdde som Chief Risk Office (CRO) i november 2011. Tidigare har Johan Brodin varit CRO på SBAB Bank. Johan 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.

Eget och närståendes antal aktier i Intrum Justitia AB: 0.



Harry Vranjes



Jean-Luc Ferraton



Pascal Labrue



Rickard Westlund

#### Per Christofferson

##### Regionchef

Född 1968. Per Christofferson är regionchef för Centrala Europa. Christofferson tillträdde som direktör för Kredithantering i september 2009. Han var tidigare vice VD och affärsområdeschef på IT konsultföretaget Acando där han också agerat rådgivare åt multinationella kunder.

Christofferson har en magisterexamen från CWRU (Case Western Reserve University) Cleveland Ohio och en civilingenjörsexamen från Linköpings Tekniska Högskola.

Eget och närståendes antal aktier i Intrum Justitia AB: 5 345.

#### Annika Billberg

##### IR & Kommunikationsdirektör

Född 1975. Annika Billberg tillträdde som IR & Kommunikationsdirektör i Juni 2010. Sedan 18 juni 2012 har hon även ansvar för marknadsenheten. Billberg har innehaft samma position på IT-Konsultbolaget HiQ under 6 år. Innan det arbetade Billberg som Equities Research Analyst på Hagströmer & Qviberg i Stockholm.

Annika Billberg är civilekonom från Internationella Handelshögskolan i Jönköping.

Eget och närståendes antal aktier i Intrum Justitia AB: 800.

#### Jean-Luc Ferraton

##### Personaldirektör

Född 1973. Jean-Luc Ferraton tillträdde i nuvarande position som Chief Human Resources Manager i april 2012. Ferraton har tidigare haft flera befattningar inom Intrum Justitia mellan 2006-2012 som koncernens HR direktör, regions HR Direktör för västra Europa och regions HR direktör för södra Europa. Innan sin anställning på Intrum Justitia var Ferraton HR direktör på JTEKT of Toyota Group 2001-2006.

Ferraton är civilekonom från ESDES Lyon.

Eget och närståendes antal aktier i Intrum Justitia AB: 0.

#### Pascal Labrue

##### Regionchef

Född 1967. Labrue är anställd sedan 2000 och är sedan oktober 2010 regionchef med ledningsansvar för region Västra Europa. Dessförinnan var han regionchef 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.

Eget och närståendes antal aktier i Intrum Justitia AB: 69 713.

#### Harry Vranjes

##### Chief Information Officer

Född 1970. 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. Harry Vranjes har fil kand i systemvetenskap vid Lunds Universitet.

Eget och närståendes antal aktier i Intrum Justitia AB: 7 500.

#### Rickard Westlund

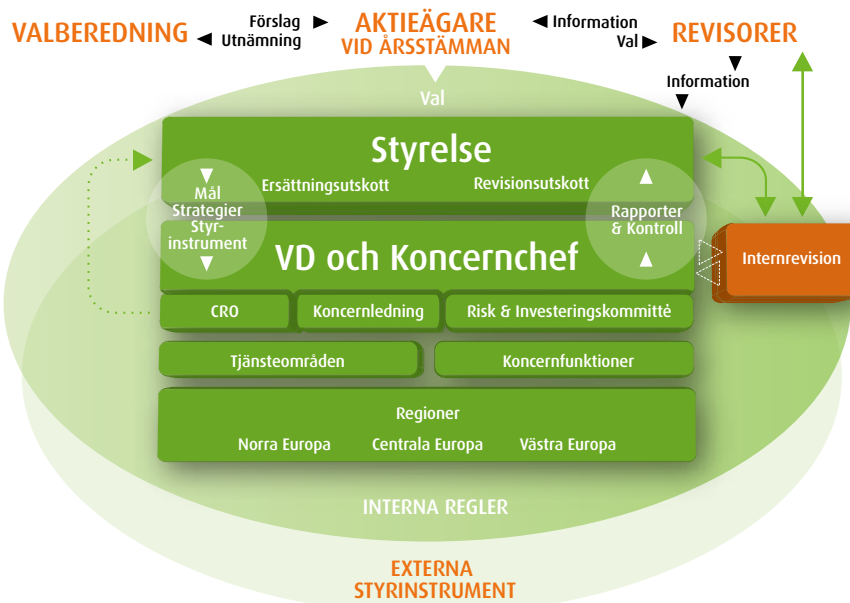
##### Regionchef

Född 1966. 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.

Eget och närståendes antal aktier i Intrum Justitia AB: 0.

# 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 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 2014. 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 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 Funds, ägde vid årsskiftet 9,8 procent av samtliga utestående aktier i bolaget. Se även sid 32.

