

OP 2014



OP förnyas smart, ägs av kunderna



|                                                                                                                                                                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>ÅR 2014</b><br>Chefdirektörens översikt<br>OP Gruppen i korthet<br>Viktiga händelser 2014<br>OP Gruppens nyckeltal                                                                                               | 3  |
| <b>STRATEGI OCH AFFÄRSRÖRELSE</b><br>Omvärlden och finansbranschens<br>megatrender<br>Strategi<br>Grundelementen i strategin<br>Centrala strategiska mål<br>OPs affärsrörelser<br>OPs värden<br>OPs värdekedja      | 14 |
| <b>KUNDER</b><br>Koncentreringsförmåner<br>Servicenätet                                                                                                                                                             | 34 |
| <b>TEMAN FÖR ANSVARSKÄNSLA</b><br>OPs väsentlighetsanalys<br>Ansvarskänsla i affärsrörelse<br>OPs roll i samhället<br>Ansvarsfulla produkter och tjänster<br>Ansvar för personal<br>Samarbete med intressentgrupper | 39 |
| <b>RISKHANTERING</b><br>Riskhanteringen en central del av<br>affärsrörelsen och företagskulturen<br>OPs viktigaste risker och<br>hanteringen av dem                                                                 | 55 |
| <b>FÖRVALTNING OCH LEDNING</b><br>Bolagsstyrning<br>Direktionen<br>Förvaltningsrådet<br>Ledningen i OP Gruppens<br>centralinstitutskoncern                                                                          | 60 |

## Bästa läsare

OP har förnyat sin årsredovisningshelhet. Genom förnyelsen strävar vi efter större öppenhet i rapporteringen av vår rörelse och vill föra fram hur OP genom sin unika identitet och dubbelroll skapar värde för sina intressentgrupper och sin omvärld.

Den grunduppgift som styr OPs verksamhet i mer än hundra år är fortfarande densamma, men i och med förnyelserna 2014 är vi nu ett helt kund ägt OP. Kooperativa företag, såsom vi, har en speciell betydelse i ekonomin. Andelsbankerna, och via dem hela OP Gruppen, har förutom sin affärsroll också en stark samhällelig roll. Vår verksamhet som betonar samhörighet har alltid och kommer alltid att ha en central betydelse som grund för OPs framgång.

Vår nya årsredovisningshelhet består av:

### EN INTERAKTIV PDF-PUBLIKATION

Den interaktiva pdf-publikationen behandlar de viktigaste temana och händelserna med tanke på OPs affärsrörelse och samhällsansvar 2014.

### OP 2014 PÅ NÄTET

Vid sidan av pdf-rapporten publicerar vi en nätsida med de viktigaste punkterna från rapporten. I nätversionen finns ett kort sammandrag av OPs år.

### GRI-INFORMATION

Publikationen GRI-information ger en mer omfattande överblick över OPs samhällsansvar. I den finns bl.a. GRI-innehållsindexet, GRI-indikatorerna och information om principerna för redovisningen av OPs samhällsansvar.

### OP GRUPPENS VERKSAMHETS- BERÄTTELSE OCH BOKSLUT

OP Gruppens verksamhetsberättelse och bokslut ges ut som nätpublikation. På internet kan du också ladda ner och läsa Pohjola Banks och OP-Bostads-lånebankens verksamhetsberättelser och bokslut i pdf-format.



ÅR 2014

# Vi bygger morgondagens Finland

|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÅR 2014</b>                                                        | <b>3</b>  |
| Chefdirektörens översikt                                              |           |
| OP Gruppen i korthet                                                  |           |
| Viktiga händelser 2014                                                |           |
| OP Gruppens nyckeltal                                                 |           |
| <b>STRATEGI OCH AFFÄRSRÖRELSE</b>                                     | <b>14</b> |
| Omvärlden och finansbranschens megatrender                            |           |
| Strategi                                                              |           |
| Grundelementen i strategin                                            |           |
| Centrala strategiska mål                                              |           |
| OPs affärsrörelser                                                    |           |
| OPs värden                                                            |           |
| OPs värdekedja                                                        |           |
| <b>KUNDER</b>                                                         | <b>34</b> |
| Koncentreringsförmåner                                                |           |
| Servicenätet                                                          |           |
| <b>TEMAN FÖR ANSVARSKÄNSLA</b>                                        | <b>39</b> |
| OPs väsentlighetsanalys                                               |           |
| Ansvarskänsla i affärsrörelse                                         |           |
| OPs roll i samhället                                                  |           |
| Ansvarsfulla produkter och tjänster                                   |           |
| Ansvar för personal                                                   |           |
| Samarbete med intressentgrupper                                       |           |
| <b>RISKHANTERING</b>                                                  | <b>55</b> |
| Riskhanteringen en central del av affärsrörelsen och företagskulturen |           |
| OPs viktigaste risker och hanteringen av dem                          |           |
| <b>FÖRVALTNING OCH LEDNING</b>                                        | <b>60</b> |
| Bolagsstyrning                                                        |           |
| Direktionen                                                           |           |
| Förvaltningsrådet                                                     |           |
| Ledningen i OP Gruppens centralinstitutskoncern                       |           |



År 2014 innebar stora beslut, nya öppningar och många framgångar för OP Gruppen. Vår omvandling till en helt kundägd finansgrupp framskred enligt planerna såväl värdebaserat och juridiskt som funktionellt. Vår förnyade struktur stöder tydligare vår grunduppgift. Vi finns till för våra kunder. Att högakta kunden är det som vårt kundorienterade tankesätt innerst inne handlar om.

Affärsrörelsemässigt var året mycket framgångsrikt. Alla våra rörelsesegment förbättrade sitt resultat. Intäkterna ökade kraftigt och kostnaderna hölls under det föregående årets nivå. Vår kapitaltäckning utvecklades som planerat efter förvärvet av aktierna i Pohjola. Vi har ändå mål kvar att eftersträva: vi nådde inte våra långsiktiga kostnads- och kapitaltäckningsmål.

Vår tillväxt var snabbare än marknadens inom såväl företags- som bostadsfinansieringen. Våra goda siffror för utvecklingen inom kapitalförvaltningen och skadeförsäkringen vittnar om att våra marknadspositioner har stärkts och att våra produkter och tjänster är konkurrenskraftiga. I fjol tog vi också ett viktigt initiativ genom att expandera Omasairaala, dvs. i fortsättningen Pohjola Hälsa, till nya verksamheter och orter.

|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÅR 2014</b>                                                        | <b>3</b>  |
| Chefdirektörens översikt                                              |           |
| OP Gruppen i korthet                                                  |           |
| Viktiga händelser 2014                                                |           |
| OP Gruppens nyckeltal                                                 |           |
| <b>STRATEGI OCH AFFÄRSRÖRELSE</b>                                     | <b>14</b> |
| Omvärlden och finansbranschens megatrender                            |           |
| Strategi                                                              |           |
| Grundelementen i strategin                                            |           |
| Centrala strategiska mål                                              |           |
| OPs affärsrörelser                                                    |           |
| OPs värden                                                            |           |
| OPs värdekedja                                                        |           |
| <b>KUNDER</b>                                                         | <b>34</b> |
| Koncentreringsförmåner                                                |           |
| Servicenätet                                                          |           |
| <b>TEMAN FÖR ANSVARSKÄNSLA</b>                                        | <b>39</b> |
| OPs väsentlighetsanalys                                               |           |
| Ansvarskänsla i affärsrörelse                                         |           |
| OPs roll i samhället                                                  |           |
| Ansvarsfulla produkter och tjänster                                   |           |
| Ansvar för personal                                                   |           |
| Samarbete med intressentgrupper                                       |           |
| <b>RISKHANTERING</b>                                                  | <b>55</b> |
| Riskhanteringen en central del av affärsrörelsen och företagskulturen |           |
| OPs viktigaste risker och hanteringen av dem                          |           |
| <b>FÖRVALTNING OCH LEDNING</b>                                        | <b>60</b> |
| Bolagsstyrning                                                        |           |
| Direktionen                                                           |           |
| Förvaltningsrådet                                                     |           |
| Ledningen i OP Gruppens centralinstitutskoncern                       |           |

Som ett kundägt företag har vi också en samhällelig roll. Utöver att nå goda resultat är det väsentligt hur vi använder vårt årsresultat. Av vårt totala resultat för fjolåret använde vi hälften för att stärka vår kapitaltäckning och en femtedel för kundbonus och räntor på våra ägarkunders placeringar. Resten, dvs. cirka 30 procent av resultatet gick till skatter. Vårt skatteavtryck är ett av de största i det finländska samhället.

I fjol lanserade vi också Avkastningsandelar. De är ett exempel på en produkt som våra konkurrenter inte kan erbjuda. Med hjälp av Avkastningsandelarna delar vi med oss till våra kunder av andelsbankernas vinst från försäljningen av aktierna i Pohjola. Ett annat bevis på vår kundorienterade verksamhet är den fortlöpande ökningen i beloppet av OP-bonus som betalas ut.

Finansbranschens omvärld har i flera år genomgått en kraftig förändring. Den här utvecklingen fortsätter och fördjupas. Den ekonomiska tillväxten är långsam, räntorna håller sig rekordlåga, regleringen stramas åt och kundbeteendet förändras. Den mest betydande förändringsfaktor som kommer att omvärva vår affärsrörelse under de närmaste åren, är ändå digitaliseringen.

Finansbranschen har stora möjligheter särskilt inom mobila tjänster och efterfrågan ökar hela tiden. Vi kommer att förbereda oss på de krav och kompetensbehov som den digitala brytningen för med sig. I brytningsskedet kommer vinnarna att bli de aktörer som har kapitaltäckningen och konkurrenskraften i skick och som kan förändra sig och skapa värde på nya sätt.

Som finansbranschens klara marknadsledare är vi en betydande nationell aktör. Vi vill delta i utvecklingen av finansbranschens tjänster och öppet redogöra för vår verksamhet. Vår bolagsform såväl tillåter som förpliktar oss att bära ansvar för hela Finland. Vi både vill och kan stöda Finlands ekonomiska utveckling.

Jag vill rikta mitt varma tack till alla våra ägarkunder och övriga kunder samt till våra intressentgrupper för visat förtroende. Ett stort tack går också till OP Gruppens förtroendevalda och anställda för ett gott arbete och starkt engagemang i förnyelsen av gruppen.

Reijo Karhinen

**”År 2014 innebar stora beslut, nya öppningar och många framgångar för OP Gruppen. Vår förnyade struktur stöder tydligare vår grunduppgift. Vi finns till för våra kunder.”**

# OP Gruppen

|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÅR 2014</b>                                                        | <b>3</b>  |
| Chefdirektörens översikt                                              |           |
| OP Gruppen i korthet                                                  |           |
| Viktiga händelser 2014                                                |           |
| OP Gruppens nyckeltal                                                 |           |
| <b>STRATEGI OCH AFFÄRSRÖRELSE</b>                                     | <b>14</b> |
| Omvärlden och finansbranschens megatrender                            |           |
| Strategi                                                              |           |
| Grundelementen i strategin                                            |           |
| Centrala strategiska mål                                              |           |
| OPs affärsrörelser                                                    |           |
| OPs värden                                                            |           |
| OPs värdekedja                                                        |           |
| <b>KUNDER</b>                                                         | <b>34</b> |
| Koncentreringsförmåner                                                |           |
| Servicenätet                                                          |           |
| <b>TEMAN FÖR ANSVARSKÄNSLA</b>                                        | <b>39</b> |
| OPs väsentlighetsanalys                                               |           |
| Ansvarskänsla i affärsrörelse                                         |           |
| OPs roll i samhället                                                  |           |
| Ansvarsfulla produkter och tjänster                                   |           |
| Ansvar för personal                                                   |           |
| Samarbete med intressentgrupper                                       |           |
| <b>RISKHANTERING</b>                                                  | <b>55</b> |
| Riskhanteringen en central del av affärsrörelsen och företagskulturen |           |
| OPs viktigaste risker och hanteringen av dem                          |           |
| <b>FÖRVALTNING OCH LEDNING</b>                                        | <b>60</b> |
| Bolagsstyrning                                                        |           |
| Direktionen                                                           |           |
| Förvaltningsrådet                                                     |           |
| Ledningen i OP Gruppens centralinstitutskoncern                       |           |

OP är Finlands största finansgrupp. Den erbjuder sina kunder de bästa koncentreringsförmåner samt landets mest omfattande och mångsidiga helhet av bank-, kapitalförvaltnings- och försäkringstjänster. Gruppens affärsrörelse har indelats i tre segment: bankrörelse, skadeförsäkring och kapitalförvaltning.

OP Gruppen består av cirka 180 självständiga andelsbanker och deras centralinstitut OP Andelslag jämte dotterföretag och närstående företag. Gruppens verksamhet baserar sig på Kooperation: att samarbeta och att dela framgången mellan alla. OPs grunduppgift är att främja ägarkundernas, kundernas och omvärldens bestående ekonomiska framgång, trygghet samt välfärd. Det långsiktiga beaktandet av kunden märks också i en kontinuerlig förnyelse. Tjänster och produkter utvecklas enligt kundernas behov.

1,4 MILJONER ÄGARKUNDER

CIRKA 180 MEDLEMSANDELSBANKER



BANKRÖRELSE

SKADEFÖRSÄKRING

KAPITALFÖRVALTNING

|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÅR 2014</b>                                                        | <b>3</b>  |
| Chefdirektörens översikt                                              |           |
| OP Gruppen i korthet                                                  |           |
| Viktiga händelser 2014                                                |           |
| OP Gruppens nyckeltal                                                 |           |
| <b>STRATEGI OCH AFFÄRSRÖRELSE</b>                                     | <b>14</b> |
| Omvärlden och finansbranschens megatrender                            |           |
| Strategi                                                              |           |
| Grundelementen i strategin                                            |           |
| Centrala strategiska mål                                              |           |
| OPs affärsrörelser                                                    |           |
| OPs värden                                                            |           |
| OPs värdekedja                                                        |           |
| <b>KUNDER</b>                                                         | <b>34</b> |
| Koncentreringsförmåner                                                |           |
| Servicenätet                                                          |           |
| <b>TEMAN FÖR ANSVARSKÄNSLA</b>                                        | <b>39</b> |
| OPs väsentlighetsanalys                                               |           |
| Ansvarskänsla i affärsrörelse                                         |           |
| OPs roll i samhället                                                  |           |
| Ansvarsfulla produkter och tjänster                                   |           |
| Ansvar för personal                                                   |           |
| Samarbete med intressentgrupper                                       |           |
| <b>RISKHANTERING</b>                                                  | <b>55</b> |
| Riskhanteringen en central del av affärsrörelsen och företagskulturen |           |
| OPs viktigaste risker och hanteringen av dem                          |           |
| <b>FÖRVALTNING OCH LEDNING</b>                                        | <b>60</b> |
| Bolagsstyrning                                                        |           |
| Direktionen                                                           |           |
| Förvaltningsrådet                                                     |           |
| Ledningen i OP Gruppens centralinstitutskoncern                       |           |

## Andelsbankerna

Varje andelsbank är en självständig inlåningsbank som regionalt bedriver lokal detaljstbanksrörelse och där kärnan i verksamheten är en kundfokuserad rörelse. Till sin företagsform är andelsbankerna andelslag, där varje ägarkund har en jämlik röst. Andelsbanken ägs av sina kunder. Därför kan andelsbankerna inte köpas och beslutsfattandet stannar hos ägarkunderna.

