



Toiminta  
vuonna 2010

# Konsernijohtajan katsaus

Nordea oli finanssikriisin jälkeen yksi ensimmäisistä suurista pankeista, jotka käynnistivät laajan kasvuohjelman. Kutsumme sitä hallitun kasvun strategiaksi. Tulokset ovat jo nähtävissä: asiakastyytyväisyys on parantunut, asiakastoiminnot tekevät hyvää tulosta ja tuotot ja tulos kasvoivat merkittävästi vuoden loppupuolella.

## Hyvät osakkeenomistajat

Vuosi 2010 oli merkittävä virstanpylväs matkalla kohti erinomaista Nordeaa. Nordean asema on vahva finanssikriisin jälkeen. Siksi pystyimme yhtenä ensimmäisistä suurista pankeista käynnistämään laajan kasvuohjelman, jota kutsumme hallitun kasvun strategiaksi. Tulokset ovat jo nähtävissä: asiakastyytyväisyys paranee, asiakastoiminnot tekevät hyvää tulosta ja tuotot ja tulos nousivat ennätystasolle vuoden lopussa. Käynnistimme hallitun kasvun strategian samalla kun konsernin tasetta vahvistettiin. Pääomarakennetta, likviditeettiä ja varainhankintaa vahvistettiin vastaamaan uutta vakavaraisuussäntelyä. Nordean visiona on olla vahva eurooppalainen pankki, ja otimme näin myös merkittävän askeleen kohti tätä visiota.

## Hallitun kasvun strategia tuottaa tuloksia

Käynnistimme vuoden 2010 alussa yhdeksän strategista kehityshanketta, joiden avulla pyrimme saavuttamaan kunnianhimoiset tunnuslukutavoitteemme. Pyrimme tavoitteisiimme matalasta korkotasosta, kireästä kilpailusta ja aiempaa tiukemmasta sääntelystä huolimatta. Kohdistamme resursseja asiakaspalveluun ja sitä kautta kasvatamme tuottoja ja tulosta. Hankkeiden alustavia vaikutuksia voidaan nyt arvioida.

Suhteet yritysasiakkaisiin ovat tiivistyneet, liiketoiminnan volyymit ovat kasvaneet ja asiakastyytyväisyys on noussut kaikkien aikojen korkeimmalle tasolle. Avain- ja private banking -asiakkaiden määrä kasvoi vuoden aikana yli 200 000:lla.

Vuoden 2010 alussa tulokset heikkenivät, kun tilanne pääomamarkkinoilla

normalisoitui ja yleinen korkotaso oli matala. Vuoden kahden viimeisen neljänneksen aikana tuotot nousivat kuitenkin ennätystasolle. Luottotappioiden määrä on supistunut merkittävästi. Kulut kasvoivat lähinnä valuuttakursien muutosten ja konsernin kehityshankkeisiin tehtyjen investointien vuoksi. Hankkeista saatava hyöty näkyy toiminnan tehostumisena tulevina vuosina. Liikevoitto oli 18 % suurempi kuin vuonna 2009. Riskisopeutettu tulos pieneni vuoden alkupuoliskolla mutta parani jälleen vuoden loppua kohti. Viimeisellä neljänneksellä se oli 35 % suurempi kuin vastaavana ajanjaksona vuotta aiemmin.

Olemme luoneet vahvan perustan kasvun jatkumiselle. Nordean riskipainotettu pääomarakenne on yksi kaikkein vahvimista, mitä maailman suurimmissa pankeissa on. Asiakastoimintojen kasvu Pohjoismaissa kasvattaa tuottoja. Korkeiden odotetaan nousevan, ja se näkyyne talletuksista saatavien tuottojen kasvuna. Puolassa avattiin vuoden aikana 45 uutta konttoria. Näin varmistetaan edellytykset toiminnan kasvattamiseksi edelleen tällä tärkeällä markkina-alueella. Uudet konttorit ovat tähän mennessä ylittäneet positiivisiin tuloksiin alle vuodessa.

Tehostamme toimintaa edelleen, ja tärkeä osa kasvustrategiaamme on konsernin teknisten järjestelmien vahvistaminen ja prosessien tehostaminen.

## Matka kohti erinomaista Nordeaa

Pitkän aikavälin visiomme on olla vahva eurooppalainen pankki. Vision toteuttamiseksi olemme hallitun kasvun strategian lisäksi määrittäneet kolme kulmakiveä:

## 1. Tulossuuntautuneisuus ja riskienhallinta.

Nordean tulokset olivat finanssikriisin aikana erittäin vakaat muihin pankkeihin verrattuna. Luottotappioiden määrä on ollut rajallinen, ja niiden taso normalisoitui vuonna 2010. Se on nyt lähellä määrittelemääme tavoitetasoa, joka on 0,25 % luotonannosta. Suhdannekierron aikana luottotappioita on keskimäärin ollut selvästi alle 0,25 % luotonannosta, vaikka niitä enimmillään vuonna 2009 oli yli 0,50 %. Nordea on säilyttänyt AA-luokituksensa, mikä on liiketoimintamallimme kulmakivi. Se on tärkein varainhankinnan kustannuksiin vaikuttava tekijä, ja sen merkitys korostuu entisestään, kun rahoitusalan uusi sääntely tulee voimaan.

## 2. Kaikella mitä nordealaiset tekevät on yksi keskeinen päämäärä:

luoda erinomaisia asiakaskokemuksia. Kaksi muuta arvoa – ”yksi Nordean joukkue” ja ”ihmiset ratkaisevat” – auttavat luomaan erinomaisia asiakaskokemuksia kaikille asiakkaille – niin yksittäisille henkilöasiakkaille kuin maailman suurimmille yrityksille. Nordean asiakastyytyväisyys nousi kaikkien aikojen korkeimpiin lukemiin vuonna 2010. Tämä tapahtui aikana, jolloin epäluottamus levisi rahoitusallalla. Olen tästä saavutuksesta erittäin iloinen, ja tämä on äärimmäisen tärkeää myös Nordean pitkän aikavälin kehityksen kannalta.

## 3. Kunnianhimoinen visio ja tavoitteet.

Asetimme vuonna 2007 kunnianhimoiset tavoitteet riskisopeutetulle



Vuosi 2010 oli merkittävä virstanpylväs matkalla kohti erinomaista Nordeaa.



tulokselle, osakkeen kokonaistuotolle ja oman pääoman tuotolle. Riskisopeutettu tulos on poikkeuksellisen matalan korkotason ja varainhankinnan kustannusten nousun vuoksi hieman jäljessä tavoitteesta. Tavoitteena on kaksinkertaistaa tulos vuodesta 2007 vuoteen 2013. Vuoden 2010 jälkipuoliskolla tuotot kuitenkin kasvoivat huomattavasti, ja eroa tavoitteeseen saatiin kurrottua umpeen. Pitkän aikavälin tavoite on yhä saavutettavissa. Nordea on vuodesta 2007 lähtien ollut yksi harvoista eurooppalaisista pankeista, joiden osakkeen kokonaistuotto on ollut positiivinen. Osakekurssi nousi vuonna 2010 kuitenkin vähemmän kuin niillä pankeilla, joiden kurssit olivat laskeutuneet jyrkästi edellisten vuosien aikana. Oman pääoman tuotto on kehittynyt samansuuntaisesti parhaiden eurooppalaisten pankkien kanssa. Vuonna 2010 se oli 11,5 %.

The Banker -lehti nimesi Nordean vuoden pankiksi kolmessa Pohjoismaassa jo toisena peräkkäisenä vuotena. Perusteluina olivat vakaa taloudellinen kehitys ja hallitun kasvun strategian onnistunut toteutus. Lisäksi Nordea oli toinen kahdesta pohjoismaisesta yrityksestä Forbes Top 100 -listalla, joka koostuu maailman merkittävimmistä yrityksistä. Myös asema Fortune's Top 500-listalla säilytettiin.

#### **Uusi todellisuus**

Uusi sääntely vaikuttaa kansainvälisen rahoitusalan toimintaedellytyksiin. Pankkien tilanne ei palaa entiselleen finanssikriisin jälkeen, sillä liiketoimintaympäristö on muuttunut radikaalisti.

Uuden sääntelyn yksityiskohtia ei ole vielä viimeistelty, mutta ne alkavat vähitellen selkiytyä.

Ennen finanssikriisiä pankkien rajoituksettomien ensisijaisten omien varojen suhde riskipainotettuihin saamisiin oli keskimäärin 4 %. Uusien sääntöjen mukaan tämän luvun pitää todennäköisesti olla yli 10 %. On arvioitu, että Euroopan rahoitussektori tarvitsee kaikkiaan 600–1 050 miljardia euroa lisää pääomaa. Kun pääoma lisääntyy, oman pääoman tuottoon kohdistuvat paineet kasvavat. Pankeilla, jotka eivät kykene tarjoamaan riittävää oman pääoman tuottoa, voi olla vaikeuksia tarvittavan uuden pääoman hankkimisessa.

Likviditeettiä koskevien säännösten arvioidaan lisäävän lyhytaikaisen rahoituksen kysyntää. Suuri osa varoista on sijoitettava valtionlainoihin. Tarkoista määristä keskustellaan yhä, mutta on selvää, että myös likviditeettiä koskevat säännökset vaikuttavat oman pääoman tuottoon.

Lisäksi maturiteettien vastaavuutta koskevia säännöksiä tiukennetaan. Myös tämä vaikuttaa oman pääoman tuottoon, sillä varainhankinnan maturiteetteja on pidennettävä merkittävästi. Perinteisesti pankit ovat rahoittaneet myöntämäänsä useiden vuosien pituisia lainoja ottamalla itse varsin lyhyttä velkarahoitusta. Uuden sääntelyn myötä tämän toimintamallin on muututtava – pankkien velkarahoituksen maturiteetti tulee pidentymään selkeästi.

Uusien finanssikriisien välttäminen on sekä yhteiskunnan että pankkien edun mukaista. Nordea on mukana pohtimassa tulevan sääntelyn vaikutuksia. Haluamme varmistaa, että säännökset ovat tehokkaita mutta eivät vaikuta

kohtuuttomasti asiakkaisiin ja talouden elpymiseen.

Nordea on jo valmistautunut uuteen sääntelyyn. Vakavaraisuus vastaa jo nyt uusia säännöksiä, oman pääoman tuotto on korkea verrattuna markkinoihin keskimäärin, likviditeettiasema on vahva ja varainhankinnan maturiteetteja on pidennetty. Nämä toimet vaikuttivat vuoden 2010 tulokseen verrattuna vuoteen 2007. Kun säännösten yksityiskohdat varmistuvat vuonna 2011, kehitämme ja mukautamme hallitun kasvun strategiaa uuden todellisuuden mukaiseksi.

Vuosi 2010 oli kaiken kaikkiaan merkittävä vuosi Nordealle. Käynnistimme monipuolisia kasvuhankkeita, ja ne ovat jo alkaneet tuottaa tulosta. Asiakasmäärät kasvavat, olemme vahvistaneet nykyisiä asiakassuhteita ja alkaneet mukauttaa konsernin tasetta uuteen todellisuuteen. Emme olisi saavuttaneet näitä virstanpylväitä ilman Nordean henkilöstön ja esimiesten sitoutumista ja kovaa työtä. Se ei myöskään olisi ollut mahdollista ilman tiivistä yhteistyötä niin henkilö- kuin yritysasiakkaiden kanssa. Lisäksi osakkeenomistajien Nordean strategiaa ja suuntaa kohtaan osoittama luottamus on ollut äärettömän tärkeää. Sen avulla on voitu luoda se vakaus, joka on vienyt Nordean askeleen lähemmäs tavoitetta olla vahva eurooppalainen pankki.

Terveisin

Christian Clausen

# Nordea 10 vuotta – vankka asema yhdeksässä maassa

## Nordea – tulevaisuuden pankki, jolla on pitkä historia

Nordea perustettiin vuonna 2000, kun suuri tanskalainen, suomalainen, norjalainen ja ruotsalainen pankki yhdistyivät uuden Nordea-nimen alle.

Nyt kun konsernin perustamisesta on kulunut 10 vuotta, Nordea on yhtenäisen, kattavia finanssipalveluja tarjoava konserni. Sillä on vankka asema suur-yrityspalveluissa, vähittäispankkitoiminnassa, pääomamarkkinoilla, varallisuudenhoidossa ja henkivakuutuksessa yhdeksässä maassa.

## 10 vuotta hyvin hajautettua ja vahvaa tuottojen kasvua

Nordean 10 ensimmäisen vuoden aikana tuotot ovat kasvaneet vakaasti kaikissa yritys- ja henkilöasiakassegmenteissä. Kasvua on ollut erityisesti Pohjoismaissa Nordean hallitun kasvun strategian kannalta tärkeissä segmenteissä, joita ovat suuryrityspalvelut, suuret yritysasiakkaat, avain- ja private banking -asiakkaat.

Tuote- ja palveluvalikoimaa ja liiketoimintamallia on kehitetty, asiakastytyväisyys on parantunut, henkilöstö on entistä sitoutuneempi työhönsä, tuotot ovat kasvaneet ja kustannustehokkuutta on lisätty. Kaikki tämä on mahdollistanut hallitun kasvun, jossa riskit ja pääoman käyttö ovat tasapainossa ja taseeristä saatavien tuottojen lisäksi myös

palkkiotuotot ja tuotot käypään arvoon arvostettavista eristä ovat kasvaneet.

## Asiakkaat etusijalla

Nordeassa asiakkaat asetetaan aina etusijalle, kuten yksi tärkeimmistä arvoista – erinomaiset asiakaskokemukset – kuvastaa.

Erinomaisia asiakaskokemuksia luodaan tarjoamalla ammattitaitoista neuvontaa sekä kattavia rahoituspalveluja ja -tuotteita.

Asiakassuhteen kehittämistä ja hallinnasta vastaavilla nimetyillä asiakasvastaavuuksilla on tiiviit suhteet yritysasiakkaisiin. Tämä lähestymistapa on osoittautunut onnistuneeksi. Asiakkaan liiketoiminnasta ja talousasioista saadaan kokonaiskuva, jonka avulla voidaan tarttua liiketoimintamahdollisuuksiin, kehittää liiketoimintaa ja hallita riskejä.

Henkilöasiakkaille tarjotaan henkilökohtaista pankkineuvontaa. Asiakkaan kaikki asiointi pyritään keskittämään Nordeaan, häntä palvelemaan elinikäisenä kumppanina ja neuvotaan kaikissa raha-asioissa. Avainasiakkaiden laajassa palveluneuvottelussa saadaan kokonaiskuva asiakkaan taloudellisesta tilanteesta ja tunnistetaan mahdollisuudet. Se on siis erittäin hyödyllinen työkalu sekä asiakkaalle että henkilökohtaiselle pankkineuvojalle.

## Ihmiset tekevät Nordeasta erinomaisen

Nordeassa etusijalla ovat ihmiset – sekä asiakkaat että henkilöstö. Osaavat ja sitoutuneet työntekijät tarjoavat erinomaisia asiakaskokemuksia ja saavat Nordean siten erottumaan kilpailijoista. Konsernin paras voimavara on asiakaslähtöisesti toimiva henkilöstö, joka toteuttaa Nordean tehtävää: teemme sen mahdolliseksi.

Asiakkaat muodostavat kuvan tarjottavien palvelujen laadusta Nordean henkilöstön kautta. Yritysassiakkaiden neuvojat on jaettu asiakastimeihin, jotta asiakkaiden monien tarpeiden täyttämässä voidaan hyödyntää kaikkia asiantuntijoita. Henkilöasiakkaiden henkilökohtainen pankkineuvoja ja tukitoiminnot yhdistävät voimansa ja varmistavat, että jokainen asiakas saa tehokasta palvelua.

## Vahva taloudellinen tulos

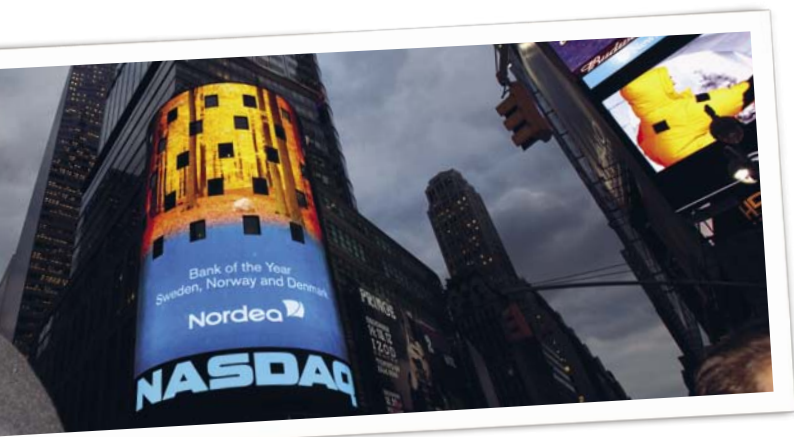
Nordea ja sen edeltäjät ovat kehittyneet vuosikymmenten saatossa yli 300 alueellisesta ja paikallisesta pankista yhdeksi kattavia finanssipalveluja tarjoavaksi konserniksi. Konsernilla on ainutlaatuisen toiminta-alue, vankka liiketoimintamalli, yhtenäinen toimintamalli ja vahva tuloshistoria.

