

HANS  
DALBORG

VASTUUN  
IHANA TAAKKA

Vuoteni  
Nordean johtajana  
1991-2011

WSOY

Hans Dalborg

VASTUUN  
IHANA TAAKKA

VUOTENI NORDEAN JOHTAJANA 1991–2011

*Suomentanut Heikki Eskelinen*



WERNER SÖDERSTRÖM OSAKEYHTIÖ  
HELSINKI

Suomennettu ruotsinkielisestä alkuteoksesta  
*Ansvarets sköna börda. Mina år med Nordea*

COPYRIGHT © HANS DALBORG 2014  
SUOMENKIELINEN LAITOS 2016

First published by Albert Bonniers Förlag, Stockholm, Sweden  
Published in the Finnish language by arrangement with Bonnier Rights,  
Stockholm, Sweden

ISBN 978-951-0-41480-4  
PAINETTU EU:SSA

## SISÄLLYS

Alkusanat 7

25. syyskuuta 1991 11

- I Tehtävänä tieltä suistuneen pankin pelastaminen 12
- II Tulevaisuudenuskkoa ja arkista työtä 71
- III Gota – uusia mahdollisuuksia 95
- IV Paluu 110
- V Esteitä haaveiden tiellä 129
- VI Rohkea askel rajan yli 158
- VII Yhteiselämää 179
- VIII Kreditkassen – kärsivällisyys palkitaan 203
- IX Unibank – järjestelmällinen fuusiohanke 243
- X Vahdinvaihto 266
- XI Yhtiöiden käytössännöt – pelaajien roolit selviksi 292
- XII Taival »The Nordic Championiksi» 309
- XIII From too many to just one 318
- XIV Uhkaavia pilviä nousee 339
- XV Finanssikriisi 350
- XVI Lähtö 384

Hallituksen puheenjohtajan mietteitä 405

Kiitokset 415

Henkilöhakemisto 417

## ALKUSANAT

»Siunausta ja todellista iloa tuo ennen kaikkea  
vastuun kantaminen.»

*Søren Kierkegaard*

**A**loitin vuoden 1991 alussa työni valtioenemmistöisen Nord-  
bankenin toimitus- ja konsernijohtajana. Pankki oli hyvin  
vaikeassa kriisissä, täydellisen romahduksen partaalla.

Lähdin pankista vuoden 2011 yhtiökokouksessa nykyisin Nordeana  
tunnetun pankin hallituksen puheenjohtajana. Nordea oli tuolloin  
eurooppalainen suurpankki, sen talous oli vahva ja pörssi-arvo runsaat  
30 miljardia euroa eli hieman Deutsche Bankin pörssi-arvoa suurempi.  
Tätä kesällä 2014 kirjoittaessani Nordea on Tukholman pörssissä no-  
teeratuista yrityksistä toiseksi suurin.

Tämä kirja kertoo kaksi vuosikymmentä kestäneestä työstäni  
Nordeaksi kasvaneen konsernin palveluksessa. Kuvaamani ajanjakso  
oli dramaattisin toisen maailmansodan jälkeisessä historiassa niin  
Ruotsissa kuin globaalistikin. Tapahtumien vyöryä voi pitää mel-  
keinpä uskomattomana.

Olisin tyytyväinen, jos lukija näkisi – kuten itse näen – selvän yh-  
teyden 1990-luvun alkuvuosien kriisinhallinnan sekä tuoreimmassa  
globaalissa kriisissä ilmenneen Ruotsin talouden ja pankkilaitoksen  
vankan kestävyuden välillä. Paljon siitä, mitä teimme, onnistui hy-  
vin. Toki vielä enemmän tekemistä on yhä jäljellä, niin pankkikon-  
serni Nordeassa kuin muissakin yrityksissä. Maailma on nyt vielä  
monimutkaisempi kuin lähtiessäni pankista muutamia vuosia siten,  
ja muutokset etenevät edelleenkin vauhdikkaasti.

Maailma todellakin koki dramaattisia muutoksia niiden 20 vuoden  
aikana, joina toimin Nordean ylimmässä johdossa. Berliinin muuri oli

murtunut marraskuussa 1989, kaksi vuotta ennen pankkiin tuloani. Neuvostoliitto hajosi joulukuussa 1991. En ollut uskonut koskaan näkeväni kumpaakaan noista käänteentekevästä muutoksista. Lukematotomat aseelliset yhteenotot ja terroriteot ovat piinanneet maailmaa, mutta samaan aikaan sadat miljoonat ihmiset on nostettu syvästä kurjuudesta siedettävämpiin oloihin geopoliittisen tasapainon muututtua täysin uudenaikaiseksi. Valtavat voimavarat saatiin liikkeelle markkinoiden globalisoituessa ja laajojen Aasian alueiden teollistuessa ja modernisoituessa globalisaation myötä. Ratkaisevinta tässä oli Deng Xiaopingin uudistushakuinen politiikka. Kun Kiina asteittain hyväksyi sekä markkinatalouden että yksityisen omistusoikeuden, taloudellisen toiminnan edellytykset maassa muuttuivat perinpohjaisesti. Kun Kiinan valtio ja kiinalaiset yksityishenkilöt ryhtyivät sijoittamaan säästöjään amerikkalaisiin valtionobligaatioihin, me länsimalliset saatoimme tuskin uskoa silmiämme. Oliko tuo aivan totta?

Internetin käyttö alkoi 1990-luvun alussa ja kehittyi räjähdysmäistä vauhtia vuosituhannen vaihteeseen saakka, jolloin niin sanottu IT-kupla puhkesi. Informaatioteknologian kehitys on alan toivuttua edennyt huimaa vauhtia. Lapsenlapseni ovat syntyneet tähän uuteen todellisuuteen ja liikkuvat luontevasti ja helposti todellisen maailman ja virtuaalimaailman välillä. Me vanhemmat sukupolvet taas olemme kuin maahanmuuttajia tässä uudessa maailmassa ja joudumme pulmatilanteisiin kohdatessamme jotakin täysin uutta.

Näiden kahdenkymmenen vuoden aikana olen nähnyt myös säätelynpurkamisvisioiden nousevan ja katoavan. Koko 1990-luvun ajan kaikevat vaatimukset: »Avatkaa markkinat! Pois pakkopaidat ja rajoitukset!» Viiden–kuuden viime vuoden aikana säätely on sitä vastoin laajentunut ja säädökset ovat muuttuneet yhä vain monimutkaisemmiksi.