Andelsbankernas verksamhet baserar sig på lönsamhet. De erbjuder sina kunder högklassiga och konkurrenskraftiga bank-, försäkrings- och kapitalförvaltningstjänster. Målet är inte vinst på kort sikt, utan en kontinuerlig framgång tillsammans med kunderna. Avkastningen på andelsbankernas affärsrörelse används för ägarkundernas bästa: för att utveckla produkter, tjänster och förmåner.

### BESLUTSFATTANDET I ANDELSBANKEN

#### FULLMÄKTIGE

- De representanter som medlemmarna väljer utövar beslutanderätt
- Fullmäktige väljer ledamöter till förvaltningsrådet

ELLER

#### ANDELSSTÄMMAN

- Medlemmarna utövar sin beslutanderätt vid andelsstämman
- Andelsstämman väljer ledamöter till förvaltningsrådet

#### FÖRVALTNINGSRÅDET

- Väljer styrelseledamöter och verkställande direktör
- Övervakar andelsbankens styrelses och verkställande direktörens verksamhet

#### STYRELSEN

- Styr och leder andelsbankens verksamhet
- Fastställer riktningen och beslutar om strategin samt om affärsrörelsens mål

#### VERKSTÄLLANDE DIREKTÖREN

- Svarar för ledningen av en strategistödande och ansvarsfull daglig verksamhet

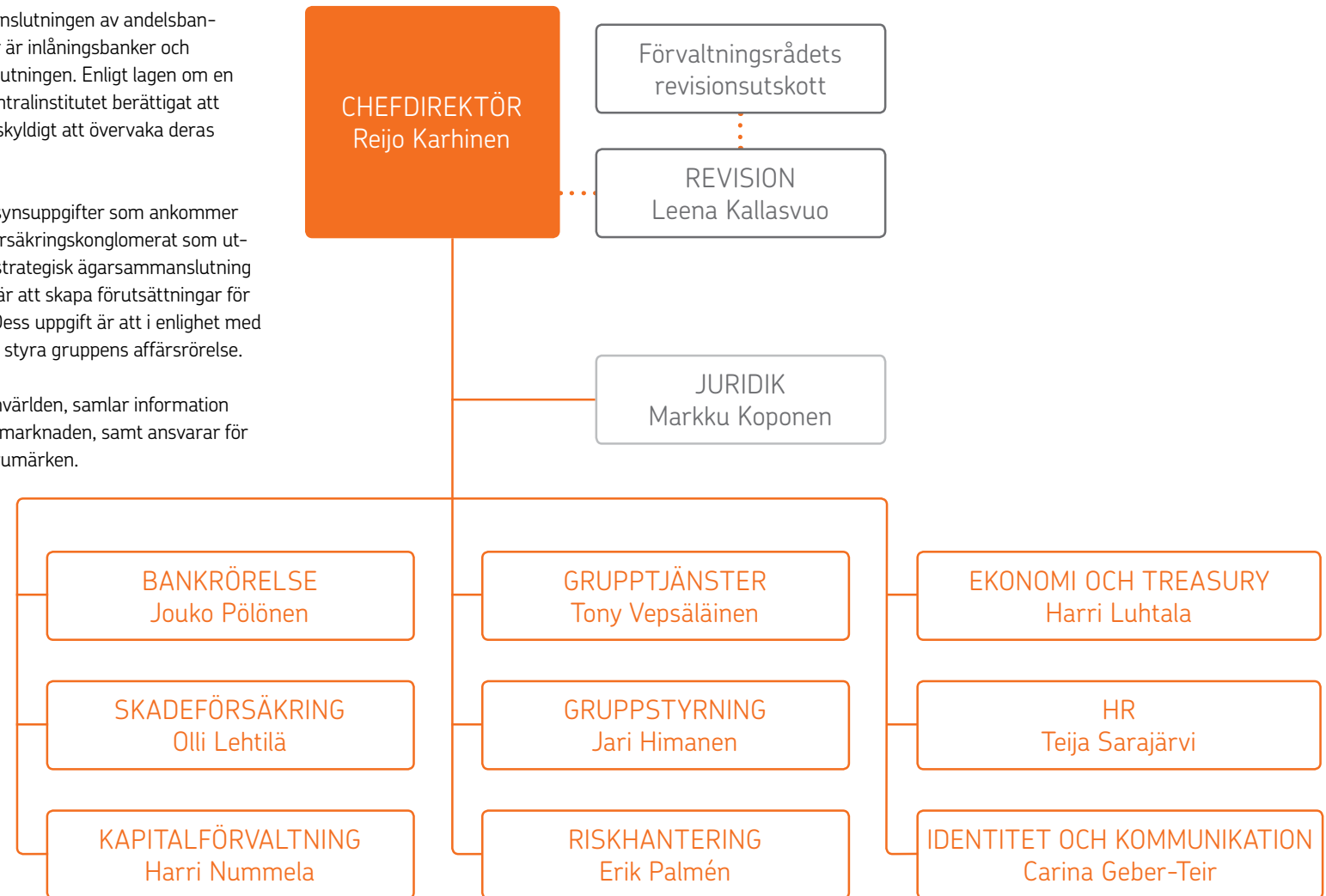
|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÅR 2014</b>                                                        | <b>3</b>  |
| Chefdirektörens översikt                                              |           |
| OP Gruppen i korthet                                                  |           |
| Viktiga händelser 2014                                                |           |
| OP Gruppens nyckeltal                                                 |           |
| <b>STRATEGI OCH AFFÄRSRÖRELSE</b>                                     | <b>14</b> |
| Omvärlden och finansbranschens megatrender                            |           |
| Strategi                                                              |           |
| Grundelementen i strategin                                            |           |
| Centrala strategiska mål                                              |           |
| OPs affärsrörelser                                                    |           |
| OPs värden                                                            |           |
| OPs värdekedja                                                        |           |
| <b>KUNDER</b>                                                         | <b>34</b> |
| Koncentreringsförmåner                                                |           |
| Servicenätet                                                          |           |
| <b>TEMAN FÖR ANSVARSKÄNSLA</b>                                        | <b>39</b> |
| OPs väsentlighetsanalys                                               |           |
| Ansvarskänsla i affärsrörelse                                         |           |
| OPs roll i samhället                                                  |           |
| Ansvarsfulla produkter och tjänster                                   |           |
| Ansvar för personal                                                   |           |
| Samarbete med intressentgrupper                                       |           |
| <b>RISKHANTERING</b>                                                  | <b>55</b> |
| Riskhanteringen en central del av affärsrörelsen och företagskulturen |           |
| OPs viktigaste risker och hanteringen av dem                          |           |
| <b>FÖRVALTNING OCH LEDNING</b>                                        | <b>60</b> |
| Bolagsstyrning                                                        |           |
| Direktionen                                                           |           |
| Förvaltningsrådet                                                     |           |
| Ledningen i OP Gruppens centralinstitutskoncern                       |           |

## OP Andelslag

OP Andelslag är centralinstitut för sammanslutningen av andelsbanker. Det är ett andelslag, vars medlemmar är inlåningsbanker och andra kreditinstitut som hör till sammanslutningen. Enligt lagen om en sammanslutning av inlåningsbanker är centralinstitutet berättigat att styra medlemskreditinstituten och det är skyldigt att övervaka deras verksamhet.

OP Andelslag sköter de styrnings- och tillsynsuppgifter som ankommer på företaget i toppen av det finans- och försäkringskonglomerat som utgörs av OP Gruppen, samt fungerar som strategisk ägarsammanslutning för gruppen. OP Andelslags grunduppgift är att skapa förutsättningar för OP Gruppens enhetlighet och framgång. Dess uppgift är att i enlighet med en överenskommen strategi övervaka och styra gruppens affärsrörelse.

OP Andelslag håller också uppsikt över omvärlden, samlar information om förändringar inom branschen och om marknaden, samt ansvarar för gruppens företagsprofil, anseende och varumärken.



|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÅR 2014</b>                                                        | <b>3</b>  |
| Chefdirektörens översikt                                              |           |
| OP Gruppen i korthet                                                  |           |
| Viktiga händelser 2014                                                |           |
| OP Gruppens nyckeltal                                                 |           |
| <b>STRATEGI OCH AFFÄRSRÖRELSE</b>                                     | <b>14</b> |
| Omvärlden och finansbranschens megatrender                            |           |
| Strategi                                                              |           |
| Grundelementen i strategin                                            |           |
| Centrala strategiska mål                                              |           |
| OPs affärsrörelser                                                    |           |
| OPs värden                                                            |           |
| OPs värdekedja                                                        |           |
| <b>KUNDER</b>                                                         | <b>34</b> |
| Koncentreringsförmåner                                                |           |
| Servicenätet                                                          |           |
| <b>TEMAN FÖR ANSVARSKÄNSLA</b>                                        | <b>39</b> |
| OPs väsentlighetsanalys                                               |           |
| Ansvarskänsla i affärsrörelse                                         |           |
| OPs roll i samhället                                                  |           |
| Ansvarsfulla produkter och tjänster                                   |           |
| Ansvar för personal                                                   |           |
| Samarbete med intressentgrupper                                       |           |
| <b>RISKHANTERING</b>                                                  | <b>55</b> |
| Riskhanteringen en central del av affärsrörelsen och företagskulturen |           |
| OPs viktigaste risker och hanteringen av dem                          |           |
| <b>FÖRVALTNING OCH LEDNING</b>                                        | <b>60</b> |
| Bolagsstyrning                                                        |           |
| Direktionen                                                           |           |
| Förvaltningsrådet                                                     |           |
| Ledningen i OP Gruppens centralinstitutskoncern                       |           |

## Solidariskt ansvar i OP

Det solidariska ansvaret i OP Gruppen grundar sig på lagen om en sammanslutning av inlåningsbanker. I enlighet med sammanslutningslagen utgörs sammanslutningen av andelsbanker, av centralinstitutet (OP Andelslag), centralinstitutets medlemskreditinstitut, företagen i centralinstitutets och medlemskreditinstitutens finansiella företagsgrupper samt sådana kreditinstitut, finansiella institut och tjänsteföretag av vilkas röster de ovan nämnda företagen tillsammans innehar över hälften.

Enligt lagen om en sammanslutning av inlåningsbanker är centralinstitutet berättigat att styra medlemskreditinstituten och det är skyldigt att övervaka deras verksamhet. Sammanslutningen av andelsbanker övervakas konsoliderat. Centralinstitutet och medlemskreditinstituten är på det sätt som bestämts i lagen solidariskt ansvariga för varandras skulder och åtaganden. Således omfattas till exempel OP Gruppens försäkringsbolag inte av det solidariska ansvaret. Det solidariska ansvaret förbättrar betalningsförmågan och kreditvärdigheten hos gruppens medlemskreditinstitut.

De inlåningsbanker som hör till OP Gruppen, dvs. andelsbankerna, Pohjola Bank Abp och Helsingfors OP Bank Abp, betraktas dessutom vad gäller insättningsgarantin som en enda bank. Också enligt lagstiftningen om ersättningsfonden för investerarskydd betraktas OP Gruppen som en enda bank i fråga om investerarskyddet.

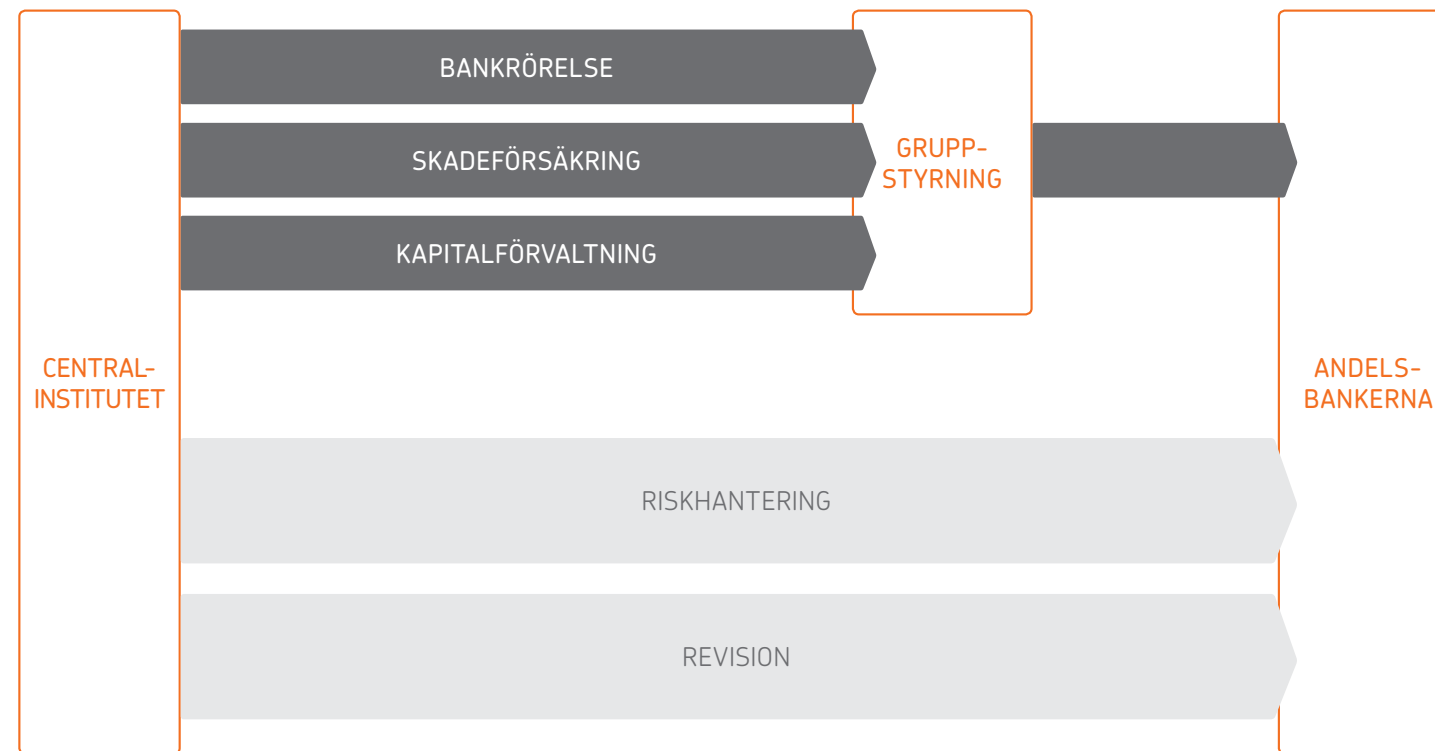
|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÅR 2014</b>                                                        | <b>3</b>  |
| Chefdirektörens översikt                                              |           |
| OP Gruppen i korthet                                                  |           |
| Viktiga händelser 2014                                                |           |
| OP Gruppens nyckeltal                                                 |           |
| <b>STRATEGI OCH AFFÄRSRÖRELSE</b>                                     | <b>14</b> |
| Omvärlden och finansbranschens megatrender                            |           |
| Strategi                                                              |           |
| Grundelementen i strategin                                            |           |
| Centrala strategiska mål                                              |           |
| OPs affärsrörelser                                                    |           |
| OPs värden                                                            |           |
| OPs värdekedja                                                        |           |
| <b>KUNDER</b>                                                         | <b>34</b> |
| Koncentreringsförmåner                                                |           |
| Servicenätet                                                          |           |
| <b>TEMAN FÖR ANSVARSKÄNSLA</b>                                        | <b>39</b> |
| OPs väsentlighetsanalys                                               |           |
| Ansvarskänsla i affärsrörelse                                         |           |
| OPs roll i samhället                                                  |           |
| Ansvarsfulla produkter och tjänster                                   |           |
| Ansvar för personal                                                   |           |
| Samarbete med intressentgrupper                                       |           |
| <b>RISKHANTERING</b>                                                  | <b>55</b> |
| Riskhanteringen en central del av affärsrörelsen och företagskulturen |           |
| OPs viktigaste risker och hanteringen av dem                          |           |
| <b>FÖRVALTNING OCH LEDNING</b>                                        | <b>60</b> |
| Bolagsstyrning                                                        |           |
| Direktionen                                                           |           |
| Förvaltningsrådet                                                     |           |
| Ledningen i OP Gruppens centralinstitutskoncern                       |           |

## Viktiga händelser 2014

### Under 2014 byggdes det nya OP

År 2014 beslöt OP Gruppens förvaltningsråd att betydligt förnya centralinstitutskoncernens ledning och organisationsstruktur. Målet är att ändra hela gruppens och särskilt centralinstitutskoncernens ledning så att den bli klart mer affärsrörelseorienterad och samtidigt koncentrera koncernstrukturen. Ett ytterligare mål är att säkerställa en tillräcklig kundinsikt och beakta kundens röst allt mer i gruppens verksamhet samt i produkt- och tjänsteutvecklingen.