Konsernin kustannustehokkuus on lisääntynyt ja sen tuotot, luotonanto, talletukset ja hoidossa oleva varallisuus ovat kasvaneet.

## Matka kohti erinomaista Nordeaa jatkuu...







Kuva: Nasdaq

## Laaja asiakaskunta ja jakeluverkosto

11 milj. asiakasta

3,0 milj. avain- ja private banking -asiakasta; kasvua 7 % vuodessa

0,7 milj. yritysasiakasta; tuottojen kasvu 12 % vuodessa vuodesta 2007 lähtien

1 400 konttoria – vahva jakeluverkosto

on noin 11 miljoonaa asiakasta Pohjoismaissa ja Euroopan uusilla markkinoilla. Asiakasohjelmiin kuuluvia henkilöasiakkaita on 7,5 miljoonaa ja aktiivisia yritysasiakkaita 0,7 miljoonaa.

### Vuoden pankki 2010

The Banker -lehti, joka kuuluu Financial Times -konserniin, nimesi Nordean vuoden 2010 pankiksi Tanskassa, Norjassa ja Ruotsissa.

Nordean brändin vahvistamista on jatkettu Pohjoismaissa sekä Puolassa, Venäjällä ja Baltian maissa.

Lisäksi yritysasiakkaille, henkilöasiakkaille ja finanssipalveluyrityksille on tarjottu entistä enemmän neuvontapalveluja ja rahoitustuotteita erinomaisten asiakaskokemusten luomiseksi.

### Ennätykselliset tuotot vuonna 2010

Tuotot kasvoivat 3 % vuonna 2010, ja niitä oli ennätykselliset 9 334 milj. euroa. Liikevoitto kasvoi 18 % 3 639 milj. euroon. Konsernin kehityshankkeisiin tehdyt investoinnit tuottivat vahvoja tuloksia, ja liiketoiminta kehittyi vahvasti.

Tuotot ovat peräisin laajalti eri segmenteistä, ja ne kasvoivat kaikissa asiakassegmenteissä. Suuryrityspalveluista, suurista yritysasiakkaista sekä avain- ja private banking -asiakkaista saadut tuotot kasvoivat Pohjoismaissa vahvasti vuonna 2010. Kasvua oli 12 %. Konsernin varainhallinnan ja pääomamarkkinatoiminnan tuotot laskivat

edellisvuoden poikkeuksellisen korkealta tasolta.

Kulut kasvoivat odotusten mukaisesti 3 %, kun valuuttakurssien vaikutusta ei oteta huomioon. Tulos ennen luottotappioita pieneni 1 %, mutta liikevoitto kasvoi 18 % luottotappioiden vähenemisen ansiosta. Riskisopeutettu tulos laski 6 % ja oli 2 622 milj. euroa.

### Tunnukselliset tavoitteet

Nordean osakkeen kokonaistuotto oli 3,7 % vuonna 2010. Nordea oli 9. sijalla eurooppalaisista pankeista koostuvassa vertailuryhmässä. Vuoden 2000 alusta laskettuna Nordean osakkeen kokonaistuotto on ollut 183 % eli vertailuryhmän 4:nneksi paras. Oman pääoman tuotto oli 11,5 % vuonna 2010. Nordean vuonna 2006 määrittelemä pitkän aikavälin tavoite on kaksinkertaistaa riskisopeutettu tulos seitsemässä vuodessa.

Riskisopeutettu tulos on kasvanut neljässä vuodessa 34 %.

### Vahva pääomarakenne ja likviditeetti

Basel III -säännöksiä viimeisteltiin vuoden 2010 aikana, ja tärkeimmät pääomaa ja riskejä koskevat uudet vaatimukset ovat selkiintyneet. Pääoman, likviditeetin ja riskien hallinta on Nordeassa tärkeää, jotta konserni täyttää uudet vaatimukset. Uusiin säännöksiin on valmistauduttu hyvin.

Nordean pääomarakenne on vahva. Vuoden 2010 lopussa ensisijaisia omia varoja oli 21,0 mrd. euroa ja rajoituk-

settomien ensisijaisten omien varojen suhde riskipainotettuihin saamisiin oli 10,3 % ennen siirtymäsäännöksiä. Lyhyen aikavälin likviditeettiriski pidettiin kohtuullisella tasolla koko vuoden 2010 ajan. Likviditeettipuskuri oli vuoden lopussa 61 mrd. euroa. Pitkäaikaisen rahoituksen määrä kasvoi 33 mrd. euroon vuonna 2010, kun tanskalaisia vakuudellisia joukkolainoja ei oteta huomioon. Pitkäaikaisen rahoituksen osuus varainhankinnasta oli 65 %. Nordean varainhankinta toimi hyvin myös vuoden 2010 erittäin levottomilla markkinoilla. Konserni pystyi edelleen hankkimaan rahoitusta hyvillä ehdoilla. Nordea hyötyi AA-luokituksestaan ja hyvästä maineestaan sekä konservatiivisesta likviditeetin hallinnastaan ja liiketoimintaprofiilistaan. Nordea laski vuonna 2010 liikkeeseen ensimmäiset vakuudelliset joukkolainansa Norjassa ja Suomessa.

# Tapahtumat vuonna 2010



Nordea auttaa  
sinua saamaan taloudellisen  
tilanteesi hallintaan ja  
toteuttamaan unelmasi.

## Ensimmäinen neljännes

Thomson Reutersin julkaisema Acquisitions Monthly -lehti valitsi Nordean Pohjoismaiden Mergers & Acquisitions Adviser 2009 -palkinnon saajaksi.

Global Finance -lehti valitsi Nordean World's Best Trade Finance Providers 2010 -palkinnon saajaksi Suomessa ja Tanskassa.

Internetworld-lehti valitsi Nordean parhaaksi Internet-pankiksi Ruotsissa.

Kansainvälinen Euromoney-lehti nimesi Nordean Pohjoismaiden parhaaksi private banking -palvelujen tarjoajaksi vuonna 2010.

Global Finance -lehden tutkimuksessa Nordea nimettiin Pohjoismaiden parhaaksi rahamarkkinarahastojen hoitajaksi. Lisäksi Nordea valittiin Pohjoismaiden parhaaksi CLS-järjestelmään kuuluvaksi pankiksi.

Nordea oli ensimmäinen pankki Norjassa, joka toi markkinoille laajan iPhone-sovelluksen. Sovellus tuotiin markkinoille myöhemmin myös Ruotsissa ja Tanskassa.

Nordea esitteli Lontoossa järjestetyssä pääomamarkkinatapahtumassa uuden vision vahvasta eurooppalaisesta pankista, hallitun kasvun strategian ja konsernin uudet kehityshankkeet.

## Toinen neljännes

Global Finance -lehti nimesi Nordean parhaaksi pankiksi Suomessa.

Financial Times -lehden mukaan Nordean rahastot ovat Euroopan 10 parhaan joukossa. Nordea oli ainoa luokituksessa mukana ollut pohjoiseurooppalainen pankki.

Affärsvärlden-lehti nimesi Nordean Ruotsin parhaaksi private banking -palvelujen tarjoajaksi suurten toimijoiden joukossa.

Nordean Singaporen-konttori juhli 30-vuotispäiväänsä.

Pohjoismaissa konttoreihin asennettiin yli 2 500 markkinointiruutua, joita käytetään markkinointikanavana.

## Kolmas neljännes

Euromoney-lehti valitsi Nordean parhaaksi investointipankiksi Tanskassa.

Global Finance -lehti valitsi Nordean Pohjoismaiden turvallisimmaksi pankiksi 500 maailman suurimman pankin vuotuisessa vertailussa.

## Viimeinen neljännes

Nordea järjesti Pandora-yhtiön listautumisannin Tanskassa. Kyseessä oli Tanskan suurin listautumisanti 16 vuoteen ja vuoden kolmanneksi suurin listautumisanti Euroopassa.

Leasing Life -lehti valitsi Nordean Financen vuoden 2010 innovatiivisimmaksi eurooppalaiseksi rahoitusyhtiöksi.

Ruotsalainen Mobil-lehti valitsi Nordean vuoden parhaaksi mobiilipankiksi.

Nordea sijoittui Puolassa kolmanneksi Newsweek-lehden listalla vuoden 2010 ystävällisintä palvelua tarjoavista pankeista ja toiseksi Forbes-lehden listalla parhaista yrityspankeista.

Nordea käynnisti pohjoismaisen markkinointikampanjan TV:ssä, lehdissä ja verkossa. Käyttöön tuli myös uusi sivusto Nordean paikallisilla verkkosivuilla. Siinä kannustetaan potentiaalisia avainasiakkaita kokeilemaan Nordeaa ja käynnistämään vuoropuhelu pankin kanssa.

Nordea avasi Puolassa uuden palvelukeskuksen, jossa hoidetaan manuaalisia back-office-tehtäviä. Tulevina vuosina palvelukeskus työllistää jopa 500 henkilöä.

Konsernijohtaja Christian Clausen valittiin Euroopan pankkiyhdistysten liiton puheenjohtaksi. Lisäksi tanskalainen johtajien ammattijärjestö Lederne nimesi hänet vuoden yritysjohtajaksi Tanskassa.

Nordea oli "Årets raket" konsulttiyritys Universumin houkuttelevien työnantajien listalla Ruotsissa.

The Banker -lehti, joka kuuluu Financial Times -konserniin, nimesi Nordean vuoden 2010 pankiksi Tanskassa, Norjassa ja Ruotsissa.

# Hallituksen puheenjohtajan mietteitä

Hans Dalborg jättää Nordean hallituksen puheenjohtajan tehtävän vuoden 2011 varsinaisessa yhtiökokouksessa. Hän on toiminut johtotehtävissä Nordeassa ja sen edeltäjäpankeissa vuodesta 1991 lähtien. Nordbankenin toimitusjohtajana hänen tehtävänsä oli ohjata pankki ulos 1990-luvun kriisistä ja luoda pohjoismainen visio. MeritaNordbankenin konserni-johtajana hän vei loppuun Meritan, Nordbankenin, Unidanmarkin ja Kreditkassenin fuusion.

## Kiitos 20 mielenkiintoisesta vuodesta

Olen saanut tehdä pankissa yhteistyötä työlleni omistautuneen henkilöstön, osaavan johdon, sitoutuneen hallituksen ja vaativien omistajien kanssa. Hallituksen puheenjohtajana minulla on ollut etuoikeus työskennellä kahden erittäin pätevän konsernijohtajan kanssa.

Nordea oli finanssikriisin aikana yksi harvoista eurooppalaisista pankeista, joka säilytti markkinoiden luottamuksen. Lisäsimme luotonantoa pienyrityksille, kasvatimme markkinaosuutta pohjoismaisten suuryritysten asiainnista ja tuloksentelekykymme pysyi vahvana. Nordea ei ollut osa ongelmaa, vaan pikemminkin osa ratkaisua.

Meistä monet olivat mukana 1990-luvun pohjoismaisissa kriiseissä. Muistot ja kokemukset noilta ajoilta ovat vaikuttaneet Nordean toimintaan, järjestelmiin ja prosesseihin, ja niiden ansiosta Nordea pystyi toimimaan vakauttajana kansainvälisessä kriisissä.

Tässä muutamia muita mietteitä 20-vuotisen pankkiurani varrelta.

## Muutos on normaali olotila

Kun aloitin työn pankkimaailmassa, juuri kukaan ei ollut kuullut Internetistä. Meillä oli kömpelöt matkapuhelimet, joilla pystyi jotenkuten soittamaan puheluita. Telex ja faksi olivat mielestämme erinomaisia työkaluja. Pankit olivat kansallisia ja asiakkaat hoitivat pankkiasiansa konttorissa tai ehkä postitse tai puhelimitse.

Nykyisin pankeilla on todennäköisesti oman maansa suurimmat tietojärjestelmät. Rahoitusjärjestelmä on maailmanlaajuinen. Asiakkaiden ei tarvitse käydä konttorissa kuin muutaman kerran vuodessa, ja tavalliset pankkiasiat hoidetaan Internetissä. Nordealla on yli kuusi miljoonaa verkkopankkiasiakasta.

Vaikka paljon on muuttunut 20 vuoden aikana, muutokset 20 seuraavan vuoden aikana tulevat aivan varmasti olemaan vielä suurempia. Olemme saaneet paljon aikaan, mutta paljon on vielä tekemättä.

Tekniikka kehittyä edelleen. "Vain taivas on rajana" on saanut uuden merkityksen, kun satelliittien kautta hoidetaan yhä enemmän asioita tietojen tallentamisen yhteydessä puhutaan jo pilvipalveluista.

Globalisaatio etenee. Maiden väliset rajat eivät enää rajoita pääoman, tiedon ja osaamisen liikkuvuutta. Kansainvälinen kilpailu koskee jo nyt tai ainakin hyvin pian yhä suurempaa osaa tavaroista ja palveluista.

Pelisäännöt muuttuvat. Finanssikriisi siirsi painopisteen sääntelyn purkamisesta uuteen sääntelyyn. Painopiste siirtyi jälleen, jos sääntelyn luoma taakka – etenkin yhtenäisyyden puute – uhkaa rahoitusalaan kasvun moottorina. Myös asiakkaiden vaatimukset kasvavat.

Kaikki tämä vaikuttaa rahoitusalan rakenteisiin. Pankkien, jotka haluavat olla johtavassa asemassa Euroopassa ja koko maailmassa, on oltava suuria niin pääoman, likviditeetin, asiakaskunnan ja tietojärjestelmien kuin osaamisenkin kannalta. Kyky nähdä uusia liiketoimintamahdollisuuksia yhä kiihtyvässä muutoksessa on ratkaisevaa.

Eilisiä voittoja ei lasketa.

## Yrityksen tehtävä on luoda arvoa

Arvon luominen on yrityksen kehityksessä keskeinen tekijä.

Omistajat ottavat riskin sijoittaessaan varojaan yritykseen ja ovat viime kädessä vastuussa yrityksen toiminnasta. Yrityksen hallitus, johto ja henkilöstö saavat valtuutensa omistajilta. Jos yritys ei luo arvoa osakkeenomistajille, se ei voi kasvaa eikä edes pysyä hengissä.

Osakkeenomistajan saama arvo perustuu asiakkaan saamaan arvoon. Tuotot tulevat asiakkailta. Asiakas saa arvoa, kun häntä palvelee osaava ja sitoutunut henkilöstö, joka käyttää toimivia tietojärjestelmiä ja tarjoaa houkuttelevia tuotteita.

Asiakkaat saavat hyvää palvelua, kun heitä palvelee asiantunteva henkilöstö. Yrityksen on luotava arvoa myös henkilöstölleen.

Arvoa luovat yritykset ovat markkinatalouden ja hyvinvointiyhteiskunnan perusta. Hyvinvointia rakennetaan muun muassa yritystoiminnasta ja työnteosta perittävien verojen avulla. Yhteiskunnalle luotu arvo oikeuttaa yrityksen olemassaolon.

Selkeät menestyksen mittarit ovat tärkeitä. Nordeassa riskisopeutettu osakekohtainen tulos, oman pääoman tuotto ja osakkeen kokonaistuotto ovat tärkeitä osakkeenomistajan saaman arvon mittareita. Ilmoitimme vuonna 2006, että haluamme kaksinkertaistaa riskisopeutetun tuloksemme seitsemässä vuodessa. Tavoite on ennallaan viime aikojen kansainvälisestä finanssikriisistä huolimatta.

Arvon luominen on myös pankkien päätehtävä. Tähän vaaditaan pankkitoiminnan ja pankkien johdon laadukasta sääntelyä ja valvontaa.

Yhteiskunnan laatimien selkeiden sääntöjen ja tarkan valvonnan on luotava puitteet toiminnalle. Yrityksen omistajien on kannettava riski, ja yhdessä hallituksen ja johdon kanssa heidän on kannettava täysi vastuu yrityksen toiminnasta.

Säännösten laatijoiden ja omistajien rooleja ei pidä sekoittaa keskenään.





### Hallitus määrää suunnan omistajien puolesta

Hyvän hallintotavan tavoitteena on varmistaa, että yritystä johdetaan omistajien edun mukaisesti etenkin tuottoa ajatellen. Hyvä hallintotapa lisää luottamusta osakemarkkinoilla.

