

## Toiminta vuonna 2009



”  
Katsomme  
tulevaisuuteen  
yhdessä  
asiakkaidemme  
kanssa. Vuonna  
2009 tarjosimme  
neuvontaa ja palveluja  
miljoonille nykyisille ja  
uusille asiakkaille.

# Vahva tulos vuonna 2009 – Nordealla on hyvät lähtökohdat hallittuun kasvuun

Nordea on Pohjoismaiden ja Itämeren alueen suurin finanssipalvelukonserni. Sen markkina-arvo on noin 29 mrd. euroa, taseen loppusumma 508 mrd. euroa ja ensisijaisten omien varojen suhde riskipainotettuihin saamisiin 11,4 %. Nordea on alueen suurin varallisuudenhoitaja, ja sen hoidossa oleva varallisuus on 158 mrd. euroa.

## Vahva finanssikriisistä huolimatta

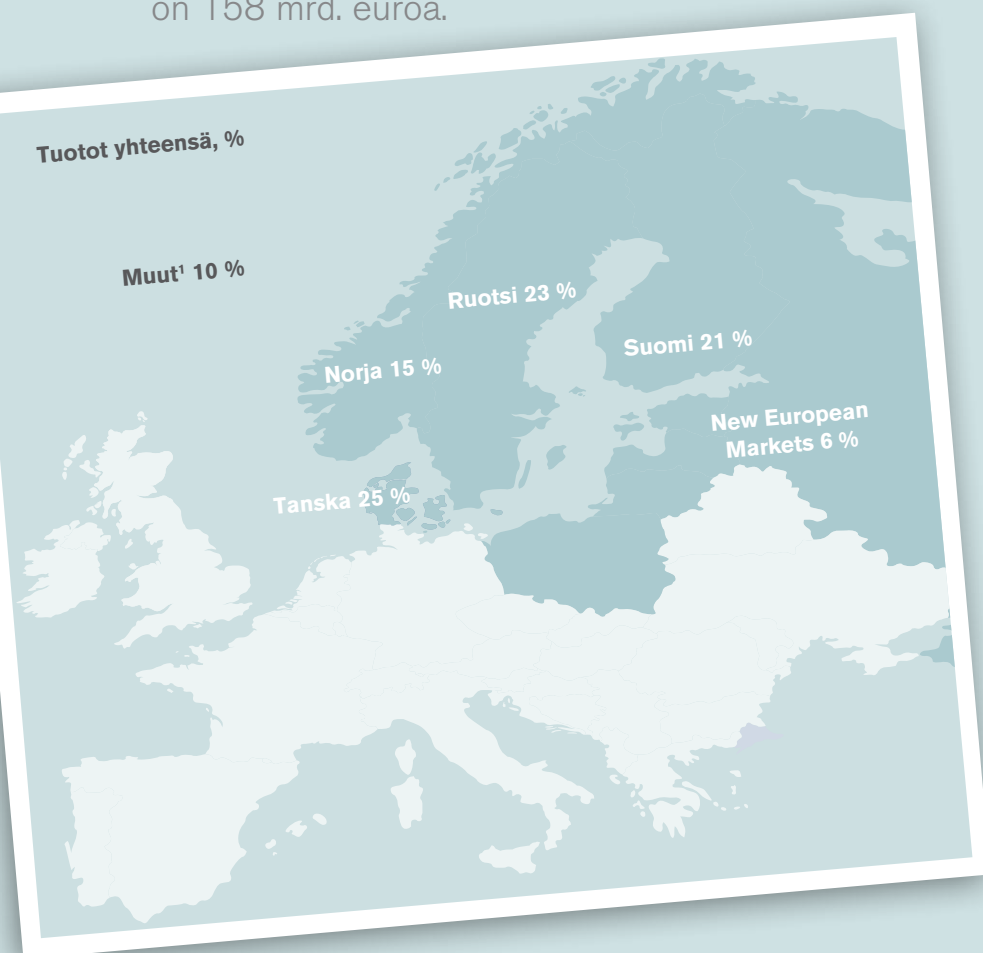
Nordea on kansainvälinen pankki, jolla on johtava asema suuryrityspalveluissa sekä vähittäispankki- ja private banking -toiminnassa. Se on myös johtava henki- ja eläkevakuutus tuotteiden tarjoaja Pohjoismaissa. Nordealla on noin 1 400 konttoria, puhelinpalvelu kaikissa neljässä Pohjoismaassa ja erittäin kilpailukykyinen verkkopankki. Konsernilla on Pohjoismaiden ja Itämeren alueen laajin jakeluverkosto, johon kuuluu myös yli 270 konttoria Venäjällä, Puolassa, Liettuassa, Latviassa ja Virossa.

Nordean asiakaskunta on suurin pohjoismaisten finanssipalveluyritysten joukossa. Konsernilla on noin 10 miljoonaa asiakasta Pohjoismaissa ja edellä mainituilla Euroopan uusilla markkinoilla. Asiakasohjelmiin kuuluvia henkilöasiakkaita on 7,5 miljoonaa ja aktiivisia yritysasiakkaita 0,7 miljoonaa.

## Hallitun kasvun strategia ja kehityshankkeet vuosina 2010–2012

Nordea noudattaa hallitun kasvun strategiaa vuonna 2010 ja siitä eteenpäin. Näin hyödynnetään liiketoiminnan vahvaa virettä ja pankin vahvaa asemaa. Makrotaloudellinen tilanne paranee edelleen, mutta siihen liittyy yhä epävarmuutta. Nordea pitää edelleen riskit tiukasti hallinnassa ja valmistautuu pääoman käyttöä ja likviditeettiä koskevien säännösten muutoksiin. Hallitun kasvun strategia vie Nordeaa luontevasti eteenpäin vuonna 2007 aloitetulla matkalla. Tuolloin esiteltiin konsernin visio erinomaisesta Nordeasta sekä yhdeksän strategista hanketta kannattavan organisen kasvun tukemiseksi.

Nordeassa toteutetaan joukko uusia kehityshankkeita, joista osa tukee kasvua ja osa toiminnan tehostamista. Vuonna 2007 käynnistetyistä hankkeista saatiin



## Nordealla vakaa lähtökohta

19,6mrd. euroa ensisijaisia omia varoja ja niiden suhde riskipainotettuihin saamisiin 11,4 %

10,3 % rajoituksettomien ensisij. omien varojen suhde riskipainotettuihin saamisiin

1 400 konttoria muodostaa vahvan jakeluverkoston

10 milj. henkilöasiakasta ja 700 000 aktiivista yritysasiakasta

1) Shipping, Oil Services & International, International Private Banking ja konsernin yhteiset toiminnot.

hyviä toiminnallisia ja taloudellisia kokemuksia. Niitä käytetään nyt hyväksi, kun määritetään uusien kehityshankkeiden tärkeysjärjestystä ja laajuutta sekä toteutusta. Kasvuhankkeet kattavat lähes kaiken Nordean toiminnan Pohjoismaissa ja Puolassa. Toiminnan tehostamishankkeet painottuvat lähinnä tietotekniikkaan, ja tavoitteena on alentaa tuotantokustannuksia sekä vähentää operatiivisia ja compliance-riskkejä. Osa hankkeista tähtää kortti-, maksuliikenne-, kassanhallinta- ja pääomamarkkinatoiminnan (Capital Markets) tuotejärjestelmien kustannustehokkuuteen. Pääomamarkkinatoiminnassa toimialan rakenteelliset muutokset ja uudet säännökset asettavat uusia vaatimuksia teknisille ratkaisuille.

Nordean strategisena tavoitteena on noudattaa hallitun kasvun strategiaa, olla asiakkaiden pääpankki niillä markkinoilla, joilla konserni toimii, ja luoda toiminnalle vahva perusta yhden toimintamallin pohjalta.

#### Tunnuslukutavoitteet ylitetty

Osakkeen kokonaistuotto oli 78,6 % vuonna 2009. Nordea oli seitsemännellä sijalla eurooppalaisessa vertailuryhmässä. Vuoden 2000 lopusta Nordean osakkeen kokonaistuotto on noussut 178 %, eli se on kolmannella sijalla vertailuryhmässä. Oman pääoman tuotto oli 11,3 % vuonna 2009. Nordean pitkän aikavälin

tavoitteena on kaksinkertaistaa riskisopeutettu tulos 7 vuodessa. Vuonna 2009 riskisopeutettu tulos kasvoi 22 %.

#### Liiketoiminta kehittyi vahvasti vuonna 2009 ja asiakasmäärät kasvoivat

Nordean liiketoiminnan vahva kehitys jatkui vuonna 2009. Päähuomio oli nykyisten hyvien asiakkaiden palvelussa sekä uusasiakashankinnassa. Uusia avainasiakkaita saatiin 154 000 ja uusia private banking -asiakkaita 4 000 vuonna 2009.

#### Pääoma ja pääoman käytön tarkistettavat periaatteet

Nordean pääomarakenne on vahva. Ensisijaisten omien varojen määrä oli 19,6 mrd. euroa, josta 17,8 mrd. euroa oli rajoituksettomia ensisijaisia omia varoja. Ennen siirtymäsäännöksiä ensisijaisten omien varojen suhde riskipainotettuihin saamisiin oli 11,4 % ja rajoituksettomien ensisijaisten omien varojen (ei sisällä hybridilainoja) suhde riskipainotettuihin saamisiin 10,3 % vuoden 2009 lopussa.

Pääoman käyttöä koskevien periaatteiden mukaan ensisijaisten omien varojen suhteen riskipainotettuihin saamisiin pitää suhdannekierron aikana keskimäärin olla 9 % ja vakavaraisuussuhteen 11,5 %.

Nordea ilmoitti helmikuussa 2009 järjestävänsä 2,5 mrd. euron osakeantoin. Yhdessä vuodelta 2008 maksetun

osingon pienentämisen kanssa osakeanti nosti konsernin rajoituksettomien omien varojen määrää 3 mrd. eurolla.

#### Vakaa likviditeetti ja varainhankinta

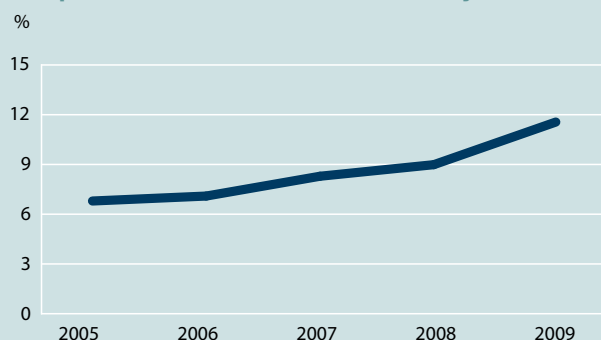
Lyhytaikainen likviditeettiriski pidettiin maltillisella tasolla koko vuoden 2009 ajan. Pitkäaikaisen rahoituksen osuus nousi 66 prosenttiin tukkumarkkinoilta hankitusta rahoituksesta. Nordean likviditeettipuskuri oli 35–59 mrd. euroa koko vuoden 2009 ajan, mikä kuvaa konsernin konservatiivista likviditeettiriskin hallintaa.

Nordean varainhankinta toimi hyvin myös rahoitusmarkkinoiden erittäin vaikeassa tilanteessa vuonna 2009, ja Nordea pystyi hankkimaan rahoitusta suhteellisen edullisin kustannuksin. Nordea hyötyy AA-luokituksestaan ja hyvästä maineestaan sekä konservatiivisesta likviditeetinhallinnastaan ja liiketoimintaprofiilistaan. Tämän lisäksi myönteistä kehitystä ovat vauhdittaneet varainhankinnan lähteiden monipuolisuus ja vahvuus, mukaan lukien vakaa henkilöasiakkaiden talletuskanta ja mahdollisuus toimia Ruotsin ja Tanskan vakuudellisten joukkolainojen markkinoilla.

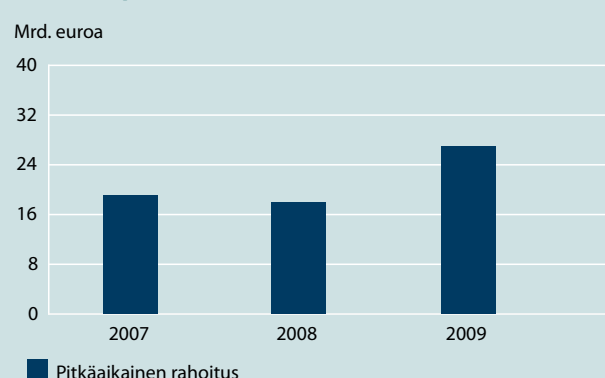
#### Hyvin hajautettu luottosalkku

Nordea on jo pitkään noudattanut johdonmukaista ja konservatiivista luottoriskien hallintaa. Nordea on määritellyt

#### Pääomarakenne, ensisijaisten omien varojen suhde riskipainotettuihin saamisiin ennen siirtymäsäännöksiä



#### Varainhankinta, uusi rahoitus ja uusittu pitkäaikainen rahoitus (pl. tanskalaiset vakuudelliset luotot)





luottoriskin rajaksi 25 pisteen odotetun luottotappiotason keskimäärin suhdannekierron aikana. Luottotappioiden nettomäärä ei ole viime vuosina keskimäärin ylittänyt tätä tasoa. Konsernin luotonannon periaatteet ja päätöksentekomenettelyt varmistavat sen, että asiakkaille ja asiakaskokonaisuuksille asetetaan luottoriskilimiitit oikealla päätöksentekotasolla.

Luottojen laatu heikkeni hieman vuonna 2009 lähinnä yritysluottojen salukassa. Luokitusten muutokset nostivat riskipainotettujen saamisten määrää luottosalkussa noin 6,9 % vuonna 2009. Luottotappioita kertyi nettomääräisesti 1 486 milj. euroa, ja luottotappiotaso oli 54 pistettä. Ongelmaluottojen bruttomäärä nousi 4 102 milj. euroon, ja niitä oli 135 pistettä luotonannosta. Ongelmaluotoista 54 % oli muita kuin järjestämättömiä luottoja. Luottotappiovarausten osuus bruttomääräisistä ongelmaluotoista oli 53 %.

#### **Yhteenveto vuoden 2009 tuloksesta**

Tuotot yhteensä kasvoivat 11 % 9 073 milj. euroon. Tulos ennen luottotappioita kasvoi 18 % 4 561 milj. euroon. Nordea pysyi vahvana finanssikriisistä ja kansainvälisestä talouden taantumasta huolimatta.

Rahoituskate kasvoi edelleen volyymin kasvun ja luottomarginaalien kohene-  
misen ansiosta, joka puolestaan perustui luottoriskien uudelleenhinnoitteluun.

Nordea pystyi vahvan asemansa ansiosta jatkamaan liiketoimintaa ja vastaamaan asiakkaiden kysyntään normaaliin tapaan finanssikriisistä huolimatta.

Kulujen kasvu pysyi odotetulla 4 prosentin tasolla, joten kasvuvauhti oli sama kuin vuonna 2008.

**22 %** riskisopeutetun tuloksen kasvu

Tulos ennen luottotappioita kasvoi 18 %, mutta liikevoitto pieneni 9 % 3 075 milj. euroon luottotappioiden kasvun vuoksi. Riskisopeutettu tulos oli 2 786 milj. euroa, joten kasvua oli 22 %.

