

# BOOSTING OUR BUSINESS

---

*Årsredovisning 2015*

## INNEHÅLL

Kort om 2015	2
Intrum Justitia i korthet	4
VD-ord	6
Affärsidé, mission, vision, kundnytta, strategier och mål	8
Våra tjänster	11
– Case: Interflora	13
– Case: Scan	16
Corporate Social Responsibility (CSR)	17
– Case: E.ON	20
Marknad och kunder	21
Regioner	22
Utfall verksamhetsområden	23
Medarbetare och värderingar	24
Aktien	29
Finansiell översikt	31
Förvaltningsberättelse	32
Resultaträkning – Koncernen	41
Balansräkning – Koncernen	42
Kassaflödesanalys – Koncernen	43
Förändringar i eget kapital – Koncernen	44
Resultaträkning – Moderbolaget	45
Balansräkning – Moderbolaget	46
Kassaflödesanalys – Moderbolaget	47
Förändringar i eget kapital – Moderbolaget	48
Noter	49
Revisionsberättelse	77
Styrelse	78
Koncernledning	80
Bolagsstyrningsrapport	82
Definitioner	87
Information till aktieägarna	87
Adresser	88

Den formella årsredovisningen och koncernredovisningen återfinns på sid 32–76.

# 2015 – BREDDAT KUNDERBJUDANDE OCH FÖRBÄTTRAT RESULTAT

*2015 var ett händelserikt år där Intrum Justitia genomförde många förbättringsprojekt för att öka det värde vi tillför våra kunder. Som en följd förbättrades såväl koncernens omsättning som rörelseresultat. Här får du de viktigaste nyckeltalen och händelserna i komprimerad form. En utförligare beskrivning hittar du bland annat i VD-ordet på sidorna 6–7.*

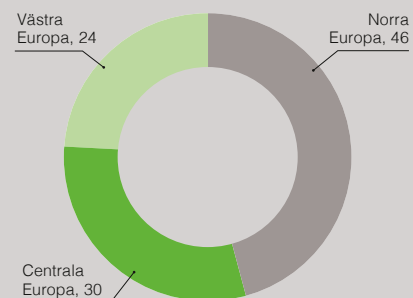
Under 2015 breddade vi vårt erbjudande genom lansering av flexibla finansieringslösningar för e-handelsföretag genom varumärkena Avarda i Norden och Byjuno i Schweiz. Tjänsterna innebär att e-handlaren får betalt direkt vid genomfört köp samtidigt som konsumenten erbjuds månadsfaktura eller konto med delbetalning.

Intrum Justitia undersöker sedan 1998 betalningsbeteenden i Europa. I maj lanserades *European Payment Report 2015* som bland annat redovisar att sena betalningar är ett stort hot mot företagen. På frågan om företag skulle anställa fler medarbetare om de fick betalt fortare, svarade 32 procent ja. Det innebär att cirka 8 miljoner företag skulle anställa om kredithanteringen fungerade som den borde. I november lanserades *European Consumer Payment Report 2015*, där Intrum Justitia undersöker konsumenters betalningsbeteenden. Rapporten visar bland annat att unga européer (18–24 år) har det svårt. Mer än 20 procent är arbetslösa och 23 procent är beredda att lämna sitt land för att skapa sig en bättre framtid.

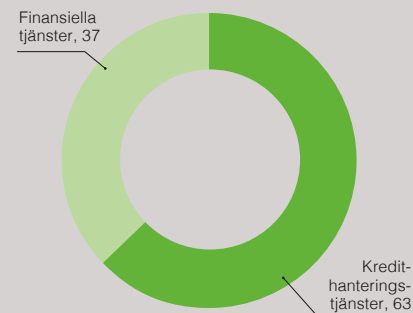
I april erhöll Intrum Justitia kreditbetyget BBB- från kreditvärdighetsföretaget Standard & Poor's. Betyget är ett resultat av Intrum Justitias stabila affärsmodell och starka finansiella ställning. Senare under året förbättrade vi vår bankfinansiering. Sammantaget innebär detta att Intrum Justitia är väl rustad för framtida tillväxt.

I december offentliggjorde vi två större förvärv av portföljer med fordringar från två finansiella institutioner i Norra Europa. Affärerna innebär att Intrum Justitia fortsätter att växa inom detta område.

Under året stärkte vi även vår kredithanteringsverksamhet genom två mindre förvärv av företag – Logicomer i Portugal och Credita AG i Schweiz.

**OMSÄTTNING PER REGION, %**

Koncernens nettoomsättning för 2015 uppgick till 5 628 MSEK (5 184). Den organiska tillväxten uppgick till 3 procent (6).

**OMSÄTTNING PER VERKSAMHETSOMRÅDE, %**

<b>NYCKELTAL</b> MSEK om inte annat anges	2015	2014	2013	2012	2011
Nettoomsättning	5 628	5 184	4 566	4 048	3 950
Nettoomsättning exkl omvärderingar	5 597	5 149	4 559	4 127	3 931
Rörelseresultat (EBIT)	1 624	1 430	1 207	879	868
Rörelsemarginal, %	29	28	26	22	22
Periodens resultat	1 172	1 041	819	584	553
Investeringar i köpta fordringar	2 428	1 937	2 524	2 132	1 752
Bokfört värde köpta fordringar	7 027	6 197	5 411	4 064	3 088
Kassaflöde från den löpande verksamheten	2 905	2 672	2 305	1 986	1 768
Resultat per aktie, SEK	15,92	13,48	10,30	7,32	6,91
Tillväxt i resultat per aktie, %	18	31	41	6	22
Avkastning på köpta fordringar, %	20	20	21	17	21
Nettoskuld/RTM rörelseresultat före avskrivningar och amorteringar	1,8	1,9	1,6	1,5	1,4

# 18%

Rörelseresultatet uppgick till 1 624 MSEK (1 430). Rörelsemarginalen var 29 procent (28). Nettoresultatet uppgick till 1 172 MSEK (1 041) och resultatet per aktie uppgick till 15,92 SEK (13,48) – en ökning med 18 procent.

# 18%

Styrelsen föreslår en utdelning om 8,25 SEK (7,00) per aktie – en ökning med 18 procent.

# VAD VI GÖR FÖR VÅRA 75 000 KUNDER

*Intrum Justitia erbjuder tjänster till företag för att hjälpa dem att hantera betalningar och kundfordringar samt förbättra kassaflöden. Vi är ett av få företag i Europa som framgångsrikt kombinerar hantering av våra kunders löpande kreditärenden med köp av fordringar som förfallit utan betalning.*

## KREDITHANTERINGSTJÄNSTER

Intrum Justitia har ett komplett utbud tjänster som täcker våra kunders hela kredithanteringskedja – från kreditoptimering och betalningstjänster till inkasso. Med kreditoptimering hjälper vi våra kunder att utvärdera sina potentiella kunders betalningsförmåga. Efter affären 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 fakturaköp, betalningslösningar för e-handelsföretag och köp av fordringar får våra kunder betalt oavsett hur det går med betalning från slutkunden. Med fakturaköp säljer våra kunder sina fakturor till oss och får betalt för merparten av beloppet. Med vår tjänst för e-handelsföretag, får företaget betalt direkt samtidigt som vi erbjuder konsumenten månadsfaktura eller konto med delbetalning. Vi kan också förvärva vår kunds förfallna fordringar för en del av det nominella värdet och fortsätta själva med inkassoåtgärder.



## ”BOOSTING YOUR BUSINESS”

För att sammanfatta hur vi hjälper både företag och deras kunder att göra bättre affärer använder Intrum Justitia begreppet ”Boosting your business”. När kreditbedömningar och betalningsflöden fungerar som de ska får företag betalt. Då skapas möjlighet till lönsammare företag som kan utvecklas, växa och anställa fler medarbetare. Samtidigt hjälper vi människor att bli skuldfria och få en sund privatekonomi. Intrum Justitias mission är att vara en katalysator för en sund ekonomi. Att hjälpa företag och privatpersoner på detta sätt är vår väg att bidra till livskraftiga företag och samhällen.



**Intrum Justitias värld. Målet är att vara marknadsledande i samtliga länder där vi har affärsverksamhet.**

#### **KUNDER I ALLA STORLEKAR**

Intrum Justitias kunder finns främst inom branscher som telekom, energi, bank och detaljhandel – att hjälpa kunder med stora volymer konsumentfordringar är vår specialitet. Men vi jobbar även med tiotusentals små och mellanstora företag som behöver koncentrera sig på sin verksamhet istället för på betalningshantering. Vi har närmare 75 000 kunder i 19 länder. De 30 största kunderna står för cirka 15 procent av Intrum Justitias intäkter men ingen enskild kund står för mer än 2 procent.

#### **GRUNDAT 1923**

Intrum Justitia är ett av Europas marknadsledande kredit- hanteringsföretag med verksamhet inom kredithantering och finansiella tjänster och med en stark inkassoverksamhet som bas. Intrum Justitia grundades 1923 och har idag cirka 3 850 medarbetare och affärsverksamhet i 19 länder. Dessutom har vi samarbete med representanter i ytterligare cirka 160 länder för att serva våra kunder som har verksamhet både i och utanför Europa.

# VÄL FUNGERANDE KREDITFLÖDEN SKAPAR TILLVÄXT OCH STABILITET

*Väl fungerande kreditflöden är en avgörande förutsättning för tillväxt, sysselsättning och en sund ekonomi för företag och privatpersoner. I det här VD-ordet vill jag ge några perspektiv på hur Intrum Justitia utgör en viktig samhällsfunktion genom vårt dagliga arbete med att hjälpa företag och individer att hantera krediter på ett ansvarsfullt sätt. Jag vill även berätta om de mest centrala händelserna för vår koncern under 2015 samt hur vi ser på vår framtida utveckling.*

Intrum Justitia hjälper företag till tillväxt genom effektiva kreditflöden.

Vi arbetar med såväl multinationella företag med många hundratusen kunder och anställa i flera länder som entreprenörsledda småföretag. Oavsett storlek på kunden så vet vi att en effektiv kreditprocess skapar tillväxt. En effektiv kreditprocess ger högre försäljning, lägre kreditförluster och förbättrat kassaflöde. Vidare, genom att överlåta kredithantering till ett företag med Intrum Justitias resurser och kompetens kan våra kunder öka sitt fokus på den egna kärnverksamheten.

Samtidigt hjälper Intrum Justitia privatpersoner till en bättre ekonomi. Varje dag är vi i kontakt med tusentals personer som har en kredit att reglera. Vår utgångspunkt är att vi tillsammans skall hitta vägar för att reglera skulder på ett sätt och i en takt som är hanterbar med hänsyn till varje enskild individs ekonomiska situation. Vi bedriver även i flera länder program för att informera och utbilda i synnerhet unga människor om vikten av en sund privatekonomi, med konkreta råd för hur man undviker en överdriven skuldsättning.

”Vi skall befästa  
eller nå en ledande  
position på samtliga  
våra marknader.”

Sammantaget fyller Intrum Justitia en viktig funktion i dagens samhälle. Vi bidrar till livskraftiga företag som har resurser att investera och nyanställa. Vi bidrar till en sund privatekonomi genom att hjälpa konsumenter att hantera skulder på villkor som är hanterbara för individen.

## SENA BETALNINGAR ÄR ETT HOT OCH EN MÖJLIGHET

Sedan 1998 undersöker Intrum Justitia årligen betalningsbeteenden i Europa. I vår undersökning European Payment Report 2015 ser vi att sena betalningar fortsätter att utgöra ett hot mot företagen. 24 procent anger att sena betalningar gör att de måste överväga att avskeda personal och 34 procent menar att sena betalningar innebär att de inte vågar anställa fler medarbetare. 40 procent anser att det hindrar deras företag att utvecklas och växa, medan 31 procent ser det som ett hot mot långsiktigt överlevnad. Undersökningen visar också att andelen fakturor som aldrig blir betalda uppgår till 3,1 procent av företagets årliga omsättning, vilket motsvarar uppskattningsvis 289 miljarder Euro.

Genom våra årliga undersökningar, som används av bland andra EU-kommissionen och Europeiska Centralbanken för beslutsfattande, bidrar Intrum Justitia till att sprida kunskap och ökad handlingskraft bland politiker och myndigheter. Utvecklingen enligt European Payment Report är på många sätt alarmerande och illustrerar vikten av väl fungerande kreditflöden för tillväxt och välbefinnande i dagens Europa. Samtidigt visar våra undersökningar också på den stora potentialen som finns inom kredithantering – kan företag och myndigheter gemensamt förbättra förutsättningarna för kreditgivning och kredithantering finns en mycket stor potential för snabb och markant förbättring av Europas ekonomi.

## 2015 – ETT FRAMGÅNGSRIKT ÅR

2015 har inneburit en fortsatt positiv utveckling för vår verksamhet. Vi har lagt stor kraft på att ytterligare förbättra den operativa effektiviteten för att möta våra kunders ökande krav på kvalitet och resultat. Detta har vi



åstadkommit bland annat genom att vi stärkt och utvecklat vår analys och optimering av data.

Under året har vi även stärkt vår marknadsposition i ett flertal länder. Inom Kredithanteringstjänster har vi genomfört två bolagsförvärv. Inom Finansiella Tjänster har vi vuxit inom Köpta Fordringar främst genom två större förvärv av skuldportföljer från finansiella institutioner. Vi har även haft en fortsatt god aktivitet avseende investeringar i mindre och medelstora skuldportföljer. Vidare har vi breddat vårt erbjudande genom lansering av flexibla finansieringslösningar för e-handelsföretag genom varumärkena Avarda i Norden och Byjuno i Schweiz.

Vår finansiella utveckling för 2015 var god. Vinsten per aktie ökade med 18 procent och avkastningen på köpta fordringar uppgick till 20 procent, väl över våra finansiella mål om 10 procent respektive 15 procent. För vår kapitalstruktur har vi under året varit strax under eller i nivå med vårt finansiella mål om en nettoskuld i relation till rörelseresultat före avskrivningar och amorteringar om lägst 2,0. Under året förstärkte vi även vår finansiella flexibilitet genom att utöka vår kreditfacilitet till 7,5 miljarder SEK samt genom att vi erhöll ett kreditbetyg från Standard & Poors.

Till följd av den goda utvecklingen under 2015 föreslår styrelsen en utdelning om 8,25 kr/aktie, en ökning med 18 procent jämfört med föregående år.

I november 2015 avgick Lars Wollung efter sju framgångsrika år som verkställande direktör och koncernchef för Intrum Justitia. I februari 2016 meddelade styrelsen att Mikael Ericson utsetts till ny verkställande direktör och koncernchef, med tillträde från den 1 mars 2016.

Mikael Ericson har bred erfarenhet från ledande positioner i bank- och finansbranschen under de senaste 30 åren.

## FRAMTIDSUTSIKTER

Intrum Justitias strategiska vägvisare kallar vi för Intrum Way. Under kommande år kommer vi att fortsätta med arbetet att utveckla vår affär i enlighet med hörnpelarna i Intrum Way:

– Vi skall befästa eller nå en ledande position på samtliga våra marknader, eftersom lokalt marknadsledarskap är en förutsättning för att vara konkurrenskraftig i vår bransch.

– Vi skall fortsätta att utveckla vårt kunderbjudande, där Intrum Justitia redan idag kan erbjuda en unik kombination av kredithanteringstjänster och finansieringslösningar, från kreditbeslut till inkassering.

– Vi skall kontinuerligt förbättra vår operativa effektivitet genom en ökad analytisk tillämpning av vår omfattande databas för betalningsbeteende.

– Genom att förbättra kassaflöden för företag och genom anpassade betalningsplaner för konsumenter ska vi bidra till tillväxt och stabilitet i samhället.

Genom Intrum Way skall vi realisera vår vision, där Intrum Justitias arbete skapar värde för företag, konsumenter och samhället. Vi ser med tillförsikt fram emot de kommande åren, med en tilltro om goda marknadsförhållanden och vår egen förmåga att kontinuerligt utveckla vår affär i nära samverkan med kunder och anställda.

Avslutningsvis vill jag tacka våra kunder för visat förtroende och ett gott samarbete under det gångna året. Vi går in i 2016 fast beslutsamma att fortsatt öka våra kunders mervärde av ett partnerskap med Intrum Justitia. Jag vill även tacka samtliga medarbetare för ännu ett år med gedigna insatser av att utveckla vårt företag.

Erik Forsberg  
tfVD och koncernchef  
Stockholm i februari 2016

# MARKNADSLEDANDE PÅ VARJE MARKNAD

*Intrum Justitias affärsidé är att erbjuda kunder kredithantering och finansiella tjänster med en stark inkassoverksamhet som bas. När kreditbedömningar och betalningsflöden fungerar som de ska får företag betalt, kan utvecklas, växa och anställa mer personal. När vi är framgångsrika i detta når vi också våra mål – som till exempel att vara marknadsledande i varje land vi verkar. 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

*Att erbjuda kunder kredithantering och finansiella tjänster med en stark inkassoverksamhet som bas.*

## MISSION

*Vi ska vara en katalysator för en sund ekonomi.*

## VISION

*Vi ska vara ett företag för och med människor som erbjuder kredithanteringstjänster och finansiella tjänster med högt kundvärde.*

## AFFÄRSIDÉ

Intrum Justitia är ett av Europas marknadsledande kredithanteringsföretag och vår affärsidé är att erbjuda kunder kredithantering och finansiella tjänster med en stark inkassoverksamhet 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. Samtidigt hjälper vi privatpersoner att komma ur en besvärlig skuldsituation.

## MISSION

Vår mission att vara en katalysator för en sund ekonomi. När allt fler varor och tjänster betalas med hjälp av olika typer av krediter, till exempel via e-handeln, blir det allt viktigare att företag ska kunna sälja varor och tjänster med minimal kreditrisk och få betalt på ett säkert sätt. En minimal kreditrisk innebär också att konsumenten kan känna en trygghet i att ett kreditköp inte leder till en ohållbar skuldsättning. För att hantera dessa betalningsflöden, med kreditbedömningar, fakturering, betalningsbevakning och inkasso, finns Intrum Justitia. När betalningsflöden fungerar som de ska får företag betalt, kan utvecklas, växa och anställa mer personal.

## VISION

Vår vision är att vara ett företag för och med människor, som erbjuder tjänster med högt kundvärde som hjälper företag att hantera kreditgivning och betalningsflöden och som ger konsumenten en trygg kreditmiljö.



## KUNDNYTTA

### *Kreditoptimering*

Med rätt kreditbeslut kan våra kunder maximera sitt försäljningsresultat. Fakturor blir betalda och lönsamheten ökas.

### *Betalningsadministration*

När Intrum Justitia sköter fakturering och kundreskontra professionaliseras hanteringen av betalningsadministration och påminnelser samtidigt som våra kunder istället kan fokusera på sin kärnverksamhet.

### *Inkasso*

Tack vare inkasso individuellt anpassad efter konsumentens ekonomiska förmåga blir människor skuldfria och våra kunder får färre avskrivningar, bättre likviditet och ökad lönsamhet samtidigt som resurser frigörs till kärnverksamheten.

### *Finansiella tjänster*

Med våra finansiella tjänster kan våra kunder öka sina kassaflöden och minska sin finansiella risk.

## VERKSAMHETSMÅL OCH STRATEGIER

	MÅL	SYFTE	STRATEGI
<i>Marknadsledande</i>	Vi ska vara marknadsledande i varje land där vi finns representerade.	Detta är viktigt genom att vi tack vare vår storlek har tillgång till en större databas med affärs- och kreditinformation om marknader, konsumentgrupper och företag än våra konkurrenter.	Strategin är att fortsätta växa, dels genom organisk tillväxt inom både kredithanteringstjänster och finansiella tjänster, dels genom förvärv av kompletterande kredithanteringsföretag och portföljer med fordringar.
<i>Komplett erbjudande</i>	Vi ska vara det naturliga valet för våra kunder och deras behov genom hela kedjan av kredithanteringstjänster.	Ett heltäckande erbjudande i betalningskedjan stärker relationen till våra kunder och ökar vår egen insikt om kredit- och betalningsmönster.	Strategin innebär fortsatt ökning inom köp av fordringar, vidareutveckling av våra kredithanteringstjänster för företag inom e-handel och ökade insatser för att erbjuda finansiella tjänster tidigt i betalningskedjan.
<i>Operationell effektivitet</i>	Vi ska leverera högsta kvalitet så effektivt och säkert som möjligt genom hela kedjan av kredithanteringstjänster.	Operationell effektivitet ger möjlighet till en stabil resultatutveckling och en effektiv prissättning för ökad tillväxt inom både kredithantering och finansiella tjänster.	Strategin handlar främst om att förädla våra metoder och resurser inom scoring, legala inkassoåtgärder och riskhantering. Vi arbetar kontinuerligt även med produktivitetsförbättring inom IT.
<i>En sund ekonomi</i>	Intrum Justitia är en viktig samhällsfunktion genom att verka för en sund ekonomi och miljö för kreditgivning.	Vår verksamhet bidrar till att företag får betalt och att konsumenter inte hamnar i skuldfällor. Då skapas sunda samhällen med växande företag som ger nya arbetstillfällen.	Strategin är att bedriva sund inkassoverksamhet och vara en föregångare i vår bransch, att utbilda konsumenter i hur krediter och uteblivna betalningar drabbar individen samt att sprida information via våra rapporter European Payment Report och European Consumer Payment Report.

## FINANSIELLA MÅL

Resultat  
per aktie

## MÅL

**+10%**

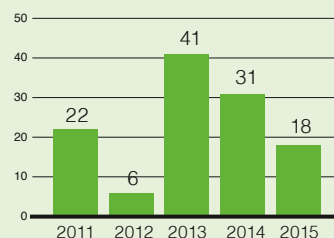
En ökning med minst  
10 procent per år.

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, utdelnings-tillväxt med mera.

## UTFALL

HISTORISKT UTFALL AVSEENDE  
ÅRLIG TILLVÄXT FÖR VINST PER  
AKTIE, %.



Avkastningen  
på köpta  
fordringar

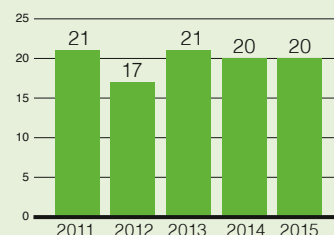
**15%**

Avkastningen på  
köpta fordringar bör  
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.

Tillväxten får dock inte ske på bekostnad av lönsamhet, utan Intrum Justitia prioriterar en stabil och hög avkastning.

HISTORISKT UTFALL  
AVSEENDE AVKASTNING PÅ  
KÖPTA FORDRINGAR, %.



Nettoskuld i  
relation till  
rörelseresultat  
före avskriv-  
ningar och  
amorteringar

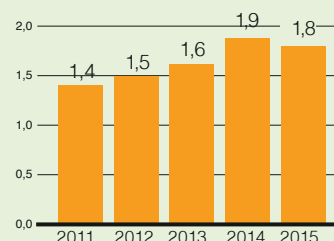
**2,0-3,0**

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 kapitalbinding inom kredithantering samt genom att köpta fordringar har en kassaflödesmässig kort återbetalningstid.

HISTORISKT UTFALL AVSEENDE  
NETTOSKULD I RELATION TILL  
RÖRELSERESULTAT FÖRE  
AVSKRIVNINGAR OCH AMORTE-  
RINGAR.



Definitioner av finansiella nyckeltal finns på sidan 87.

## 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 ska företagets framtida finansiella utveckling, kapitalbehov samt ställning i övrigt beaktas. För 2015 föreslår styrelsen en utdelning om 8,25 kr/aktie (7,00 kr/aktie), vilket motsvarar cirka 51 procent av nettovinsten.

# SUNDA KREDITER OCH PROFESSIONELL HANTERING GER LÖNSAMMARE FÖRETAG

*Sunda krediter och professionell hantering av betalningar och kundfordringar ger förutsättningar för företag att öka sin lönsamhet, utvecklas och skapa nya arbetstillfällen. För att bidra till detta erbjuder Intrum Justitia tjänster genom hela kredithanteringskedjan från bedömning av kreditrisk till betalning och inkasso. Vi hjälper kunderna med både kompetens och resurser så att de istället kan ägna sig åt det de är bäst på, sin egen verksamhet.*

## FRAMGÅNGSRIK BEDÖMNING AV KREDITRISK

Kreditinformation är 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. En redan stor och växande del av konsumentköpen sker på nätet med dator eller smartphone där man betalar med hjälp av nya kreditlösningar med exempelvis faktura eller olika avbetalningsmodeller. Det är viktigt att ge rätt kredit så att företag får betalt och så att konsumenten gör en affär de har ekonomi att betala.

Framgångsrik bedömning av kreditrisker bygger på en kombination av kunskap, information och förståelse. Intrum Justitia har lång erfarenhet av europeiska kreditmarknader och omfattande register över betalningsmönster på olika marknader. Detta kombinerat med egenutvecklade analysmodeller gör att vi kan göra våra kunders riskbedömning enklare och kreditgivning säkrare. Våra kunder sparar försäljningsresurser genom att enbart bearbeta de intressanta kunderna och minskar kreditrisken genom att få kännedom om betalningsmönster innan affären genomförs.

Vår analys bygger på scoring, vilket innebär att vi utifrån historiska data bedömer en grupp konsumenters kreditvärdighet och förutser deras betalningsvanor och beteenden. Tekniken bygger på en kombination av avancerade statistiska verktyg, betydande IT-kapacitet, kunskaper i psykologi och gott affärssinne.

Intrum Justitia arbetar med kreditoptimering för både nationella och internationella kunder. På de marknader där vi ännu inte har kreditupplysningsställstånd hjälper vi våra kunder med kreditupplysningar från en tredje part.



Innan våra kunder säljer en vara hjälper vi dem att bedöma kreditrisken genom att utvärdera deras kunders betalningsförmåga med hjälp av våra kreditoptimeringstjänster. När affären är genomförd används våra betalningstjänster, med fakturering och kundreskontra. Om fakturorna förfallit erbjuder vi våra inkasso-tjänster så att vår kund får betalt och konsumenten blir skuldfri.

### KORTARE BETALNINGSTID FÖRBÄTTRAR LÖNSAMHETEN

När Intrum Justitia sköter fakturering och kundreskontra professionaliserar hanteringen av betalningsadministration och påminnelser och våra kunder får tid över till det de är bäst på, att driva och utveckla sin egen verksamhet.

Med våra betalningstjänster förkortas betalningstider och minskas mängden inkassoförfaranden genom att elektroniska fakturor och pappersfakturor skickas automatiskt och med kvalitetssäkrade rutiner samt att betalningspåminnelser skickas konsekvent och i tid. För den växande e-handelsbranschen och många andra branscher 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 dem som ligger efter med betalningar. Rutinerna anpassas genom att exempelvis form och frekvens för betalningspåminnelser tar hänsyn till slutkundens ekonomi. När betalningsadministrationen anpassas på detta sätt hjälper vi våra kunder att hålla goda relationer med sina kunder.

### INDIVIDUELLT ANPASSAD INKASSO

Sedan 1998 undersöker Intrum Justitia årligen betalningsbeteenden i Europa. I vår undersökning European Payment Report 2015 ser vi att sena betalningar är ett

stort problem för företagen. 24 procent säger att sena betalningar gör att de överväger att avskeda personal och 34 procent menar att sena betalningar gör att de inte vågar anställa fler medarbetare.

Varken för företaget eller slutkunden är sena betalningar något positivt. Företag vill få betalt så att deras kassaflöde förbättras och verksamheten fungerar, och slutkunden med en skuld hängande över sig vill gärna bli skuldfri.

Intrum Justitias uppgift är att lösa detta. Tack vare våra analysmodeller, 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.

Om inkassoförfarandet ändå inte ger resultat, trots att den betalningsskyldiga har fått god hjälp av oss och möjlighet att betala, kan vi skicka ärendet vidare till rättsinstanser som exempelvis kronofogdemyndigheten och få ett beslut.

Intrum Justitia hjälper även företag att få betalt internationellt, utanför sin egen hemmamarknad. Vi täcker cirka 180 länder världen över tack vare samarbete med kvalificerade partners.

# INTERFLORA: EN GEDIGEN BETÄLLÖSNING FÖR KUNDERNA OCH MINSKAD FINANSIELL RISK.

Att skicka blommor till sina vänner har blivit enklare med digitaliseringen. I Schweiz använder kunderna till Fleurop-Interflora AG en tjänst som gör det möjligt att beställa en bukett blommor med snabb leverans inom ett par timmar, oavsett destination i världen. Tack vare ett globalt nätverk av butiker inom Interfloragruppern och modern kommunikationsteknik tar överföringen av en order bara några sekunder. I Schweiz säljs mer än 80 procent direkt via Internet – och denna andel ökar för varje år.

För att lyckas behöver Fleurop-Interflora AG en stark partner för att genomföra kreditkontroller, något som är viktigt för att minimera den finansiella risken i att inte få full betalning. Intrum Justitia har varit partner till Fleurop-Interflora AG under 15 år. Tack vare en helt automatiserad beställningsprocess och integrerad kreditupplysning, kan Fleurop-Interflora AG erbjuda varje kund en anpassad betalningsmetod. Om en faktura förblir obetald, tar Intrum Justitia hand om processerna för påminnelser och inkasso. Fleurop-Interflora AG kan ägna sig åt det de är bäst på, att sälja och leverera blommor till sina kunder världen över.

# STABILT KASSAFLÖDE MED HJÄLP AV FINANSIELLA TJÄNSTER

*Med våra finansiella tjänster får kunderna det stabila kassaflöde som ofta är nödvändigt för att driva och utveckla sin verksamhet. Tack vare tjänster som fakturaköp, betalningslösningar för e-handelsföretag och köp av fordringar får våra kunder betalt även om betalning från slutkunden uteblir.*



Med finansieringstjänster som fakturaköp säljer våra kunder sina fakturor till oss och får betalt för merparten av beloppet. Med vår tjänst för e-handelsföretag får företaget betalt direkt samtidigt som vi erbjuder konsumenten månadsfaktura eller konto med delbetalning. Vi kan också förvärva vår kunds förfallna fordringar för en del av värdet och fortsätta själva med inkassoåtgärder.