Hyvä hallintotapa tarkoittaa ensisijaisesti päätöksentekojärjestelmiä, jotka edellyttävät vastuunottoa ja vähentävät virhearviointeja. Hallituksella on yhtiökokouksen antamat valtuudet johtaa yrityksen toimintaa. Hallituksen tärkein tehtävä on varmistaa, että yrityksellä on hyvä toimiva johto eli pätevä toimitusjohtaja.

Hallituksen vastuu yrityksen strategiasta kehittämisestä korostuu yhä enemmän. Hallitus määrittelee yrityksen liiketoiminnan ja vision ja päättää toiminnan päästrategioista, tekee strategisesti tärkeitä päätökset ja asettaa rajat riskinotolle. Nordeassa hallitus päättää myös johdon palkitsemiseen liittyvistä asioista.

Hallituksen on seurattava yrityksen kehitystä ja puututtava siihen tarvittaessa. On kuitenkin tärkeää, että hallitus antaa yrityksen johdon hoitaa tehtävänsä – kahdesta suunnasta tulevat käskyt luovat epävarmuutta.

Hyvin toimivassa hallituksessa on itenäisiä ja rohkeita jäseniä, joilla on erilainen tausta ja osaaminen ja jotka pystyvät muodostamaan yhteisen näkemyksen yrityksestä sekä hankkimaan perusteelliset tiedot yrityksestä ja sen markkinoista.

Tehokkaasti työskentelevä hallitus keskittyy olennaisiin asioihin ja sivuuttaa epäolennaiset. Hallituksen jäsenet valmistautuvat huolella hallitustyöhön, ja kokouksissa pidetään huoli siitä, että kaikki näkökulmat tulevat esiin.

Puheenjohtajan rooli ja vastuut ovat entistä selvemmat nyt, kun yhtiökokous valitsee puheenjohtajan. Hallituksen puheenjohtaja on toimitusjohtajan ohella yhtiön tärkein puhemies ja edustaja.

Puheenjohtajan on osattava kuunnella, mutta hänen on myös kyettävä yhdistämään eri näkemykset niin, että niiden pohjalta voidaan tehdä selkeitä ja toimivia päätöksiä.

Puheenjohtaja on myös toimitusjohtajan keskustelukumppani. Hänen tehtävänsä ei ole tehdä päätöksiä vaan rohkaista siihen. Hallituksen puheenjohtajan ja toimitusjohtajan hyvään yhteistyöhön kuuluu avoin vuoropuhelu, joka sisältää sekä tukea että kritiikkiä.

Hyvä hallintotapa edistää vahvaa johtamista.

### Vahva johtajuus luo uskoa tulevaisuuteen

Johtaminen on ratkaisevan tärkeää yrityksen kehittymiselle.

Esimiehellä ja johtajalla on perustavaa laatua oleva ero. Esimies nimitetään tehtäväänsä: häntä on toteltava. Johtaja saa valtuutensa muiden luottamuksesta. Hän on henkilö, jota halutaan totella.

Esimes hyödyntää organisaatiossa olevaa energiaa. Johtaja puolestaan toimii katalysaattorina, joka luo uutta energiaa organisaatioon.

Avoimuus ja oikeudenmukaisuus ovat tärkeitä johtamisessa. Tämä tarkoittaa sitä, että tekeminen ja ajattelu eivät perustu lahjontaan tai taktisiin syihin. Johtajaan luotetaan.

Toinen hyvän johtajan ominaisuus on rohkeus. Siviilirohkeus on erityisen kunnioitettu ja ihailtu ominaisuus, ehkä siksi, että se on niin harvinaista.

Kyky luoda visioita ja viedä ne käytäntöön on kolmas luontaisen johtajan ominaispiirre. Kun etsin esimiehiä ja johtajia, etsin henkilöitä, jotka näkevät ”kulman taakse”. Vahva usko visioon lisää luottamusta ja innostaa.

Hyvä johtaja vaatii paljon itseltään ja muilta. Hän ottaa itse vastuun virheistä ja antaa muille kiitosta menestyksestä.

Menestyvä johtaja on myös johdonmukainen ja toimii itse ohjeidensa mukaan. Esimerkiksi ei käy se mitä sanoo, vaan se mitä tekee.

Valitettavasti kaikki eivät osaa käyttää koko potentiaaliaan. Jäykät organisaattiorakenteet ja huonot esimiehet estävät tämän. Johtajien tärkein tehtävä on löytää muita hyviä johtajia sekä vaalia työntekijöiden itsetuntoa ja vastuuntuntoa, ja näin tukea heidän kasvuaan.

Kunnianhimo, unelmat ja toivo vievät ihmisiä eteenpäin. Kyky viestittää tulevaisuudenuskoa on suuri osa johtajuutta.

Tulevaisuus on jotain, minkä luomme yhdessä.

### Menestyvä kulttuuri syntyy asiakkaiden tarpeista

Kulttuuri on liima, joka pitää eri yhteiskunnat ja organisaatiot yhdessä. Se määrittää, mikä on oikein ja mikä on väärin, mikä on kaunista ja mikä on rumpaa, mikä on tärkeää ja mikä ei.

Yksityiskohtaisten ohjeiden ja päätösten sijaan yrityksiä johdetaan suurelta osin arvojen, toimintatapojen ja yleisesti sovellettavien käsitteiden perusteella. Ne



muodostavat kulttuurin, joka luo puitteet päätöksenteolle. On tärkeää, että hallitus ja johto määrittävät kulttuurin. "Portaat puhdistetaan ylhäältä alaspäin."

Kun Merita ja Nordbanken yhdistyivät, monet ihmettelivät, miten on mahdollista yhdistää suomalainen ja ruotsalainen kulttuuri saman katon alle. Se on onnistunut oikein hyvin. Mutta se ei tapahtunut itsestään. Kun kaksi eri maissa toimivaa yritystä kohtaa, sen on oltava kulttuurien kohtaaminen eikä kulttuurien törmäys.

On hienoa, että olemme erilaisia. Kun perustimme Nordeaa, sanoimme, että olemme tarpeeksi samanlaisia voidaksemme tehdä yhteistyötä, tarpeeksi erilaisia voidaksemme oppia toisiltamme ja meitä oli tarpeeksi monta luodaksemme hyvän kotimarkkina-alueen.

Johdon tehtävä oli ensinnäkin luoda perusarvot, jotka ohjasivat toimintaa, ja toiseksi hyväksyä ja tukea kansallisia eroja.

Määrittelimme jo aikaisessa vaiheessa Nordean tehtävän: autamme henkilö- ja yritysasiakkaita toteuttamaan unelmansa ja liikeideansa tarjoamalla heille heidän tarpeidensa mukaan luotuja taloudellisia ratkaisuja. Lyhyesti sanottuna: "teemme sen mahdolliseksi".

Uuden, vasta yhdistyneen yrityksen arvoiksi muodostuivat: "luomme arvoa", "olemme innovatiivisia" ja "enemmän aikaa ja mahdollisuuksia".

Siinä vaiheessa kun pankkien yhdistyminen alkoi näkyä hyötyinä asiakkaille ja omistajille, johdon viestinä oli "fokusointi, nopeus ja tulokset" sekä "liian monesta yhteen". Loimme uusia yhteisiä toimintatapoja.

Nykyisin Nordean arvot ovat: "erinomaiset asiakaskokemukset", joiden kautta pyrimme ylittämään asiakkaan odotukset ja luomaan kumppanuussuhteita; "ihmiset ratkaisevat", sillä henkilöstön avulla erotamme muista, sekä "yksi Nordean joukkue", joka auttaa

meitä hyödyntämään Nordean kaikki resurssit jokaisen asiakkaan hyväksi.

Vahvassa kulttuurissa sääntöjä on vähemmän ja ne ovat parempia kuin heikossa kulttuurissa.

### **Elinvoimaisissa yrityksissä on sekä liikemiehiä että yrittäjiä**

Liiketoiminnallinen lähtökohta on menestyksekkään rahoitustoiminnan edellytys. Sen täytyy olla perustana kaikelle mitä teemme. Pankissa jokaisen täytyy osata laskea.

Menestykselliset strategiat perustuvat tulevaisuuden markkinoiden logiikan arviointiin, ei pelkästään aikaisempaan kokemukseen. Ajoitus on ratkaisevaa. Strateginen fokusointi luo perspektiiviä: hallitus ja johto tunnistavat mahdollisuuden sellaisen nähdessään.

Nordea syntyi rakenteellisten fuusioiden kautta. Visiona oli maiden rajat ylittävä suuri eurooppalainen pankki, jonka päätoimialueena on neljä Pohjoismaata.

Pankki on vahvistunut strategisesti painottuneen orgaanisen kasvun ja vahvan liiketoiminnan ansiosta. Tulevat hankkeet voidaan rahoittaa vain parantamalla jatkuvasti toimintaa. Tämä tarkoittaa myös kulujen vähentämistä.

Jokainen hyvin hoidettu yritys hoitaa tasettaan dynaamisesti. Optimaalinen pääomarakenne ja varainhankinta ovat välttämättömiä, ja pääomaa on käytettävä tehokkaasti. Pääomavaatimukset määräytyvät strategian ja markkinoiden mukaan. Nordean tapauksessa myös sääntely vaikuttaa pääomavaatimuksiin.

Yrittäjyys on aivan yhtä tärkeää suuressa yrityksessä kuin pienessä. Halu luoda uutta liiketoimintaa on tärkeää kaikilla tasoilla suuressa yrityksessä, jonka on jatkuvasti taisteltava säilyttääkseen elinvoimaisuutensa.

Ei ole olemassa kannattamattomia asiakkaita, vaan ainoastaan huonoja liiketoimintamalleja ja tehottomuutta.

### **Järjestys luo mahdollisuudet rohkeisiin päätöksiin**

Menestyksekkään pankkitoiminnan edellytyksenä on se, että tietää mitä tekee ja tekee vain niitä asioita, joita ymmärtää.

Yhdysvalloista alkaneen maailmanlaajuisen finanssikriisin ratkaisevana syynä oli puhdas tietämättömyys. Finanssi- ja luottopolitiikka synnyttivät jättiläismäisen kuplan. Rahoitussektori uskoi, että niiden luomat räjähdysalltiitit asuntolainatuotteet olivat harmittomia.

Pankin on pidettävä riskinsä hallinnassa, tunnettava todennäköisyydet, tiedettävä miten laajoiksi vahingot voivat muodostua, jos riskit toteutuvat. Tämä vaatii tehokkaita hallintoprosesseja, luotettavaa kirjanpitoa ja tehokkaita tietojärjestelmiä. Toisin sanoen, tarvitaan toimivaa infrastruktuuria eli hyvää byrokraatia.

Kun aloitin työni Nordbankenissa vuonna 1991, yksi tärkeimmistä tehtävistäni oli luoda pankkiin ja pankkilaisille luotettavat, ennakoitavissa olevat toimintatavat. Jos asenteet ovat kohdallaan, kirjanpito luotettavaa, dokumentaatio kunnossa ja vastuut selvät, on luotu perusta rohkealle päätöksenteolle. Silloin riskit ovat tiedossa ja niitä voidaan mitata.

Vahva infrastruktuuri on harkitun riskinoton edellytys.

### **Pankkitoiminnan perusidea on riskien arviointi ja hallinta**

Riskejä on arvioitava monella osa-alueella. On ymmärrettävä makrotaloudellisia riskejä, markkinariskejä, likviditeettiriskejä, operatiivisia riskejä, vastapuoliriskejä, ympäristöriskejä ja etenkin luottoriskejä.

Nordea on kehittänyt menetelmiä, joilla tunnistetaan, mitataan ja hinnoitellaan riskejä. Menetelmiä kehitetään yhä tarkemmiksi.

Luotonanto on aina ollut pankkien keskeinen tehtävä. Pankeilla on ratkaise-



## Onnistuneet fuusiot toteutetaan linjaorganisaatiossa. Nordea syntyi pohjoismaisista ideoista.

va rooli yhteiskunnassa: ei luottoja – ei hyvinvointia. Pankki saa myös suuren osan tuotoistaan luotonannosta. Huonot luotot voivat kuitenkin suistaa pankin perikatoon. Luottotappioita syntyy puutteellisten sisäisten prosessien vuoksi sekä siksi, että ulkoisia olosuhteita ei ymmärretä oikein.

Siksi pankille on olennaisen tärkeää luoda johdonmukainen ja vakaa luotonannon kulttuuri. Luotonantoon on paneuduttava, on tiedettävä mikä on tärkeää ja on käytettävä hyväksi organisaation aikaisemmat kokemukset.

Tilinpäästösten tulkitseminen on yhdenlaista osaamista, ihmisten arviointi toisenlaista. Olemme kokemuksen perusteella oppineet määrittämään vakuuksien arvot, mutta vakuusarvoja tärkeämpää on maksukyky ja -halukkuus.

Olen ollut yli 20 vuoden ajan mukana erilaisissa luottovaliokunnissa ja nähnyt, kuinka luotonannon parissa työskentelevät henkilöt oppivat keskittymään olennaiseen. Helpointa on aina sanoa ei, kun on kyse luottoriskistä. On kuitenkin muistettava, että pankki ottaa aina vastuun riippumatta siitä, sanooko se kyllä vai ei.

Luotonannossa on arvioitava sekä ihmisiä että lukuja.

**Hyvä etiikka on hyvää liiketoimintaa**  
Pankit ovat osa talouden infrastruktuuria. Niiden on ymmärrettävä vastuunsa ja noudatettava hyvää etiikkaa.

Nordean toiminta perustuu yhteisiin pohjoismaisiin ideoihin, joihin kuuluvat vapauden kunnioittaminen, yhdenvertaisuus, ympäristöstä huolehtiminen ja yhteiskunnallinen vastuu sekä eettinen, rehellinen ja vilpitön toiminta.

Yhteiskunnallinen vastuu ja etiikka on kirjattu selkeästi yhteisiin periaatteisiin, jotka ohjaavat toimintaamme. Meidän on aina pysyteltävä pois harmaalta alueelta

ja erossa epäilyttävistä taloudellisista järjestelyistä.

Pankin on omassa toiminnassaan varmistettava kestävä kehitys. Meidän on oltava taloudellisesti niin vahvoja, että voimme luoda arvoa yhteiskunnalle ja niille markkinoille, joilla toimimme.

Emme saa käyttää enempää resursseja kuin on aivan välttämätöntä. Tämä on hyvää liiketoimintaa ja hyödyttää ympäristöä ja ilmastoa.

Meidän on kannettava vastuu asiakassuhteissa. On sekä hyvää etiikkaa että hyvää liiketoimintaa olla antamatta luottoa ympäristön kannalta epäilyttävälle hankkeille.

Kannamme vastuun omasta henkilöstöstämme mutta myös niiden yritysten henkilöstöstä, joille ”teemme asiat mahdollisiksi”. Myös tässä etiikka ja taloudelliset seuraamukset kohtaavat toisensa.

Pankin täytyy joka päivä ansaita ”toimilupansa”.

### **Onnistuneet fuusiot toteutetaan linjaorganisaatiossa**

Fuusiot syntyvät usein tarpeesta olla suuri. Me, jotka olimme mukana luomassa Nordeaa, näimme, että suuret yritysasiakkaamme vaativat palveluita, jotka edellyttivät meiltä suurta kokoa – laajaa rahoitusta, kattavia maksujärjestelmiä ja kansainvälistä verkostoa.

Suuri koko antoi meille etenkin tietoteknisiä investointeja varten tarvittavat resurssit sekä etua varallisuudenhoidossa. Pystyimme tehostamaan toimintaamme. Suuret ulkomaiset pankit tekevät mielellään yhteistyötä muiden suurten pankkien kanssa. Suuren kokomme ansiosta saimme näkyvyyttä.

Nordea on monen onnistuneen fuusion tulos. Useimmat fuusiot kuitenkin epäonnistuvat. Itse asiassa jopa kaksi kolmesta fuusiosta tuottaa pettymyksen.

”Ystävälliset fuusiot” eivät voi perustua stereotyyppisiin arvioihin kustannus-

hyödyistä. On tärkeää, että lähtökohtana on ”strateginen yhteensopivuus”, yhteinen visio ja yhteiset tavoitteet. Vasta sitten voidaan lähteä kartoittamaan resursseja, uudelleenorganisointia ja tuloksia. Jos päästään yhteisymmärrykseen, on toimittava nopeasti.

Fusion on oltava järkevää useimpien osakkeenomistajien kannalta. Pääomarakenteen ja alustavan organisaation on oltava kunnossa.