#### **Uudet pääomia ja likviditeettiä koskevat säännökset**

Baselin pankkivalvontakomitea julkaisi joulukuussa 2009 ehdotuksen uusista säännöksistä (Basel III), joilla pyritään vahvistamaan kansainvälisiä pääoma- ja likviditeettisäännöksiä.

Nordea on valmistautunut hyvin uusiin pääoma- ja likviditeettisäännöksiin, sillä sen rajoituksettomien ensisijaisten omien varojen suhde riskipainotettuihin saamisiin on yksi vahvimmista eurooppalaisista pankeista koostuvassa vertailuryhmässä. Lisäksi rajoituksettomien ensisijaisten omien varojen osuus vakavaraisuuspääomasta on suuri, likviditeettipuskurien laatu hyvä, varain-

hankinnan pohja laaja, maine varainhankinnan markkinoilla erinomainen, ja konsernin varainhankinnasta suuri osa on pitkäaikaista rahoitusta.

#### **Näkymät vuonna 2010**

Nordea odottaa makrotalouden elpymisen jatkuvan vuonna 2010. Kehitys on kuitenkin edelleen haurasta ja sen vuoksi siihen liittyy yhä epävarmuustekijöitä. Nordean lähtötilanne on vahva ja sen asiakastoiminnot ovat kehittyneet vakaasti. Edellä mainituista syistä Nordea noudattaa hallitun kasvun strategiaa, jossa mahdollisuudet ja riskit pidetään tasapainossa. Nordea panostaa tulevaisuuteen useiden kasvu- ja tehostamishankkeiden avulla. Näiden hankkeiden tulosvaikutuksen odotetaan olevan neutraali vuonna 2010.

Nordea odottaa kulujen kasvavan vuonna 2010 pääosin samaa vauhtia kuin vuonna 2009. Tässä arvioissa on otettu huomioon kasvu- ja tehostamishankkeiden vaikutukset.

Riskisopeutetun tuloksen odotetaan jäävän vuonna 2010 edellisvuotta pienemmäksi konsernin varainhallinnan ja Marketsin tuottojen laskun vuoksi.

Luottosalkun laatu vakaantuu edelleen, kun makrotalous elpyy. Luottotappiot saattavat kuitenkin pysyä korkealla tasolla myös vuonna 2010, sillä on vaikea ennustaa, milloin luottotappioiden määrä alkaa pienentyä.

Nordea odottaa efektiivisen veroasteen olevan noin 26 % vuonna 2010.



” Autamme yrityksesi rahanasioiden hoidossa, jotta sinä voit keskittyä liiketoimintaan. Riskienhallinnan tuotteiden kysyntä on kasvanut edelleen.

# Vuosi 2009 lyhyesti

” Autamme vuosittain  
tuhansia asiakkaitamme  
toteuttamaan unelmansa.

## Ensimmäinen neljännes

Global Finance -lehti valitsi Nordean parhaaksi trade finance -palveluiden tarjoajaksi Suomessa ja Tanskassa.

Euromoney-lehti nimesi Nordean Pohjoismaiden parhaaksi private banking -palveluiden tarjoajaksi. Lisäksi Nordea valittiin maakohtaisessa vertailussa Suomen ja Tanskan parhaaksi. Ruotsissa Nordea nousi neljänneltä sijalta toiseksi ja Norjassa viidenneltä sijalta neljänneksi.

Ylimääräinen yhtiökokous hyväksyi Nordean osakeannin, jonka myötä yhtiön pääomaa vahvistettiin noin 2,5 mrd. eurolla.

Nordean ensimmäinen yhteiskuntavastuuta koskeva CSR-raportti vuodelta 2008 julkaistiin Nordean verkkosivuilla. Nordea osallistui maailmanlaajuiseen Earth Hour -ilmastotapahtumaan.

Nordea Bank Polska sai Leader of Polish Business -palkinnon, jonka perusteiksi mainittiin pankin hyvä kannattavuus, nykyaikainen tuotevalikoima ja uusia työpaikkoja luovat investoinnit.

## Toinen neljännes

Greenwich Associates -yhtiön mukaan pohjoismaiset suuryritykset antavat parhaat pisteet Nordealle palvelun laadusta. Raportti osoittaa myös, että Nordealla on suurin markkinaosuus Pohjoismaiden valuutta- ja korkojohdannaismarkkinoilla.

Nordea toi Suomessa markkinoille uuden tavan säästää eli ePossun.

Uuden asiakaspalvelua kartoittavan tutkimuksen mukaan Nordean asiakaspalvelua pidettiin parhaana 20 euroopalaisen private banking -palvelujen tarjoajan joukossa.

## Kolmas neljännes

Nordea sai neljä palkintoa Euromoney-lehden vuotuisessa parhaiden pankkien kilpailussa: paras pankki Pohjoismaissa ja Baltian alueella (kolmantena peräkkäisenä vuotena), paras osakevälittäjä Pohjoismaissa ja Baltian alueella, paras



pankki Suomessa ja paras investointipankki Tanskassa.

Nordea vahvisti asemaansa Tanskan markkinoilla tekemällä sopimuksen, jolla se osti Fionia Bankin ongelmaluottoja lukuun ottamatta.

Nordean venäläinen tytärpankki JSB Orgresbank muutti nimensä OJSC Nordea Bankiksi ja sen 50 konttoria toimii nyt Nordean brändillä.

## Viimeinen neljännes

Nordea toi markkinoille Nordea Stock Price -palvelun, jonka avulla sijoittaja saa markkinatiedot pohjoismaisilta markkinoilta nopeasti ja helposti

esimerkiksi matkapuhelimeen.

Euromoney-lehti jakoi Nordealle kaksi palkintoa vuotuisessa Cash Management Poll -kilpailussa: paras Cash Manager Pohjoismaissa ja Baltiassa sekä Ruotsissa.

Financial Times -konserniin kuuluva The Banker-lehti nimesi Nordean vuoden 2009 parhaaksi pankiksi Suomessa, Tanskassa ja Norjassa.

Nordean verkkopankkia käytti keskimäärin 10 henkilöasiakasta sekunnissa joka päivä vuonna 2009.

# Konsernijohtajan katsaus

Nordean vahva liiketoimintamalli, asiakaslähteiset arvot ja sitoutunut henkilöstö tuottavat hyviä tuloksia vakavasta finanssikriisistä ja taloudellisesta taantumasta huolimatta.

## Hyvät osakkeenomistajat!

Vuosi 2009 oli haastava koko rahoitussektorille ja monille asiakkaillemme.

Finanssikriisi vaikutti negatiivisesti riskipreemioihin ja osakemarkkinoihin aina kevääseen 2009 asti ja tuloksena oli vakavin maailmanlaajuinen taantuma sitten toisen maailmansodan. Tuotannon ja kansainvälisen kaupan jyrkkä lasku aiheutti konkurssreja ja kassavirtaongelmia monille yritysasiakkailla. Työttömyys kasvoi ja kotitalouksien varovaisuus lisääntyi. Taloutta on vakautettu ennennäkemättömin finanssi- ja rahapoliittisin elvytystoimin, ja tämän tuloksena luottamus on osittain palautunut reaalityönteeseen. Elpymisen vahvuuteen liittyy kuitenkin yhä epävarmuustekijöitä.

Myös Nordea kärsi finanssikriisistä, mutta vähemmän kuin monet muut pankit. Olimme valmistautuneet hyvin, toimimme proaktiivisesti ja rajasimme tappiot tehokkaasti. Teimme finanssikriisin aikana entistäkin tiiviimpää yhteistyötä asiakkaidemme kanssa. Toiminta perustuu asiakaslähteisyyteen: Olimme asiakkaiden tukena myös vaikeissa markkinaoloissa.

## ”Keskkitien periaate”

Vuoden 2008 lopussa taloudellinen tilanne oli erittäin epävarma. Nordea otti tuolloin käyttöön keskkitien periaat-

teen toteuttaessaan orgaanisen kasvun strategiaa.

Vuoden 2009 alussa hidastimme hie-  
man vauhtia. Konsernin organisaatiota alettiin sopeuttaa vallitseviin oloihin. Nopeutimme meneillään olleita tehostamishankkeita, jotta resursseja voitiin vapauttaa sinne missä niitä eniten tarvittiin. Tämän seurauksena kulu/tuotto-suhde parani 3 prosenttiyksikköä 50 prosenttiin, joka on kaikkien aikojen paras taso. Henkilöstömäärä laski vuoden aikana 3 % (pl. Fionia Bank). Samaan aikaan rekrytoimme 1 675 uutta nordealaista asiakaspalveluun. Saimme tehostamisesta syntyneiden hyötyjen ansiosta konsernin käyttöön uutta osaa-  
mista ja uusia näkökulmia.

Finanssikriisi ja taloudellinen taantuma edellyttivät myös muita toimenpiteitä. Pääoman käyttö suunniteltiin entistä tarkemmin ja riskipainotettujen saamisen kasvua valvottiin tiukasti koko vuoden ajan. Vähensimme investointeja markkinoille tai liiketoimintoihin, joihin liittyy suuria riskejä, tai luovuimme niistä kokonaan. Näistä osa oli Euroopan uusilla markkinoilla. Myös luottoprosesseja vahvistettiin. Vuonna 2009 luottotappiotaso oli 54 pistettä, mikä vastaa odotettua 25 pisteen keskiarvoa suhdannekierron aikana. Tavoite saavutettiin hyvin hajautetun luottosalkun, vakaiden toimintatapojen ja pitkäaikaisen kokemuksen ansiosta. Lisäksi luottotappioita piti kurissa kaikkien nordealaisten sitoutuminen ja se kova työ, jota tehtiin strategian toteuttamiseksi.

Konsernin vakaus vuonna 2009 perustui vahvaan pääomarakenteeseen. Pääomapolitiikka vahvistettiin ennakoivasti toteuttamalla menestyksekkäästi 2,5 miljardin euron osakeanti markkinaehdoin. Osingonmaksua supistettiin 0,5 miljardiin euroon. Näiden toimien sekä aikaisempien tilikausien voittojen avulla rajoituksettomien ensisijaisten varojen suhde riskipainotettuihin saamisiin kasvoi 10,3 prosenttiin. Se ylittää sel-

västi pääomavaatimukset ja 9 prosentin tavoitteemme. Se vastaa myös parhaiden eurooppalaisten kilpailijapankkien lukuja.

Vakaa tilanne ja toiminnan asiakaslähteisyys näkyi myös asiakkaiden määrässä. Konserniin saatiin uusia asiakkaita koko vuoden ajan. Private banking -asiakkaiden määrä kasvoi 4 % ja avainasiakkaiden määrä 6 % vuonna 2009. Ennätysmäärä oli myös laajoja palveluneuvotteluita, joissa tarkastellaan asiakkaan taloudellista tilannetta kattavasti. Markkinaosuus henkilöasiakkailla annetuista luotoista kasvoi Pohjoismaissa. Lisäksi sijoitusrahastoihin saatiin jälleen runsaasti uutta nettomääräistä varallisuutta.

Asiakkaat ovat arvostaneet pankin yritysasiakasstrategiaa, jossa pyritään luomaan vahvoja pääpankkisuhteita. Myös pankki on hyötynyt tästä strategiasta. Yritysasiakkailla tarjotuista tuotteista ja palveluista saadut tuotot kasvoivat 8 %. Tuloksia paransivat erityisesti riskienhallinnan tuotteet ja toimeksiannot pääomamarkkinoilla. Nordealla on johtava asema euromääräisten joukkolainojen markkinoilla ja pohjoismaisten asiakkaiden osakemarkkinajärjestelyissä.

Henkilö- ja yritysasiakkaiden tyytyväisyys on parantunut 4,5 pistettä suhteessa pohjoismaisiin kilpailijoihin vuodesta 2007 lähtien.

On ilahduttavaa, että tulokset vastaavat pitkän aikavälin tavoitteita myös tänä haastavana aikana. Nordea on myös pystynyt vahvistamaan markkina-asemaansa. Tuotot kasvoivat 11 % vuonna 2009. Riskisopeutettu tulos kasvoi 22 %, joten pysyimme pitkän aikavälin tavoitteessamme. Nordean osakkeen kokonaistuotto kolmen vuoden ajalta eli siitä lähtien, kun esittelimme orgaanisen kasvun strategiaamme, on eurooppalaisen vertailuryhmän parhaan neljänneksen joukossa. Vuodelta 2009 vastaava luku jäi juuri ja juuri parhaan neljänneksen alapuolelle.



Tuloksemme vuodelta 2009 oli vahva finanssikriisistä huolimatta. Tuotot ja riskisopeutettu tulos kasvoivat ennätyslukemiin. Nordea on vahvistanut asemaansa ja sen visiona on nyt olla vahva eurooppalainen pankki.



### Säännökset ja liiketoimintamallin uudelleenarviointi

Jälkikäteen tarkasteltuna näyttää selvältä, että finanssikriisin aikana vaikeuksiin joutuneiden pankkien suurimpina ongelmoina olivat pääoman ja likviditeetin riittävyys ja varainhankinnan rakenne.

Kansainväliset ja kansalliset viranomaiset ovat parhaillaan luomassa uusia säännöksiä, jotta finanssikriisit voidaan tulevaisuudessa välttää. Uudet säännökset koskevat todennäköisesti likviditeettiriskien hallintaa, pääomien tasoa ja laatua sekä palkitsemisperiaatteita.

Uusien säännösten odotetaan johtavan entistä suurempiin pääomavaatimuksiin ja varainhankinnan kustannuksiin, ja ne taas näkyvät pankkien hinnoittelussa.

Useiden pankkien on pakko muuttaa liiketoimintamalliaan, jotta ne voisivat säilyttää vakautensa ja kannattavuutensa, kun uudet säännökset tulevat voimaan. Tulevaisuuden menestyjäpankkien ominaisuuksia ovat toiminnan laaja hajautus, läpinäkyvyys, vahvat asiakassuhteet sekä riskien, varainhankinnan ja pääomankäytön vahva hallinta.

Nordea on hyvin valmistautunut tuleviin likviditeettiriskien ja pääomavaatimuksiin koskeviin muutoksiin. Konsernin liiketoimintamalli on vahva, ja se on näkynyt liikevoiton vakaana kehityksenä koko finanssikriisin ajan.

### Hallittu kasvu

Jatkamme vuonna 2010 matkaa kohti erinomaista Nordeaa. Konsernin tuottojen kasvu on vahvaa ja varainhankinta ja pääomarakenne ovat kunnossa. Tältä pohjalta olemme nostaneet tavoitettamme: visionamme on ollut olla johtava pohjoismainen pankki – nyt haluamme olla vahva eurooppalainen pankki.

Matka kohti erinomaista Nordeaa perustuu hallittuun kasvuun, jossa riskit ja mahdollisuudet pidetään tasapainossa. Riskienhallinta ja kulut pidetään edelleen tiukasti hallinnassa, vaikka tavoitteemme ovat uudistuneet.

Asiakaspalveluun panostetaan entistä enemmän, ja samalla säästämme kuluja. Pidämme riskit tasolla, jolla pystymme kattamaan mahdolliset tappiot, jotta voimme säilyttää vahvan brändimme ja markkina-asemamme. Riskitaso, pääomarakenne ja varainhankinta pidetään oikealla tasolla, jotta voimme varmistaa konsernin AA-luokituksen.

Emme tee muutoksia kasvustrategiaan. Kasvua haemme entistä paremman asiakaspalvelun ja uusien asiakkaiden avulla. Investoimme perusjärjestelmiin ja varmistamme säännösten mukaisen toiminnan.

