

# Handelsbanken

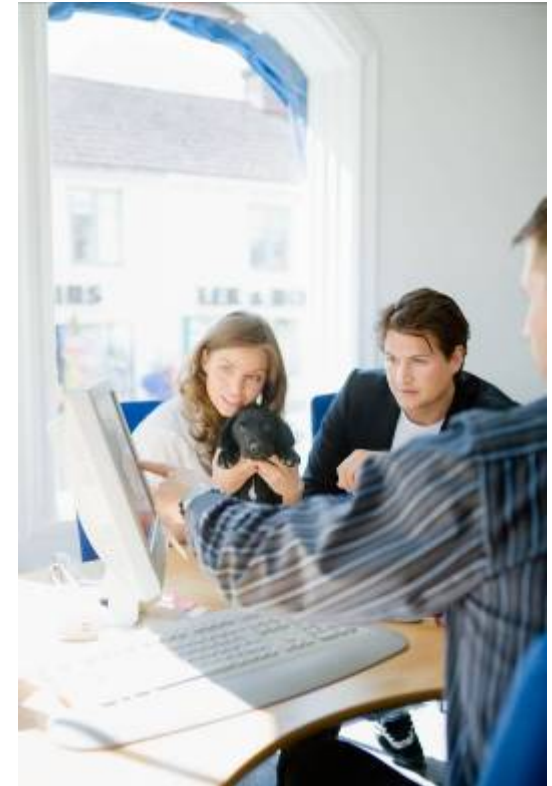
# Outline

- Who are we?
- History
- The beginning
- Handelsbanken today – Our Way
- Planning – The Wheel
- Oktagonen
- Have we succeeded?
- Selection of awards

# Handelsbanken in brief

- Founded in 1871
- Higher profitability than the other major Swedish banks for 38 years running
- One of the most cost-effective listed universal banks in Europe
- Lower loan losses than other major banks
- More satisfied customers than other major banks\*
- High rating
- Loans to the public: SEK 1,484 billion (Q2 2010)
- Just over 11,000 employees, operations in 22 countries
- 460 branches in Sweden, 146 in other Nordic countries, 72 in Great Britain and 32 in the rest of the world

\*Source: Swedish Quality Index 2009



## Summary January – June 2010, compared with January – June 2009

- Profit after tax for total operations increased to SEK 5,4 billion (5,2) and earnings per share amounted to SEK 8.73 (8.49)
- Tier 1 capital increased to SEK 86.6 billion (83.2) and the Tier 1 ratio according to Basel II went up to 14.8 percent (12.6)
- Return on equity for total operations was 12.8 percent (13.1)
- During the first half of the year, the Bank refinanced a bond volume of SEK 170 billion corresponding to all maturing bonds up to February 2011 and the liquidity reserve exceeded SEK 550 billion
- The loan loss ratio decreased to 0.12 percent (0.23), with loan losses amounting to SEK -920 million (-1,835)



# Handelsbanken's decentralised organisation

- Focus on the customer
- Only three layers of management; CEO -> Head of Regional Office -> Branch manager



# Handelsbanken's organisational structure

## Regional head offices

<b>Northern Sweden</b>	<b>Denmark</b>
<b>Central Sweden</b>	<b>Finland</b>
<b>Stockholm</b>	<b>Norway</b>
<b>Eastern Sweden</b>	<b>Great Britain -</b>
<b>Western Sweden</b>	<b>Northern</b>
<b>Southern Sweden</b>	<b>Great Britain -</b>
	<b>Southern</b>

## Subsidiaries

Handelsbanken Finans  
Handelsbanken Fonder (mutual funds)  
XACT Fonder  
Handelsbanken Liv  
Stadshypotek

## Central head office

Handelsbanken (central units )  
Handelsbanken Capital Markets  
Handelsbanken International  
Handelsbanken Asset Management

# Handelsbanken has operations in 22 countries

- Branches with universal banking operations

- Denmark (53)
- Norway (48)
- Finland (45)
- Sweden (460)
- Great Britain (72)

- Branches in the rest of the world

- Greater China – Shanghai, Hong Kong
- Singapore
- USA - New York

- Representative offices

- Greater China – Beijing, Taipei
- India – Mumbai (Bombay)
- Malaysia – Kuala Lumpur

- Branches in the rest of Europe

- Austria – Vienna
- Estonia – Tallinn
- France – Paris, Nice
- Germany – (7)
- Latvia – Riga
- Lithuania - Vilnius
- Luxembourg – Luxembourg
- The Netherlands – (5)
- Poland – (4)
- Russia – Moscow, St. Petersburg
- Spain – (2)
- Switzerland – Zurich \*

- \* Asset management only

# The beginning



# The birth

- Centralisation a key word up to 1970
- Doubts about the abilities of the employees, imposing strict controls on them
- Jan Wallander was hired as a new CEO for Handelsbanken
- Jan Wallander created the current organisation of Handelsbanken
- Main principles still exist after 40 years, mainly unchanged