Menestyksen avain on vahva ja selkeä johtajuus. Yhdistymisen on tapahduttava linjaorganisaatiossa, jolloin johtajat ovat siitä henkilökohtaisesti vastuussa. Uuden organisaation johtamisen on oltava näkyvää. Yhdistymisprosessin delegointi linjaorganisaation ulkopuoliselle projektille ei toimi.

Jotta visioon voidaan sitoutua ja välttää epävarmuudelta, tarvitaan viestintää, viestintää ja viestintää. Mikään osapuoli ei saa käyttäytyä ”imperialistisesti”: kaikkia osapuolia on kohdeltava kunnioittavasti.

Uusi yritys tarvitsee johtajuutta, selkeitä raportointijärjestelmiä, kulttuuria. Loimme jo aikaisessa vaiheessa yhteisen mallin taloudelliseen raportointiin. ”Yksi tahto, yksi lompakko.”

Menestyksenkäs fuusio perustuu siihen, että tunnustetaan arvot, jotka näyttävät selkeän suunnan.

Nordea syntyi pohjoismaisista ideoista.



Hans Dalborg  
Hallituksen puheenjohtaja

# Hallittu kasvu – kasvu ja tuotot tasapainossa

Nordean strategiset tavoitteet

- Kasvu
- Asiakkaiden pääpankki
- Yksi toimintamalli

## Kunnianhimoinen visio ja tavoitteet

Nordean visiona on olla vahva eurooppalainen pankki, joka luo merkittävää arvoa asiakkailleen ja omistajilleen ja joka on tunnettu osaavasta henkilöstöstään. Visio näkyy Nordean tunnusluku-tavoitteissa, ja Nordean arvot tukevat sitä.

Nordean liiketoiminnan keskipitkän aikavälin visio perustuu kolmeen strategiseen tavoitteeseen. Ensinnäkin Nordea noudattaa kasvustrategiaa, jolla varmistetaan riittävät tuotot erinomaisen asiakaskokemusten luomiseksi ja arvon tuottamiseksi pitkällä aikavälillä. Toiseksi Nordea haluaa olla asiakkaiden pääpankki. Kolmanneksi Nordealla on oltava yksi yhteinen toimintamalli, jotta resursseja voidaan kohdistaa asiakaspalveluun. Tavoitteena on kasvattaa markkinaosuutta Pohjoismaissa ja pitää

asiakastytyväisyys vertailuryhmän korkeimmalla tasolla.

Nordean asiakaslähtöiset arvot esiteltiin vuonna 2007, ja ne ovat nyt keskeinen osa pankin toimintaa. ”Erinomaiset asiakaskokemukset” on arvoista tärkein. Se ohjaa henkilöstön käyttäytymistä ja päätöksentekoa. ”Ihmiset ratkaisevat” korostaa sitä, että Nordea erottuu kilpailijoista henkilöstön avulla. ”Yksi Nordean joukkue” tarkoittaa, että kaikki nordealaiset työskentelevät yhtenä tiiminä löytääkseen asiakkaille parhaat ratkaisut.

## Hallittu kasvu ja tiiviit asiakassuhteet

Nordean matka hyvästä kohti erinomaista alkoi neljä vuotta sitten. Silloin otettiin käyttöön selkeä organisen kasvun strategia Pohjoismaissa ja Euroopan

uusilla markkinoilla. Kasvustrategia on nykyisin pääosin samanlainen kuin neljä vuotta sitten. Toteutuksessa on kuitenkin tehty jonkin verran muutoksia, jotta kasvu ja oman pääoman tuotto on saatu tasapainoon. Matkalla kohti erinomaisesta Nordean kasvu on hallittua ja riskit ja mahdollisuudet arvioidaan tarkasti. Painopisteinä organisen kasvun strategiassa ovat tiiviit asiakassuhteet, resursien kohdistaminen asiakaspalveluun, toiminnan tehostamiseen tähtävien investointien rahoittaminen ja toiminnan sopeuttaminen uuden sääntelyn mukaisesti.

## Kehityshankkeet tukevat hallitun kasvun strategiaa

Hallitun kasvun strategiaa jatketaan. Nordean varainhankinta ja pääomarakenne ovat vakaalla pohjalla. Siksi konserni voi jatkaa menestyksestä organista kasvua ja pyrkiä aktiivisesti nostamaan asiakkaita asiakasohjelmien ylimmille tasoille Pohjoismaissa, hankkia uusia asiakkaita ja kasvattaa Nordean osuutta asiakkaiden asioinnista. Lähes 75 % Nordean tuotoista tulee Pohjoismaissa neljästä ylimmästä henkilö- ja yritysasiakassegmentistä.

Nordea käynnisti vuoden 2010 alku-puolella yhdeksän kehityshanketta, joiden avulla pyritään saavuttamaan konsernin pitkän aikavälin tavoitteet. Hankkeet ovat jo tuottaneet tulosta: tehokkuus on lisääntynyt, asiakastytyväisyys on parantunut ja investoinneille

## Visio ja tunnuslukutavoitteet

Pitkän aikavälin tunnuslukutavoitteet	Pitkän aikavälin tunnuslukutavoitteet	Tavoite	Tulos	
			2009	2010
Osakkeen kokonaistuotto		Eurooppalaisen vertailuryhmän parhaan neljänneksen joukossa	7. sija 20:n joukossa	9. sija 20:n joukossa
Riskisopeutettu tulos <sup>1</sup>		Kaksinkertaistetaan vuosien 2006–2013 aikana <sup>2</sup>	42 %	34 %
Oman pääoman tuotto		Samalla tasolla kuin pohjoismaisen vertailuryhmän parhailla	11,3 %	11,5 %

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

2) Verrattuna vuoteen 2006 (1 957 milj. euroa). Prosenttiluku näyttää kasvun vuodesta 2006 lähtien.



” Hallitun kasvun strategia perustuu tiiviisiin asiakassuhteisiin ja neuvontapalveluihin.

on saatu tuottoa. Hankkeet jatkuvat ja niistä odotetaan lisää hyötyjä.

#### **Henkilöasiakasstrategia**

Henkilöasiakkaat jaetaan neljään segmenttiin pankkiasioinnin perusteella. Kullekin segmentille on annettu asiakaslupaus, jossa määritellään yhteydenpito, palvelutaso, hinnoittelu ja tuotteet. Strategia perustuu siihen, että hyvillä asiakkailla tarjotaan paras palvelu, parhaat tuotteet ja edullisimmat hinnat. Hinnat ovat läpinäkyviä eikä niistä yleensä neuvotella. Tästä hyötyvät sekä asiakkaat että Nordea.

Asiakassuhteita vahvistetaan määrätietoisesella tuotestrategialla. Nordealla on laaja tuotevalikoima, osaava tuoteorganisaatio ja tehokas jakeluverkosto. Konsernin monikanavastrategiaan kuuluvat konttorit, puhelinpalvelu sekä verkko- ja mobiilipalvelut. Tavoitteena on parantaa asiakastytyvyyttä, kasvattaa myyntiä ja vähentää asiakaspalvelun kustannuksia. Myynti käynnistyy konttoreista, joihin nykyiset ja potentiaaliset avainasiakkaat kutsutaan palveluneuvotteluihin ja joissa heitä opastetaan käyttämään Nordean verkkopalveluja.

#### **Yritysasiakasstrategia**

Yritysasiakkaat jaetaan neljään segmenttiin niiden Nordealle tarjoaman potentiaalinen ja palvelutarpeiden monitulkaisuuden perusteella. Kullekin segmentille on annettu asiakaslupaus,

jossa määritellään yhteydenpito, palvelutaso ja tuotteet. Tavoitteena on toimia asiakkaan pääpankkina siten, että asiakas hoitaa mahdollisimman suuren osan pankkiasioistaan Nordeassa. Asiakasvastuullisilla johtajilla on kokonaisvaltainen kuva asiakkaan liiketoiminnasta ja taloudellisesta tilanteesta.

Nordeaan on vastikään perustettu uusi suuryrityspalvelu ja pääomamarkkinat -yksikkö, koska Nordea haluaa olla johtava pankki suuryritysten palvelussa Pohjoismaiden markkinoilla. Nordea on vahvistanut merkittävästi markkina-asemaansa suuryritysten pääpankkina ja cash management -palveluiden tarjoajana.

Nordea tarjoaa suurille ja keskisuurille yrityksille riskienhallinta- ja pääomamarkkinatuotteita luontevana osana tuotevalikoimaa.

#### **Investoinnit Euroopan uusille markkinoille**

Nordean New European Markets -yksikkö toimii Venäjällä, Puolassa ja Baltian maissa. Nordea aloitti toimintansa tällä nopeasti kasvavalla alueella lähes 20 vuotta sitten. Aluksi palveltiin lähinnä pohjoismaisia yritysasiakkaita, joilla oli toimintaa näissä maissa. Nykyisin palvelaan myös paikallisia asiakkaita ja kohderyhmänä ovat ylimpien segmenttien henkilöasiakkaat ja vakavaraiset yritysasiakkaat – Venäjällä ainoastaan erittäin suuret yritykset. Strategia on osoittautunut

menestyksekkääksi. Tuotot ovat vähitellen kasvaneet ja riskit on pidetty hyvin hallinnassa. Verkostoa on laajennettu vuoden 2006 lopulta lähtien Baltian maissa ja etenkin Puolassa.

Euroopan uusilla markkinoilla on pitkällä aikavälillä tarkoitus jatkaa hallitun kasvun strategiaa. Makrotaloudellisen kehityksen vuoksi Nordea on kuitenkin hidastanut laajenemisvauhtia näillä markkinoilla. Venäjällä ja Baltian maissa ei ole perustettu lainkaan uusia konttoreita. Puolassa finanssikriisin vaikutukset ovat olleet lievemmät kuin muilla alueilla, ja siellä avattiin 45 uutta konttoria vuonna 2010. Kasvuohjelma Puolassa jatkuu, ja vuonna 2011 on suunniteltu avattavaksi 10 uutta konttoria. Tavoitteena on luoda pitkäaikaisia asiakassuhteita tarkasti valittujen suuryritysten pääpankkina.

#### **Yksi toimintamalli**

Nordean toimintamalli tukee organisen kasvun strategiaa. Se varmistaa tehokkaan toiminnan ja parantaa asiakassuhteiden laatua, lisää asiakaspalveluun kohdistettavia resursseja ja lyhentää uusien tuotteiden ja palvelujen markkinoilletuloaikaa.

# Liiketoiminta-alueet

Erinomaiset asiakaskokemukset olivat liiketoiminta-alueiden päätavoite vuonna 2010. Tämän ansiosta tuotot kasvoivat vahvasti, asiakasmäärät lisääntyivät ja asiakastyytyväisyys parani.

## **Pankkitoiminta, Tanska**

### **Liiketoiminta jatkui vahvana**

Liiketoiminta kehittyi Tanskassa edelleen myönteisesti vuonna 2010. Avain- ja private banking -asiakkaiden määrä kasvoi 59 000:lla. Kasvua edellisvuodesta oli 9 %, mikä kuvaa Nordean vahvaa brändiä ja kilpailukykyistä tuote- ja palveluvalikoimaa. Asiakasmäärän nousu kasvatti henkilöasiakkaille annettujen luottojen ja henkilöasiakkaiden talletusten volyymeja ja markkinaosuuksia.

Palveluneuvottelujen määrä lisääntyi entisestään. Painopisteenä oli edelleen kaikkien esimiesten osaamisen vahvistaminen. Yritysten investoinnit olivat vähäisiä, kun huomiota kiinnitettiin ensisijaisesti käyttöpäömaan. Luottojen kysyntä oli siksi vaikeaa. Marginaalit pysyivät pääosin entisellä tasolla suurista kilpailupaineista huolimatta. Markkinaosuudet henkilö- ja yritysasiakkaiden talletuksista kasvoivat vuonna 2010. Tulevien säännösten valossa on odotettavissa, että kilpailu talletuksista kiristyy.

Luottotappiot pienenevät edellisvuodesta suotuisan makrotalousohikityksen ansiosta.

## **Pankkitoiminta, Suomi**

### **Kasvuohjelma tuottaa tulosta**

Suomessa toteutettava kasvuohjelma tuki edelleen tuloksia. Avain- ja private

banking -asiakkaiden määrä kasvoi 44 000:lla eli 5 %. Palveluneuvottelujen määrä oli edelleen suuri. Asiakaspalvelun parantamiseksi tehty työ palkittiin, sillä asiakastyytyväisyys parani merkittävästi vuonna 2010.

Markkinaosuudet henkilöasiakkaiden talletuksista ja luotoista kasvoivat. Pääkaupunkiseudulla avattiin useita uusia konttoreita.

Nordean vahva markkina-asema yritysasiakassegmentissä pyrittiin varmistamaan erilaisilla toimilla. Talouden elpyminen jatkui, mikä johti yritysluottojen kysynnän lievään kasvuun. Uusien luottojen lisäksi nykyisen luottokannan uudelleenhinnoittelu nosti edelleen marginaaleja. Nordea oli edelleen merkittävin yhtenäisellä euromaksualueella toteutettavien maksujen eli SEPA-maksujen välittäjä Suomessa. Sen markkinaosuus SEPA-maksuista oli 65 %.

## **Pankkitoiminta, Norja**

### **Avain- ja private banking -asiakkaiden määrä kasvoi**

Avain- ja private banking -asiakkaiden määrä kasvoi 24 000:lla eli 11 %. Uusasiakashankinta tuki edelleen vahvasti kasvua. Liiketoiminnan vahvasta vireestä kertoi myös se, että yksi Norjan johtavista henkilökohtaista taloutta käsittelevistä julkaisuista valitsi Nordean parhaaksi henkilöasiakkaiden pankiksi

Norjassa.

Markkinaosuus henkilöasiakkaille annetuista luotoista kasvoi ja markkinaosuus henkilöasiakkaiden talletuksista pysyi vakaana. Henkilöasiakasluottojen volyymit kasvoivat edelleen. Henkilöasiakkaat alkoivat siirtää säästöjään pankkatileiltä sijoitusrahastoihin. Uusien rahastojen myynti kehittyi positiivisesti ja nosti Nordean markkinaosuutta.

Yrityksille annettujen luottojen ja yritysten talletusten volyymit kasvoivat ja niiden marginaalit pysyivät edellisvuoden tasolla. Riskien hinnoitteluun liittyvät toimet tukivat yrityksille annettujen luottojen marginaaleja. Liiketoiminta kasvoi ja myös pääomamarkkinatuotteiden myynti lisääntyi.

## **Pankkitoiminta, Ruotsi**

### **Yritysasiakastoiminta vilkasta**

– avainasiakkaiden määrä kasvoi 6 %  
Liiketoiminta jatkui vilkkaana koko vuoden ajan. Volyymit kasvoivat vahvasti, ja avain- ja private banking -asiakkaiden määrä lisääntyi 53 000:lla eli 6 %.

Henkilöasiakastoiminnan aktiivisuus kasvatti säästämisen tuotteiden, asuntoluottojen ja sijoitustuotteiden volyymeja. Säästämisen tuotteisiin liittyvät palkkiotuotot kasvoivat edelleen. Kasvua tuki sijoitussidonnaisten henkivakuutus- tuotteiden, sijoitusrahastojen ja arvopaperivälityspalvelujen vahva myynti.



Kasvamme yhdessä asiakkaidemme kanssa. Nordea rahoitti vuoden aikana lukuisten nykyisten ja uusien yritysasiakkaiden toimintaa.



Toiminta oli vilkasta myös yrityssektorilla, ja volyymit kasvoivat edelleen vakaasti suurten ja keskiuurten yritysten segmenteissä. Suuryrityspalveluissa luottojen kysyntä väheni hieman aiemmalta korkealta tasolta, mikä kertoi yritysasiakkaiden likviditeettitilanteen paranemisesta, joukkolainamarkkinoiden elpymisestä sekä erityisesti kansainvälisten pankkien kanssa käytävän kilpailun kiristymisestä.

#### **New European Markets**

New European Markets -yksikkö toimii Puolassa, Venäjällä ja Baltian maissa. Nordea tarjoaa näillä markkinoilla kattavia rahoituspalveluja sekä henkilö- että yritysasiakkaille. Toiminta kehittyi hyvin vuonna 2010. Luotto- ja talletusvolyymit kasvoivat edelleen reipasta vauhtia, ja Nordea vahvistui markkina-asemaansa. Talouskehitys oli Euroopan uusilla markkinoilla suotuisaa. Ongelmaluottoja syntyi huomattavasti vähemmän kuin edellisvuonna.

#### **Baltian maat**

Baltian maiden taloudet toipuivat vuoden 2009 vaikeasta taantumasta ja vakaantuivat vähitellen vuoden 2010 aikana. Vuoden lopulla ne alkoivat elpyä lähinnä viennin tukemana. Taantuma vaikutti edelleen luottojen laatuun, mutta vaikutus laantui vähitellen vuoden aikana. Ongelmaluottoja oli bruttomääräisesti 572 milj. euroa eli 7,12 % luotonannosta. Luottotappiovarauksia oli 76 milj. euroa, kun niitä edellisvuonna oli 201 milj. euroa.