Erinomainen Nordea ei ole vain visio; se perustuu taloudellisiin tosiseikkoihin. Aivan yhtä tärkeää on se, miten teemme tuloksemme, miten toimimme yhteistyössä asiakkaiden kanssa, miten teemme työtä tiimeissä ja miten valmennamme ja kehitämme henkilöstöä – miten toteutamme arvojamme.

Haluan kiittää koko henkilöstöä kovasta työstä ja vahvasta sitoutumisesta. Haluan myös kiittää kaikkia asiakkaita molemmin puolin palkitsevista liikesuhteista ja kaikkia osakkeenomistajia luottamuksesta strategiaamme kohtaan sekä aktiivisesta osallistumisesta viime kevään osakeantiin.

Terveisin



Christian Clausen



# Hallitun kasvun kautta eteenpäin

Nordea noudattaa hallitun kasvun strategiaa vuonna 2010 ja siitä eteenpäin hyödyntääkseen liiketoimintansa vahvaa virettä ja pankin vahvaa asemaa.

## Hallitun kasvun strategia ja konsernin kehityshankkeet vuosina 2010–2012

Makrotaloudellinen tilanne on parantunut ja paranee edelleen, mutta siihen liittyy yhä epävarmuutta. Nordea pitää edelleen riskit tiukasti hallinnassa ja valmistautuu pääoman käyttöä ja likviditeettiä koskevien säännösten muutoksiin. Hallitun kasvun strategia vie Nordeaa luontevasti eteenpäin vuonna 2007 aloitetulla matkalla. Tuolloin esiteltiin konsernin visio erinomaisesta Nordeasta sekä yhdeksän strategista hanketta, joilla tuetaan kannattavaa orgaanista kasvua.

Nordean hallitus on nyt päättänyt uusista hankkeista, jotka tukevat hallitun kasvun strategiaa. Osa kehityshankkeista tukee kasvua ja osa toiminnan tehostamista. Vuonna 2007 käynnistetyistä hankkeista saatiin hyviä toiminnallisia ja taloudellisia kokemuksia. Niitä käytetään nyt hyväksi, kun määritetään uusien kehityshank-

keiden tärkeysjärjestystä ja laajuutta sekä toteutusta. Kasvuhankkeet kattavat lähes kaiken Nordean toiminnan Pohjoismaissa ja Puolassa. Toiminnan tehostamishankkeet painottuvat lähinnä tietotekniikkaan, ja tavoitteena on alentaa tuotantokustannuksia sekä vähentää operatiivisia ja compliance-riskejä. Osa hankkeista tähtää kortti-, maksuliikenne-, kassanhallinta- ja pääomamarkkinatoiminnan (Capital Markets) tuotejärjestelmien kustannustehokkuuteen. Pääomamarkkinatoiminnassa toimialan rakenteelliset muutokset ja uudet säännökset asettavat uusia vaatimuksia teknisille ratkaisuille.

## Kasvuhankkeet

Sekä henkilö- että yritysasiakkaat ovat olleet erittäin tyytyväisiä Nordean toimintaan finanssikriisin aikana ja sen jälkeen kaikilla pankin kotimarkkinoilla. Asiakasmäärät ja liiketoimintavolyymit nykyisten asiakkaiden kanssa ovat kasvaneet. Asiakastytyvyisyys on

koherentunut huomattavasti suhteessa kilpailijoihin.

Nordealla on ainutlaatuinen mahdollisuus vahvistaa entisestään asemaansa Pohjoismaiden johtavana pankkina ja laajentaa toimintaansa Euroopan uusilla markkinoilla. Nordea on käynnistänyt useita hankkeita parantaakseen asemaansa eri asiakassegmenteissä. Huomiota kiinnitetään entistä enemmän neuvontapalveluihin, monikanavaisen jakeluun ja uusasiakashankintaan Pohjoismaissa. Lisäksi Puolaan on tarkoitus avata yhä enemmän uusia konttoreita.

## Kasvatetaan nykyisten asiakkaiden asiointia ja hankitaan uusia asiakkaita

Verkoston kehittämällä vahvistetaan asiakaspalvelua ja myyntiä. Resurssit suunnataan asiakaskunnan vaatimusten ja tarpeiden mukaan, konttoreita uudistetaan ja konttoreissa lisätään neuvontapalveluja hoitavan henkilöstön määrää. Samanaikaisesti muun konttorihenkilöstön määrä vähenee. Konttoreiden lisäksi myös muita asiointikanavia kehitetään, ja päivittäisasiointista entistä suurempi osa hoidetaan muissa kanavissa, kuten verkkopankissa ja puhelinpalvelussa.

Suomessa on käynnistetty kasvuhanke, jossa noin 50–60 konttoria uudistetaan tai niiden sijainti muuttuu. Tavoitteena on vastata asiakkaiden kasvavaan neuvontatarpeeseen entistä paremmin. Muissa Pohjoismaissa toteutetaan vastaavia investointeja myynnin ja neuvontapalvelujen lisäämiseksi.

Neuvontapalveluihin panostetaan uusasiakashankinnan lisäämiseksi niin pohjoismaisessa pankkitoiminnassa kuin Private Bankingissäkin. Etusijalla on edelleen uusien avainasiakkaiden ja private banking -asiakkaiden hankinta.

## Vahvistetaan asiakassuhteita Nordean yritysasiakkaisiin

Pohjoismaisten yritysasiakkaiden käsitykset Nordeasta ovat olleet erittäin myönteisiä finanssikriisin aikana.

## Visio, strateginen tavoitekuva ja tunnuslukutavoitteet

<b>Visio</b>	<b>Vahva eurooppalainen pankki, joka luo merkittävää arvoa asiakkailleen ja omistajilleen – tunnettu osaavasta henkilöstöstään</b>			
<b>Strateginen tavoitekuva</b>	<b>Kasvustrategia</b>	<b>Asiakkaiden pääpankki</b>	<b>Yksi toimintamalli</b>	
	Noudatamme kasvustrategiaa, jolla varmistetaan riittävät tuotot erinomaisten asiakaskokemusten luomiseksi ja arvon tuottamiseksi pitkällä aikavälillä.	Haluamme olla asiakkaiden pääpankki niillä markkinoilla, joilla toimimme. Haluamme säilyttää nykyiset asiakkaamme ja hankkia uusia asiakkaita.	Meillä on oltava yksi toimintamalli kaikessa, mitä teemme, jotta resursseja voidaan vapauttaa asiakaspalveluun.	
<b>Pitkän aikavälin tunnuslukutavoitteet</b>	<b>Pitkän aikavälin tunnuslukutavoitteet</b>	<b>Tavoite</b>	<b>Tulos 2008</b>	<b>2009</b>
	Osakkeen kokonaistuotto	Eurooppalaisen vertailuryhmän parhaan neljänneksen joukossa	2. sija 20:n joukossa	7. sija 20:n joukossa
	Riskisopeutettu tulos (milj. euroa) <sup>1</sup>	Kaksinkertaistetaan vuosien 2006–2013 aikana <sup>2</sup>	16 %	42 %
	Oman pääoman tuotto	Samalla tasolla kuin pohjoismaisen vertailuryhmän parhailla	15,3 %	11,3 %

1) Riskisopeutettuun tulokseen lasketaan tuotot yhteensä, joista vähennetään kulut yhteensä, odotetut tappiot ja vakioveroprosentin mukaan lasketut verot. Suuria kertaluonteisia erä ei lueta mukaan.

2) Vuodesta 2006 lähtien (1 957 milj. euroa).



Tiiviit asiakassuhteet,  
neuvontapalvelut ja erinomaiset  
asiakaskokemukset ovat etusijalla.



Asiakastytyväisyyskyselyjen tulokset osoittavat, että tämä koskee suuryritysten lisäksi myös pieniä ja keskisuuria yrityksiä. Vuosina 2008 ja 2009 erityisen tyytyväisiä Nordeaan olivat pääomamarkkinatoiminnan asiakkaat.

Pääomamarkkinatuotteet-toiminnon hankkeiden tavoitteena on entisestään kasvattaa liiketoimintaa yritysasiakkaiden kanssa. Samalla jatketaan pohjoismaisen Corporate Finance & Equities -yksikön kehittämistä johtavaksi toimijaksi. Molemmilla osa-alueilla rekrytoidaan uutta henkilöstöä.

Yksi uusista hankkeista tähtää Nordean aseman vahvistamiseen suuryritysten pankkina Ruotsissa. Nordea on viime vuosina parantanut asemaansa merkittävästi tässä asiakassegmentissä ja näkee siinä edelleen paljon liiketoimintamahdollisuuksia. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi kassanhallintapalvelujen parantamista, yrityksen verkkopankin kehittämistä ja asiakaspalveluprosessin vahvistamista.

#### **Toimintaa kasvatetaan Puolassa**

Nordean toiminta Puolassa on lähtenyt hyvin käyntiin. Vuosina 2007–2009 avattiin 114 uutta konttoria, jotka ovat päässeet nollatulokseen keskimäärin yhden vuoden kuluessa avaamisesta. Konttoreita on nyt kaikkiaan 158. Uusia konttoreita avattiin vain vähän vuonna 2009, mutta nyt on aika jatkaa toiminnan laajentamista. Tavoitteena on avata 50 uutta konttoria vuonna 2010.

Puolassa vahvistetaan myös suuryrityspalveluja. Tavoitteena on luoda pitkäaikaisia asiakassuhteita tarkasti valittujen, vahvojen suuryritysten pääpankkina.

#### **Tehostamishankkeet**

##### **Tietotekniikkahankkeet**

Konsernissa on käynnistetty IT-hankkeita, joilla parannetaan tietotekniikan tehokkuutta, vähennetään operatiivisia riskejä ja pienennetään tietotekniikan kehitys- ja tuotantokustannuksia. Osa IT-kapasiteetista tullaan

hankkimaan Intiasta ja manuaalisia taustatöitä tullaan siirtämään Puolaan. Yleisen tietotekniikan tehostamisen kanssa nämä hankkeet vapauttavat resursseja asiakasyksiköiden käyttöön.

#### **Tuotejärjestelmät**

Tuoteyksikköihin kohdistetuilla investoinneilla tehostetaan kortti- ja maksuliikennepalveluita, jotta voidaan entistä paremmin hyödyntää suuren koon tuomat edut ja varmistaa kasvavien tapahtumamäärien käsittely.

#### **Infrastruktuuuri**

Pääomamarkkinatuotteet-toiminnossa investoidaan entistä kehittyneempään IT-järjestelmäratkaisuun, joka täyttää uuden infrastruktuurin, uusien säännösten ja asiakkaiden kasvavien tarpeiden asettamat vaatimukset. Konsernissa käynnistetään myös hanke, jolla tehostetaan laskenta- ja raportointiprosesseja. Tietotekniikan toimivuutta ja varmuutta vahvistetaan koko konsernissa.

#### **Aikataulu ja investoinnit**

Kehityshankkeet käynnistetään ja investoinnit aloitetaan vuoden 2010 alussa ja niitä jatketaan vuoteen 2012 asti. Kertaluonteisten kustannusten odotetaan vuonna 2010 olevan 240 miljoonaa euroa, josta 140 miljoonaa euroa kirjataan kuluina tuloslaskelmaan. Investointien vaikutuksen juokseviin kuluihin odotetaan olevan neutraali, kun tehokkuuden parantumisesta saadaan 60 miljoonan euron hyöty. Kehityshankkeiden kokonaisvaikutuk-



sen vuoden 2010 tulokseen odotetaan olevan neutraali, kun otetaan huomioon tehokkuushyödyt ja tuottojen kasvu.

Jos markkinatilanne ja asiakkaiden kysyntä pysyvät suotuisina, kokonaisinvestoinnit vuosina 2011 ja 2012 ovat suunnilleen samalla tasolla kuin vuonna 2010. Tehokkuuden paranemisesta saatavien hyötyjen ja tuottojen kasvun odotetaan vähitellen lisääntyvän siten, että tulosvaikutus vuosina 2011–2012 on selvästi positiivinen. Tämä parantaa osaltaan Nordean edellytyksiä saavuttaa pitkän aikavälin tavoitteensa kaksinkertaistaa riskisopeutettu tulos seitsemässä vuodessa.

# Asiakastoiminnot ja -segmentit

Liiketoiminta- ja tuotealueiden toiminta kehittyi edelleen vahvasti vuonna 2009.

Asiakasmäärät lisääntyivät ja asiakastyytyväisyys parani.

## **Pankkitoiminta, Tanska**

### **Vahvaa kehitystä asiakasmäärissä**

Asiakasmäärä kehittyi vahvasti vuonna 2009. Avainasiakkaiden määrä kasvoi edellisvuodesta 32 600:lla eli 5,4 %. Kasvu perustui Nordean vahvaan brändiin sekä kilpailukykyisiin neuvontapalveluihin ja asiakasohjelmaan. Niin henkilöasiakkaiden talletusten kuin luottojenkin volyymit kasvoivat ja markkinaosuudet paranivat. Volyymien ja markkinaosuuksien kasvu henkilöasiakkaiden talletuksissa kompensoi osittain supistuneiden talletusmarginaalien vaikutusta, joka puolestaan johtui kireästä kilpailusta ja matalasta korkotasosta. Asuntomarkkinat ovat hitaasti elpymässä historiallisen vauhdilta tasolta.

Yritysluotoissa Nordean markkinaosuudet kasvoivat ja marginaalit kohenivat edelleen Tanskan hiipuvilla markkinoilla. Vuonna 2008 ostettujen Roskilde Bankin 9 konnttorin toiminta yhdistettiin Nordean toimintoihin vuoden 2009 alkupuoliskolla.

Fionia Bank A/S:n hankinta saatettiin loppuun, ja Nordea sai kaupan myötä asiakassalkun, johon sisältyy 75 000 henkilöasiakasta ja 9 500 yritysasiakasta.

## **Pankkitoiminta, Suomi**

### **Johtoasema yritysasiakassegmentissä säilytettiin**

Liiketoiminta kehittyi odotusten mukaisesti vuonna 2009 kaikissa asiakassegmenteissä. Myynti oli vilkasta ja asiakastapaamisia järjestettiin runsaasti. Talletusmarginaaleihin edelleen kohdistuneet paineet heikensivät kuitenkin tuottoja.

Nordea säilytti johtoasemansa yritysasiakassegmentissä ja toimi tiiviissä yhteistyössä talouden laskusuhdanteesta

kärsineiden yritysasiakkaiden kanssa. Yritysluottojen volyymit pienivät vuonna 2009, kun kysyntä heikkeni. Nordea avusti kuitenkin useita hyviä yritysasiakkaita rahoituksen hankkimisessa pääomamarkkinoilta. Marginaalit kasvoivat riskien uudelleenhinnoittelun seurauksena.

Henkilöasiakkaille annettujen luottojen volyymit kasvoivat vuonna 2009. Kilpailu talletuksista oli kireää. Avainasiakkaiden määrä kasvoi edellisvuodesta 3,4 % eli yli 29 900 asiakkaalla.

Suomessa on käynnistetty kasvuhanke, jonka tavoitteena on palauttaa Nordean johtoasema Suomen markkinoilla.

## **Pankkitoiminta, Norja**

### **Toiminta vilkasta sekä henkilö- että yritysasiakassegmentissä**

Liiketoiminta vilkastui edelleen sekä henkilö- että yritysasiakassegmentissä vuonna 2009. Henkilöasiakassegmentin kysyntä lisääntyi vuoden aikana.