### FINANSIERINGSTJÄNSTER GER MINSKAD RISK OCH STABILT KASSAFLÖDE

När företag vill ha ett stabilt kassaflöde eller tillfälligt öka likviditeten till exempel för att göra investeringar, eller när de vill minimera sin finansiella risk. Då erbjuder vi våra finansieringstjänster.

Det kan till exempel handla om fakturaköp där företag säljer sina fakturor till oss och får betalt för en större del direkt.

Det kan också handla om våra tjänster för den växande e-handelsmarknaden. Allt fler e-handelsföretag har en verksamhet där tusentals krediter varje dag lämnas till konsumenterna, vilket gör att stora finansiella risker uppstår. Här erbjuder vi tjänster där e-handlaren får betalt direkt vid genomfört köp samtidigt som konsumenten erbjuds månadsfaktura eller konto med delbetalning. I tjänsten ingår att e-handelsföretaget är avsändare för all kommunikation med konsumenten, så att de kan stärka sitt eget varumärke och därmed sin konkurrenskraft.

För de kunder som vill sälja utan risk och slippa ägna resurser åt administration med betalningspåminnelser och inkassoärenden, erbjuder vi betalningsgaranti efter att vi först gjort en kreditriskbedömning. De fakturor som eventuellt inte betalas behandlar vi som inkassoärenden.

### FÖRFALLNA FORDRINGAR BLIR EN INTÄKT

Enligt vår undersökning European Payment Report 2015 uppgår andelen fakturor som inte betalas till 3,1 procent av europeiska företags årliga omsättning, vilket motsvarar uppskattningsvis 289 miljarder Euro. Pengar som istället skulle kunna användas till investeringar i företagens verksamhet, investeringar som skapar jobb och möjligheter för fler européer att få ett arbete.

Som ett led i att hjälpa företag att stabilisera sitt kassaflöde köper Intrum Justitia förfallna fordringar. När vi köper företags förfallna fordringar får de bättre likviditet eftersom de får betalt för en del av den gamla fordringen som de annars helt riskerat att inte få ersättning för. De får också möjlighet att minska sin kapitalbindning genom att sälja av fordringar som förfallit. Köpeskillingen för portföljer med förfallna fordringar avgörs genom att vi gör en prognos för hur mycket av skulderna som kommer att betalas och när de beräknas betalas.

Efter ett köp görs en individuell scoring som hjälper oss att ta hand om ärenden på ett sätt som optimerar utfallet. Genom Intrum Justitias långsiktiga inkassoåtgärder blir konsumenten lättare skuldfri eftersom vi på ett professionellt sätt kan hjälpa till att minska skulden, exempelvis genom avbetalningsplaner som tar hänsyn till varje konsuments betalningsförmåga.

## SCAN: LEVERERAR MUSIK TILL DE NEDERLÄNDSKA MEDBORGARNA.

Musik på allmänna platser – hos frisören, i skolor, köpcentrum och restauranger är något vi har vant oss vid. Men för att ett företag ska kunna spela de största hitsen behöver de en licens och är skyldiga att betala en avgift för nyttjandet så att artister och musikproducenter kan leva på sitt yrke. I Nederländerna regleras detta i nederländsk lag och SCAN (Servicecentralen för upphovsrätt och närstående rättigheter) har ansvaret för att detta fungerar i verkligheten.

Sedan 8 år hjälper Intrum Justitia i Nederländerna SCAN med hanteringen av fakturor, betalningar och inkasso för att säkra att dessa avgifter blir betalda. Vårt team levererar ett dagligt stöd till SCAN för att betalningsprocesserna ska fungera på ett effektivt sätt. På så sätt kan holländarna lyssna på musik på offentliga platser medan artister och producenter kan fokusera på att göra fler bra låtar. Intrum Justitia kommer fortsätta att förvalta insamling av licensavgifterna och SCAN kan fokusera på sin kärnverksamhet istället för att hantera fakturor, betalningar och inkasso.



# BETALNINGAR SOM SKER I TID SKAPAR MÖJLIGHET TILL HÅLLBARA SAMHÄLLEN

*Det mest effektiva Intrum Justitia kan göra för ett hållbart Europa är att arbeta för sund kreditgivning och att betalningar sker i tid. På så sätt bidrar vi till god ekonomi för företag, människor och samhället i stort.*

En sund kreditgivning innebär att människor inte riskerar att sätta sig i ohållbara skuldsituationer. Det innebär också att företag har möjlighet att låna ut pengar eller sälja varor och tjänster på kredit utan att det innebär stora finansiella risker. När företag får betalt och dessutom i tid får de möjlighet att investera, utvecklas och erbjuda människor arbete. Dessa två saker ger det tredje – ekonomisk möjlighet att skapa hållbara samhällen.

## MILJÖ, SAMHÄLLE OCH EKONOMI

Hållbarhet handlar om tre områden som också är sammanflätade – miljö, samhälle och ekonomi. Alla tre områden är beroende av varandra för att uppnå hållbarhet. Det ena kan inte fungera hållbart utan de andra två.

Grunden för att uppnå hållbarhet bygger på att företagens verksamhet fungerar och helst expanderar. God ekonomi ger förutsättningar att satsa på hållbarhet. Företagen kan också anställa fler människor vilket är bra för samhällets ekonomi, vilket i sin tur är en förutsättning för att kunna bygga ett fungerande samhälle med resurser att satsa på ett ansvarsfullt miljötanke.

Hur länder uppfyller nya miljömål, hur samhällen fungerar och hur länders ekonomiska status ser ut varierar mycket i Europa 2015. Det är fortfarande obalans

mellan de tre hållbarhetsområdena – 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.

## INTRUM JUSTITIA ÄR EN KATALYSATOR FÖR EN SUND EKONOMI

Intrum Justitia undersöker sedan 1998 betalningsbeteenden i Europa. European Payment Report 2015 visar att sena betalningar är ett stort hot mot företagen. På frågan om företag skulle anställa fler medarbetare om de fick betalt fortare, svarade 32 procent ja. Det innebär att cirka 8 miljoner företag i Europa skulle anställa om kredithanteringen fungerade. Resultaten visar också att 24 procent säger att sena betalningar gör att de måste överväga att avskeda personal och att 40 procent anser att det hindrar deras företag att utvecklas och växa.

I vår andra undersökning European Consumer Payment Report 2015, där Intrum Justitia undersöker konsumenters betalningsbeteenden, framkommer att unga européer (18-24 år) har det svårt. Mer än 20 procent är arbetslösa och 23 procent är beredda att lämna sitt land för att skapa sig en bättre framtid. 18 procent säger sig inte kontroll över sin finansiella situation och bara 62 procent vet vilka räkningar de har varje månad.

För att förändring ska ske menar forskare att alla måste bidra – regeringar, myndigheter och organisationer samt enskilda människor och inte minst företag.

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. Genom vår mission att vara en katalysator för en sund ekonomi maximerar vi vårt bidrag till ett hållbart samhälle genom vår expertkunskap i det dagliga

”För att förändring ska ske menar forskare att alla måste bidra – regeringar, myndigheter och organisationer samt enskilda människor och inte minst företag”

arbetet med företag och konsumenter. Det mest effektiva Intrum Justitia kan göra för ett hållbart Europa är att arbeta för sundare kreditgivning, kortare betalningstider i ett flertal av Europas länder och minska mängden obetalda fordringar.

#### KONKRETA EXEMPEL FRÅN 2015

Under 2015 hade Intrum Justitias medarbetare 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.

Intrum Justitia tar ansvar för rollen som informations-spridare på den europeiska kreditmarknaden. Bland annat genom våra årliga undersökningar, European Payment Report och European Consumer Payment Report, som visar hur sena eller uteblivna betalningar påverkar ekonomin i Europa. 2015 dokumenterades och kommunicerades undersökningarna till valda grupper. De används av bland andra EU-kommissionen som underlag för beslutsfattande. De kan också beställas på vår hemsida [www.intrum.com](http://www.intrum.com). Vi är även på detta sätt en viktig samhällsfunktion genom att få organisationer, företag och konsumenter att inse kopplingen mellan en sund syn på betalningar och ett väl fungerande näringsliv och därmed samhälle.

Under 2015 har EU-kommissionen i Bryssel gjort en utvärdering av direktivet för sena betalningar och den inverkan de haft på betalningsmoralen i EU-länderna. Intrum Justitia har aktivt deltagit i den utvärderingen genom att förse kommissionen med data och vi var även inbjudna som experter för att diskutera utvärderingen tillsammans med representanter för medlemsländerna.

Sedan ett flertal år samarbetar Intrum Justitia i Sverige med flera gymnasieskolor i utbildningen av eleverna i privat- och hushållsekonomi. Vi har kunnat se direkta resultat av samarbetet och mött mycket stor uppskattning från eleverna, som på det sättet förbereds än mer för vuxenlivet och ansvar för en egen ekonomi. Vi kommer att öka samarbetet med skolor i hela landet under 2016.

Även i Belgien arbetar vi med att undervisa gymnasie-ungdomar för att öka deras förståelse för vikten av att hantera skulder på ett sunt sätt.

I Frankrike stöttar vi organisationen CRESUS, som fokuserar på att stötta människor som är överskuldssatta.

I Tyskland samarbetar vi med organisationen Caritas för att stötta dem i arbetet med att hjälpa överskuldssatta att komma tillbaka till en skuldfri tillvaro. Även här jobbar vi mycket med utbildning.

Intrum Justitias verksamhet har begränsad påverkan på miljön jämfört med exempelvis tillverkande företag. 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.

European Payment Report 2015 visar att sena betalningar är ett stort hot mot företagen.

# 32%

av företagen i Europa (cirka 8 miljoner företag) skulle anställa fler medarbetare om de fick betalt fortare.

# 24%

av företagen säger att sena betalningar gör att de måste överväga att avskeda personal.

# 40%

anser att sena betalningar hindrar deras företag att utvecklas och växa. Det bästa Intrum Justitia kan göra för ett hållbart Europa är att arbeta för sundare kreditgivning och kortare betalningstider.



# E.ON: FOKUS PÅ HÅLLBAR ENERGI OCH KUNDRELATIONER.

Energibolaget E.ON, ett av de ledande energibolagen på den nordiska marknaden, producerar och distribuerar energi i form av el, biogas, värme och kyla till över en miljon kunder i Norden. För E.ON är det viktigt att vara en uppskattad partner för hållbara energilösningar och därför läggs stort fokus på att ta hänsyn till både miljö och människa i företagets handlingar.

Fakturan är en viktig del i E.ONs kundrelation och som en del i fakturahanteringen har E.ON sedan många år ett nära samarbete med Intrum Justitia. Samarbetet bygger på en gemensam förståelse för slutkunden och hanteringen av betalningsflöden, även i de fall där betalningen inte kommer in i tid. Genom en nära dialog och Intrum Justitias professionella hantering av förfallna fordringar har samarbetet över åren skapat en ökad nöjdhet bland E.ONs kunder och samtidigt genererat förbättrade resultat för såväl E.ON som Intrum Justitia.



# INTRUM JUSTITIA – EN KOMPLETT AKTÖR PÅ EN FRAGMENTERAD MARKNAD

*Marknaden för kredithantering i Europa är fragmenterad. Många små aktörer bedriver inkassoverksamhet lokalt i sitt land – att etablera sig som lokal leverantör av enklare inkassotjänster är förhållandevis lätt. Andra större internationella aktörer erbjuder hela kedjan av kredithanteringstjänster, från kreditbeslut till kundreskontra, påminnelser och inkasso. Intrum Justitia är en av dessa.*

Det som främst skiljer oss från andra större aktörer i Europa är att vi både är en tjänsteleverantör och en finansiell aktör. Det vill säga, som tjänsteleverantör erbjuder vi ett komplett utbud av kredithanteringstjänster till såväl stora som små företag i hela Europa. Och som finansiell aktör investerar vi i portföljer med förfallna fordringar och arbetar vidare med inkasso för att erhålla betalning för dessa fordringar. Dessutom levererar vi ett antal finansieringstjänster, främst för företag inom e-handel, vilket gör oss än mer unika.

När det gäller investeringar i förfallna fordringar domineras marknaden av ett mindre antal stora europeiska företag. Den här typen av investeringsverksamhet kräver både ett stort kapital och en betydande mängd information om konsumenter och företags betalningsbeteenden för att nå framgång. Något som kännetecknar Intrum Justitia.

## EN MARKNAD MED TILLVÄXTPOTENTIAL

Många företag i Europa verkar fortfarande utan att anlita en specialist för sin kredithantering. Det finns alltså god tillväxtpotential. Speciellt på flera marknader i Syd- och Mellaneuropa är vanan att använda kredithanteringstjänster inte lika stor som i Nordeuropa.

Osäkerheten kring den ekonomiska utvecklingen i många länder gör också att företagens behov av att skapa ett starkare och mer förutsägbart kassaflöde ökar. Dessutom ökar behovet av att skapa fler alternativ till att finansiera rörelsekapitalet exempelvis genom försäljning av fordringar – flera trender som långsiktigt gynnar Intrum Justitia.

Vi bedömer att en stor tillväxtmotor de närmaste åren är marknaden för investeringar i förfallna fordringar. På sikt handlar vår tillväxt om att på flera sätt hjälpa företag att minska sin totala finansiella risk, till exempel genom tjänster som hjälper företag att hantera hela betalnings-

flödet och ta över kreditrisken innan fakturan förfallit.

Vi ser också stora möjligheter att skapa värde för våra kunder inom de nyare tjänsterna som avser finansiering innan en faktura förfaller, till exempel factoring eller betalningslösningar för e-handel.

## KUNDER I ALLA STORLEKAR

Intrum Justitias kunder finns främst inom branscher som telekom, energi, bank och detaljhandel – att hjälpa kunder med stora volymer konsumentfordringar är vår specialitet. Men vi jobbar även med tiotusentals små och mellanstora företag som behöver koncentrera sig på sin verksamhet istället för på betalningshantering. Vi har närmare 75 000 kunder i 19 länder. De 30 största kunderna står för cirka 15 procent av Intrum Justitias intäkter men ingen enskild kund står för mer än 2 procent.

Några exempel på kunder i finanssektorn är de nordiska bankerna Swedbank och Nordea. En av koncernens största kunder är schweiziska Ärztekasse, som verkar i vårdsegmentet och bland energibolag återfinns Savon Voima i Finland, samt de nordiska elbolagen Fortum och E.ON. I telekomsegmentet arbetar vi bland annat med Magyar Telekom Nyrt i Ungern, Orange i Frankrike, MEO i Portugal, DNA Oy i Finland och Vodafone i Spanien.

Bland kunder från andra branscher hittar vi Fleurop Interflora i Schweiz, Canon i Portugal, Schibsted i Norge och Fitness DK i Danmark.

Under våra varumärken Byjuno i Schweiz och Avarda i Norden samarbetar vi exempelvis med schweiziska Vorwerk International Strecker & Co, ett världsledande företag inom försäljning av konsumentprodukter, butikskedjan Cervera och däckföretaget Euromaster i Sverige samt hemelektronikföretaget Anttila i Finland.

# REGIONER

*Intrum Justitias verksamhet delas in i de tre regionerna Norra Europa, Centrala Europa och Västra Europa. Vi har affärsverksamhet i 19 länder och cirka 3 850 medarbetare. Respektive lands marknadsposition samt andelen omsättning, resultat och anställda fördelas så här:*



## NORRA EUROPA

Etableringsår	Marknadsposition	Andel av oms.	Andel av res.	Andel av anst.	2015	2014	%	% fx*	
Danmark	1977	Marknadsledande							
Estland	1996	Marknadsledande							
Finland	1910	Marknadsledande							
Nederländerna	1983	Topp 5							
Norge	1982	Topp 5							
Sverige	1923	Marknadsledande	46 %	53 %	43 %				
Polen	1998	Övrigt							
					Omsättning, MSEK	2 652	2 539	4	3
					Rörelseresultat, MSEK	842	733	15	13
					Rörelsemarginal, %	32	29	3 ppt	–

## CENTRALA EUROPA

Etableringsår	Marknadsposition	Andel av oms.	Andel av res.	Andel av anst.	2015	2014	%	% fx*	
Schweiz	1971	Marknadsledande							
Slovakien	2005	Marknadsledande							
Tjeckien	1996	Marknadsledande							
Tyskland	1978	Övrigt							
Ungern	1993	Marknadsledande	30 %	31 %	21 %				
Österrike	1995	Topp 5							
					Omsättning, MSEK	1 636	1 418	15	6
					Rörelseresultat, MSEK	499	416	20	10
					Rörelsemarginal, %	31	29	2 ppt	–

## VÄSTRA EUROPA

Etableringsår	Marknadsposition	Andel av oms.	Andel av res.	Andel av anst.	2015	2014	%	% fx*	
Belgien	1988	Marknadsledande							
Frankrike	1987	Marknadsledande							
Irland	1999	Marknadsledande							
Italien	1985	Övrigt							
Portugal	1997	Marknadsledande	24 %	16 %	36 %				
Spanien	1994	Topp 5							
Storbritannien	1989	Övrigt							
					Omsättning, MSEK	1 309	1 192	10	7
					Rörelseresultat, MSEK	252	246	2	–1
					Rörelsemarginal, %	19	21	–2 ppt	–

\* % fx avser förändring justerat för valutaeffekter.

Omsättning, verksamhetsresultat och verksamhetsmarginal exklusive omvärdering av köpta fordringar.

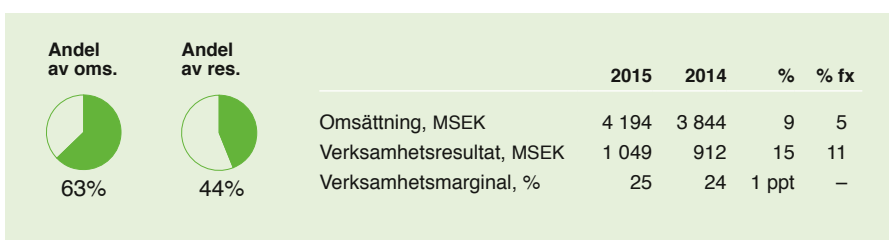
# VERKSAMHETSOMRÅDEN

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

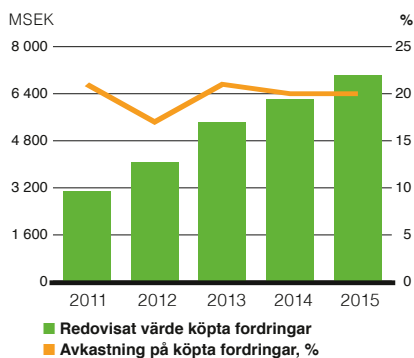
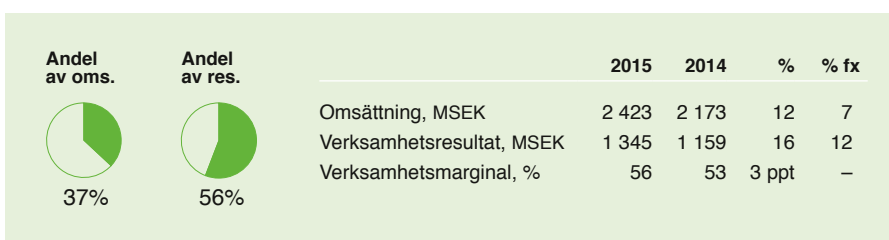
Verksamhetsområdet Kredithanteringstjänster står för 63 procent av koncernens totala omsättning och 44 procent av resultatet. Närmare 95 procent av koncernens anställda arbetar inom detta område. Tjänsterna beskrivs i detalj på sidorna 11–13.

Verksamhetsområdet Finansiella tjänster utgörs till största delen av investeringar i portföljer med förfallna eller avskrivna fordringar. Verksamhetsområdet står för 37 procent av koncernens omsättning och 56 procent av resultatet. Tjänsterna beskrivs närmare på sidorna 14–15.

## KREDITHANTERINGSTJÄNSTER

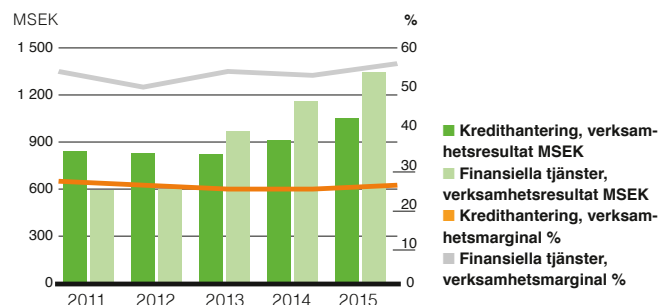


## FINANSIELLA TJÄNSTER



### Redovisat värde köpta fordringar

Redovisat värde av köpta fordringar ökade till 7 027 MSEK under 2015. Avkastning på köpta fordringar uppgick till 20 procent under 2015.



### Resultat och verksamhetsmarginal

Verksamhetsresultatet för Kredithanteringstjänster var 1 049 MSEK under 2015 och Finansiella tjänster var 1 345 MSEK under 2015 medan verksamhetsmarginalen var 25 procent respektive 56 procent.

# VÅRT MÅL ÄR ATT VARA BRANSCHENS MEST ATTRAKTIVA ARBETSGIVARE

*På Intrum Justitia är vi 3 850 medarbetare och vi bedriver affärsverksamhet i 19 länder, från nordligaste Europa till södra, västra och östra. Geografiskt täcker vi en stor yta och visst finns det kulturella skillnader, därför är samma arbetssätt och gemensamma värderingar viktiga delar för att skapa ett konkurrenskraftigt erbjudande till våra kunder över hela Europa.*



## GEMENSAMMA VÄRDERINGAR I 19 LÄNDER

### *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 EPR (European Payment Report), 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.

### INTRUM JUSTITIAS TRE LEDARSKAPSPRINCIPER

Med målet att attrahera, utveckla och behålla de bästa medarbetarna på marknaden arbetar Intrum Justitias ledare efter tre principer som handlar om att arbeta 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.

”Vår ambition är att erbjuda ett meningsfullt, stimulerande och motiverande arbete.”

### EN MENINGSFULL, STIMULERANDE OCH MOTIVERANDE ARBETSPLATS

På Intrum Justitia arbetar cirka 3 850 personer med ursprung från 75 olika länder, en mångkulturell arbetsplats där alla erbjuds lika möjligheter och behandlas med respekt. Kvinnor och män ges likvärdiga förutsättningar och vår målsättning vid rekryteringar är att hitta den mest kompetenta kandidaten oavsett kön.

Vår ambition är att erbjuda 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.



### TOP OF MIND I BRANSCHEN

Intrum Justitias mål är att vara det givna valet för medarbetare i vår bransch. En hög ambition som gör att vi lägger stor vikt vid rutiner för ledarskapsplanering, karriärmöjligheter, internrekrytering och möjligheter till yrkesmässig utveckling. Vår HR-strategi betonar också vikten av rekrytering, kompetensutveckling och resultatförbättring.

Vi fokuserar på utbildning och förbättrade verktyg för att stärka expertkunskaper och ledarskapsförmågan hos medarbetare och ledare. Under 2015 fortsatte vårt ledarskapsprogram som är specialdesignat av oss tillsammans med IFL vid Handelshögskolan i Stockholm. Närmare 50 chefer har gått programmet under året.

### MEDARBETARUNDERSÖKNING 2015

En viktig nyckel till att göra ett bra jobb för våra kunder och uppnå affärsmässig framgång är att våra medarbetare

är motiverade och trivs. Vår medarbetarundersökning görs för att vi ska förstå hur medarbetarna upplever sina dagar på arbetet, vad som är viktigt för att trivas och göra ett bra jobb och hur vi ytterligare kan utveckla Intrum Justitia till att bli branschens bästa arbetsgivare.

Undersökningen handlar om: 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 2015 definierades, implementerades och följdes en dedikerad handelsplan upp i alla våra länder för att kontinuerligt förbättra nöjdhet och motivation i våra team.

### FAKTA PER ANSTÄLLD

	2015	2014	2013	2012	2011
Omsättning per anställd, MSEK	1,46	1,36	1,29	1,16	1,19
Rörelseresultat per anställd, KSEK	422	376	342	252	260
Genomsnittligt antal anställda	3 846	3 801	3 530	3 485	3 331
Andel kvinnor, %	65	64	64	63	64
Sjukfrånvaro, %	4	4	4	4	4

*Ciara McAdam  
Supervisor Legal Department  
Irland*

”Jag heter Ciara McAdam och arbetar som arbetsledare på den juridiska avdelningen på Intrum Justitia Irland. I min roll ansvarar jag för behandlingen av korrekt juridisk dokumentation samtidigt som jag säkerställer att vi uppfyller alla juridiska och regulatoriska krav i vår inkassoverksamhet. Jag har arbetat på Intrum Justitia i åtta år.”

”Som medarbetare på Intrum Justitia försöker jag varje dag tillämpa våra värderingar i mitt arbete. Jag försöker hitta förbättringar som låter mig arbeta mer effektivt och uppskattar de utmaningar som gör varje dag anorlunda och spännande. Jag tycker om att samarbeta med andra medlemmar i mitt team så att vi kan uppnå bästa möjliga resultat. Kommunikation är nyckeln till vår framgång. Vi samarbetar genom att stötta, uppmuntra och motivera varandra så att vi uppnår våra mål. Mitt mål är att fortsätta växa och utvecklas inom företaget.”



*Selina Bürgin & Nadine Balzer  
Senior Client Support Managers  
Schweiz*



”Vi fascineras av hur mångsidiga våra dagliga arbetsuppgifter är – fyra olika områden ger oss tillfälle till kontinuerligt utbyte och tillgång till kundernas varierande orosmoment. Vi har båda samma typ av arbetsuppgifter och stöttar varandra samtidigt som vi tar hand om våra kunder. Vi uppdaterar kraven manuellt och övervakar dem. Detta omfattar att skapa rapporter och introducera nya kunder till befintliga verktyg och processer.”

”Vi samlar in viktig kunskap vid kundbesök och tar hand om nya förfrågningar från kunderna, vilket ger välkommen omväxling till hanteringen av deras bekymmer via telefon eller skriftligen. Dessutom stöttar vi våra kollegor på säljavdelningen och leder hanteringen av klagomål som kommer in via kundtjänst. Vi har även hand om efterbehandlingen av avslutade kontrakt. Detta innebär självklart att vi är kundernas kontaktpersoner i de flesta nya ärenden.”

*Peter Kondakow  
Senior Business Controller  
Schweiz*

”Under de sista sju åren har jag arbetat på Intrum Justitia i flera analytiska och kontrollerande funktioner. I min nuvarande roll trivs jag med den variation jag får genom att stötta våra viktigaste kunder när det gäller att hitta optimala lösningar för såväl service som rapportering.”

”Förutom att övervaka våra viktigaste kunders resultat med avseende på intäktsutveckling och lönsamhet försöker jag ständigt hitta nya möjligheter för optimering. Hanteringen av komplexa projekt är en utmaning som jag uppskattar mycket. Jag tycker även mycket om den internationella miljön där jag kommunicerar med mina kollegor i Schweiz och utomlands. Intrum Justitia låter mig utvecklas i enlighet med mina styrkor och stöttar mig i denna utveckling. Den familjära atmosfären i en snabbväxande miljö är också ett plus.”



*Lesley Uitte de Willige  
Manager Data & Interface Development (IT),  
Nederländerna*

”Det har redan gått nio år sedan min första dag på Intrum Justitia. Jag började praktisera här när jag studerade datorteknik, eftersom det krävdes praktik för min examen. Det stimulerande projektet innebar att utveckla en process för en av våra största kunder. Efter det bad Intrum Justitia mig att stanna.”

”Nu har jag en chefsroll och arbetar med ett team som består av externa uppdragstagare. Mitt team och jag arbetar med projekt som rör integrationen av system från kunder och leverantörer. Vi förbättrar processer och ser till att vi håller oss ajour med innovationer, både från omvärlden och – minst lika viktigt – i form av interna förbättringar, exempelvis Intrum Web. Vi ingår för närvarande i ett projekt där vi implementerar ett nytt inkassosystem. Det innebär en stor förändring – men vi är mycket engagerade i denna utmaning. Jag är stolt över mitt team.”



*Alexandra Lago Agujetas  
Collection Manager, Banking & Finance  
Spanien*

”Jag började arbeta på Intrum Justitia för sju år sedan. I min första roll arbetade jag som administrativ assistent till vår juridiska avdelning. Det var en fantastisk erfarenhet, och jag lärde mig mycket om juridiska processer.”

”Efter två år fick jag möjlighet att byta avdelning till vårt call center, vilket gav mig min första erfarenhet av att hantera inkassoverksamhet via telefon. Därifrån flyttade jag till Banking & Finance, där jag arbetar som inkassochef idag. Denna förändring har varit positiv, inte bara för att jag lärt mig mer om kravhantering, men även för att jag kan omsätta Intrum Justitias värderingar i praktiken. I min roll måste man verkligen leva enligt värderingen ”Vi förstår människor”, då jag varje dag talar med människor som befinner sig i svåra situationer. I mitt dagliga arbete måste jag vara metodisk och samtidigt ta fram anpassade återvinningslösningar för varje enskilda fall, då alla fall är unika. Jag vill gärna fortsätta att utvecklas yrkesmässigt inom företaget.”



*Christina Nilsson  
Training & Development Specialist  
Sverige*

”Jag har gjort en spännande resa på Intrum Justitia där jag under mina 15 år aldrig har stått stilla i min utveckling. Min karriär är ett tydligt exempel på hur företaget tar tillvara på kompetens och uppmuntrar till eget ansvar. Jag började som handläggare på Contact Center där jag snabbt fick ansvar för att handleda andra. Efter att jag varit delaktig i att bygga upp kundwebben tog jag rollen som kundwebbsadministratör.”

”Idag jobbar jag som Training & Development Specialist. Jag motiveras av att jobba innovativt med utbildning då vi på Intrum Justitia följer marknadens trender och skapar nya lösningar. Vi är inte rädda för att ta oss an utmaningar, ett gott samarbete där vi stöttar varandra gör detta möjligt. Jag ser fram emot att fortsätta bidra till Intrum Justitias framgång och därmed bidra till en sundare ekonomi i samhället.”