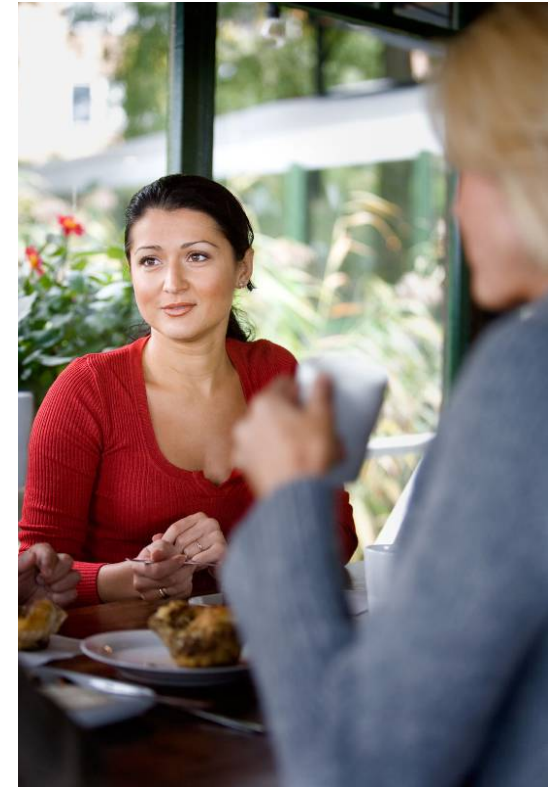


# Human nature

Human species has not changed in biological nature

- Steering methods
  - Guiding people with praise, withholding criticism -> steering by means of positive signals
- Goals are needed
  - Everyone must see chances of attaining the goal
  - Freedom to develop, to take initiative and to get increased responsibility
- Primary reporting units should be small, decision making and responsibility decentralised

# Handelsbanken



# Decentralisation

‘We have great confidence in our staff and great respect for what they achieve. We look upon them as sensible and competent and filled with the natural desire to do a good job. We believe that they have great potential, enthusiasm and ability to learn about new conditions, new technology and new forms of work.’



# Advantages and problems

- Close to the customer, considering local needs and wishes
- Quick decision-making, dynamism
  
- Long and difficult process to put into practice
- People are unwilling to hand over power



# Handelsbanken today- Our Way

# Our goal

Higher profitability than the average for other banks in our domestic markets

- Lower costs
- More satisfied customers



# Decentralisation - The branch is the Bank

- All business decisions taken at the branches
- Customers like talking to the person making decisions
- Central and regional head offices employing mainly experts
- Branches are not a distribution channel, branch is the bank



## Decentralisation - Everyday service of world class

- First class service can mean ordinary products
- The need for service is often urgent, unexpected and not very complicated
- Assumes familiarity with the customer
- Habit and ability to make independent decisions
- High degree of availability is needed





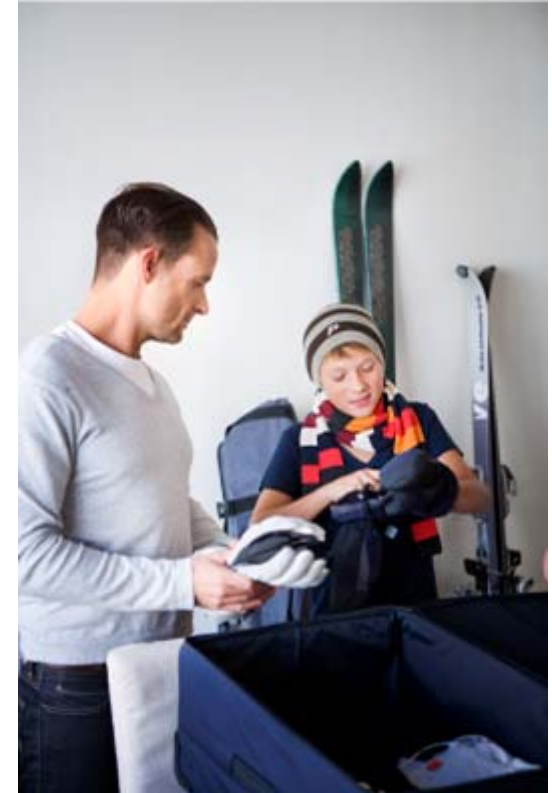
## Decentralisation - Lower costs

- We are last to leave the battlefield
- Strict responsibility for the profitability
- Constantly improving operations
- Shorter decision paths -> fewer employees
- Paying lower salaries not an option



## Decentralisation - Stable finances

- We are stable but not defensive
- Low risk tolerance, strict credit policy, no compromises
- Credit portfolio must be of highest class
- 'A bank is never better than it's customers



## Decentralisation - Focus

- Focus is needed -> focus on being Handelsbanken
- Profitability always ahead of volume
- Also means what we should not be doing, for example budgeting



# Planning- The Wheel

# The Wheel

- High level of competence and skills
- Everyone takes responsibility for development
- Yearly process;
  1. Branch business plan
  2. Individual discussions
  3. Individual action plans
  4. Individual follow-up
  5. Salary dialogue review



# The Wheel - Branch business plan

- All units produce one
- Focuses on the customer
- All employees participate
- Seeing how all individuals contribute



# The Wheel - Individual discussions and action plans

- How people contribute to the overall goal(s)?
- Individual action plans
- Including both measurable actions and developmental goals
- Both plans are followed up, at least once a year
- Salary dialogue review based on the actions agreed on the personal plan



# Not everything can be measured

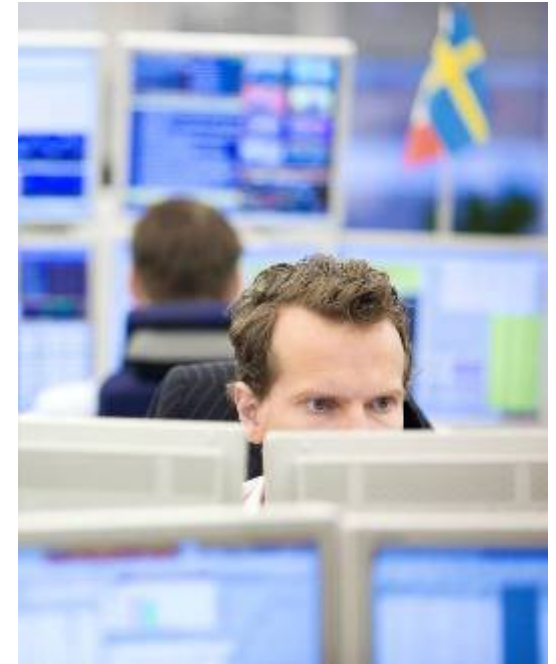
- Competition against;
  - Competitors
  - Other branches
  - Own branch
- Simplified financial statement each month