Nordealla on Baltian maissa vahva asema valikoiduissa yritysasiakas-segmenteissä, kuten pohjoismaisten yritysasiakkaiden segmentissä. Asema vahvistui entisestään taantumien aikana. Nordea tarjoaa kattavan tuotevalikoiman myös henkilöasiakkaille. Baltian maissa

on yli 60 konttoria ja noin 334 000 asiakasta, joista 60 000 on avainasiakkaita.

#### **Puola**

Puolan talous selvisi hyvin vuoden 2009 maailmanlaajuisesta finanssikriisistä. Kasvuvauhti kiihtyi viennin tukemana vuonna 2010. Sekä julkinen että yksityinen kulutus kasvoivat tasaisesti, ja Puolan talouden pitkän aikavälin näkymät ovat vakaat. Nordean luottosalkku on hyvin hajautettu ja luottojen laatu on edelleen vahva.

Nordea laajensi yritysasiakastoimintaansa vuoden aikana ja loi tiiviitä suhteita useisiin merkittäviin uusiin asiakkaisiin. Nordea toteutti myös tähän asti suurimman toimeksiantonsa Puolassa.

Henkilöasiakastoiminnan osuus kasvaa, kun konttoriverkostoa on laajennettu. Vuonna 2010 perustettiin 45 uutta konttoria. Nordealla on nyt Puolassa yli 200 konttoria ja noin 590 000 henkilöasiakasta ja pienyritysasiakasta. Nordean brändi tunnetaan yhä paremmin, ja Nordea sai edelleen tunnustusta palvelu- ja tuotevalikoimastaan.

#### **Venäjä**

Venäjän talous elpyi vahvasti vuonna 2010. Tämä oli lähinnä viennin kasvun, kansainvälisen talouden elpymisen sekä öljyn, metallien ja muiden raaka-aineiden hintojen nousun ansiota. Myös yksityinen kulutus elpyi. Nordean liiketoiminta Venäjällä kehittyi edelleen suotuisasti vuoden aikana. Luottosalkun laatu on hyvä, ja ongelmaluottojen määrä on vakaa, noin 1 % luotonannosta.

Suuria yritysasiakkaita saatiin vuoden aikana lisää. Suuret venäläisyrietykset ovat Nordean tärkein kohde-ryhmä Venäjällä. Pitkän aikavälin tavoitteena on kuitenkin hajauttaa toimintaa myös muihin segmentteihin. Henkilöasiakastoiminta kehittyi hyvin vuoden aikana ja liiketoiminnan volyymit kasvoivat.

#### **Shipping & Oil Services**

##### **Luottamus palaa markkinoille**

Nordealla on vakaa maine merenkulkusektorilla. Luottamus alkoi palata luottomarkkinoille vuonna 2010, ja tapahtumamäärät kasvoivat merkittävästi. Vahvan riskinvälityskapasiteettinsa ansiosta Nordea toteutti onnistuneesti useita syndikoituihin luottoihin liittyviä järjestelyjä. Nordean järjestämien luottojen volyymi oli vuonna 2010 huomattavasti edellisvuotta suurempi. Nordea on saanut tunnustusta syndikoitujen luottojen järjestäjänä, ja sitä pidetään yhtenä maailman johtavista shipping-alan toimijoista.

Yksityisen sektorin hankinnat ja julkisen sektorin elvytys tukivat tärkeimpiä shipping-alan segmenttejä vuoden 2010 alkupuoliskolla. Shipping-markkinat hiljenivät vuoden jälkipuoliskolla, kun näiden toimien vaikutus laantui. Tähän vaikuttivat myös joidenkin suurien uusien alusten toimitukset.

Öljyn hinnan nousu vuonna 2010 lisäsi öljynetsinnän ja -tuotannon panostuksia, mikä vaikutti myönteisesti öljyalan palvelujen kysyntään.

#### **Finanssipalveluyritykset**

##### **Vahva tulos ailahtelevilla markkinoilla**

Nordea on finanssipalveluyritysten johtava kumppani Pohjoismaiden markkinoilla. Asiakkaina on noin 400 pohjoismaista ja 100 kansainvälistä finanssipalveluyritystä sekä noin 1 700 pankkikonsernia.

Vuotta 2010 leimasi epävarmuus, josta esimerkkeinä ovat euroalueen reunavaltioiden talousvaikeudet sekä valuuttakurssien ja korkojen heilahtelut. Säästämisen rakenteellinen kasvu jatkui, mikä näkyi hoidossa olevan varallisuuden kasvuna. Kilpailu kiristyi edellisvuodesta. Kansainväliset kilpailijat palasivat Pohjoismaiden markkinoille.

Nordea puolusti asemaansa menestyksekkäästi ja kasvatti markkinaosuuttaan vahvan taloudellisen tilanteensa ja mark-

# Pohjoismaiset asiakassegmentit

kina- asemansa sekä laadukkaiden palvelujensa ansiosta. Pankin vahva suhteellinen kehitys finanssikriisin aikana sekä valmistautuminen uuteen sääntelyyn tukee palvelujen tarjontaa ja houkuttelee niin kotimaisia kuin kansainvälisiäkin asiakkaita.

## **International Private Banking**

International Private Banking -toiminto sai vuonna 2010 runsaasti uusia asiakkaita, kun uusasiakashankintaa pidettiin toiminnassa etusijalla. Uusasiakashankintaa tuettiin vahvistamalla muita kuin pohjoismaisia asiakkaita palvelevaa tiimiä ja kaikkein kannattavimmille asiakkaille tarjottavaa tuote- ja palveluvalikoimaa. Henkilöstön osaamista varallisuudenhoidon ja verotuksen suunnittelussa lisättiin, ja nämä palvelut kuuluvat nyt palveluvalikoimaan useissa maissa.

## **Suuryrityspalvelut – yritysasiakas-toiminnan tuotot kasvoivat**

Suuryritysmarkkinat ovat vakaantuneet finanssikriisin jälkeen ja kilpailu kiristyy, kun kansainväliset toimijat ovat palanneet Pohjoismaiden markkinoille. Liiketoiminta jatkui vilkkaana vuonna 2010, ja suurimmille yritysasiakkaille annettujen luottojen volyymit kasvoivat.

Nordea toimi järjestäjänä useissa viitelainoissa ja oli edelleen johtava pohjoismaisten yritysten euromääräisten joukkolainojen järjestäjä Pohjoismaissa.

Tuottoja saatiin laajalti rahoituspalvelujen eri osa-alueilta, ja Nordean tavoitteena on kasvattaa osuutta asiakkaiden asioinnista. Nordea hoiti lukuisia suuria asiakastoimeksiantoja, mukaan lukien useita listautumisanteja, osakeanteja ja M&A-järjestelyjä. Nordea on edelleen myös johtava syndikoitujen luottojen järjestäjä.

## **Yritysasiakassegmentit – yritysten pääpankki**

Tiiviisiin asiakassuhteisiin perustuva toimintatapa, jossa nimetyt asiakasvastuulliset vastaavat asiakassuhteen kehittämisestä, on osoittautunut menestyksekkääksi. Se antaa kokonaiskuvan asiakkaan liiketoiminnasta ja taloudellisesta tilanteesta. Tavoitteena on luoda kumppanuussuhteita suurien yritysasiakkaiden kanssa. Pääpankkisuhteet syntyvät onnistuneista kumppanuussuhteista, ja ne kattavat asiakkaan kaikki rahoituspalvelutarpeet. Myös keskisuurten ja pienten yritysten segmenteissä tavoitteena on kehittää tiiviitä asiakassuhteita ja olla asiakkaiden pääpankki.

Nordea auttoi edelleen asiakkaita markkinariskien hallinnassa, ja tuotot riskienhallinnan tuotteista kasvoivat. Nordea vahvisti asemaansa yrityssek-

torilla hankkimalla valikoidusti uusia, luokituksestaan hyviä asiakkaita.

## **Henkilöasiakassegmentit – hyötyä laajasta asiakaskunnasta**

Tiiviit asiakassuhteet ovat etusijalla, ja asiakkaiden kaikki pankkiasiointi pyritään keskittämään Nordeaan. Nordea haluaa olla asiakkaiden elinikäinen kumppani taloudellisissa asioissa. Potentiaaliset private banking- ja avainasiakkaat pyritään tunnistamaan nykyisistä asiakkaista ja uusia asiakkaita hankitaan konsernin ulkopuolelta.

## **Vahva asiakasohjelma**

Asiakasohjelmiin kuuluville asiakkaille tarjotaan edulliset hinnat sekä korkeatasoiset ja läpinäkyvät palvelut ja tuotteet. Henkilökohtainen pankkineuvoja palvelee asiakkaita proaktiivisesti. Nuorille 18–28-vuotiaille asiakkaille tarjotaan erityisesti tälle kohderyhmälle tarkoitettuja palveluja.

## **Avainasiakkaat – kasvua 7 %**

Avainasiakkaiden määrä kasvoi 7 % vuonna 2010. Uusista avainasiakkaista noin 130 000 oli Nordealle kokonaan uusia asiakkaita.

## **Nordic Private Banking**

Nordic Private Banking kasvatti vuonna 2010 edelleen asiakasmääränsä ja paransi nykyisille asiakkaille tarjottavia palveluja. Uusia asiakkaita saatiin sekä Nordean omista asiakkaista että konsernin ulkopuolelta. Asiakasmäärä kasvoi kaikkiaan 5 600:lla eli 6 %.

Yksi merkittävimmistä uudistuksista oli täyden valtakirjan salkunhoitopalvelun käynnistäminen Ruotsissa ja Tanskassa. Tämä palvelu on otettu vastaan erittäin hyvin.



# Tuotealueet ja tuoteryhmät



## Tilituotteet

Markkinoiden elpyminen kasvatti kysyntää ja siten myös volyymeja.

Eriyisen vahvaa kehitys oli henkilöasiakaspuolella, jossa asunto- ja kulu- tusluottojen volyymit kasvoivat 9 % 126 mrd. euroon. Myös markkinaosuudet kasvoivat. Luotonanto yrityksille lisääntyi 6 % ja oli lähes 130 mrd. euroa. Kilpailu talletustuotteista jatkui kireänä vuonna 2010. Nordean erinomainen luottoluokitus, kilpailukykyiset tuotteet ja palvelut sekä vahva brändi olivat tärkeitä tekijöitä talletuksia tavoiteltaessa.

Korttimaksujen ja myönnettyjen korttien määrät kasvoivat reilusti. Vuoden 2010 lopussa Nordean asiakkaila oli lähes 8 milj. luotto- ja debit-korttia. Kasvua edellisvuodesta oli 7 %. Nordea pyrkii vastaamaan volyymikasvuun investoimalla yhtenäiseen tuotealustaan, jonka avulla korttivalikoimaa voidaan terävöittää.

Henkilöasiakkaiden verkkopankin käyttö lisääntyi tasaisesti vuonna 2010. Asiakasmäärä kasvoi noin 5 %, mikä lisäsi nopeasti sisäänkirjautumisten, maksujen ja muiden tapahtumien määrää. Henkilöasiakkaiden verkkopankin käyttö vilkastuu siis jatkuvasti.

Ruotsalainen Mobil-lehti valitsi Nordean vuoden parhaaksi mobiilipankiksi.

## Cash management -tuotteet

Vuoden 2010 aikana 100 000 käyttäjän raja ylittyi yrityksen verkkopankissa. Nordean yritysasiakkaiden verkkopankin käyttö on viime vuosina kasvanut tasaisesti. Kilpailukykyisten verkkopankkiratkaisujensa avulla Nordea on saanut uusia yritysasiakkaita ja kasvattanut liiketoiminnan volyymeja.

Cash management on yritysasiakasstrategian kulmakivi, ja tuotteita ja palveluja pyritään parantamaan entisestään. Yhtenäiseen tuotealustaan tehtyjen

investointien ansiosta tuotteisiin voidaan tulevaisuudessa lisätä uusia toimintoja. Myös volyymeja voidaan kasvattaa nykyistä enemmän. Lisäksi yhtenäisellä tuotealustalla varmistetaan vakaus ja kustannustehokkuus.

Trade & Project Finance -yksikön toiminta kasvoi vahvasti vuonna 2010. Liiketoiminnan volyymit kasvoivat koko vuoden ajan, kun markkinat elpyivät. Kilpailu pohjoismaisten ja kansainvälisten pankkien kanssa kuitenkin kiristyy. Nordea nimettiin Trade Finance -lehdesä Pohjoismaiden ja Baltian alueen parhaaksi trade finance -pankiksi vuonna 2010.

## Nordean rahoitusyhtiöt

Nordea Finance on Pohjoismaiden ja Baltian johtava toimija ja Euroopan kymmenenneksi suurin leasingyhtiö. Uusien autojen myynnin kasvu tuki autorahoituksen volyymeja. Lisäksi varasto- ja laiterahoituksen kysyntä kasvoi. Nämä ovat osa-alueita, joilla Nordea tarjoaa erinomaisia lisäarvoa tuottavia ratkaisuja. Leasingalan johtava lehti Leasing Life valitsi Nordea Financen vuoden 2010 innovatiivisimmaksi eurooppalaiseksi rahoitusyhtiöksi. Valinta perustui Nordea Financen vahvaan kasvuun ja siihen, että Euroopassa vallinnut taantuma ei juurikaan vaikuttanut sen toimintaan.

## Pääomamarkkinatuotteet

Riskienhallinnan tuotteiden kysyntä jatkui vilkkaana, vaikka markkinatilanne normalisoitui. Rahoitusmarkkinoiden asteittainen elpyminen finanssikriisin jälkeen jatkui. Pohjoismaiset osakeindeksit nousivat vakaasti, ja korot olivat matalammat kuin vuonna 2009. Haastavista olosuhteista huolimatta Nordea jatkoi toimintaansa markkinoilla myllerryksenkin aikana ja oli siten luotettava kumppani asiakkaille. Monet kansainväliset

ja alueelliset kilpailijat palasivat Pohjoismaiden markkinoille.

Corporate finance -tuotteisiin liittyvä toiminta oli vaimeaa hankalien markkinaolosuhteiden vuoksi. Nordea oli kuitenkin mukana useissa toteutuneissa järjestelyissä, muun muassa useissa listautumisanneissa. Nordea säilytti asemansa Pohjoismaiden johtavana toimijana osakkeiden ensimarkkinoilla.

Vuonna 2010 laskettiin liikkeeseen runsaasti suuria joukkolainoja. Nordea säilytti asemansa yhtenä Pohjoismaiden johtavista joukkolainojen liikkeeseenlaskijoista ja järjesti useiden tärkeiden euromääräisten viitelainojen liikkeeseenlaskun.

Toiminta pohjoismaisten syndikoidujen luottojen markkinoilla oli vilkasta. Eriyistä kiinnostusta herättivät lainapääomalla rahoitettavat yritysostot. Nordea toteutti useiden pohjoismaisten yhtiöiden järjestelyjä ja säilytti johtoasemansa parhaana pohjoismaisten syndikoidujen luottojen järjestäjänä.

## Säästämisen tuotteet ja varallisuudenhoito

### Sijoitukset kehittyivät vahvasti – hoidossa oleva varallisuus ennätyskellisen suuri

Nordean hoidossa oleva varallisuus kasvoi 21 % vuonna 2010 ja oli ennätyskelliset 191 mrd. euroa. Uutta varallisuutta saatiin hoidettavaksi nettomääräisesti 9,5 mrd. euroa. Myös markkinoiden nousu ja sijoitusten vahva kehitys kasvattivat hoidossa olevan varallisuuden määrää. Lisäksi Nordea kasvatti vuoden aikana eroa kovimpiin pohjoismaisiin kilpailijoihinsa.

Osakemarkkinoilla nähtiin vuoden aikana rajujakin heilahteluja, mutta yleisesti kehitys oli positiivista. Korot kääntyivät nousuun mutta pysyivät matalalla tasolla. Nordean asiakkaiden saama absoluuttinen tuotto oli kaiken kaikkiaan lähes 15 % vuonna 2010. Tämä osoitti Nordean neuvontapalvelujen ja monipuolisen tuotevalikoiman vahvuuden. Suhteellinen kehitys vahvistui vuoden aikana, ja 78 % sijoitus-tuotteista kehittyi vertailuindeksiään paremmin. Kun arvioidaan kehitystä pitkällä aikavälillä, Nordean sijoitus-tuotteista 74 % on kehittynyt 36 viime kuukauden aikana vertailuindeksiään paremmin.