Yritysluottojen kysyntä väheni vuonna 2009, kun se edellisvuonna oli kasvanut voimakkaasti. Nordea kasvatti kuitenkin osuuttaan yritysasiakkaiden asioinnista etenkin yritysten liikkeeseen laskemien lainojen järjestäjänä. Myös riskienhallinnan tuotteiden myynti kasvoi vahvasti.

Henkilöasiakkaille annettujen luottojen volyymit kasvoivat edelleen, ja markkinaosuus asuntoluotoista kasvoi.

Talletusmarginaalit supistuivat markkinakorkojen laskun myötä, ja kilpailu talletuksista oli kireää.

Henkilöasiakkaat siirsivät säästöjään pankkitileiltä sijoitusrahastoihin. Uusien rahastojen myynti kehittyi suotuisasti, ja markkinaosuus rahastoista kasvoi.

Avainasiakkaiden määrä kasvoi edelleen. Kasvua oli edellisvuodesta 9 % eli 17 100.

## **Pankkitoiminta, Ruotsi**

### **Kasvustrategiaa jatkettiin, avainasiakkaiden määrä kasvoi 6 %**

Ruotsissa jatkettiin vuonna 2009 kasvustrategian toteuttamista ja asiakassuhteita hoidettiin entistäkin proaktiivisemmin. Henkilöasiakassegmentissä avainasiakkaiden määrä kasvoi 49 800:lla eli 6,4 % edellisvuodesta. Asiakasmäärän vahvan kasvun myötä kasvu oli vakaata myös asuntoluotoissa, joiden volyymit kasvoivat 13 % paikallisessa valuutassa laskettuna. Henkilöasiakkaiden säästämisen tuotteiden volyymit kasvoivat 17 %, ja Nordean osuus uusista nettomääräisistä rahastosijoituksista oli huomattavasti suurempi kuin osuus koko hoidossa olevasta varallisuudesta.

Vuosi 2009 oli monille yritysasiakkaille haasteellinen ja epävarma. Tämän vuoksi vuoden alkupuoliskolla tehtiin useita corporate finance -järjestelyjä ja uudelleenjärjestelyistä johtuvia rahoitussopimuksia. Pääomamarkkinatoiminnassa johdannaistuotteiden ja valuuttapalvelujen kysyntä oli koko vuoden ajan vilkasta. Nordeassa pidettiin etusijalla tärkeimpiä asiakassuhteita, proaktiivisuutta ja luottoriskien uudelleenhinnoittelun jatkamista.

## **New European Markets**

New European Markets -toimintoon kuuluu Nordean toiminta Puolassa, Venäjällä ja Baltian maissa. Nordea tarjoaa kaikilla näillä markkinoilla kattavia palveluja sekä henkilö- että yritysasiakkaille.



### Baltian maat

Baltian maat kärsivät vakavasta taantumasta vuonna 2009, ja kaikkien kolmen maan taloudet supistuivat jyrkästi.

Taantuma vaikutti luottojen laatuun ja vakuusarvoihin, mikä johti uusiin luottotappiovarauksiin.

Nordealla on vahva asema valikoituissa segmenteissä, kuten pohjoismaisten yritysasiakkaiden segmentissä. Taantumana vuoksi painopisteenä oli nykyisten vahvojen asiakkaiden tukeminen, ja uusia asiakkaita hankittiin vain valikoidusti. Vuoden 2009 lopussa Nordealla oli noin 21 500 yritysasiakasta.

Nordean verkostoon kuuluu 65 kattavaa tuotevalikoiman tarjoavaa konttoria. Asiakkaita on noin 300 000, joista 51 500 on avainasiakkaita.

### Puola

Maailmanlaajuinen taantuma ei ole juurikaan vaikuttanut Puolan talouteen, toisin kuin muihin Keski- ja Itä-Euroopan talouksiin.

Nordean luottosalkku on hyvin hajautettu ja luottojen laatu on vahva, sillä ongelmaluottojen määrä on pysynyt samalla tasolla kuin vuonna 2008.

Nordean yritysasiakkaisiin liittyvän toiminnan painopisteenä Puolassa ovat olleet pohjoismaiset yritykset sekä keskisuuret ja suuret paikalliset yritykset. Myös kunnat ovat tärkeä asiakasryhmä. Nordea on yksi johtavista pankeista

eräissä näistä kohderyhmistä. Nordealla oli vuoden lopussa noin 51 600 yritysasiakasta. Nordea paransi vuoden aikana edelleen asemansa yritysasiakassegmentissä, sai useita merkittäviä toimeksiantoja ja loi hyviä suhteita tärkeisiin uusiin asiakkaisiin.

Vuosina 2007–2008 avattiin 100 konttoria ja vuonna 2009 edelleen 14 uutta konttoria. Nordealla on nyt Puolassa 158 konttoria, jotka palvelevat noin 530 000 henkilöasiakasta ja myös yritysasiakkaita. Konttoriverkoston laajentamista jatketaan aiempaa nopeammin, ja vuonna 2010 avataan enimmillään 50 uutta konttoria.

### Venäjä

Venäjän talous kärsi vuonna 2009 pahasti finanssikriisistä ja raaka-ainehintojen laskusta, minkä seurauksena BKT laski huomattavasti. Finanssikriisi vaikutti sekä kuluttajiin että yrityksiin.

Nordean liiketoiminta Venäjällä kehittyi suotuisasti vuoden aikana. Siellä toteutettiin useita tärkeitä toimia, jotka muodostavat liiketoiminnan tulevan kehittämisen perustan. Konsernin venäläinen tytäryhtiö on toiminut syksystä lähtien Nordean nimellä.

Nordean tärkein asiakassegmentti Venäjällä ovat suuret venäläiset yritykset, ja Nordea on luonut suhteet useisiin vahvoihin, maailmanlaajuisesti

Kasvamme yhdessä ”  
asiakkaidemme kanssa.

Nordea rahoitti vuonna 2009 lukuisten sekä nykyisten että uusien yritysasiakkaiden toimintaa.

alansa johtaviin yhtiöihin. Toistaiseksi Nordean pankkitoiminnan painopisteenä ovat Venäjällä olleet yritysasiakkaat, mutta pitkällä aikavälillä tavoitteena on laaja täyden palvelun liiketoiminta. Tärkeimpiä henkilöasiakkaille tarjottavia tuotteita ovat asuntolainat ja kortit.

### Shipping, Oil Services & International

Nordean brändi on vahva. Vakaa toiminta syndikoitujen luottojen järjestäjänä, riskinvälityskapasiteetti ja johdonmukainen strategia vahvojen asiakkaiden palvelussa ovat nostaneet Nordean kansainväliseen johtoasemaan shipping- ja öljyalalla.

Nordea on koko finanssikriisin ajan tukenut hyviä asiakkaitaan ja auttanut niitä toteuttamaan strategioitaan. Vahvan taseensa ja riskinvälityskapasiteettinsa ansiosta Nordea toteutti onnistuneesti kaikki syndikoituihin luottoihin liittyvät järjestelynsä haastavista markkinaoloista huolimatta.

Markkinoiden näkymät ovat edelleen epävarmat lyhyellä ja keskipitkällä aikavälillä. Useimmissa shipping-segmenteissä kysyntä on heikkoa ja





ylikapasiteettia on merkittävästi. Kuivalastimarkkinat ovat kuitenkin elpyneet kappaletavaroiden tuonnin kasvun ansiosta. Kysyntä heikkenee säiliöalusten markkinoilla (raakaöljy, tuote ja kemikaali) ja konttimarkkinoilla samalla kun aluksista on ylitarjontaa. Ylikapasiteetti on yksi shipping-alan suurimmista haasteista, ja lisää uutta kapasiteettia on tilattu toimitettavaksi vuonna 2010. Nordean vastuut shipping-alalla on hyvin hajautettu.

### **Kansainvälinen verkosto**

Nordea tukee ulkomailla toimivien pohjoismaisten yritysasiakkaidensa liiketoimintaa kansainvälisen verkostonsa kautta. Toimipaikat sijaitsevat New Yorkissa, Lontoossa, Frankfurtissa, Singaporessa ja Shanghaissa, minkä lisäksi Nordealla on edustustot Pekingissä ja Sao Paulossa.

### **Finanssipalveluyritykset**

Nordea on finanssipalveluyritysten johtava kumppani Pohjoismaiden markkinoilla. Asiakkaita palvelevat osaavat tiimit, jotka tarjoavat räätälöityjä ratkaisuja. Toiminnon asiakkaina on noin 400 pohjoismaista ja 100 kansainvälistä finanssipalveluyritystä sekä 700 pankki-konsernia.

Nordea on vahvistanut toimintaansa ja kasvattanut edelleen markkinaosuutensa finanssikriisin jälkimainingeissa. Se on ollut yksi harvoista aktiivisista toimijoista markkinoilla levottomina aikoina. On kuitenkin selvää, että kansainväliset yritykset ovat valikoivasti palaamassa Pohjoismaihin, joten kilpailu pääomamarkkinatuotteista kiristyy jälleen.

Nordean strategiana on ollut vahvistaa osakevalikoimaansa, ja se on tuottanut tulosta, kun osakeluokitukset ovat parantuneet ja arvostus on lisääntynyt asiakkaiden keskuudessa.

Pääomamarkkinoihin liittyvät palvelut ovat tärkein kasvua tukeva tekijä. Nordealla on erinomainen perusta, jota se voi hyödyntää, kun markkinat läh-

tevät jälleen kasvuun. Liiketoiminnan elpymisen ajankohta on kuitenkin epävarma.

### **Private Banking**

#### **Nordic Private Banking**

Nordic Private Banking hyödynsi edelleen Nordean vahvaa markkina-asemaa ja hyvää mainetta vuonna 2009, ja Euromoney-lehti nimesi Nordean Pohjoismaiden parhaaksi private banking -palvelujen tarjoajaksi. Markkinatilanne heikentyi yleisesti vuonna 2008, mutta asiakkaiden toiminta vilkastui jälleen vuonna 2009.

Liiketoiminnan myönteinen kehitys toi vuonna 2009 uutta varallisuutta hoidettavaksi nettomääräisesti 2,9 mrd. euroa. Hoidossa oleva varallisuus kasvoi 45,8 mrd. euroon eli kasvua oli 27 % vuodesta 2008.

Asiakkaiden määrä kasvoi 6 %, kun Nordic Private Banking sai edelleen uusia asiakkaita sekä Nordean ulkopuolelta että Nordean muista asiakassegmenteistä. Asiakastytyväisyys pysyi hyvällä tasolla.

#### **International Private Banking**

International Private Bankingin asiakkaiden toiminta vilkastui, asiakasmäärä kasvoi ja tulos oli vahva vuonna 2009. Uutta varallisuutta saatiin hoidettavaksi nettomääräisesti 0,6 mrd. euroa vuonna 2009. Hoidossa oleva varallisuus kasvoi 8,7 mrd. euroon; kasvua oli 28 % vuoden 2008 lopusta.

International Private Banking vahvisti kilpailuasemaansa huomattavasti vuonna 2009, sillä se palkkasi neuvoja ja sai asiakkaita muista pankeista.

### **Yritysasiakassegmentti**

#### **- tiiviit asiakassuhteet**

Nordean liiketoiminta ja strategia osoittautuivat vahvoiksi vaikeana jatkuneessa markkinatilanteessa vuonna 2009. Tuotot kasvoivat vahvasti ja kulu- jen kasvu oli maltillista markkinoiden levottomuudesta huolimatta. Tuottojen kasvua tukivat monipuolinen tuotevalikoima, laajalti eri segmentteihin ja eri markkinoille hajautettu toiminta sekä proaktiivinen kontaktipolitiikka. Nordeassa nimetään yritysasiakkaille asiakasvastuullinen johtaja, jonka tehtävänä on kehittää asiakassuhdetta ja perehtyä asiakkaan liiketoimintaan ja talouteen. Tämä strategia on osoittautunut onnistuneeksi ja hyödylliseksi liiketoimintamahdollisuuksien, liiketoiminnan kehittämisen ja riskienhallinnan kannalta.

Tavoitteena on luoda kumppanuussuhteita suuryritysten ja muiden suurimpien yritysasiakkaiden kanssa. Onnistuneessa asiakassuhteessa Nordeasta tulee yrityksen pääasiallinen pankki, joka tarjoaa kaikki palvelut. Asiakassuhteiden hoito ja asema pääpankkina ovat etusijalla myös keski- suurten ja pienten yritysasiakkaiden segmenteissä.

Finanssikriisin aikana Nordean tavoitteena on ollut tukea sitä pääpankkinaan pitäviä yritysasiakkaita läpi vaikeiden markkinaolojen. Näille asiakkaille on tarjottu oikeudenmukaiset hinnat, joissa otetaan kuitenkin huomioon riskien lisääntyminen. Nordea on edelleen pyrkinyt lisäämään osuuttaan asiakkaiden asioinnista.

#### **Liiketoiminta**

Yritysluottojen kysyntä on vähentynyt, mutta vahvat yritykset ovat käyttäneet hyväkseen Nordean järjestämää rahoitusta pääomamarkkinoilta. Nordea on myös edelleen auttanut asiakkaita suojautumaan markkinariskeiltä.

Lisäksi Nordea on parantanut asemaansa yritysasiakasmarkkinoilla hankkimalla valikoidusti uusia asiakkaita sellaisista yritysasiakkaista, joiden

# Pohjoismaiset asiakassegmentit

luottokelpoisuus on hyvä ja luokitus korkea.

## **Entistä vahvempi asema suuryrityspalveluissa**

Liiketoiminta oli vilkasta ja suurimmille yritysasiakkaille tarjottu rahoitus kasvoi vuonna 2009. Suuryrityspalvelujen tuotot kasvoivat 17 % vuodesta 2008.

## **Suuret yritysasiakkaat**

Suurten yritysasiakkaiden segmentistä saadut tuotot kasvoivat 14 % vuodesta 2008. Luotto- ja talletusvolyymit supistuivat hieman vuonna 2009.

## **Pienet ja keskisuuret yritysasiakkaat**

Pienten ja keskisuurten yritysasiakkaiden segmentistä saadut tuotot laskivat 16 % vuodesta 2008 talletusmarginaalien laskun vuoksi.

## **Henkilöasiakassegmentit – hyötyä suuresta asiakaskunnasta**

Tavoitteena on tiiviisiin asiakassuhteisiin perustuva toiminta ja se, että asiakkaat keskittävät kaikki pankkiasiansa Nordeaan. Haluamme toimia asiakkaan elinikäisenä kumppanina taloudellisissa

asioissa. Henkilöasiakassegmentissä on paljon potentiaalia.

Pyrimme myös tunnistamaan mahdolliset private banking- ja avainasiakkaat kanta-asiakkaiden ja muiden asiakkaiden joukosta ja nostamaan heidät asiakasohjelmassa ylemmälle tasolle. Tavoitteena on hankkia uusia private banking- ja avainasiakkaita myös pankin ulkopuolelta.

Nordea laajentaa monikanavaista palveluaan, joihin sisältyy palvelujen myynti verkossa, parantaakseen asiakastyytyvääsiä ja kasvattaakseen tuottoja. Konttoriverkostossa painopisteenä on aktiivisen myynnin lisääminen.