Tässä ajassa on ehtinyt tapahtua suuria asennemuutoksia suhtautumisessa ympäristökysymyksiin, koulutukseen ja politiikkaan. Ruotsista on tullut monessa suhteessa monikulttuurinen yhteiskunta, ja tämä muutos on tuonut tullessaan niin myönteisiä mahdollisuuksia kuin vaikeuksiaakin. Mikään ei viittaa muutosten pysähtymiseen, ne näyttävät olevan kiihtymässä. Poliittiset toimijat, yritysten johto ja yksityiset kansalaiset joutuvat yhä uusien haasteiden eteen. Näiden kahden vuosikymmenen aikana esimerkiksi elinajanodote on nousut, miesten osalta viisi ja naisten osalta runsaat kolme vuotta. Tämä vaikuttaa dramaattisesti eläkkeisiin ja säästämiseen.

Pyrin tässä kirjassa historiallisen kehityskulun kuvaamisen lisäksi välittämään lukijalle havaintojani ja päätelmiäni mielestäni hyvästä johtamisesta ja viisaasta hallitustoiminnasta. Opiskellessani kaupakorkeakoulussa 1960-luvulla muuan lukemani kirja vaikutti minuun syvästi. Kirja oli nimeltään *My years with General Motors*, ja toimiessani myöhemmin opettajana Johtamistaidon instituutissa (Institutet för företagsledning, IFL) otin sen kurssikirjaksi. Kirjan oli kirjoittanut Alfred P. Sloan, maailman tuohon aikaan suurimman teollisuusyrityksen General Motorsin toimitusjohtaja ja myöhemmin sen hallituksen puheenjohtaja. Sloan kertoo tärkeistä tapahtumista pitkältä toimikaudeltaan General Motorsissa ja selittää johtamisfilosofiaansa mutkattomaan tapaan, ja muihin vertailuihin pyrkimättä olen pitänyt mielessäni tämän esitystavan omassa kirjoitustyössäni. Melko suuri osa Sloanin johtamisfilosofiasta ja sen periaatteista tuntuu meidän aikanamme vanhentuneelta, mutta hänen perusajatuksensa, kertomuksen esittäminen omasta elämästään yhtiössä ja siihen perustuvien päätelmien tekeminen, on miellyttänyt minua. Olisin iloinen, jos kokemuksistani lukeminen innostaisi lukijoitani ja saisi heidät jatkamaan omia pohdiskelujaan. Tietysti olen joskus kompastunut ja astunut jonkin harha-askleen. Erehdykseni ovat olleet opiksi – ja voivat olla opiksi muillekin.

Koko työelämäni ajan ankkurinani on ollut rakkauden hallitsema perhe-elämä monine vaiheineen. Vuonna 2015 olemme vaimoni Annan kanssa olleet naimisissa 50 vuotta. Pitkä avioliittomme ja vahvat perhesiteemme, jotka ovat yhä tiiviit kolmen lapsemme aikuisuttua ja perustettua omat perheensä, ovat olleet minulle ehtymätön voimien ja tarmon lähde. Vahvat perhesiteet voivat tietysti vaatia paljonkin huomiota, jos syntyy aihetta huoliin. Tätä kirjaa ei kuitenkaan ole tarkoitettu kattavaksi muistelmateokseksi, joten käsitelen perheeni tapahtumia vain muutamana mainintana, jotta en mutkittäisi sanottavaani.

Minulla on ollut runsaasti monenlaisia kiinnostuksen kohteita koko elämäni ajan. Ulkoilmaelämä on ollut minulle tärkeää, samoin kulttuuri laajasti käsitettynä on aina tuntunut houkuttelevalta samoin kuin tutkimus ja akateeminen elämänpiiri. Koska olen ollut aidosti haluton luopumaan innoituksesta ja tiedoista, joita ammatillisen toimintani ulkopuolelle sijoittuvat harrastukseni ovat minulle suoneet, ne ovat toisinaan kilpailleet ajankäytöstäni. Osallistumiseni erilaisiin

aktiviteetteihin on kuitenkin ollut lähinnä lisävoimavara eikä pelkääntään siitä syystä, että olen saanut työhöni käyttökelpoisia ideoita, vaan sen takia, että osallistuminen kulttuurielämään on ollut minulle yhtä tärkeää kuin muutkin inhimilliset tarpeet. Luonnonläheinen elämäntapa ja osallistuminen kulttuurielämään ovat aina olleet olennainen osa henkilöytteni ja samalla myös osa johtamistapaani. Kiinnittymiseni tavanomaisen pankkityön ulkopuolelle jääviin elämämpiireihin on suonut minulle rikkaamman elämän ja samalla vaikuttanut ajatuksiini ja toimintaani. Tämän takia haluan kertoa laajimmista sitoumuksista, joita minulla oli pankkimailman ulkopuolella.

Tanskalainen filosofi Søren Kierkegaard on sanonut: »Siunausta ja todellista iloa tuo ennen kaikkea vastuun kantaminen.» Ymmärrän osakseni tulleen etuoikeuden, kun olen saanut tuntea suuren vastuun ihanuuden sekä työskennellä mielenkiintoisten ihmisten kanssa ja tavata muita sellaisia. Heillä kaikilla on omat jännittävät kertomuksensa. Olen kiitollinen niille, jotka antoivat minulle luottamuksensa ja mahdollisuuden saada aikaan tuloksia, joista voin olla ylpeä. Olen saanut työskennellä sellaisten ihmisten kanssa, joita tarmokkaampia, lahjakkaampia ja kiinnostavampia en osaa kuvitellakaan, ja he kaikki ovat olleet valmiita ottamaan vastuuta. Monet saivat kantaaakseen suuremman vastuun kuin olivat osanneet aavistaakaan. Me kaikki pyrimme parhaamme mukaan luomaan hyvän tuloksen eli vakaan ja menestyvän yrityksen. Lisäksi meitä kannusti toive, että ympäröivä maailma vakuuttuisi aikaansaannoksistamme ja arvioisi meitä myönteisesti.

Ainoa ihmisen todellinen pääoma on hänen jäljellä oleva elinaikansa. Niinpä nuoremmat ovat rikkaampia kuin ikääntyneemmät. Itse haluan hallita jäljellä olevaa pääomaani niin taitavasti, että voin tulevana aikoinakin kokea elämän rikkautta, saman tunteen, joka on suotu osakseni kaikkina kuluneina vuosina.