Tuotevalikoimaa vahvistettiin tuomalla markkinoille uusia tuotteita. Osa näistä tuotteista sisältyy vastuullisen sijoittamisen rahastoihin, osa vaihtoehtoisin omaisuuslajeihin ja osa on lainatuotteita. Vähittäismarkkinoille

suunnattuihin rahastoihin saatiin vuonna 2010 uutta varallisuutta nettomääräisesti 4,3 mrd. euroa. Kehitys oli erityisen vahvaa eurooppalaisessa jakelukanavassa ja Ruotsissa, jossa Nordea oli yksi markkinoiden parhaista.

### Henki- ja eläkevakuutus

Vuosi 2010 oli henki- ja eläkevakuutukselle ensimmäinen, jolloin sen bruttomaksutulo ylitti 5 mrd. euron rajan. Painopistealueena olivat pankin jakeluverkoston kautta myytävät tuotteet. Panostuksen ansiosta maksutulo ja hoidossa oleva varallisuus nousivat ennätyslukemiin ja tulos kasvoi vahvasti.

Nordea säilytti asemansa johtavana pohjoismaisena henki- ja eläkevakuutus-tuotteiden tarjoajana, ja sen markkinaosuus Pohjoismaissa oli 11 %. Lisäksi henki- ja eläkevakuutus kasvatti eroa kovimpiin kilpailijoihin.

### Hoidossa oleva varallisuus

Mrd. euroa	2010	2009	Uudet nettosijoitukset	
			2010	2009
Vähittäismarkkinoille suunnatut rahastot Pohjoismaissa	36,4	30,7	0,6	3,2
Eurooppalainen jakelukanava	5,8	2,7	1,9	0,5
Nordic Private Banking	57,3	45,8	2,8	2,9
International Private Banking	10,0	8,7	0,2	0,6
Yhteisöasiakkaiden varallisuudenhoito	32,8	28,1	2,1	1,4
Henki- ja eläkevakuutus-tuotteet	48,7	42,2	1,9	1,2
<b>Yhteensä</b>	<b>191,0</b>	<b>158,1</b>	<b>9,5</b>	<b>9,8</b>

### Konsernitoiminnoilla on tärkeä rooli pankin päivittäisessä toiminnassa

Konsernitoimintoihin sisältyvät kaikki tietotekniikkaan liittyvät toiminnot ja Group Shared Services. Näillä kaikilla on tärkeä rooli pankin päivittäisessä toiminnassa. Tuote- ja liiketoiminta-alueiden toiminta on suuresti riippuvainen konsernitoimintojen tarjoamista palveluista. Group Shared Services vastaa muun muassa Nordean toimitiloista, toimistotyökaluista, hankinnoista, matkustuksesta ja ruokailupalveluista.

Arvoketjuihin perustuvaa ajattelutapaa vahvistettiin edelleen vuonna 2010. Töitä tehtiin myös kustannustehokkuuden parantamiseksi. Tietotekniikassa tehtiin merkittäviä investointeja tietojärjestelmien parantamiseen.

Kehittämällä IT-infrastruktuuria, -prosesseja ja taustatoimintoja lisätään tietojärjestelmien vakautta, pienennetään operatiivista riskiä ja varmistetaan kustannustehokas toiminta. Lisäksi mahdollistetaan entistä suurempien volyymien käsittely ja asiakkaiden tehokas palvelu.

Nordea avasi vuonna 2010 palvelukeskuksen Puolassa. Tavoitteena on yhdistää tuotteita ja palveluja tarjoavat toiminnot ja hyödyntää sitä kautta suuren tuomat edut sekä osaaminen.

### Kansainvälinen konttoriverkosto

Nordea tukee pohjoismaisten asiakkaitensa liiketoimintaa New Yorkissa, Lontoossa, Frankfurtissa, Singaporessa ja Shanghaissa sijaitsevien konttoreiden avulla.

New Yorkin konttorille vuosi 2010 oli vahva. Nordean varainhankintayksiköllä oli tärkeä rooli pankin dollarimääräisten talletusten hankinnassa.

Lontoon konttorin shipping-alaan liittyvä toiminta vilkastui, kun merenkulkuala elpyi. Myös pohjoismaisiin asiakkaisiin liittyvä toiminta oli vilkasta

# Konsernitoiminnot ja kansainvälinen konttoriverkosto



ja tuotot kasvoivat. Talletukset olivat painopistealue, ja niitä saatiinkin runsaasti Nordean hyvän maineen ja luottoluokituksen ansiosta.

Myös Frankfurtin konttorille vuosi 2010 oli hyvä. Kaikki liiketoimintasegmentit kehittyivät vahvasti, ja Nordeasta tuli yksi energiakaupan johtavista clearing-pankeista Euroopassa. Singaporen konttori juhli 30-vuotista

taivaltaan. Se on merkittävä saavutus Aasiassa, jossa arvostetaan pitkäaikaisia liikesuhteita.

Shanghaiin konttori antoi vuonna 2010 huomattavasti aiempaa enemmän valuuttalainoja erityisesti Kiinassa toimiville pohjoismaisille tytäryhtiöille. Lisäksi konttorissa avattiin paljon pääoma- ja selvitystilejä, mikä kasvatti reilusti maksu- ja valuuttatapahtumien

Uusia avainasiakkaita saatiin sekä konsernin ulkopuolelta että nykyisestä asiakaskunnasta.



## Markkina-asema vuonna 2010

	Tanska	Suomi	Norja	Ruotsi	Viro	Latvia	Liettua	Puola	Venäjä	Shipping, fin.palv. yritykset, kv. toiminta, Luxemburg	Yhteensä
<b>Asiakasmäärä, tuhatta</b>											
Yritysi asiakkaat	47	123	82	320	15	7	5	57	6	4	666
(muutos 2010/2009, %)	0	0	-2	-3	15	40	25	10	0		-1
Henkilöasiakkaat					107	96	131	590	52		
Asiakasohjelmiin kuuluvat henkilöasiakkaat	1 201	2 491	426	2 947	51	79	63	214	..		7 472
– josta avainasiakkaat	695	967	240	876	21	21	17	62	..		2 899
(muutos 2010/2009, %)	9	5	11	6	17	11	21	35			7
Private Banking	39	26	8	19	0,3	0,7	0,1	1,6	..	12	107
(muutos 2010/2009, %)	10	-2	16	7	-	40	-	7		0	5
Verkkopankkiasiakkaat	1 380	1 584	475	2 232	80	91	128	290	..		6 260
(muutos 2010/2009, %)	7	4	8	2	14	23	12	20			5
<b>Konttoreiden lukumäärä</b>	295	329	118	326	21	22	21	203	50		1 385
<b>Markkinaosuudet, % (muutos 2010/2009, %-yksikköä)</b>											
Luotonanto yrityksille	22 (+2)	33 (-1)	14 (-1)	17 (0)	20 (+3)	13 (0)	11 (0)	2 (0)	1 (0)		
Yritysten talletukset	27 (+4)	39 (-1)	17 (-1)	19 (+1)	7 (-1)	5 (+1)	7 (-2)	2 (0)	<1		
Yhteisöasiakkaille suunnatut rahastot	11 (0)	26 (+1)	8 (0)	10 (0)							
Henkilöasiakkaille suunnatut rahastot	16 (0)	23 (-1)	12 (0)	14 (+1)							
Henki- ja eläkevakuutus	16 (-2)	22 (-1)	10 (-2)	7 (+1)				5 (+1)			
Asuntoluotot	16 (0)	31 (0)	12 (0)	15 (0)	14 (+1)	17 (+1)	11 (+1)	5 (+1)	1 (0)		
Kulutustuotot	20 (+2)	31 (0)	7 (-1)	9 (0)	8 (+1)	2 (0)	9 (+2)	<1	<1		
Henkilöasiakkaiden talletukset	22 (0)	32 (+1)	9 (0)	16 (-2)	6 (-1)	6 (-1)	1 (-1)	1 (0)	<1		

# Ihmiset tekevät Nordeasta erinomaisen

Nordeassa asiakkaat ja henkilöstö ovat etusijalla. Osaava ja sitoutunut henkilöstö tarjoaa erinomaisia asiakaskokemuksia, mikä saa Nordean erottumaan kilpailijoista ja auttaa saavuttamaan erinomaisen Nordean.

## Henkilöstöstrategia

Nordean henkilöstöstrategiassa korostetaan, että Nordea voi saavuttaa tavoitteensa vain jos henkilöstö saavuttaa omansa. Tämä tarkoittaa sitä, että Nordea tarjoaa henkilöstölle mahdollisuuksia kasvaa ammatillisesti kunnianhimoisten tavoitteiden ja jatkuvan kehittymisen avulla ja samaan aikaan kannustaa elämään tasapainoista elämää. Johtamisvalmennuksella ja esimiesten koulutusohjelmilla varmistetaan, että kaikki esimiehet omaksuvat tämän ajattelutavan.

Seurantaan käytetään kahta tärkeää työkalua. Vuotuisen ilmapiiritutkimuksen tarkoitus on antaa yleiskuva siitä, millainen näkemys henkilöstöllä on Nordeasta. Tutkimuksen avulla selvitetään ja priorisoidaan keinot, jotka vievät kohti erinomaista Nordeaa. Vuonna 2010 tutkimuksen vastausprosentti oli korkea, 93 %, mikä osoittaa, että henkilöstö pitää tutkimusta tärkeänä. Yleinen ilmapiiri on menossa positiiviseen suuntaan. Lähes kaikki vuoden 2010 ilmapiiritutkimuksen tulokset paranivat konsernitasolla vuodesta 2009, eivätkä yhdenkään osa-alueen tulokset laskeutuneet.

Toinen työkalu on pakollinen vuotuisen suoritusarviointi ja kehityskeskustelu, joka käydään alaisen ja lähimmän

esimiehen välillä. Se edellyttää kummankin osapuolen valmistautumista sekä seurantaan koko vuoden ajan.

## Painopisteenä arvot ja johtamistapa

Arvot ja johtamistapa ovat voimakkaimmin tuloksiin ja yrityskulttuurin luomiseen vaikuttavat tekijät. Vahvan eurooppalaisen pankin luomiseen tarvitaan erinomaisia johtajia. Erinomainen johtaminen tarkoittaa Nordeassa kykyä innostaa ja motivoida ihmisiä tavoittelemaan konsernin visiota sekä kykyä koota oikea tiimi, joka saa asioita aikaan.

Painopisteitä ovat edelleen johtaminen ja valmentaminen, joilla pyritään kehittämään henkilöstön osaamista ja parantamaan konsernin tulosta. Uudet esimiehet perehdytetään nopeasti uuteen rooliinsa erityisen perehdytysohjelman avulla. Ohjelma tarjoaa heille tietoa esimiestehtäviin liittyvistä työkaluista ja prosesseista.

”Yksi Nordean joukkue” ja ”ihmiset ratkaisevat” ovat keskeisiä arvoja. Valmentamisen kulttuurin avulla tunnustetaan työntekijöiden kyvyt ja autetaan heitä hyödyntämään niitä. Lisäksi sen avulla löydetään osaavat asiantuntijat ja tulevat esimiehet. Osaamisen johtamisella varmistetaan, että Nordeassa on vahvat johtajat ja avainhenkilöt ja että seuraajasuunnittelu on varmalla pohjalla.

## Mahdollisuudet kehittyä ja kasvaa

Nordea pyrkii tarjoamaan henkilöstölle paljon kehittymismahdollisuuksia konsernin sisällä. Esimies ja alainen vastaavat kehittymisestä yhdessä. Henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista liiketoiminnan tavoitteisiin käsitellään vuotuisessa suoritusarvioinnissa ja kehityskeskustelussa. Se muodostaa myös pohjan henkilökohtaisille kehityssuunnitelmille sekä lyhyen ja pitkän aikavälin urasuunnitelmille.

Nordea edistää sisäistä liikkuvuutta. Se on liiketoiminnan strateginen ja välttämätön edellytys. Rahoitusala ja sen vaatimukset muuttuvat nopeasti ja vaikuttavat osaamisalueisiin ja henkilöstötarpeisiin. Nordea tarvitsee joustavuutta, jotta oikeat henkilöt ovat oikeassa paikassa ja konsernin ulkopuolella tapahtuviin muutoksiin voidaan mukautua. Konkreettiset toimet ovat usein paikallisia.

Nordea on kansainvälinen yhtiö, joten se tarjoaa työmahdollisuuksia kaikissa maissa, joissa se toimii. Maiden rajat ylittävällä liikkuvuudella ja kansainvälisillä työtehtävillä pyritään parantamaan liiketoimintamahdollisuuksia ja kehittämään toimintaa.

Nordea on yhtiö, joka tarjoaa paljon mahdollisuuksia. Henkilöstön ammattitaidon parantaminen ja konsernin kasvu kulkevat käsi kädessä.



# Yhteiskunnallinen vastuu

Nordeassa yrityksen yhteiskuntavastuu on olennainen osa liiketoimintaa ja identiteettiä. Nordea haluaa olla erinomainen myös yhteiskuntavastuun kantajana ja uskoo, että vastuullisella liiketoiminnalla saadaan aikaan kestäviä tuloksia.

Asiakkaiden tarpeet muuttuvat, ja ympäröivä maailma tietenkin vaikuttaa niihin. On selvää, että huoli ympäristöstä lisääntyy julkisessa keskustelussa ja monien ihmisten mielessä.

Selvää on myös, että kansainvälisen yhteisön on vastattava haasteisiin. Nordea voi tarjota vaihtoehtoisia palveluja, esimerkiksi verkkopankki kassapalvelun sijaan, kortti käteisen sijaan ja e-lasku paperilaskun sijaan. Päätöksen tekee loppujen lopuksi kuitenkin asiakas. Nordea haluaa vastata niiden yhteisöjen muuttuviin tarpeisiin, joissa se toimii.

## Yritysluotot

Koska luottojen vastuullinen myöntäminen on tärkeää monille sidosryhmille, yhteiskuntavastuu otetaan huomioon yritysluottoja myönnettäessä. Tämä on osa-alue, jolla pankki voi todella osoittaa yhteiskunnallisen vastuunsa. Nordea on Pohjoismaiden suurin pankki, joten asiakkaina on johtavia pohjoismaisia yrityksiä, joilla on käynnissä useita suuria hankkeita sekä kotimarkkinoillaan että muualla. Monet näistä hankkeista ovat monimutkaisia, ja riskien arviointi myös yhteiskuntavastuun näkökulmasta hyödyttää asiakkaita, yhteiskuntaa ja Nordeaa.

Nordealla on yhdenmukainen, koko konsernia koskeva luottopolitiikka, johon sisältyvät muun muassa ympäristöriskien sekä yhteiskunnallisten ja poliittisten riskien arviointityökalut. Projektirahoituksessa yhteiskuntavastuuseen liittyvät riskit on otettu huomioon jo useiden vuosien ajan. Nordea pyrkii tehostamaan riskienhallintaa entisestään ja on ottanut käyttöön

Maailmanpankin ohjeisiin pohjautuvat Equator Principles -periaatteet.

## Nordea Investment Funds sijoittaa vastuullisesti

Nordea allekirjoitti vuonna 2007 YK:n vastuullisen sijoittamisen periaatteet (United Nations Principles for Responsible Investments, UNPRI) ja sitoutui ottamaan ympäristövastuuseen, yhteiskuntavastuuseen ja hallintotapaan liittyvät asiat huomioon sijoitus-analyysissä, päätöksentekoprosessissa ja omistuksiin liittyvissä periaatteissa ja käytännöissä.

Helmikuussa 2010 Nordea otti käyttöön uuden vastuullista sijoittamista koskevan strategian. Siinä painotetaan syvällistä ympäristövastuuta, yhteiskuntavastuuta ja hallintotapaa koskevaa analyysia ja sitoutunutta omistajuutta. Lisäksi Nordea pyrkii kehittämään uusia nykyaikaisia rahastoja, joissa nämä seikat sisällytetään sijoitusprosessiin. Uuteen strategiaan sisältyy myös säävutettujen tulosten entistä kattavampi viestintä.

Sen jälkeen kun Nordean vastuullisen sijoittamisen periaatteet julkistettiin vuonna 2007, kaikki Nordean rahastot ja salkut on käyty läpi kahdesti vuodessa. Tarkoituksena on ollut selvittää, onko mukana yhtiöitä, joiden on osoitettu rikkovan kansainvälisiä sääntöjä.

Tarkasteltavia osa-alueita ovat ympäristö, ihmisoikeudet, työoloja koskevat standardit ja liiketoiminnan etiikka.

Nordea ei sijoita yhtiöihin, jotka osallistuvat rypäleeseiden tuotantoon. Yhtiöiden pois rajaaminen on viimeinen keino, jota käytetään, kun rikkomukset ovat vakavia eikä yhtiö ole halukas muuttamaan tai parantamaan toimintaansa.