De tre affärsområdena, dvs. bankrörelsen, kapitalförvaltningen och skadeförsäkringen, utgör grunden för ledningen i hela koncernen. Utöver dem har centralinstitutet sex funktioner: gruppstyrning, grupptjänster, ekonomi och balanshantering, riskhantering, identitet och kommunikation samt HR. Ändringarna var fortsättning på vinterns beslut om att avnotera aktierna i Pohjola från börserna. Den nya organisationen i enlighet med det nya ledningssystemet trädde i kraft i oktober 2014.



|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÅR 2014</b>                                                        | <b>3</b>  |
| Chefdirektörens översikt                                              |           |
| OP Gruppen i korthet                                                  |           |
| Viktiga händelser 2014                                                |           |
| OP Gruppens nyckeltal                                                 |           |
| <b>STRATEGI OCH AFFÄRSRÖRELSE</b>                                     | <b>14</b> |
| Omvärlden och finansbranschens megatrender                            |           |
| Strategi                                                              |           |
| Grundelementen i strategin                                            |           |
| Centrala strategiska mål                                              |           |
| OPs affärsrörelser                                                    |           |
| OPs värden                                                            |           |
| OPs värdekedja                                                        |           |
| <b>KUNDER</b>                                                         | <b>34</b> |
| Koncentreringsförmåner                                                |           |
| Servicenätet                                                          |           |
| <b>TEMAN FÖR ANSVARSKÄNSLA</b>                                        | <b>39</b> |
| OPs väsentlighetsanalys                                               |           |
| Ansvarskänsla i affärsrörelse                                         |           |
| OPs roll i samhället                                                  |           |
| Ansvarsfulla produkter och tjänster                                   |           |
| Ansvar för personal                                                   |           |
| Samarbete med intressentgrupper                                       |           |
| <b>RISKHANTERING</b>                                                  | <b>55</b> |
| Riskhanteringen en central del av affärsrörelsen och företagskulturen |           |
| OPs viktigaste risker och hanteringen av dem                          |           |
| <b>FÖRVALTNING OCH LEDNING</b>                                        | <b>60</b> |
| Bolagsstyrning                                                        |           |
| Direktionen                                                           |           |
| Förvaltningsrådet                                                     |           |
| Ledningen i OP Gruppens centralinstitutskoncern                       |           |

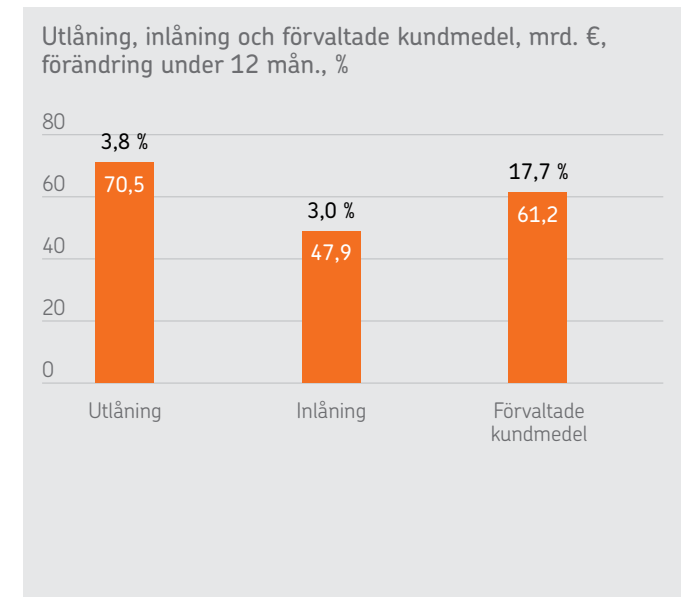
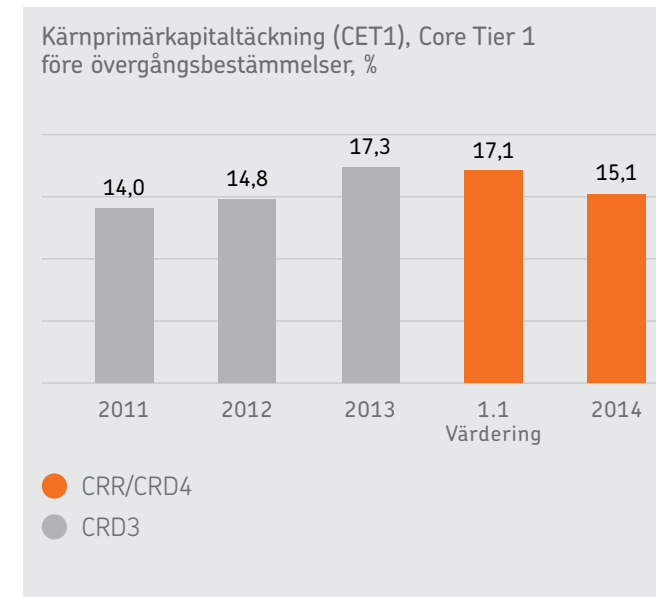
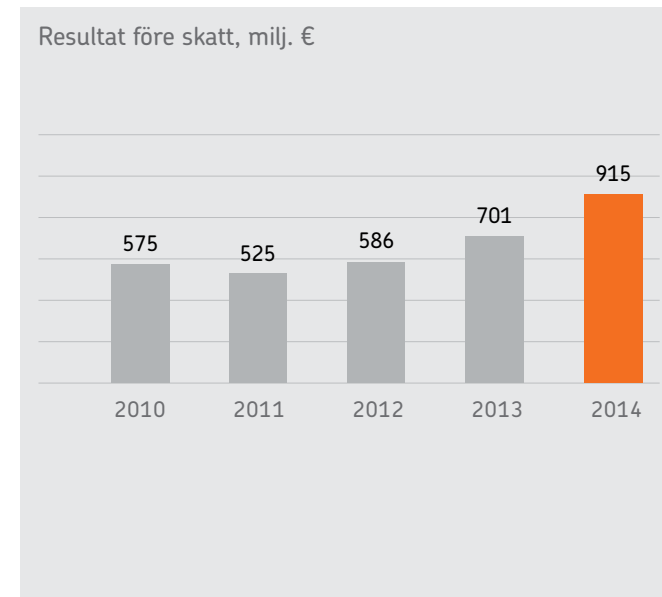
## OP Gruppens nyckeltal

|                                                 | 1-12/2014 | 1-12/2013 | Förändring, % |
|-------------------------------------------------|-----------|-----------|---------------|
| Resultat före skatt, milj. €                    | 915       | 701       | 30,6          |
| Bankrörelse                                     | 587       | 404       | 45,1          |
| Skadeförsäkring                                 | 223       | 166       | 34,4          |
| Kapitalförvaltning                              | 161       | 113       | 42,5          |
| Återföringar till ägarkunder och OP-bonuskunder | 195       | 193       | 0,7           |

|                                                                                     | 31.12.2014 | 31.12.2013 | Förändring, % |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|---------------|
| Kärnprimärkapitaltäckning CET1**                                                    | 15,1       | 17,1       | -2,0*         |
| Kapitalbasen i förhållande till minimibeloppet av kapitalbasen (konglomeratlagen)** | 1,89       | 2,19       | -0,3*         |
| Över 90 dagar förfallna fordringar i kredit- och garantistocken, %                  | 0,38       | 0,42       | -0,04*        |
| Bank- och försäkringsrörelsens gemensamma kunder (1 000)                            | 1 590      | 1 518      | 4,7           |

\* förändring i relationstalet

\*\* jämförelseuppgifterna har redovisats som uppskattningar i enlighet med de bestämmelser som trädde i kraft 1.1.2014.



|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÅR 2014</b>                                                        | <b>3</b>  |
| Chefdirektörens översikt                                              |           |
| OP Gruppen i korthet                                                  |           |
| Viktiga händelser 2014                                                |           |
| OP Gruppens nyckeltal                                                 |           |
| <b>STRATEGI OCH AFFÄRSRÖRELSE</b>                                     | <b>14</b> |
| Omvärlden och finansbranschens megatrender                            |           |
| Strategi                                                              |           |
| Grundelementen i strategin                                            |           |
| Centrala strategiska mål                                              |           |
| OPs affärsrörelser                                                    |           |
| OPs värden                                                            |           |
| OPs värdekedja                                                        |           |
| <b>KUNDER</b>                                                         | <b>34</b> |
| Koncentreringsförmåner                                                |           |
| Servicenätet                                                          |           |
| <b>TEMAN FÖR ANSVARSKÄNSLA</b>                                        | <b>39</b> |
| OPs väsentlighetsanalys                                               |           |
| Ansvarskänsla i affärsrörelse                                         |           |
| OPs roll i samhället                                                  |           |
| Ansvarsfulla produkter och tjänster                                   |           |
| Ansvar för personal                                                   |           |
| Samarbete med intressentgrupper                                       |           |
| <b>RISKHANTERING</b>                                                  | <b>55</b> |
| Riskhanteringen en central del av affärsrörelsen och företagskulturen |           |
| OPs viktigaste risker och hanteringen av dem                          |           |
| <b>FÖRVALTNING OCH LEDNING</b>                                        | <b>60</b> |
| Bolagsstyrning                                                        |           |
| Direktionen                                                           |           |
| Förvaltningsrådet                                                     |           |
| Ledningen i OP Gruppens centralinstitutskoncern                       |           |

## År 2014 i korthet



### OP Gruppen återgick till att vara kundägd

OP offentliggjorde i februari sin plan på att köpa aktierna i börs-bolaget Pohjola och knyta Pohjolas affärsrörelser allt tätare till OP Gruppen. Fullföljandet av uppköpserbjudandet var ett av de största strukturella arrangemangen inom finansbranschen i Europa efter finanskrisen.



### OP Gruppens ekonomiska läge bedömdes vara starkt

Gruppens kapitaltäckning hölls god i Europeiska centralbankens samlade bedömning, som offentliggjordes i oktober och i vilken europeiska bankens fordringar bedömdes enligt förenhetligade värderingsprinciper. Likaså hölls gruppens kapitaltäckning god i de europeiska banktillsynsmyndigheternas stresstest, som mäter hur kapitaltäckningen utvecklas i stressscenarier. Antagandena i stresstestet var strängare än i tidigare test.

### Under våren började OP Gruppens andelsbanker sälja Avkastningsandelar

Avkastningsandelarna är ett sätt för ägarkunderna att placera i den egna andelsbanken. Andelsbanken betalar årligen ränta på Avkastningsandelarna på basis av bankens resultat och delar på så vis med sig av sin goda framgång till ägarkunderna. Avkastningsmålet för 2014 fastställdes till 3,25 %. Avkastningsandelarna visade sig vara populära: före årets slut hade Avkastningsandelar emitterats för 1,56 miljarder euro.

### OP bygger ett nytt sjukhusnätverk i Finland med namnet Pohjola Hälsa

OP beslöt sig för öppna fyra nya privatsjukhus i Finland. Samtidigt utvidgas hälso- och välbefinnandetjänsterna till nya specialområden och till företagshälsovård.

### OP Gruppens nya kontorsbyggnad reser sig i Vallgård i Helsingfors

Nybygget står för 63 000 kvadratmeter, medan 27 000 kvadratmeter gamla utrymmen renoveras. Syftet med byggprojektet är att skapa modifierbara, flexibla och enhetliga utrymmen som stöder framtidens sätt att arbeta inom finansbranschen. Nybygget blir färdigt före sommaren 2015 och blir arbetsplats för cirka 3 000 anställda vid OP. Byggprojektet är omfattande och krävande såväl till arkitektur som till logistik. Vallgårdskvarteret fick det internationella Global Tekla BIM Awards-priset för mångsidigt utnyttjande av möjligheterna med informationsmodellering i projektets olika skeden. Dessutom deltog OP i att arrangera idétävlingen Validate in Vallila tillsammans med Helsingfors stad, Ung Företagsverksamhet rf och andra företag med verksamhet i Vallgård. Företagen vill tillsammans med Helsingfors stad utveckla Vallgårdsområdet och genom tävlingen Validate in Vallila ville man få fram idéer för att liva upp området.



|                                                                                                                                                                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>ÅR 2014</b><br>Chefdirektörens översikt<br>OP Gruppen i korthet<br>Viktiga händelser 2014<br>OP Gruppens nyckeltal                                                                                               | 3  |
| <b>STRATEGI OCH AFFÄRSRÖRELSE</b><br>Omvärlden och finansbranschens<br>megatrender<br>Strategi<br>Grundelementen i strategin<br>Centrala strategiska mål<br>OPs affärsrörelser<br>OPs värden<br>OPs värdekedja      | 14 |
| <b>KUNDER</b><br>Koncentreringsförmåner<br>Servicenätet                                                                                                                                                             | 34 |
| <b>TEMAN FÖR ANSVARSKÄNSLA</b><br>OPs väsentlighetsanalys<br>Ansvarskänsla i affärsrörelse<br>OPs roll i samhället<br>Ansvarsfulla produkter och tjänster<br>Ansvar för personal<br>Samarbete med intressentgrupper | 39 |
| <b>RISKHANTERING</b><br>Riskhanteringen en central del av<br>affärsrörelsen och företagskulturen<br>OPs viktigaste risker och<br>hanteringen av dem                                                                 | 55 |
| <b>FÖRVALTNING OCH LEDNING</b><br>Bolagsstyrning<br>Direktionen<br>Förvaltningsrådet<br>Ledningen i OP Gruppens<br>centralinstitutskoncern                                                                          | 60 |



## OP Gruppen fick flera erkännanden under året

Enligt tidningen Bloomberg Markets bedömning var Pohjola Bank den åttonde starkaste banken i världen och den näst starkaste banken i Europa. Tidskriften The Banker utsåg OP till årets bank i Finland redan för åttonde gången. Tidskriften World Finance utnämnde OP till årets skadeförsäkrare och årets livförsäkrare i Finland. OP utnämndes beträffande sitt anseende och sin ansvarskänsla till den bästa aktören inom finansbranschen i Finland enligt TNS Gallups undersökning av anseende och ansvarskänsla.