*Tukholmassa kesällä 2014*



## 25. SYYSKUUTA 1991

**N**ordbankenin luentosali oli viimeistä paikkaa myöten täynnä toimittajia ja muita asiasta kiinnostuneita. Pankki piti tiedotustilaisuuden, jossa se julkisti osavuosikatsauksensa. Tiesin sen olevan katastrofaalinen: jättimäisiä luottotappioita, vapaaehtoinen runsaan 2 miljardin kruunun alaskirjaus ja samansuuruinen summa vastattavaa Nobel Industrier -konsernille. Tiesin, että katastrofi saisi pääosan illan tv- ja radiouutisissa ja huomispäivän lehdet repisivät asiasta hurjia otsikoita.

Olin hieman yli puoli vuotta tätä ennen tullut Nordbankenin palvelukseen ja jättänyt taakseni turvallisen aseman perinteikkään vakuutuskonserni Skandian varapääjohtajana. Vieressäni korokkeella istui varajohtajani Lars Thunell, menestyksekkään ABB-konsernin entinen rahoitusjohtaja. Tehtävänämme oli noin selvästi ojaan ajaneen pankin pelastaminen. Muistan yhä, miten epämiellyttävää oli joutua huonojen uutisten tuojaksi. Tunnen yhä, miten silmiäni kirveli, kun minun oli esiteltävä pankin surkea tila, ja muistan Larsin parkaisun: »Mitä ihmettä ne oikein ovat puuhanneet!»

Mieltä kalvoi myös epäily. Olisiko pankin jaloilleen saaminen lainkaan mahdollista? Vain puoli vuotta aiemmin olin luullut, että käyttäisin aikani ensisijaisesti pankin pitkän tähtäyksen suunnitteluun, sen strategiaan ja tulevaan rakenteeseen. Nyt oli kyseessä vain hengissä pysyminen.

## I

### Tehtävänä tieltä suistuneen pankin pelastaminen

»Suurinta ei ole pystyssä pysyminen kaiken aikaa,  
suurinta on nousta pystyyn aina kaaduttuaan.»

*Kungfutse*

**O**li tultu jouluaaton aattoon 1990. Talvi oli epätavallisen leuto, lumen hippustakaan ei näkynyt pihapuutarhassamme Knivstassa. Iltapäivällä puoli viideltä puhelin soi, juuri kun olin kiinnittämässä joulukuusta jalkaansa. Soittaja oli Björn Wahlström, tunnettu teollisuusjohtaja, jonka johdolla oli mm. toteutettu Ruotsin terästeollisuuden rakennemuutos.

»Terve, Hans! Nyt sinä olet ollut vakuutusjohtajana jo liian kauan. Nyt sinusta pitää tulla pankinjohtaja. Sinusta tulee Nordbankenin pääjohtaja!»

Nordbanken, jossa valtiolla oli hallitseva asema, oli tuossa vaiheessa ajautunut vaikeaan kriisiin. Syksyn aikana oli koettu luottotappioiden vyöry. Menetysten summa oli huikea, 3 miljardia kruunua. Toimitusjohtaja oli eronnut dramaattisesti Pankkitarkastusviraston – jonka nimi muuttui 1991 Finanssivalvonnaksi – ja sen pääjohtajan Anders Sahlénin painostustoimien jälkeen. Sosiaalidemokraattisen hallituksen valtiovarainministeri Allan Larsson oli puolestaan erottanut pankin koko hallituksen. Larsson selitti asiaa itse: »Kun hallituksen puheenjohtaja Tony Hagström ilmoitti toimitusjohtajan nauttivan hänen täyttä luottamustaan, käsitin, että koko hallituksen oli erottava.»

Tietääkseni koskaan aikaisemmin minkään yhtiön toimitusjohtaja ja koko hallitus eivät olleet joutuneet jättämään tehtäviään yhtä äkil-

lisesti. Sanomalehtien otsikot olivat kissankokoisia ja yleisön kiinnostus suurta.

Pitäisikö minun ryhtyä kriisiin joutuneen Nordbankenin toimitusjohtajaksi? Ajatukseni laukkasivat. Suuri urakka! Ja vaikea! Ja millainen tilanne pankissa oikeastaan vallitsi?

Yritin olla nokkela ja vastasin: »Kuulin uutisista jo neljän aikaan, että sinut oli nimitetty pankin hallituksen puheenjohtajaksi. Ja nytkö vasta soitat minulle?»

Björn naurahti: »Valitan viivytystä, mutta seison juuri puhelinkopissa Ranskassa.»

Ymmärsin, että hän oli tosissaan ja halusi minun ottavan vastaan hyvin vaikeaan taloudelliseen tilanteeseen joutuneen pankin, Ruotsin haukutuimman yrityksen, johtopaikan.

»Kuulostaa hurjan jännittävältä, mutta tarvitsen miettimisaikaa. Ja minun on puhuttava Annan kanssa.»

»Tottahan toki, mietipä nyt muutama päivä tässä joulun aikana. Voinet varmaankin tulla tänne Ranskaan juttelemaan tästä, voipa hyvin!»

Olin kiitollinen siitä, ettei hän sanonut: »Tottahan toki, odotan puhelimesa...»

Tuolloin 66-vuotias Björn Wahlström kuului tuohon aikaan Ruotsin teollisuuden tunnetuimpiin hahmoihin. Reipasotteinen, arvostettu, jättiläinen, joka arvioi ihmisiä ja rakenteita tarkkanäköisesti. Hänen päätöksentekokykynsä tunnettiin niiltä ajoilta, jolloin hän oli puuttunut vahvoin ottein paperiteollisuuteen, terästeollisuuteen ja kaivostoimintaan, mutta tunnettiin myös hänen kykynsä innostaa ja kannustaa. Björn johti pahoja suoneniskuja kokeneen terästeollisuuden uudelleenjärjestelyn menestyksekkääksi suuryritykseksi SAB:ksi vaikeissa oloissa, joissa vastatuulta tuli niin politiikan kuin yleisen mielipiteenkin piiristä. Juuri kun hän oli ryhtymässä vähentämään roolejaan työelämässä, valtiovarainministeri oli pyytänyt häntä ryhtymään valtion 77-prosenttisesti omistaman Nordbankenin hallituksen puheenjohtajaksi. Björn Wahlström oli aikonut päästä purjehtimaan ja samoin viettämään aikaansa Ranskassa entistä enemmän. Nyt hänen olikin koottava pankille hallitus, saatava käsiinsä sille toimitusjohtaja ja ennen kaikkea nostettava pankki jaloilleen.