## Päästöjen vähentäminen

Sidosryhmien kanssa käydyissä keskusteluissa on käynyt selväksi, että Nordean odotetaan toimivan ympäristöystävällisesti. Vuonna 2009 asetettiin neljä tavoitetta hiilidioksidipäästöjen vähentämiseksi vuoteen 2016 mennessä. Nordea pyrkii vähentämään energiankulutusta 15 % (MWh/htv), matkustamista 30 % (matkaa/htv), asiakkaisiin liittyvää paperinkulutusta 50 % (tonnia/asiakas) ja sisäistä paperinkulutusta 50 % (tonnia/htv). Näitä asioita käsittelee kahdeksan tiimiä, joiden työ eteni hyvin vuonna 2010.

Nordea on ostanut uusiutuvan energian sertifiointijärjestelmän (RECS) kautta vihreitä sertifikaatteja, joilla on neutralisoitu Nordean koko energiankulutus Pohjoismaissa.

Lisätietoja Nordean yhteiskuntavastuusta 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 2010 lopussa 33 mrd. euroa. Markkina-arvolla mitattuna Nordea oli neljänneksi suurin pohjoismainen yritys ja kahdenneksitoista suurin eurooppalainen rahoitusalan yritys.

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

## Osakekurssin kehitys

Vuonna 2009 tapahtuneen elpymisen jälkeen epävarmuus lisääntyi jälleen kansainvälisillä osakemarkkinoilla ja erityisesti euroalueen reunavaltioissa. Pohjoismaissa levottomuuden vaikutukset olivat huomattavasti vähäisemmät. Nordean osakekurssi nousi Tukholman pörssissä 72,90 Ruotsin kruunusta 73,15 kruunuun. Osakekurssi (päätoskurssi Tukholman pörssissä) vaihteli 60,30 Ruotsin kruunusta 76,00 kruunuun. MeritaNordbanken ja Unidanmark fuusioituivat 6. maaliskuuta 2000, minkä jälkeen Nordean osakekurssi on noussut 105 %, kun Dow Jones STOXX European banks -indeksi on samaan aikaan laskenut 49 %.

## Osakkeen kokonaistuotto 3,7 % vuonna 2010

Osakkeen kokonaistuotto kertyy osakekohtaisen arvon noususta ja uudelleen sijoitetuista osingoista. Vuonna 2010 osakkeen kokonaistuotto oli 3,7 % (78,6 % vuonna 2009). Nordea oli osakkeen kokonaistuotolla mitattuna eurooppalaisten pankkien muodostamassa vertailuryhmässä yhdeksäs vuonna 2010 (seitsemäs vuonna 2009, toinen vuonna 2008 ja kolmas vuosina 2007 ja 2006). Vertailuryhmässä osakkeen kokonaistuotto oli keskimäärin -4,1 %.

## Vaihto – Pohjoismaiden likvidein rahoitussektorin osake

Nordean osake oli vuonna 2010 Pohjoismaiden likvidein rahoitussektorin osake. Päivittäinen vaihto oli noin

132 milj. euroa, mikä vastaa 18 miljona osaketta. Euroopan pääomamarkkinoiden sääntelyn purkamisen (MiFID-direktiivi) seurauksena suurten eurooppalaisten pörssiyritysten osakkeilla käytävä kauppa on siirtynyt suurelta osin uusiin vaihtoehtoihin kauppapaikoihin. Nordean osakkeilla käytävästä kaupasta 41 % tapahtui tällaisissa kauppapaikoissa, kuten BATS Europessa, Burgundyssä ja Chi-X:ssä. Vuonna 2010 myydyistä ja ostetuista Nordean osakkeista noin 88 % noteerattiin Ruotsin kruunuina, 8 % euroina ja 4 % Tanskan kruunuina.

## Osinko ja osinkoehdotus

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

Nordean hallitus on ehdottanut, että vuodelta 2010 osinkoa maksetaan 0,29 euroa osakkeelta eli 16 % enemmän kuin viime vuonna. Osinkoa maksettaisiin vuodelta 2010 kaikkiaan 1 168 milj. euroa eli 44 % tilikauden tuloksesta verojen jälkeen. Osinkotuotto laskettuna 30. joulukuuta 2010 noteeratun osakekurssin mukaan on 3,6 %.

Osingon nimellisvaluutta on euro, joka on Nordean kirjanpitovaluutta. Maksettavan osingon valuutta riippuu osakkeiden rekisteröintimaasta. Jos osakkeet on rekisteröity Ruotsissa, osakkeenomistaja voi valita osingonmaksun joko Ruotsin kruunuina tai euroina. Vaihtokurssina käytetään virallista vaihtokurssia. Tanskassa osinko maksetaan euroina. Jos osakkeenomistajalla ei Tanskassa ole euromääräistä tiliä, osinko muunnetaan paikalliseksi valuutaksi. Kukin säilytysyhteisö päättää omasta vaihtokurssistaan. Suomessa osinko maksetaan euroina.

## Osakkeenomistajat

Nordealla oli vuoden 2010 lopussa noin 465 000 rekisteröityä osakkeenomistajaa, joten sen omistuspohja on Pohjoismaiden laajimpia.

Osakkeenomistajien määrä kasvoi Ruotsissa hieman vuodesta 2009 noin 95 000:een. Suomessa ja Tanskassa osakkeenomistajien määrä laski noin 10 000:lla, ja vuoden lopussa se oli Suomessa noin 189 000 ja Tanskassa noin 181 000.

Suurin yksittäinen osakkeenomistaja on Sampo Oyj, jonka omistusosuus on 20,6 %. Vuoden 2010 lopussa Ruotsin valtio omisti 19,9 % Nordean osakkeista. Nordean tilinpäätöstiedotteen julkistamisen jälkeen Ruotsin valtio on vähentänyt omistustaan 13,6 prosenttiin.

Nordea pyrkii kasvattamaan yhdysvaltalaisien omistajien määrää ja lisäämään Nordean näkyvyyttä Yhdysvaltain markkinoilla. Siksi vuoden 2011 tammikuun puolivälissä käynnistettiin Level 1 ADR -ohjelma.

## Nordean suurimmat rekisteröidyt osakkeenomistajat, 31.12.2010

Osakkeenomistaja	Osakkeiden määrä, milj.	Prosenttia Nordean osakkeista
Sampo Oyj	830,4	20,6**
Ruotsin valtio	799,2	19,9**
Nordea-fonden	158,2	3,9
Swedbank Robur fonder	122,2	3,0
AMF Insurance & Funds	75,6	1,9
Norwegian Petroleum Fund	57,7	1,4
SHB fonder	56,2	1,4
Nordea fonder	53,7	1,3
SEB fonder	46,5	1,2
Fjärde AP fonden	38,5	1,0
Första AP fonden	37,3	0,9
Skandia Liv	35,9	0,9
Andra AP fonden	34,2	0,8
Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma	27,9	0,7
Tredje AP fonden	23,8	0,6
Nordea Sveriges vinstandelsstiftelse	21,2	0,5
Länsförsäkringar fonder	17,7	0,4
Singaporen hallituksen sijoitusyhtiö	16,6	0,4
iShares-rahastot	15,9	0,4
Folksam LO fonder	15,2	0,4
<b>Yhteensä</b>	<b>2 484,1</b>	<b>61,7</b>

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

\* Pois lukien hallintarekisteröidyt tilit.

\*\* Nordean tilinpäätöstiedotteen julkistamisen jälkeen Ruotsin valtio on vähentänyt omistustaan 13,6 prosenttiin eli 544 milj. osakkeeseen. Sampo Oyj on lisännyt omistustaan 21,3 prosenttiin eli 860 milj. osakkeeseen.

# Katsaus vuoteen 2010

## Vahva vuosi

- Tuotot kasvoivat 3 %.
- Liikevoitto kasvoi 18 %.
- Riskisopeutettu tulos laski 6 %.
- Luottojen laatu parani.
- Luottotappioita oli 0,31 % luotonannosta (v. 2009: 0,56).
- Asiakastoiminnot kehittyivät myönteisesti.
- Avain- ja private banking -asiakkaiden määrä kasvoi 7 % eli yli 200 000:lla.
- Luotonanto ja talletukset kasvoivat; hoidossa olevan varallisuuden määrä oli ennätyksellinen.

## Vuoden 2010 tulos

Tuotot nousivat vuonna 2010 ennätyslukemiin ja niitä kertyi 3 % enemmän kuin edellisvuonna. Liikevoitto nousi 18 %, kun tuotot kasvoivat ja luottotappioiden nettomäärä väheni. Riskisopeutettu tulos pieneni edellisvuodesta 6 %.

## Tuotot

Rahoituskate pieneni 2 % edellisvuodesta, kun talletuksista saadut tuotot vähenivät ja varainhankinnan kustannukset kasvoivat. Näiden vaikutus oli yli 400 milj. euroa.

Tuottojen vähenemistä kompensoi vahva kasvu luotonannossa (11 %) ja talletuksissa (15 %) sekä luottomargi-

naalien kohentuminen. Yritysten luottomarginaalit kohenivat edellisvuodesta, kun taas talletusmarginaalit pysyivät pääosin edellisvuoden tasolla.

Nettomääräiset palkkiotuotot kehittyivät vahvasti ja niiden määrä kasvoi 27 %. Varallisuudenhoidon palkkiotuotot kasvoivat 42 %, kun hoidossa oleva varallisuus kasvoi vuoden aikana 21 % ja tuotevalikoima oli aiempaa houkuttelevampi.

Nettotulos käypään arvoon arvostettavista eristä laski 6 % edellisvuoden erittäin korkealta tasolta. Asiakaslähtöinen pääomamarkkinatoiminta jatkui vahvana ja volyymit kasvoivat. Konsernin varainhallinnan tuotot ja pääomamarkkinatoiminnan kohdistamattomat tuotot laskivat noin 450 milj. euroa. Liiketoiminta-alueiden tuottojen kasvu kompensoi tämän lähes kokonaan. Henki- ja eläkevakuutustoiminnan maksumatulo oli ennätyksellisen suuri.

Osuus osakkuusyriyten tuloksesta oli 66 milj. euroa ja muita tuottoja kertyi 116 milj. euroa.

## Kulut

Kulut yhteensä lisääntyivät edellisvuodesta 7 %. Henkilöstökulut kasvoivat 2 %. Paikallisissa valuutoissa laskettuna kulut kasvoivat 2 % ja henkilöstökulut pienenevät 2 %. Kun eläkejärjestelmiin Norjassa tehdyn muutoksen vaikutusta

ei oteta huomioon, kulut kasvoivat 3 % ja henkilöstökulut pienenevät prosentin paikallisissa valuutoissa laskettuna.

## Luottotappiot, netto

Nettomääräiset luottotappiot pienenevät edellisvuodesta 41 % 879 milj. euroon. Luottotappioita oli 0,31 % luotonannosta (0,56). Luvusta 0,04 prosenttiyksikköä (0,04) on Tanskan valtion takausjärjestelmään liittyviä tappioita.

## Verot

Efektiiivinen veroaste oli 26,8 %, kun se vuotta aiemmin oli 24,6 %.

## Tulos

Tulos kasvoi 15 % 2 663 milj. euroon luottotappioiden nettomäärän laskun seurauksena.

## Riskisopeutettu tulos

Riskisopeutettu tulos pieneni edellisvuodesta 6 % 2 622 milj. euroon, sillä vuonna 2009 varainhallinnan ja pääomamarkkinatoiminnan tulokset olivat poikkeuksellisen vahvat.

Vuoden 2010 riskisopeutetun tuloksen laskennassa käytetty odotettujen tappioiden osuus luotonannosta oli keskimäärin 0,25 %. Vuonna 2011 odotettujen tappioiden osuuden luotonannosta odotetaan olevan keskimäärin 0,23 %. Riskisopeutetun tuloksen laskennassa käytettävät odotetut tappiot saadaan



kertomalla odotettujen tappioiden osuus luotonannosta maksukyvyttömyyshetken vastuiden määrällä.

### **Markkinaehtoinen arvo**

Markkinaehtoinen arvo (market consistent embedded value, MCEV) nousi 13 % 3 655 milj. euroon. Uusmyyntiä oli 253 milj. euroa ja taloudelliset puskurit vahvistuivat.

### **Luottosalkku**

Luotonanto kasvoi edellisvuodesta 11 % 314 mrd. euroon. Yrityksille annettujen luottojen osuus oli 55 %. Baltian maihin annettujen luottojen osuus konsernin luotonannosta oli 2,5 % ja shipping-alalle annettujen luottojen osuus 4 %. Pääomarahastojen omistamille yrityksille annettujen luottojen osuus oli 3 %. Näistä luotoista 99 % on etuoikeutettuja lainoja.

Luottojen laatu parani vuonna 2010 lähinnä yritysluottojen salkussa. Luokitusten muutokset laskivat riskipainotettujen saamisten määrää noin 1,3 % vuonna 2010.

Ongelmaluottojen bruttomäärä kasvoi konsernissa vuoden aikana 14 % 4 849 milj. euroon. Ongelmaluottojen bruttomäärästä 41 % on järjestämättömiä luottoja ja 59 % muita luottoja. Tämä kehitys oli odotettavissa, sillä tässä suhdannekierron vaiheessa on ollut aiempaa helpompi tunnistaa asiakkaat, joille annetuista luotoista on ollut syytä kirjata luottotappioita.

Lisätietoja luottosalkusta annetaan Capital and risk management report 2010 -raportissa (pilari 3 - raportti) Nordean Internet-sivuilla.

### **Osinko**

Nordean hallitus ehdottaa varsinaiselle yhtiökokoukselle, että osinkoa maksetaan 0,29 euroa osakkeelta (0,25) eli 44 % tilikauden tuloksesta, mikä vastaa Nordean osingonmaksua koskevia periaatteita. Ehdotuksen mukaan osinkoa maksetaan kaikkiaan 1 168 milj. euroa.

Osingon irtoamispäivä on 25. maaliskuuta 2011. Täsmäytyspäiväksi ehdotetaan 29. maaliskuuta ja osinko maksetaan 5. huhtikuuta.

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

Nordean hallitus esittää vuoden 2011 varsinaiselle yhtiökokoukselle, että hallitus valtuutetaan hankkimaan enintään 10 % yhtiön omista osakkeista niissä pörsseissä, joissa yhtiön osake noteerataan, tai yhtiön kaikille osakkeenomistajille esitettävällä ostotarjouksella. Omien osakkeiden hankinnan tarkoituksena on, että yhtiön pääomarakennetta voidaan muuttaa kulloistenkin pääomatarpeiden mukaiseksi ja että osakkeita voidaan käyttää yritysostojen maksun tai rahoittamisen yhteydessä.

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 2010 hallituksella oli valtuutus omien osakkeiden hankkimiseksi.

### **Hallitusten takausohjelmat**

Pohjoismaiden hallitukset ryhtyivät useisiin toimiin vuoden 2008 syksyn aikana ja vuoden 2009 alussa hillitäkseen kansainvälisen finanssikriisin vaikutuksia. Toimiin sisältyi samoja elementtejä kuin monien muidenkin EU-maiden vastaväihin vakautuspaketteihin: yleiset ohjeet vaikeuksiin joutuneiden luottolaitosten tukemiseksi, vakausrahaston perustaminen, tilapäinen takausohjelma ja pääomitusohjelma.

### **Tanska**

Nordea päätti, että Nordea Bank Danmark A/S osallistuu kaupallisista syistä Tanskan valtion takausohjelmaan, josta sovittiin lokakuussa 2008. Ohjelma oli voimassa kaksi vuotta, vuoden 2010 syyskuun loppuun saakka. Järjestelyssä taattiin etuoikeudettomien velkojien saatavat ohjelmaan osallistuneissa pankeissa. Nordea maksoi vuonna 2010 Tanskan takausjärjestelmään liittyviä maksuja 136 milj. euroa ja raportoi siihen liittyviä luottotappioita 101 milj. euroa. Järjestelmän voimassaoloaikana Nordea maksoi siihen liittyviä maksuja yhteensä

367 milj. euroa ja raportoi siihen liittyviä luottotappioita 243 milj. euroa.

Uudesta järjestelmästä (Bankpakke III) sovittiin lokakuussa 2010. Järjestelmän avulla Tanskan valtion omistama Finansiel Stabilitet A/S voi ottaa välittömästi haltuunsa vaikeuksiin joutuvat pankit muokatun konkurssimenettelyn kautta. Järjestelmää tuetaan taloudellisesti uudella tappiotakuulla, joka on noin 400 milj. euroa. Rahat kerätään pankeilta talletussuojajärjestelmään maksettujen maksujen suhteessa.