## **Vahva asiakasohjelma**

Asiakasohjelmaan sisältyy lupaus tarjota asiakkaille selkeästi ja kilpailukykyisesti hinnoiteltuja ja palvelutasoltaan kilpailukykyisiä tuotteita ja ratkaisuja.

Useimpien Nordean tuotteiden hinnat ovat kiinteitä ja läpinäkyviä. Hinnoittelu on porrastettu segmenttien mukaan.

Asiakasohjelman ylimmällä tasolla ovat avainasiakkaat. Heitä palvelee henkilökohtainen pankkineuvoja, joka pyrkii aktiivisesti hyödyntämään kasvumah-

dollisuudet.

Nuorille 18–28-vuotiaille aikuisille on oma palvelukonsepti nimeltä Check-in.

## **Avainasiakkaat**

Asiakaskunnan tarjoamat kasvumahdollisuudet ovat merkittävät.

Asiakkaat ovat arvostaneet Nordean proaktiivista toimintaa ja asiakaslähtöisiä laajoja palveluneuvotteluja. Myös Nordean uskottavuus ja vakaus finanssikriisin keskellä ovat vaikuttaneet myönteisesti asiakasuskollisuuteen ja uusien avainasiakkaiden hankintaan. Avainasiakkaille tarjotaan Nordean parhaat palvelut ja edullisimmat hinnat.

## **Liiketoiminta: avainasiakkaiden määrä kasvoi**

Asiakaskunnan tarjoamien kasvumahdollisuuksien hyödyntäminen jatkui edelleen menestyksekkäästi. Avainasiakkaiden määrä kasvoi 5 % edellisvuodesta. Noin 60 % uusista avainasiakkaista on kokonaan uusia asiakkaita.

Luotonanto henkilöasiakkaille ja etenkin asuntoluotot kasvattivat tuottoja vuonna 2009.



Tarjoamme avainasiakkaille ” parhaat palvelut ja edullisimmat hinnat. Vuonna 2009 avainasiakkaiden määrä kasvoi 6 %.

# Tuotealueet ja tuoteryhmät

## Tilituotteet

Tuotot kasvoivat 32 % 3,7 mrd. euroon. Tuotot yrityksille annetuista luotoista kehittyivät erityisen hyvin luottoriskien uudelleenhinnoittelun seurauksena, vaikka uusien luottojen kysyntä väheni yleisesti. Henkilöasiakkaille annetut asunto- ja kulutusluotot kehittyivät hyvin, kun sekä volyymit että marginaalit kohenivat.

Talletuksista saadut tuotot pienenevät 66 % 550 milj. euroon lähinnä markkinakorkojen laskusta johtuneen marginaalien kaventumisen seurauksena. Talletusvolyymit kasvoivat. Markkinat alkoivat vakaantua ja talletuksia siirrettiin osakkeisiin ja sijoitusrahastoihin. Kilpailu säästämisen tuotteissa oli kireää.

Korteista saadut tuotot kehittyivät myönteisesti vuonna 2009, ja niitä kertyi 246 milj. euroa; kasvua oli 3 %. Kasvua tuki rahoituskatteen hyvä kehitys korttiluottojen käytön lisääntyttyä. Nordea tarjoaa kattavan valikoiman luotto- ja debit-kortteja. Sekä korttien myöntäminen että korttitapahtumien vastaanottaminen oli laajempaa kuin millään kilpailijalla Pohjoismaissa.

Henkilöasiakkaiden verkkopankin käyttö kasvoi Pohjoismaissa vakaasti. Verkkopankkiasiakkaiden määrä kasvoi yli puolella miljoonalla ja sisäänkirjautumisten määrä kasvoi 9 %. Nordean henkilöasiakkaiden verkkopankki sai Ruotsissa Internet World -lehden "Best Web" -palkinnon joulukuussa 2009.

## Transaction Products

Cash Management -tuotot laskivat 18 % 353 milj. euroon lähinnä rahoituskatteen supistumisen vuoksi.

Määrätietoinen tuotekehitys johti suuriin parannuksiin asiakkaille tarjottavassa valikoimassa. Yrityksen verkkopankki on yksi Nordean tärkeimmistä vaativille yritysasiakkaille suunnatuista palveluista, ja sen avulla voidaan hallita yritysten raha-asioita tehokkaasti pohjoismaisella tasolla – ja laajemminkin. Euromoney-lehti valitsi Nordean parhaaksi cash manageriksi Pohjoismaissa ja Baltiassa toisena peräkkäisenä vuotena.

## Nordea Finance

Investointien taso laski vuonna 2009 Nordea Financen kaikissa segmenteissä, joten kysyntä väheni kohdevakuudellisessa rahoituksessa, johon sisältyvät leasing, osamaksukauppa ja factoring. Markkinoiden hiljentyä kompensoivat markkina-aseman vahvistuminen ja marginaalien kohentuminen.

## Pääomamarkkinatuotteet

Markkinatilanne parani huomattavasti vuonna 2009 erittäin levottomaan edellisvuoteen verrattuna. Osakemarkkinat nousivat vakaasti keväästä lähtien ja lyhyet korot laskivat yleisesti vuoden aikana. Heilahtelut vähenivät kaikilla markkinoilla ja likviditeetti parani useimmilla markkinoilla.

Riskienhallinnan tuotteiden kysyntä oli erittäin vahvaa vuoden 2009 alku-puoliskolla erityisesti valuutta- ja korkotuotteissa, kun yritysasiakkaat halusivat suojautua markkinoiden heilahtelulta. Tämän ansiosta tuotetulos oli hyvä koko vuodelta.

Vuonna 2010 konsernin strategiana on kasvattaa edelleen riskienhallinnan tuotteisiin liittyvää liiketoimintaa yritysasiakkaiden kanssa. Lähtökohta on vahva, sillä Nordea oli ensimmäisellä sijalla valuutta- ja korkojohdannaisissa Greenwichin vuonna 2009 pohjoismaisten asiakkaiden parissa tekemässä tutkimuksessa.

## Säästämisen tuotteet ja varallisuudenhoito

Nordean hoidossa oleva varallisuus kasvoi 26 % 158,1 mrd. euroon vuonna

2009. Uutta varallisuutta saatiin hoidettavaksi nettomääräisesti 9,8 mrd. euroa markkinoiden ja sijoitusten hyvän kehityksen ansiosta.

Nordean sijoitusten kehitys vahvistui vuoden mittaan ja 86 % sijoitustuotteista eli 90 % varallisuudesta kehittyi vuoden 2009 aikana vertailuindeksiään paremmin. Nordean keskimääräinen Morningstar-luokitus parani kaikissa neljässä Pohjoismaassa.

Tuotevalikoimaa vahvistettiin tuomalla vuonna 2009 markkinoille uusia tuotteita ja konsepteja, kuten yksilöllinen salkunhoitopalvelu private banking -asiakkaille, kehittyvät markkinat ja teemarahastot sekä useat tuotteet, joiden avulla hyödynnetään luottomarkkinoiden tarjoamia mahdollisuuksia.

## Henki- ja eläkevakuutus

Nordean henki- ja eläkevakuutuksen bruttomaksutulo oli jälleen kerran ennätysellinen, 4 391 milj. euroa, eli kasvua oli 4 % vuodesta 2008. Nordea säilytti asemansa johtavana pohjoismaisena henki- ja eläkevakuutustuotteiden tarjoajana, ja sen markkinaosuus Pohjoismaissa oli 11 %. Henki- ja eläkevakuutuksen hyvä tulos perustui sen vuoden 2009 strategisten tavoitteiden saavuttamiseen eli suureen markkinaosuuteen Ruotsin ITP-sirroista, Selekt Capital -tuotteen myyntiin Suomessa ja yleisesti vakuutustuotteiden myynnin kasvattamiseen pankin konttoreiden kautta. Lisäksi etusijalla ovat vahva tulossuuntautuneisuus ja hyvä riskienhallinta.

## Hoidossa oleva varallisuus

Mrd. euroa	2009	2008	Uudet nettosijoitukset	
			2009	2008
Vähittäismarkkinoille suunnatut rahastot Pohjoismaissa	30,7	21,9	3,3	-4,5
Eurooppalainen jakelukanava	2,7	1,6	0,5	-0,8
Nordic Private Banking	45,8	36,1	2,9	2,1
International Private Banking	8,7	6,8	0,6	-0,6
Yhteisöasiakkaiden varallisuudenhoito	28,1	23,1	1,4	1,1
Henki- ja eläkevakuutus	42,2	36,1	1,2	0,6
<b>Yhteensä</b>	<b>158,1</b>	<b>125,6</b>	<b>9,8</b>	<b>-2,0</b>





” Laajoissa palveluneuvotteluissa tarjoamme kattavaa neuvontaa kaikkiin talouteesi liittyviin asioihin. Vuonna 2009 palveluneuvottelujen määrä kasvoi entisestään.

## Konsernitoiminnot

Konsernitoimintoihin sisältyvät kaikki tietotekniikkaan liittyvät toiminnot ja Group Shared Services (GSS). Varsinaiset tuotteiden ja palvelujen toimittamisessa käytettävät resurssit on yhdistetty kokonaan tuotealueisiin tehokkaiden arvoketjujen luomiseksi.

Arvoketjuihin perustuvaa ajattelutapaa vahvistettiin edelleen vuonna 2009 ja

arvoketjua laajennettiin sisällyttämällä siihen myös tietotekniikka. Kaikki tietotekniikkayksiköt käyvät läpi menettelytapojaan ja työprosessejaan, ja suuria säästömahdollisuuksia on tullut esille. Nordea on päässyt pitkälle työssä, joka tähtää tuotteita ja palveluja tarjoavien toimintojen yhdistämiseen kussakin Pohjoismaassa. Seuraava luonnollinen

askel on eri maiden toimintojen yhdistäminen kotimarkkinoilla. Esimerkkinä tästä on Puolaan perustettava palvelukeskus, jossa voidaan hyödyntää erittäin hyvin koulutettua työvoimaa ja sen mukanaan tuomaa vakautta sekä pieniä työvoimakustannuksia.

### Markkina-asema

	Tanska	Suomi	Norja	Ruotsi	Viro	Latvia	Liettua	Puola	Venäjä	Shipping, fin.palv. yritykset, kv. toiminta	Yhteensä
<b>Asiakasmäärä, tuhatta</b>											
Yritysiasiakkaat	47	123	84	330	13	5	4	52	6	2	666
Henkilöasiakkaat					98	82	118	531	43		
Asiakasohjelmiin kuuluvat henkilöasiakkaat	1 113	2 493	391	2 962	98	71	55	176	..		7 360
Avainasiakkaat	640	923	217	823	18	19	14	46	..		2 700
Private banking -asiakkaat	36	27	7	18	0,1	0,5	0,1	1,5	..	12	102
Verkkopankkiasiakkaat	1 291	1 530	441	2 179	70	74	114	242	..		5 943
<b>Konttoreiden lukumäärä</b>	323	313	124	325	22	22	21	158	49		1 357
<b>Markkinaosuudet, %</b>											
Luotonanto yrityksille	20	34	15	17	17	13	11	2	1		
Yritysten talletukset	23	40	18	18	8	4	9	2	<1		
Yhteisöasiakkaille suunnatut rahastot	11	25	8	10							
Henkilöasiakkaille suunnatut rahastot	16	24	12	13							
Henki- ja eläkevakuutus	18	23	12	6				4			
Asuntoluotot	16	31	12	15	13	16	10	4	1		
Kulutusluotot	18	31	8	9	7	2	7	<1	<1		
Henkilöasiakkaiden talletukset	22	31	9	18	7	7	2	1	<1		

# Ihmiset tekevät erinomaisen Nordean

Yli 33 000 nordealaista luo erinomaisia asiakaskokemuksia ja toteuttaa yhtenä joukkueena Nordean tehtävää: teemme sen mahdolliseksi.

## Ihmiset ratkaisevat

Alan parhaan tiimin luominen ei ole helppoa. Siinä onnistutaan vain sellaisen henkilöstöstrategian avulla, jossa lähtökohtana ovat yrityksen liiketoiminnan strategiset tavoitteet. Nordean henkilöstöstrategiassa keskitytään seuraavien osaalueiden kehittämiseen:

- Rakennamme tietoperustan.
- Olemme houkutteleva työnantaja niille, jotka auttavat meitä pääsemään hyvästä erinomaiseen.
- Varmistamme, että Nordeassa oikeat henkilöt ovat oikeassa paikassa oikeaan aikaan.
- Edistämme sisäistä liikkuvuutta, tunnistamme erilaiset suoritukset ja palkitsemme henkilöstöä ja varmistamme siten organisaation erinomaisen toimivuuden.
- Luomme ihmisille mahdollisuuksia kehittyä ja kasvaa.
- Tuemme sellaista johtamistapaa, joka auttaa meitä pääsemään hyvästä erinomaiseen.
- Nordean arvot – erinomaiset asiakaskokemukset, yksi Nordean joukkue ja ihmiset ratkaisevat – ohjaavat henkilöstöstrategian painopistealueita, jotka puolestaan vahvistavat arvoja.

## Rakennamme tietoperustan

Hyvä kokonaiskuva henkilöstöresursseista ja toimivat henkilöstöprosessit ovat henkilöstöstrategian kulmakiviä. Etenimme tällä osa-alueella vuonna 2009 toteuttamalla useita kehittämissankkeita ja hyödyntämällä tietojärjestelmiä entistä paremmin.

## Olemme houkutteleva työnantaja niille, jotka auttavat meitä pääsemään hyvästä erinomaiseen

Vision toteuttaminen edellyttää, että pystymme houkuttelemaan parhaita osaajia ja pitämään heidät palveluksessamme. Keskityimme tähän tavoitteeseen myös vuonna 2009, vaikka monet muut yritykset vähensivät työnantajakuvan parissa tehtävää työtä. Nordean työnantajakuva onkin parantunut valitsemassamme kohderyhmässä niillä markkinoilla, joilla työnantajakuvaa mitataan. Myönteiseen kehitykseen on vaikuttanut myös se, että olemme keskittyneet juuri sellaisiin opiskelijoihin, joiden osaamisen uskomme auttavan Nordeaa matkalla hyvästä erinomaiseen. Lisäksi olemme analysoineet tämän kohderyhmän osalta sitä, miten saamme siihen kuuluvat arvostamaan Nordeaa työnantajana.

## Varmistamme, että Nordeassa oikeat henkilöt ovat oikeassa paikassa oikeaan aikaan

Vaikka meitä pidettäisiin houkuttelevana työnantajana, siitä ei ole hyötyä, jollekään kykenisi palkkaamaan oikeita henkilöitä. Palkkasimme uutta henkilöstöä myös vuonna 2009, ja meidän oli tärkeä varmistaa, että saamme joukkoomme juuri ne parhaat osaajat. Tavoitteena vuonna 2009 oli, että organisaatiota sopeutetaan ja henkilötyövuosien määrää vähennetään 2 prosenttia. Tavoite saavutettiin ilman irtisanomisia, kun Nordeasta lähtevien työntekijöiden tilalle ei välttämättä palkattu uusia henkilöitä, tai seuraaja palkattiin konsernin sisäältä.