## För att stärka sitt föregångarskap inom betalningstjänster

förvärvade OP Checkout Finland, som erbjuder betalningstjänster för finländska nätaffärer. Checkout betjänar cirka 10 000 finländska nätaffärer och är till kundantalet den största förmedlaren av nätbetalningar i Finland.



## Dessutom fick OPs produkter och tjänster flera hedersomnämningar under året

OP-mobilen fick bästa vitsord i tidningen MB:s undersökning av mobilbankernas användarvänlighet och tillförlitlighet. OPs mobilplånbok Pivo vann guld i serien för digital design i tävlingen Vuoden Huiput. OPs blogg Taloudessa.fi valdes till Finlands bästa företagsblogg 2014. I Prosperas kundundersökning rankades OPs aktiekapitalmarknadsrådgivning som Finlands näst bästa. Dessutom utsågs teamet som väljer fonder vid OPs Kapitalförvaltning till Finlands näst bästa fondväljare i svenska Nordic Fund Selection Journals jämförelse.

## Enligt Kundindex 2014 har OP de lojalaste kunderna

Bland indexets fem i topp finns tre banker. För undersökningen svarar Asiakkuusmarkkinointiliitto ASML tillsammans med konsultföretaget Avaus Marketing Innovations.

## Det första öppna innovationsevenemanget i OPs historia

OpenFin Hack & Ideathon, samlade studerande till Aalto-universitetets AppCampus för att komma med idéer om hur bank- och försäkringstjänsterna kunde göras smidigare för konsumenter och företag.

## Osuuspankki Poppia och Laihian Osuuspankki

har beslutat att övergå från POP Bankgruppen till OP Gruppen. Tidigare under hösten fattade Keiteleen Osuuspankki beslut om en fusion med Pielaveden Osuuspankki, som hör till OP Gruppen.

## Projektet Nya Barnsjukhuset 2017 framskred till byggskedet

OP är en av de grundande donatorerna i projektet och har efter sin ursprungliga miljondonation tillsammans med kunder, samarbetspartner, anställda och förtroendevalda inom gruppen utökat potten till över 1 440 000 euro. Dessutom har OP, Nordea och Handelsbanken förbundit sig att arrangera den lånefinansiering som behövs för Nya Barnsjukhuset. Den totala finansieringen på 160 miljoner euro som Nya Barnsjukhuset behöver består av insamlingsmedel från allmänheten, bidrag från staten och från HNS samt av lånefinansiering. OP har förbundit sig att delta i projektet tills byggarbetet är klart.



STRATEGI OCH AFFÄRSRÖRELSE

|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÅR 2014</b>                                                        | <b>3</b>  |
| Chefdirektörens översikt                                              |           |
| OP Gruppen i korthet                                                  |           |
| Viktiga händelser 2014                                                |           |
| OP Gruppens nyckeltal                                                 |           |
| <b>STRATEGI OCH AFFÄRSRÖRELSE</b>                                     | <b>14</b> |
| Omvärlden och finansbranschens megatrender                            |           |
| Strategi                                                              |           |
| Grundelementen i strategin                                            |           |
| Centrala strategiska mål                                              |           |
| OPs affärsrörelser                                                    |           |
| OPs värden                                                            |           |
| OPs värdekedja                                                        |           |
| <b>KUNDER</b>                                                         | <b>34</b> |
| Koncentreringsförmåner                                                |           |
| Servicenätet                                                          |           |
| <b>TEMAN FÖR ANSVARSKÄNSLA</b>                                        | <b>39</b> |
| OPs väsentlighetsanalys                                               |           |
| Ansvarskänsla i affärsrörelse                                         |           |
| OPs roll i samhället                                                  |           |
| Ansvarsfulla produkter och tjänster                                   |           |
| Ansvar för personal                                                   |           |
| Samarbete med intressentgrupper                                       |           |
| <b>RISKHANTERING</b>                                                  | <b>55</b> |
| Riskhanteringen en central del av affärsrörelsen och företagskulturen |           |
| OPs viktigaste risker och hanteringen av dem                          |           |
| <b>FÖRVALTNING OCH LEDNING</b>                                        | <b>60</b> |
| Bolagsstyrning                                                        |           |
| Direktionen                                                           |           |
| Förvaltningsrådet                                                     |           |
| Ledningen i OP Gruppens centralinstitutskoncern                       |           |

## Megatrender i omvärlden

Finansbranschens omvärld påverkas av olika megatrender och förändringsfaktorer utanför branschen. De påverkar prioriteringarna inom OPs strategi, affärsrörelser och samhällsansvar, och utvecklingen hos dem utvärderas regelbundet.

OP uppdaterade sin bedömning av megatrenderna 2014. Identifierade megatrender är globaliseringen, den demografiska förändringen och urbaniseringen, digitaliseringen, balanseringen av ekonomin, den ökande regleringen och tillsynen samt betoningen av hållbar utveckling.

**Globaliseringen** för samhällen, ekonomier och aktörer allt närmare varandra. Av finansbranschen krävs allt större reaktionshastighet, anpassningsförmåga och internationell servicekompetens. Globaliseringen ökar också konkurrensen i finansbranschen såväl i form av eventuella nya konkurrenter som i allt större skalfördelar. Dessutom ökar globaliseringen på kapitalmarknaden bankernas beroende av varandra. Det här ökar för sin del den globala systemrisken i banksektorn.

**Den demografiska förändringen** och urbaniseringen innebär i synnerhet i västländerna att människorna får en längre livslängd och att befolkningen föråldras. Samtidigt accelererar befolkningstillväxten och urbaniseringen fortsätter. Finansbranschens roll, som den som tryggar välbefindandet, tillhandahåller hälsotjänster och erbjuder seniortjänster, ökar.

**Digitaliseringen** skapar med en accelererande fart mångfaceterad information. Värdet på data och dess kommersiella betydelse ökar. Många olika branscher förnyar sig till följd av digitaliseringen och den tekniska utvecklingen. Den tekniska utvecklingen ger också fart åt utvecklingen av produkter och tjänster i finansbranschen och förändringen i kundbeteendet. I takt med lanseringen av nya

digitala tjänster ökar i synnerhet användningen av mobila tjänster. Finanstjänsterna är tillgängliga för kunderna oberoende av tid och plats.

**Balanseringen av ekonomin** ökar behovet av strukturreformer. Behärskningen av skuldsättningen och anpassningsbehoven i ekonomin bromsar den ekonomiska tillväxten i många västländer. Osäkerheten och de geopolitiska spänningarna hotar att avspeglas i den politiska omvärlden. Inom finansbranschen har regelverket och tillsynen ökat på det internationella planet och branschen fortsätter att anpassa sig till de nya bestämmelserna och den nya omvärlden. Kapitäläckningen, finansieringsstrukturen och likviditeten stärks. Allt mer uppmärksamhet fästs vid konsumentskyddet. Också kraven på ansvars känsla och transparens skärps.

**Hållbar utveckling**, resurseffektivitet och koldioxid snål verksamhet innebär att man allt mer än tidigare måste beakta naturresursernas knapphet och klimatförändringen i all affärsverksamhet, eftersom tillväxten i världsekonomin medför ett ohållbart tryck på naturresurserna. Av alla parter krävs en allt transparentare och ansvarsfullare verksamhet. Också finansbranschen spelar en viktig roll för att den här globala utmaningen ska få sin lösning. Samtidigt öppnar betoningen av hållbar utveckling möjligheter för ansvarsfulla finansprodukter och finanstjänster.

|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÅR 2014</b>                                                        | <b>3</b>  |
| Chefdirektörens översikt                                              |           |
| OP Gruppen i korthet                                                  |           |
| Viktiga händelser 2014                                                |           |
| OP Gruppens nyckeltal                                                 |           |
| <b>STRATEGI OCH AFFÄRSRÖRELSE</b>                                     | <b>14</b> |
| Omvärlden och finansbranschens megatrender                            |           |
| Strategi                                                              |           |
| Grundelementen i strategin                                            |           |
| Centrala strategiska mål                                              |           |
| OPs affärsrörelser                                                    |           |
| OPs värden                                                            |           |
| OPs värdekedja                                                        |           |
| <b>KUNDER</b>                                                         | <b>34</b> |
| Koncentreringsförmåner                                                |           |
| Servicenätet                                                          |           |
| <b>TEMAN FÖR ANSVARSKÄNSLA</b>                                        | <b>39</b> |
| OPs väsentlighetsanalys                                               |           |
| Ansvarskänsla i affärsrörelse                                         |           |
| OPs roll i samhället                                                  |           |
| Ansvarsfulla produkter och tjänster                                   |           |
| Ansvar för personal                                                   |           |
| Samarbete med intressentgrupper                                       |           |
| <b>RISKHANTERING</b>                                                  | <b>55</b> |
| Riskhanteringen en central del av affärsrörelsen och företagskulturen |           |
| OPs viktigaste risker och hanteringen av dem                          |           |
| <b>FÖRVALTNING OCH LEDNING</b>                                        | <b>60</b> |
| Bolagsstyrning                                                        |           |
| Direktionen                                                           |           |
| Förvaltningsrådet                                                     |           |
| Ledningen i OP Gruppens centralinstitutskoncern                       |           |

## Hur megatrenderna påverkar OP Gruppen

OP Gruppen följer proaktivt med förändringarna i omvärlden. Man ser förändringarna som både möjligheter och hot. Vanligtvis är megatrenderna starkt knutna till varandra. Därför granskas utvecklingen i omvärlden hos OP som en helhet, bl.a. med scenariometoder.

Globaliseringen och digitaliseringen är centrala megatrender som avspeglar sig på finansbranschen. De förväntas förändra produkterna, processerna och försäljningen i finansbranschen. Nästan alla kunder använder redan nättjänsterna och nätbanken. Också användningen av mobila tjänster blir snabbt allt vanligare. OP har som mål att utveckla moderna produkter och tjänster som står sig väl i internationell jämförelse samt att säkerställa en omfattande serviceförmåga för kunderna genom att utveckla sitt nätverk med samarbetspartner.

Befolkningens stigande ålder och förändringen i den regionala utvecklingen avspeglar sig på hur OP Gruppen utvecklar sin affärsrörelse och gruppstruktur. OP strävar efter att effektivt beakta olika kundgrupper samt att erbjuda regionalt vältäckande och tillgängliga finanstjänster. Den tekniska utvecklingen förändrar människornas beteende i alla åldersklasser. OP Gruppens mål är att vara mänskligt digital. Flerkanalsmodellen, dvs. en smidig kombination av kontor, telefon, nättjänster och mobiltjänster, förstärker för sin del möjligheterna att oberoende av tid och plats förbättra tillgången till tjänsterna.

Behovet av att balansera ekonomin fortsätter i flera västländer. Också i Finland finns ett uppenbart behov av ekonomiska struktur-reformer. Det här har en stor betydelse för den offentliga sektorns förmåga att producera och finansiera tjänster. OP möter proaktivt den ökande efterfrågan genom att utveckla tjänster för välbefinnande och hälsovård. OP upprätthåller en kapitaltäckning som klart överskrider bestämmelsernas krav för att trygga kontinuiteten i affärsrörelsen också ifall recessionen i ekonomin blir långvarig.

Ansvarskänsla och hållbar verksamhet kräver att resurs- och energieffektiviteten beaktas i både den egna verksamheten och i tjänsterna till kunderna. Dessutom accentuerar de OPs ansvar och effekter bland annat inom inköpskedjan samt vid internationella placeringsbeslut. I det nya Vallgårdskvarteret effektiviseras den totala rumsdispositionen med cirka 30 procent och de nya flexibla arbetsutrymmena stöder de framtida arbetssätten. Vårt mål är en effektiv och ansvarsfull arbetsmiljö.

|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÅR 2014</b>                                                        | <b>3</b>  |
| Chefdirektörens översikt                                              |           |
| OP Gruppen i korthet                                                  |           |
| Viktiga händelser 2014                                                |           |
| OP Gruppens nyckeltal                                                 |           |
| <b>STRATEGI OCH AFFÄRSRÖRELSE</b>                                     | <b>14</b> |
| Omvärlden och finansbranschens megatrender                            |           |
| Strategi                                                              |           |
| Grundelementen i strategin                                            |           |
| Centrala strategiska mål                                              |           |
| OPs affärsrörelser                                                    |           |
| OPs värden                                                            |           |
| OPs värdekedja                                                        |           |
| <b>KUNDER</b>                                                         | <b>34</b> |
| Koncentreringsförmåner                                                |           |
| Servicenätet                                                          |           |
| <b>TEMAN FÖR ANSVARSKÄNSLA</b>                                        | <b>39</b> |
| OPs väsentlighetsanalys                                               |           |
| Ansvarskänsla i affärsrörelse                                         |           |
| OPs roll i samhället                                                  |           |
| Ansvarsfulla produkter och tjänster                                   |           |
| Ansvar för personal                                                   |           |
| Samarbete med intressentgrupper                                       |           |
| <b>RISKHANTERING</b>                                                  | <b>55</b> |
| Riskhanteringen en central del av affärsrörelsen och företagskulturen |           |
| OPs viktigaste risker och hanteringen av dem                          |           |
| <b>FÖRVALTNING OCH LEDNING</b>                                        | <b>60</b> |
| Bolagsstyrning                                                        |           |
| Direktionen                                                           |           |
| Förvaltningsrådet                                                     |           |
| Ledningen i OP Gruppens centralinstitutskoncern                       |           |

## Finansbranschens brytningstid fortsätter

Finansbranschens affärsmiljö befinner sig på många sätt i ett brytningsskede. Kundbeteendet förändras snabbt då digitala tjänster utvecklas och utbudet ökar. Kunderna förväntar sig också allt mer att tjänsterna ska vara tillgängliga, lättanvända och fungera i realtid. Den tekniska utvecklingen ger fart åt tjänsteutvecklingen och ökar för sin del kraven på förnyelse av datasystemens funktion och kapacitet. Exempelvis inom ICT-arkitekturen måste man förutse också de krav som finansbranschens tjänster kommer att ställa i framtiden.