Tapasin Björn Wahlströmin ensi kerran Ruotsin suurimpiin kuuluvan rakennusyhtiön, rakennus- ja kiinteistöyhtiö ABV:n hallituk-

sessä. Olin siinä mukana ensimmäisessä hallitustehtävässäni Skandian ja Skandia Internationalin ulkopuolella. Skandian hallituksen jäsen, ABV:n omistajiin lukeutuva rahamies Anders Wall oli esittänyt minun valintaani. Refaat El-Sayed yritti minun hallitusaikanani vallata ABV:n, mutta yhtiötä suojeli ristiinomistus. ABV:n hankkiminen kiinnosti myös kiinteistö- ja IT-yritys Pronatoria, mutta lopulta yhtiö myytiin Johnson-yhtiö JCC:lle ja siitä tuli nykyisen NCC:n osa.

Olin kuullut ja lukenut paljon teollisuusmies Björn Wahlströmistä ja Ruotsin suurten klassisten teollisuudenhaarojen rakenne muutoksista. En kuitenkaan koskaan kuulunut Björnin ympärille ryhmittyneiden nuorten yritysjohtajien ryhmään, jolle tiedotusvälineet olivat antaneet nimen Karhuliiga (Björnligan). Opin tuntemaan hänet paljon myöhemmin. ABV:n hallituksessa Björnin hyvin muotoillut ja selkeät puheenvuorot tekivät minuun vaikutuksen. Ruotsin työnantajaliiton (SAF) entinen johtaja Curt-Steffan Giesecke oli tosin hallituksen puheenjohtaja, mutta Björnin sanoille pantiin paljon painoa. Kerron esimerkin: varapuheenjohtaja oli itsepintainen olemassa olevan asiointilan säilyttäjä ja vastusti Björnin näkemyksiä monissa tärkeissä kysymyksissä. Voisi melkein sanoa, että tämä varapuheenjohtaja sabotoi hallituksen keskusteluja muutosvastarinnallaan. Eräänä päivänä Björnin kärsivällisyys petti: »Minä haluan, että hallitustyö on hauskaa, jännittävää ja innostavaa, mutta sinä, B., teet kaikkiesi estääksesi sen. Sinä vastustat kaikkea, mikä häiritsee sinun omaa valta-asemaasi!»

Huoneeseen laskeutui hiiskumaton hiljaisuus. Björn oli sanonut sen, mitä kukaan muu ei ollut uskaltanut sanoa. Jonkin ajan kuluttua B. ei enää kuulunut hallitukseen.

Tapanani oli istua hallituksen kokouksissa Björnin vieressä, ja pännin merkille hänen työskentelytapansa. Hän saattoi odotella pitkään ja teki muistiinpanoja. Vasta näin toimittuaan hän puuttui keskusteluun tarkoin valmistelluilla puheenvuoroillaan ja sai melkein aina hallituksen hyväksynnän ehdotuksilleen.

Viihdyin Björn Wahlströmin seurassa, ja Björn tuntui hyväksyvän minut. Hän sanoi joskus arvostavansa sitä, että *bull-shitting* (»paskan puhuminen») oli minulle vierasta. Ja nyt siis Allan Larsson oli pyytänyt Björn Wahlströmiä ottamaan kantaakseen Nordbankenin hallituksen puheenjohtajan vastuun. Björn oli asettanut yhdeksi ehdokseen, että Jacob Palmstierna saisi varapuheenjohtajuuden.

Jacob oli jo tätä ennen joutunut eräässä verojupakassa kotietsinnän kohteeksi, pankissa ja toimittajien ollessa läsnä, ja katsonut välttämättömäksi eroamisensa SE-pankin konsernijohtajan paikalta, mikä toteutui nöyryyttävällä tavalla. Vapaaherra Jacob Palmstierna oli siihen mennessä luonut koko uransa ensin Stockholms Enskilda Bankin ja sitten Skandinaviska Enskilda Bankenin palveluksessa. Ennen lyhyttä kauttaan konsernin johtajana hän oli hoitanut useita tehtäviä, viimeksi SEB Internationalin johtajana, joten hänet tunnettiin hyvin laajalti Ruotsin rajojen ulkopuolella ja hänellä oli laaja ja tiheä yhteyksien verkko. Pankin ulkopuolella hän oli vahvasti mukana Kauppakorkeakoulun asioissa ja hoiti Kristianstadin lähistöllä sijaitsevaa Maltesholmin sukutilaa äärimmäisen huolellisesti.

Oikeudenkäynnissä Jacob Palmstierna vapautettiin täysin kaikesta epäilyistä. Silloin oli jo liian myöhäistä, sillä syyttäjänviraston SE-pankkiin ja Jacobiin kohdistama kohtuuttoman raju isku, jolla oli pyritty löytämään todisteita verovilpistä, oli jo tapahtunut. SE-pankki oli Jacob Palmstiernan toinen koti maan päällä, ja suojellakseen pankkia hän oli jättänyt tehtävänsä jo tutkinnan kestäessä, ottanut mukaansa pari kauppakassillista papereita ja muuttanut sellaisen käytävän varrelle, jonka huoneissa istui eläköityneitä huippujohtajia, mm. Björn Wahlström. Ja nyt siis Björn Wahlström oli asettanut ehdokseen, että Jacob Palmstiernasta tulee Nordbankenin hallituksen varapuheenjohtaja.

»En minä osaa pankkiasioita, joten haluan saada Jacobin mukaan», hän sanoi ja sai ennen pitkää pääministeri Ingvar Carlssonin suostumuksen tähän.

Minulla puolestani oli tavallistakin enemmän pohdittavaa joulun ajaksi. Pitäisikö minun lähteä turvallisesta asemastani Skandia-konsernin varajohtajana? Pitäisikö minun lähteä aiemmin tuntemattomaan ja nyt huonoon maineeseen joutuneeseen Nordbankeniin? Miksi lähtisin, minullahan oli hyvät mahdollisuudet edetä Skandian toimitusjohtajaksi Björn Wolrathin jälkeen? Skandian brändi oli Ruotsin ehkä paras, ja yhtiö nautti ehkä suurinta arvostusta maassa – oi niitä aikoja – Nordbankenin näyttäessä mustalta aukolta. Miksi siis siirtyisin?

En suinkaan vähättele Björn Wahlströmin taivuttelutaitoa. Hänen henkilökohtainen charminsa ja hänestä säteilevä tyyni luottamus sekä hänen ainoalaatuinen kykynsä näkemystensä perustele-

miseen varmasti vaikuttivat osaltaan, mutta eniten minua kuitenkin kannusti oma seikkailunhaluni. Ehkä Skandiassa oli alkanut jo tuntua hieman pitkäväteiseltä? Myöhemmin painoin mieleeni Upsalan yliopiston käytännöllisen filosofian legendaarisen professorin Ingemar Hedeniuksen virkkeen: »Ihminen on onnellinen, jos hän voi olla hyödyksi muille.»