# 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 2015 till 1 594 893 SEK fördelat på 73 421 328 utestående aktier, vilket ger ett kvotvärde om 0,02. Bolaget har återköpt egna aktier under 2013, 2014 och 2015. Avräknat aktier i egen ägo uppgår antalet aktier till 72 347 726 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 2015 ökat från 232 kronor till 288,60, en uppgång med 27 procent, justerat för en utdelning om 7,00 per aktie. Under samma period ökade Stockholmsbörsens index (OMXS) med 6,6 procent. Den lägsta betalkursen för aktien under året noterades den 29 januari till 218,10 kronor, och den högsta var 312,40 kronor den 29 oktober. Kursen vid årets utgång motsvarade ett börsvärde på Intrum Justitia om 20 880 MSEK (17 133). Avslut i aktien skedde under samtliga börsdagar. I genomsnitt omsattes 233 834 aktier per börsdag (252 157) på Nasdaq Stockholm. Totalt omsattes 575 124 aktier i genomsnitt per handelsdag under året, inräknat handeln på samtliga marknadsplatser där Intrum Justitia-aktien handlades under året. Handeln på

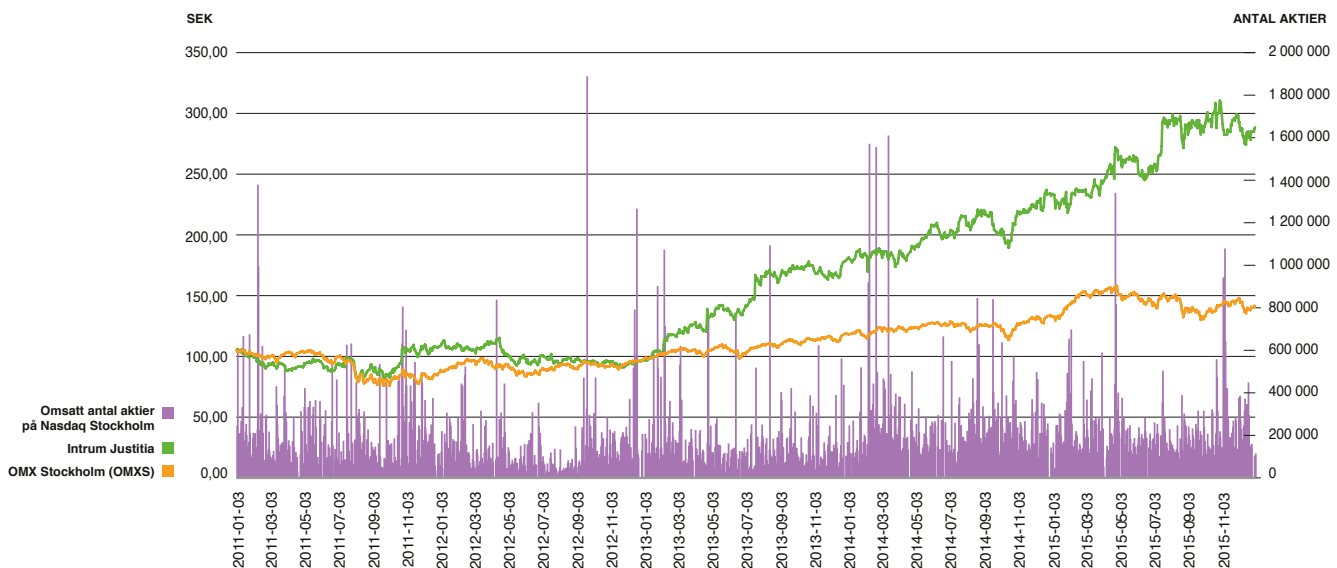
Nasdaq Stockholm stod för 41 (51) procent av den totala handeln under 2015. Övriga avslut gjordes på exempelvis Chi-X, Turquoise, så kallade dark pools samt övrig OTC-handel.

## ÄGARE

Vid utgången av 2015 hade Intrum Justitia 9 266 ägare, att jämföra med 7 761 året innan. De 10 medlemmarna i ledningsgruppen har ett sammanlagt innehav i Intrum Justitia om 15 433 aktier och Intrum Justitias styrelseledamöter äger sammantaget 32 800 aktier. Intrum Justitia AB ägde vid utgången av 2015, 1 073 602 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 2015 föreslår styrelsen att utdelning lämnas om 8,25 kronor per aktie, motsvarande cirka 51 procent av nettovinsten efter skatt. Avstämningsdag för utdelning föreslås vara den 22 april 2016.



## 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	1 594 893,02	79 774 651	0,02
2014	Indragning av egna aktier <sup>9</sup>	0	1 594 893,02	77 360 944	0,02
2015	Indragning av egna aktier <sup>10</sup>	0	1 594 893,02	73 421 328	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 placeringar 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 aktieägare varvid bolagets aktiekapital nedsattes med 140 587,06 SEK samtidigt som överkursfonden nedsattes med 590 325 064,94 SEK.

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

6) Under perioden 1 januari – 31 december 2008 ökade Intrum Justitias aktiekapital från 1 581 797,02 SEK till 1 591 843,42 SEK, motsvarande 502 320 nya aktier samt lika många röster, genom att nya aktier tecknades genom utnyttjande av personaloptioner.

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

8) Det egna innehavet om 250 000 aktier 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.

10) Bolagets aktiekapital nedsattes med 81 220,13 kronor genom indragning av 3 939 616 egna aktier, vidare ökades aktiekapitalet genom fondemission med motsvarande belopp utan utgivande av nya aktier. Efter indragningen har bolaget totalt 73 421 328 utestående aktier motsvarande lika många röster.

## ÄGARFÖRDELNING EFTER LAND\*

Land	Antal aktier	Kapital och röster, %
Sverige	29 415 451	40,1
USA	16 886 488	23,0
Storbritannien	12 419 583	16,9
Norge	4 491 198	6,1
Luxemburg	3 350 588	4,6
Tyskland	2 112 880	2,9
Schweiz	1 247 664	1,7
Nederländerna	681 352	0,9
Finland	587 956	0,8
Belgien	451 560	0,6
Övriga	1 776 708	2,4

## ÄGARSTRUKTUR PER DEN 31 DECEMBER, 2015\*

Totalt antal aktier 72 347 726	Antal aktier	Kapital och röster, %
SEB Fonder	5 950 814	8,1
AMF Försäkring & Fonder	2 684 718	3,7
Norges Bank	2 521 304	3,4
Carnegie Fonder	1 884 634	2,6
Odin Fonder	1 698 980	2,3
Lannebo Fonder	1 400 000	1,9
Livförsäkringsbolaget Skandia	1 346 660	1,8
Handelsbanken Fonder	1 213 733	1,7
Standard Life Fonder & Försäkring	994 835	1,4
Enter Fonder	732 600	1,0
<b>Totalt tio största ägarna</b>	<b>20 428 278</b>	<b>27,9</b>

## DATA PER AKTIE

	2015	2014	2013	2012	2011
Resultat före och efter utspädning, SEK	15,92	13,48	10,30	7,32	6,91
Operativt kassaflöde, SEK	39,74	34,95	29,06	24,90	22,15
Eget kapital före och efter utspädning, SEK	42,66	39,92	41,19	37,42	34,81
Utdelning/föreslagen utdelning, SEK	8,25	7,00	5,75	5,00	4,50
Utdelningsandel, %	51	52	55	68	65
Aktiekurs vid årets slut, SEK	288,60	232,00	180,00	97,00	107,75
Direktavkastning, %	2,9	3,0	3,2	5,2	4,2
P/S-tal, ggr	3,7	3,4	3,1	1,9	2,2
P/E-tal, ggr	18,12	17,21	17,50	13,2	15,6
Betavärde	0,7	1,0	0,8	0,7	0,7
Antal aktier vid årets slut	72 347 726	73 847 534	78 546 878	79 744 651	79 744 651
Genomsnittligt antal aktier före och efter utspädning, st	73 096 665	76 461 901	79 306 099	79 744 651	79 744 651

\*) Enligt data tillhandahållen av Modular Finance Holdings

# FINANSIELL ÖVERSIKT

<b>Resultaträkning, MSEK</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Nettoomsättning	5 628	5 184	4 566	4 048	3 950
Kostnad sålda tjänster	-3 087	-2 963	-2 663	-2 482	-2 363
<b>Bruttoresultat</b>	<b>2 541</b>	<b>2 221</b>	<b>1 903</b>	<b>1 566</b>	<b>1 587</b>
Försäljnings- och marknadsföringskostnader	-252	-262	-211	-226	-243
Administrationskostnader	-661	-585	-484	-468	-470
Avyttring av verksamhet/Goodwillnedskrivning	-	-111	-	-	-9
Återföring av skuld avseende tilläggsköpeskillning	-	164	-	-	-
Resultatandelar i intresseföretag och joint ventures	-4	3	-1	7	3
<b>Rörelseresultat (EBIT)</b>	<b>1 624</b>	<b>1 430</b>	<b>1 207</b>	<b>879</b>	<b>868</b>
Finansnetto	-167	-183	-161	-150	-115
<b>Resultat före skatt</b>	<b>1 457</b>	<b>1 247</b>	<b>1 046</b>	<b>729</b>	<b>753</b>
Skatt	-285	-206	-227	-145	-200
<b>Årets resultat</b>	<b>1 172</b>	<b>1 041</b>	<b>819</b>	<b>584</b>	<b>553</b>
Därav hänförligt till moderbolagets aktieägare	1 164	1 031	817	584	552
Innehav utan bestämmande inflytande	8	10	2	0	1
<b>Årets resultat</b>	<b>1 172</b>	<b>1 041</b>	<b>819</b>	<b>584</b>	<b>553</b>
<b>Balansräkning, MSEK</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
<b>Tillgångar</b>					
Summa anläggningstillgångar	10 294	9 362	8 412	6 955	6 019
varav köpta fordringar	7 027	6 197	5 411	4 064	3 088
Summa omsättningstillgångar	1 851	1 979	1 810	1 520	1 892
<b>Summa tillgångar</b>	<b>12 145</b>	<b>11 341</b>	<b>10 222</b>	<b>8 475</b>	<b>7 911</b>
<b>Eget kapital och skulder</b>					
Summa eget kapital	3 166	3 041	3 316	2 986	2 778
Summa skulder	8 979	8 300	6 906	5 489	5 133
<b>Summa eget kapital och skulder</b>	<b>12 145</b>	<b>11 341</b>	<b>10 222</b>	<b>8 475</b>	<b>7 911</b>
<b>Nyckeltal</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Nettoomsättning, MSEK	5 628	5 184	4 566	4 048	3 950
Omsättningstillväxt, %	9	14	13	2	5
Rörelseresultat (EBIT), MSEK	1 624	1 430	1 207	879	868
Rörelseresultat (EBIT) exkl omvärderingar, MSEK	1 593	1 395	1 200	958	849
Rörelsemarginal, %	29	28	26	22	22
Rörelsemarginal exkl omvärderingar, %	28	27	26	23	22
Rörelseresultat före avskrivningar och amorteringar, MSEK	3 282	2 996	2 684	2 199	1 929
Resultat före skatt, MSEK	1 457	1 247	1 046	729	753
Nettoresultat, MSEK	1 172	1 041	819	584	553
Nettoskuld, MSEK	6 026	5 635	4 328	3 261	2 692
Nettoskuld/RTM Rörelseresultat före avskrivningar och amorteringar	1,8	1,9	1,6	1,5	1,4
Resultat per aktie, SEK	15,92	13,48	10,30	7,32	6,91
Tillväxt i resultat per aktie, %	18	31	41	6	22
Utdelning/föreslagen utdelning per aktie, SEK	8,25	7,00	5,75	5,00	4,50
Genomsnittligt antal aktier, '000	73 097	76 462	79 306	79 745	79 745
Antal aktier vid årets slut, '000	72 348	73 848	78 547	79 745	79 745
Avkastning på köpta fordringar, %	20	20	21	17	21
Investeringar i köpta fordringar, MSEK	2 428	1 937	2 524	2 132	1 752
Medelantal anställda	3 846	3 801	3 530	3 475	3 331

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 2015.*

## INTRUM JUSTITIA-KONCERNEN

Intrum Justitia AB (publ) (org.nr 556607-7581) har säte i Stockholm och är ett publikt aktiebolag med verksamhet som bedrivs enligt aktiebolagslagen. Intrum Justitias verksamhet grundades i Sverige 1923 och har genom förvärv och organisk tillväxt vuxit till att bli ett av Europas ledande företag inom kredithantering. Moderbolaget registrerades år 2001 och är noterat på Nasdaq Stockholm sedan juni 2002. Aktiekapitalet uppgick per den 31 december 2015 till 1 594 893 SEK och antalet aktier till 73 421 328 aktier, varav eget innehav uppgår till 1 073 602 aktier. Koncernen bedriver affärsverksamhet genom dotterföretag och joint ventures i 19 länder.

## VÄSENTLIGA HÄNDELSER UNDER ÅRET

- I februari förvärvade Intrum Justitia ett mindre kredithanteringsföretag i Schweiz, Credita AG, med en god marknadsposition inom offentlig sektor och sjukvårdsförsäkring.

- I februari meddelades att Intrum Justitia tillsammans med TF Bank har etablerat ett samägt bolag, Avarda AB, 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-handlaren varumärke och konkurrenskraft. Intrum Justitia äger 49 procent av aktierna i Avarda och redovisar innehavet enligt kapitalandelsmetoden. Intrum Justitia har en option att förvärva samtliga aktier från TF Bank under 2020.

- Vid årsstämman i april omvaldes styrelseledamöterna Matts Ekman, Lars Lundquist, Charlotte Strömberg, Fredrik Trägårdh, Synnöve Trygg och Magnus Yngen, samt nyvaldes Ragnhild Wiborg. Joakim Rubín avgick ur styrelsen. Lars Lundquist omvaldes till styrelsens ordförande. Senare under året utsågs Sebastian Földes till arbetstagarledamot i styrelsen, med Karolina Sandahl som suppleant. 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 3 939 616 aktier som återköpts under januari 2014–mars 2015. Under april–december 2015 har ytterligare 1 073 602 aktier återköpts.

- Intrum Justitia erhöll i april det långfristiga kreditbetyget BBB-, med stabil utsikt, från Standard & Poor's. Genom en rating från ett etablerat kreditvärderingsföretag ökas Intrum Justitias attraktion på kreditmarknaden.

- Intrum Justitia avtalade i september om att förvärva det portugisiska företaget Logicomer Gestão e Recuperação de Créditos SA. Bolaget är främst verksam inom kredithanteringstjänster men har även en portfölj med köpta fordringar. Genom förvärvet tillförs Intrum Justitia i Portugal expertis inom vissa områden av inkassering.

- I november beslutade Intrum Justitias styrelse att avsluta verkställande direktören Lars Wollungs anställning, och utse koncernens finanschef Erik Forsberg till tillförordnad verkställande direktör till dess att en ny koncernchef rekryterats.

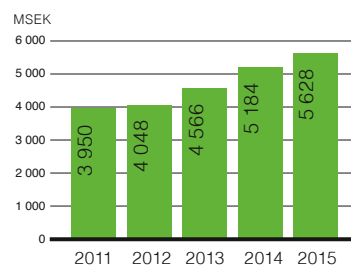
- I december förvärvades två stora portföljer med förfallna fordringar från finansiella institutioner för en total investering om 670 MSEK.

- I december omförhandlades koncernens revolverande kreditfaciliteter, i syfte att förstärka den framtida finansiella flexibiliteten.

## OMSÄTTNING OCH RESULTAT

Koncernens nettoomsättning under året uppgick till 5 628 MSEK (5 184). Omsättningsökningen var 9 procent, och består av organisk tillväxt 3 procent, förvärvseffekter 2 procent samt valutaeffekter 4 procent.

### OMSÄTTNING

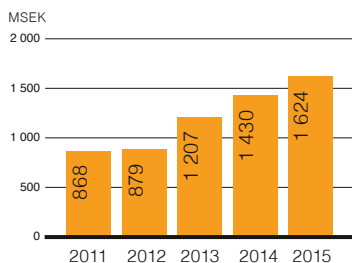


Rörelseresultatet uppgick till 1 624 MSEK (1 430). I rörelseresultatet ingår omvärderingar av portföljer med köpta fordringar om 31 MSEK (35). Resultatet för 2014 belastades med jämförelsestörande poster om netto -35 MSEK. Rörelsemarginalen exklusive omvärderingar av köpta fordringar och jämförelsestörande poster var 28 procent (28). Rörelse-



resultatet förbättrades med 14 procent under året, och justerat för valutaeffekter samt omvärderingar av portföljer med förfallna fordringar var ökningen 10 procent.

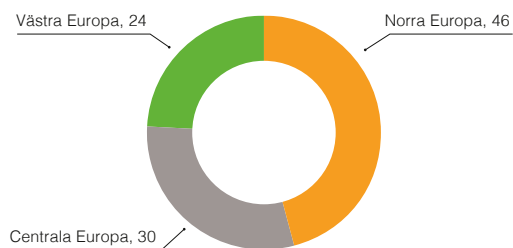
#### RÖRELSERESULTAT



Resultatet före skatt för året uppgick till 1 457 MSEK (1 247) och nettoresultatet var 1 172 MSEK (1 041).

Vinsten per aktie för helåret ökade med 18 procent jämfört med föregående år till 15,92 SEK (13,48). Under året har vinsten per aktie påverkats av återköp som reducerat genomsnittligt antal utestående aktier med 4,4 procent jämfört med helåret 2014.

#### ANDEL AV KONCERNENS OMSÄTTNING, %



#### GEOGRAFISKA REGIONER

##### Norra Europa

Regionen består av koncernens verksamhet för kunder i Danmark, Estland, Finland, Nederländerna, Norge, Polen och Sverige. Regionen redovisade en omsättning för året på 2 573 MSEK (2 556) och ett rörelseresultat på 763 MSEK (750). Exklusive omvärderingar av köpta fordringar om -79 MSEK (17) var omsättningen 2 652 MSEK (2 539) och rörelseresultatet 842 MSEK (733) motsvarande en rörelsemarginal på 32 procent (29). Justerat för valutaeffekter och omvärderingar av köpta fordringar ökade omsättningen med 3 procent och rörelseresultatet förbättrades med 13 procent. Regionens rörelseresultat föregående år påverkades av jämförelsestörande poster om netto -35 MSEK.

Resultatförbättringen är främst hänförlig till tillväxt och förbättrad lönsamhet inom såväl Kredithantering som Finansiella tjänster genom förbättrad operativ effektivitet samt utvecklingen i regionens enheter för finansiering av fordringar före förfall.

Integrationen av Advis A/S i Danmark, som förvärvades i oktober 2014, har gått planenligt med integrationskostnader om 9 MSEK under året. Under året etablerades Avarda, ett bolag samägt med det svenska bolaget TF Bank, för att erbjuda betalnings- och finansieringslösningar till e-handlare i Norden.

I slutet av december förvärvades två stora skuldportföljer

från två finansiella institutioner, för en total investering om cirka 670 MSEK.

##### Centrala Europa

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

Regionen redovisade en omsättning för året på 1 705 MSEK (1 433) och ett rörelseresultat på 568 MSEK (431). Exklusive omvärderingar av köpta fordringar om 69 MSEK (15) var omsättningen 1 636 MSEK (1 418) och rörelseresultatet 499 MSEK (416) motsvarande en rörelsemarginal på 31 procent (29). Justerat för valutaeffekter och omvärderingar av köpta fordringar ökade omsättningen med 6 procent medan rörelseresultatet förbättrades med 10 procent.

Lönsamheten i regionen är fortsatt mycket god men tillväxten i omsättning och resultat har avtagit jämfört med tidigare år på grund av en period av lägre investeringar inom köpta fordringar.

Regionens goda resultatförbättring inom både Kredithantering och Köpta Fordringar inkluderar en positiv utveckling för det förvärv som genomfördes i Tjeckien under 2014 och ett mindre förvärv i Schweiz i februari 2015.

I Schweiz har man även lanserat nya tjänster för betalnings- och finansieringslösningar till e-handlare.

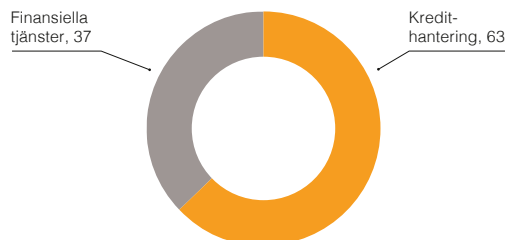
##### Västra Europa

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

Regionen redovisade en omsättning för året på 1 350 MSEK (1 195) och ett rörelseresultat på 293 MSEK (249). Exklusive omvärderingar av Finansiella tjänster om 41 MSEK (3) var omsättningen 1 309 MSEK (1 192) och rörelseresultatet 252 MSEK (246) motsvarande en rörelsemarginal på 19 procent (21). Justerat för valutaeffekter och omvärderingar av köpta fordringar ökade omsättningen med 7 procent medan rörelseresultatet försämrades med 1 procent.

Resultatutvecklingen är hänförlig till en kombination av positiv utveckling inom Finansiella tjänster och en svagare utveckling inom Kredithantering. Årets resultat har även belastats med kostnader i samband med byte av regionchef, avveckling av personal i syfte att öka effektiviteten och transaktionskostnader för förvärv. Integrationen av det under året förvärvade bolaget Logicomer går enligt plan.

#### ANDEL AV KONCERNENS OMSÄTTNING, %



#### VERKSAMHETSOMRÅDEN

Intrum Justitias tjänsteutbud indelas i två verksamhetsområden:

- *Kredithantering*. Inkassotjänster, kreditinformationstjänster och betalningstjänster.
- *Finansiella tjänster*. 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. Finansierings-tjänster och betalningsgarantier.

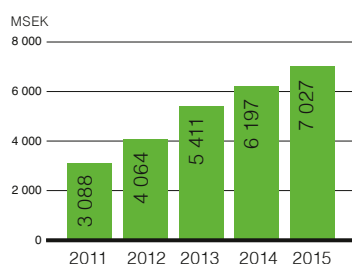
### KREDITHANTERING

Verksamhetsrådets omsättning uppgick under året till 4 194 MSEK (3 844). Justerat för valutaeffekter ökade omsättningen med 5 procent under året. Verksamhetsresultatet uppgick till 1 049 MSEK (912), motsvarande en marginal på 25 procent (24). Verksamhetsresultatet förbättrades i lokala valutor med 11 procent till följd av förvärvade enheter och förbättrad effektivitet.

### FINANSIELLA TJÄNSTER

Omsättningen i verksamhetsområdet uppgick under året till 2 423 MSEK (2 173). Justerat för valutaeffekter ökade omsättningen med 7 procent under året. Verksamhetsresultatet uppgick till 1 345 MSEK (1 159), motsvarande en verksamhetsmarginal på 56 procent (53). Justerat för valutaeffekter ökade verksamhetsresultatet med 12 procent under året.

### REDOVISAT VÄRDE KÖPTA FORDRINGAR



Inkasseringen på köpta fordringar utvecklades positivt vilket genererade en god avkastning om 20 procent (20) för året. Investeringar i köpta fordringar uppgick till 2 428 MSEK (1 937). Det redovisade värdet för köpta fordringar har ökat med 13 procent jämfört med föregående årsskifte, och 15 procent exklusive valutapåverkan.

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

MSEK	2015	2014
Norra Europa	-79	17
Centrala Europa	69	15
Västra Europa	41	3
<b>Summa</b>	<b>31</b>	<b>35</b>

### KOSTNADER

Bruttovinstmarginalen har ökat jämfört med föregående år, vilket kompenserar för ökade administrationskostnader.

Resultatet för 2014 påverkades av jämförelsestörande poster om netto -35 MSEK i regionen Norra Europa. Detta belopp bestod 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 tilläggsköpeskilling för detta bolag. Reserveringen för momstvisten var hänförlig till ett krav avseende ett tidigare år, där Intrum Justitia inte delade skattemyndighetens bedömning och därför motsatte sig kravet. Tvisten har lösts under 2015.

### NETTOOMSÄTTNING EXKLUSIVE

OMVÄRDERINGAR, MSEK	2015	2014	2013	2012	2011
Norra Europa	2 652	2 539	2 481	2 303	2 084
Centrala Europa	1 636	1 418	1 087	936	899
Västra Europa	1 309	1 192	991	888	948
<b>Summa</b>	<b>5 597</b>	<b>5 149</b>	<b>4 559</b>	<b>4 127</b>	<b>3 931</b>

### RÖRELSERESULTAT EXKLUSIVE

OMVÄRDERINGAR, MSEK	2015	2014	2013	2012	2011
Norra Europa	842	733	748	622	488
Centrala Europa	499	416	265	192	193
Västra Europa	252	246	187	144	178
Avyttring intresseföretag	-	-	-	-	-9
Resultatandelar i Island	-	-	-	-	-1
<b>Summa</b>	<b>1 593</b>	<b>1 395</b>	<b>1 200</b>	<b>958</b>	<b>849</b>

### NETTOOMSÄTTNING PER VERKSAMHETSOMRÅDE, MSEK

	2015	2014	2013	2012	2011
Kredithantering	4 194	3 844	3 469	3 369	3 293
Finansiella tjänster	2 423	2 173	1 791	1 191	1 088
Eliminering av interntransaktioner	-989	-833	-694	-512	-431
<b>Summa</b>	<b>5 628</b>	<b>5 184</b>	<b>4 566</b>	<b>4 048</b>	<b>3 950</b>

### VERKSAMHETSRESULTAT PER VERKSAMHETSOMRÅDE, MSEK

	2015	2014	2013	2012	2011
Kredithantering	1 049	912	823	827	843
Finansiella tjänster	1 345	1 159	969	599	591
Gemensamma kostnader	-770	-641	-585	-547	-566
<b>Summa</b>	<b>1 624</b>	<b>1 430</b>	<b>1 207</b>	<b>879</b>	<b>868</b>

Jämförelsetalen för 2012 är omräknade enligt IFRS 11 och IAS 19R. Jämförelsetalen för 2011 är inte omräknade.

### Avskrivningar

Årets rörelseresultat belastas med avskrivningar och nedskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar om 164 MSEK (170). Därmed uppgår rörelseresultatet före avskrivningar och nedskrivningar till 1 788 MSEK (1 600). Det redovisade värdet av kundrelationer som redovisas i balansräkningen och är hänförliga till omvärderingar till verkligt värde i samband med förvärv uppgår till 70 MSEK (50). De har under året skrivits av med 13 MSEK (6).

### FINANSNETTO

Finansnettot uppgick till -167 MSEK (-183), och bestod av räntenetto -122 MSEK (-153), kursdifferenser -5 MSEK (1) och övriga finansiella poster -40 MSEK (-31). Räntenetto förbättrades främst tack vare lägre marknadsräntor. Övriga finansiella poster avser huvudsakligen bankavgifter och liknande i samband med koncernens upplåning, inklusive en kostnad om 13 MSEK avseende upplåningskostnader som tidigare aktiverats avseende bolagets tidigare lånefacilitet, men som kostnadsförts i samband med undertecknande av ny lånefacilitet i slutet av 2015.

### SKATT

Årets skattekostnad motsvarar 20 procent av helårets resultat före skatt. Föregående års skattekostnad motsvarade 17 procent av helårets resultat före skatt och 19 procent justerat för

vissa engångsposter. Den lägre skattekostnaden föregående år var ett resultat av vissa engångsposter.

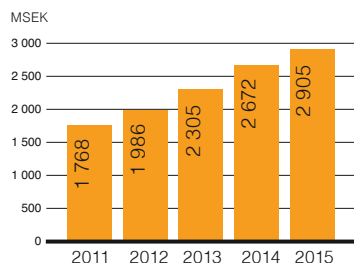
För mer information om koncernens skatter och skattetvister, se även Not 8.

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.

### KASSAFLÖDE OCH INVESTERINGAR

Kassaflödet från den löpande verksamheten under helåret uppgick till 2 905 MSEK (2 672). Kassaflödet har påverkats positivt av ett förbättrat rörelseresultat exklusive avskrivningar och amorteringar, och en positiv rörelsekapitalförändring.

#### KASSAFLÖDE FRÅN DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN

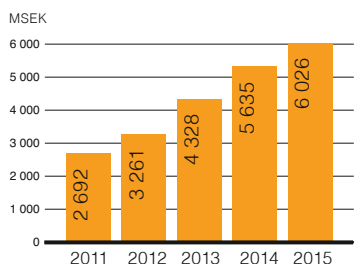


Betalningar för investeringar i förfallna fordringar uppgick under året till 2 186 MSEK (1 950). Kassaflöde från köpta fordringar för året uppgår till 2 724 MSEK (2 455), definierat som inkasserade medel på köpta fordringar, 3 802 MSEK (3 469), minskade med verksamhetsområdets kostnader, framför allt för inkassering 1 078 MSEK (1 014).

### FORSKNING OCH UTVECKLING

Koncernen bedriver ingen forskning och utveckling utöver den utveckling som sker av koncernens IT-system. Årets betalningar för investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar uppgick till 135 MSEK (142) 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 kundpassade IT-lösningar ökar är det av strategisk betydelse för Intrum Justitia att kontinuerligt kunna leva upp till förändringar i kravbild.

#### NETTOSKULD



### FINANSIERING

Intrum Justitias nettoskuld har ökat med 391 MSEK sedan utgången av 2014. Kassaflödet från den löpande verksam-

heten minskat med kassaflöde från investeringsverksamheten har bidragit till att minska nettoskulden med ca 408 MSEK. Återköp av egna aktier om 400 MSEK samt aktieutdelning om 514 MSEK har bidragit till att öka nettoskulden. Koncernens nettoskuld uttryckt som en multipel av rörelseresultatet före avskrivningar och amorteringar uppgår till 1,8 vilket är strax under intervallet för Intrum Justitias finansiella mål för denna relation om 2,0–3,0.

Intrum Justitia återköpte under året 1 499 808 aktier för 400 MSEK inom ramen för de återköpsprogram som beslutades av årsstämorna 2014 och 2015. Genomsnittligt antal utestående aktier under året var därmed 73 096 665 aktier. Antalet utestående aktier vid slutet av året, efter avdrag för eget innehav om 1 073 602 aktier, var 72 347 726 aktier.

Eget kapital inklusive innehav utan bestämmande inflytande uppgick till 3 166 MSEK, jämfört med 3 041 MSEK föregående årsskifte.