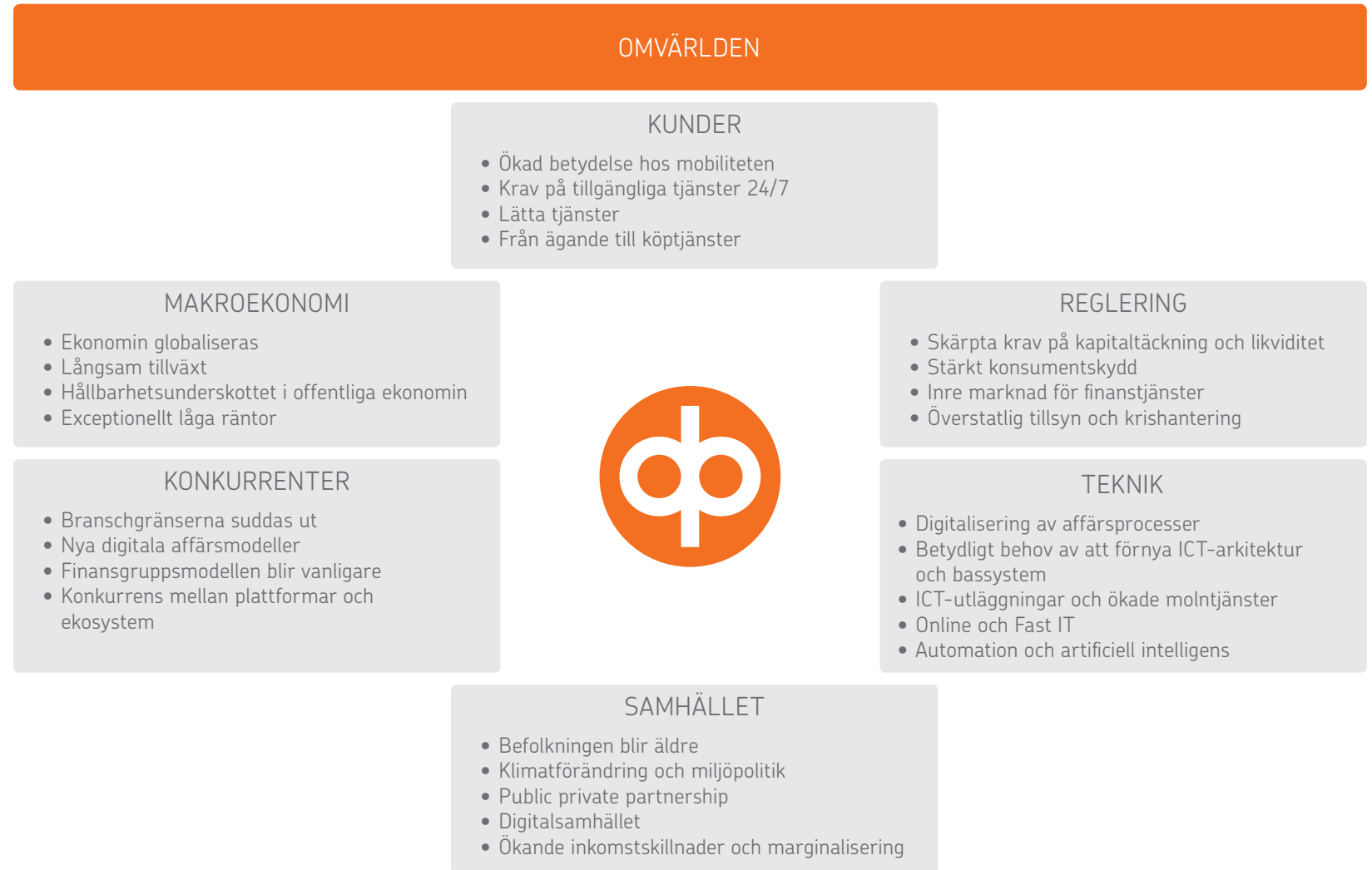
Finansbranschens konkurrensmiljö väntas utvidgas de närmaste åren. Allmänt sett kommer branschgränserna att bli allt vagare i och med de digitala affärsrörelsemodellerna, som allt oftare uppkommer utanför den traditionella branschen. I Finland är bankförsäkringsmodellen numera en allmän affärsmodell inom finansbranschen. Trots det strävar man också inom finansbranschen efter att urskiljas och stärka konkurrenskraften med nya produkter och tjänster.

Bankernas åtstramade reglering konkretiseras stegvis i enlighet med det nya kreditinstitutsdirektivet och den nya tillsynsförordningen. Försäkringsbolagens nya reglering träder också stegvis i kraft under de kommande åren. Bankunionen kommer att förenhetliga banktillsynen och krishanteringen i Europa. Också konsumentskyddet kommer att stärkas och den interna marknaden för finanstjänster ska utvecklas. Innehållet i och tidtabellen för regleringsprojekten förknippas fortfarande med osäkerhet, även om merparten av projekten redan har nått implementeringsfasen.

Den ekonomiska omvärlden är fortfarande känslig för störningar. Oron för euroområdet utveckling och hållbarhetsunderskottet i den offentliga ekonomin är fortfarande aktuell, varför centralbanken väntas fortsätta med sin exceptionellt kraftiga penningpolitiska stimulans. De låga räntorna präglar fortfarande finansbranschens affärsmiljö. Även de samhälleliga trenderna, såsom den allt äldre befolkningen, återspeglar sig i bankernas affärsrörelse. Finansbranschen strävar på samma sätt som övriga branscher efter att anpassa sig till förändringarna i omvärlden samt att förnya sin affärsrörelse för att trygga den framtida konkurrenskraften.

|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÅR 2014</b>                                                        | <b>3</b>  |
| Chefdirektörens översikt                                              |           |
| OP Gruppen i korthet                                                  |           |
| Viktiga händelser 2014                                                |           |
| OP Gruppens nyckeltal                                                 |           |
| <b>STRATEGI OCH AFFÄRSRÖRELSE</b>                                     | <b>14</b> |
| Omvärlden och finansbranschens megatrender                            |           |
| Strategi                                                              |           |
| Grundelementen i strategin                                            |           |
| Centrala strategiska mål                                              |           |
| OPs affärsrörelser                                                    |           |
| OPs värden                                                            |           |
| OPs värdekedja                                                        |           |
| <b>KUNDER</b>                                                         | <b>34</b> |
| Koncentreringsförmåner                                                |           |
| Servicenätet                                                          |           |
| <b>TEMAN FÖR ANSVARSKÄNSLA</b>                                        | <b>39</b> |
| OPs väsentlighetsanalys                                               |           |
| Ansvarskänsla i affärsrörelse                                         |           |
| OPs roll i samhället                                                  |           |
| Ansvarsfulla produkter och tjänster                                   |           |
| Ansvar för personal                                                   |           |
| Samarbete med intressentgrupper                                       |           |
| <b>RISKHANTERING</b>                                                  | <b>55</b> |
| Riskhanteringen en central del av affärsrörelsen och företagskulturen |           |
| OPs viktigaste risker och hanteringen av dem                          |           |
| <b>FÖRVALTNING OCH LEDNING</b>                                        | <b>60</b> |
| Bolagsstyrning                                                        |           |
| Direktionen                                                           |           |
| Förvaltningsrådet                                                     |           |
| Ledningen i OP Gruppens centralinstitutskoncern                       |           |

## Finansbranschens brytning



# Strategi

|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÅR 2014</b>                                                        | <b>3</b>  |
| Chefdirektörens översikt                                              |           |
| OP Gruppen i korthet                                                  |           |
| Viktiga händelser 2014                                                |           |
| OP Gruppens nyckeltal                                                 |           |
| <b>STRATEGI OCH AFFÄRSRÖRELSE</b>                                     | <b>14</b> |
| Omvärlden och finansbranschens megatrender                            |           |
| Strategi                                                              |           |
| Grundelementen i strategin                                            |           |
| Centrala strategiska mål                                              |           |
| OPs affärsrörelser                                                    |           |
| OPs värden                                                            |           |
| OPs värdekedja                                                        |           |
| <b>KUNDER</b>                                                         | <b>34</b> |
| Koncentreringsförmåner                                                |           |
| Servicenätet                                                          |           |
| <b>TEMAN FÖR ANSVARSKÄNSLA</b>                                        | <b>39</b> |
| OPs väsentlighetsanalys                                               |           |
| Ansvarskänsla i affärsrörelse                                         |           |
| OPs roll i samhället                                                  |           |
| Ansvarsfulla produkter och tjänster                                   |           |
| Ansvar för personal                                                   |           |
| Samarbete med intressentgrupper                                       |           |
| <b>RISKHANTERING</b>                                                  | <b>55</b> |
| Riskhanteringen en central del av affärsrörelsen och företagskulturen |           |
| OPs viktigaste risker och hanteringen av dem                          |           |
| <b>FÖRVALTNING OCH LEDNING</b>                                        | <b>60</b> |
| Bolagsstyrning                                                        |           |
| Direktionen                                                           |           |
| Förvaltningsrådet                                                     |           |
| Ledningen i OP Gruppens centralinstitutskoncern                       |           |

OPs strategi baserar sig på en långsiktig utveckling av affärsrörelsen till förmån för våra kunder. Kooperationen utgör basen för verksamheten och är den bärande kraften i strategin. Gruppens grunduppgift är att främja en bestående ekonomisk framgång, trygghet och välfärd för våra ägarkunder, våra kunder och vår omvärld.

Då vi genomför strategin är det viktigt att främja gruppens grunduppgift och att fortsätta OPs historia som en del av det finländska samhället. Det är viktigt att investera i framtiden och på så sätt ytterligare stärka grunden för gruppens framgång på lång sikt.

Förutom i den grunduppgift som styr vår verksamhet märks det långsiktiga kundarbetet också som en kontinuerlig förnyelse. OP utvecklar tjänster och produkter smidigt så att de motser kundernas behov också vid snabba förändringar. Vi engagerar på bred front våra kunder i vår produkt- och tjänsteutveckling. Dessutom utnyttjar vi innovationsarbete och samarbetar med vårt mångsidiga partnersätverk.

Vi har ökat reaktionshastigheten och smidigheten i vårt strategiarbete, men också hållit kvar de traditionella styrkorna. Vi följer ständigt upp förändringarna i vår omvärld och har sett behov av att uppdatera vår strategi. Vi kommer att uppdatera prioritetsområdena i vår strategi via strategiska utvecklingsprogram. Med hjälp av utvecklingsprogrammen kan vi förutse och optimalt utnyttja möjligheterna i omvärlden och förbereda oss på risker.

I identiteten hos finländska, kooperativa OP accentueras samhörighet, människonärhet, ansvars känsla och progressivitet. De här egenskaperna styr varje aktör i OP Gruppen.

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| <b>ÅR 2014</b>                                                        | 3  |
| Chefdirektörens översikt                                              |    |
| OP Gruppen i korthet                                                  |    |
| Viktiga händelser 2014                                                |    |
| OP Gruppens nyckeltal                                                 |    |
| <b>STRATEGI OCH AFFÄRSRÖRELSE</b>                                     | 14 |
| Omvärlden och finansbranschens megatrender                            |    |
| Strategi                                                              |    |
| Grundelementen i strategin                                            |    |
| Centrala strategiska mål                                              |    |
| OPs affärsrörelser                                                    |    |
| OPs värden                                                            |    |
| OPs värdekedja                                                        |    |
| <b>KUNDER</b>                                                         | 34 |
| Koncentreringsförmåner                                                |    |
| Servicenätet                                                          |    |
| <b>TEMAN FÖR ANSVARSKÄNSLA</b>                                        | 39 |
| OPs väsentlighetsanalys                                               |    |
| Ansvarskänsla i affärsrörelse                                         |    |
| OPs roll i samhället                                                  |    |
| Ansvarsfulla produkter och tjänster                                   |    |
| Ansvar för personal                                                   |    |
| Samarbete med intressentgrupper                                       |    |
| <b>RISKHANTERING</b>                                                  | 55 |
| Riskhanteringen en central del av affärsrörelsen och företagskulturen |    |
| OPs viktigaste risker och hanteringen av dem                          |    |
| <b>FÖRVALTNING OCH LEDNING</b>                                        | 60 |
| Bolagsstyrning                                                        |    |
| Direktionen                                                           |    |
| Förvaltningsrådet                                                     |    |
| Ledningen i OP Gruppens centralinstitutskoncern                       |    |

## Strategin i ett nötskal



|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÅR 2014</b>                                                        | <b>3</b>  |
| Chefdirektörens översikt                                              |           |
| OP Gruppen i korthet                                                  |           |
| Viktiga händelser 2014                                                |           |
| OP Gruppens nyckeltal                                                 |           |
| <b>STRATEGI OCH AFFÄRSRÖRELSE</b>                                     | <b>14</b> |
| Omvärlden och finansbranschens megatrender                            |           |
| Strategi                                                              |           |
| Grundelementen i strategin                                            |           |
| Centrala strategiska mål                                              |           |
| OPs affärsrörelser                                                    |           |
| OPs värden                                                            |           |
| OPs värdekedja                                                        |           |
| <b>KUNDER</b>                                                         | <b>34</b> |
| Koncentreringsförmåner                                                |           |
| Servicenätet                                                          |           |
| <b>TEMAN FÖR ANSVARSKÄNSLA</b>                                        | <b>39</b> |
| OPs väsentlighetsanalys                                               |           |
| Ansvarskänsla i affärsrörelse                                         |           |
| OPs roll i samhället                                                  |           |
| Ansvarsfulla produkter och tjänster                                   |           |
| Ansvar för personal                                                   |           |
| Samarbete med intressentgrupper                                       |           |
| <b>RISKHANTERING</b>                                                  | <b>55</b> |
| Riskhanteringen en central del av affärsrörelsen och företagskulturen |           |
| OPs viktigaste risker och hanteringen av dem                          |           |
| <b>FÖRVALTNING OCH LEDNING</b>                                        | <b>60</b> |
| Bolagsstyrning                                                        |           |
| Direktionen                                                           |           |
| Förvaltningsrådet                                                     |           |
| Ledningen i OP Gruppens centralinstitutskoncern                       |           |

## Grundelementen i strategin

|                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| GRUNDUPPGIFT       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vi främjar våra ägarkunders, våra kunders och vår omvärlds bestående ekonomiska framgång, trygghet och välfärd.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| MÅL                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vi är den ledande och mest framgångsrika finansgruppen i Finland.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| KUNDLÖFTE          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vi erbjuder de bästa helhetslösningarna och koncentreringsförmåner.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| VÄRDEN             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Människonärhet. Ansvarsfullhet. Framgång tillsammans.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| KONKURRENSFÖRDELAR | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Övergripande finanstjänster<br/>Marknadens mest omfattande urval av finanstjänster för såväl privat- som företags- och samfundskunder.</li> <li>• De bästa koncentreringsförmåner<br/>Branschens mångsidigaste och mest belönande helhet av koncentreringsförmåner.</li> <li>• Nära kunden<br/>Landets mest omfattande nätverk av kontor och betjäningsställen och utöver dem också ett stort urval av elektroniska tjänster. Konceptet är människonära och besluten fattas lokalt.</li> <li>• Kooperativ grund<br/>En stark kooperativ värdegrund, ägarskapet och kundskapet förenas, långsiktig och ansvarsfull verksamhet för ägarnas, kundernas och omvärldens bästa.</li> <li>• Finländsk aktör<br/>En finansgrupp med inhemska ägare och vars tjänster utvecklas för finländarnas behov. OP Gruppen vill främja finländarnas välfärd och framgångsrikt inhemskt företagande.</li> <li>• Stabilitet<br/>Långsiktighet, pålitlighet och säkerhet.</li> </ul> |

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| <b>ÅR 2014</b>                                                        | 3  |
| Chefdirektörens översikt                                              |    |
| OP Gruppen i korthet                                                  |    |
| Viktiga händelser 2014                                                |    |
| OP Gruppens nyckeltal                                                 |    |
| <b>STRATEGI OCH AFFÄRSRÖRELSE</b>                                     | 14 |
| Omvärlden och finansbranschens megatrender                            |    |
| Strategi                                                              |    |
| Grundelementen i strategin                                            |    |
| Centrala strategiska mål                                              |    |
| OPs affärsrörelser                                                    |    |
| OPs värden                                                            |    |
| OPs värdekedja                                                        |    |
| <b>KUNDER</b>                                                         | 34 |
| Koncentreringsförmåner                                                |    |
| Servicenätet                                                          |    |
| <b>TEMAN FÖR ANSVARSKÄNSLA</b>                                        | 39 |
| OPs väsentlighetsanalys                                               |    |
| Ansvarskänsla i affärsrörelse                                         |    |
| OPs roll i samhället                                                  |    |
| Ansvarsfulla produkter och tjänster                                   |    |
| Ansvar för personal                                                   |    |
| Samarbete med intressentgrupper                                       |    |
| <b>RISKHANTERING</b>                                                  | 55 |
| Riskhanteringen en central del av affärsrörelsen och företagskulturen |    |
| OPs viktigaste risker och hanteringen av dem                          |    |
| <b>FÖRVALTNING OCH LEDNING</b>                                        | 60 |
| Bolagsstyrning                                                        |    |
| Direktionen                                                           |    |
| Förvaltningsrådet                                                     |    |
| Ledningen i OP Gruppens centralinstitutskoncern                       |    |

## OP Gruppens centrala strategiska mål

### EKONOMISKA MÅL PÅ LÅNG SIKT

|                                                                                                        |                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| Kapitaltäckning enligt konglomeratlagen, på grupplanet                                                 | MÅL<br>1,6     |
| CET1-kapitaltäckning, Bankrörelsen*                                                                    | 18 %           |
| Avkastning på ekonomiskt kapital, på grupplanet                                                        | 20 %           |
| Operativ totalkostnadsprocent, Skadeförsäkringen                                                       | < 92 %         |
| Tillväxtdifferensen mellan intäkter och kostnader, på grupplanet / bankrörelsen / kapitalförvaltningen | > 0 %<br>-enh. |

\* från och med 2016

### TILLVÄXT- OCH MARKNADSPOSITIONSMÅL PÅ LÅNG SIKT

- Att på lång sikt växa snabbare än marknaden.
- Att vara marknadsledare inom bankrörelse, kapitalförvaltning och skadeförsäkring.
- Att vara marknadsledare bland privatkunder samt små, medelstora och stora företag.