## 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 23 april 2014 och fattade bland annat följande beslut:

- att fastställa resultat- och balansräkningarna för bolaget och koncernen,
- att i enlighet med styrelsens förslag lämna utdelning med 5,75 kr per aktie,
- att bevilja styrelsen och den verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret 2013,

- att välja styrelse och styrelseordförande,
- att fastställa ersättning till styrelsen och revisorn,
- att fastställa riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare,
- att fastställa riktlinjer för utseende av en ny valberedning
- att bemyndiga styrelsen att återköpa (och under vissa förutsättningar överlåta) upp till 10 procent egna aktier över börsen, samt
- att minska aktiekapitalet genom indragning av återköpta aktier samt återställa aktiekapitalet genom fondemission.

Vid stämman var 47 procent av aktierna representerade. Samtliga styrelseledamöter som var föreslagna för ny- eller omval var närvarande förutom Magnus Yngen som hade förhinder. Även den verkställande direktören, revisorn och valberedningens ordförande var närvarande.

## VALBEREDNING

Valberedningens uppgift är bland annat att nominera styrelseledamöter för val vid nästkommande årsstämma. Vid årsstämman 2014 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 2015 offentliggjordes den 30 september 2014: Johan Strandberg (SEB Fonder), Mats Gustafsson (Lannebo Fonder), Frank Larsson (Handelsbanken Fonder), Anders Oscarsson (AMF och AMF Fonder) och Håkan Berg (Swedbank Robur Fonder). 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 som även hållit individuella möten med samtliga styrelseledamöter. Valberedningens förslag inför årsstämman 2015 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 2014 valdes sju 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 beslutsord-

ning. 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 upprädd 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 2014 hållit 11 sammanträden (12 föregående år). Styrelsen har under året ägnat särskild uppmärksamhet åt följande frågor:

- koncernens resultat och finansiella ställning,
- delårsrapportering,
- bolagsstyrning, riskhantering och intern kontroll,
- bolagsförvärv och förvärv av större portföljer med köpta fordringar,
- genomgång av bolagets strategiska inriktning och finansiella mål,
- koncernens kapitalstruktur och finansiering, samt
- utvärdering av styrelsearbetet och utvärdering av verkställande direktören.

Bolagets revisor har deltagit vid ett par styrelsemöten under året.

### 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 styrelsen och valberedningen. Styrelsen utvärderar fortlöpande den verkställande direktören och avhandlar frågan på minst ett styrelsemöte varje år i dennes utevaro.

### STYRELSENS ERSÄTTNING

Enligt beslut på årsstämman 2014 utgår arvode och annan ersättning till styrelsen med totalt 3 520 000 SEK, varav

#### NÄRVARO VID STYRELSEMÖTEN UNDER 2014

	Matts Ekman	Lars Lundquist	Joakim Rubin	Charlotte Strömberg	Synnöve Trygg	Fredrik Trägårdh	Joakim Westh	Magnus Yngen
4 februari	●	●	●	●	●	●	●	●
13 mars	●	●	●	●	●	●	●	●
26 mars	●	●	●	●	●	●	●	●
22 april	●	●	●	●	●	●	●	●
23 april	●	●	●	●	●	●	●	●
4 juni	●	●	●	●	●	●	●	●
16 juli	●	●	●	●	●	●	●	●
28 augusti	●	●	●	●	●	●	●	●
25-26 september	●	●	●	●	●	●	●	●
21 oktober	●	●	●	●	●	●	●	●
16 december	●	●	●	●	●	●	●	●

● Deltagit

840 000 SEK till styrelsens ordförande, 350 000 SEK till var och en av de övriga styrelseledamöterna. Därutöver utgår 170 000 SEK till revisionsutskottets ordförande, 85 000 SEK till de två övriga ledamöterna i revisionsutskottet samt 80 000 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. 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 2014 sammanträtt 7 gånger (4 gånger under 2013). Samtliga utskottsledamöter har närvarit vid samtliga möten. Externrevisorn har också deltagit vid alla möten, utom ett. De frågor som varit föremål för utskottets behandling under året har bland annat rört delårsrapportering, riskhantering, internkontrollfrågor och byte av huvudansvarig revisor hos koncernens revisionsfirma Ernst & Young. Utskottet har ägnat särskild uppmärksamhet åt det holländska dotterföretaget Buckaroo, såväl vad gäller bolagets verksamhet och regelefterlevnad som vad gäller redovisningskonsekvenser i koncernens årsbokslut med goodwillnedskrivning och återförd reserv för tilläggsköpskillning. Därtill har utskottet behandlat årsbokslutet och revisionsarbetet för koncernen, investeringsförslag, skattefrågor och finansieringsfrågor samt svarat för beredningen av styrelsens arbete med att kvalitetssäkra koncernens finansiella rapportering, i synnerhet vad gäller redovisningen av köpta fordringar och goodwill.