I december 2015 omförhandlades koncernens revolving-kreditfacilitet, i syfte att förstärka den framtida finansiella flexibiliteten. Kreditfaciliteten ökade till 7,5 miljarder SEK (tidigare 5 miljarder SEK) och förfallostrukturen förlängdes, varvid den nya faciliteten förfaller med 2,5 miljarder SEK i vardera 2018, 2019 och 2020 (tidigare 2 miljarder SEK under 2017 och 2018, samt 1 miljard SEK i 2019).

För kortfristig finansiering använder sig koncernen av ett certifikatprogram med en upplåning vid årets slut om 635 MSEK (728).

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

### RISKRAMVERK

Se även Not 34.

Riskhanteringen inom Intrum Justitia ska utgöras av en effektiv hantering och övervakning av alla väsentliga risker i verksamheten. Riskhanteringen ska stödja affärsverksamheten, hålla en hög kvalitet för att säkerställa kontroll över riskerna, säkerställa företagets fortlevnad samt begränsa volatiliteten i Intrum Justitias finansiella utveckling. Kapaciteten att fungera som ett skydd för bolagets värde där förmågan att bedöma och hantera prISRISKEN vid nya affärer samtidigt som utvecklingen i investeringsportföljen övervakas är av stor betydelse. Detta innebär en löpande dialog om de risker som genereras i verksamheten och de resurser som krävs för att motverka riskerna.

Intrum Justitia ska ha en organisation som identifierar, åtgärdar och har kontroll över de risker som koncernen är eller kan bli exponerad för. Det ska finnas en tillfredsställande intern kontroll och ett fungerande och effektivt riskramverk. Intrum Justitia ska ha kunskap och medvetenhet om eventuella risker som bolaget kan utsättas för och kunna uppskatta storleken på riskerna. Det ska finnas en oberoende funktion för riskkontroll, som ska ha den kompetens och de befogenheter som krävs. Alla Intrum Justitias medarbetare ska som en del av sitt ordinarie arbete ansvara för att hantera företagets risker och koncernen ska fortlöpande informera och utbilda sina anställda om de inneboende riskerna i verksamheten.

Intrum Justitia ska endast exponera sig mot risker som är direkt hänförliga till, eller bedöms vara nödvändiga för, affärsverksamheten. Sådana risker omfattar i huvudsak

kreditrisk, marknadsrisk, affärsrisk, finansiell risk och operativ risk.

Intrum Justitia ska ha en dokumenterad process för godkännande av nya eller väsentligt förändrade produkter, tjänster, marknader, processer och IT-system samt vid större förändringar i företagets organisation, IT-system och verksamhet.

#### *Riskstrategi*

Intrum Justitias riskstrategi innebär att hantera och utvärdera de risker som verksamheten är eller kan bli exponerat för genom:

- tydliga och dokumenterade interna rutiner och kontrollsystem,
- en ändamålsenlig och överblickbar organisationsstruktur med tydligt definierade och dokumenterade befogenheter.
- aktuella och dokumenterade beslutsrutiner,
- riskmätningmetoder och systemstöd som är anpassade till verksamhetens behov, komplexitet och storlek,
- tillräckliga resurser och tillräcklig kompetens för att uppnå önskad kvalitet i både affärsaktiviteter och kontrollaktiviteter,
- regelbunden incidentrapportering av verksamheten,
- dokumenterade och kommunicerade beredskaps- och kontinuitetsplaner.

#### *Riskapitit*

Intrum Justitia definierar risk som alla faktorer vilka skulle kunna ha en negativ inverkan på möjligheten att uppnå koncernens mål med affärsverksamheten. Intrum Justitias riskapitit baseras på följande principer:

- Intrum Justitia ska ha en kultur där det råder en inbyggd balans mellan risktagande och värdeskapande i syfte att exekvera vår strategi.
- Riskkulturen sätter spelplanen för hur affärsverksamheten kan arbeta med godtagbara risker som befinner sig inom den nivå som fastställts av styrelsen. Intrum Justitias riskapitit uttrycks bland annat i policies, instruktioner och i de riktlinjer som fastställts för investeringsverksamheten.
- Riskapititen skapar grund för en pågående diskussion inom ledningen kring vilka risknivåer som är lämpliga och hur dessa anpassas till koncernens affärsstrategi.
- Intrum Justitias investeringsverksamhet har de största inneboende riskerna med möjlig påverkan på resultat- och balansräkning och utgör därför en central del inom riskområdet där särskilt fokus läggs på att industrialisera såväl transaktionshantering som rapportering.

För att definiera ansvarsfördelningen mellan affärsverksamheten, riskkontroll och compliance samt internrevision tillämpar Intrum Justitia den roll- och ansvarsfördelning som följer av principen om de tre försvarslinjerna:

- Första försvarslinjen är den risktagande delen av organisation och har till uppgift att sköta den dagliga hanteringen av de risker som tas i affärsverksamheten.
- Andra försvarslinjen avser funktionerna för riskkontroll och compliance (regelefterlevnad). Riskorganisationen ska kontrollera att det finns en tillräcklig riskmedvetenhet i första linjen och vara stödjande såväl som utmanande i transaktionsarbetet. Risk ska även arbeta för att affärsverksamheten har de rutiner, system och verktyg som krävs för

att upprätthålla den löpande hanteringen av investeringar. Compliance ska kontrollera att affärsverksamheten följer lagar och regler samt stödja affärsverksamheten inom sitt ansvarsområde. Chief Risk Officer, CRO, är ansvarig för riskorganisationen och compliance. CRO rapporterar till VD med streckad linje till styrelsen.

- Tredje försvarslinjen är internrevisionen.

#### **RISKER I VERKSAMHETEN**

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.

#### *Regelefterlevnad och förändringar i regelverk*

Intrum Justitia följer fortlöpande förändringar i de regelverk som gäller för våra verksamheter. Ett antal enheter inom koncernen står under finansiell tillsyn och bedrivs därför i enlighet med specifika regler. Bolaget ser en utveckling mot en ökad reglering och bevakar och rapporterar därför kontinuerligt regelefterlevnadsrisker.

Om bolaget saknar tillräcklig kunskap om sina kunder och om de transaktioner som företas så finns en risk att vi medverkar till penningtvätt eller oetiska affärer. Vår säljpolicy kräver därför att vi samlar in information om våra kunder och deras ägarförhållanden. Det innebär att bolaget ibland måste avstå från att göra affärer med motparter som bedöms vara olämpliga.

#### *Ryktetsrisk*

Ett gott anseende är avgörande för att framgångsrikt kunna bedriva inkassoverksamhet, ryktetsrisker är därför av stor betydelse i bolagets relation med kunder, gäldenärer, anställda, investerare, myndigheter och andra intressenter. Vår uppförandekod spelar en central roll inom verksamheten och beskriver synen på bolagets roll i samhället, våra grundläggande värderingar, relationen till våra intressenter och andra relevanta hållbarhetsfrågor. Till uppförandekoden har bolaget implementerat en rutin för rapportering av misstanke om oegentligheter, en s.k. visselblåsarfunktion.

#### *Skatterisker*

Förändringar inom skattelagstiftningen eller praxis skulle kunna medföra ekonomiska förluster eller ökade kostnader för bolaget. Det finns också risker för misstag eller missförstånd gällande skatteregler, eller att skattemyndigheten i något land inte ska hålla med om den slutsats som Intrum Justitia kom-

mit fram till i någon enskild bedömningsfråga. Risken är särskilt stor vad gäller mervärdesskatt, moms, då ett systematiskt fel snabbt skulle kunna växa till stora belopp. Intrum Justitia samarbetar med kvalificerade skattekonstuler för att undvika systematiska fel och för att de bedömningar som görs inom skatteområdet ska vara väl dokumenterade och kunna försvaras i domstol om de skulle ifrågasättas.

#### *IT- och informationshantering*

Intrum Justitia är beroende av tillgängliga och väl fungerande IT-system varför långvariga avbrott och fel i verksamhetskritiska system kan utgöra betydande risker för en väl fungerande inkassoverksamhet.

Inom både inkasso- och kreditverksamheten är bolaget beroende av en stor mängd information som innehåller personuppgifter. Verksamheten är väl medveten om att dessa uppgifter är känsliga och prioriterar därför åtkomstskydd och säkerställande av konfidentialitet i enlighet med gällande regelverk. Trots vidtagna åtgärder finns det, i likhet med andra bolag, alltid en återstående risk för olaglig åtkomst till de uppgifter bolaget förvaltar genom exempelvis intrång i IT-systemen och bedrägerier. Det finns också en risk för förlust av data på grund av skadlig programvara och systemhaverier.

Utförandet av bolagets tjänster inom inkasso- och betalningshantering kan attrahera angrepp för att skada bolagets verksamhet. Hanteringen av betalningar skapar också en risk för nätfiske som nyttjar bolagets varumärke.

#### *Risker hänförliga till förvärv*

En del av Intrum Justitias strategi är att förvärva bolag och verksamheter. Möjligheterna att framgångsrikt genomföra företagsförvärv är beroende av Intrum Justitias förmåga att identifiera och värdera förvärvsobjekt, att kartlägga och hantera risker i den förvärvade verksamheten och att på ett effektivt sätt integrera den i Intrum Justitias befintliga verksamhet. Ett potentiellt förvärv kan vidare vara beroende av godkännande från myndighet eller annan tredje part. Inför ett förvärv genomförs alltid en detaljerad genomgång av förvärvsobjektet, sk due diligence, vanligen i samarbete med externa rådgivare, med syfte att identifiera risker och att få underlag för att värdera förvärvsobjektet. Vidare har koncernen en dokumenterad och standardiserad process för hur förvärv ska genomföras och följas upp.

#### *Marknadsrisker*

Intrum Justitias finansiering och finansiella risker hanteras inom koncernen i enlighet med den treasury-policy som är beslutad av Intrum Justitias styrelse. Treasury-policyn innehåller regler för hur de finansiella aktiviteterna ska skötas, hur ansvarsfördelningen ser ut, hur finansiella risker ska identifieras, mätas och rapporteras, samt hur dessa risker ska begränsas. Den interna och externa finansverksamheten är koncentrerad till koncernens centrala finansfunktion i Stockholm och därmed uppnås stordriftsfördelar beträffande prissättning avseende finansiella transaktioner. Genom att finansfunktionen kan utnyttja tillfälliga över- och underskott i koncernens olika verksamhetsländer kan koncernens totala räntekostnad reduceras.

I varje land redovisas investeringar, intäkter och flertalet rörelsekostnader i den lokala valutan, varför valutafluktuationer har en relativt sett mindre effekt på rörelseresultatet. Intäkter och kostnader matchas på ett naturligt sätt, vilket begränsar

transaktionsexponeringen. När balansräkningar för utländska dotterföretag räknas om till svenska kronor uppstår en omräkningsexponering som påverkar koncernens eget kapital. Denna omräkningsexponering begränsas genom upptagande av lån i utländsk valuta.

#### *Likviditetsrisker*

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

Under pågående löptid för nuvarande lånefacilitet kan denna utnyttjas genom att moderbolaget påkallar uttag av enskilda lånebelopp i olika valutor, med korta löptider, vanligen svenska kronor, euro, schweiziska francs, norska kronor 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 kortfristiga likvida placeringar ska uppgå till minst 100 MSEK, utöver outnyttjad del av bekräftade lånefaciliteter. Målsättningen har inte understigits på balansdagen eller någon gång under året.

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

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

#### *Kreditrisker hänförliga till utlägg*

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 2015 uppgick det genomsnittliga nominella värdet per ärende till cirka 9 300 SEK. Förvärven görs vanligen från kunder som koncernen haft långa relationer med, varför kunskapen om fordringarna är god. Förvärven avser i allt väsentligt blankokrediter, 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 avkastningskrav på förvärvade portföljer som gott och väl överstiger koncernens kapitalkostnad. 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 har Intrum Justitia ibland samarbetat med andra bolag såsom Crédit Agricole, Goldman Sachs och East Capital för att dela på kapitalinsats och vinster. Riskspridning uppnås vidare genom att fordringar förvärvas från kunder i olika branscher och i olika länder.

#### *Betalningsgarantier*

Koncernen erbjuder tjänster där kunder erhålla en garanti, mot betalning, från Intrum Justitia avseende kundernas fordringar på sina kunder. Det innebär att det uppstår en risk att Intrum Justitia måste ersätta kunden för det belopp som garanterats för den händelse att fakturorna inte betalas i tid. Dock finns i vissa fall möjlighet för Intrum Justitia att begära kompensation från kunden i form av prisjustering i händelse av försämrade kreditkvalitet. I de fall garantin infrias övertar Intrum Justitia kundens fordran på sin kund och hanterar den vidare inom verksamhetsområdet Köpta fordringar. Koncernens risk inom denna verksamhet hanteras genom strikta kreditgränser vid utfärdandet av nya garantier samt genom analys av gäldenärens kreditstatus. Avsättning görs i balansräkningen för att täcka kostnader som kan komma att uppstå på grund av garantin.

#### *Finansieringsrisk*

För koncernens lånefacilitet finns ett antal rörelseknutna och finansiella villkor, däribland gränsvärden på vissa finansiella nyckeltal. Koncernledningen bevakar dessa nyckeltal noggrant i syfte att kunna vidta åtgärder tidigt om det finns risk att utfallet skulle överskrida ett eller flera gränsvärden. Samtliga sådana nyckeltal uppfylldes under 2015.

#### **GOODWILL**

Koncernens goodwill uppgick till 2 810 MSEK per den 31 december 2015, att jämföra med 2 719 MSEK per den 31 december 2014. Ökningen sedan förra årsskiftet var hänförlig till förvärv i Schweiz 36 MSEK, förvärv i Portugal 111 MSEK, justering av förvärvsanalysen för förvärvet av Advis A/S i Danmark -7 MSEK, samt valutakursdifferenser -49 MSEK.

#### **ICKE-FINANSIELLA RESULTATINDIKATORER**

Medeltalet anställda under året uppgick till 3 846 (3 801).

Personalomsättningen under året uppgick till 22 procent (21). Av de anställda under året var 65 procent kvinnor (64). Andelen anställda med examen från universitet eller högskola uppgick till 39 procent (37). 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.

#### **ANDEL MEDARBETARE PER GEOGRAFISK REGION (%)**



För mer information om medarbetarna samt löner och ersättningar, se även sid 24–28 och Not 26–28.

#### **SAMHÄLLSANSVAR OCH MILJÖ**

Koncernen fortsätter sitt arbete inom Corporate Social Responsibility (CSR). Se sid 17–18 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 ett av de ledande kredithanteringsföretagen 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 bedriver ingen verksamhet som i Sverige är tillstånds- eller anmälningspliktig enligt Miljöbalken. I varje land tillämpas miljökrav på verksamheten som minst motsvarar lokal miljölagstiftning i den mån den är tillämplig på koncernens verksamhet.

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

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

### KONCERNLEDNINGEN

I februari utsågs Alessandro Pappalardo till Direktör för köp av förfallna fordringar. I mars lämnade Pascal Labrue sin befattning som regionchef för Västra Europa, och ersattes av Harry Vranjes, tidigare Chief Information Officer. I november lämnade Lars Wollung tjänsten som verkställande direktör och koncernchef. I november utsågs Roland Gruneus till Chief Technology Officer.

Vid årets slut bestod koncernledningen därmed av Erik Forsberg, Annika Billberg, Johan Brodin, Per Christofferson, Jean-Luc Ferraton, Roland Gruneus, Alessandro Pappalardo, Rickard Westlund och Harry Vranjes.

Erik Forsberg har varit tillförordnad koncernchef under november 2015–februari 2016. Ny koncernchef sedan 1 mars 2016 är Mikael Ericson. Se även nedan under Händelser efter årets utgång.

### 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

Koncernens moderbolag Intrum Justitia AB (publ):s verksamhet omfattar ägande av dotterbolagen, huvudkontorsfunktioner inom koncernen, visst koncerngemensamt utvecklingsarbete samt service och marknadsföring.

Moderbolaget redovisade en nettoomsättning för helåret om 102 MSEK (92) och ett resultat före skatt om 1 090

MSEK (102), inklusive aktieutdelningar och annat resultat från aktier i dotterföretag om 1 237 MSEK (221). Moderbolaget investerade 0 MSEK (0) i anläggningstillgångar under året och hade vid dess utgång 37 MSEK (12) i likvida medel. Medelantalet anställda uppgick till 54 (53).

### AKTIEN OCH AKTIEÄGARNA

Vid årets slut fanns 73 421 328 aktier i bolaget, inklusive eget innehav. Alla aktier berättigar till lika röstvärde och lika andel i bolagets tillgångar och resultat.

Under det året förvärvade Intrum Justitia 1 499 808 egna aktier för sammanlagt 400 MSEK inom ramen för de återköpsprogram som beslutades av årsstämorna 2014 och 2015. Därmed uppgår antalet utestående aktier vid årets slut till 72 347 726 aktier, jämfört med 73 847 534 aktier vid årets början. Genomsnittligt antal utestående aktier året är 73 096 665. Styrelsen avser att föreslå årsstämman 2016 att sätta ned aktiekapitalet genom indragning av de aktier som utgör eget innehav vid slutet av första kvartalet 2016.

Bolagets största aktieägare var vid årets slut SEB Fonder (8 procent av aktiekapitalet), AMF Försäkring & Fonder (4), och Norges Bank Investment Management (4). Se även tabell på sidan 30.

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.

Styrelsen har under 2015 avhållit 19 sammanträden (11 föregående år).

För en beskrivning av styrelsens arbete hänvisas till Bolagsstyrningsrapporten, se sid 82–86. Bolagsstyrningsrapporten innehåller även upplysningar om de viktigaste inslagen i koncernens system för intern kontroll och upprättande av finansiell rapportering på sid 85–86. Bolagsstyrningsrapporten finns också tillgänglig på koncernens webbplats [www.intrum.com](http://www.intrum.com).

### HÄNDELSER EFTER ÅRETS UTGÅNG

Styrelsen beslutade den 1 januari 2016 att inte genomföra ytterligare återköp av egna aktier under första kvartalet 2016. Syftet är att bibehålla en god finansiell flexibilitet för att kunna tillvarata möjliga investeringstillfällen i affärsverksamheten.

I februari 2016 utsåg styrelsen Mikael Ericson till ny verkställande direktör och koncernchef. Han tillträdde den 1 mars. Mikael Ericson har arbetat i ett flertal ledande positioner i bank- och finansbranschen de senaste 30 åren, bland annat som chef för Handelsbanken Capital Markets och som koncernchef för Carnegie Investment Bank. Närmast kom han från Danske Bank och rollen som chef för International Banking.

### 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 2017.

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. Den totala ersättningen består av lön, kortfristig rörlig lön, långsiktig rörlig lön samt övriga förmåner.

#### *Kortfristig rörlig lön*

Kortfristig rörlig lön är kopplad till i huvudsak finansiella mål och belönar kortfristiga 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 kortfristiga lönen gör att bolagets kostnad varierar med koncernens finansiella utveckling och med personernas individuella prestationer.

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

Kostnaden för kortfristiga rörliga löneprogram till den verkställande direktören och andra medlemmar i koncernledningen för 2016 beräknas komma att uppgå till högst 11 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 kortfristiga lönen är en effekt av programets utformning att kostnaden varierar med koncernens finansiella utveckling.

Långsiktig rörlig lön är maximerad till 50 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 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. Aktieäggandet bör bestå så länge personerna kvarstår som anställda och ingår i koncernledningen.

Riktlinjer för aktieäggande infördes 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 8,25 SEK (7,00) per aktie utdelas till aktieägarna, motsvarande totalt 597 MSEK (514). Det fullständiga utdelningsförslaget återfinns på sidan 76.

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



## RESULTATRÄKNING – KONCERNEN

MSEK	NOT	2015	2014
Nettoomsättning	2, 3	5 628	5 184
Kostnad sålda tjänster		-3 087	-2 963
<b>Bruttoresultat</b>		<b>2 541</b>	<b>2 221</b>
Försäljnings- och marknadsföringskostnader		-252	-262
Administrationskostnader		-661	-585
Goodwillnedskrivning	10	0	-111
Återföring av skuld avseende tilläggsköpeskilling för aktier i dotterföretag	35	0	164
Resultatandelar i intresseföretag och joint ventures	5	-4	3
<b>Rörelseresultat (EBIT)</b>	2, 3, 4	<b>1 624</b>	<b>1 430</b>
Finansiella intäkter	6	11	13
Finansiella kostnader	7	-178	-196
<b>Finansnetto</b>		<b>-167</b>	<b>-183</b>
<b>Resultat före skatt</b>		<b>1 457</b>	<b>1 247</b>
Skatt	8	-285	-206
<b>Årets resultat</b>		<b>1 172</b>	<b>1 041</b>
Därav hänförligt till			
Moderbolagets aktieägare		1 164	1 031
Innehav utan bestämmande inflytande		8	10
<b>Årets resultat</b>		<b>1 172</b>	<b>1 041</b>
Resultat per aktie före och efter utspädning (SEK)	9	15,92	13,48

## RAPPORT ÖVER ÅRETS TOTALRESULTAT – KONCERNEN

MSEK	NOT	2015	2014
Årets resultat		1 172	1 041
Övrigt totalresultat:			
<b>Poster som kan omföras till årets resultat</b>			
Årets förändring av omräkningsreserv hänförlig till omräkning av utländska verksamheter		-242	373
Årets totalresultat hänförligt till säkring av valutarisker i utländska verksamheter		155	-251
<b>Poster som inte kan omföras till årets resultat</b>			
Årets omvärderingar av pensionsskuld	8, 21	-26	-22
<b>Årets totalresultat</b>		<b>1 059</b>	<b>1 141</b>
Därav hänförligt till			
Moderbolagets aktieägare		1 053	1 126
Innehav utan bestämmande inflytande		6	15
<b>Årets totalresultat</b>		<b>1 059</b>	<b>1 141</b>

## BALANSRÄKNING – KONCERNEN

MSEK	NOT	31 DEC 2015	31 DEC 2014
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
<b>Immateriella anläggningstillgångar</b>			
	10		
Goodwill		2 810	2 719
Aktiverade kostnader för IT-utveckling		159	171
Kundrelationer		61	37
Andra immateriella anläggningstillgångar		68	59
<b>Summa immateriella anläggningstillgångar</b>		<b>3 098</b>	<b>2 986</b>
<b>Materiella anläggningstillgångar</b>			
	11		
Datorutrustning		38	40
Andra materiella anläggningstillgångar		80	87
<b>Summa materiella anläggningstillgångar</b>		<b>118</b>	<b>127</b>
<b>Övriga anläggningstillgångar</b>			
Aktier och andelar i intresseföretag och joint ventures	13	6	0
Övriga aktier och andelar		1	0
Köpta fordringar	14	7 027	6 197
Uppskjutna skattefordringar	8	33	35
Andra långfristiga fordringar	15	11	17
<b>Summa övriga anläggningstillgångar</b>		<b>7 078</b>	<b>6 249</b>
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>10 294</b>	<b>9 362</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
Kundfordringar	16	285	307
Klientmedel		569	568
Skattefordringar		42	48
Övriga fordringar	17	510	633
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	18	180	157
Likvida medel	19	265	266
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>1 851</b>	<b>1 979</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>12 145</b>	<b>11 341</b>

MSEK	NOT	31 DEC 2015	31 DEC 2014
<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		335	420
Balanserade vinstmedel inklusive årets resultat		1 843	1 620
<b>Summa eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare</b>		<b>3 086</b>	<b>2 948</b>
Eget kapital hänförligt till innehav utan bestämmande inflytande	12	80	93
<b>Summa eget kapital</b>		<b>3 166</b>	<b>3 041</b>
<b>Långfristiga skulder</b>			
Skulder till kreditinstitut	23	2 340	1 727
Obligationslån	23	3 124	3 231
Övriga långfristiga skulder		3	4
Avsättningar till pensioner	21	174	133
Övriga långfristiga avsättningar	22	3	3
Uppskjutna skatteskulder	8	522	390
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>6 166</b>	<b>5 488</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Skulder till kreditinstitut	23	17	85
Företagscertifikat	23	635	728
Klientmedelsskuld		569	568
Leverantörsskulder		139	159
Skatteskulder		128	142
Förskott från kunder		14	16
Övriga kortfristiga skulder		613	325
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	24	698	789
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>2 813</b>	<b>2 812</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>12 145</b>	<b>11 341</b>

# KASSAFLÖDESANALYS

## – KONCERNEN

MSEK	NOT	2015	2014
<b>Den löpande verksamheten</b>			
Rörelseresultat	2	1 624	1 430
Avskrivningar och nedskrivningar	4, 10, 11	164	170
Amortering och omvärdering av köpta fordringar	14	1 495	1 395
Övriga justeringar för ej kassaflödespåverkande poster	2	15	-45
Erhållen ränta		11	13
Erlagd ränta		-227	-135
Erlagd övriga finansiella kostnader		-15	-27
Betald inkomstskatt		-229	-138
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapitalet</b>		<b>2 838</b>	<b>2 650</b>
Förändringar i factoring-fordran		-44	-38
Andra förändringar i rörelsekapitalet		111	60
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>2 905</b>	<b>2 672</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>			
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar	10	-105	-90
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	11	-30	-52
Köp av fordringar*	14	-2 186	-1 950
Förvärv av dotterföretag och intresseföretag*	35	-181	-148
Annat kassaflöde från investeringsverksamheten		5	-10
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-2 497</b>	<b>-2 250</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>			
Upptagna lån		792	1 685
Amortering av lån		-270	-770
Återköp av egna aktier		-400	-968
Aktieutdelning till moderbolagets ägare		-514	-445
Aktieutdelning till ägare utan bestämmande inflytande		-7	-3
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-399</b>	<b>-501</b>
<b>Förändring av likvida medel</b>		<b>9</b>	<b>-79</b>
<b>Likvida medel vid årets början</b>		<b>266</b>	<b>340</b>
Kursdifferens i likvida medel		-10	5
<b>Likvida medel vid årets slut</b>	19	<b>265</b>	<b>266</b>

\* Vid förvärvet av det portugisiska företaget Logicomer Gestão e Recuperação de Créditos SA under 2015 ingick köpta fordringar med 62 MSEK, och vid förvärvet av det tjeckiska företaget Profidebt sro under 2014 ingick köpta fordringar med 276 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 2014	78 546 878	2	906	303	2 024	3 235	81	3 316
<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>
<b>Årets totalresultat 2015</b>								
Årets resultat					1 164	1 164	8	1 172
Årets övrigt totalresultat:								
Årets förändring av omräkningsreserv hänförlig till omräkning av utländska verksamheter				-228		-228	-2	-230
Årets totalresultat hänförligt till säkring av valutarisker i utländska verksamheter				155		155		155
Årets omvärderingar av pensionsskuld					-30	-30		-30
Inkomstskatt på övrigt totalresultat				-12	4	-8		-8
<b>Årets totalresultat</b>				<b>-85</b>	<b>1 138</b>	<b>1 053</b>	<b>6</b>	<b>1 059</b>
<b>Transaktioner med koncernens ägare 2015</b>								
Aktieutdelning					-514	-514	-7	-521
Förvärvad minoritet					-1	-1	-12	-13
Återköp av egna aktier	-1 499 808				-400	-400		-400
<b>Utgående balans den 31 december 2015</b>	<b>72 347 726</b>	<b>2</b>	<b>906</b>	<b>335</b>	<b>1 843</b>	<b>3 086</b>	<b>80</b>	<b>3 166</b>

Accumulerade omräkningsdifferenser sedan övergången till IFRS, inklusive skatteeffekt, uppgick vid slutet av 2015 till 335 MSEK (420).