Vaimoni Annan tuki oli minulle tietysti hyvin tärkeä. Joulun välipäivinä kävelimme Knivstan niityillä ja kuvittelimme yhdessä uutta dramaattista elämää. Kyllä, hän oli valmis tähän. Tehtävä tuntui vaaralliselta mutta jännittävältä, ja Anna antoi minulle täyden tukensa. Hän oli valmis järjestämään tarvittaessa omatkin asiansa uudelleen, sillä hän oli alkanut kyllästyä työhönsä Upsalan yliopiston Gustavia-numissa.

Näiden ratkaisevien vuorokausien aikana keskustelin myös vanhan ystäväni Claes Östbergin kanssa. Hän oli aloittanut pankkiuransa Erik Ehnin johtamassa Sundsvallsbankenissa ja toimi keskustelujemme aikaan Nordbankenin aluejohtajana. Claes voisi sopia näytteeksi siitä, millaisia pankinjohtajat parhaimmillaan ovat; hän on asiallinen, tarkka, ammatillisesti pätevä, ei mene koskaan liiallisuuksiin ja pyrkii toimimaan oikeudenmukaisesti – ja on lisäksi hauska veikko. Claesin mielestä Nordbanken tarvitsi uudenlaisen johdon, osaksi pankin huolestuttavaan tilaan ajautuneiden liikeasioiden järjestämiseksi ja osaksi jo aloitetun fuusion viemiseksi loppuun, ja hän esitti näkemyksensä hyvin kaunopuheisesti. Hän sanoi, että voisin olla suureksi hyödyksi murjotulle Nordbankenille, ja minä puolestani kuuntelin vastaanottavaisesti. Myöhemmin Claes Östbergistä tuli Nordea-konsernin luotonannosta vastaava johtaja. Hän on jättänyt monia merkittäviä jälkiä pankin työtappoihin.

Joulupyhien aikana pohdin asiaa myös luottomieheni Karl-Olof »Olle» Hammarkvistin kanssa, joka oli seuraajani Skandia Internationalin toimitusjohtajana. Hän tuli keväällä 1991 Nordbankeniin, ja hänellä oli merkittävä rooli pankin kehityksessä.

Uudenvuoden viettoon matkustin Annan kanssa Cannesiin, Björnin ja hänen vaimonsa Birgitan luo. Otin vastaan tarjouksen tulla Nordbankenin toimitusjohtajaksi. *Point of no return* oli ylitetty.

Lenolla kotiin Tukholmaan Björn kirjoitti käsin muutaman rivin paperiarkille ja ojensi sen minulle. Se oli työsopimukseni, siltä varalta, että hän saisi kattotiilen päähänsä. Lyhyt sopimus sisälsi sen,

että minut palkataan Nordbankenin toimitusjohtajaksi samoilla ehdoilla, jotka minulla oli Skandian varatoimitusjohtajana. En ottanut tehtävää vastaan rahojen takia.

Esimieheni Skandiassa, Björn Wolrath, suutahti, tuli surulliseksi ja ihmetteli, kun kerroin hänelle päätöksestäni. Hän teki hyvän yrityksen saadakseen minut pysymään paikallani, mutta olin jo päätökseni tehnyt.

Olimme tuskin ehtineet kotiin Ranskasta, kun muuan Ruotsin television uutistoimittaja soitti: »Huhu kertoo, että sinusta tulee Nordbankenin uusi toimitusjohtaja. Voitko kommentoida?»

»En kommentoi huhuja», vastasin, ja toimittaja jäi epäröimään ja odotti vielä muutaman päivän.

Paljon myöhemmin hän kertoi minulle katuneensa epäröintiään, mutta välttelevän vastauksen antaminen oli minulle itsestään selvä asia. Björn Wahlströmin lisäksi muiden päättäjien oli hyväksyttävä nimitykseni. Vasta sitten asia oli selvä, ja sitä ennen ei ollut mitään kommentoitavaa.

»Minä ratkaisin Nordbankenin kriisin, koska palkkasin sinut», kirjoitti Allan Larsson minulle vuosia myöhemmin, rakastettavasti, mutta pilkettä silmäkulmassa. Tietysti tuo tuntui hauskalta, mutta eihän se historiankirjoituksena aivan vastannut totuutta. Ensinnäkin toimitusjohtajan nimittää yrityksen hallitus, ja toiseksi meitä oli monia mukana Nordbankenin kriisiä selvittämässä.

Allan Larsson, vakaumuksellinen sosiaalidemokraatti, mutta ei suinkaan dogmaattinen vasemmistoideologi, toimi Ingvar Carlssonin hallituksen valtiovarainministerinä. Allanista oli tullut Kjell-Olof Feldtin seuraaja helmikuussa 1990 riitaisen hallituskriisin jälkeen. Hän siirtyi valtiovarainministeriöön toimittuaan sitä ennen menestyksekkäästi työmarkkinaviraston (Arbetsmarknadsstyrelsen, AMS) pääjohtajana. Koska hän pyrkii käytännöllisiin ratkaisuihin, hän on saanut suosiota monessa leirissä. Allan on rauhallinen ja huumorintajuinen mies, hyvin arvostelukykyinen, voisi sanoa *cool*. Kun Björn ja minä kävimme hänen puheillaan keväällä 1991 ja kysyimme, miten kriisi koettiin valtiovarainministeriössä, hän vastasi vertaamalla asemaansa myrskyn silmässä olemiseen. Ympärillä puhalsi raivokkaita myrskytuulia, mutta ne eivät tuntuneet ministeriössä.

Valtiovarainministerille oli tietysti hyvin tärkeää, ettei Nordbankenin uuden toimitusjohtajan valinnassa tapahtunut virhettä, ja ni-

mitysprosessin ollessa käynnissä söin Allanın kanssa lounaan. Tapaamisen tarkoituksena oli antaa Allanille tilaisuus arvioida minua. Olimme sen jälkeen virallisesti tekemisissä toistemme kanssa vain 8–9 kuukautta, sillä Allan lähti hallituksesta, mutta ennätimme kuitenkin luoda keskinäisen kontaktin, ja pidämme yhteyttä edelleenkin. Tämä johtui luullakseni siitä, että opimme tuntemaan toisemme Ruotsin historian sangen levottomassa vaiheessa, jolloin talous oli kriisissä, kiinteistö- ja pankkikriisi nousemassa esiin ja kaiken kukkuraksi tuli Erik Penser -kriisi<sup>1</sup>.