# Not everything can be measured

- Employees don't compete with each other
- No commissions or other bonuses linked to personal achievements
- Culture bearers, customers' favorites and everyday heroes
- Long-term approach difficult to measure



# What not to decentralise?

- Common ideas, values and our brand
- Credit policy
- Accounting systems
  
- Decentralisation is not anarchy, but makes us quicker, more proactive and more efficient
- Leading to lower costs and more satisfied customers



# Oktagonen

# Oktagonen

- Foundation owned and controlled by the employees
- Started in 1974, by Mr Jan Wallander
- All large banks are exposed to the same macroeconomic factors that cannot be hedged away
- Work done by staff is a key factor behind success



# Oktagonen

- Added value would be shared with the people creating it
- Employees as a meaningful owner in the bank



# Oktagonen - How it works?

- Our goal is to achieve higher return on equity than our competitors
- Ca 1/3 above the average is put into Oktagonen
- Everyone gets an equal share
- Paid out when one retires
- Oktagonen comprises cost-consciousness, customer satisfaction and a long-term perspective



# Oktagonen – Where are we today?

- We are the single biggest shareholder in the bank:  
(30.9.2010)

Oktagonen                      10,7 %

Industrivärden                10,3 %

Robur funds                    3,3 %

- The retiring employee today is paid several hundred thousand euros (having been working in Handelsbanken since 1974)



Have we succeeded?



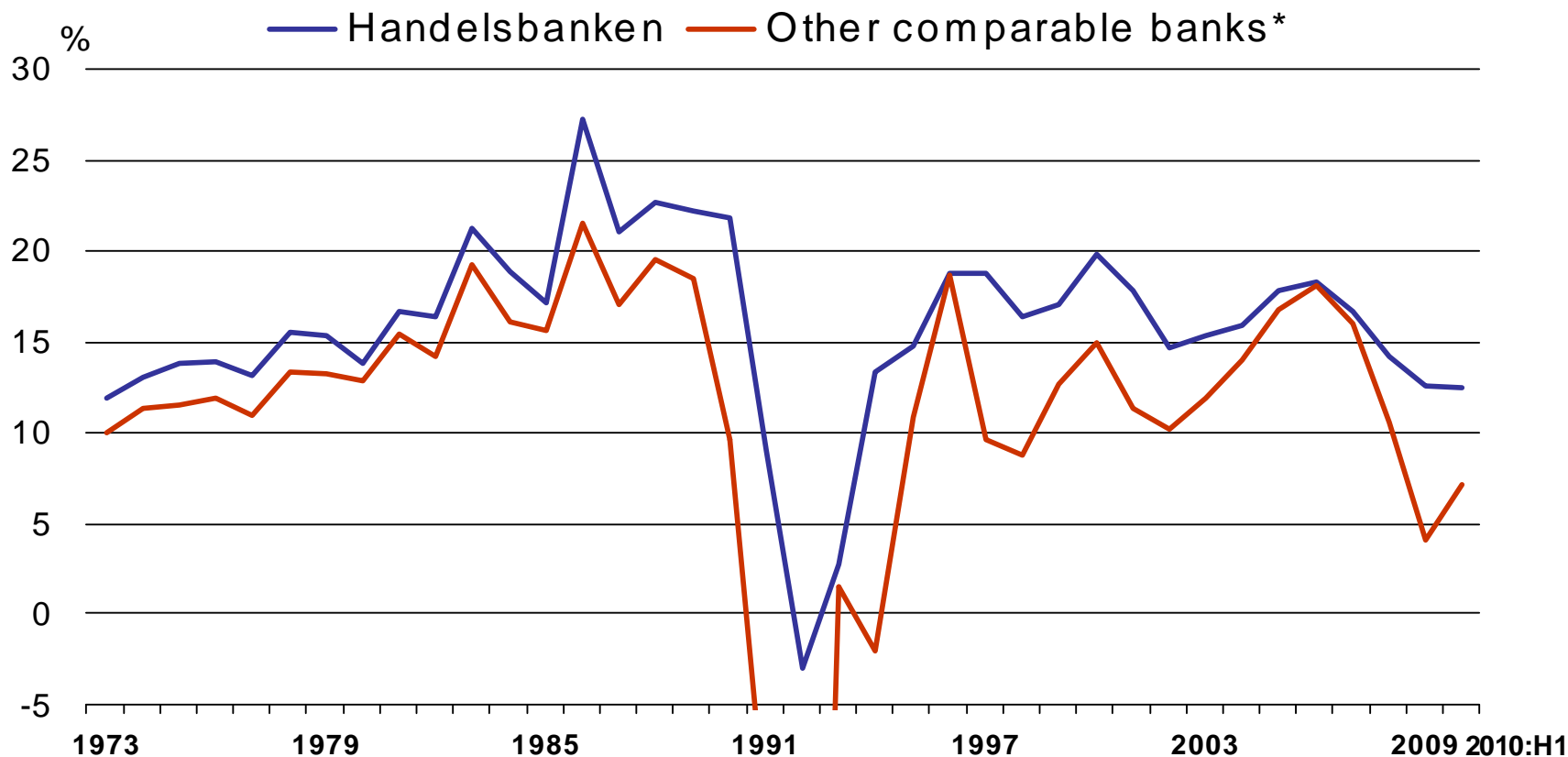
# Our goal

**Higher profitability than the average for other banks  
in our domestic markets**

- Lower costs
- More satisfied customers



# Return on shareholder's equity, 1973 – 2009



Return on shareholder's equity after standard tax.