## RESULTATRÄKNING – MODERBOLAGET

MSEK	NOT	2015	2014
Nettoomsättning	3	102	92
<b>Bruttoresultat</b>		<b>102</b>	<b>92</b>
Försäljnings- och marknadsföringskostnader		-17	-22
Administrationskostnader		-152	-130
<b>Rörelseresultat (EBIT)</b>		<b>-67</b>	<b>-60</b>
Resultat från andelar i koncernföretag	6	1 237	321
Ränteintäkter och liknande intäkter	6	100	127
Nedskrivning av aktier i dotterföretag	7	0	-100
Räntekostnader och liknande kostnader	7	-180	-186
<b>Finansnetto</b>		<b>1 157</b>	<b>162</b>
<b>Resultat före skatt</b>		<b>1 090</b>	<b>102</b>
Skatt på årets resultat	8	0	-19
<b>Årets resultat</b>		<b>1 090</b>	<b>83</b>

## RAPPORT ÖVER ÅRETS TOTAL- RESULTAT – MODERBOLAGET

MSEK	NOT	2015	2014
Årets resultat	3	1 090	83
Övrigt totalresultat:			
<b>Poster som kan omföras till årets resultat</b>			
Valutakursdifferens på monetär post klassificerad som utvidgad investering		-48	14
Årets totalresultat hänförligt till säkring av valutarisker i utländska verksamheter		155	-251
<b>Årets totalresultat</b>	<b>4</b>	<b>1 197</b>	<b>-154</b>

## BALANSRÄKNING – MODERBOLAGET

MSEK	NOT	31 DEC 2015	31 DEC 2014
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
<b>Finansiella anläggningstillgångar</b>			
Andelar i koncernföretag	12	6 321	6 313
Andelar i joint ventures		10	–
Fordringar hos koncernföretag		1 205	1 272
<b>Summa finansiella anläggningstillgångar</b>		<b>7 536</b>	<b>7 585</b>
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>7 536</b>	<b>7 585</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
<b>Kortfristiga fordringar</b>			
Skattefordringar		2	2
Fordringar hos koncernföretag		4 725	3 518
Övriga fordringar	17	3	2
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	18	13	48
<b>Summa kortfristiga fordringar</b>		<b>4 743</b>	<b>3 570</b>
<b>Likvida medel</b>			
Kassa och bank	19	37	12
<b>Summa likvida medel</b>		<b>37</b>	<b>12</b>
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>4 780</b>	<b>3 582</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>12 316</b>	<b>11 167</b>

MSEK	NOT	31 DEC 2015	31 DEC 2014
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Eget kapital</b>			
<b>Bundet eget kapital</b>	20		
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		–879	–986
Balanserat resultat		1 406	2 237
Årets resultat		1 090	83
<b>Summa fritt eget kapital</b>		<b>1 728</b>	<b>1 445</b>
<b>Summa eget kapital</b>		<b>2 012</b>	<b>1 729</b>
<b>Långfristiga skulder</b>			
Skulder till kreditinstitut	23	2 340	1 726
Obligationslån	23	3 124	3 232
Skulder till koncernföretag		2 005	1 710
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>7 469</b>	<b>6 668</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Checkkredit	23	16	85
Företagscertifikat	23	635	728
Leverantörsskulder		4	7
Skulder till koncernföretag		2 063	1 805
Övriga kortfristiga skulder		2	11
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	24	115	134
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>2 835</b>	<b>2 770</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>12 316</b>	<b>11 167</b>
Ställda säkerheter		Inga	Inga
Ansvarförbindelser		Inga	Inga

# KASSAFLÖDESANALYS

## – MODERBOLAGET

MSEK	NOT	2015	2014
<b>Den löpande verksamheten</b>			
Rörelseresultat		-67	-60
Erhållen ränta		100	127
Erlagd ränta		-232	-156
Erlagda övriga finansiella kostnader		-15	-22
Betald inkomstskatt		0	-19
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapitalet</b>		<b>-214</b>	<b>-130</b>
Förändringar i rörelsekapitalet		6	25
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>-208</b>	<b>-105</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>			
Förvärv av dotterföretag och intresseföretag		-10	-
Aktieutdelning från dotterföretag		237	216
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>227</b>	<b>216</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>			
Upptagna lån		681	1 698
Amortering av lån		-270	-770
Nettoutlåning till dotterföretag		509	380
Aktieutdelning till moderbolagets ägare		-514	-445
Återköp av egna aktier		-400	-968
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>6</b>	<b>-105</b>
<b>Förändring av likvida medel</b>		<b>25</b>	<b>6</b>
<b>Likvida medel vid årets början</b>		<b>12</b>	<b>6</b>
<b>Likvida medel vid årets slut</b>	<b>19</b>	<b>37</b>	<b>12</b>

# RAPPORT ÖVER FÖRÄNDRINGAR I EGET KAPITAL – MODERBOLAGET

MSEK	Antal utestående aktier	Aktie- kapital	Reserv- fond	Överkurs- fond	Fond för verkligt värde	Balanserat resultat	Årets resultat	Totalt eget kapital
Ingående balans den 1 januari 2014	78 546 878	2	282	111	-748	3 739	-90	3 296
<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	83	-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>
<b>Årets totalresultat 2015</b>								
Årets resultat							1 090	1 090
Årets övrigt totalresultat:					107			107
<b>Årets totalresultat</b>					<b>107</b>		<b>1 090</b>	<b>1 197</b>
Disposition av föregående års resultat						83	-83	
<b>Transaktioner med moderbolagets ägare 2015</b>								
Aktieutdelning						-514		-514
Återköp av egna aktier	-1 499 808					-400		-400
<b>Utgående balans den 31 december 2015</b>	<b>72 347 726</b>	<b>2</b>	<b>282</b>	<b>111</b>	<b>-879</b>	<b>1 406</b>	<b>1 090</b>	<b>2 012</b>

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



# NOTER

<b>1</b>	Väsentliga redovisnings- och värderingsprinciper	50
<b>2</b>	Rörelsesegment	55
<b>3</b>	Nettoomsättning och kostnader	56
<b>4</b>	Avskrivningar och nedskrivningar	57
<b>5</b>	Resultatandelar i intresseföretag och joint ventures	57
<b>6</b>	Finansiella intäkter	57
<b>7</b>	Räntekostnader och liknande resultatposter	57
<b>8</b>	Skatt	57
<b>9</b>	Resultat per aktie	58
<b>10</b>	Immateriella anläggningstillgångar	59
<b>11</b>	Materiella anläggningstillgångar	60
<b>12</b>	Koncernföretag	60
<b>13</b>	Aktier och andelar i joint ventures	62
<b>14</b>	Köpta fordringar	62
<b>15</b>	Andra långfristiga fordringar	63
<b>16</b>	Kundfordringar	63
<b>17</b>	Övriga fordringar	63
<b>18</b>	Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	64
<b>19</b>	Likvida medel	64
<b>20</b>	Eget kapital	64
<b>21</b>	Pensioner	64
<b>22</b>	Övriga avsättningar	66
<b>23</b>	Upplåning	66
<b>24</b>	Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	66
<b>25</b>	Ställda säkerheter, eventualtillgångar och eventalförpliktelser	66
<b>26</b>	Medelantal anställda	67
<b>27</b>	Löner och ersättningar	67
<b>28</b>	Anställningsvillkor för ledande befattningshavare	67
<b>29</b>	Revisionsarvoden	69
<b>30</b>	Operationell leasing	69
<b>31</b>	Finansiell leasing	69
<b>32</b>	Investeringsåtaganden	69
<b>33</b>	Finansiella instrument	70
<b>34</b>	Finansiella risker och finanspolicies	71
<b>35</b>	Förvärv av rörelse	73
<b>36</b>	Kritiska uppskattningar och bedömningar	75
<b>37</b>	Närstående	75

## 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 Hesselmanns Torg 14, Nacka, och postadressen är 105 24 Stockholm. Företaget var under 2015 noterat på Nasdaq Stockholm, Large Cap-listan.

Koncernräkenskaperna har godkänts av företagets styrelse och verkställande direktör den 24 mars 2016 för offentliggörande. Balans- och resultaträkningarna kommer att föreläggas årsstämma den 20 april 2016.

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) utgivna av International Accounting Standards Board (IASB). Koncernen tillämpar IFRS så som de har antagits av Europeiska Unionen (EU). För 2015 finns det ingen bestämmelse med någon betydelse för Intrum Justitia i IFRS utgivna av IASB som ännu inte antagits av EU, vilket innebär att koncernens tillämpning av IFRS så som de har antagits av EU under året även motsvarar en tillämpning av IFRS så som de har givits ut av IASB.

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 2015

Från och med 2015 gäller tolkningsuttalandet IFRIC 21 Avgifter som behandlar hur olika avgifter som är ålagda av staten ska redovisas.

Intrum Justitia berörs inte av tolkningsuttalandet, och årsbokslutet för 2015 har därför upprättats med samma redovisningsprinciper och beräkningsmetoder som årsbokslutet för 2014.

#### Ändringar som träder i kraft 2016 eller senare

Koncernen har inte förtidstillämpat någon ny eller ändrad redovisningsrekommendation eller tolkningsuttalande som träder i kraft 2016 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 2018 och tidigare tillämpning är tillåten givet att EU antar standarden. EU planerar att godkänna standarden under andra halvåret 2016. 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 2016.

*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 upplysningskraven. IFRS 15 förväntas träda i kraft 2018 och tidigare tillämpning är tillåten givet att EU antar standarden. EU planerar att godkänna standarden under första halvåret 2016. Intrum Justitia har påbörjat en kartläggning av effekter på dess finansiella rapporter av IFRS 15, och har ännu inte identifierat någon väsentlig påverkan. Koncernen har för närvarande inga planer på att förtidstillämpa standarden.

*IFRS 16 Leasingavtal* publicerades i början av 2016 och avses ersätta *IAS 17 Leasingavtal*. Den nya standarden innehåller regler som innebär att leasingavtal, med vissa undantag, ska redovisas som tillgång och skuld i balansräkningen, både för operationella och finansiella leasingavtal. Den viktigaste effekten för Intrum Justitias räkenskaper blir att balansomslutningen ökar. IFRS 16 förväntas träda i kraft 2019. Koncernen har för närvarande inga planer på att förtidstillämpa standarden.

Övriga ändringar av IFRS bedöms inte 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. Omsättningstillgångar 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, det vill säga 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 uppnås när koncernen är exponerad för, eller har rätt till rörlig avkastning från, sitt engagemang i företaget och kan påverka avkastningen med hjälp av sitt bestämmande inflytande. Ett inflytande uppstår när koncernen har befintliga rättigheter som gör att den kan styra den relevanta verksamheten, det vill säga den verksamhet som i väsentlig grad påverkar företagets avkastning.

Koncernredovisningen är upprättad enligt förvärvsmetoden, vilket innebär att förvärv av ett dotterföretag betraktas som en transaktion där koncernen indirekt förvärvar 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 köpeskillingar som skuldförts till

**Forts. Not 1** | verkligt värde per förvärvstidpunkten. Transaktionskostnader kostnadsförs när de uppkommer.

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

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

Koncernen tillämpar IAS 28 *Innehav i intresseföretag och joint ventures*.

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

Andelar i intresseföretag och joint ventures redovisas i koncernredovisningen enligt kapitalandelsmetoden, vilket innebär att andelen i företaget redovisas till anskaffningsvärdet och därefter justeras med koncernens andel av förändringen i företagets nettotillgångar. Andelarnas värde inkluderar goodwill från förvärvet. I koncernens resultaträkning ingår koncernens andel av företagets resultat minskat med eventuell nedskrivning på goodwill. Beloppet redovisas på raden Resultatandelar i intresseföretag och joint ventures. 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 företagets identifierbara tillgångar, skulder och eventualförpliktelser redovisas i enlighet med IFRS 3.

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

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

#### *Joint ventures*

Koncernen tillämpar IFRS 11 *Samarbetsarrangemang*.

Med samarbetsarrangemang avses bolag där Intrum Justitia och annan eller andra delägare enligt aktieägaravtal driver verksamheten i det samägda bolaget gemensamt. Koncernen 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 dotterföretagens 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, IAS 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 kapital-instrument 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, klientmedelsskulder, 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

**Forts.  
Not 1** i avtalet realiseras, 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 tillgångar fastställs genom att använda värderingstekniker, till exempel nyligen genomförda transaktioner, pris på liknande instrument och diskonterade kassaflöden. För valutaterminer och valutaränteswappar bestäms det verkliga värdet med utgångspunkt från noterade kurser. Det verkliga värdet på valutaterminer och valutaränteswappar beräknas genom en diskontering av skillnaden mellan den avtalade terminskursen och den terminskurs som kan tecknas på balansdagen för den återstående kontraktperioden. Diskontering sker till ett nuvärde med tillämpning av koncernens vägda genomsnittliga kapitalkostnad. För ytterligare information se Not 34.

#### *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 inkassobevakning för externa kunders räkning inom verksamhetsområdet Kredithantering. Kostnaden för inkasseringen interdebiteras 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 inkasseringkostnader. Med denna prognos samt förvärvspris inklusive transaktionskostnader som grund fastställs för varje portfölj en initial effektivränta som sedan används för diskontering av kassaflöden under portföljens hela livslängd. Löpande under året görs en översyn av gällande kassaflödesprognoser, där uppdateringar kan ske baserat bland annat på uppnått inkasseringresultat, träffade överenskommelser med gäldenärer om avbetalningsplaner samt makroekonomisk information. Kassaflödesprognoserna görs på portföljnivå eftersom varje portfölj av fordringar anses bestå av ett antal mindre, homogena, fordringsbelopp. På basis av de uppdaterade kassaflödesprognoserna och den ursprungligt fastställda effektivräntan beräknas i bokslutet ett nytt redovisat värde för portföljen.

Koncernen tillämpar interna tillämpningsregler som innebär att den initiala effektivräntan i vissa fall kan justeras varvid ingen förändring sker av portföljens redovisade värde för mindre prognosjusteringar inom ett på förhand fastställt intervall.

Förändringar över tiden i det redovisade värdet kan uppdelas i en tids- och räntekomponent samt av en komponent relaterad till förändringar i uppskattningar om framtida kassaflöden. Effekter av förändringar i kassaflödesprognoserna benämns omvärderingar, och behandlas symmetriskt, dvs både ökning och minskning 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 bedöms individuellt eller enligt statistiska metoder baserat på historiska erfarenheter i respektive land. Nedskrivningsbehov aktualiseras när fordringarna varit förfallna till betalning ett visst antal dagar, som är olika i olika länder, eller om Intrum Justitia har kännedom om att motparten kommit på obestånd. Reservering för osäkra kundfordringar redovisas som försäljningskostnader. Kundfordringarnas förväntade löptid är kort, varför de redovisas till upplupet anskaffningsvärde utan diskontering.

#### *Factoringfordran*

Fordringar som förvärvas i koncernens factoringverksamheter redovisas till upplupet anskaffningsvärde, dvs till det diskonterade nuvärdet av kontraktens framtida betalningar, minskat med en reservering för kreditförluster. Reservering för kreditförluster görs för förfallna factoringfordringar, med olika procentsatser beroende på hur länge fordran varit förfallen till betalning.

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

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

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

Valutaränteswappar värderas till verkligt värde och redovisas i balansräkningen med säkringsredovisning via övrigt totalresultat. Valutarän-

Forts. Not 1 tesvaprar 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 valutalån eller terminskontrakt som på balansdagen omräknas till balansdagens kurs. Periodens omräkningsdifferenser på finansiella instrument som används som säkringsinstrument i en säkring av nettoinvestering i ett koncernföretag redovisas, i den mån säkringen är effektiv, i övrigt totalresultat och de ackumulerade förändringarna i eget kapital (omräkningsreserven). Effekten blir att de omräkningsdifferenser som uppkommer när koncernföretagen konsolideras blir neutraliserade.

#### **Immateriella anläggningstillgångar**

##### *Goodwill*

Goodwill representerar skillnaden mellan anskaffningsvärdet för rörelseförvärv och det verkliga värdet av förvärvade tillgångar, övertagna skulder samt 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 inkråmsgoodwill 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 Justitia verksamhet i respektive geografisk region (Norra Europa, Centrala Europa respektive Västra Europa) anses i detta sammanhang utgöra koncernens kassagenererande enheter.

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

##### *Aktiverade kostnader för IT-utveckling*

Koncernen tillämpar IAS 38 *Immateriella tillgångar*.

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

Tillkommande utgifter för tidigare utvecklade 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 leasetagare i allt väsentligt åtnjuter de ekonomiska fördelarna och bär de ekonomiska riskerna hänförliga till leasingobjektet, klassificeras leasingavtalet som finansiell leasing. Då redovisas leasingobjektet i balansräkningen som en anläggningstillgång, medan det beräknade nuvärdet av de framtida leasingbetalningarna redovisas som en skuld. Den del av leasingavgiften som förfaller till betalning inom ett år redovisas som kortfristig skuld, medan resterande del redovisas som långfristig skuld. Minimileaseavgifterna för finansiella leasar fördelas mellan räntekostnad och amortering på den utestående skulden. Räntekostnaden fördelas över leasingperioden så att varje redovisningsperiod belastas med ett belopp som motsvarar en fast räntesats för den under respektive period redovisade skulden. Variabla avgifter kostnadsförs i de perioder de uppkommer.

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

#### **Skatter**

Koncernen tillämpar IAS 12 *Inkomstskatter*.

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

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

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

**Forts. Not 1** direkt mot eget kapital. Utdelningar redovisas som skuld efter det att bolagsstämman godkänt utdelningen.

### Avsättningar

Koncernen tillämpar IAS 37 Avsättningar, eventalförpliktelser och eventuelltillgångar.

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 avsättningar genom diskontering av det förväntade framtida kassaflödet till en räntesats före skatt som återspeglar aktuella marknadsbedömningar av pengars tidsvärde och, om det är tillämpligt, de risker som är förknippade med skulden.

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

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

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

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

### Oidentifierade inbetalningar och överbetalningar

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

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

Återvinningsvärdet på kassagenererande enheter är det högsta av verkligt värde minus försäljningskostnader och nyttjandevärdet. Vid

beräkning av nyttjandevärdet diskonteras framtida kassaflöden med en diskonteringsfaktor som beaktar riskfri ränta och den risk som är förknippad med den specifika tillgången.

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

### Ersättningar till anställda

Koncernen tillämpar IAS 19 Ersättningar till anställda.

#### Pensionsåtaganden

Koncernens pensionsåtaganden är till största delen säkrade genom allmänna pensionsåtaganden eller försäkringslösningar. Pensionsåtagandena varierar mellan olika länder på grund av lagstiftning och olika pensionsystem. Se även Not 21 för en närmare beskrivning.

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

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

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

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

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

Pensionsåtaganden i Sverige som lösts genom pensionsförsäkringspremier till Alecta inom den sk ITP 2-planen redovisas som avgiftsbestämda pensionslösningar.

#### Låneuppläggningskostnader

Koncernen tillämpar IAS 23 Lånekostnader samt IAS 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 2014 eller 2015.

#### Intäktsredovisning

Koncernen tillämpar IAS 18 Intäkter.

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

#### Finansiella intäkter och kostnader

Finansiella intäkter och kostnader består av ränteintäkter på bankmedel

**Forts. Not 1** 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.

Räntenetto hänförligt till koncernens factoringverksamheter redovisas i nettoomsättningen.

#### Betalningsgarantier

Intrum Justitia erbjuder vissa av koncernens kunder att 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.

Betalningar hänförliga till köp av portföljer med förfallna fordringar redovisas under kassaflöde från investeringsverksamheten, medan inkasering och amortering på sådana portföljer redovisas under kassaflöde från den löpande verksamheten.

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.

Vid förvärv av ett dotterföretag som innehar en portfölj med köpta fordringar redovisas det verkliga värdet av de köpta fordringarna vid förvärvstillfället på kassaflödesanalysens rad Köp av fordringar.

#### Resultat per aktie

Koncernen tillämpar IAS 33 *Resultat per aktie*.

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

#### Segment

Koncernen tillämpar IFRS 8 *Rörelsesegment*.

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

Intrum Justitias rörelsesegment är de geografiska regionerna Norra Europa (Danmark, Estland, Finland, 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.

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

#### Moderbolagets redovisningsprinciper

Moderbolaget har upprättat årsredovisningen enligt Årsredovisningslagen (1995:1554) och redovisningsrekommendationen RFR 2 *Redovisning för juridiska personer från Rådet för finansiell rapportering*. RFR 2 innebär att

moderbolaget i årsredovisningen för den juridiska personen ska tillämpa samtliga av EU godkända IFRS och uttalanden så långt detta är möjligt inom ramen för årsredovisningslagen och med hänsyn till sambandet mellan redovisning och beskattning. Rekommendationen anger vilka undantag och tillägg som ska göras från IFRS.

#### Skilnader mellan koncernens och moderbolagets redovisningsprinciper

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

#### Dotterföretag, intresseföretag och joint ventures

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

#### Koncernbidrag och aktieägartillskott för juridiska personer

Företaget redovisar koncernbidrag och aktieägartillskott i enlighet med RFR 2.

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

#### Övrigt

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

## NOT 2: Information per geografisk region och verksamhetsområde

MSEK	Koncernen	
	2015	2014
<b>Nettoomsättning från externa kunder per geografisk region</b>		
Norra Europa	2 573	2 556
Centrala Europa	1 705	1 433
Västra Europa	1 350	1 195
<b>Summa</b>	<b>5 628</b>	<b>5 184</b>
<b>Nettoomsättning från externa kunder per land</b>		
Finland	892	830
Sverige	842	833
Schweiz	759	597
Frankrike	701	618
Ungern	380	323
Övriga länder	2 054	1 983
<b>Summa</b>	<b>5 628</b>	<b>5 184</b>
<b>Koncernintern nettoomsättning per geografisk region</b>		
Norra Europa	288	265
Centrala Europa	295	261
Västra Europa	171	121
Eliminering	-754	-647
<b>Summa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Rörelseresultat per geografisk region</b>		
Norra Europa	763	749
Centrala Europa	568	432
Västra Europa	293	249
<b>Summa rörelseresultat</b>	<b>1 624</b>	<b>1 430</b>
Finansnetto	-167	-183
<b>Resultat före skatt</b>	<b>1 457</b>	<b>1 247</b>

Forts.  
Not 2

Tillgångar per geografisk region	Koncernen	
	2015	2014
Norra Europa	6 714	6 080
Centrala Europa	2 777	2 625
Västra Europa	2 662	2 570
Koncerngemensamt/elimineringar	-8	66
<b>Summa</b>	<b>12 145</b>	<b>11 341</b>

Materiella och immateriella anläggningstillgångar per land	Koncernen	
Finland	507	532
Sverige	500	497
Schweiz	345	287
Nederländerna	253	268
Frankrike	299	289
Övriga länder	1 312	1 240
<b>Summa</b>	<b>3 216</b>	<b>3 113</b>

Skulder och avsättningar per geografisk region	Koncernen	
Norra Europa	2 143	2 425
Centrala Europa	1 066	1 070
Västra Europa	983	954
Koncerngemensamt/elimineringar	4 787	3 851
<b>Summa</b>	<b>8 979</b>	<b>8 300</b>

Investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar per region	Koncernen	
Norra Europa	63	49
Centrala Europa	51	47
Västra Europa	50	22
Koncerngemensamt/elimineringar	20	28
<b>Summa</b>	<b>184</b>	<b>146</b>

Avskrivningar och nedskrivningar, exklusive goodwillnedskrivningar per geografisk region	Koncernen	
Norra Europa	-74	-91
Centrala Europa	-51	-48
Västra Europa	-20	-16
Koncerngemensamt/elimineringar	-19	-15
<b>Summa</b>	<b>-164</b>	<b>-170</b>

Goodwillnedskrivningar	Koncernen	
Norra Europa	-	-111
<b>Summa</b>	<b>-</b>	<b>-111</b>

Övriga ej kassaflödespåverkande poster	Koncernen	
Norra Europa	8	-46
Centrala Europa	6	5
Västra Europa	-1	-4
Koncerngemensamt/elimineringar	2	0
<b>Summa</b>	<b>15</b>	<b>-45</b>

Resultatandelar i intresseföretag och joint ventures per geografisk region	Koncernen	
Norra Europa	-4	3
<b>Summa</b>	<b>-4</b>	<b>3</b>

MSEK	Koncernen	
	2015	2014
<b>Nettoomsättning per verksamhetsområde</b>		
Kredithantering	4 194	3 844
Finansiella tjänster	2 423	2 173
Eliminering av internttransaktioner	-989	-833
<b>Summa</b>	<b>5 628</b>	<b>5 184</b>

Nettoomsättning från externa kunder per verksamhetsområde	Koncernen	
Kredithantering	3 205	3 011
Finansiella tjänster	2 423	2 173
<b>Summa</b>	<b>5 628</b>	<b>5 184</b>

Rörelseresultat per verksamhetsområde	Koncernen	
Kredithantering	1 049	912
Finansiella tjänster	1 345	1 159
Gemensamma kostnader	-770	-641
<b>Summa</b>	<b>1 624</b>	<b>1 430</b>

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

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

De geografiska regionerna är Norra Europa (Danmark, Estland, Finland, 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.

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

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

### NOT 3: Nettoomsättning och kostnader

Nettoomsättning MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
Inkassoavgifter, provisioner och gäldenärsarvoden	2 834	2 673	-	-
Abonnemangsentäkter	70	72	-	-
Inkasserade belopp på köpta fordringar	3 802	3 469	-	-
Amortering köpta fordringar	-1 526	-1 430	-	-
Omvärdering köpta fordringar	31	35	-	-
Intäkter från betalningsgarantier	29	36	-	-
Intäkter från koncernföretag	-	-	102	92
Övriga intäkter	388	329	-	-
<b>Summa</b>	<b>5 628</b>	<b>5 184</b>	<b>102</b>	<b>92</b>



Forts. Not 3 | Intäkterna från köpta fordringar utgörs av inkasserade belopp minskade med amorteringen, dvs periodens minskning av portföljens redovisade värde. Se även Not 14.

Kostnader MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
Personalkostnader	-1 971	-1 865	-145	-131
Avskrivningar och nedskrivningar	-164	-281	-	-
Övriga kostnader	-1 869	-1 608	-24	-21
<b>Summa</b>	<b>-4 004</b>	<b>-3 754</b>	<b>-169</b>	<b>-152</b>

## NOT 4: Avskrivningar och nedskrivningar

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
Aktiverade kostnader för IT-utveckling	-79	-97	0	0
Kundrelationer	-13	-6	-	-
Andra immateriella anläggningstillgångar	-30	-29	-	-
Datorutrustning	-15	-15	-	-
Andra materiella anläggningstillgångar	-27	-23	0	0
Goodwillnedskrivning	-	-111	-	-
<b>Summa</b>	<b>-164</b>	<b>-281</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

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

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
Kostnad sålda tjänster	-143	-157	-	-
Försäljnings- och marknadsföringskostnader	-2	-2	-	-
Administrationskostnader	-19	-11	0	0
Goodwillnedskrivning	-	-111	-	-
<b>Summa</b>	<b>-164</b>	<b>-281</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## NOT 5: Resultatandelar i intresseföretag och joint ventures

MSEK	Koncernen	
	2015	2014
<b>Joint ventures</b>		
EE-DF AG, Zug (Schweiz)	-	3
Avarda AB (Sverige)	-4	0
<b>Summa resultatandelar</b>	<b>-4</b>	<b>3</b>

## NOT 6: Finansiella intäkter

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
Ränteintäkter från koncernföretag	-	-	92	119
Övriga ränteintäkter	11	13	8	8
Aktieutdelning från koncernföretag	-	-	1 285	519
<b>Summa</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>1 385</b>	<b>646</b>

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

Ränteintäkter hänförliga till köpta fordringar ingår i rörelseresultatet med 2 276 MSEK (2 039), 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 221 MSEK (303), samt en anteciperad aktieutdelning från dotterföretaget Intrum Justitia International AB om 1 000 MSEK (0).

## NOT 7: Räntekostnader och liknande resultatposter

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
Räntekostnader till koncernföretag	-	-	-8	-12
Räntekostnader	-133	-166	-131	-150
Kursdifferenser	-5	1	-2	3
Amortering och nedskrivning av aktiverade låneuppläggningskostnader	-25	-11	-25	-11
Kostnadsfört aktieägartillskott till dotterföretag	-	-	-48	-198
Nedskrivningar av aktier i dotterföretag	-	-	-	-100
Övriga finansiella kostnader	-15	-20	-14	-16
<b>Summa</b>	<b>-178</b>	<b>-196</b>	<b>-228</b>	<b>-484</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	
	2015	2014
<b>Aktuell skattekostnad</b>		
Skattekostnad hänförlig till årets resultat	-195	-173
Skatt hänförlig till avgjorda skattetvister	0	18
Övrig justering av skatt hänförlig till tidigare år	2	4
<b>Uppskjuten skattekostnad</b>		
Uppskjuten skatt avseende temporära skillnader	-92	-29
Uppskjuten skattekostnad hänförlig till tidigare aktiverat skattevärde i underskottsavdrag	0	-26
<b>Summa skattekostnad</b>	<b>-285</b>	<b>-206</b>

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

Koncernen har verksamhet i ca 20 länder i Europa, med varierande skattesatser. Årets aktuella skattekostnad avser främst inkomstskatter i Schweiz, Frankrike, Sverige, Norge, Finland och Tjeckien. Flera av koncernens svenska bolag betalar dock ingen inkomstskatt för det aktuella året då de kan utnyttja underskottsavdrag från historiska förluster.

Intrum Justitia AB har säte i Sverige, där den nominella bolagsskattesatsen 2014 och 2015 var 22 procent. Följande avstämning förklarar skill-

Forts. Not 8 naden mellan koncernens faktiska skattekostnad och förväntad skattekostnad givet den svenska bolagsskattesatsen:

Avstämning	Koncernen			
	2015		2014	
	MSEK	%	MSEK	%
Resultat före skatt	1 456		1 247	
<b>Inkomstskatt beräknad med normal skattesats i Sverige, 22,0 procent</b>	<b>-320</b>	<b>22,0</b>	<b>-274</b>	<b>22,0</b>
Effekt av andra skattesatser i andra länder	20	-1,4	30	-2,4
Skatteeffekt av skattefria intäkter och ej avdragsgilla kostnader	-10	0,7	-16	1,3
Ej redovisade skattefordringar avseende förlustavdrag	-14	1,0	-66	5,3
Utnyttjande av tidigare ej redovisade skattefordringar avseende förlustavdrag	27	-2,0	89	-7,1
Justeringar tidigare år och övrigt	12	-0,7	31	-2,6
<b>Summa skatt på årets resultat</b>	<b>-285</b>	<b>19,6</b>	<b>-206</b>	<b>16,5</b>

Ej redovisade skattefordringar avseende förlustavdrag avser 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. Utnyttjande av tidigare ej redovisade skattefordringar avseende förlustavdrag avser den positiva skatteeffekt under året som uppkommer genom utnyttjande av förlustavdrag som tidigare aldrig redovisats som uppskjuten skattefordran. Justeringar tidigare år och övrigt inkluderar bland annat avgjorda skattetvister under 2014. Motsvarande avstämning för moderbolaget:

Avstämning	Moderbolaget			
	2015		2014	
	MSEK	%	MSEK	%
Resultat efter finansiella poster	1 090		102	
<b>Inkomstskatt beräknad med normal skattesats i Sverige, 22,0 procent</b>	<b>-240</b>	<b>22,0</b>	<b>-22</b>	<b>22,0</b>
Skatteeffekt av skattefria intäkter och ej avdragsgilla kostnader	232	-21,3	-19	18,6
Ej redovisade skattefordringar avseende förlustavdrag	8	-0,7	41	-40,6
Justeringar tidigare år och övrigt	0	0,0	-19	18,6
<b>Summa skatt på årets resultat</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>	<b>-19</b>	<b>18,6</b>

Skattefria intäkter och ej avdragsgilla kostnader i moderbolaget utgörs till största del av aktieutdelningar från dotterföretag, nedskrivning av aktier i samband med lämnade aktieägarutskott samt under 2014 nedskrivning av aktier i dotterföretag. Justeringar tidigare år och övrigt avser för år 2014 erlagt skatteillägg som gäller inkomståret 2009. Som en följd både av resultatposter och realiserade kursdifferenser som redovisats i övrigt totalresultat har moderbolaget vid utgången av året ackumulerade underskottsavdrag på 852 MSEK (1 037).

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 köpta fordringar, avsättningar för pensioner och immateriella tillgångar. 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	2015		2014	
	Tillgång/skuld	Intäkt/kostnad	Tillgång/skuld	Intäkt/kostnad
Legala utlägg	-2	0	-2	0
Köpta fordringar	-487	-75	-388	-41
Immateriella tillgångar	-31	-21	-7	5
Förlustavdrag	0	0	0	-26
Avsättningar för pensioner	27	9	34	0
Övrigt	4	-5	8	7
<b>Summa</b>	<b>-489</b>	<b>-92</b>	<b>-355</b>	<b>-55</b>
Uppskjutna skattefordringar	33	44	35	22
Uppskjutna skatteskulder	-522	-136	-390	-77
<b>Summa</b>	<b>-489</b>	<b>-92</b>	<b>-355</b>	<b>-55</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 1 731 MSEK (1 776). Vid beräkningen av uppskjuten skatteskuld hänförlig till temporära skillnader vid redovisningen av köpta fordringar har 94 MSEK (102) dragits av, motsvarande en försiktigt beräknad möjlighet att kvitta de uppskjutna skatteskulderna mot förlustavdrag i samma land.