Myöhemmin Allan Larsson ja minä olemme olleet virkaveljiä yliopistojen hallitusten puheenjohtajina, Allan Larsson Lundissa ja minä Upsalassa. Ruotsille ja Lundille osoitettiin arvovaltaista huomiota, kun EU:n EES-hankkeen<sup>2</sup> toteuttamisaikaksi valittiin Lund, ja tämä oli suureksi osaksi Allan Larssonin hellittämättömän lobbauksen ansiota.

Nimityksellä oli kova kiire, mutta prosessi hoidettiin silti huolellisesti. Allan Larssonin kanssa syömäni lounaan jälkeen minun oli tavattava myös valtionpankin (Riksbanken) pääjohtaja Bengt Dennis sekä pankkitarkastusviraston pääjohtaja Anders Sahlén. Soitin Bengt Dennisin kotipuhelimeen. Oli pyhäpäivä, mutta meillä ei ollut aikaa hukattavaksi.

»Dennis!» jyrähti puhelin, ja koska olin löytänyt numeron puhelinluettelosta ilman titteliä, kysyin, puhuinko valtionpankin pääjohtajan Dennisin kanssa.

»On vain yksi Dennis!» kuului vastaus, ja puheen sävy oli siis alusta asti töykeähkö, kuten sitten myöhempinäkin vuosina. Bengt Dennis korosti aina epäröimättä rooliaan keskuspankin mahtavana päämiehenä.

Keskuspankin pääjohtaja oli tuolloin Ruotsin talouskriisin syövereissä. Häntä pidettiin ns. haukkana, jonka päätösten tukena oli lähinnä valtionpankin varapääjohtaja Thomas Franzén. Kun Ruotsi

---

1 Erik Penser oli ruotsalainen suursijoittaja ja kiinteistökeinottelija, jonka imperiumin romahdus oli varsin keskeinen tekijä Nordbankenin kriisissä. – Suom. huom.

2 ESS (European Spallation Source), EU:n yhteinen neutronikiihdytin ja siihen liittyvä tutkimuslaitos, jonka on määrä valmistua 2010-luvun lopulla, raketinbudjetin 1,5 miljardia euroa. – Suom. huom.



lähti mukaan EMU-yhteistyöhön<sup>3</sup> toukokuussa 1991, yleinen käsitys oli, että »nyt ovi devalvaatioihin on naulattu kiinni». Kaikkia löysän taloudenpidon oireita vastaan piti taistella rahapoliittisilla toimilla. Mutta oliko se käytännössä mahdollista? Kun maa ei kärsinyt pelkästään rakenteellisesta kriisistä, joka ilmeni mm. runsaina sairauspoissaoloina ja todella huonona kilpailukyknä, vaan menossa oli myös taluskriisi, jossa julkisen sektorin velkaantuminen oli suurta ja pankki- ja kiinteistökiisi kehittyi yhä pahemmaksi? Bengt Dennisin sisukkuus oli ainoalaatuista, myös sitten kun Nordbankenin pääekonomisti Nils Lundgren ja muutkin huomauttivat, että kruunun puolustaminen oli kallis ja liian hankala hanke. Rahapolitiikan työkalut eivät yksinkertaisesti riittäneet ajan ostamiseen finanssipolitiikan korjaustyötä varten.

Pankinjohtajien vaellukset valtionpankkiin muuttuivat arkiseksi rutiiniksi. Seuraavana vuonna, syksyllä 1992, Bengt Dennis halusi ajaa läpi jättimäisiä koronnostoja.

»*The sky is the limit!*» hän jyrisi niin keinottelijoille kuin tiedotusvälineillekin. Äänen vähääkään värähtämättä hän sanoi: »Me nostamme ohjauksikon 500 prosenttiin.»

Nyt tiedämme, että kruunun puolustamisessa ei lopultakaan onnistuttu. Marraskuussa 1992 kruunu oli päästettävä kellumaan, ja sen arvo suhteessa dollariin aleni 20 prosenttia.

Kun tuona sunnuntai-iltana soitin Bengt Dennisille, emme kuitenkaan tienneet tulevaisuudesta mitään. Hän kyseli taustastani, ja vain muutaman päivän kuluttua istuin päivällispöydässä, jossa mukana olivat hänen lisäksi valtiovarainministeri Allan Larsson, pääjohtaja Anders Sahlén ja Björn Wahlström. Kaikki hyväksyivät minut, ja nyt oli tullut aika julkistaa tieto, että Nordbanken oli saanut uuden toimitusjohtajan.

Tiedotusvälineet seurasivat tuossa vaiheessa Nordbankenin asioita tiiviisti, ja syntyi hirmuinen hälinä. Tiedotustilaisuudet, televisioesiintymiset ja sanomalehtihaastattelut tunkivat toisiaan tieltään, ja vakavien taloudellisten analyysien sekaan ujutettiin henkilökohtaisia

---

3 EMU (Economic and Monetary Union), Euroopan (talous- ja) rahaliitto, aloitti 1990 toimintansa Euroopan sisäisten pääomaliikkeiden vapauttamiseksi ja yhteisten sisämarkkinoiden luomiseksi, myöhempiä tuloksia Euroopan keskuspankki ja eurovaluutta. – Suom. huom.

ja toisinaan aivan joutavia kysymyksiä. Mikä kirja sinulla nyt on yöpöydälläsi? Mikä on mieliruokasi? Uskotko Jumalaan? Pelaatko golfia? Mitä puoluetta äänestät?

Muuan toimittaja kysyi Björn Wahlströmiltä, oliko hänellä tapana ylittää katu punaisissa valoissa.

»Aivan varmasti», vastasi Björn. »Olen aivan liian kärsimätön odottaakseni enkä muuten palkkaisi ketään, joka ei toimi samoin.»

Sama kysymys esitettiin heti minulle, ja olin toki kuullut Björnin vastauksen. Niinpä sanoin: »Ylitän punaisella, mutta toisin kuin Björn vilkaisen ensin, onko autoja tulossa!«

Lähtö kahdeksantoista vuoden jälkeen Skandiasta, jossa minulla oli paljon ystäviä etenkin konsernijohdossa sekä Skandia Internationalin johtoryhmässä, veti kylläkin mielen haikeaksi. Björn Wolrathin lisäksi joukossa oli tunnettuja nimiä, mm. rahoitusjohtaja Björn Hall, suuryrityssektorin johtaja Leif Victorin sekä läheiset työtoverini Skandia Internationalissa: Johannes Norrby, Olle Hammarkvist ja Håkan Lindkvist. Skandia oli tuohon aikaan Ruotsin vanhin pörssi-yhtiö, ja sillä oli paljon sananvaltaa Ruotsin elinkeinoelämässä. Ison vakuutusyhtiön henki- ja vahinkovakuutustoiminnan volyyymi Ruotsissa oli mittava, ja lisäksi se harjoitti kansainvälistä liiketoimintaa, johon sisältyi sekä ilonaiheita että joitakin kompastuksia. Jälkimmäisiin kuului omapäisen toimitusjohtajan Laszlo Gonyen Yhdysvalloissa vetämä hanke, josta oli aiheutunut hankalia ongelmia.