\* Since 2003 the comparable banks are: SEB, Nordea, Swedbank, Danske Bank and DnB NOR.

# Our goal

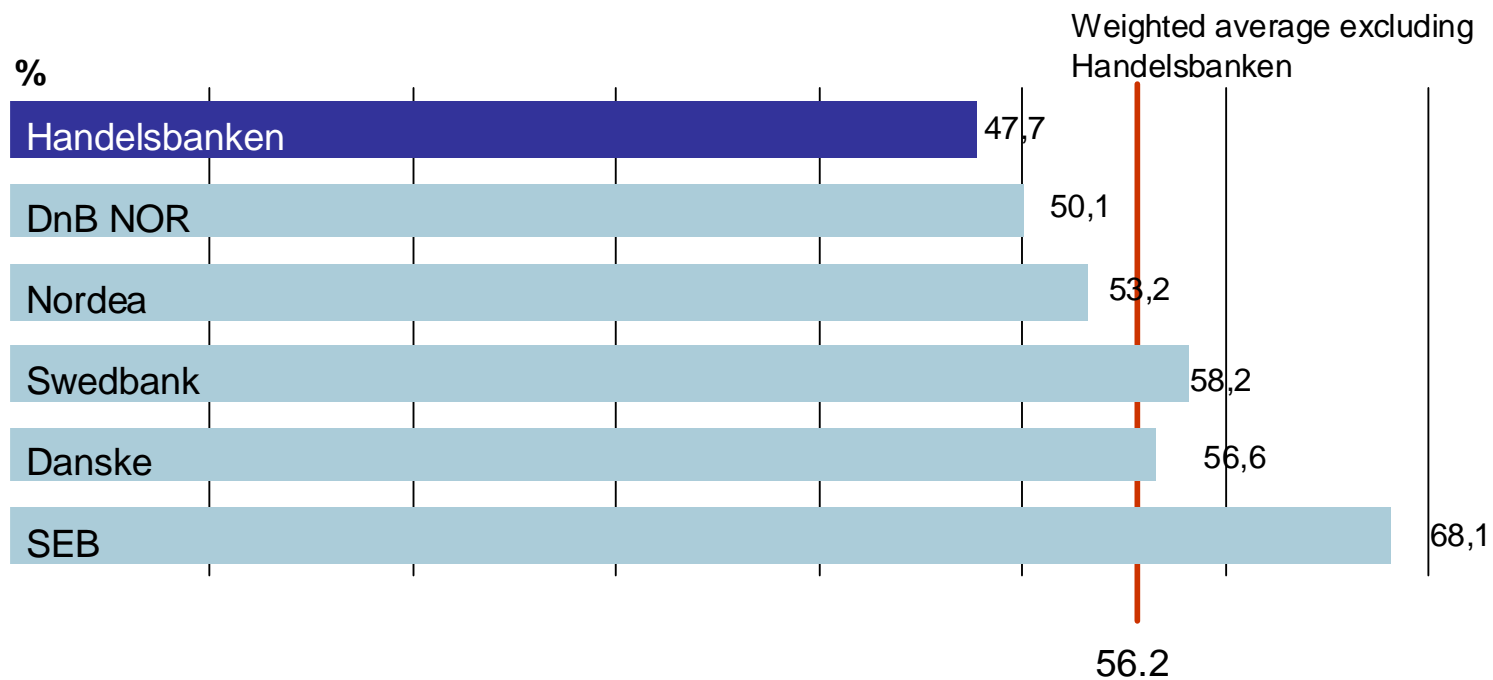
Higher profitability than the average for other banks in our domestic markets

- **Lower costs**
- More satisfied customers



## Cost-effectiveness – leading Nordic banks

Expenses/income (excluding loan losses), January - June 2010



Adjusted for one-off items

(SHB and SEB: Extra dividend in Visa Sweden. Nordea, Danske and DnB NOR: Capital gains Nordito/PBS Holding)