Förlustavdrag i länder med förfallotidpunkter för utnyttjande av avdragen avser Polen med 5 MSEK (48), Nederländerna med 150 MSEK (50) och Slovakien med 4 MSEK (3). I Polen kan förlustavdragen utnyttjas endast under en femårsperiod från förluståret, i Nederländerna under en nioårsperiod och i Slovakien under en fyraårsperiod. Ingen uppskjuten skattefordran redovisas avseende förlustavdrag i dessa tre länder.

Förlustavdrag för vilka ingen uppskjuten skattefordran redovisas avser främst Sverige med 852 MSEK (1 037) och Storbritannien med 381 MSEK (371). Huvuddelen av förlustavdragen i Sverige utgörs av underskott i moderbolaget. Till följd av huvudkontorskostnader och finansieringskostnader har moderbolaget under flera år haft skattemässiga underskott, även då man räknar in mottagna koncernbidrag från de bolag som med positivt resultat bedriver affärsverksamhet i Sverige. Intrum Justitias bedömning är att underskotten under överskådlig tid inte kan användas mot positiva skattepliktiga resultat om inte en koncernintern omstrukturering först sker, exempelvis på så sätt att moderbolagets räntekostnader flyttas till utländska dotterföretag. Om och när en sådan omstrukturering görs kan det bli aktuellt att värdera förlustavdragen i redovisningen. Eftersom förlustavdragen finns i moderbolaget så har de inget att göra med nedskrivningsprövningen för goodwill, som avser affärsverksamheten i dotterföretagen. Underskottsavdrag i Sverige kan också komma att konsumeras genom så kallad CFC-beskattnings av resultat i utländska dotterföretag med lågbeskattade inkomster.

Skattekostnader som under året redovisats i övrigt totalresultat uppgår till -8 MSEK (28). Ingen skatt har redovisats direkt mot eget kapital.

## NOT 9: Resultat per aktie

	Koncernen	
	2015	2014
Årets resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare (MSEK)	1 164	1 031
Antal aktier vid årets början	73 847 534	78 546 878
Återköp av egna aktier	-1 499 808	-4 699 344
<b>Antal utestående aktier vid årets slut</b>	<b>72 347 726</b>	<b>73 847 534</b>
Vägt genomsnittligt antal aktier under året före och efter utspädning	73 096 665	76 461 901
Resultat per aktie före och efter utspädning (SEK)	15,92	13,48

I enlighet med styrelsens förslag beslöt årsstämmorna 2014 och 2015 att ge styrelsen bemyndigande att under tiden fram till respektive nästkommande årsstämma besluta om förvärv och överlåtelse av egna aktier

Forts. Not 9 | 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 1 499 808 (4 699 344) aktier återköpts för 400 MSEK (968).

## NOT 10: Immateriella anläggningstillgångar

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
<b>Goodwill</b>				
Ingående anskaffningsvärden	2 719	2 542	–	–
Årets förvärv	140	150	–	–
Årets nedskrivning	–	–111	–	–
Kursdifferenser	–49	138	–	–
<b>Utgående redovisade värden</b>	<b>2 810</b>	<b>2 719</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Aktiverade kostnader för IT-utveckling</b>				
Ingående anskaffningsvärden	996	918	5	5
Årets aktiverade utgifter	70	58	0	0
Utrangeringar	–9	–29	0	0
Omklassificering	3	–3	–	–
Förvärvat via rörelseförvärv	0	3	–	–
Kursdifferenser	–24	49	–	–
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>1 036</b>	<b>996</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>				
Ingående ackumulerade avskrivningar	–802	–701	–5	–5
Utrangeringar	10	29	–	–
Omklassificering	–2	1	–	–
Årets avskrivningar	–79	–91	0	–
Kursdifferenser	19	–40	–	–
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>–854</b>	<b>–802</b>	<b>–5</b>	<b>–5</b>
Ingående nedskrivningar	–23	–17	–	–
Årets nedskrivningar	0	–6	–	–
<b>Utgående ackumulerade nedskrivningar</b>	<b>–23</b>	<b>–23</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Redovisade värden</b>	<b>159</b>	<b>171</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Kundrelationer</b>				
Ingående anskaffningsvärden	145	124	–	–
Omklassificering	0	–11	–	–
Förvärvat via rörelseförvärv	36	23	–	–
Kursdifferenser	–5	9	–	–
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>176</b>	<b>145</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Ingående ackumulerade avskrivningar	–108	–97	–	–
Årets avskrivningar	–13	–6	–	–
Kursdifferenser	6	–5	–	–
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>–115</b>	<b>–108</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Redovisade värden</b>	<b>61</b>	<b>37</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
<b>Andra immateriella anläggningstillgångar</b>				
Ingående anskaffningsvärden	174	128	–	–
Årets aktiverade utgifter	40	35	–	–
Kursdifferenser	1	11	–	–
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>215</b>	<b>174</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Ingående ackumulerade avskrivningar	–111	–76	–	–
Årets avskrivningar	–30	–25	–	–
Kursdifferenser	–2	–10	–	–
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>–143</b>	<b>–111</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Ingående nedskrivningar	–4	–	–	–
Årets nedskrivningar	0	–4	–	–
<b>Utgående ackumulerade nedskrivningar</b>	<b>–4</b>	<b>–4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Redovisade värden</b>	<b>68</b>	<b>59</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Betalningar under året avseende investeringar i immateriella anläggningstillgångar uppgick för koncernen till 105 MSEK (90).

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.

### Nedskrivningsprövningar för kassagenererande enheter innehållande goodwill

Koncernen betraktar under 2015 de geografiska regionerna som kassagenererande enheter i den betydelse som avses i IAS 36 Nedskrivningar.

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

MSEK	2015	2014
Norra Europa	1 482	1 535
Centrala Europa	415	368
Västra Europa	913	816
<b>Summa</b>	<b>2 810</b>	<b>2 719</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 2016–2018 och därefter en årlig ökning om en procent. Kassaflödena har diskonterats till ett nuvärde med tillämpning av koncernens vägda genomsnittliga kapitalkostnad, vilken beräknats uppgå till 6,5 procent (8,0) före skatt, motsvarande 5,2 procent (6,2) 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.

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

För år 2017 antogs en omsättningstillväxt på 4 procent (10) och för 2018 2 procent (10), där varje 1 000 kr i omsättningsökning antogs medföra en ökning av rörelsekapitalet om 250 kr (300), dvs en ”inkrementell resultatökning” om 25 procent (30). För perioden efter 2018 antogs en evig tillväxt i kassaflödena om 2 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.

Forts. **Känslighetsanalys**

Not 10 En känslighetsanalys har genomförts, där kassaflödena diskonterats med 8 procent ränta efter skatt och en evig tillväxt om endast 1 procent antagits. 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	
	2015	2014	2015	2014
<b>Datorutrustning</b>				
Ingående anskaffningsvärden	214	191	1	1
Årets investeringar	16	21	–	–
Försäljningar och utrangeringar	–5	–12	–	–
Omklassificering	–	1	–	–
Förvärvat via rörelseförvärv	–	2	–	–
Kursdifferenser	–7	11	–	–
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>218</b>	<b>214</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
Ingående ackumulerade avskrivningar	–174	–160	–1	–1
Försäljningar och utrangeringar	4	11	–	–
Omklassificering	–	–1	–	–
Förvärvat via rörelseförvärv	–	–1	–	–
Årets avskrivningar	–15	–15	0	0
Kursdifferenser	5	–8	–	–
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>–180</b>	<b>–174</b>	<b>–1</b>	<b>–1</b>
<b>Redovisade värden</b>	<b>38</b>	<b>40</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Andra materiella anläggningstillgångar</b>				
Ingående anskaffningsvärden	286	249	2	2
Årets investeringar	17	33	0	0
Försäljningar och utrangeringar	–11	–13	–	–
Omklassificering	–	1	–	–
Förvärvat via rörelseförvärv	5	2	–	–
Kursdifferenser	–1	14	–	–
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>296</b>	<b>286</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
Ingående ackumulerade avskrivningar	–199	–175	–2	–2
Försäljningar och utrangeringar	10	13	–	–
Omklassificering	–	–1	–	–
Förvärvat via rörelseförvärv	–	–1	–	–
Årets avskrivningar	–27	–23	0	0
Kursdifferenser	0	–12	–	–
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>–216</b>	<b>–199</b>	<b>–2</b>	<b>–2</b>
<b>Redovisade värden</b>	<b>80</b>	<b>87</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Betalningar under året avseende investeringar i materiella anläggningstillgångar uppgick för koncernen till 30 MSEK (52).

**NOT 12: Koncernföretag**

MSEK	Antal aktier	2015	2014
Intrum Justitia A/S, Danmark	40	188	188
Intrum Justitia AS, Estland	430	1	1
Intrum Justitia Finans AB	66 050 000	75	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	73
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>6 321</b>	<b>6 313</b>

Ingående balans	6 313	6 413
Lämnade kapitaltillskott	8	0
Nedskrivning andelar i dotterföretag	0	–100
<b>Utgående balans</b>	<b>6 321</b>	<b>6 313</b>

Nedskrivning av andelar i dotterföretag avser för 2014 dotterföretaget i Spanien, som gjordes då utvecklingen i detta 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	100%
Socogestion SAS	B414 613 539	Lyon	100%
Cabinet PPN SAS	B380 637 405	Vernon	90%
<b>ITALIEN</b>			
Intrum Justitia SpA	03776980488	Milano	100%

Forts.  
Not 12

Dotterföretag till Intrum Justitia AB samt deras dotterföretag i samma land	Org nr	Säte	Kapital- andel
<b>LETTLAND</b>			
Intrum Justitia SDC SIA	40103314641	Riga	100%
<b>NEDERLÄNDERNA</b>			
Intrum Justitia BV	33.273.472	Schiphol-Rijk	100%
<b>NORGE</b>			
Fair Pay Please AS	979 683 529	Oslo	100%
Intrum Justitia AS	848 579 122	Oslo	100%
Intrum Justitia Finans AS	913 953 517	Oslo	100%
<b>PORTUGAL</b>			
Intrum Justitia Portugal Unipessoal Lda.	7318	Lissabon	100%
Logicomer Gestão e Recuperação de Crédi- tos SA	504 027 794	Porto	100%
<b>SCHWEIZ</b>			
Intrum Justitia AG	CH-020.3.020.656-9	Zürich	100%
Inkasso Med AG	CH-020.3.913.313-8	Zürich	70%
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%
<b>SPANIEN</b>			
Intrum Justitia Ibérica S.A.U.	A28923712	Madrid	100%
LGP Recuperaciones y Gestiones de Insolve- cias Logi Comer SL	B84825678	Santander	100%
<b>STORBRIANNIEN</b>			
Collector Services Ltd	3515447	Liverpool	100%
Intrum Justitia (Holdings) Ltd	1356148	Liverpool	100%
Intrum Justitia Ltd	1918920	Liverpool	100%
<b>SVERIGE</b>			
Intrum Justitia Sverige AB	556134-1248	Stockholm	100%
Intrum Justitia International AB	556570-1181	Stockholm	100%
Intrum Justitia Finans AB	556885-5265	Stockholm	100%
<b>TYSKLAND</b>			
Intrum Justitia Holding GmbH	HRB 4709	Darmstadt	100%
Intrum Justitia GmbH	HRB 4622	Darmstadt	100%
Schimmelpfeng Forderungs- management GmbH	HRB 8997	Darmstadt	100%
Intrum Justitia Bankenservice GmbH	HRB 5345	Darmstadt	100%
Schimmelpfeng Creditman- agement GmbH	HRB 85778	Darmstadt	100%
<b>ÖSTERRIKE</b>			
Intrum Justitia GmbH	FN 48800s	Wien	100%
Schimmelpfeng Auskunftei GmbH	FN 105105t	Wien	100%

Dotterföretag till Intrum Justitia Sverige AB	Org nr	Säte	Kapital- andel
<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	CHE-100.023.266	Zug	100%
Intrum Justitia Debt Finance Domestic AG	CHE-109.880.638	Zug	100%
Intrum Justitia Licensing AG	CHE-100.749.630	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>			
LDF65 sarl	B 134749	Sandweiler	100%
IJDF Luxembourg sarl	B 188281	Sandweiler	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 Niestandary- zowany Fundusz Sekury- tyzacyjny	108-00-01-900	Warszawa	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%
<b>Dotterföretag till Intrum Justitia BV</b>			
<b>IRLAND</b>			
Intrum Justitia Ireland Ltd	175808	Dublin	100%
Default Investigation (Ire- land) 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%
èMI Payment BV	51.184.990	Utrecht	100%

Forts.  
Not 12

Dotterföretag till Intrum Justitia BV	Org nr	Säte	Kapital- andel
<b>POLEN</b>			
Intrum Justitia Sp.zo.o.o	521-28-85-709	Warszawa	100%
Kancelaria Prawna Krol i Gajda SK	0000573531	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 Ügyin- tézó Szolgáltatás Kft	01-09-268230	Budapest	100%
Intrum Justitia Követeléskezelő Zrt.	01-10-044857	Budapest	100%

Dotterföretag till Fair Pay Management AB	Org nr	Säte	Kapital- andel
<b>SVERIGE</b>			
Intrum Justitia Invest AB	556786-4854	Varberg	100%

Företag utan ägarandel  
som konsolideras  
baserat på bestämmande  
inflytande enligt avtal

	Org nr	Säte
<b>ITALIEN</b>		
IJ DF Italy Srl	08438930961	Milano

Dotterföretag med innehav utan  
bestämmande inflytande (minoritetsintressen)

MSEK	Minoritetsintresse i eget kapital		Minoritetsintresse i resultatet	
	2015	2014	2015	2014
IJCOF Corporate SAS, Frankrike	76	76	6	6
IJCOF SAS, Frankrike	–	15	2	4
Cabinet PPN SAS, Frankrike	1	–	0	–
Inkasso Med AG, Schweiz	3	2	0	0
<b>Summa</b>	<b>80</b>	<b>93</b>	<b>8</b>	<b>10</b>

Minoritetsdelägare i IJCOF Corporate SAS och IJCOF SAS är Ellisphère SA. Under 2015 har Intrum Justitia dock förvärvat minoritetens aktier i IJCOF SAS. Minoritetsägare i Cabinet PPN SAS är L'Apave Parisienne SAS. Minoritetsdelägare i Inkasso Med AG är Ärztekasse Genossenschaft Urdorf AG.

## NOT 13: Aktier och andelar i joint ventures

MSEK	Org nr	Koncernen		Moderbolaget	
		2015	2014	2015	2014
<b>Joint venture</b>					
Avarda AB, Stockholm	556986-5560	6	–	10	–
<b>Summa joint ventures</b>		<b>6</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>0</b>

### Avarda AB

Avarda AB är ett joint venture mellan Intrum Justitia och TF Bank, vars verksamhet är att erbjuda e-handlare betalningstjänster med skräddarsydda lösningar enligt varje företags behov. Bolaget har ett dotterföretag i Finland, Avarda Oy.

Det finns 2 000 utestående aktier i Avarda AB, varav Intrum Justitia AB äger 980 aktier.

Intrum Justitia och TF Bank har gemensamt bestämmande inflytande i Avarda, och Intrum Justitia redovisar innehavet som joint venture enligt kapitalandelsmetoden.

Finansiell information i sammandrag för Avarda-koncernen:

MSEK	2015
<b>Resultaträkning</b>	<b>2015</b>
<b>Rörelseresultat</b>	<b>–10</b>
Skatt	2
<b>Årets nettoresultat</b>	<b>–8</b>

MSEK	2015
<b>Balansräkning</b>	<b>2015</b>
Anläggningstillgångar	4
Omsättningstillgångar	11
<b>Summa tillgångar</b>	<b>15</b>

Eget kapital	13
Kortfristiga skulder	2
<b>Summa eget kapital och skulder</b>	<b>15</b>

## NOT 14: Köpta fordringar

MSEK	Koncernen	
	2015	2014
Ingående anskaffningsvärden	14 989	12 334
Köp av fordringar	2 366	1 661
Omklassificering	0	6
Förvärvat via rörelseförvärv	62	276
Kursdifferenser	–501	712
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>16 916</b>	<b>14 989</b>
Ingående amorteringar	–8 792	–6 923
Årets amorteringar och omvärderingar	–1 495	–1 395
Omklassificering	0	4
Kursdifferenser	398	–478
<b>Utgående ackumulerade amorteringar</b>	<b>–9 889</b>	<b>–8 792</b>
<b>Redovisade värden</b>	<b>7 027</b>	<b>6 197</b>

Forts.  
Not 14

MSEK	Koncernen	
	2015	2014
<b>Årets amorteringar och omvärderingar</b>		
Tids- och räntekomponent	-1 526	-1 430
Uppskrivning i samband med ändringar i förväntningar i prognoser om framtida kassaflöden	393	262
Nedskrivning i samband med ändringar i förväntningar i prognoser om framtida kassaflöden	-362	-227
<b>Summa årets amorteringar och omvärderingar</b>	<b>-1 495</b>	<b>-1 395</b>

Betalningar under året avseende investeringar i köpta fordringar uppgick till 2 186 MSEK (1 950).

För en beskrivning av Intrum Justitias redovisningsprincip för köpta fordringar, se Not 1, sid 50.

## NOT 15: Andra långfristiga fordringar

MSEK	Koncernen	
	2015	2014
Depositioner	5	5
Fordran på köpeskilling avseende aktier i intresseföretag	4	3
Räntebärande lånefordran	2	9
<b>Summa</b>	<b>11</b>	<b>17</b>
Ingående balanser	18	7
Utbetalat	0	12
Återbetalat	-6	-1
<b>Utgående balans</b>	<b>12</b>	<b>18</b>
Ingående ackumulerade nedskrivningar	-1	-1
<b>Utgående ackumulerade nedskrivningar</b>	<b>-1</b>	<b>-1</b>
<b>Redovisade värden</b>	<b>11</b>	<b>17</b>

## NOT 16: Kundfordringar

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
Ej förfallna fordringar	175	189	0	0
Kundfordringar förfallna < 30 dagar	58	64	-	-
Kundfordringar förfallna 30 – 60 dagar	18	19	-	-
Kundfordringar förfallna 61–90 dagar	13	10	-	-
Kundfordringar förfallna > 90 dagar	44	51	-	-
<b>Summa kundfordringar</b>	<b>308</b>	<b>333</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
Årets reserv för osäkra fordringar	-11	-12	-	-
Årets realiserade kundförluster	7	9	-	-
Årets upplösning av reserv för osäkra kundfordringar	7	2	-	-
Omräkningsdifferens	1	-1	-	-
<b>Utgående ackumulerad reserv för osäkra fordringar</b>	<b>-23</b>	<b>-26</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Redovisade värden</b>	<b>285</b>	<b>307</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	
	2015	2014	2015	2014
Utlägg för kunders räkning	68	78	-	-
Avgår: reserv för osäkerhet i utlägg för kunders räkning	-9	-9	-	-
<b>Summa</b>	<b>59</b>	<b>69</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Factoringfordran	178	138	-	-
Övertagen momsfordran på köpta fordringar	73	167	-	-
Att återvinna från kronofogdar i Nederländerna	80	105	-	-
Övrigt	120	154	3	2
<b>Summa</b>	<b>451</b>	<b>564</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
<b>Redovisade värden</b>	<b>510</b>	<b>633</b>	<b>3</b>	<b>2</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	
	2015	2014	2015	2014
<b>Förutbetalda kostnader och upplupna kostnader</b>				
Förutbetalda hyreskostnader	14	14	0	0
Förutbetalda försäkringspremier	3	1	1	1
Förutbetalda kostnader avseende köpta fordringar	53	9	0	0
Upplupna intäkter	71	62	0	0
Derivat med positivt värde	8	43	8	43
Övrigt	30	28	4	4
<b>Redovisade värden</b>	<b>180</b>	<b>157</b>	<b>13</b>	<b>48</b>

## NOT 19: Likvida medel

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
Kassa och bank	248	237	35	5
Spärrade bankkonton	17	29	2	7
<b>Summa</b>	<b>265</b>	<b>266</b>	<b>37</b>	<b>12</b>

## NOT 20: Eget kapital

### Aktiekapital

Enligt bolagsordningen för Intrum Justitia AB (publ) ska bolagets aktiekapital uppgå till lägst 1 300 000 kr och högst 5 200 000 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 73 421 328 aktier i bolaget, och aktiekapitalet uppgår till 1 594 893,02 kr.

### Aktieåterköp

Under året återköptes 1 499 808 aktier (4 699 344) för 400 MSEK (968). 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 2015 drogs de 3 939 616 aktier som återköptes under april 2014 – mars 2015 in, och antalet registrerade aktier i bolaget minskade från 77 360 944 till 73 421 328 aktier. Aktiekapitalet nedsattes med 81 220 kr, men återställdes omedelbart genom en fondemission och överföring från balanserade vinstmedel.

De 1 073 602 aktier som återköptes under april-december 2015 utgör eget innehav per balansdagen. Utestående aktier per balansdagen, exklusive eget innehav, är alltså 72 347 726 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.

#### 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 ökning eller minskning av koncernens nettoinvestering i utlandsverksamheterna. Beloppet innefat-

tar 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 8,25 kr per aktie (7,00) motsvarande ett totalt utdelat belopp om 597 MSEK (514), räknat på antalet utestående aktier exklusive eget innehav per 31 december 2015.

### 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 3 166 MSEK (3 041).

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 2015 uppgick detta nyckeltal till 1,8 (1,9), det vill säga 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 förvaltningsstillgångar 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.



Forts. 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 2-planen.

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

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

MSEK	Koncernen	
	2015	2014
Nuvärdet av helt eller delvis fonderade förpliktelser	338	269
Verkligt värde på förvaltningstillgångar	-233	-205
<b>Underskott i planen</b>	<b>105</b>	<b>64</b>
Nuvärdet av ofonderade förpliktelser	69	69
<b>Avsättningar till pensioner totalt</b>	<b>174</b>	<b>133</b>

Förändringar av nettoförpliktelsen:

MSEK	Koncernen	
	2015	2014
Ingående balans	133	102
Kostnad för tjänstgöring innevarande period	20	12
Räntekostnad	3	3
Utbetalda pensioner	-18	-14
Pensionsavsättningar i förvärvad verksamhet	4	-
Omvärderingar	33	24
Valutakursdifferenser	-1	6
<b>Utgående balans</b>	<b>174</b>	<b>133</b>

Avstämning av verkligt värde på förvaltningstillgångar:

MSEK	Koncernen	
	2015	2014
Ingående balans	205	182
Inbetalda avgifter	41	50
Utbetalda ersättningar	-33	-40
Ränteintäkt	4	4
Förvaltningstillgångar i förvärvad verksamhet	11	-
Omvärderingar	1	0
Valutakursdifferenser	4	9
<b>Utgående balans</b>	<b>233</b>	<b>205</b>

Pensionskostnad redovisad i resultaträkningen kan specificeras enligt följande:

MSEK	Koncernen	
	2015	2014
Kostnader för tjänstgöring innevarande period	20	12
Netto ränteintäkt/räntekostnad	3	3
<b>Summa pensionskostnad i årets resultat</b>	<b>23</b>	<b>15</b>

Kostnader för tjänstgöring innevarande period redovisas i rörelseresultatet. Netto ränteintäkt/räntekostnad redovisas i finansnettot. Omvärderingar av pensionsskulden ingår i övrigt totalresultat med -33 MSEK (-24) före skatt.

Vid beräkning av Avsättningar för pensioner har följande antaganden använts:

%	Koncernen	
	2015	2014
Diskonteringsränta	0,75–2,20	1,50–2,70
Förväntad framtida löneökningstakt	1,0–2,5	1,0–3,2
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	1,0-1,9	2,0–2,7
Förväntade pensionsökningar	0,0–3,0	0,0–3,0
Framtida justering av löpande pensioner	2,25–4,20	3,0–4,5

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

#### 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 förpliktelserna uppgår till 268 MSEK (202), och verkligt värde på förvaltningstillgångarna är 181 MSEK (148). Netto pensionsskuld uppgår alltså till 87 MSEK (54). Fonderingen av pensionsåtagandet består av försäkringsavtal. Under året har Intrum Justitia betalat 15 MSEK (11) till planen, och utbetalningar till pensionärer har uppgått till 32 MSEK (39). Under 2016 beräknas inbetalningarna till planen uppgå till 14 MSEK, och utbetalningar till pensionärer till 15 MSEK. För dessa pensionsplaner tillämpas en diskonteringsränta på 0,75 procent. En ökning/minskning av diskonteringsräntan med 0,5 procentenheter skulle medföra att pensionsskulden minskar med 8,8 procent/ökar med 10,2 procent.

För koncernens anställda i Norge finns åtaganden om obligatorisk tjänstepension som tryggas genom försäkringar i försäkringsbolaget Storebrand Livsförsäkring. Nuvärdet av de fonderade förpliktelserna uppgår till 70 MSEK (68), och verkligt värde på förvaltningstillgångarna är 52 MSEK (57). Netto pensionsskuld uppgår alltså till 18 MSEK (11). Fonderingen av pensionsåtagandet består av försäkringsavtal. Under året har Intrum Justitia betalat 1 MSEK (1) till planen, och utbetalningar till pensionärer har uppgått till 2 MSEK (1). Även under 2016 beräknas inbetalningarna till planen uppgå till 1 MSEK, och utbetalningar till pensionärer till 1 MSEK. För dessa pensionsplaner tillämpas en diskonteringsränta på 1,9 procent.

#### ITP 2-planen

Åtaganden för ålderspension och familjepension för koncernens anställda i Sverige tryggas genom försäkringar i Alecta AB, enligt den s k ITP 2-planen. Enligt uttalandet UFR 10 från Rådet för finansiell rapportering är ITP 2-planen en förmånsbestämd plan som omfattar flera arbetsgivare. För räkenskapsåret har Alectas kunder inte haft tillgång till sådan information som gör det möjligt att redovisa denna plan som en förmånsbestämd plan. Det finns heller ingen avtalsmässig överenskommelse om hur över- och underskott i planen ska fördelas mellan plandeltagarna. Pensionsplanen enligt ITP 2 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 153 procent (143). 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 2-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	
	2015	2014
Ingående balanser	3	3
<b>Utgående balanser</b>	<b>3</b>	<b>3</b>

Långfristiga avsättningar förväntas regleras senare än under 2016.

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

## NOT 23: Upplåning

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
<b>Långfristiga skulder</b>				
Banklån	2 340	1 727	2 340	1 726
Obligationslån	3 124	3 231	3 124	3 232
<b>Kortfristiga skulder</b>				
Företagscertifikat	635	728	635	728
Checkräkningskredit	16	85	16	85
Kortfristiga lån	1	–	–	–
<b>Summa</b>	<b>6 117</b>	<b>5 771</b>	<b>6 115</b>	<b>5 771</b>

Intrum Justitia AB undertecknade en femårig syndikerad lånefacilitet om sammanlagt 7 500 MSEK med Nordea Bank AB och Swedbank den 23 december 2015 för att ersätta den tidigare från 2014. Låneramen om 7 500 MSEK kan utnyttjas för upplåning i ett antal olika valutor.

Under år 2015 emitterade Intrum Justitia AB inga obligationer inom ramen för bolagets MTN-program jämfört med 1 000 MSEK föregående år.

Per den 31 december 2015 hade låneramarna utnyttjats till lån i svenska kronor om totalt 500 MSEK (0) schweizerfranc om totalt 5 MCHF (12), i euro om totalt 115 MEUR (75), i norska kronor om 250 MNOK (200) och i polska zloty om totalt 240 MPLN (330). Den outnyttjade delen av faciliteterna uppgick till 5 141 MSEK (3 250).

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 2015 och per den 31 december 2015. 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 2015 har Intrum Justitia även utgivit företagscertifikat som per årsskiftet uppgick till 635 MSEK (728).

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
<b>Förfallotidpunkter för långfristiga lån</b>				
Mellan 1 och 2 år	1 034	–	1 034	–
Mellan 2 och 3 år	1 852	1 760	1 851	1 760
Mellan 3 och 4 år	1 799	1 799	1 798	1 799
Mellan 4 och 5 år	779	1 399	779	1 399
<b>Summa</b>	<b>5 464</b>	<b>4 958</b>	<b>5 464</b>	<b>4 958</b>
<b>Outnyttjade kreditlöften exklusive garantifacilitet</b>				
Löper ut inom ett år	–	–	–	–
Löper ut efter ett år	5 141	3 250	5 141	3 250
<b>Summa</b>	<b>5 141</b>	<b>3 250</b>	<b>5 141</b>	<b>3 250</b>

## NOT 24: Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
Upplupna sociala avgifter	70	75	19	18
Semesterlöneskuld	110	107	10	10
Upplupen bonuskostnad	157	150	34	40
Förutbetalda abonnemangsintäkter	39	40	–	–
Avsättningar för förluster vid betalningsgarantier	3	39	–	–
Upplupna räntor	6	45	5	44
Reserv för kostnader att erlägga till kronofogdar i Nederländerna	20	36	–	–
Övriga upplupna kostnader	293	297	47	22
<b>Summa</b>	<b>698</b>	<b>789</b>	<b>115</b>	<b>134</b>

## NOT 25: Ställda säkerheter, eventualtillgångar och eventualförpliktelser

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
<b>Ställda säkerheter</b>				
Depositioner	2	3	–	–
Spärrade bankkonton	17	29	2	7
<b>Summa</b>	<b>19</b>	<b>32</b>	<b>2</b>	<b>7</b>
<b>Eventualtillgångar</b>	Inga	Inga	Inga	Inga
<b>Eventualförpliktelser</b>				
Betalningsgarantier	230	1 961	–	–
<b>Summa</b>	<b>230</b>	<b>1 961</b>	<b>0</b>	<b>0</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

Koncernen erbjuder tjänster där kunder erhålla en garanti, mot betalning, från Intrum Justitia avseende kundernas fordringar på sina kunder. Det innebär att det uppstår en risk att Intrum Justitia måste ersätta kunden för det belopp som garanterats för den händelse att 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 230 MSEK (1 961), varav fordringar förfallna mer än 30 dagar uppgick till 99 MSEK (63). Skälet till förändringen jämfört med föregående år är förändrade volymer. Intrum Justitias risk inom denna verksamhet hanteras genom strikta kreditgränser samt genom analys av kortinnehavarens kreditstatus. Per årets slut har Intrum Justitia avsatt 3 MSEK (22) i balansräkningen för att täcka kostnader som kan komma att uppstå på grund av garantin.