Skandian hallitus päätti irrottaa riskialttiin ulkomaisen liiketoiminnan erilliseksi yhtiöksi jo 1980-luvun alussa, ja se noteerattiin sitten Tukholman pörssissä erikseen. Skandia myi tästä yhtiöstä 53 prosenttia, eikä sen tämän jälkeen tarvinnut sisällyttää yhtiötä konsernin taseeseen. Minulle tarjottiin yhtiön toimitusjohtajan tehtävä. Listautumisesite sisälsi monenmoisia viitteitä osakkeen myrkyllisyyden uhasta. Niiden tarkoituksena oli varoittaa riskinottoon haluttomia ostamasta näitä osakkeita, mutta Skandia Internationalin osake nousi kuitenkin suosioon. Yhtiö pääsi pian voitolliseen tulokseen, ja siellä vallitsi työnilo, jonka takia vanhan henkilökunnan jäseniä saapuu vuosittaisiin kokoontumisiin sadoittain yhä vielä, 25 vuoden jälkeen. Kansainvälisen henkivakuutustoiminnan johtaja Jan Carendi oli aloittanut Yhdysvalloissa pienimuotoisen henkivakuutustoiminnan, ja lähtöni Skandiasta oli ehkä hänelle helpotus. Carendi arvosti

kyllä sitä, että tuin hänen liiketoimiaan, mutta valitti usein, että olin saita. Monesti sain kuulla huomautuksen: »Ainoa bonukseni on, että *you can fire me at the drop of a hat.*»

Oikeastaan Skandia International menestyi hieman *liiankin* hyvin, ja Skandia osti syksyllä 1989 Skandia Internationalin pörssistä takaisin. Johto oli tullut katumapäälle. Myydessään osakkeet neljä vuotta aiemmin Skandia oli saanut niistä 900 miljoonaa kruunua, mutta yhtiön ostaminen takaisin maksoi 3,6 miljardia kruunua. Sain Skandia-konsernin varajohtajan aseman ja työskentelin konsernijohdaja Björn Wolrathin läheisyydessä ja olisin ehkä muutaman vuoden kuluttua noussut hänen seuraajakseen Björnin siirtyessä hallituksen puheenjohtajaksi.

Tätä ei kukaan voi tietää, eikä sillä ole merkitystäkään, sillä Björn Wahlström soitti, ja sen jälkeen tapahtui muita asioita.

Björn Wolrathin säästöpankkisektorilta värväämä Lars-Erik Pettersson nousi seitsemän–kahdeksan vuotta myöhemmin yhä näkyvämpään asemaan Skandian johtoportaan. Vielä muutaman vuoden jälkeen Pettersson oli Skandian toimitusjohtaja, mutta Wolrathista ei tullut hallituksen puheenjohtajaa, vaan paikan sai Ericsson-yhtiön entinen pääjohtaja Lars Ramqvist.

Seurasin etäältä huolestuneena tapahtumia yhtiössä, jossa oli toiminut pitkään ja viihtynyt sangen hyvin. Ensin Skandia myi suuren, Ifiksi kastetun vahinkovakuutustoimintansa suomalaiselle vakuutusyhtiö Sammolle. Sitten myytiin laajoja jälleenvakuutuksen sektoreita saksalaiselle Hannover Re -yhtiölle ja ilmaliikennevakuutukset jollekin kolmannelle taholle. Samaan aikaan panostettiin voimakkaasti amerikkalaiseen eläkevakuutustoimintaan, ja minusta tuo toimien yhdistelmä tuntui kummalliselta, koska panostus henkivakuutustoimintaan vaatii vahvoja kassavirtoja. Vahinkovakuutus ei ehkä ole yhtä kannattavaa, mutta kiistatta se luo vahvoja kassavirtoja. Halutessaan pitää yllä amerikkalaisen henkivakuutustoimintansa kasvua Skandia muutti tuotevalikoimaansa vaarallisella tavalla. Kun rahantulo alkoi tyrehtyä, myytiin ruotsalaisen henkivakuutustoiminnan pääomien hoito, mutta lopulta myyntilistalle joutui myös amerikkalainen henkivakuutustoiminta.

Kaiken kaikkiaan tehtiin suuria strategisia virheitä, ja käsitykseni mukaan useita hienon perinteikkään yhtiön osia tuhottiin. Tuosta Skandian historian dramaattisesta vaiheesta, silloisista anteliaista pal-

kitsemisjärjestelmistä sekä lukuisista oikeudenkäynneistä, joissa kehtään ylimmän johdon jäsentä ei kuitenkaan tuomittu, kertovat Sophie Nachemson-Ekwall ja Bengt Carlsson taitavasti kirjassaan *Guldregn* (Kultasade).

Myöhemmin Skandia sai uuden johdon ja uutta uskoa tulevaisuuteen, mutta paheksuin yhtiön myymistä eteläafrikkalaiselle vakuutusyhtiölle Old Mutualille. Nykyisin Skandia on jälleen ruotsalaisten omistuksessa. Se ilahduttaa minua kuten monia muitakin. Skandia muuttui 1. tammikuuta 2014 vakuutuksenottajiensa omistamaksi keskinäiseksi yhtiöksi. Sekä pankki- että vakuutustoimintaa harjoittavalla yhtiöllä on Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa yhteensä 2,5 miljoonaa asiakasta.

Kun Björn Wahlström, Jacob Palmstierna ja minä tulimme Nordbankenin palvelukseen, Ruotsin valtio omisti pankista runsaat 70 prosenttia. Pankki oli vaikeassa kriisissä. Jacob tunsu pankkimaailman toimittuaan useita vuosia SE-pankin palveluksessa, mutta minulle pankkitoiminta oli uutta, vaikka kokemukseni palvelualalta ja rahoitusmarkkinoilta olikin pitkä ja olin toiminut Skandia Internationalissa neljä vuotta. Skandia Internationalin osake kuului kuudentoista Tukholman pörssissä vilkkaimmin vaihdetun joukkoon.