### KVALITETSMÅL PÅ LÅNG SIKT

- Effektivitet på en nivå som säkrar konkurrenskraften.
- De bästa helhetslösningarna och koncentreringsförmåner.
- Oslagbar kunderfarenhet.
- Att inom samhällsansvaret vara föregångare inom vår bransch i Finland.
- Finansbranschens attraktivaste arbetsgivarprofil.
- Att vara branschens aktivaste och mest innovativa aktör i Finland.

|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÅR 2014</b>                                                        | <b>3</b>  |
| Chefdirektörens översikt                                              |           |
| OP Gruppen i korthet                                                  |           |
| Viktiga händelser 2014                                                |           |
| OP Gruppens nyckeltal                                                 |           |
| <b>STRATEGI OCH AFFÄRSRÖRELSE</b>                                     | <b>14</b> |
| Omvärlden och finansbranschens megatrender                            |           |
| Strategi                                                              |           |
| Grundelementen i strategin                                            |           |
| Centrala strategiska mål                                              |           |
| OPs affärsrörelser                                                    |           |
| OPs värden                                                            |           |
| OPs värdekedja                                                        |           |
| <b>KUNDER</b>                                                         | <b>34</b> |
| Koncentreringsförmåner                                                |           |
| Servicenätet                                                          |           |
| <b>TEMAN FÖR ANSVARSKÄNSLA</b>                                        | <b>39</b> |
| OPs väsentlighetsanalys                                               |           |
| Ansvarskänsla i affärsrörelse                                         |           |
| OPs roll i samhället                                                  |           |
| Ansvarsfulla produkter och tjänster                                   |           |
| Ansvar för personal                                                   |           |
| Samarbete med intressentgrupper                                       |           |
| <b>RISKHANTERING</b>                                                  | <b>55</b> |
| Riskhanteringen en central del av affärsrörelsen och företagskulturen |           |
| OPs viktigaste risker och hanteringen av dem                          |           |
| <b>FÖRVALTNING OCH LEDNING</b>                                        | <b>60</b> |
| Bolagsstyrning                                                        |           |
| Direktionen                                                           |           |
| Förvaltningsrådet                                                     |           |
| Ledningen i OP Gruppens centralinstitutskoncern                       |           |

## Kundägd från början

År 2014 återgick OP till sina rötter och ägs igen helt av kunderna. Återgången till en kundägd finansgrupp är ett förändringsprojekt av historiska mått och kommer att synas i OP Gruppens verksamhet och utvecklingen av verksamhetssätten ännu i många år. Temat Kundägd från början startade med vårt beslut att avnotera Pohjolas aktie från börsen, att avstå från hybridmodellen med ett kooperativt medlemsföretag och ett börsbolag samt att återgå till en helt kundägd grupp. Till uppbyggnaden av den nya kundägda finansgruppen hörde också en förnyelse av varumärket och ändring av gruppens namn till OP från början av 2015. Det nya namnet är det slutliga beviset på att vi med vår integrerade finansgruppsmodell lyckats förena bank- och skadeförsäkringsrörelserna.

Projektet Kundägd från början betonar OPs unika identitet och dubbelroll. Kooperativa företag har i ekonomin en speciell betydelse, som avviker t.ex. från börsbolagens. Andelsbankerna, och via dem hela OP Gruppen, har förutom sin affärsroll också en stark samhällelig roll. I affärsrörelsen måste OP nå framgång precis som vilket som helst annat företag. Vår verksamhet som betonar samhörighet har alltid och kommer alltid att ha en central betydelse som grund för OPs framgång.

OPs verksamhet styrs i första hand av kundens intresse. Återgången till ett rent kooperativt företag stärker OPs möjligheter att erbjuda landets bästa koncentreringsförmåner till de kunder som koncentrerar sina bank- och försäkringsärenden till gruppen. Som Finlands ledande finansgrupp kan vi erbjuda kunderna hela spektret av bank-, försäkrings-, och kapitalförvaltningstjänster. Vårt mål är att bygga upp långvariga helhetskundrelationer.

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| <b>ÅR 2014</b>                                                        | 3  |
| Chefdirektörens översikt                                              |    |
| OP Gruppen i korthet                                                  |    |
| Viktiga händelser 2014                                                |    |
| OP Gruppens nyckeltal                                                 |    |
| <b>STRATEGI OCH AFFÄRSRÖRELSE</b>                                     | 14 |
| Omvärlden och finansbranschens megatrender                            |    |
| Strategi                                                              |    |
| Grundelementen i strategin                                            |    |
| Centrala strategiska mål                                              |    |
| OPs affärsrörelser                                                    |    |
| OPs värden                                                            |    |
| OPs värdekedja                                                        |    |
| <b>KUNDER</b>                                                         | 34 |
| Koncentreringsförmåner                                                |    |
| Servicenätet                                                          |    |
| <b>TEMAN FÖR ANSVARSKÄNSLA</b>                                        | 39 |
| OPs väsentlighetsanalys                                               |    |
| Ansvarskänsla i affärsrörelse                                         |    |
| OPs roll i samhället                                                  |    |
| Ansvarsfulla produkter och tjänster                                   |    |
| Ansvar för personal                                                   |    |
| Samarbete med intressentgrupper                                       |    |
| <b>RISKHANTERING</b>                                                  | 55 |
| Riskhanteringen en central del av affärsrörelsen och företagskulturen |    |
| OPs viktigaste risker och hanteringen av dem                          |    |
| <b>FÖRVALTNING OCH LEDNING</b>                                        | 60 |
| Bolagsstyrning                                                        |    |
| Direktionen                                                           |    |
| Förvaltningsrådet                                                     |    |
| Ledningen i OP Gruppens centralinstitutskoncern                       |    |

## VÅR KOOPERATIVA FÖRETAGSFORM GER OSS EN DUBBELROLL SOM SAMTIDIGT UTGÖR GRUNDEN FÖR VÅR UNIKA IDENTITET



Affärsrörelserollen



Den samhälleliga rollen

|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÅR 2014</b>                                                        | <b>3</b>  |
| Chefdirektörens översikt                                              |           |
| OP Gruppen i korthet                                                  |           |
| Viktiga händelser 2014                                                |           |
| OP Gruppens nyckeltal                                                 |           |
| <b>STRATEGI OCH AFFÄRSRÖRELSE</b>                                     | <b>14</b> |
| Omvärlden och finansbranschens megatrender                            |           |
| Strategi                                                              |           |
| Grundelementen i strategin                                            |           |
| Centrala strategiska mål                                              |           |
| OPs affärsrörelser                                                    |           |
| OPs värden                                                            |           |
| OPs värdekedja                                                        |           |
| <b>KUNDER</b>                                                         | <b>34</b> |
| Koncentreringsförmåner                                                |           |
| Servicenätet                                                          |           |
| <b>TEMAN FÖR ANSVARSKÄNSLA</b>                                        | <b>39</b> |
| OPs väsentlighetsanalys                                               |           |
| Ansvarskänsla i affärsrörelse                                         |           |
| OPs roll i samhället                                                  |           |
| Ansvarsfulla produkter och tjänster                                   |           |
| Ansvar för personal                                                   |           |
| Samarbete med intressentgrupper                                       |           |
| <b>RISKHANTERING</b>                                                  | <b>55</b> |
| Riskhanteringen en central del av affärsrörelsen och företagskulturen |           |
| OPs viktigaste risker och hanteringen av dem                          |           |
| <b>FÖRVALTNING OCH LEDNING</b>                                        | <b>60</b> |
| Bolagsstyrning                                                        |           |
| Direktionen                                                           |           |
| Förvaltningsrådet                                                     |           |
| Ledningen i OP Gruppens centralinstitutskoncern                       |           |

## Långsiktig affärsrörelse

OPs mål är en långsiktig utveckling av affärsrörelsen. Utöver den långsiktiga tillväxten ökar vi lönsamhetens och kapitaltäckningens betydelse. Vi har utnyttjat vår goda kapitaltäckning för våra kunders bästa. Vi ska på sikt hålla vår kapitaltäckning på en nivå som tryggar tillväxten i enlighet med vår grunduppgift. Vi ska säkerställa riskhanteringsförmågan under alla förhållanden och hålla risktagningen moderat i relation till riskhanteringsförmågan. Målet för kärnprimärkapitaltäckningen (CET1) i OPs bankrörelse är 18 % från och med 2016. Gruppens kapitaltäckningsmål ska uppfyllas med kärnprimärkapitalet (CET1) senast före slutet av 2016. Dessutom är vårt mål på grupplanet för räntabiliteten på eget kapital 20 %. Vårt mål är att upprätthålla en stark kapitaltäckning som ger konkurrensfördel och stabilitet.

Målet för OPs effektiviseringsprogram, som inleddes 2012, är kostnadsinbesparingar på 150 miljoner euro före slutet av 2015. Kostnadsinbesparingarna kan nås endast genom en solid och lönsam verksamhet. Dessutom måste vi på ett konkurrenskraftigt sätt producera de tjänster som kunderna behöver.

På lång sikt är vårt strategiska mål att växa snabbare än marknaden. År 2014 var på många sätt framgångsrikt för OP. Vår tillväxt var snabbare än marknadens inom såväl företags- som bostadsfinansieringen, och vår marknadsandel av bolånen 2014 var 38,0 % (37,7). Vår andel av företagskreditstockens tillväxt inom branschen har efter 2007 varit 74 %. Också integreringen av bank- och skadeförsäkringsrörelsen erbjuder fortfarande en enorm tillväxtpotential.

Vi kan genuint fullfölja vår grunduppgift genom att erbjuda våra ägarkunder och kunder mervärde också inom hälso- och välbefinnandetjänster. OP Gruppen utvidgade sin verksamhet till hälso- och välbefinnandemarknaden genom att i början av 2013 öppna sitt första helägda ortopediska sjukhus Omasairaala i Helsingfors. År 2014 beslöt vi oss för att expandera Omasairaala till ett riksomfattande nätverk. Det riksomfattande sjukhusnätverket byggs upp under namnet Pohjola Hälsa. Vi öppnar fyra nya privatsjukhus och samtidigt utvidgar vi verksamheten från ortopedi till nya specialområden och företagshälsovård. Principerna för den kooperativa verksamheten är väl förenliga med uppbyggnaden av hälso- och välbefinnandetjänster.

Digitaliseringen är den viktigaste förändringsfaktorn som kommer att omvärva vår affärsrörelse de närmaste åren. Finansbranschen har stora möjligheter särskilt inom mobila tjänster, och efterfrågan ökar hela tiden. Vi vill vara bland de första som svarar på efterfrågan. I och med digitaliseringen får finanstjänsterna helt nya former, t.ex. mobilplånboken Pivo, som snabbt har blivit OPs mest frekvent använda finansapplikation. Kunden och kundens sätt att använda våra tjänster utgör kärnan i vår verksamhet. Vi är närvarande i kundens vardag, i alla digitala kanaler och nätverk. Digitaliseringen för också med sig nya möjligheter att verka lokalt.

Vårt mål är en oslagbar och enhetlig kunderfarenhet i alla våra kanaler och inom alla våra affärsområden. Vi ska göra vår kanalhelhet till klar etta inom branschen – i spetsen ska vi föra fram mångsidighet, tillgänglighet, funktion, växelverkan och föregångarskap. Utvecklingen av vår affärsrörelse präglas också kraftigt av vårt mål, dvs. en oslagbar kunderfarenhet. Vårt mål är att bjuda på en så okomplicerad och smidig kunderfarenhet som möjligt. Nyckeln till god kundbetjäning är en harmonisk kombination av tjänster, allt från nätet och mobilen till personliga kontorstjänster.

# OPs affärsrörelser

|                                                                                                                                                                                                                     |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÅR 2014</b><br>Chefdirektörens översikt<br>OP Gruppen i korthet<br>Viktiga händelser 2014<br>OP Gruppens nyckeltal                                                                                               | <b>3</b>  |
| <b>STRATEGI OCH AFFÄRSRÖRELSE</b><br>Omvärlden och finansbranschens<br>megatrender<br>Strategi<br>Grundelementen i strategin<br>Centrala strategiska mål<br>OPs affärsrörelser<br>OPs värden<br>OPs värdekedja      | <b>14</b> |
| <b>KUNDER</b><br>Koncentreringsförmåner<br>Servicenätet                                                                                                                                                             | <b>34</b> |
| <b>TEMAN FÖR ANSVARSKÄNSLA</b><br>OPs väsentlighetsanalys<br>Ansvarskänsla i affärsrörelse<br>OPs roll i samhället<br>Ansvarsfulla produkter och tjänster<br>Ansvar för personal<br>Samarbete med intressentgrupper | <b>39</b> |
| <b>RISKHANTERING</b><br>Riskhanteringen en central del av<br>affärsrörelsen och företagskulturen<br>OPs viktigaste risker och<br>hanteringen av dem                                                                 | <b>55</b> |
| <b>FÖRVALTNING OCH LEDNING</b><br>Bolagsstyrning<br>Direktionen<br>Förvaltningsrådet<br>Ledningen i OP Gruppens<br>centralinstitutskoncern                                                                          | <b>60</b> |

## Bankrörelse

OP är den ledande bostads- och företagsfinansiären i Finland. OPs bankrörelse är det största av OP Gruppens rörelsesegment och erbjuder kunderna ett omfattande, heltäckande och övergripande produkt- och tjänsteurval. Affärsområdena inom bankrörelsen är Privatkunder, Företagskunder samt Markets och Baltikum.

För **privatkunder** omfattar tjänsterna och produkterna inom OPs bankrörelse dagliga bankärenden, lån, besparingar och placeringar samt bostadsärenden. Vårt mål är att trygga våra kunders ekonomiska välfärd. Vi vill med hjälp av vår kompetens främja ekonomihanteringen och den ekonomiska framgången hos våra kunder.