### Övrigt

När Intrum Justitia under 2012 förvärvade det holländska företaget Buckaroo BV avtalades om en tilläggsköpeskilling till säljarna som skulle baseras på uppnått resultat i företaget under åren 2012–2014. Tilläggsköpeskilling har endast till viss del utgått. En av säljarna har under 2015 stämt Intrum Justitia och några befattningshavare och kräver ytterligare tilläggsköpeskilling. Kravet motiveras med ett påstående om att Intrum Justitias agerande skulle ha förorsakat ett sämre resultat i Buckaroo än förväntat, och därmed en lägre tilläggsköpeskilling.

Forts. Not 25 | Intrum Justitia bestrider alla krav och har inte reserverat något för denna tvist. 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			
	2015		2014		2015		2014	
	män	kvinnor	män	kvinnor	män	kvinnor	män	kvinnor
Belgien	44	52	44	47	-	-	-	-
Danmark	32	68	20	43	-	-	-	-
Estland	6	27	6	26	-	-	-	-
Finland	83	333	101	285	-	-	-	-
Frankrike	177	484	173	469	-	-	-	-
Irland	23	40	18	44	-	-	-	-
Italien	35	87	50	100	-	-	-	-
Lettland	83	27	85	29	-	-	-	-
Luxemburg	1	1	2	0	-	-	-	-
Mauritius	6	13	0	0	-	-	-	-
Nederländerna	146	100	153	111	-	-	-	-
Norge	43	65	41	66	-	-	-	-
Poland	112	185	129	220	-	-	-	-
Portugal	29	64	22	59	-	-	-	-
Schweiz	124	116	114	108	-	-	-	-
Slovakien	27	53	25	42	-	-	-	-
Spanien	59	211	64	228	-	-	-	-
Storbritannien	0	1	0	1	-	-	-	-
Sverige	162	261	166	277	37	17	35	18
Tjeckien	36	55	52	37	-	-	-	-
Tyskland	41	95	45	95	-	-	-	-
Ungern	61	140	51	115	-	-	-	-
Österrike	13	25	13	25	-	-	-	-
<b>Summa</b>	<b>1 343</b>	<b>2 503</b>	<b>1 374</b>	<b>2 427</b>	<b>37</b>	<b>17</b>	<b>35</b>	<b>18</b>
		<b>3 846</b>		<b>3 801</b>	<b>54</b>		<b>53</b>	

Av de anställda i koncernen är 28 procent yngre än 30 år gamla, 34 procent är 30–39 år, 23 procent är 40–49 år gamla och 15 procent är 50 år eller äldre.

	2015		2014	
	män	kvinnor	män	kvinnor
<b>Könsfördelning bland personer i ledande ställning</b>				
Styrelsen	5	4	5	2
Koncernens ledningsgrupp	8	1	8	1
Landschefer	18	2	13	3
Styrelseledamöter i dotterföretagen (procent)	89	11	95	5

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

## NOT 27: Löner och ersättningar

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
<b>Löner och andra ersättningar till styrelse, verkställande direktörer och vice verkställande direktörer</b>	<b>87</b>	<b>83</b>	<b>25</b>	<b>18</b>
<b>Löner och ersättningar till övriga anställda</b>				
Norra Europa	616	610	-	-
Centrala Europa	307	263	-	-
Västra Europa	389	375	-	-
Huvudkontor och centrala verksamheter	149	139	74	71
<b>Totalt löner och andra ersättningar i koncernen</b>	<b>1 547</b>	<b>1 470</b>	<b>98</b>	<b>89</b>
Sociala kostnader	424	395	47	42
Varav pensionskostnader	109	101	16	14
<b>Summa</b>	<b>1 971</b>	<b>1 865</b>	<b>145</b>	<b>131</b>

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

## NOT 28: Anställningsvillkor för ledande befattningshavare

### Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare

Årsstämman 2015 beslutade om riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare, den verkställande direktören samt koncernledningen. Förslaget hade beretts av styrelsen och av styrelsens ersättningsutskott. Riktlinjerna innehåller bl a följande:

#### Löne- och ersättningsfilosofi

Intrum Justitia är beroende av att dess anställda uppnår högt ställda mål-sättningar 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 område, behöver ersättningsnivåerna relateras till mål som är nära kopplade till koncernens affärsstrategi och dess fyra kärnvärden.

#### 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

Forts. Not 28 direktören och andra medlemmar i koncernledningen för 2015 beräknas komma att uppgå till högst 12,2 miljoner kronor, exklusiv 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 uppmontrar 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 måttal 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 uppmontra ett ägarbetande och engagemang hos koncernledningen ställs nu förväntningar på individuellt aktieäggande som direkt kopplar den personliga ekonomiska situationen för koncernledningens medlemmar till företagens 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.

#### Ersättningsutskottets roll

Styrelsen har ett ersättningsutskott vars uppgift är att behandla koncernens löne- och ersättningsfrågor för aktieägarnas 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. Ersättningsutskottet består sedan årsstämman 2015 av Lars Lundquist (ordförande), Charlotte Strömberg och Magnus Yngen. Till kommitténs sammanträden adjungeras den verkställande direktören och bolagets personaldirektör, dock inte när deras egna löner behandlas i utskottet.

#### Verkställande direktörens anställningsvillkor och ersättningar

Lars Wollung, koncernchef och verkställande direktör under januari-oktober 2015, har haft en ersättningsnivå under 2015 i enlighet med koncernens ovan beskrivna principer. Hans fasta årslön för 2015 uppgick till 5 650 kSEK. (5 253). Utöver fast lön hade han möjlighet till en rörlig ersättning upp till 200 procent av årslönen, varav 50 procent inom ramen för det kortsiktiga ersättningsprogrammet och 150 procent inom ramen för 2013 års långsiktiga ersättningsprogram. 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 var sex månader vid uppsägning från hans egen sida och tolv månader vid uppsägning från bolagets sida. Vid uppsägning från bolagets sida var han vidare berättigad till ett avgångsvederlag motsvarande tolv månadslöner, vilket bedöms vara i enlighet med praxis för anställda koncernchefer i börsnoterade skandinaviska bolag.

Enligt beslut i styrelsen lämnade Lars Wollung befattningen som koncernchef och verkställande direktör i början av november 2015, och han erhåller därmed lön under uppsägningstiden jämte avgångsvederlag, i enlighet med anställningsavtalet.

Resultatet för 2015 har belastats med en reservering av kostnader för framtida utbetalningar till Lars Wollung avseende lön under uppsägningstid och avgångsvederlag om totalt 11 MSEK samt 10 MSEK avseende rörliga ersättningar. Därutöver har främst sociala avgifter och pensionskostnader för sådan ersättning belastat resultatet för 2015 med 9 MSEK. Reserveringen för rörliga ersättningar ingår i tabellen nedan över rörliga ersättningar som intjänats under 2015.

#### Anställningsvillkor och ersättningar för övriga koncernledningen

Övriga medlemmar av koncernledningen har också haft ersättningsnivåer under 2015 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.

Under perioden november 2015–februari 2016 har koncernens finanschef Erik Forsberg varit tillförordnad koncernchef och erhölet under denna period ett lönetillägg om totalt 300 kSEK utöver sin ordinarie månadslön.

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

#### Årets ersättningar

Övriga ledande befattningshavare i tabellen definieras som andra medlemmar av koncernledningen (se sid 80-81) än koncernchefen. De uppgår till nio personer.

kSEK	2015	2014
<b>Ledande befattningshavare</b>		
Lars Wollung, verkställande direktör och koncernchef till och med oktober 2015		
Grundlön	5 650	5 253
Rörlig ersättning	10 240	9 946
Övriga förmåner	94	101
Pensionskostnader	1 857	1 869
<b>Summa Lars Wollung</b>	<b>17 841</b>	<b>17 169</b>

För 2015 har även kostnadsförts och reserverats ytterligare 11 MSEK utöver kostnader i tabellen ovan, avseende lön under uppsägningstid och avgångsvederlag.

#### Övriga ledande befattningshavare (nio personer)

Grundlön	22 222	21 015
Rörlig ersättning	13 569	15 199
Övriga förmåner	1 306	1 679
Avgångsvederlag	13 113	0
Pensionskostnader	4 073	5 095
<b>Summa övriga ledande befattningshavare</b>	<b>54 283</b>	<b>42 988</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 2014 utbetalats under 2015, medan rörliga ersättningar för 2015 betalas ut under 2016.

Ingå aktierelaterade ersättningar har utgått under 2014 eller 2015.

#### Ersättningsnivåernas utveckling under de senaste åren

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

Forts.  
Not 28

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 2014 och 2015 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 värdetillväxten 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:

	2015	2014	2013	2012
Totala rörliga ersättningar, kSEK	23 809	25 145	27 058	10 160
Resultat per aktie, SEK	15,92	13,48	10,30	7,32
Årlig tillväxt i rörliga ersättningar, %	-5	-7	66	0
Årlig tillväxt i resultat per aktie, %	18	31	41	6

Rörliga ersättningar för 2014 och 2015 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 3 605 kSEK. Fördelning av styrelsearvode mellan ledamöterna beslutas av årsstämman enligt valberedningens förslag. Styrelsen har inga pensionsförmåner eller avtal om avgångsvederlag.

kSEK	2015	2014
<b>Styrelsearvodet</b>		
Lars Lundquist, ordförande	945	920
Matts Ekman	530	520
Joakim Rubin	-	430
Charlotte Strömberg	440	350
Synnöve Trygg	445	435
Fredrik Trägårdh	360	435
Ragnhild Wiborg	445	-
Magnus Yngen	440	430
<b>Summa styrelsearvodet</b>	<b>3 605</b>	<b>3 520</b>

Styrelsearvodena avser perioden från årsstämman 2014 till årsstämman 2015 respektive från årsstämman 2015 till årsstämman 2016. En del av styrelseledamöterna fakturerar arvodet till eget bolag, varvid fakturan även inkluderar sociala avgifter och mervärdesskatt.

## NOT 29: Revisionsarvodet

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
<b>Uppdrag avseende extern revision</b>				
Ernst & Young	8	8	1	1
<b>Övriga uppdrag</b>				
Ernst & Young revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	2	1	0	0
Revisionsuppdrag, andra revisorer	0	3	0	0
<b>Summa</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

## NOT 30: Operationell leasing

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
<b>Åtaganden om hyresbetalningar avseende ej annulerbara hyreskontrakt</b>				
År 1	119	121	1	1
År 2-4	251	266	1	1
År 5 och senare	135	122	0	0
<b>Summa</b>	<b>505</b>	<b>509</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

Leasingkostnader avseende operationell leasing uppgår för året till 134 MSEK (120), varav i moderbolaget MSEK 1 (2).

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	
	2015	2014
<b>Minimavgifter och deras nuvärden</b>		
Inom ett år	1	1
Senare än ett år men inom fem år	0	1
Senare än fem år	0	0
<b>Summa</b>	<b>1</b>	<b>2</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 (0).

## NOT 33: Finansiella instrument

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	31 dec 2015	31 dec 2014	31 dec 2015	31 dec 2014
<b>Verkligt värde och redovisat värde för finansiella instrument</b>				
Finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde	8 749	8 048	6 969	4 803
Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde	8	43	8	43
Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde	8 100	7 585	10 294	9 431
Finansiella skulder värderade till verkligt värde	10	7	10	7

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 8 757 MSEK (8 091). Finansiella tillgångar klassificerade som lånefordringar och kundfordringar uppgick till 8 749 MSEK (8 048), och finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen uppgick till 8 MSEK (43).

Totalt redovisat värde av finansiella tillgångar för moderbolaget uppgick per balansdagen till 6 977 MSEK (4 846). Finansiella tillgångar klassificerade som lånefordringar och kundfordringar uppgick till 6 969 MSEK (4 803), och finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultatet uppgick till 8 MSEK (43).

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 8 110 MSEK (7 592). Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde uppgick till 8 100 MSEK (7 585), och finansiella skulder värderade till verkligt värde uppgick till 10 MSEK (7).

Totalt redovisat värde av finansiella skulder för moderbolaget uppgick per balansdagen till 10 304 MSEK (9 438). Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde uppgick till 10 294 MSEK (9 431), och finansiella skulder värderade till verkligt värde uppgick till 10 MSEK (7).

### 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 7 027 MSEK (6 197). 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 285 MSEK (307).

### 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 1 180 MSEK (1 321). I posten ingår valutaterminer om 8 MSEK (43) som klassificeras som tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen (innehas för handel). Resterande 1 172 MSEK (1 278) klassificeras som lånefordringar.

För moderbolaget uppgår övriga fordringar, inklusive fordringar på koncernföretag, till 6 939 MSEK (4 834). I posten ingår valutaterminer om 8 MSEK (43) som klassificeras som tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen (innehas för handel). Resterande 6 931 MSEK (4 791) 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 265 MSEK (266). För moderbolaget uppgår motsvarande belopp per balansdagen till 37 MSEK (12).

### 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 2 356 MSEK (1 812) och för moderbolaget till 2 356 MSEK (1 811).

### Obligationslån

Obligationslån uppgår för moderbolaget och koncernen till 3 124 MSEK (3 231) på balansdagen.

### Företagscertifikat

Företagscertifikat uppgår för moderbolaget och koncernen till 635 MSEK (728) 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 139 MSEK (159). För moderbolaget uppgår motsvarande belopp till 5 MSEK (7).

### 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 1 856 MSEK (1 661). I posten ingår valutaterminer om 10 MSEK (7) som värderas till verkligt värde via resultaträkningen (innehas för handel). Övriga skulder exklusive valutaterminer uppgår till 1 846 MSEK (1 654).

För moderbolaget uppgår övriga skulder på balansdagen till 4 185 MSEK (3 660) vilket inkluderar skulder till koncernföretag samt upplupna kostnader. Valutaterminer värderas till verkligt värde via resultaträkningen (innehas för handel) och uppgår till 10 MSEK (7). Övriga skulder exklusive valutaterminer uppgår till 4 175 MSEK (3 653).

### 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 6 MSEK (2) 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 anläggning- 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 räntenivåer.

#### Valutarisker

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

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

Lokal valuta	31 dec 2015	31 dec 2014	Genomsnitt 2015	Genomsnitt 2014
EUR	9,20	9,52	9,36	9,10
CHF	8,51	7,91	8,77	7,49
HUF	0,0293	0,0302	0,0302	0,0295
DKK	1,23	1,28	1,25	1,22
NOK	0,96	1,05	1,05	1,09
PLN	2,17	2,21	2,24	2,17

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 företags rörelseresultat i lokal valuta. De nationella verksamheterna har sällan fordringar eller skulder i främmande valuta. Intäkter och kostnader i nationell valuta säkras därmed på ett naturligt sätt, vilket begränsar transaktionsexponeringen. Den valutaexponering som finns i den operativa verksamheten är begränsad till den del som avser internationell inkassoverksamhet. För närvarande sker ingen säkring av dotterföretagens förväntade flödesexponering. Alla större valutaflöden som är kända kurssäkras löpande i koncernen och moderbolaget genom användande av valutaterminer.

#### Omräkningsexponering

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

Koncernens omsättning fördelar sig per valuta enligt följande:

MSEK	2015	2014
SEK	842	833
EUR	2 838	2 674
CHF	759	597
HUF	380	323
DKK	241	158
NOK	209	226
PLN	181	222
Övriga valutor	178	151
<b>Summa</b>	<b>5 628</b>	<b>5 184</b>

Tio procentenheters förstärkning av den svenska kronan i genomsnitt under 2015 mot EUR skulle allt annat lika alltså ha påverkat omsättningen med -284 MSEK, mot CHF med -76 MSEK, mot HUF med -38 MSEK, mot DKK med -24 MSEK, mot NOK med -21 MSEK och mot PLN med -18 MSEK.

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

MSEK	2015	2014
SEK	551	1 189
EUR	5 377	4 696
- avgår EUR säkrat genom valutalån	-3 888	-3 707
CHF	380	347
- avgår CHF säkrat genom valutalån	-256	-305
HUF	303	164
DKK	30	27
NOK	304	334
- avgår NOK säkrat genom valutalån	-239	-210
PLN	730	904
- avgår PLN säkrat genom valutalån	-520	-731
Övriga valutor	394	333
<b>Summa</b>	<b>3 166</b>	<b>3 041</b>

Tio procentenheters förstärkning av den svenska kronan per 31 december 2015 mot EUR skulle allt annat lika alltså ha påverkat eget kapital i koncernen med -149 MSEK, mot CHF med -12 MSEK, mot HUF med -30 MSEK, mot DKK med -3 MSEK, mot NOK med -6 MSEK och mot PLN med -21 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 2015 uppgick till 6 026 MSEK (5 635). 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 verksamheten. Koncernens lån har kort räntebindningstid, för närvarande cirka 7 månader (10) för hela låneportföljen.

En en-procentig ökning av marknadsräntorna skulle under året ha försämrat finansnettot med cirka 58 MSEK. En fem-procentig ökning skulle ha försämrat finansnettot med 292 MSEK.

Under 2012 emitterade moderbolaget obligationer om 1 000 MSEK, under 2013 ytterligare 1 000 MSEK, och under 2014 ytterligare 1 000 MSEK. Inga nya obligationer emitterades under 2015. Redovisad skuld på balansdagen uppgick sammanlagt till 3 124 MSEK. För att skapa en korrekt 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.

Forts.  
Not 34 **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 7 500 MSEK där långivare är Nordea och Swedbank. Förfallostrukturen innebär att banklånet förfaller med 2,5 miljarder kr vardera under 2018, 2019 och 2020.

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 noga 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. Inga nya obligationer emitterades under 2015.

Intrum Justitia har även givit ut företagscertifikat som per årsskiftet har ett redovisat värde på 635 MSEK (728).

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 nettorentekostnaden 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 förfalldagen. De belopp som anges i tabellen är de avtalsenliga, odiskonterade kassaflödena. De belopp som förfaller inom 12 månader överensstämmer med redovisade belopp, eftersom diskontoeffekten är oväsentlig.

**Finansiella skulder i balansräkningen – koncernen**

MSEK	Inom ett år	2–5 år	Senare än 5 år	Totalt
<b>31 dec 2015</b>				
Leverantörsskulder och övriga skulder	1 994			1 994
Skulder till kreditinstitut	49	2 359		2 408
Obligationslån	84	3 127		3 211
Företagscertifikat	635			635
<b>Summa</b>	<b>2 762</b>	<b>5 486</b>	<b>0</b>	<b>8 248</b>
<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	0		730
<b>Summa</b>	<b>2 762</b>	<b>4 984</b>	<b>0</b>	<b>7 746</b>

**Finansiella skulder i balansräkningen – moderbolaget**

MSEK	Inom ett år	2–5 år	Senare än 5 år	Totalt
<b>31 dec 2015</b>				
Leverantörsskulder och övriga skulder	122			122
Skulder till kreditinstitut	48	2 359		2 407
Obligationslån	84	3 127		3 211
Företagscertifikat	635			635
Skulder till koncernföretag	2 063	2 005		4 068
<b>Summa</b>	<b>2 952</b>	<b>7 491</b>	<b>0</b>	<b>10 443</b>
<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>

**Kreditrisk**

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

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

*Likvida medel*

Koncernens likvida medel består huvudsakligen av banktillgodohavanden och andra kortfristiga finansiella tillgångar med en återstående löptid kortare än tre månader. Koncernen har placerat sina likvida medel hos etablerade finansinstitut där risken för förluster bedöms som liten.

*Kundfordringar*

Koncernens kundfordringar är hänförliga till kunder och betalningsskyldiga som verkar inom olika branscher, och är inte koncentrerade till någon särskild geografisk region. Koncernens största kund står för mindre än två procent av omsättningen. Huvuddelen av utestående kundfordringar utgörs av för koncernen tidigare kända kunder med god kreditvärdighet. För åldersanalys av förfallna kundfordringar, se Not 16.

*Köpta fordringar*

Som en del av verksamheten förvärvar Intrum Justitia portföljer med främst förfallna konsumentfordringar och arbetar för att inkassera dessa. Till skillnad 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 förvärvas vanligen till priser som väsentligt understiger fordringarnas nominella värde och Intrum Justitia erhåller hela det belopp som sedan inkasseras, inklusive ränta och avgifter.

De förvärvade fordringarna är förfallna till betalning och avser ofta gäldenärer som har betalningssvårigheter. Det ligger därför i sakens natur att hela det nominella fordransbeloppet inte kommer att kunna inkasseras. Å andra sidan förvärvas fordringarna till priser som väsentligt understiger de nominella värdena. Risken i denna verksamhet är att Intrum Justitia vid förvärvstillfället överskattar möjligheterna att inkassera beloppen eller underskattar kostnaderna för inkasseringen. Den maximala teoretiska risken är att hela det redovisade värdet på 7 027 MSEK (6 197) skulle vara värdelöst och behöva skrivas bort.

För att minimera riskerna inom denna verksamhet iakttas försiktighet vid beslut om förvärv. Inriktningen ligger på mindre och medelstora portföljer med relativt låga snittbelopp, vilket bidrar till riskspridning. Genomsnittligt nominellt värde per ärende uppgår till ca 9 300 SEK. Förvärven görs vanligen från kunder som koncernen haft långa relationer med. Förvärven avser i allt väsentligt blanco-krediter, vilket kräver relativt mindre

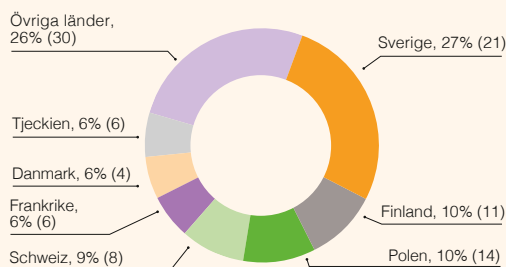


**Forts. Not 34** kapital och medför en betydande förenkling av administrationen jämfört med om fordringar med ställda säkerheter skulle förväras. Intrum Justitia ställer höga avkastningskrav på förvärvade portföljer. Inför ett förvärv görs en noggrann värdering, baserad på en prognos över det framtida kassaflödet (inkasserade belopp) från portföljen. I dessa beräkningar har Intrum Justitia stöd av sin långa erfarenhet av inkassohantering och av koncernens scoringmetoder. Intrum Justitia anser sig därför ha en god förmåga att värdera denna typ av fordringar. I syfte att möjliggöra förvärv av större portföljer till en attraktiv risknivå har Intrum Justitia ibland samarbetat med andra bolag såsom Crédit Agricole, Goldman Sachs och East Capital för att dela på kapitalinsats och vinster

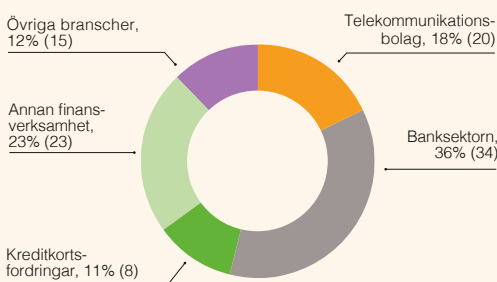
Valutarisken hänförlig till omräkning av balansräkningsposten Köpta fordringar begränsas genom valutasäkring med lån i samma valutor som tillgångarna, och med valutaterminer.

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

Riskspridning uppnås bland annat genom att fordringar förväras 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 30 procent portföljer som förvärvats under 2015, 19 procent portföljer som förvärvats under 2014, 20 procent förvärv under 2013 och 11 procent förvärv under 2012. Resterande 20 procent avser alltså fordringar som förvärvats under 2011 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 8 MSEK (43), och skulder till ett belopp på 10 MSEK (7). Se Not 33 angående möjlighet att kvitta fordringar och skulder avseende derivatkontrakt.

Terminsavtalen har korta löptider, typiskt sett någon eller några månader. Alla utestående terminer omvärderas till verkligt värde i bokslutet, varvid justeringen redovisas i resultaträkningen. Under året har värdeförändringar på valutaterminer redovisats i resultaträkningen till ett belopp av -61 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 59 MSEK (46). Nettoeffekten i resultaträkningen av kursdifferenser hänförliga till fordringar och skulder samt valutaterminer är -2 MSEK (3).

Utestående valutaterminer per årets slut i moderbolaget och koncernen omfattade följande valutor.

Lokal valuta	Valutasäkrat belopp, köp	Valutasäkrat belopp, sälj
CHF	-	-46 826 535
CZK	35 000 000	-572 711 535
DKK	206 686	-488 685 901
EUR	157 917 320	-10 028 064
GBP	-	-4 912 634
HUF	-	-966 945 363
NOK	54 579 187	-1 321 908
PLN	-	-13 142 923

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

#### Betalningsgarantier

Koncernen erbjuder tjänster där kunder erhålla en garanti, mot betalning, från Intrum Justitia avseende kundernas fordringar på sina kunder. Det innebär att det uppstår en risk att Intrum Justitia måste ersätta kunden för det belopp som garanterats för den händelse att 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 230 MSEK (1 961), varav fordringar förfallna mer än 30 dagar uppgick till 99 MSEK (63). Intrum Justitias risk inom denna verksamhet hanteras genom strikta kreditgränser samt genom analys av kortinnehavarens kreditstatus. Per årets slut har Intrum Justitia avsatt 3 MSEK (22) i balansräkningen för att täcka kostnader som kan komma att uppstå på grund av garantin.

## NOT 35: Förvärv av rörelse

I kassaflödesanalysen redovisas -181 MSEK (-148) på raden Förvärv av dotterföretag och intresseföretag. Beloppet för 2015 utgörs av förvärven av Credita -33 MSEK, Logicomer -112 MSEK och övriga förvärv -36 MSEK enligt nedanstående specifikationer. Beloppet för 2014 utgörs av förvärven av Advis -171 MSEK, Profidebt 26 MSEK och övriga förvärv -3 MSEK.

#### Förvärv av 100 procent av aktierna i Credita

I februari förvärvade Intrum Justitia ett mindre kredithanteringsföretag i Schweiz, Credita AG, med en god marknadsposition inom offentlig sektor och sjukvårdsförsäkring. Credita AG hade 19 anställda.

Köpeskillingen uppgick till 51 MSEK. Det förvärvade bolaget konsolideras från och med februari 2015, och har bidragit till koncernens omsättning med 21 MSEK. Om förvärvet skett per 1 januari så hade

Forts. det bidragit till koncernens omsättning med 23 MSEK.  
Not 35 Förvärvet redovisas enligt följande i koncernbalansräkningen:

MSEK	Redovisat värde före förvärvet	Justering till verkligt värde	Verkligt värde redovisat i koncernen
Immateriella anläggningstillgångar	0	5	5
Materiella anläggningstillgångar	4	-4	0
Omsättningstillgångar	11		11
Likvida medel	18		18
Pensionskulder		-4	-4
Kortfristiga skulder	-16	1	-15
<b>Nettotillgångar</b>	<b>17</b>	<b>-2</b>	<b>15</b>
Koncerngoodwill			36
Erlagd överförd ersättning			-51
Likvida medel (förvärvad)			18
<b>Nettoeffekt på likvida medel</b>			<b>-33</b>

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

Transaktionskostnader hänförliga till förvärvet uppgår till 0 MSEK.

#### Förvärv av 100 procent av aktierna i Logicomer

I september avtalade Intrum Justitia om att förvärva det portugisiska företaget Logicomer Gestão e Recuperação de Créditos SA, som är främst verksam inom kredithanteringstjänster men som även har en portfölj med köpta fordringar med ett nominellt värde om cirka 1,2 miljarder SEK. Bolaget har 40 anställda och mycket god lönsamhet. Förvärvet av Logicomer förväntas bidra positivt till Intrum Justitias resultat och marknadsposition i Portugal, genom att bolaget tillför expertis inom vissa områden av inkassering.

Köpeskillingen uppgick till 187 MSEK.

Det förvärvade bolaget konsolideras från och med november 2015, och har bidragit till koncernens omsättning med 9 MSEK. Om förvärvet skett per 1 januari så hade det bidragit till koncernens omsättning med 48 MSEK.

Förvärvet redovisas preliminärt enligt följande i koncernbalansräkningen:

MSEK	Redovisat värde före förvärvet	Justering till verkligt värde	Verkligt värde redovisat i koncernen
Immateriella anläggningstillgångar	0	8	8
Materiella anläggningstillgångar	5		5
Köpta fordringar	4	58	62
Omsättningstillgångar	11		11
Likvida medel	13		13
Uppskjuten skatteskuld/forrdan	0	-14	-14
Övriga skulder	-9		-9
<b>Nettotillgångar</b>	<b>24</b>	<b>52</b>	<b>76</b>
Koncerngoodwill			111
Erlagd överförd ersättning			-187
Förvärvade likvida medel			13
Redovisas som förvärv av fordringar			62
<b>Nettoeffekt på likvida medel</b>			<b>-112</b>

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

Transaktionskostnader hänförliga till förvärvet uppgår till 2 MSEK och redovisas i koncernens administrationskostnader.

#### Övriga förvärv under 2015

I juni förvärvades en minoritetspost i det franska företaget IJCOF SAS, som är verksam inom Kredithantering för konsumentfordringar, varvid ägandet ökade från 70 procent till 100 procent. Investeringen uppgick till 13 MSEK, och gav inte upphov till någon goodwill i koncernbalansräkningen.

I oktober förvärvades 90 procent av aktierna i ett mindre kredithanteringsföretag i Frankrike, Cabinet PPN SAS, för en köpeskillning om 11 MSEK. Förvärvet gav inte upphov till någon goodwill i koncernbalansräkningen.

Under året har Intrum Justitia förvärvat andelar i joint venture-företaget Avarda AB för 10 MSEK.