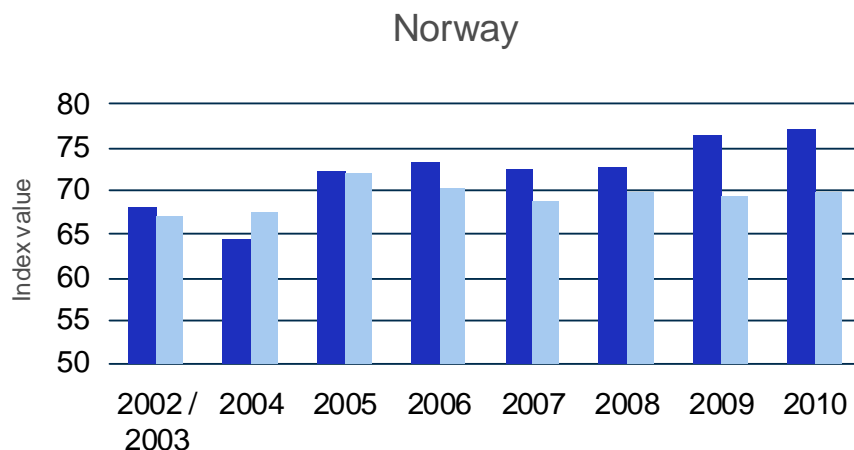
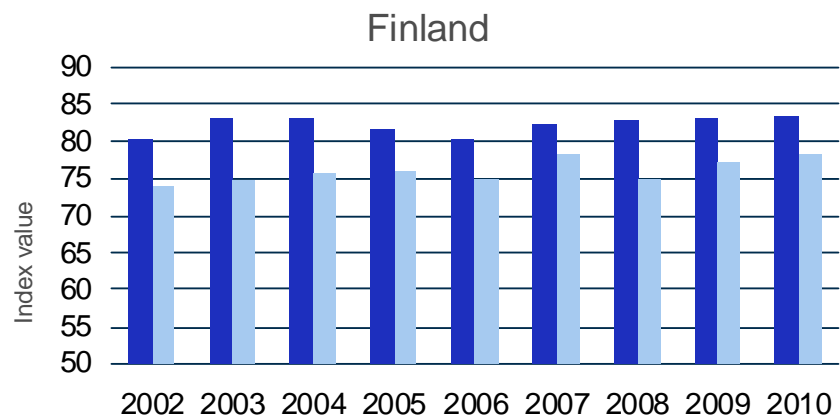
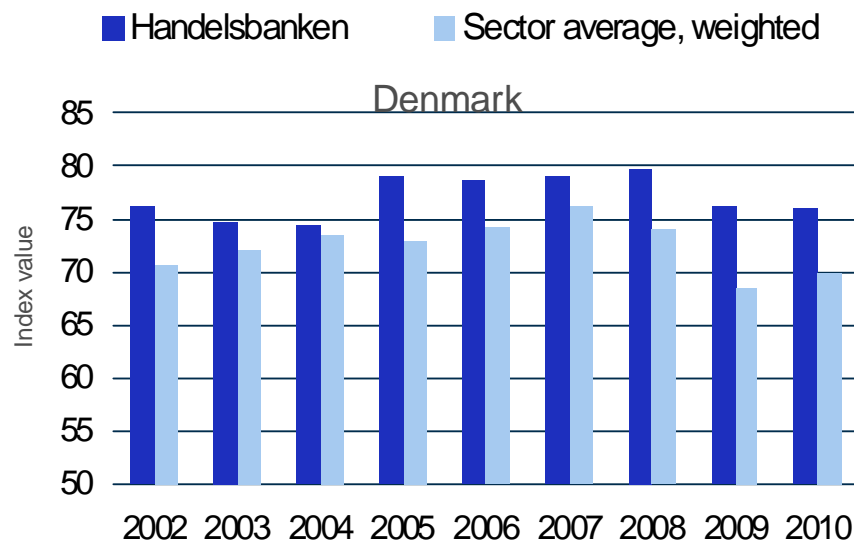
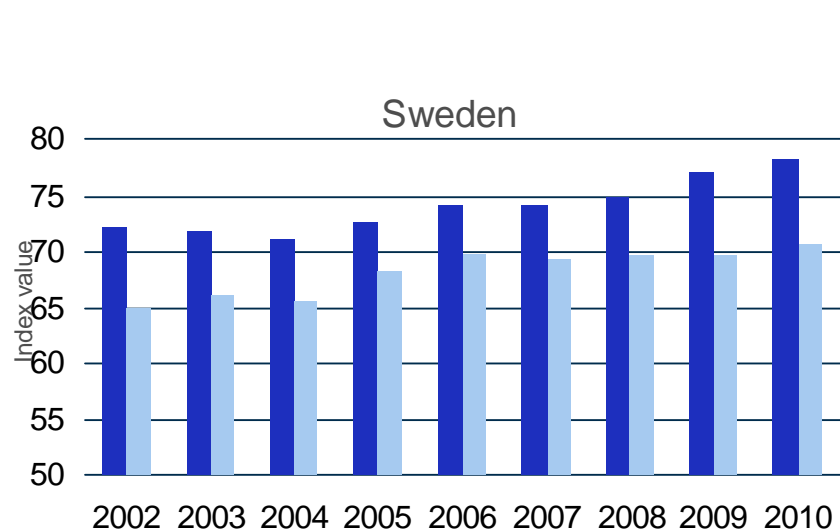
# Our goal