## Edistämme sisäistä liikkuvuutta, tunnistamme erilaiset suoritukset ja palkitsemme henkilöstöä ja varmistamme siten organisaation erinomaisen toimivuuden

Paras tiimi ei aina varmuudella yllä erinomaisiin tuloksiin. Meidän on myös varmistettava, että kaikki nordealaiset ymmärtävät yrityksen tavoitteet ja voivat tehdä

oman osansa niiden saavuttamiseksi käytännössä. Siksi olemme vuonna 2009 tehneet työtä suoritusarviointiprosessin parantamiseksi. Tämä työ jatkuu vuonna 2010. Tavoitteenamme on, että esimiehet ymmärtävät oman tärkeän roolinsa toisaalta tavoitteiden asettajina ja toisaalta työsuoritusten arvioijina.

## Luomme ihmisille mahdollisuuksia kehittyä ja kasvaa

Yksikään organisaatio ei voi kasvaa, elleivät ihmiset kehity ja kasva. Me Nordeassa tiedämme tämän. Vuonna 2009 olemme pyrkineet lisäämään ymmärrystämme liiketoiminnan tarpeiden ja kehittämistä kaipaavien osaamisalueitten välisestä yhteydestä. Olemme ylpeitä tehdyistä parannuksista, mutta tiedämme, että voimme tehdä vielä paljon enemmän. Vuonna 2010 parannamme henkilöstösuunnittelun prosesseja ja siihen liittyviä työkaluja.

## Tuemme sellaista johtamistapaa, joka auttaa meitä pääsemään hyvästä erinomaiseen

Tiedämme, että oikea johtamistapa on tärkein yksittäinen yrityskulttuurin edistävä tekijä. Johtajuus on ollut vuonna 2009 yksi henkilöstöstrategian tärkeimmistä kehityskohteista ja on sitä myös vuonna 2010. Olemme selkeyttäneet sitä, mitä johtajuudelta vaaditaan matkalla hyvästä erinomaiseen. Konsernijohtaja on korostanut johtajuuden merkitystä useissa eri yhteyksissä. Tärkeä esimerkki on Nordean uusi osaamisen johtaminen -ohjelma (Talent Management), jossa korostetaan johtamisen merkitystä henkilöstön kehittämisessä.

*Teemme sen mahdolliseksi*

# Yhteiskunnallinen vastuu

Yhteiskunnallinen vastuu on kiinteä osa Nordean liiketoimintaa ja identiteettiä. Uskomme vahvasti, että vastuuntuntoinen liiketoiminta johtaa kestäviin tuloksiin. Vuoden 2008 lopussa perustettiin CSR Secretariat -yksikkö, ja konsernin johtoryhmä hyväksyi uuden yhteiskuntavastuun strategian vuoden 2009 alussa. Ensimmäiset lähinnä konsernin sisäiseen toimintaan liittyvät tavoitteet on saavutettu.

Lupaustamme olla asiakkaidemme tukena niin hyvinä kuin huonoinakin aikoina testattiin finanssikriisissä vuonna 2009. Etsimme ratkaisuja asiakkaiden ongelmiin koko haastavan vuoden ajan. Asiakkaamme olivat huolissaan taloudellisesta tilanteestaan ja tarvitsivat entistä enemmän neuvontaa. Kaikkialla pankissa korostettiin sitä, että Nordea on aina asiakkaidensa tukena, ja teimme työtä yhtenä Nordean joukkueena. Liiketoiminnan hoitaminen vastuuntuntoisesti ei ole pelkästään oikein, vaan se on myös hyväksi liiketoiminnalle.

## Arvot ja vastuu

Yhteiskunnallinen vastuu ja arvomme ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa. Vastuuntuntoinen liiketoiminta perustuu arvoihimme: erinomaiset asiakaskokemukset, yksi Nordean joukkue ja ihmiset ratkaisevat. Meidän on helppo toimia oikein, kun elämme arvojemme mukaisesti. Yhteiskuntavastuun parissa tehty työ eteni useita askelia vuonna 2009. CSR secretariat -yksikkö aloitti työnsä toden teolla ja Nordea julkaisi maaliskuussa ensimmäisen GRI:n (Global Reporting Initiative) standardien mukaisen yhteiskuntavastuuraporttinsa. Lisäksi käyttöön otettiin uusi yhteiskuntavastuun strategia.

## Vastuuntunto työssä

Nordean yhteiskuntavastuuseen liittyvä työ on liiketoimintayksiköiden vastuulla, mutta sitä johtaa ja valmennusta antaa CSR Secretariat -yksikkö. Yhteiskunnallinen vastuu ei ole Nordeassa pelkkää kosmetiikkaa, vaan kiinteä osa liiketoimintaa. Se on jatkuva

prosessi, joka merkitsee jatkuvaa parantamista.

## Yritysluotot ja projektirahoitus

Nordealla on selkeät yritysluottojen käsittelyssä käytettävät prosessit. Käytössä on kaksi työkalua, joiden avulla analysoidaan ympäristöriskejä sekä yhteiskunnallisia ja poliittisia riskejä. Molempien työkalujen käyttö kuuluu pakollisena tietyn rajan ylittävien luottojen käsittelyyn.

Projektirahoitukseen liittyvät riskit on jo useiden vuosien ajan otettu Nordeassa huomioon. Niiden hallintaa halutaan tehostaa, joten käyttöön on otettu Maailmanpankin laatimiin ohjeisiin pohjautuvat Equator Principles -periaatteet. Näitä sovelletaan muun muassa kehittäessä arviointi- ja compliance-rutiineja sekä luotaessa yhteiskunnallisten riskien ja ympäristöriskien käsittelyyn liittyviä verkostoja ja toimintatapoja.

## Yhteiskuntavastuullinen sijoittaminen

Nordea toimii aktiivisena omistajana, jotta se voi vaikuttaa yhtiöihin, jotka rikkovat kansainvälisiä ympäristöön, yhteiskunnalliseen vastuuseen ja hyvään hallintotapaan liittyviä määräyksiä.

Uskomme, että aktiivinen omistajuus osoittaa suurempaa vastuuntuntoa kuin omistuksesta luopuminen ja on parempi vaihtoehto myös asiakkaiden saamien tuottojen kannalta. Jos vuoropuhelu ei tuota tulosta, olemme valmiita luopumaan salkkuihimme kuuluvista yhtiöistä. Vastuuntuntoinen toiminta tarkoittaa voimassa olevien lakien ja sääntöjen sekä kansainvälisten sopimusten noudattamista. Myimme vuonna 2009 kaikki rypäleaseiden valmistukseen osallistuvien yhtiöiden osakkeet tuloksettomien keskustelujen jälkeen.

Periaatteemme pohjautuvat YK:n vastuullisen sijoittamisen periaatteisiin



Oikeat henkilöt  
oikeassa paikassa.

Nordean neuvojat auttavat  
sinua raha-asioissa.

(United Nations Principles for Responsible Investment, UNPRI).

Nordea Investment Funds on päättänyt yhteiskuntavastuullista sijoittamista (socially responsible investment, SRI) koskevasta prosessista ja periaatteista.

## Päästöjen vähentäminen

Hiilidioksidipäästöjä vähennettiin vuonna 2009 edelleen. Nordea osti eurooppalaisen uusiutuvan energian sertifiointijärjestelmän (RECS) kautta vihreitä sertifikaatteja, joilla neutralisoitiin Nordean koko energiankulutus Pohjoismaissa ja vähennettiin hiilidioksidipäästöjä 40 %. Paperinkulutusta on vähennetty 30 miljoonalla arkilla, ja kaikki tietokoneet suljetaan automaattisesti. Lisäksi on toteutettu useita sisäisiä hankkeita, joilla on edistetty ympäristöystävällisiä toimintatapoja päivittäisessä työssä.

Lisätietoja osoitteessa [www.nordea.com/csr](http://www.nordea.com/csr).



# Nordean osake ja osakkeenomistajat

Nordean tavoitteena on tarjota osakkeenomistajille kokonaistuotto, joka on samaa tasoa kuin eurooppalaisen vertailuryhmän parhaalla neljänneksellä.

Nordean markkina-arvo oli vuoden 2009 lopussa 29 mrd. euroa. Markkina-arvolla mitattuna Nordea oli neljänneksi suurin pohjoismaisten yritysten ja yhdeksänneksi suurin eurooppalaisten rahoitusalan yritysten joukossa.

Nordean osake noteerataan NASDAQ OMX:n pörssiessä Helsingissä (euroina), Kööpenhaminassa (Tanskan kruunuina) ja Tukholmassa (Ruotsin kruunuina).

## Osakekurssin kehitys

Kansainväliset osakemarkkinat toipuivat vuonna 2009 edellisvuoden suurista kourausliikkeistä. Vuoden alussa rahoitussektorin osakkeisiin kohdistui edelleen paineita. Maaliskuun pohjalukemien jälkeen optimismi ja riskinottohalukkuus kasvoivat ja suurin osa rahoitussektorin osakekurseista on nyt ylittänyt tason, jolla ne olivat ennen laskun alkua.

Nordean osakekurssi nousi Tukholman pörssissä 70 % 42,94 Ruotsin kruunusta 72,90 Ruotsin kruunuun vuonna 2009. Nordean osakekurssi (päätoskurssi Tukholman pörssissä) vaihteli 30,50 Ruotsin kruunusta 79,10 Ruotsin kruunuun. MeritaNordbanken ja Unidanmark fuusioituivat 6. maaliskuuta 2000, minkä jälkeen Nordean osakekurssi on noussut 108 %, kun Dow Jones STOXX European banks -indeksi on samaan aikaan laskenut 34 %.

## Osakkeen kokonaistuotto 78,6 % vuonna 2009

Osakkeen kokonaistuotto kertyy osakekohtaisen arvon noususta ja uudelleen sijoitetuista osingoista. Vuonna 2009

osakkeen kokonaistuotto oli 78,6 % (-46,9 % vuonna 2008). Nordea oli osakkeen kokonaistuotolla mitattuna eurooppalaisten pankkien muodostamassa vertailuryhmässä seitsemäs vuonna 2009 (toinen vuonna 2008 ja kolmas vuosina 2007 ja 2006). Vertailuryhmässä osakkeen kokonaistuotto oli keskimäärin 55,4 %.

## Vaihto – Pohjoismaiden likvidein rahoitussektorin osake

Nordean osake oli vuonna 2009 Pohjoismaiden likvidein rahoitussektorin osake. Päivittäinen vaihto oli noin 90 milj. euroa, mikä vastaa 17 miljoonaa osaketta. Vuonna 2008 vastaava luku oli 13 milj. osaketta. Kokonaisvaihto kolmessa pörssissä oli 23 mrd. euroa vuonna 2009 eli kaikkiaan yli 4 mrd. osaketta.

## Noin 2,5 milj. euron osakeanti yllmerkittiin

Nordea ilmoitti 10. helmikuuta 2009 järjestävänsä 2,5 mrd. euron osakeannin. Nordean suuret osakkeenomistajat, Ruotsin valtio, Sampo Oyj ja Nordea-fonden merkitsivät ja takasivat 49 % osakeannista, ja markkinatakaajat takasivat loppuosan. Osakeannin ehtojen mukaan Nordean osakkeenomistajilla oli oikeus merkitä 11 uutta osaketta jokaista 20 omistamaansa osaketta kohden. Merkintähinta oli 1,81 euroa.

## Osinko ja osinkoehdotus

Nordea pyrkii pitämään osingon korkealla tasolla. Tavoitteena on maksaa osinkoina yli 40 % tilikauden tuloksesta.

Nordean hallitus on ehdottanut, että vuodelta 2009 maksetaan osinkoa 0,25 euroa osakkeelta. Osinkoa maksettaisiin vuodelta 2009 kaikkiaan 1 006 miljoonaa euroa eli 43 % tilikauden tuloksesta verojen jälkeen. Osinkotuotto laskettuna 30. joulukuuta 2009 noteeratun osakekurssin mukaan on 3,5 %.

Osingon nimellisvaluutta on euro, joka on Nordean kirjanpitovaluutta. Maksettavan osingon valuutta riippuu osakkeiden rekisteröintimaasta. Jos osakkeet on rekisteröity Ruotsissa, osak-

keenomistaja voi valita osingonmaksun joko Ruotsin kruunuina tai euroina. Vaihtokurssina käytetään virallista vaihtokurssia. Suomessa ja Tanskassa osinko maksetaan euroina. Jos osakkeenomistajalla ei Tanskassa ole euromääräistä tiliä, osinko muunnetaan paikalliseksi valuutaksi. Kukin säilytysyhteisö päättää omasta vaihtokurssistaan.

## Osakkeenomistajat

Nordealla oli vuoden 2009 lopussa noin 481 000 rekisteröityä osakkeenomistajaa, joten sen omistuspohja on Pohjoismaiden laajimpia. Osakkeenomistajien määrä kasvoi Suomessa ja Tanskassa vuonna 2009 noin tuhannella, ja vuoden lopussa se oli Suomessa noin 196 000 ja Tanskassa noin 191 000. Ruotsissa osakkeenomistajien määrä laski hieman edellisvuodesta noin 94 000:een.

## Nordean suurimmat rekisteröidyt osakkeenomistajat, 31.12.2009

Osakkeenomistaja	Osakkeiden määrä, milj.	Prosenttia Nordean osakkeista
Sampo Oyj	809,4	20,1
Ruotsin valtio	799,2	19,9
Nordea-fonden	158,2	3,9
Swedbank Robur fonder	135,2	3,4
AMF Insurance & Funds	67,2	1,7
Norwegian Petroleum Fund	54,6	1,4
SHB fonder	49,6	1,2
SEB fonder	49,5	1,2
Nordea fonder	47,1	1,2
Fjärde AP fonden	43,7	1,1
Andra AP fonden	38,3	1,0
Skandia Liv	38,1	0,9
Första AP fonden	36,3	0,9
Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma	27,9	0,7
Nordea Sveriges vinstandelsstiftelse	21,2	0,5
Singaporen hallituksen sijoitusyhtiö	20,1	0,5
Alecta	18,5	0,5
Sjunde AP fonden	18,4	0,5
SPP fonder	18,2	0,5
Folksam LO fonder	15,8	0,4
Yhteensä	2 467	61,3

Lähde: SIS ägarservice, Nordic Central Securities Depository, VP Online

\* Pois lukien hallintarekisteröidyt tilit

# Katsaus vuoteen 2009

## Vahva vuosi

- Tuotot kasvoivat 11 %.
- Riskisopeutettu tulos kasvoi 22 %.
- Luottojen laatu vakaantui loppuvuodesta.
- Nettomääräiset luottotappiot olivat odotetulla tasolla, luottotappio taso oli 54 pistettä (pl. Nordean kiistävä vaade).
- Asiakastoiminnot kehittyivät vahvasti.
- Avainasiakkaiden ja private banking -asiakkaiden määrä kasvoi 158 000:lla.
- Luotonanto, talletukset ja hoidossa oleva varallisuus kasvoivat.

## Vuoden 2009 tulos

Tuottoja kertyi 9 073 milj. euroa vuonna 2009 eli niitä oli 11 % enemmän kuin vuonna 2008. Rahoituskate ja nettovoitot käypään arvoon arvostettavista eristä kasvoivat vahvasti. Tulos ennen luottotappioita kasvoi 18 %, kun taas liikevoitto laski 9 % luottotappioiden lisääntymisen vuoksi. Riskisopeutettu tulos kasvoi 22 % edellisvuodesta.

Valuuttakurssimuutosten vaikutus tuottoihin ja tuloseriin oli negatiivinen mutta tase-eriin positiivinen verrattuna edellisvuoteen.