#### ERSÄTTNINGSAUTSKOTTET

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 är utskottets sekreterare. Under 2014 har utskottet sammanträtt 3 gånger (4 föregående år). Magnus Yngen deltog inte vid ett av utskottets sammanträden, i övrigt har samtliga utskottsledamöter varit närvarande vid samtliga möten.

#### RIKTLINJER FÖR ERSÄTTNING TILL LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

Årsstämman 2014 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. 2014 års riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare redovisas i Not 28, sid 73. Styrelsens förslag till riktlinjer för 2014 finns redovisade i sin helhet i Förvaltningsberättelsen på sidan 35. För en närmare redogörelse för löner och ersättningar till ledande befattningshavare, se Not 28 på sidan 73.

#### KONCERNLEDNING

Bolagets ledningsgrupp består av koncernchefen, finansdirektören, de tre regioncheferna, chefen för riskfunktionen (CRO), IR & kommunikationsdirektören, IT-direktören samt personaldirektören.

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 inom definierade beloppsgränser i investeringsärenden, framförallt avseende förvärv av avskrivna fordringar. Investeringsbeslut över vissa belopp kräver styrelsebeslut.

#### Internrevision

Internrevision utgör den 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 avrapporterar kvartalsvis till revisionsutskottet och koncernledningen.

#### Risikfunktion

Bolaget har inrättat en risikfunktion 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 2014 valdes revisionsfirman Ernst & Young AB till revisor för moderbolaget. Den auktoriserade revisorn Erik Åström är huvudansvarig revisor. Revisorn valdes för tiden intill slutet av årsstämman år 2015. 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 76. 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 2014 har koncernen fortsatt arbetet med att stärka den interna miljön för styrning och kontroll, inklusive uppdatering och utveckling av Intrum Justitias interna regler för finansiell rapportering.

## RISKBEDÖMNING

Koncernens risker hanteras i samordning mellan styrelsen, koncernledningen och de lokala verksamheterna. Styrelsen och koncernledningen arbetar med att identifiera och hantera risker, medan ledningen för respektive lokal verksamhet har ansvaret för att i enlighet med det interna regelverket 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. Vidare genomför koncernekonomifunktionen ett antal kontrollaktiviteter hos lokal verksamheter för att säkra en god kvalitet 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. 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 Kredit- hantering 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 styrelser. Varje månad rapporterar dotterbolagen in månadsboks slut som omfattar resultaträkning uppdelad per verksamhetsområde, balansräkning och centrala resultatmätt i

koncernens rapporteringssystem. Boksluten konsolideras till ett koncernboks slut 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 med rapportering av slutsatser till företagsledningen, revisionsutskottet och styrelsen.

Stockholm den 19 mars 2015

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 2014 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.

En bolagsstyrningsrapport har upprättats, och vi anser att dess lagstadgade information är förenlig med årsredovisningen och koncernredovisningen.

Stockholm den 19 mars 2015

Ernst & Young AB

Erik Åström  
AUKTORISERAD REVISOR

# Definitioner

**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, abonnemangsentäkter 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 rörelseresultat före avskrivningar på materiella och imateriella tillgångar samt avskrivningar på portföljer med köpta fordringar.

**Omvärderingar:** Resultatpost hänförlig till den ökning eller minskning av det redovisade värdet på en portfölj med köpta fordringar som har att göra med periodens förändringar i uppskattningar om framtida kassaflöden.

**Organisk tillväxt:** Den del av periodens ökning av nettoomsättningen som kommer från den fortlöpande verksamheten, rensat för effekter hänförliga till förvärv och avyttringar, omvärderingar av köpta fordringar samt effekten av förändrade valutakurser

**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.

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

**Rörelseresultat:** Verksamhetens resultat före finansiella poster och bolagsskatt.

**Utdelningsandel:** Utdelningens andel av årets nettoresultat.

# Information till aktieägarna

## ÅRSSTÄMMA

Årsstämma i Intrum Justitia AB hålls onsdagen den 22 april 2015, kl 15.00 på Operaterrassen, 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 2014 föreslår styrelsen årsstämman att utdelning lämnas om 7,00 SEK (5,75) per aktie.

## FINANSIELL INFORMATION 2015

Årsstämma 2015, 22 april  
Delårsrapport januari–mars, 22 april  
Delårsrapport januari–juni, 16 juli  
Delårsrapport januari–september, 21 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.

## 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 411  
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 1.06.1.4  
Piso 1, Bloco 2, A/B  
Parque das Nações  
1990-207 Lisboa  
Portugal  
Tel: +351 213 172 200  
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  
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