Higher profitability than the average for other banks in our domestic markets

- Lower costs
- **More satisfied customers**

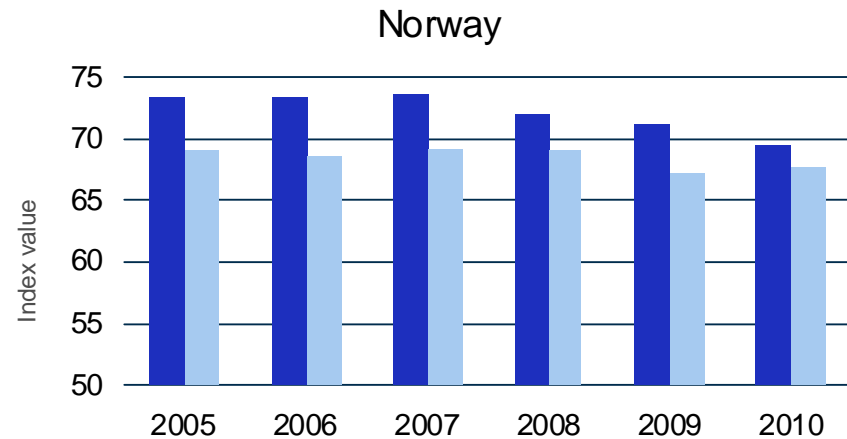
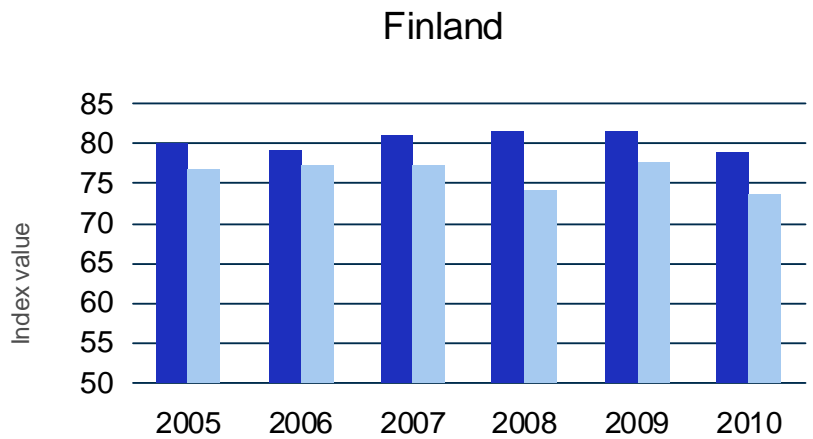
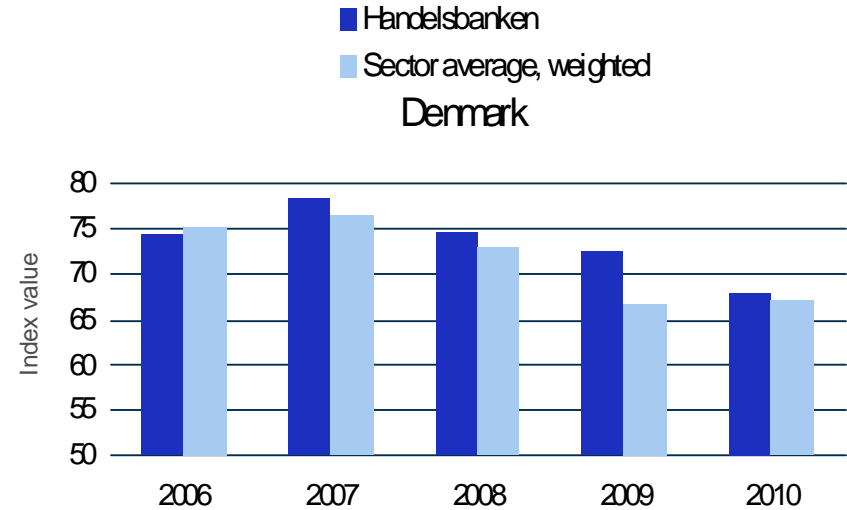
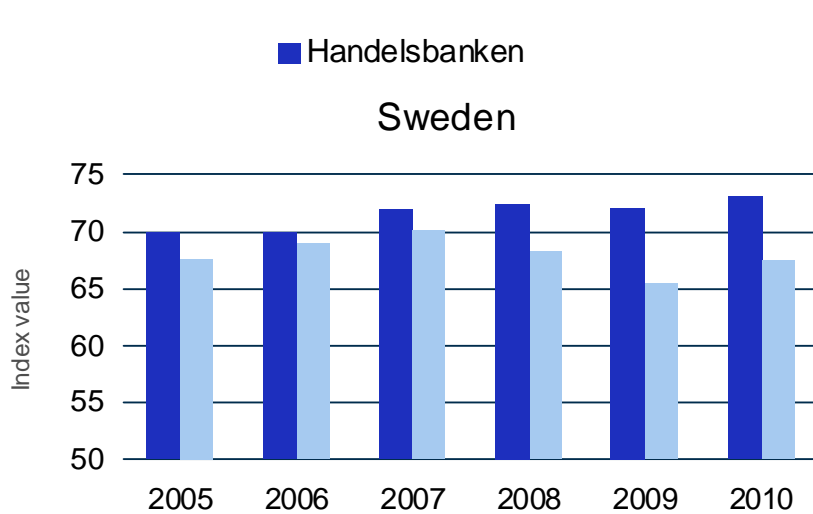


# Customer satisfaction – Nordic private market



Source: SKI, Dansk KundeIndex, EPSI Rating and EPSI Norway. In the Norwegian survey all Norwegian banks are included. The sector average in Sweden consists of SEB, Nordea and Swedbank

# Customer satisfaction – Nordic corporate customers



Source: SKI, Dansk KundIndex, EPSI Rating and EPSI Norway. In the Norwegian survey all Norwegian banks are included. The sector average in Sweden consists of SEB, Nordea and Swedbank. The sector average in Denmark is not weighted.

A selection of awards received by Handelsbanken



## Bank of the Year 2009

- Privata Affärer's citation:
- “A full-range bank that has proved to be impressively stable during troubled times, and has therefore been able to act more offensively for the benefit of its customers.”
- *“Of course, all of us at Handelsbanken are delighted to receive such excellent recognition. It stimulates us in our work of lifting our service level even higher, of increasing our availability and of improving our customer offering – quite simply of becoming a little bit better for our customers every single day,” says Pär Boman.*



Claes Ericson, branch manager Jönköping, Pär Boman, CEO, Lisa Smideblad, branch manager Solna, Åsa Hall, branch manager Högalid, Johan Lagerström, Press officer, Carina Åkerström, Head of Regional Bank Eastern Sweden, Marion Ulander, branch manager Hammarby.

## The Banker's Bank of the Year 2009 – Sweden (Dec 2009)

- Handelsbanken was awarded the Financial Times' prize "The Banker's Bank of the Year 2009" in Sweden.
- The prize was awarded for Handelsbanken's sensible approach in the turbulent banking market during 2009 and the magazine praises the Bank for how its organisation is managed.



# Handelsbanken grabs its chance in London

## Dagens Industri, 5 February 2010

Handelsbanken grabs its chance in London. No bonuses, no government support, low loan losses, local branch offices and new jobs. Handelsbanken is flourishing on the British banking market, which is more than twice the size of the Nordic market.

Anders Bouvin, the new head of Handelsbanken Great Britain, is responsible for the continuing expansion on the Bank's most important growth market.