## Tuotot

Rahoituskate nousi 4 % edellisvuodesta ja oli 5 281 milj. euroa. Luotto- ja talletusvolyymit ja luottomarginaalit kasvoivat, kun taas talletusmarginaalit kaventuivat huomattavasti edellisvuodesta markkinakorkojen laskun seurauksena. Talletusmarginaalien lasku heikensi tuottoja noin 1,1 mrd. eurolla lähinnä vuoden alkupuoliskolla. Luotot yleisölle kasvoivat edellisvuodesta 5 %, kun käänteisiä takaisinostosopimuksia ei oteta huomioon.

Nettomääräiset palkkiotuotot laskivat edellisvuodesta 10 % 1 693 milj. euroon. Lukuun sisältyy 201 milj. euroa valtioiden takausjärjestelmiin maksettuja maksuja. Kun näitä maksuja ei oteta huomioon, nettomääräiset palkkiotuotot kasvoivat prosenttiin. Luotonantoon

liittyvät palkkiotuotot kasvoivat 5 %, ja niitä kertyi 466 milj. euroa. Säästämisen tuotteisiin liittyvät palkkiotuotot vähenivät 7 % 1 071 milj. euroon, kun keskimääräinen hoidossa oleva varallisuus ja tuottomarginaali pienivät pääosin siksi, että osakkeiden osuus omaisuuslajijakaumasta supistui. Palkkiotuotot maksuliikenteestä vähenivät 5 % 729 milj. euroon.

Nettovoitot käypään arvoon arvostettavista eristä kasvoivat 89 % 1 946 milj. euroon edellisvuodesta lähinnä asiakaslähtöisen pääomamarkkinatoiminnan vahvan kehityksen ja varainhallinnan hyvien tulosten ansiosta.

Osuus osakkuusyritysten tuloksesta oli 48 milj. euroa, kun se edellisvuonna oli 24 milj. euroa. Tästä 7 milj. euroa liittyy Eksportfinansin vähemmistöomistukseen (edellisvuonna -15 milj. euroa).

Muita tuottoja kertyi 105 milj. euroa, kun niitä edellisvuonna kertyi 172 milj. euroa. Edellisvuoden lukuun sisältyi 85 milj. euron myyntivoitto, jonka Nordea sai myytyään omistuksensa NCSD Holding AB:ssä.

## Kulut

Kulut yhteensä lisääntyivät edellisvuodesta 4 % 4 512 milj. euroon. Henkilöstökulut kasvoivat 6 % 2 724 milj. euroon. Muut kulut laskivat hieman 1 639 milj. euroon.

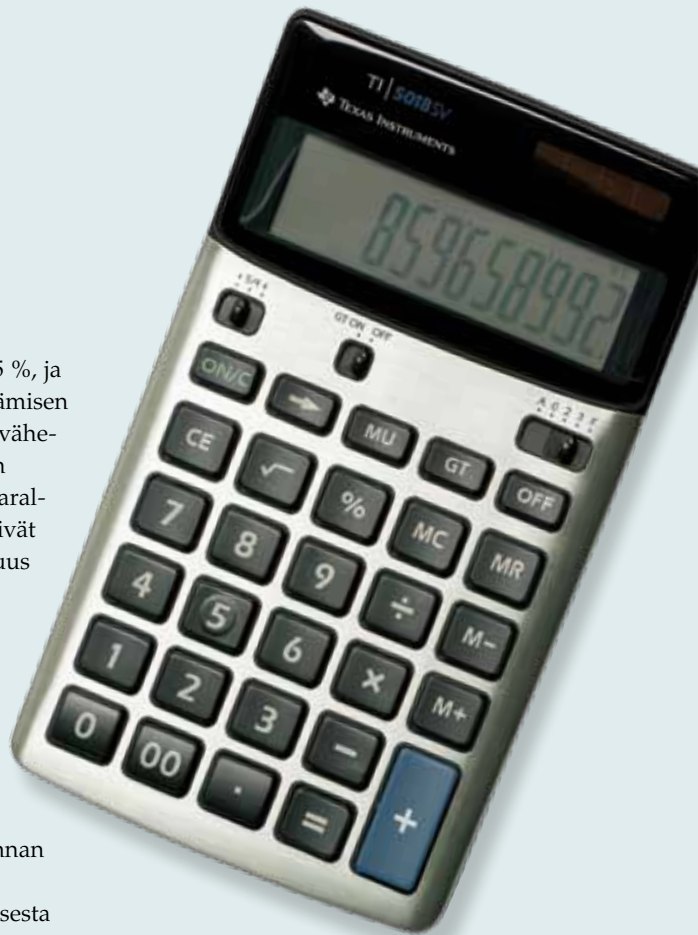
Kulu/tuotto-suhde parani edellisvuoden 53 prosentista 50 prosenttiin.

## Luottotappiot, netto

Luottotappioita kertyi 1 486 milj. euroa vuonna 2009, kun niitä edellisvuonna kertyi 466 milj. euroa. Luottotappiotaso oli siten 54 pistettä, kun Nordean kiistämään, Swiss Air Groupin selvitystilan yhteydessä syntyneeseen vaateeseen liittyvää varausta ei oteta huomioon. Luottotappioiden taso 4 pistettä johtui Tanskan valtion takausjärjestelmään liittyvistä varauksista.

## Verot

Efektiiivinen veroaste oli 25 % vuonna



2009, kun se vuotta aiemmin oli 21 %.

## Tulos

Tulos laski edellisvuoteen verrattuna 13 % 2 318 milj. euroon luottotappioiden lisääntymisen ja verokulujen nousun myötä.

## Riskisopeutettu tulos

Riskisopeutettu tulos kasvoi 2 786 milj. euroon eli 22 % edellisvuodesta.

## Markkinaehtoinen arvo

Markkinaehtoinen arvo (market consistent embedded value, MCEV) oli vuoden 2009 lopussa 3 244 milj. euroa eli 24 % enemmän kuin vuotta aiemmin. Markkinaehtoisen arvon kasvusta 43 % perustuu sijoitussidonnaisiin vakuutuksiin. Sijoitussidonnaisiin vakuutuksiin liittyvää kasvua tukivat sekä vahva myynti – kasvua 34 % edellisvuodesta – että varallisuuden lisääntyminen 48 prosentilla. Markkinaehtoisen arvon myönteistä kehitystä tuki lisäksi taloudellisten puskurien vahvistuminen takuutuottoisissa vakuutuksissa.

## Luottosalkku

Luotonanto kasvoi edellisvuodesta 7 % 282 mrd. euroon. Yrityksille annettujen luottojen osuus oli 56 %. Baltian maihin annettujen luottojen osuus konsernin



luotonannosta oli 3 % ja shipping-alalle annettujen luottojen osuus 4 %. Pääomarahastojen omistamille yrityksille annettujen luottojen osuus oli 3 %, joista 99 % on tavallisia lainoja.

Luottojen laatu heikkeni hieman vuonna 2009 lähinnä yritysluottojen salkussa. Luokitusten muutokset nostivat riskipainotettujen saamisten määrää luottosal- kussa noin 6,9 % vuonna 2009.

Ongelmaluottojen bruttomäärä kas- voi konsernissa vuoden aikana 84 %, ja niitä oli 4 102 milj. euroa, kun luku vuotta aiemmin oli 2 224 milj. euroa. Ongelmaluotoista 46 % on järjestämättö- miä luottoja ja 54 % muita luottoja.

#### **Fionia Bankin osto**

Nordea osti Finansiel Stabilitet A/S:lta Fionia Bankin ongelmaluottoja lukuun ottamatta. Sopimus on kasvustrategian mukainen, ja Nordea vahvistaa sillä markkina-asemaansa Fynin alueella Tanskassa. Nordea sai kaupan myötä asiakassalkun, johon sisältyy 75 000 henkilöasiakasta ja 9 500 yritysasiakasta. Fionialla on 29 konttoria.

#### **Nordean tytäryhtiö Venäjällä**

Nordea on 6. toukokuuta 2009 lähtien omistanut 100 % JSB Orgresbankin osakkeista. Enemmistöosuus pankin osakkeista Nordealla on ollut jo 29. maaliskuuta 2007 lähtien. Nordean brändi otettiin Venäjällä käyttöön vuoden 2009 kolmannella neljänneksellä, kun JSB Orgresbankin nimi muutettiin OJSC Nordea Bankiksi.

#### **Osinko**

Nordean hallitus ehdottaa varsinaiselle yhtiökokoukselle, että osinkoa maksetaan 0,25 euroa osakkeelta (0,20) eli 43 % tilikauden tuloksesta, mikä vastaa Nordean osingonmaksua koskevia periaatteita. Ehdotettu osinko vastaa kaikkiaan 1 006 milj. euron osingonmaksua.

Osingon irtoamispäivä on 26. maaliskuuta 2010. Täsmäytyspäiväksi ehdotetaan 30. maaliskuuta ja osinko maksetaan 8. huhtikuuta.

#### **Valtuutus omien osakkeiden hankkimiseksi ja luovuttamiseksi**

Nordean hallitus esittää 25. maaliskuuta 2010 pidettävälle varsinaiselle yhtiökokoukselle, että hallitus valtuutetaan hankkimaan yhtiön omia osakkeita niissä pörsseissä, joissa yhtiön osake noteerataan, tai yhtiön kaikille osakkeenomistajille esitettävällä ostotarjouksella. Omien osakkeiden hankinnan ja luovuttamisen tarkoituksena on, että yhtiön pääomarakennetta voidaan muuttaa kulloistenkin pääomatarpeiden mukaiseksi ja että osakkeita voidaan käyttää yritysostojen maksun tai rahoittamisen yhteydessä. Valtuutus on rajattu siten, että Nordea voi omistaa enintään 10 % omista osakkeistaan.

Hallitus ehdottaa myös, että hallitus valtuutetaan päättämään yhtiön omien osakkeiden luovuttamisesta. Osakkeita voidaan luovuttaa yritysostojen maksun tai rahoittamisen yhteydessä. Luovutus voi tapahtua muutoin kuin säännellyn markkinapaikan välityksellä ja osakkeenomistajien etuoikeudesta poiketen. Vuonna 2009 hallituksella ei ollut valtuutusta omien osakkeiden hankkimiseksi. Tämä johtui lähinnä finanssikriisistä.

#### **Hallitusten takausohjelmat**

Pohjoismaiden hallitukset ovat toteuttaneet useita toimia hillitkseen kansainvälisen finanssikriisin vaikutuksia. Toimenpiteet esiteltiin syksyllä 2008 ja vuoden 2009 alussa. Niihin sisältyi samoja elementtejä kuin monien muidenkin EU-maiden vastaaviin vakautus- paketteihin: yleiset ohjeet vaikeuksiin joutuneiden luottotaitosten tukemiseksi, vakausrahaston perustaminen, tilapäinen takausohjelma ja pääomitusohjelma. Nordea suhtautuu myönteisesti pohjoismaisten hallitusten toimiin markkinoiden vakauttamiseksi.

#### **Tanska**

Nordea päätti, että Nordea Bank Danmark A/S osallistuu kaupallisista

syistä Tanskan valtion takausohjelmaan, josta sovittiin lokakuussa 2008. Ohjelma on voimassa kaksi vuotta, vuoden 2010 syyskuun loppuun saakka. Järjestelyssä taataan etuoikeudettomien velkojen saatavat ohjelmaan osallistuvissa pankeissa. Nordean osuus Tanskan takausjärjestelmään maksettavista maksuista oli 181 milj. euroa ja raportoiduista luottotappioista 116 milj. euroa vuonna 2009. Vuoden 2010 kolmelta ensimmäiseltä neljännekseltä maksettavien maksujen odotetaan vuositasolla olevan samaa luokkaa. Huhtikuussa toteutetun onnistuneen osakeannin vuoksi Nordea on päättänyt olla käyttämättä hyväkseen Tanskan valtion pääomitusohjelman mukaisia hybridilainoja, joten Nordea ei osallistu Tanskan valtion toiseen vakautusohjelmaan.

#### **Suomi**

Nordea ei ole toistaiseksi osallistunut Suomen valtion vakautusohjelmaan.

#### **Norja**

Nordea osallistui vuoden 2008 viimeisellä neljänneksellä Norjan valtion vakuudellisten lainojen vaihtojärjestelyyn.

#### **Ruotsi**

Nordea ei ole osallistunut Ruotsin hallituksen vakautusohjelmiin. Nordea teki kuitenkin Ruotsin valtionkonttorin kanssa sopimuksen, jotta Ruotsin valtion osallistuminen Nordean osakeantiin voitiin hoitaa pankeille suunnattavaa pääomaa koskevan asetuksen mukaisesti. Rahoitus Ruotsin valtion osallistumiseen saatiin siten vakausrahastosta. Rahaston varat koostuvat pankeilta ja muilta luottolaitoksilta kerätyistä maksuista. Nordean vakausrahastoon maksamat maksut olivat kaikkiaan 20 milj. euroa vuonna 2009.



**Pohjoismainen pankkitoiminta, liikevoitto markkina-alueittain**

	Yhteensä		Pankkitoiminta Tanska		Pankkitoiminta Suomi		Pankkitoiminta Norja		Pankkitoiminta Ruotsi	
	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008
Milj. euroa										
Rahoituskate	3 938	4 275	1 349	1 214	788	1 161	814	699	926	1 140
Palkkiotuotot ja -kulut, netto	1 517	1 531	364	413	466	415	168	161	521	540
Voitot/tappiot käypään arvoon arvostettavista eristä, netto	552	517	179	173	147	128	94	95	133	121
Osuus osakkuusyritysten tuloksesta	33	10	33	20	0	-9	0	0	0	0
Muut liiketoiminnan tuotot	22	24	9	6	4	7	6	8	0	1
<b>Liiketoiminnan tuotot yhteensä</b>	<b>6 062</b>	<b>6 358</b>	<b>1 934</b>	<b>1 826</b>	<b>1 405</b>	<b>1 702</b>	<b>1 082</b>	<b>963</b>	<b>1 580</b>	<b>1 802</b>
Henkilöstökulut	-1 223	-1 161	-408	-375	-316	-289	-178	-170	-317	-321
Muut kulut	-1 880	-1 904	-535	-514	-497	-479	-295	-310	-534	-587
Poistot ym.	-57	-46	-4	-5	-2	-4	-6	-7	-13	-9
<b>Liiketoiminnan kulut yhteensä</b>	<b>-3 160</b>	<b>-3 111</b>	<b>-947</b>	<b>-894</b>	<b>-815</b>	<b>-772</b>	<b>-479</b>	<b>-487</b>	<b>-864</b>	<b>-917</b>
<b>Tulos ennen luottotappioita</b>	<b>2 902</b>	<b>3 247</b>	<b>987</b>	<b>932</b>	<b>590</b>	<b>930</b>	<b>603</b>	<b>476</b>	<b>716</b>	<b>885</b>
Luottotappiot	-1 151	-402	-645	-192	-186	-65	-147	-66	-166	-76
<b>Liikevoitto</b>	<b>1 751</b>	<b>2 845</b>	<b>342</b>	<b>740</b>	<b>404</b>	<b>865</b>	<b>456</b>	<b>410</b>	<b>550</b>	<b>809</b>
Kulu/tuotto-suhde, %	52	49	49	49	58	45	44	51	55	51
RAROCAR, %	16	20	20	17	14	25	14	17	17	22
<b>Volyymit, mrd. euroa</b>										
Luotonanto yrityksille	107,1	108,2	30,5	30,1	22,6	26,1	21,7	19,4	32,4	32,6
Luotonanto henkilöasiakkaille	119,5	105,9	40,3	37,9	27,4	26,0	20,8	15,6	30,9	26,4
Yritysten talletukset	57,3	53,9	13,9	14,1	13,6	13,3	14,0	11,1	16,0	15,4
Henkilöasiakkaiden talletukset	68,3	63,2	22,4	19,5	22,1	22,4	7,6	6,1	16,1	15,2
Taloudellinen pääoma	10,5	9,8	2,9	3,2	2,5	2,4	2,4	1,6	2,7	2,6