#### Förvärv under 2014 av 100 av aktierna i Profidebt

I januari 2014 avtalade Intrum Justitia om förvärv av 100 procent av aktierna i det tjeckiska företaget Profidebt sro för en kontant köpeskillning för aktierna om 90 MSEK. Bolagets verksamhet omfattade huvudsakligen köp av förfallna fordringar, och det ägde vid förvärvstillfället en portfölj med fordringar som Intrum Justitia värderade till 276 MSEK. Det förvärvade bolaget konsoliderades från och med februari 2014. Förvärvsanalysen beskrivs i 2014 års årsredovisning.

#### Förvärv under 2014 av 100 av aktierna i Advis

I januari 2014 avtalade Intrum Justitia om förvärv av 100 procent av aktierna i det danska företaget Advis A/S för en kontant köpeskillning om 174 MSEK. Advis var ett ledande företag inom kredithantering i Danmark, marknadsledande inom telekommunikationssektorn, med en god närvaro även inom media och energisegmenten. Det förvärvade bolaget konsolideras från och med oktober 2014. En preliminär förvärvsanalys redovisades i 2014 års årsredovisning, men har under 2015 justerats till följande:

MSEK	Redovisat värde före förvärvet	Justering till verkligt värde	Verkligt värde redovisat i koncernen
Immateriella anläggningstillgångar	28	2	30
Materiella anläggningstillgångar	1		1
Finansiella anläggningstillgångar	14	2	16
Omsättningstillgångar	6		6
Likvida medel	3		3
Avsättningar	0	-16	-16
Uppskjuten skatteskuld/forrdan	0	3	3
Övriga skulder	-12		-12
<b>Nettotillgångar</b>	<b>40</b>	<b>-9</b>	<b>31</b>
Koncerngoodwill			143
Erlagd överförd ersättning			-174
Förvärvade likvida medel			3
<b>Nettoeffekt på likvida medel</b>			<b>-171</b>

## 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:

### Prövning av nedskrivningsbehov för goodwill

Som framgår av Not 10 har en nedskrivningsprövning av goodwill vidtagits inför årsbokslutet. De geografiska regionerna bedöms uppnå en så hög grad av integration att de utgör samlade kassagenererande enheter. Återvinningsvärden för kassagenererande enheter har fastställts genom beräkning av nyttjandevärde. De antaganden och bedömningar som görs gällande förväntade kassaflöden och diskonteringsränta i form av vägd genomsnittlig kapitalkostnad samt känslighetsanalys finns beskrivna i Not 10. Prognoser för framtida kassaflöden baseras på bästa möjliga bedömningar av framtida intäkter och rörelsekostnader.

### Köpta fordringar

Som framgår av Not 16 baseras redovisningen av köpta fordringar på bolagets egen prognos om framtida kassaflöden från de förvärvade portföljerna. Bolaget har historiskt sett haft god prognossäkerhet vad gäller kassaflödena men framtida avvikelser kan inte uteslutas.

Koncernen tillämpar interna regler och en formaliserad beslutsprocess vid justeringar av tidigare fastställda kassaflödesprognoser. Dessa innebär bl a att kassaflödesprognosen endast i undantagsfall justeras under det första året som en portfölj ägs. Vidare förutsätter en förändring i en kassaflödesprognos normalt sett att den lokala företagsledningen i det aktuella landet är överens med ledningen för verksamhetsområdet. Alla förändringar i kassaflödesprognoser är slutligen föremål för beslut i en för koncernen central omvärderingskommitté.

### Nyttjandeperiod för immateriella anläggningstillgångar

Koncernledningen fastställer bedömd nyttjandeperiod och därmed sammanhängande avskrivning för koncernens immateriella 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 anläggningstillgångar, se not 10.

### 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 2015 har Intrum Justitia köpt tjänster för 1 MSEK (0) från Caperio AB, ett IT-företag där landschefen i Sverige Per-Henrik Persson är styrelseledamot.

Moderbolaget har en närståenderelation med dotterföretagen, se Not 12, men inga transaktioner med andra närstående.

Moderbolaget har under året haft 102 MSEK (92) i intäkter från försäljning av tjänster till dotterföretag i koncernen, och 9 MSEK (9) i kostnader hänförliga till köp av tjänster från dotterföretag i koncernen.

# 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	-878 667 989
Balanserat resultat	1 405 133 486
Årets resultat	1 090 346 933
<b>Summa</b>	<b>1 728 068 303</b>

Styrelsen och verkställande direktören föreslår att resultatet disponeras enligt följande:

SEK	
Utdelning, 72 347 726 aktier x 8,25 SEK	596 868 740
Balanseras i ny räkning	1 131 199 563
<b>Summa</b>	<b>1 728 068 303</b>

Styrelsens motiverade yttrande avseende till årsstämman 2016 föreslagen vinstutdelning för räkenskapsåret 2015 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 24 mars 2016, och föreslås bli fastställda på årsstämman den 20 april 2016.

Stockholm den 24 mars 2016

Lars Lundquist  
STYRELSEORDFÖRANDE

Matts Ekman  
STYRELSELEDAMOT

Sebastian Földes  
ARBETSTAGARLEDAMOT

Charlotte Strömberg  
STYRELSELEDAMOT

Synnöve Trygg  
STYRELSELEDAMOT

Fredrik Trägårdh  
STYRELSELEDAMOT

Ragnhild Wiborg  
STYRELSELEDAMOT

Magnus Yngen  
STYRELSELEDAMOT

Mikael Ericson  
VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR OCH KONCERNCHEF

Vår revisionsberättelse avseende denna årsredovisning har avgivits den 24 mars 2016.

Ernst & Young AB

Erik Åström  
AUKTORISERAD REVISOR

# REVISIONSBERÄTTELSE

*Till årsstämman i Intrum Justitia AB (publ), organisationsnummer 556607-7581*

## RAPPORT OM ÅRSREDOVISNINGEN OCH KONCERNREDOVISNINGEN

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för Intrum Justitia AB (publ) för år 2015. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i detta dokument på sidorna 32–76.

## 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 2015 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt årsredovisningslagen. Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsre-

dovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 december 2015 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 2015.

## STYRELSENS OCH VERKSTÄLLANDE DIREKTÖRENS ANSVAR

Det är styrelsen som har ansvaret för förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust, och det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för förvaltningen enligt aktiebolagslagen.

## REVISORNS ANSVAR

Vårt ansvar är att med rimlig säkerhet uttala oss om förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust och om förvaltningen på grundval av vår revision. Vi har utfört revisionen enligt god revisionssed i Sverige.

Som underlag för vårt uttalande om styrelsens förslag till dispositioner beträffande bolagets resultat har vi granskat styrelsens motiverade yttrande samt ett urval av underlagen för detta för att kunna bedöma om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

Som underlag för vårt uttalande om ansvarsfrihet har vi utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen granskat väsentliga beslut, åtgärder och förhållanden i bolaget för att kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören är ersättningsskyldig mot bolaget. Vi har även granskat om någon styrelseledamot eller verkställande direktören på annat sätt har handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

## UTTALANDEN

Vi tillstyrker att årsstämman behandlar resultatet enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

Stockholm den 24 mars 2016

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 22 april 2015 antogs valberedningens förslag att styrelsen ska bestå av sju medlemmar utan styrelsesuppleanter. Lars Lundquist, Matts Ekman, Charlotte Strömberg, Fredrik Trägårdh, Synnöve Trygg och Magnus Yngen omvaldes. Ragnhild Wiborg valdes till ny ledamot. Lars Lundquist omvaldes till ordförande.

### STYRELSELEDAMÖTERS OBEROENDE

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



#### *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 skattmästare i Hjärt- och Lungfonden. Lundquist är styrelseledamot och ansvarig för risk- och revisionsutskottet i Skandia Group. Han 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 (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.



#### *Ragnhild Wiborg*

Född 1961. Ledamot sedan 2015. Wiborg är styrelseordförande i EAM Solar AS och styrelseledamot i Gränges AB, Borregaard AS, REC Silicon ASA, Skandiabanken ASA, Vardia Insurance ASA och I.M. Skaugen SE. Hon har tidigare bedrivit förvaltningsverksamhet i Odin Fonder och Wiborg Kapitalförvaltning. Dessförinnan har hon arbetat vid olika investeringsbanker i Norden och i London. Wiborg har en Civilekonomexamen från Handelshögskolan i Stockholm samt masterstudier från Fundacao Getulio Vargas, Sao Paulo. Eget och närståendes antal aktier i Intrum Justitia: 300.

#### *Synnöve Trygg*

Född 1959. Ledamot sedan 2013. Synnöve Trygg har varit VD för SEB Kort mellan 1993–2013. Hon är styrelseledamot i Landshypotek Bank AB, Volvo Finans Bank AB, Nordax Bank AB, Vaitor Hf (Island) och Wrapp AB. Trygg är civilekonom från Stockholms universitet. Eget och närståendes antal aktier i Intrum Justitia AB: 1 000.





### *Charlotte Strömberg*

Född 1959. Ledamot sedan 2009. Charlotte Strömberg är styrelseordförande i Castellum AB, styrelseledamot i Karolinska Institutet, Aktiemarknadsnämnden, 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.

### *Fredrik Trägårdh*

Född 1956. Ledamot sedan 2009. 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: 0.



### *Magnus Yngen*

Född 1958. Ledamot sedan 2013. Magnus Yngen är koncernchef för Camfil AB. 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.



### *Sebastian Földes*

Arbetsgatarrepresentant  
Född: 1976. Position: Senior Processjurist i Intrum Justitia Sverige AB. Arbetsgatarrepresentant sedan oktober 2015. Eget och närståendes antal aktier i Intrum Justitia: 0.



### *Karolina Sandabl*

Arbetsgatarrepresentants  
suppleant  
Född: 1971. Position: jurist i Intrum Justitia Sverige AB. Arbetsgatarrepresentants  
suppleant i styrelsen sedan oktober 2015.  
Eget och närståendes antal aktier i Intrum Justitia: 0.

### **REVISORER**

Ernst & Young

### *Erik Åström*

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



## KONCERNLEDNING

Koncernens ledningsgrupp består av moderbolagets verkställande direktör och koncernchef, ekonomi- och finansdirektör, koncernens Chief Risk Officer, sälj-, marknads- och kommunikationsdirektör, personaldirektör, koncernens Chief Technology Officer och Chief Investment Officer samt regioncheferna. Mellan 2 november 2015 och 29 februari 2016 hade ekonomi- och finansdirektören även rollen som tillförordnad verkställande direktör och koncernchef.

### *Mikael Ericson*

#### **VD och koncernchef**

Född 1960. Ericson tillträdde som VD och koncernchef den 1 mars 2016. Han har tidigare haft ett flertal ledande positioner inom bank- och finansbranschen, senast som chef för International Banking på Danske Bank. Ericson var tidigare bl. a. koncernchef på Carnegie AB. Ericson är civilekonom från Stockholms Universitet. Eget och närståendes antal aktier i Intrum Justitia: 0.



### *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 var listat på Nasdaq Stockholm. Erik Forsberg har tidigare haft roller som Ekonomi- och finansdirektör, koncerntreasurer och affärscontroller på företag som exempelvis EF Education. Forsberg är civilekonom från Handelshögskolan i Stockholm. Eget och närståendes antal aktier i Intrum Justitia AB: 1 000.

### *Johan Brodin*

#### **Chief Risk Officer**

Född 1968. Brodin tillträdde som Chief Risk Officer (CRO) i november 2011. Tidigare har han varit CRO på SBAB Bank. 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: 250.



### *Per Christofferson*

#### **Regionchef Centrala Europa**

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*

#### **Sälj-, marknads- och kommunikationsdirektör**

Född 1975. Annika Billberg tillträdde som IR & kommunikationsdirektör i juni 2010. Sedan juni 2012 har hon även ansvar för marknadsenheten och sedan juli 2015 är hon ansvarig för koncernens sälj-, marknads- och kommunikationsenhet. Billberg har innehaft positionen som IR & Informationschef på IT-Konsultbolaget HiQ under 6 år. Innan det arbetade Billberg som aktieanalytiker 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 Officer 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 ESDS Lyon. Eget och närståendes antal aktier i Intrum Justitia AB: 120.

### *Roland Grunéus*

#### **Chief Technology Officer**

Född 1970. Roland Grunéus har innehaft sin nuvarande position som Chief Technology Officer sedan december 2015. Han var tidigare Enterprise Architect and Head of Data Management på Intrum Justitia från 2010–2015. Roland Grunéus arbetade tidigare som managementkonsult på Acando från 2001–2010 och på American Management Systems, Inc från 1995–2001. Grunéus är civilingenjör i datorteknik med examen från KTH. Eget och närståendes antal aktier i Intrum Justitia: 0.



### *Harry Vranjes*

#### **Regionchef Västra Europa**

Född 1970. Tillträdde som regionchef i april 2015, tidigare var han Chief Technology Officer 2012-2015. Mellan 2002-2012 har Vranjes haft flera befattningar inom Intrum Justitia, bland annat 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.

### *Alessandro Pappalardo*

#### **Chief Investment Officer**

Född 1975. Pappalardo har varit anställd på Intrum Justitia sedan 2013, och tillträdde som Chief Investment Officer i februari 2015. Han har mer än 15 års erfarenhet av värderingar och investeringar i europeiska låneportföljer bland annat med Goldman Sachs Special Situation Group. Pappalardo är från Italien och har en examen i ekonomi från Bocconi Universitetet. Eget och närståendes antal aktier i Intrum Justitia: 0.



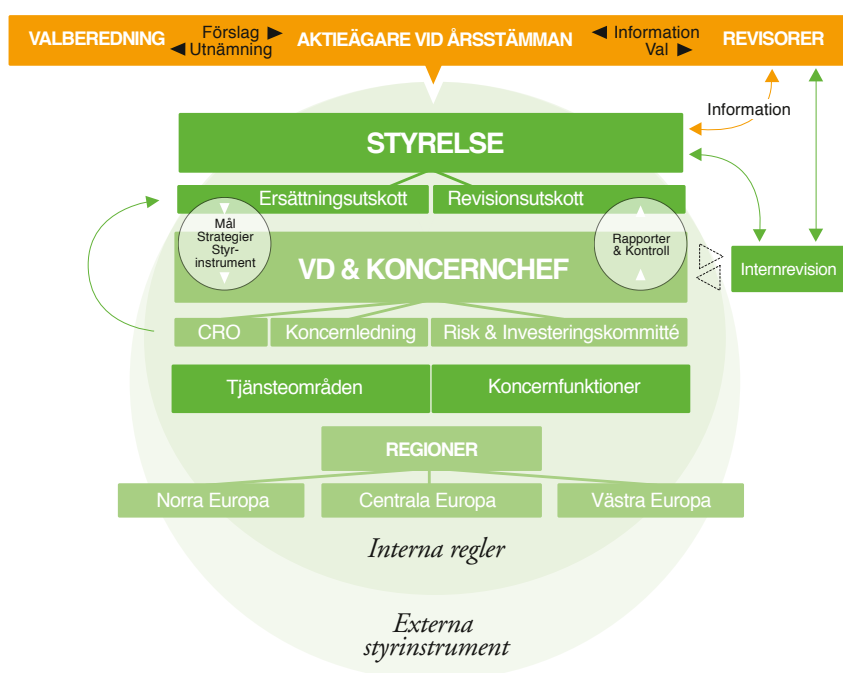
### *Rickard Westlund*

#### **Regionchef Norra Europa**

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 hade 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: 418.

# 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 2015. 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, SEB Fonder, ägde vid årsskiftet 8,2 procent av samtliga utestående aktier i bolaget. Se även sid 30.

## 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 22 april 2015 och fattade bland annat följande beslut:

- att fastställa resultat- och balansräkningarna för bolaget och koncernen,
- att i enlighet med styrelsens förslag lämna utdelning med 7,00 kr per aktie,
- att bevilja styrelsen och den verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret 2014,
- 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 51 procent av de röstberättigade aktierna representerade. Samtliga styrelseledamöter som var föreslagna för ny- eller omval var närvarande. Även den verkställande direktören, revisorn och valberedningens ordförande var närvarande.

## VALBEREDNING

I valberedningens uppgifter ingår att nominera styrelseledamöter för val vid nästkommande årsstämma. Vid årsstämman 2015 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 2016 offentliggjordes den 8 oktober 2015: Johan Strandberg (SEB Fonder), Hans Hedström (Carnegie Fonder), Katja Bergqvist (Handelsbanken Fonder), Mats Gustafsson (Lannebo Fonder) och Tomas Flodén (AMF och AMF 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 vissa styrelseledamöter. Valberedningens förslag inför årsstämman 2016 har presenterats i kallelsen till årsstämman. Aktieägarna har beretts möjlighet att lämna förslag till valberedningen. Valberedningen har haft fyra protokollförda möten. Ingen ersättning har utgått till valberedningens ledamöter.

## STYRELSE

Styrelsen har det övergripande ansvaret att förvalta Intrum Justitias angelägenheter i aktieägarnas intresse. Styrelsen består av sju stämموvalda ledamöter och en arbetstagarrepresentant med suppleant som utsetts av arbetstagarorganisationen Unionen. Vid årsstämman 2015 valdes sju ordinarie styrelseledamöter utan suppleanter. Lars Lundquist

valdes till styrelsens ordförande. Ytterligare information om styrelsens ledamöter, inklusive aktieinnehav, finns på sidorna 78–79. Samtliga stämموvalda 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 an svar. Utskotten presenteras närmare nedan.

## STYRELSENS ARBETSORDNING

Styrelsen omprövar och fastställer varje år en arbetsordning, instruktioner till de två utskotten samt en instruktion till den verkställande direktören. Den sistnämnda innehåller även en instruktion för den finansiella rapporteringen. Dessa styrdokument innehåller instruktioner dels för ansvars- och arbetsfördelningen mellan styrelsen, verkställande direktören respektive styrelseutskotten, dels avseende formerna för bolagets löpande finansiella rapportering. Styrelsens arbetsordning bygger på aktiebolagslagens övergripande regler för ansvarsfördelning mellan styrelse respektive verkställande direktör och i övrigt på av styrelsen godkänd beslutsordning. Arbetsordningen reglerar även andra frågor, till exempel.

- 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,

### Närvaro vid styrelsemöten under 2015

	Matts Ekman	Lars Lundquist	Joakim Rubin	Charlotte Strömberg	Synnöve Trygg	Fredrik Trägårdh	Magnus Yngen	Ragnhild Wiborg	Sebastian Földes	Karolina Sandahl
28 januari	•	•	•	•	•	•	•			
9 februari	•	•	•	•	•	•	•			
11 mars	•	•	•	•	•	•	•			
19 mars	•	•	•	•	•	•	•			
21 april	•	•	•	•	•	•	•			
22 april	•	•	•	•	•	•	•	•		
2 juni	•	•	•	•	•	•	•	•		
4 juni	•	•	•	•	•	•	•	•		
24 juni	•	•	•	•	•	•	•	•		
15 juli	•	•	•	•	•	•	•	•		
26 augusti	•	•	•	•	•	•	•	•		
23-24 september	•	•	•	•	•	•	•	•		
28 september	•	•	•	•	•	•	•	•		
20 oktober	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
1 november	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
18 november	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
27 november	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
7 december	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
15 december	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•

• Deltagit

- utvärdering av styrelsen och styrelsens arbete samt utvärdering av den verkställande direktören, samt
- formerna för styrelsens möten och protokoll.

### STYRELSENS SAMMANTRÄDEN

Styrelsen sammanträder regelbundet efter det i arbetsordningen fastställda programmet. Varje styrelsemöte följer en i förväg upprättad dagordning. Dagordningen samt underlag för varje informations- eller beslutspunkt distribueras i god tid före varje sammanträde till samtliga styrelseledamöter. Besluten i styrelsen fattas efter en öppen diskussion som leds av ordföranden. Styrelsen har under 2015 hållit 19 sammanträden (11 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, riskkapit och investeringsmål samt finansiella mål,
- koncernens kapitalstruktur och finansiering samt aktieåterköp, och utvärdering av styrelsearbetet och utvärdering av verkställande direktören.

Bolagets revisorer har deltagit vid ett styrelsemöte 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. Utvärderingen 2015 genomfördes med hjälp av en extern rådgivare. 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 uteläge.

Styrelsen har den 2 november 2015 entledigt den verkställande direktören. Bolagets finansdirektör var tillförordnad verkställande direktör fram till den 1 mars 2016 då Mikael Ericson tillträdde.

### STYRELSENS ERSÄTTNING

Enligt beslut på årsstämman 2015 utgår arvode och annan ersättning till styrelsen med totalt 3 605 000 SEK, varav 865 000 SEK till styrelsens ordförande, 360 000 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 bland annat att övervaka bolagets finansiella rapportering och effektiviteten i bolagets internkontroll, internrevision och riskhantering med avseende på den finansiella rapporteringen. Utskottet ska även hålla sig informerat om revisionen, granska

revisorerna 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 revisorerna. Revisionsutskottet består sedan årsstämman 2015 av Matts Ekman (ordförande), Synnöve Trygg och Ragnhild Wiborg. Fredrik Trägårdh ingick tidigare i revisionsutskottet, men ersattes vid årsstämman av Ragnhild Wiborg. Samtliga ledamöter bedöms vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen samt i förhållande till större ägare. Revisorerna, bolagets finansdirektör, chefen för internrevisionen samt koncernredovisningschefen deltar normalt vid utskottets sammanträden. Den sistnämnde fungerar även som utskottets sekreterare.

Revisionsutskottet har under 2015 sammanträtt fem gånger (sju gånger under 2014). Samtliga utskottsledamöter har närvarit vid samtliga möten. Externrevisorerna har också deltagit vid alla möten, utom ett. De frågor som varit föremål för utskottets behandling under året har bland annat rört delårsrapportering, riskhantering och internkontrollfrågor. Utskottet har ägnat särskild uppmärksamhet åt frågor gällande informations säkerhet, mervärdesskatt samt regel efterlevnad.

Därtill har utskottet behandlat årsbokslutet och revisionsarbetet för koncernen, skattefrågor och finansieringsfrågor samt svarat för beredningen av styrelsens arbete med att kvalitets säkra koncernens finansiella rapportering, i synnerhet vad gäller redovisningen av köpta fordringar och goodwill.

### ERSÄTTNINGSPRINCIPER OCH ERSÄTTNINGAR

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 sedan årsstämman 2015 av Lars Lundquist (ordförande), Charlotte Strömberg och Magnus Yngen. Joakim Rubin ingick tidigare i ersättningsutskottet, men ersattes vid årsstämman av Charlotte Strömberg. Samtliga ledamöter bedöms vara oberoende i förhållande till bolaget, bolagsledningen och till större aktieägare. Vid utskottets sammanträden deltar normalt den verkställande direktören samt personaldirektören. Den sistnämnde är även utskottets sekreterare. Under 2015 har utskottet sammanträtt tre gånger (tre föregående år). Samtliga utskottsledamöter har närvarit vid samtliga möten.

### RIKTLINJER FÖR ERSÄTTNING TILL LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

Årsstämman 2015 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. 2015 års riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare redovisas i Not 28, sid 68–69. Styrelsens förslag till riktlinjer för 2015 finns redovisade

i sin helhet i Förvaltningsberättelsen på sidan 32. För en närmare redogörelse för löner och ersättningar till ledande befattningshavare, se Not 28 på sidan 68–69.

### KONCERNLEDNING

Bolagets ledningsgrupp består av den verkställande direktören, finansdirektören, de tre regioncheferna, chefen för riskfunktionen (CRO), försäljning-, marknads- och kommunikationsdirektören, Chief Investment Officer, IT-direktören samt personaldirektören.

Styrelsen har den 2 november 2015 entledigt den verkställande direktören. Bolagets finansdirektör var tillförordnad verkställande direktör fram till den 1 mars 2016 då Mikael Ericson tillträdde.

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 80–81.

### 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

Koncernens Internrevision är den oberoende granskningsfunktion som rapporterar direkt till styrelsen via revisionsutskottet. Internrevisionens roll är att ge en oberoende försäkran till styrelsen och koncernchefen över effektiviteten i den interna kontrollen, riskhanteringen och de styrande processerna i koncernen. Internrevisionen ger även råd till ledning och styrelse avseende hur kontrollmiljön kan förbättras och risker i internkontroll begränsas. Enheten rapporterar kvartalsvis till revisionsutskottet och koncernledningen.

### RISK OCH COMPLIANCE

Bolaget har en risk- och compliancefunktion som leds av CRO. Funktionens uppgift är att proaktivt verka för riskmedvetenhet och regelefterlevnad 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 2015 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 2016. 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 70. 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.

## DEN INTERNA KONTROLLEN

Styrelsen ansvarar för att bolaget har god intern kontroll och ska se till att bolaget har formaliserade rutiner som säkerställer att fastlagda principer för finansiell rapportering och intern kontroll efterlevs. 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.

### KONTROLLMILJÖ

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. Intrum Justitias styrningsmodell utgår från en tydlig delegering och uppföljning av befogenheter och behörigheter som genomsyrar samtliga affärsområden, stabs- och kontrollfunktioner. Arbetet med att årligen revidera koncernens mål och strategier utgör ett omfattande arbete och innefattar samtliga enheter som systematiskt följs upp. I strategiarbetet ingår även riskanalyser av verksamheterna.

Koncernen har sedan ett antal år en uppförandekod som kommuniceras till samtliga medarbetare och följs upp med tillhörande utbildningsprogram. I uppförandekoden ingår Intrum Justitias mission att vara en katalysator för en sund ekonomi samt bolagets vision att vara ett genuint mänskligt företag som erbjuder kredithantering och finansiella tjänster med stort mervärde.

Uppförandekoden ingår i koncernens interna regelverk som kommit att utvecklas ytterligare under 2015 då en översyn av de koncerngemensamma reglerna gjorts och processen för implementering av dessa ytterligare förstärkts. Processen för uppföljning och kontroll av de interna reglerna kommer att förstärkas och förbättras även under 2016 genom den nyinrättade funktionen för regelefterlevnad.

Intrum Justitia arbetar i enlighet med principen om tre försvarslinjer där den operativa verksamheten tillsammans med supportfunktioner utgör den första försvarslinjen. Dessa ansvarar för riskhanteringen inom sina respektive områden och rapporterar risker till den andra försvarslinjen.

Den andra försvarslinjen utgörs av riskfunktionen och funktionen för regelefterlevnad. Dessa utgör ett stöd till verksamheten i första försvarslinjen och förse denna med utbildning och rådgivning. Funktionerna har också till uppgift att följa upp och kontrollera verksamheten i första försvarslinjen.

Den tredje försvarslinjen utgörs av internrevision som har till uppgift att riskbaserat följa upp verksamheterna i såväl första som andra försvarslinjerna för att säkerställa att bolagets interna kontroll fungerar tillfredställande och att verksamheten bedrivs effektivt.

### RISKBEDÖMNING

Koncernens risker hanteras i samordning mellan styrelsen, koncernledningen och de lokala verksamheterna. Styrelsen och koncernledningen arbetar med att identifiera och han-

tera risker på koncernnivå. Ledningen för respektive lokal verksamhet har ansvaret för att identifiera, utvärdera och hantera de risker som främst rör den lokala verksamheten. Varje lokal ledning har ansvaret för att tidigt identifiera nya risker och på ett kostnadseffektivt sätt hantera kända risker. Riskbedömning av den finansiella rapporteringen syftar till att identifiera 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 de regionala ekonomicheferna. Dessa bedömningar ligger sedan till grund för det fortsatta arbetet med att kontinuerligt förbättra den interna kontrollen i den finansiella rapporteringsprocessen.

Under 2015 har koncernen infört en riskanalys och obligatorisk beslutsprocess som används vid materiella förändringar inom koncernen såsom förvärv, lansering av nya produkter eller tjänster, större omorganisationer eller inrättande av nya koncerngemensamma system- eller processer. Vidare har bolaget utvidgat och förstärkt implementeringen av kris- och kontinuitetsplaner för att genomsyra alla enheter inom koncernen, arbetet kommer att fortlöpa under 2016.

#### 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 lokalverksamheter 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 Finansiella Tjänster och Kredithanteringstjänster. 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 månadsbokslut som omfattar resultaträkning uppdelad per verksamhetsområde, balansräkning och centrala resultatmått i koncernens rapporteringssystem. Boksluten konsolideras till ett koncernbokslut som ingår i en månadsrapport till koncernledningen. En koncernredovisning upprättas varje månad för intern uppföljning och analys. Dotterbolagen får återkoppling från koncernen på rapporteringen och fördjupande uppföljningsmöten hålls med varje land månadsvis.

Uppföljning av den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen utförs i första hand av koncernens finansfunktion och avrapporteras till styrelsens revisionsutskott.

På styrelsens uppdrag granskar och utvärderar även funktionen för internrevision hur den interna kontrollen är organiserad och hur väl 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 24 mars 2016

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 2015 på sidorna 82-86 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 revisionsd i Sverige har.

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

Stockholm den 24 mars 2016

Ernst & Young AB

Erik Åström

AUKTORISERAD REVISOR

## DEFINITIONER

### **Avkastning på köpta fordringar:**

Verksamhetsresultatet 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, gäldenärsarvodet, garantiprovisioner, abonnemangsinträder och intäkter inom Finansiella tjänster.

**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:** Utdelningsandelen av årets nettoresultat.

## INFORMATION TILL AKTIEÄGARNA

### **ÅRSSTÄMMA**

Årsstämma i Intrum Justitia AB hålls onsdagen den 20 april 2016, kl 15.00 på bolagets kontor, Hesselmans torg 14, Nacka. 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 2015 föreslår styrelsen årsstämman att utdelning lämnas om 8,25 SEK (7,00) per aktie.

### **FINANSIELL INFORMATION 2016**

Årsstämma 2016, 20 april  
Delårsrapport januari–mars, 20 april  
Delårsrapport januari–juni, 19 juli  
Delårsrapport januari–september, 19 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).

**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  
Valby Torvegade 17, 2 sal  
2500 Vallby  
Danmark  
Tel +45 33 69 70 00  
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  
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 AA 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 59  
Edifício Espace,  
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 08 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 11  
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.  
Ža Pasáži 1609  
53002 Pardubice  
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  
Váci út 144-150  
HU-1138 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