Privatkundernas behov i anslutning till boende och boendeförändringar förändras under människans levnadslöpp, och det är alltid en stor händelse att flytta till ett nytt hem. OPs bolån anpassar sig till kundernas olika livssituationer. OP vill vara en pålitlig partner för alla parter när det gäller boende. Kärnan i bostadstjänsterna utgörs av samarbetet mellan andelsbankerna och OP-Fastighetscentralen, och det kompletteras av gruppens försäkringar. Produkter som gruppen tillhandahåller utöver de bolån som behövs för att finansiera bostadsköp, är bland annat räntetak, återbetalningsskydd för kredit och försäkringsskydd.

För privatkundernas skötsel av de dagliga penningaffärerna tillhandahåller OP dagligtjänster, med vilka kunden kan sköta sina bankärenden enkelt, smidigt och tryggt – oberoende av tid och plats. Till de dagliga tjänsterna hör bland annat brukskonto och nätkontoutdrag, OP-Visa och OP-nättjänsten. Med OP-Visa kan

kunden betala tryggt i både nätaffärer och små närbutiker. Räkningarna betalas smidigt när och var som helst via OP-nättjänsten. OP-nättjänsterna kan också användas med OP-mobilen och datorplatta. Också mobilplånboken Pivo är till hjälp vid hanteringen av de dagliga penningaffärerna. OP är närvarande i kundens vardag i alla digitala kanaler.

Små inköp på mindre än 25 euro kan man betala lätt och tryggt utan kod med ett kort försett med funktionen för kontaktlös betalning.

En konsumentkredit ger OPs kunder flexibilitet vid hanteringen av ekonomin också i oväntade situationer. OPs konsumentfinansiering omfattar konsumentkrediter med och utan säkerhet. Krediterna kan vara fortlöpande eller avsedda för engångsinköp. OP kan också förmedla bekväma finansieringslösningar till kunderna via affärer. Dessutom erbjuder alla betydande bilaffärer OPs bilfinansiering.

OP tillhandahåller förstklassig och sakkunnig betjäning i banktjänster för jord- och skogsbruk. OPs kunder kan också anlita juridiska tjänster vid flera andelsbanker. En jurist ger sakkunniga råd i juridiska frågor kring olika livssituationer och upprättar med sakkunskap de dokument som behövs.

OP erbjuder sina **företagskunder** banktjänster för små, medelstora och stora företag samt för samfundskunder. Vi erbjuder våra kunder heltäckande tjänster för finansiering, betalningsrörelse och kassahantering, placering, riskhantering samt utveckling av företagsverksamheten. Vi bygger alltid upp lösningarna utgående från våra kundföretags behov.

OP känner sina kunder väl och fungerar i nära växelverkan med dem. Kundförhållandena byggs upp på lång sikt med helhetskundrelationer som mål. Vår verksamhet baserar sig på kundorientering, snabba lokala beslut och ett övergripande finansutbud. OP når framgång tillsammans med sina kunder. Som partner för företagen vill vi med vår verksamhet främja framgången för den inhemska företagsrörelsen och internationaliseringen.

OP satsar på sin internationella serviceförmåga i enlighet med kundernas behov. Det innebär att vi ingår avvägda internationella partnerskap med starka lokala aktörer inom marknadsområden som är viktiga för kunderna samt att vi utvidgar vår verksamhet i Baltikum.

Vi stöder företagets tillväxt och investeringar genom att ordna skräddarsydda finansieringslösningar, som ger våra kundföretag en mångsidigare kapital- och finansieringsstruktur. Vi bistår våra kunder vid riskhanteringen genom att analysera olika kapitallösningar samt marknads- och balansrisker. Våra finansieringslösningar består av bland annat krediter, garantier samt finansiering mot objekts- och fordringssäkerhet.

|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÅR 2014</b>                                                        | <b>3</b>  |
| Chefdirektörens översikt                                              |           |
| OP Gruppen i korthet                                                  |           |
| Viktiga händelser 2014                                                |           |
| OP Gruppens nyckeltal                                                 |           |
| <b>STRATEGI OCH AFFÄRSRÖRELSE</b>                                     | <b>14</b> |
| Omvärlden och finansbranschens megatrender                            |           |
| Strategi                                                              |           |
| Grundelementen i strategin                                            |           |
| Centrala strategiska mål                                              |           |
| OPs affärsrörelser                                                    |           |
| OPs värden                                                            |           |
| OPs värdekedja                                                        |           |
| <b>KUNDER</b>                                                         | <b>34</b> |
| Koncentreringsförmåner                                                |           |
| Servicenätet                                                          |           |
| <b>TEMAN FÖR ANSVARSKÄNSLA</b>                                        | <b>39</b> |
| OPs väsentlighetsanalys                                               |           |
| Ansvarskänsla i affärsrörelse                                         |           |
| OPs roll i samhället                                                  |           |
| Ansvarsfulla produkter och tjänster                                   |           |
| Ansvar för personal                                                   |           |
| Samarbete med intressentgrupper                                       |           |
| <b>RISKHANTERING</b>                                                  | <b>55</b> |
| Riskhanteringen en central del av affärsrörelsen och företagskulturen |           |
| OPs viktigaste risker och hanteringen av dem                          |           |
| <b>FÖRVALTNING OCH LEDNING</b>                                        | <b>60</b> |
| Bolagsstyrning                                                        |           |
| Direktionen                                                           |           |
| Förvaltningsrådet                                                     |           |
| Ledningen i OP Gruppens centralinstitutskoncern                       |           |

Dessutom söker vi de lämpligaste lösningarna för våra kunder för en effektiv och lönsam kassahantering, som är en viktig del av företagets ekonomihantering. Vi erbjuder våra kunder tjänster för hantering av kassaflöden och valutapositioner, täckande av behovet av kortfristig driftskapital och placering av överskott.

OP har fungerat som huvudsaklig förmedlare av statens betalningsrörelse sedan 2012. Avtalsperioden är sju år.

Vi är också en partner för våra kunder då de genomför ändringar i ägarstrukturen, t.ex. via börsintroduktioner. Till våra tjänster hör bl.a. arrangemang av skuld- och aktiekapitalsfinansiering på inhemska och internationella kapitalmarknader.

Centralt i företagsverksamhet är också en övergripande hantering av riskerna i anslutning till affärsrörelsen. Vi har lösningar för identifiering och förebyggande av risker samt skydd mot risker. Förutom de traditionella skaderiskerna kartlägger OP också strategiska och operativa risker samt finansiiska risker.

Företagsverksamhet innebär alltid att man handlar i nätverk med kunder, leverantörer och underleverantörer i hemlandet och ute i världen. Vårt mål är att hela nätverket för våra kunder ska fungera effektivt, vilket stöder affärsrörelsen för våra kundföretag. Vi stöder företagets inköps- och försäljningsverksamhet bl.a. genom att finansiera betalningstider samt genom att ordna finansiering för köpare och samtidigt hantera motparts-, valuta-, ränte- och råvaruriskerna. En konkurrensfördel fås också genom effektivisering av driftskapital samt genom att tillgången och priset på finansiering beaktas rätt.

Läs mer om bankrörelsens utveckling 2014 i OP Gruppens verksamhetsberättelse och bokslut.



|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÅR 2014</b>                                                        | <b>3</b>  |
| Chefdirektörens översikt                                              |           |
| OP Gruppen i korthet                                                  |           |
| Viktiga händelser 2014                                                |           |
| OP Gruppens nyckeltal                                                 |           |
| <b>STRATEGI OCH AFFÄRSRÖRELSE</b>                                     | <b>14</b> |
| Omvärlden och finansbranschens megatrender                            |           |
| Strategi                                                              |           |
| Grundelementen i strategin                                            |           |
| Centrala strategiska mål                                              |           |
| OPs affärsrörelser                                                    |           |
| OPs värden                                                            |           |
| OPs värdekedja                                                        |           |
| <b>KUNDER</b>                                                         | <b>34</b> |
| Koncentreringsförmåner                                                |           |
| Servicenätet                                                          |           |
| <b>TEMAN FÖR ANSVARSKÄNSLA</b>                                        | <b>39</b> |
| OPs väsentlighetsanalys                                               |           |
| Ansvarskänsla i affärsrörelse                                         |           |
| OPs roll i samhället                                                  |           |
| Ansvarsfulla produkter och tjänster                                   |           |
| Ansvar för personal                                                   |           |
| Samarbete med intressentgrupper                                       |           |
| <b>RISKHANTERING</b>                                                  | <b>55</b> |
| Riskhanteringen en central del av affärsrörelsen och företagskulturen |           |
| OPs viktigaste risker och hanteringen av dem                          |           |
| <b>FÖRVALTNING OCH LEDNING</b>                                        | <b>60</b> |
| Bolagsstyrning                                                        |           |
| Direktionen                                                           |           |
| Förvaltningsrådet                                                     |           |
| Ledningen i OP Gruppens centralinstitutskoncern                       |           |

## Skadeförsäkringsrörelse

OP är den ledande skadeförsäkraren i Finland. OP erbjuder sina privat-, företags- och samfundskunder ett mångsidigt och omfattande försäkringsskydd. Skadeförsäkringens affärsområden är Privatkunder, Företagskunder, Baltikum samt Hälso- och välbefindandetjänster.

Försäkringarna för privatkunder fokuserar på hushållet, dess familjemedlemmar, bostaden och annan egendom i anslutning till den samt fordon. Försäkringar för familjemedlemmar tecknas vanligen med tanke på olycksfall, sjukdomar och resor. Egendom som försäkras är hemlösöre, bostadsfastigheter, skog och husdjur. De vanligaste föremålen för fordonsförsäkringar är hushållets bilar, motorcyklar och släpvagnar.

En del av personförsäkringarna tillhandahålls som gruppförsäkringar, bland annat genom fackföreningar.

Centralt i tjänsterna för företagskunder är vältäckande och mångsidiga riskhanteringstjänster, med vilka företaget bättre kan garantera en störningsfri affärsrörelse och säkerhet i problemsituationer. Tillsammans med kunden kartlägger vi riskerna i anslutning till affärsrörelsen och gör upp en helhetsplan för att förebygga och kontrollera dem. På basis av kartläggningen erbjuder vi företaget lämpliga, vid behov skraddarsydda, försäkringslösningar och vid årskontrollen ser vi till att försäkringsskyddet fortfarande är tillräckligt för att trygga kontinuiteten i företagets verksamhet vid störningar.



Centrala föremål som försäkras inom företagsverksamhet är företagaren själv, företagets anställda, företagets anläggnings- och omsättningstillgångar, fordon samt företagsverksamhet. De anställda försäkras i händelse av skador i arbetet med den lagstadgade olycksfallsförsäkringen. Skyddet kan utvidgas bl.a. med frivilliga sjukkostnadsförsäkringar. Egendom försäkras oftast i händelse av skador med kombinationer av brand-, storm-, inbrotts-, stöld- och läckageförsäkringar, och företagsverksamheten försäkras i synnerhet med tanke på avbrott i verksamheten, ansvar i affärsverksamheten och varutransporter.

Ömsesidiga Pensionsförsäkringsbolaget Ilmarinen är vår långvariga partner och sköter den obligatoriska pensionsförsäkringen för såväl företagare som anställda i företag. Tjänsterna i anslutning till Ilmarinens arbetspensioner är en del av vårt tjänstekoncept för företagsförsäkringar.

Då kunderna behöver ett internationellt försäkringsskydd erbjuder OPs internationella servicenät försäkrings- och riskhanterings-tjänster baserade på kännedom om de lokala förhållandena överallt i världen.

|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÅR 2014</b>                                                        | <b>3</b>  |
| Chefdirektörens översikt                                              |           |
| OP Gruppen i korthet                                                  |           |
| Viktiga händelser 2014                                                |           |
| OP Gruppens nyckeltal                                                 |           |
| <b>STRATEGI OCH AFFÄRSRÖRELSE</b>                                     | <b>14</b> |
| Omvärlden och finansbranschens megatrender                            |           |
| Strategi                                                              |           |
| Grundelementen i strategin                                            |           |
| Centrala strategiska mål                                              |           |
| OPs affärsrörelser                                                    |           |
| OPs värden                                                            |           |
| OPs värdekedja                                                        |           |
| <b>KUNDER</b>                                                         | <b>34</b> |
| Koncentreringsförmåner                                                |           |
| Servicenätet                                                          |           |
| <b>TEMAN FÖR ANSVARSKÄNSLA</b>                                        | <b>39</b> |
| OPs väsentlighetsanalys                                               |           |
| Ansvarskänsla i affärsrörelse                                         |           |
| OPs roll i samhället                                                  |           |
| Ansvarsfulla produkter och tjänster                                   |           |
| Ansvar för personal                                                   |           |
| Samarbete med intressentgrupper                                       |           |
| <b>RISKHANTERING</b>                                                  | <b>55</b> |
| Riskhanteringen en central del av affärsrörelsen och företagskulturen |           |
| OPs viktigaste risker och hanteringen av dem                          |           |
| <b>FÖRVALTNING OCH LEDNING</b>                                        | <b>60</b> |
| Bolagsstyrning                                                        |           |
| Direktionen                                                           |           |
| Förvaltningsrådet                                                     |           |
| Ledningen i OP Gruppens centralinstitutskoncern                       |           |

För att begränsa riskerna återförsäkrar OP alla de största enskilda riskerna och den anhopning av risker som uppkommer till följd av eventuella katastrofer. För att sprida riskerna har OP nästan 50 återförsäkringsbolag som samarbetspartner.

Ersättningsverksamhetens styrka är betjäningens snabbhet och effektivitet. OPs ersättningstjänst fungerar effektivt tack vare det omfattande och vältäckande nätet av samarbetspartner. OP har ingått partneravtal i över 20 branscher, exempelvis med företag inom hälsovårdsbranschen, bilverkstäder, byggreparationsföretag och elektronikaffärer. Genom det säkerställs att ersättningstjänsterna är kostnadseffektiva, av jämn kvalitet och nära kunden.

Personalens välbefinnande är en central framgångsfaktor och förutsättning för förnyelse hos företag. OP hjälper sina kunder med hanteringen av risker i anslutning till arbetsförmågan samt med att stärka kundernas produktivitet och konkurrenskraft. Välbefinnande i arbetet kan byggas upp till en strategisk framgångsfaktor för företaget.

Hälso- och välbefinnandetjänsterna ska utvecklas till ett betydande nytt verksamhetsområde vid sidan av de traditionella affärsområdena. Ett särskilt prioritetsområde är nya lösningar i anslutning till företagshälsan, OPs kombinerade produkter och nya möjligheter till försäkrande i kontaktytan mellan den offentliga och privata sektorn. OP äger Omasairaala, som verkar i Helsingfors och som koncentrerar sig på sjukdomar i och skador på stöd- och rörelseorgan. Omasairaalas mål är en så snabb vårdkedja som möjligt och en utmärkt kundbelåtenhet. Verksamheten kommer de närmaste åren att expanderas till Uleåborg, Tammerfors, Åbo och Kuopio och samtidigt till nya specialbranscher och företagshälsa.