**Yhteisöasiakkaat ja kansainvälinen pankkitoiminta – liikevoitto toiminnoittain**

	Yhteensä		Baltian maat		Puola		Venäjä		New European Markets yhteensä		Finanssi-palvelu-yritykset		Shipping, Oil Services & International		Muut	
	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008
Milj. euroa																
Rahoituskate	753	660	101	106	92	96	217	153	410	347	50	73	281	231	12	9
Palkkiotuotot ja -kulut, netto	246	274	35	38	18	17	10	21	62	76	134	146	49	51	1	1
Voitot/tappiot käypään arvoon arvostettavista eristä, netto	290	271	20	14	36	34	11	6	64	54	178	181	48	32	0	4
Osuus osakkuusyritysten tuloksesta	3	-12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	-12
Muut liiketoiminnan tuotot	57	15	0	1	3	2	1	2	6	5	50	9	1	1	0	0
<b>Liiketoiminnan tuotot yhteensä</b>	<b>1 349</b>	<b>1 208</b>	<b>156</b>	<b>159</b>	<b>149</b>	<b>149</b>	<b>239</b>	<b>182</b>	<b>542</b>	<b>482</b>	<b>412</b>	<b>409</b>	<b>379</b>	<b>315</b>	<b>16</b>	<b>2</b>
Henkilöstökulut	-192	-190	-27	-28	-36	-34	-46	-52	-114	-118	-30	-32	-41	-40	-7	0
Muut liiketoiminnan kulut	-278	-266	-37	-28	-43	-40	-26	-24	-109	-95	-152	-152	-9	-11	-8	-8
Poistot ym.	-16	-10	-3	-2	-10	-6	-2	-2	-15	-9	0	0	-1	-1	0	0
<b>Liiketoiminnan kulut yhteensä</b>	<b>-486</b>	<b>-466</b>	<b>-67</b>	<b>-58</b>	<b>-89</b>	<b>-80</b>	<b>-74</b>	<b>-78</b>	<b>-238</b>	<b>-222</b>	<b>-182</b>	<b>-184</b>	<b>-51</b>	<b>-52</b>	<b>-15</b>	<b>-8</b>
<b>Tulos ennen luottotappioita</b>	<b>863</b>	<b>742</b>	<b>89</b>	<b>101</b>	<b>60</b>	<b>69</b>	<b>165</b>	<b>104</b>	<b>304</b>	<b>260</b>	<b>230</b>	<b>225</b>	<b>328</b>	<b>263</b>	<b>1</b>	<b>-6</b>
Luottotappiot	-321	-99	-148	-32	-2	-1	-13	-18	-163	-51	-13	-14	-96	-10	-49	-24
<b>Liikevoitto</b>	<b>542</b>	<b>643</b>	<b>-59</b>	<b>69</b>	<b>58</b>	<b>68</b>	<b>152</b>	<b>86</b>	<b>141</b>	<b>209</b>	<b>217</b>	<b>211</b>	<b>232</b>	<b>253</b>	<b>-48</b>	<b>-30</b>
Kulu/tuotto-suhde, %	36	39	43	36	60	54	31	43	44	46	44	45	13	17		
RAROCAR, %	27	33	12	18	18	28	42	28	21	22	49	63	26	38		
<b>Volyymit, mrd. euroa</b>																
Luotonanto yrityksille	25,5	27,0	4,5	5,0	2,3	2,2	3,2	3,5	10,0	10,7	2,2	2,0	12,9	13,8	0,4	0,5
Luotonanto henkilöasiakkaille	5,3	4,6	2,8	2,7	2,3	1,6	0,2	0,3	5,3	4,6						
Yritysten talletukset	18,6	24,0	1,3	1,1	1,3	1,1	0,9	0,9	3,5	3,1	10,7	14,5	4,4	6,4		
Henkilöasiakkaiden talletukset	1,6	1,6	0,7	0,7	0,8	0,9	0,1	0,0	1,6	1,6						
Taloudellinen pääoma	2,1	1,6	0,5	0,4	0,2	0,2	0,3	0,2	1,0	0,8	0,3	0,3	0,8	0,5		

# Tuloslaskelma

Konserni			
Miljoonaa euroa	2009	2008	Muutos, %
Rahoituskate	5 281	5 093	4
Palkkiotuotot ja -kulut, netto	1 693	1 883	-10
Voitot/tappiot käypään arvoon arvostettavista eristä, netto	1 946	1 028	89
Osuus osakkuusyriyten tuloksesta	48	24	100
Muut liiketoiminnan tuotot	105	172	-39
<b>Liiketoiminnan tuotot yhteensä</b>	<b>9 073</b>	<b>8 200</b>	<b>11</b>
Henkilöstökulut	-2 724	-2 568	6
Muut liiketoiminnan kulut	-1 639	-1 646	0
Poistot aineellisista ja aineettomista hyödykkeistä	-149	-124	20
<b>Liiketoiminnan kulut yhteensä</b>	<b>-4 512</b>	<b>-4 338</b>	<b>4</b>
<b>Tulos ennen luottotappioita</b>	<b>4 561</b>	<b>3 862</b>	<b>18</b>
Luottotappiot, netto	-1 486	-466	
<b>Liikevoitto</b>	<b>3 075</b>	<b>3 396</b>	<b>-9</b>
Tuloverot	-757	-724	5
<b>Tilikauden tulos</b>	<b>2 318</b>	<b>2 672</b>	<b>-13</b>

## Liiketoiminnan volyymit, avaintiedot

Mrd. euroa	2009	2008	Muutos, %
Luotot yleisölle	282,4	265,1	7
Yleisön talletukset ja muut velat yleisölle	153,6	148,6	3
josta säästämisen tilit	47,8	45,5	5
Hoidossa oleva varallisuus	158,1	125,6	26
Vastuuvelka, henkivakuutus	32,2	28,3	14
Oma pääoma	22,4	17,8	26
Taseen loppusumma	507,5	474,1	7

## Tunnusluvut

Osakekohtainen tulos laimennusvaikutuksen jälkeen, euroa	0,60	0,79
Osakekurssi, euroa	7,10	3,90
Osakkeen kokonaistuotto, %	78,6	-46,9
Ehdotettu/maksettu osakekohtainen osinko, euroa	0,25	0,20
Osakekohtainen oma pääoma, euroa	5,56	5,29
Liikkeessä olevat potentiaaliset osakkeet, milj.	4 037	2 600
Oman pääoman tuotto, %	11,3	15,3
Kulu/tuotto-suhde, %	50	53
Vakavaraisuussuhde, rajoituksettomat ensisijaiset omat varat, ennen siirtymäsäännöksiä, %	10,3	8,5
Vakavaraisuussuhde, ensisijaiset omat varat, ennen siirtymäsäännöksiä, %	11,4	9,3
Vakavaraisuussuhde, ennen siirtymäsäännöksiä, %	13,4	12,1
Vakavaraisuussuhde, rajoituksettomat ensisijaiset omat varat, %	9,3	6,7
Vakavaraisuussuhde, ensisijaiset omat varat, %	10,2	7,4
Vakavaraisuussuhde, %	11,9	9,5
Ensisijaiset omat varat, milj. euroa	19 577	15 760
Riskipainotetut saamiset, mrd. euroa	192	213
Henkilöstömäärä (henkilötyövuosina)	33 347	34 008
Riskipainotettu tulos, milj. euroa	2 786	2 279
Taloudellinen pääoma, mrd. euroa	13,5	11,8
Riskisopeutettu osakekohtainen tulos, euroa	0,72	0,68
Taloudellisen pääoman riskisopeutettu tuotto (RAROCAR), %	20,6	19,3
Markkinaehtoinen arvo, milj. euroa	3 244	2 624

# Tase



Konserni	31.12.2009	31.12.2008
Miljoonaa euroa		
<b>Varat</b>		
Käteiset varat ja keskuspankkitalletukset	11 500	3 157
Valtion velkasitoumukset	12 944	6 545
Saamiset luottolaitoksilta	18 555	23 903
Luotot yleisölle	282 411	265 100
Korolliset arvopaperit	56 155	44 830
Vakuudeksi annetut rahoitusinstrumentit	11 240	7 937
Osakkeet	13 703	10 669
Johdannaissopimukset	75 422	86 838
Korkoriskin suojaavien erien käyvän arvon muutokset	763	413
Osakkuusyrittösakkeet	470	431
Aineettomat hyödykkeet	2 947	2 535
Aineelliset hyödykkeet	452	375
Sijoituskiinteistöt	3 505	3 334
Laskennalliset verosaamiset	125	64
Verosaamiset	329	344
Eläke-etuussaamiset	134	168
Muut varat	14 397	14 604
Siirtosaamiset ja maksetut ennakot	2 492	2 827
<b>Varat yhteensä</b>	<b>507 544</b>	<b>474 074</b>
<b>Velat</b>		
Velat luottolaitoksille	52 190	51 932
Yleisön talletukset ja muut velat yleisölle	153 577	148 591
Velat vakuutuslaitoksille	33 831	29 238
Yleiseen liikkeeseen lasketut velkakirjat	130 519	108 989
Johdannaissopimukset	73 043	85 538
Korkoriskin suojaavien erien käyvän arvon muutokset	874	532
Verovelat	565	458
Muut velat	28 589	17 970
Siirtovelat ja saadut ennakot	3 178	3 278
Laskennalliset verovelat	870	1 053
Varaukset	309	143
Eläke-etuusvastuut	394	340
Velat, joilla on huonompi etuoikeus kuin muilla veloilla	7 185	8 209
<b>Velat yhteensä</b>	<b>485 124</b>	<b>456 271</b>
<b>Oma pääoma</b>		
Määräysvallattomien omistajien osuudet	80	78
Osakepääoma	4 037	2 600
Ylikurssirahasto	1 065	—
Muut rahastot	-518	-888
Kertyneet voittovarot	17 756	16 013
<b>Oma pääoma yhteensä</b>	<b>22 420</b>	<b>17 803</b>
Velat ja oma pääoma yhteensä	507 544	474 074
Omien velkojen vakuudeksi annettu omaisuus	121 052	95 507
Muu vakuudeksi annettu omaisuus	6 635	10 807
Vastuusitoumukset	22 267	26 287
Muut sitoumukset	79 797	88 434



# Varsinainen yhtiökokous

Nordean varsinainen yhtiökokous pidetään torstaina 25. maaliskuuta 2010 klo 13.00 Ruotsin aikaa Tukholman yliopiston Aula Magnassa, Frescativägen 6, Tukholma.

## Ilmoittautuminen yhtiökokoukseen

Osakkeenomistajan, joka haluaa osallistua yhtiökokoukseen, on ilmoitettava Nordealle ja oltava merkittynä Ruotsissa Euroclear Sweden AB:n ylläpitämään osakeluetteloon 19. maaliskuuta 2010. Osakkeenomistajan, jonka osakkeet ovat hallintarekisteröityinä, on tämän vuoksi rekisteröitävä osakkeensa tilapäisesti uudelleen omiin nimiinsä Ruotsissa Euroclear Sweden AB:ssä voidakseen osallistua yhtiökokoukseen. Tämä koskee esimerkiksi osakkeenomistajia, jotka ovat FDR-osaketalletustodistusten haltijoita Suomessa, ja osakkeenomistajia, joiden osakkeet on rekisteröity Tanskan arvopa-

perikeskuksessa (Værdipapircentralen). Tämän tilapäisen rekisteröinnin on oltava tehtynä Ruotsissa Euroclear Sweden AB:ssä viimeistään 19. maaliskuuta 2010. Osakkeenomistajan on hyvässä ajoin ennen mainittua päivää ilmoitettava rekisteröinnistä hallintarekisterin pitäjälle.

## FDR-osaketalletustodistusten haltijat Suomessa

Yhtiökokoukseen on ilmoitettava ja pyyntö tilapäisen rekisteröinnin tekemiseksi on tehtävä viimeistään 18. maaliskuuta 2010 klo 12.00 Suomen aikaa osoitteeseen Nordea Bank AB (publ), c/o Computershare AB, Box 610, SE-182 16 Danderyd, puhelimitse numeroon (09) 348 9230, faksilla numeroon +46 8 588 04 201 tai Internetissä osoitteessa [www.nordea.com](http://www.nordea.com).

## Ruotsissa Euroclear Sweden AB:ssä rekisteröityjen osakkeiden omistajat

Yhtiökokoukseen on ilmoitettava Nordea Bank AB:lle (publ) viimeistään 19. maaliskuuta 2010 klo 13.00 Ruotsin aikaa osoitteeseen Nordea Bank AB (publ), c/o Computershare AB, Box 610, SE-182 16 Danderyd, puhelimitse numeroon +46 8 518 01 551, faksilla numeroon +46 8 588 04 201 tai

Internetissä osoitteessa [www.nordea.com](http://www.nordea.com).

## Tanskan arvopaperikeskuksessa (Værdipapircentralen) rekisteröityjen osakkeiden omistajat

Yhtiökokoukseen on ilmoitettava ja pyyntö tilapäisen rekisteröinnin tekemiseksi on tehtävä viimeistään 18. maaliskuuta 2010 klo 12.00 Tanskan aikaa osoitteeseen Nordea Bank AB (publ), c/o Computershare AB, Kongevejen 418, DK-2480 Holte, puhelimitse numeroon +45 4546 0997, faksilla numeroon +45 4546 0998 tai Internetissä osoitteessa [www.nordea.com](http://www.nordea.com).



Lisätietoja yhtiökokouksesta  
Internetissä: [www.nordea.com](http://www.nordea.com)

Tähän vuosikertomuksen yhteenvedon sisältyy tulevaisuutta koskevia lausuntoja, jotka perustuvat tiettyjä tulevia tapahtumia ja potentiaalista taloudellista kehitystä koskeviin johdon tämänhetkisiin näkemyksiin. Vaikka Nordea uskoo, että tällaisissa tulevaisuutta koskevissa lausunnoissa ilmaistut odotukset ovat kohtuudella mahdollisia, niiden toteutumisesta ei voida olla varmoja. Tulokset saattavat siten monesta eri syystä olla huomattavasti erilaisia kuin mitä tulevaisuutta koskevissa lausunnoissa odotetaan. Olennaisia seikkoja, jotka saattavat aiheuttaa tällaisia eroavaisuuksia Nordean kehityksessä, ovat muun muassa (i) makrotalouden kehitys, (ii) kilpailutilanteen muutos ja (iii) korkotason muutos. Tämä ei tarkoita, että Nordea aikoo muuttaa tulevaisuutta koskevia lausuntojaan muutoin kuin lain ja pörssisääntösten vaatimalla tavalla, jos olosuhteet muuttuvat siten, että muutokset ovat tarpeen.

Taitto ja tuotanto: Nordea Marketing. Kuvat: Paulina Westerlind, Per Myrehed, Erik Bjørn & Kompagni A/S ja colourbox.com.  
Paino: Herrmann & Fischer