### **Suomi**

Nordea ei osallistunut Suomen valtion vakautusohjelmaan.

### **Norja**

Norjan valtion vakautusohjelmaan sisältyy vakuudellisten lainojen vaihtojärjestely, jossa vakuudellisia lainoja voidaan vaihtaa valtionlainoihin. Luottomarkkinoiden vakaannuttua Norjassa päätettiin vuoden 2009 lopussa, että vaihtojärjestelyä ei enää toistaiseksi jatketa. Vaihtojärjestelyn lisäksi Norjan hallitus sopi järjestelmästä, jossa tarjotaan vapaita pääomia ja muita huonommalla etuoikeudella olevia lainoja. Nordea ei ole osallistunut lainantottajana jälkimmäiseen järjestelmään.

### **Ruotsi**

Nordea ei ole osallistunut Ruotsin hallituksen vakautusohjelmiin. Nordea teki kuitenkin vuonna 2009 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. Sopimus päättyi vuoden 2010 lopussa.

Vakausrahaston varat koostuvat pankeilta ja muilta luottolaitoksilta kerätyistä maksuista. Nordean vakausrahastoon maksamat maksut olivat kaikkiaan 20 milj. euroa vuonna 2010. Vuonna 2011 maksujen odotetaan olevan noin kaksi kertaa suuremmat, koska maksut puolitettiin vuonna 2010.



## Pohjoismainen pankkitoiminta, liikevoitto markkina-alueittain

Milj. euroa	Yhteensä		Tanska		Suomi		Norja		Ruotsi	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Rahoituskate	3 922	3 958	1 325	1 403	777	811	756	777	1 011	906
Palkkiotuotot ja -kulut, netto	1 913	1 491	429	310	534	443	255	199	698	541
Nettotulos käypään arvoon arvostettavista eristä	720	561	286	179	146	147	103	103	186	133
Osuus osakkuusyritysten tuloksesta	28	33	28	33	0	0	0	0	0	0
Muut liiketoiminnan tuotot	21	19	13	9	3	4	2	3	0	0
<b>Liiketoiminnan tuotot yhteensä</b>	<b>6 604</b>	<b>6 062</b>	<b>2 081</b>	<b>1 934</b>	<b>1 460</b>	<b>1 405</b>	<b>1 116</b>	<b>1 082</b>	<b>1 895</b>	<b>1 580</b>
Henkilöstökulut	-1 244	-1 233	-425	-405	-291	-319	-185	-178	-341	-327
Muut kulut	-2 239	-1 927	-632	-556	-549	-490	-359	-310	-682	-555
Poistot ym.	-54	-56	-11	-4	-2	-2	-6	-6	-16	-12
<b>Liiketoiminnan kulut yhteensä</b>	<b>-3 537</b>	<b>-3 216</b>	<b>-1 068</b>	<b>-965</b>	<b>-842</b>	<b>-811</b>	<b>-550</b>	<b>-494</b>	<b>-1 039</b>	<b>-894</b>
<b>Tulos ennen luottotappioita</b>	<b>3 067</b>	<b>2 846</b>	<b>1 013</b>	<b>969</b>	<b>618</b>	<b>594</b>	<b>566</b>	<b>588</b>	<b>856</b>	<b>686</b>
Luottotappiot, netto	-752	-1 151	-460	-645	-191	-186	-62	-147	-33	-166
<b>Liikevoitto</b>	<b>2 315</b>	<b>1 695</b>	<b>553</b>	<b>324</b>	<b>427</b>	<b>408</b>	<b>504</b>	<b>441</b>	<b>823</b>	<b>520</b>
Kulu/tuotto-suhde, %	54	53	51	50	58	58	49	46	55	57
RAROCAR, %	12	10	18	21	14	14	12	14	15	15

### Muut tiedot, mrd. euroa

Luotonanto yrityksille	116,2	107,1	32,0	30,5	23,3	22,6	23,1	21,7	37,8	32,4
Luotonanto henkilöasiakkaille	136,7	119,5	43,4	40,3	29,4	27,4	24,8	20,8	39,1	30,9
Yritysten talletukset	62,0	57,3	13,2	13,9	15,8	13,6	15,9	14,0	17,0	16,0
Henkilöasiakkaiden talletukset	74,5	68,3	23,7	22,4	23,7	22,1	8,3	7,6	18,9	16,1

### Muut liiketoiminta-alueet

Milj. euroa	Baltian maat		Puola		Venäjä		New European Markets yhteensä		Finanssipalvelu-yritykset		Shipping, Oil Services & International	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Rahoituskate	147	112	128	94	229	217	502	420	64	69	325	281
Palkkiotuotot ja -kulut, netto	47	35	27	18	12	11	85	64	164	148	63	49
Nettotulos käypään arvoon arvostettavista eristä	2	19	50	35	16	10	68	64	163	178	31	48
Osuus osakkuusyritysten tuloksesta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Muut liiketoiminnan tuotot	2	1	6	3	1	1	9	5	31	51	0	1
<b>Liiketoiminnan tuotot yhteensä</b>	<b>198</b>	<b>167</b>	<b>211</b>	<b>150</b>	<b>258</b>	<b>239</b>	<b>664</b>	<b>553</b>	<b>422</b>	<b>446</b>	<b>419</b>	<b>379</b>
Henkilöstökulut	-29	-27	-43	-36	-60	-47	-139	-118	-34	-32	-43	-40
Muut kulut	-47	-43	-59	-50	-34	-24	-143	-121	-156	-160	-15	-11
Poistot	-3	-3	-9	-5	-2	-2	-14	-10	0	0	-1	-1
<b>Liiketoiminnan kulut yhteensä</b>	<b>-79</b>	<b>-73</b>	<b>-111</b>	<b>-91</b>	<b>-96</b>	<b>-73</b>	<b>-296</b>	<b>-249</b>	<b>-190</b>	<b>-192</b>	<b>-59</b>	<b>-52</b>
<b>Tulos ennen luottotappioita</b>	<b>119</b>	<b>94</b>	<b>100</b>	<b>59</b>	<b>162</b>	<b>166</b>	<b>368</b>	<b>304</b>	<b>232</b>	<b>254</b>	<b>360</b>	<b>327</b>
Luottotappiot, netto	-76	-201	-5	-2	-4	-13	-85	-216	3	15	-44	-96
<b>Liikevoitto</b>	<b>43</b>	<b>-107</b>	<b>95</b>	<b>57</b>	<b>158</b>	<b>153</b>	<b>283</b>	<b>88</b>	<b>235</b>	<b>269</b>	<b>316</b>	<b>231</b>
Kulu/tuotto-suhde, %	40	44	53	61	37	31	45	45	45	43	14	14
RAROCAR, %	13	13	24	20	35	48	21	23	32	41	23	22

### Muut tiedot, mrd. euroa

Luotonanto yrityksille	4,9	4,9	2,3	2,4	4,6	3,2	11,8	10,5	3,4	4,0	13,6	12,9
Luotonanto henkilöasiakkaille	2,9	2,8	3,3	2,2	0,3	0,2	6,5	5,2				
Yritysten talletukset	1,3	1,3	1,5	1,3	0,9	0,9	3,7	3,5	11,7	9,0	5,9	4,4
Henkilöasiakkaiden talletukset	0,6	0,7	1,0	0,8	0,1	0,1	1,7	1,6				

# Tuloslaskelma

Konserni Milj. euroa	2010	2009	Muutos, %
Rahoituskate	5 159	5 281	-2
Palkkiotuotot ja -kulut, netto	2 156	1 693	27
Nettotulos käypään arvoon arvostettavista eristä	1 837	1 946	-6
Osuus osakkuusyritysten tuloksesta	66	48	38
Muut liiketoiminnan tuotot	116	105	10
<b>Liiketoiminnan tuotot yhteensä</b>	<b>9 334</b>	<b>9 073</b>	<b>3</b>
Henkilöstökulut	-2 784	-2 724	2
Muut kulut	-1 862	-1 639	14
Poistot aineellisista ja aineettomista hyödykkeistä	-170	-149	14
<b>Liiketoiminnan kulut yhteensä</b>	<b>-4 816</b>	<b>-4 512</b>	<b>7</b>
<b>Tulos ennen luottotappioita</b>	<b>4 518</b>	<b>4 561</b>	<b>-1</b>
Luottotappiot, netto	-879	-1 486	-41
<b>Liikevoitto</b>	<b>3 639</b>	<b>3 075</b>	<b>18</b>
Tuloverot	-976	-757	29
<b>Tilikauden tulos</b>	<b>2 663</b>	<b>2 318</b>	<b>15</b>

## Liiketoiminnan volyymit, avaintiedot

Mrd. euroa	2010	2009	Muutos, %
Luotot yleisölle	314,2	282,4	11
Yleisön talletukset ja muut velat yleisölle	176,4	153,6	15
josta säästämisen tilit	51,3	47,8	7
Hoidossa oleva varallisuus	191,0	158,1	21
Vastuuvelka, henkivakuutus	36,8	32,2	14
Oma pääoma	24,5	22,4	9
Taseen loppusumma	580,8	507,5	14

## Tunnusluvut

Osakekohtainen tulos, laimennusvaikutuksen jälkeen, euroa	0,66	0,60	
Osakekurssi, euroa	8,16	7,10	
Osakkeen kokonaistuotto, %	3,7	78,6	
Ehdotettu/maksettu osakekohtainen osinko, euroa	0,29	0,25	
Osakekohtainen oma pääoma, euroa	6,07	5,56	
Osakkeiden lukumäärän painotettu keskiarvo			
laimennusvaikutuksen jälkeen, miljoonaa	4 022	3 846	
Oman pääoman tuotto, %	11,5	11,3	
Kulu/tuotto-suhde, %	52	50	
Luottotappiotaso, prosenttia luotonannosta	0,31	0,56	
Vakavaraisuussuhde, rajoituksettomat ensisijaiset omat varat, ennen siirtymäsäännöksiä, %	10,3	10,3	
Vakavaraisuussuhde, ensisijaiset omat varat, ennen siirtymäsäännöksiä, %	11,4	11,4	
Vakavaraisuussuhde, ennen siirtymäsäännöksiä, %	13,4	13,4	
Vakavaraisuussuhde, rajoituksettomat ensisijaiset omat varat, %	8,9	9,3	
Vakavaraisuussuhde, ensisijaiset omat varat, %	9,8	10,2	
Vakavaraisuussuhde, %	11,5	11,9	
Riskipainotetut saamiset, siirtymäsäännösten mukaan, mrd. euroa	215	192	
Henkilöstömäärä (henkilötyövuosina)	33 809	33 347	
Riskipainotettu tulos, milj. euroa	2 622	2 786	
Taloudellinen pääoma, mrd. euroa	17,5	16,7	
Riskisopeutettu osakekohtainen tulos, euroa	0,65	0,72	
Taloudellisen pääoman riskisopeutettu tuotto (RAROCAR), %	15,0	17,3	
Markkinaehtoinen arvo, milj. euroa	3 655	3 244	

# Tase



Konserni Milj. euroa	31.12.2010	31.12.2009
<b>Varat</b>		
Käteiset varat ja keskuspankkitalletukset	10 023	11 500
Valtion velkasitoumukset	13 112	12 944
Saamiset luottolaitoksilta	15 788	18 555
Luotot yleisölle	314 211	282 411
Korolliset arvopaperit	69 137	56 155
Vakuudeksi annetut rahoitusinstrumentit	9 494	11 240
Osakkeet	17 293	13 703
Johdannaissopimukset	96 825	75 422
Korkoriskin suojaavien erien käyvän arvon muutokset	1 127	763
Osakkuusyritysosakkeet	554	470
Aineettomat hyödykkeet	3 219	2 947
Aineelliset hyödykkeet	454	452
Sijoituskiinteistöt	3 568	3 505
Laskennalliset verosaamiset	278	125
Verosaamiset	262	329
Eläke-etuussaamiset	187	134
Muut varat	22 857	14 397
Siirtosaamiset ja maksetut ennakot	2 450	2 492
<b>Varat yhteensä</b>	<b>580 839</b>	<b>507 544</b>
<b>Velat</b>		
Velat luottolaitoksille	40 736	52 190
Yleisön talletukset ja muut velat yleisölle	176 390	153 577
Velat vakuutuksenottajille	38 766	33 831
Yleiseen liikkeeseen lasketut velkakirjat	151 578	130 519
Johdannaissopimukset	95 887	73 043
Korkoriskin suojaavien erien käyvän arvon muutokset	898	874
Verovelat	502	565
Muut velat	38 590	28 589
Siirtovelat ja saadut ennakot	3 390	3 178
Laskennalliset verovelat	885	870
Varaukset	581	309
Eläke-etuusvastuut	337	394
Velat, joilla on huonompi etuoikeus kuin muilla veloilla	7 761	7 185
<b>Velat yhteensä</b>	<b>556 301</b>	<b>485 124</b>
<b>Oma pääoma</b>		
Määräysvallattomien omistajien osuudet	84	80
Osakepääoma	4 043	4 037
Ylikurssirahasto	1 065	1 065
Muut rahastot	-146	-518
Kertyneet voittovarot	19 492	17 756
<b>Oma pääoma yhteensä</b>	<b>24 538</b>	<b>22 420</b>
<b>Velat ja oma pääoma yhteensä</b>	<b>580 839</b>	<b>507 544</b>
Omien velkojen vakuudeksi annettu omaisuus	163 945	138 587
Muu vakuudeksi annettu omaisuus	5 972	6 635
Vastuusitoumukset	23 963	22 267
Muut sitoumukset	92 749	79 797

# Yhtiökokous 24. maaliskuuta 2011

Nordean varsinainen yhtiökokous pidetään torstaina 24. maaliskuuta 2011 klo 13.00 Ruotsin aikaa Tukholman yliopiston Aula Magnassa, Frescativägen 6, Tukholma.

## Ilmoittautuminen yhtiökokoukseen

Osakkeenomistajan, joka haluaa osallistua yhtiökokoukseen, on oltava merkittynä Ruotsissa Euroclear Sweden AB:n ylläpitämään osakeluetteloon 18. maaliskuuta 2011 ja ilmoittauduttava Nordealle. Osakkeenomistajan, jonka osakkeet ovat hallintarekisteröitynä, on tämän vuoksi rekisteröitävä osakkeensa tilapäisesti uudelleen omiin nimiinsä Ruotsissa Euroclear Sweden AB:ssa voidakseen osallistua yhtiökokoukseen. Tämä koskee esimerkiksi osakkeenomistajia, jotka ovat FDR-osaketalletustodistusten haltijoita

Suomessa, ja osakkeenomistajia, joiden osakkeet on rekisteröity Tanskassa VP Securities A/S:ssä.

Tämän tilapäisen rekisteröinnin on oltava tehtynä Ruotsissa Euroclear Sweden AB:ssa viimeistään 18. maaliskuuta 2011. Osakkeenomistajan on hyvissä ajoin ennen mainittua päivää ilmoitettava rekisteröinnistä hallintarekisterin pitäjälle.

## FDR-osaketalletustodistusten haltijat Suomessa

Yhtiökokoukseen on ilmoittauduttava ja pyyntö tilapäisen rekisteröinnin tekemiseksi on tehtävä viimeistään 17. maaliskuuta 2011 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:ssa rekisteröityjen osakkeiden omistajat

Yhtiökokoukseen on ilmoittauduttava Nordea Bank AB:lle (publ) viimeistään 18. maaliskuuta 2011 mieluiten ennen 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).

## Tanskassa VP Securities A/S:ssä rekisteröityjen osakkeiden omistajat

Yhtiökokoukseen on ilmoittauduttava ja pyyntö tilapäisen rekisteröinnin tekemiseksi on tehtävä viimeistään 17. maaliskuuta 2011 klo 12.00 Tanskan aikaa osoitteeseen Nordea Bank AB (publ), c/o Computershare, Kongevejen 418, DK-2840 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 yhteenvetoon 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 todennäköisiä, niiden toteutumisesta ei voida olla varmoja. Tulokset saattavat siten monesta eri syystä olla huomattavasti erilaisia kuin mitä tulevaisuutta koskevissa lausunnoissa odotetaan. Olenaisia seikkoja, jotka saattavat aiheuttaa tällaisia eroavaisuuksia Nordean kehityksessä, ovat muun muassa (i) makrotalouden kehitys, (ii) kilpailutilanteen muutos, (iii) säännösten muutos ja viranomaisten muut toimet sekä (iv) korkotason ja valuuttakurssien muutos. Tämä ei tarkoita, että Nordea aikoo muuttaa tulevaisuutta koskevia lausuntojaan muutoin kuin lain ja pörssisäännösten vaatimalla tavalla, jos olosuhteet muuttuvat siten, että muutokset ovat tarpeen.