Nordbankenin erityinen, politiikkaan sidoksissa oleva toimintaympäristö oli kuitenkin yhtä uusi asia niin Jacobille kuin minullekin, mutta meillä ei ollut aikaa pohdiskella sitä. Tehtävämme oli saada ojaan suistunut ajoneuvo takaisin tielle mahdollisimman nopeasti, jotta pääsisimme jatkamaan matkaa. Björn Wahlström johti laaja-alaista hallitustyötä ja »ulkopolitiikkaa», erityisesti suhdetta omistajiin. Jacob Palmstierna heittäytyi luottosalkun kimppuun työntöä puhkuen, ja minä johdin pankin muutostyötä, johon liittyi monia organisaatiota koskevia, strategisia ja prosessin ohjaamisen ongelmia.

Kuherruskuukauteni Nordbankenin uutena toimitusjohtajana kesti viikon. Sitten alkoi vakava arki, jossa tärkeimpiin asioihin kuului pankkia kohtaan tunnetun luottamuksen palauttaminen ja uuden luottamuksen kasvattaminen. Luottamus ei näy pankin taseessa, mutta on silti pankin keskeisin voimavara. Luottamus ratkaisee niin yksityishenkilöiden kuin yritystenkin halun tallettaa varojaan pankkiin eli lainata niitä sille. Luottamus ratkaisee pankin mahdollisuuden olla mukana laajassa maksuliikenteessä ja myös sen, saako pankki

lainarahaa kansainvälisiltä pääomamarkkinoilta. Jos luottamukseen syntyy säröjä, mikä voi tapahtua hyvin nopeastikin, sen palauttaminen saattaa kestää useita vuosia.

Melkein kaikki Nordbankenin työntekijät kulkivat pää riipuksissa. Monet suhteet olivat kärsineet pahoin, ja eräiden saattoi havaita tuntevan pidäteltyä surua, kun toisten mielestä taas omistajat ja julkiuus olivat kohdelleet pankkia epäoikeudenmukaisesti. Nordbankenissa oli tyhjää sinne tullessani. Useimmat huoneet olivat tyhjiillään, vanha hallitus oli poissa ja entinen johto oli lähtenyt talosta. Talo oli lähes autio. Havaitsin heti toimintaympäristön virastomaisuuden. Ns. PK-talo näytti ulkoa katsottuna jännittävältä, mutta sisältä, ylimmässä 7. kerroksessakin, se muistutti vanhanaikaista virastoa: harmaita käytäviä, joiden koristelu ei todellakaan antanut virikkeitä mielikuvitukselle. Huoneeni sijaitsi hallituksen kokoushuoneen vieressä, ja sieltä avautui upea näköala Kungsträdgårdenin kauniin puiston yli, mutta se oli tuntuvasti ikävämpi kuin johtajanhuoneeni Skandiassa. PK-taloa ja Nordbankenin vanhoja tiloja yhdistivät oivallisesti suunnitellut käytävät, ja Björnillä ja Jacobilla oli kummallakin oma huoneensa »vanhan» Nordbankenin – aiemmin Sundsvallsbankenin – lämpimämmässä ja viihtyisämmässä tiloissa Regeringsgatanin puolella.

Ympäristöllä ei kuitenkaan ollut minulle juuri merkitystä ensimmäisinä päivinä uudessa tehtävässä. Tapaamisia oli hyvin runsaasti ja töitä aivan liiaksi asti, joten huoneella ja sen kalustuksella ei ollut tuossa vaiheessa mitään merkitystä. Merkitystä oli ihmisillä ja tulevaisuuden ongelmilla. Vasta muutaman vuoden kuluttua, kun pankki oli kannattava ja oli päästy rauhallisempaan tilanteeseen, ehdin katsella ympärilleni uudelleen ja päätyä ajatukseen. »Tokihan tästä huoneesta saa hiukan paremman näköisen – lisäksi aivan kohtuulliseen hintaan!»

Kun aloitin työni pankissa, johtajistolla oli oma ruokasalinsa, jossa ruoka oli erilaista kuin henkilökunnan ruokalassa, johtokunnan oman kokin valmistamaa. Päätin Björn Wahlströmin auliisti tukemana lakkauttaa tämän erikoisjärjestelyn, »furiirien ruokasalin»<sup>4</sup>, mutta päätöksestä ei pidetty: »Kai nyt on ihan järkevää, että päälliköt tapaavat toisiaan ja voivat ratkoa ongelmia lounaan ääressä!»

Todellisuudessa lounailla ei ratkaistu montakaan ongelmaa, ja pankin muut toimihenkilöt pitivät erillistä ruokasalia ärsyttävänä

---



4 Furiiri on Ruotsin armeijassa ylin aliupseeri-arvo. – Suom. huom.

# Sisäpiirin tarina Nordean dramaattisista vuosista 1991–2011

Kun Hans Dalborg otti vastaan valtiojohtoisen Nordbankenin toimitusjohtajuuden Ruotsissa 1991, pankin luottamus oli pohjamudissa. Ongelmat olivat kuitenkin vain esimakua Ruotsia ja Suomea 1990-luvun alkuvuosina koetelleesta finanssikriisistä. Ylittämättömiltä näyttäneistä vaikeuksista huolimatta Dalborgin ja hänen työtovereidensa onnistui kääntää kehityksen kulku.

Dalborg suuntasi katseensa seuraavaksi Suomeen, missä lama oli kaatanut pankkeja ja ajanut KOP:n ja SYP:n yhteen Merita-pankiksi. Yhdessä Vesa Vainion kanssa luotiin rajat ylittänyt fuusio, 1998 alusta aloittanut MeritaNordbanken. Dalborgista tuli keskeinen vaikuttaja myös Suomen pankkimaailman uudelleenorganisoinnissa, Helsingistä hänen toinen työpisteensä, ja lentokoneessa aika kului suomen kielen opiskelussa. Konsernin laajennuttua myös Tanskaan ja Norjaan nimi muutettiin Nordeaksi syksyllä 2000. Kun Dalborg luopui Nordean hallituksen puheenjohtajuudesta 2011, hän jätti jälkeensä vahvan pohjoismaisen pankkikonsernin.

*Vastuun ihana taakka* on kertomus siitä, kuinka kaikki oikein tapahtui. Noihin 20 vuoteen sisältyi vaikeita päätöksiä ja kovaa työtä, mutta myös menestystä ja iloa. Dalborg puhuu myös johtajuudesta, yhteistyöstä ja yritysetiikasta ja välittää kokemuksiaan elinkeinoelämästä, kulttuurin saralta ja akateemisistakin piireistä.

<b>#kirja</b> WWW.KIRJA.FI	 9 789510 414804 99.1   ISBN 978-951-0-41480-4	
-------------------------------	---	---