"I definitely expect the rate of new branch openings to rise, but we have no time schedule. It's all about doing things that are also right for the long term," says Anders Bouvin, who will be leading the work of building up a head office in London for Handelsbanken's operations in Great Britain.

Mr Bouvin's previous position was as head of the Great Britain – North regional bank, based in Manchester.

**NYHETER**

**DI FAKTA**

- Handelsbanken Storbritannien
- 74 bankkontor
- Två regionbanker och en delvis regionbank planeras
- Startar ett deläkt i London
- 600 anställda
- Intäkter 2009: 1 miljard kronor (Handelsbanken totalt: 32 miljard kronor)
- Risikoskuld för 2009: 277 miljard kronor
- Kreditförluster 2009: 0,2 procent av utlånet i Europa
- Det tar cirka två år för en ny start i en ny affär om den inte är lönsamt
- Första banken att erbjuda i London 1852, det är en bank som stiftades i München år 1800 och 2008 köptes del av för att bli en del av den södra Storbritannien 2008 startade Anders Bouvin som ansvarig för södra Storbritannien.

**VÄXER MED UPPGIFTEN.** "Hur fort vi kan växa styrs av hur fort vi kan hitta rätt kostnadschefer", säger Anders Bouvin, styved för Handelsbanken Storbritannien, som ska se till att banken har fortsatt tillväxt i London.

# Handelsbanken tar för sig i London

**LONDON**  
Inga bonusar, inget statligt stöd, låga kreditförluster, lokala bankkontor och nya jobb. Handelsbanken har modigt gått in på den brittiska marknaden.

**DI FAKTA**  
Anders Bouvin

Personal som kan föra igång ett nytt jobb.  
"Vi har en modell som fungerar i Storbritannien, så vi ska bygga upp nya kontor och skapa nya jobb."

**Handelsbanken**

# Dagens Industri, 5 September 2009

## Best share in the world



HÖJDARE. Stockholmsbörsen har utvecklats starkast i världen och Handelsbanken har gått bäst i Stockholm.

Land	År	Ändring	Notering
USA	1980	+340%	Ind. utv.
Japan	1980	+240%	Ind. utv.
Frankrike	1980	+190%	Ind. utv.
Storbritannien	1980	+180%	Ind. utv.
Italien	1980	+170%	Ind. utv.
Skandinavien	1980	+160%	Ind. utv.



MÅSTÄRE. Per Björn, vd Handelsbanken.



UPPÅT. Warren Buffetts Berkshire Hathaway har stigit med 362 300 procent.

# Bästa aktien i världen

För en tid sedan fick jag frågan om vilken aktie som är världens bästa. Som alla säkert inser är det en rätt omöjlig fråga att besvara. Vad som är bäst för en person är mindre önskvärd för någon annan. Somliga vill ha en säker avkastning, andra vill ha en placering som bevarar värdet.

En bra kursuppgång är emellertid aldrig fel. Med hela världen som utvärderingsområde finns tillgängliga bra databaser, vilket Dagens Industri också följde upp. Att hitta något tydligt mönster i fråga om land eller bransch är ännu lätt bland över 30 000 noterade bolag.

Resultatet för de bästa placeringarna på en två respektive fem år finns redovisat i tabellerna ovan.

Den amerikanska dominansen i spritsteklassen, bäst på ett år, är inte fullt så stor som det ser ut eftersom lite mindre bolag har sorterats bort, till exempel ett kaffebönderi i Costa Rica, en kinesisk återförsäljare av lyxbilar, en ryskt prospekteringsbolag och en taiwanesisk datapelsarutvecklare.

**Vissa skulle nog framhålla** Berkshire Hathaway som en av de bästa aktierna i världen på lång sikt. Sedan Warren Buffets tog över 1964 har aktien haft en kursuppgång på 362 300 procent.

Det är inte emellertid Buffets skicklighet som placeras som överlägset resultat. Uppgången har skett under en tid då värderingen av aktier har genomgått en dramatisk förändring.

Tidigare var aktier en källa till erkännning, aktienutdelning var ett alternativ till ränta och det var historiska vinster som var intressanta.

Det är en stor skillnad från dagens värderingsmodeller som bygger på framtida vinster, eller till och med kassaflöden, som ju inte alls tillhör aktieägarna. En lika stor vinst i år som 1960 värde-



DI KRÖNIKAN

**Björn Wilke**  
Litteratur, politik etc. 1.9.01 1992-01

**"Svaret på frågan vilken som är världens bästa aktie kan alltså vara Svenska Handelsbanken."**

form av aktier värderades upp, skedde från 1980. Warren Buffett är ovanlig av ytterligare ett skäl. Hans redovisar historien över 43 år. Historien i aktievärlden sträcker sig sannars inte längre än några år eller högst några decennier, mycket nog. I de flesta andra discipliner finns det mycket att lära av historien.

**För att hitta världens bästa** aktie borde man antagligen leta längre bak i tiden. Handeln är eller så. Med barmänskligt förstånd blir det svårt och de enkla företagen har jag kunnat gå tillbaka till början av första seklet.

En intressant saktgånge är att det inte är de bästa värdepappers som varit de största perioderna. Se aktier under andra kriser: depressionen på 1930-talet, oljeprisstöcket på 1970-talet och internetbubblan.

Lundbörsen har inget hundraårigt bolag att bidra med, dess äldsta bolag, Daily Mail, noterades först 1932. Komplan aviser General Electric har däremot varit noterat på New York-börsen sedan slutet av 1800-talet, en sista från 1909 har ökat med 326 000 procent, eller om man sikt på uppens 2007 med 843 000 procent. Med ett börsvärde på 1 010 miljarder kronor anses de flesta analytiker att aktien är fullvärdet i dag.

Andra amerikanska långvägnare är Ingersoll Rand (1905) och Kodak (1906). De stora industrierna gick upp på börserna senare och konsumentbolag, som Coca-Cola, Heinz, Dusey och Kellogg, följt på 1930-talet.

**Schweiziska Nestlé** gick till börsen redan 1873 under namnet Anglo-Swiss Condensed Milk Company. Uppgången sedan första seklets början kan beräknas till cirka 980 000 procent. Och choklad, kar-

Neidé har ett börsvärde på 1 080 miljarder kronor, och sån man tror på genomsnittet av 33 analytikers riktkänser så borde värdet vara 10 procent högre.

Men om man söker efter något så är finans stegert och hitta en bra plan att leta på. Det talas vi om Stockholmsbörsen. Här man är vriden och vänder på salten har utvecklingen varit blå, här, i svenska kronor, mätt i dollar, brittiska pund eller i schweizerfranc. Fram till 2005 var den rena lågpris avkastningen på svenska aktier nära 6 procent mätt i dollar. Åren därefter har Stockholmsbörsen gått bättre än den amerikanska börsen och återhämtat sig mer efter krisen, fortfarande mätt i dollar.

**ett delikat problem är** var endast Handelsbanken finns kvar sedan 1900. Sundvick noterades 1901 och SKF 1914. Förra såväl skolekiftets svårheter finns inte kvar. Bollen var ett helt annat företag än dagens Bollen, Skandia är upplöst och flera Kopparberg och Asa är fusionerade och finska respektive schweiziska.

Handelsbanken hade en nettovinst på 1 miljon kronor år 1900 och ett börsvärde på cirka 6 Mkr. P-fetal var okända begrepp på den tiden, men hade annars varit 6. Handelsbanken har aldrig gjort fusioner, men vil det ändå lön som oftast brukas med egna medel. En jämförelse med dagens börsvärde ger en uppgång på 1,9 miljarder procent, eller en ökning med knappt 10 procent om året. Då är inte utdelningar som oftast varit generösa, inräknade.

Det vanligaste aktieriktet i dag för Handelsbanken är behåll. Finanskrisen kommer att tulla på vinsterna några år, men i förhållande till de flesta andra banker ser Handelsbanken ut som en trygg bastion.

En svar på frågan vilken som är – eller har varit

# Dagens Industri, 29 April 2009 Stable figures from SHB

DAGENS INDUSTRI - ONSDAG 29 APRIL 2009

FLER NYHETER PÅ WWW.DISE - DTV

8 NYHETER



SJÄLVSÄKER. Handelsbankens vd Pär Boman hade anledning att se glad ut när han för tredje kvartalet i rad presenterade en stabil rapport.

FOTO: PETER COORDI

## Stabila siffror från SHB

Mitt i finans- och bankturbulens levererar Handelsbanken en stabil rapport för tredje kvartalet i rad. Ökad kundtillströmning till nya konton och rörelseresultatet ökar

**DI RAPPORT**  
Handelsbanken  
Januari-mars

sen och 324 Mkr till kontorsrörelsen utanför Sverige. Men tuffare tider väntar. "Vi befinner oss i en miljö där vi kommer att ha kreditförluster som de högre än vad om att Handelsbanken har ett kreditengagemang på drygt 2 miljarder kronor i Plastal. "Förhöjda risker placeras upp löpande. Var 90:e dag var 23 procent högre under de här kvartalet än under första kvartalet i fjol. Ökningen i kontorsrörelsen utanför Sverige var 34 procent medan ökningen i den svenska kon-

# SvD Näringsliv, 29 April 2009 Bank against the stream

6 NYHETER SvD Näringsliv onsdag 29 april 2009

ANALYS | SHB

## Missat tåg blev lyckokast

Få bolag lyckas öka vinsten krisåret 2009. Att Handelsbanken gör det beror på värdeförändringar och inte på lyft för verksamheten.



**FREDRIK BRACOVIER**  
fredrik.bracovier@svd.se

Handelsbanken ökade vinsten med 21 procent första kvartalet. Det är förstärkt i jämförelse med nedgången i SEB och förhållanden i Swedbank. Att Handelsbanken missade tåget i Baltikum slänkar idag risken väsentligt.

Kreditförluster kan emellertid göras på fler håll.

Handelsbankens exponering mot konkursade Plastal är 2,1 miljarder kronor och i Sanitec tvingas banker skriva ner lån med 7,7 miljarder kronor.

**Första kvartalet** rapporterade Handelsbanken kreditförluster på 896 miljoner mot 107 miljoner motsvarande kvartal 2008. De stigande kreditförlusterna medför att resultaten försämrats i kontorsrörelsen på alla kärnmarknader i Norden och Stor-



Konkurrenterna Swedbank och SEB lämnade sina rapporter i förra veckan, kantade av dyster siffror. Men på Handelsbanken är tonen en annan: "En stabil rapport", sammanfattar vd Pär Boman och förklarar att banken klarar sig utan stöd.

FOTO: BERTIL ERICSON/  
TCANPIX

# Banken mot strömmen

Handelsbanken redovisar ett starkt resultat för årets första kvartal. Starkare än mot-  
ner kronor under årets första kvartal.

E24.se  
SHB

bankens finansieringsbehov i över ett år med normal affärsverksamhet och utan tillgång till  
(upp till fem år) varit beredd att mot avgift garantera upplåning till maximalt 2000 miljarder kronor.

# Handelsbanken

“We show respect and care. We always have our customers’ long-term interests in mind, not our own short-term profits. We make it easy to be a customer of Handelsbanken and we are where our customers live or do business.”

# Handelsbanken Our Way