Läs mer om skadeförsäkringsörelsens utveckling 2014 i OP Gruppens verksamhetsberättelse och bokslut.

|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÅR 2014</b>                                                        | <b>3</b>  |
| Chefdirektörens översikt                                              |           |
| OP Gruppen i korthet                                                  |           |
| Viktiga händelser 2014                                                |           |
| OP Gruppens nyckeltal                                                 |           |
| <b>STRATEGI OCH AFFÄRSRÖRELSE</b>                                     | <b>14</b> |
| Omvärlden och finansbranschens megatrender                            |           |
| Strategi                                                              |           |
| Grundelementen i strategin                                            |           |
| Centrala strategiska mål                                              |           |
| OPs affärsrörelser                                                    |           |
| OPs värden                                                            |           |
| OPs värdekedja                                                        |           |
| <b>KUNDER</b>                                                         | <b>34</b> |
| Koncentreringsförmåner                                                |           |
| Servicenätet                                                          |           |
| <b>TEMAN FÖR ANSVARSKÄNSLA</b>                                        | <b>39</b> |
| OPs väsentlighetsanalys                                               |           |
| Ansvarskänsla i affärsrörelse                                         |           |
| OPs roll i samhället                                                  |           |
| Ansvarsfulla produkter och tjänster                                   |           |
| Ansvar för personal                                                   |           |
| Samarbete med intressentgrupper                                       |           |
| <b>RISKHANTERING</b>                                                  | <b>55</b> |
| Riskhanteringen en central del av affärsrörelsen och företagskulturen |           |
| OPs viktigaste risker och hanteringen av dem                          |           |
| <b>FÖRVALTNING OCH LEDNING</b>                                        | <b>60</b> |
| Bolagsstyrning                                                        |           |
| Direktionen                                                           |           |
| Förvaltningsrådet                                                     |           |
| Ledningen i OP Gruppens centralinstitutskoncern                       |           |

## Kapitalförvaltning

OP har som mål att på bästa möjliga sätt svara på varje kunds behov av spar- och placerings tjänster. Affärsområdena inom kapitalförvaltningen är Privatkunder, Företagskunder, Placeringsverksamhet och Kapitalförvaltningsprodukter.

För privatkunderna tillhandahåller OP ett heltäckande urval spar- och placeringslösningar. Bland placeringsfonderna finns ett stort urval fonder som placerar i olika tillgångsklasser och marknadsområden. Deras portföljförvaltning sköts delvis av OP Gruppens egen placeringsorganisation och delvis av internationella samarbetspartner. I det internationella samarbetet är vår verksamhetsmodell att välja en begränsad och välanalyserad grupp samarbetspartner och att med dem sträva efter ett samarbete som går djupare än enbart valet av fonder. Den stora inhemska marknadsandelen och det goda anseendet ger OP goda möjligheter att välja branschens bästa internationella samarbetspartner. Till vårt produkturval inom livförsäkring ingår pensionsförsäkringar, spar- och fondförsäkringar samt risklivförsäkringar.

Inom OP Gruppen erbjuds privatkunderna individuell kapitalförvaltning, dvs. Private Banking, av OP-Private-enheterna och Pohjola Private. I Private Banking-tjänsten erbjuds kunden övergripande och individuell betjäning via såväl OP Gruppens som dess utomstående samarbetspartners produkt- och tjänsteurval. Tjänstemodellerna utgörs av diskretionär kapitalförvaltning och placeringskonsultering. Vår omfattande utveckling av Private Banking-tjänsterna återspeglar sig som allt bättre vitsord av kunderna för såväl totalnöjdheten med tjänsten och engagemanget i tjänsten, som för den personliga kapitalförvaltaren. OP har Finlands största Private Banking-nätverk i Finland.

Tjänsteutbudet för företagskunder omfattar olika placeringslösningar såväl för företagets kassahantering som för långvarigare placeringsverksamhet. Institutionella kunder erbjuds kapitalförvaltning med full service, allt från placeringsbeslut till modern

riskrapportering och portföljanalys. Våra kunder har tillgång till en avdelning för hantering av placeringsrisker med marknadens bästa resurser och de allra senaste verktygen. Betjäningen utgår från kundens behov och kan bestå av diskretionär kapitalförvaltning, placeringskonsultering eller enskilda fonder antingen ur vårt eget eller ur våra samarbetspartners fondutbud. Vårt utbud av internationella tjänster är bland de mest omfattande på marknaden och innehåller förutom traditionella tillgångsklasser också private equity-, hedge fund- och fastighetsplaceringar. Till Pohjola Kiinteistösijoitus mångsidiga tjänster hör dessutom direkta fastighetsplaceringar i Finland, internationella fondplaceringar samt räntebärande fastighetsplaceringar. Placerarna kan vara institutjoner eller privatpersoner.

Dessutom erbjuder OP såväl sina privat- och företagskunder som sina institutionella kunder, ett omfattande urval värdepappersförmedlings-, förvars- och analystjänster. Vårt prisbelönade aktieanalysteam följer upp cirka 90 börsföretag, gör upp företags- och branschvisa prognoser och rekommendationer, samt producerar mångsidiga analyser och rapporter om makroekonomin, aktie marknaden och branscherna.

Läs mer om kapitalförvaltningens utveckling 2014 i OP Gruppens verksamhetsberättelse och bokslut.



|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÅR 2014</b>                                                        | <b>3</b>  |
| Chefdirektörens översikt                                              |           |
| OP Gruppen i korthet                                                  |           |
| Viktiga händelser 2014                                                |           |
| OP Gruppens nyckeltal                                                 |           |
| <b>STRATEGI OCH AFFÄRSRÖRELSE</b>                                     | <b>14</b> |
| Omvärlden och finansbranschens megatrender                            |           |
| Strategi                                                              |           |
| Grundelementen i strategin                                            |           |
| Centrala strategiska mål                                              |           |
| OPs affärsrörelser                                                    |           |
| OPs värden                                                            |           |
| OPs värdekedja                                                        |           |
| <b>KUNDER</b>                                                         | <b>34</b> |
| Koncentreringsförmåner                                                |           |
| Servicenätet                                                          |           |
| <b>TEMAN FÖR ANSVARSKÄNSLA</b>                                        | <b>39</b> |
| OPs väsentlighetsanalys                                               |           |
| Ansvarskänsla i affärsrörelse                                         |           |
| OPs roll i samhället                                                  |           |
| Ansvarsfulla produkter och tjänster                                   |           |
| Ansvar för personal                                                   |           |
| Samarbete med intressentgrupper                                       |           |
| <b>RISKHANTERING</b>                                                  | <b>55</b> |
| Riskhanteringen en central del av affärsrörelsen och företagskulturen |           |
| OPs viktigaste risker och hanteringen av dem                          |           |
| <b>FÖRVALTNING OCH LEDNING</b>                                        | <b>60</b> |
| Bolagsstyrning                                                        |           |
| Direktionen                                                           |           |
| Förvaltningsrådet                                                     |           |
| Ledningen i OP Gruppens centralinstitutskoncern                       |           |

## Internationell rörelse

OP satsar på sin internationella serviceförmåga i enlighet med kundernas behov. Det innebär att vi ingår avvägda internationella partnerskap med starka lokala aktörer inom marknadsområden som är viktiga för kunderna samt att vi utvidgar vår verksamhet i Baltikum.

OP erbjuder företagskunderna tjänster i alla baltiska länder. Till tjänsterna hör betalningsrörelsetjänster och likviditetshantering samt finansiering av driftskapital, leasing och investeringar. Dessutom erbjuder Seesam-bolaget, som ägs av OP Gruppen, sina privatkunder lokala tjänster och ett omfattande skadeförsäkringskydd i Estland, Lettland och Litauen. Försäkringarna säljs också via andra distributionskanaler, såsom i banker samt via mäklare och egna ombud.

Utbudet av internationella tjänster grundar sig starkt på partnerskapsstrategin. OP utvecklar samarbetet med sådana utländska banker som är etablerade på den egna marknaden, har den bästa sakkunskapen om den lokala företags- och bankverksamheten samt de bästa möjligheterna att för företagskunderna erbjuda servicelösningar som passar respektive marknad. Samarbetsformerna varierar från betalningsförmedling till strategiska partnerskap.

OP hör till Unico-bankgruppen som består av europeiska kooperativa banker. I Unico-samarbetet prioriteras utvecklingen av betalningsrörelse- och kassahanteringstjänster samt av kapitalmarknads-, finansierings- och leasingtjänster till företag. Medlemsbankerna i Unico-gruppen är betydande banker i sina respektive

länder och bankernas kontor bildar ett omfattande internationellt servicenätverk som fungerar som en betjäningsskanal också för OPs företags- och samfundskunder. Unico-banker är Crédit Agricole i Frankrike, DZ BANK i Tyskland, Rabobank i Holland, RZB i Österrike, ICCREA i Italien och Banco Cooperativo Español S.A. (BCE) i Spanien.

Inom skadeförsäkringstjänsterna möts kundernas behov av internationellt försäkringsskydd, genom att OPs internationella servicenät erbjuder försäkrings- och riskhanteringstjänster baserade på kännedom om de lokala förhållandena överallt i världen. RSA har i mer än 30 år varit en samarbetspartner och är en av de ledande skadeförsäkrarna i världen. RSA verkar genom sitt nätverk i över 135 länder.

# OPs värden

|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÅR 2014</b>                                                        | <b>3</b>  |
| Chefdirektörens översikt                                              |           |
| OP Gruppen i korthet                                                  |           |
| Viktiga händelser 2014                                                |           |
| OP Gruppens nyckeltal                                                 |           |
| <b>STRATEGI OCH AFFÄRSRÖRELSE</b>                                     | <b>14</b> |
| Omvärlden och finansbranschens megatrender                            |           |
| Strategi                                                              |           |
| Grundelementen i strategin                                            |           |
| Centrala strategiska mål                                              |           |
| OPs affärsrörelser                                                    |           |
| OPs värden                                                            |           |
| OPs värdekedja                                                        |           |
| <b>KUNDER</b>                                                         | <b>34</b> |
| Koncentreringsförmåner                                                |           |
| Servicenätet                                                          |           |
| <b>TEMAN FÖR ANSVARSKÄNSLA</b>                                        | <b>39</b> |
| OPs väsentlighetsanalys                                               |           |
| Ansvarskänsla i affärsrörelse                                         |           |
| OPs roll i samhället                                                  |           |
| Ansvarsfulla produkter och tjänster                                   |           |
| Ansvar för personal                                                   |           |
| Samarbete med intressentgrupper                                       |           |
| <b>RISKHANTERING</b>                                                  | <b>55</b> |
| Riskhanteringen en central del av affärsrörelsen och företagskulturen |           |
| OPs viktigaste risker och hanteringen av dem                          |           |
| <b>FÖRVALTNING OCH LEDNING</b>                                        | <b>60</b> |
| Bolagsstyrning                                                        |           |
| Direktionen                                                           |           |
| Förvaltningsrådet                                                     |           |
| Ledningen i OP Gruppens centralinstitutskoncern                       |           |

## VÄRDEN

### MÄNNISKONÄRHET

OP finns till för människan, och vår verksamhet utgår från en genuin omtanke om människan – såväl kunder som medarbetare. Det är lätt och trevligt att närma sig oss, vi bemöter människan som en värdefull och jämlik individ. Hela vår verksamhet präglas av att vi sätter värde på människan.

### ANSVARSKÄNSLA

Vi fungerar både lokalt, regionalt och riksomfattande som ett föredömligt företag med etiskt ansvar. Vi bygger upp långsiktiga kundförhållanden som grundar sig på ömsesidigt förtroende. Med stark yrkeskunskap bär vi ansvar för att standarden, kompetensen och pålitligheten i vår verksamhet är hög.

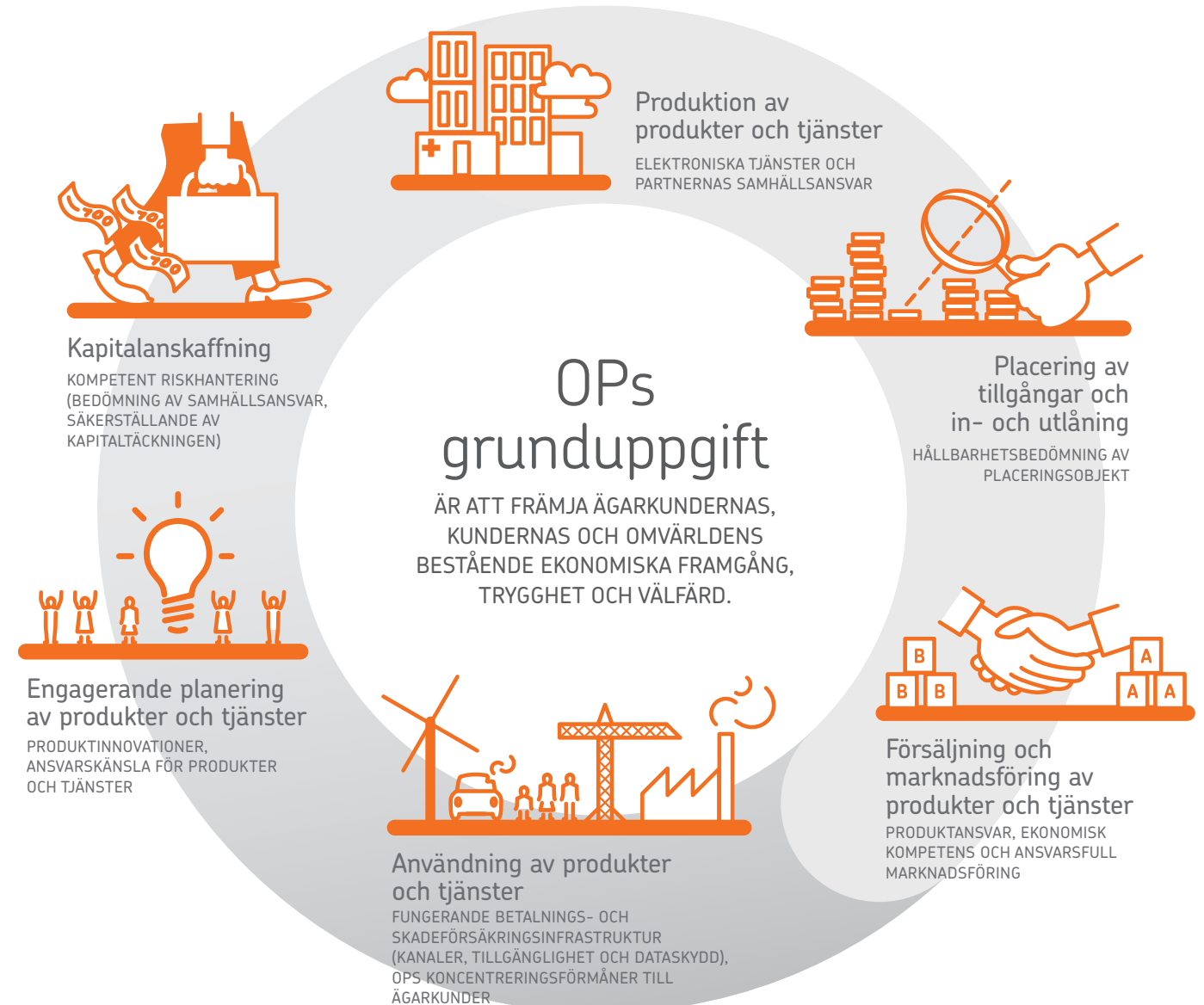
### FRAMGÅNG TILLSAMMANS

Vår framgång tillsammans med kunderna ger riktningen och hastigheten för utvecklingen av vår verksamhet och våra tjänster. Vår verksamhet som en enhetlig grupp ökar kundernas trygghet och förbättrar vår betjäningssförmåga. De förtroendevaldas och personalens gemensamma segervilja skapar via kontinuerlig framgång grunden för vårt goda anseende.

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| <b>ÅR 2014</b>                                                        | 3  |
| Chefdirektörens översikt                                              |    |
| OP Gruppen i korthet                                                  |    |
| Viktiga händelser 2014                                                |    |
| OP Gruppens nyckeltal                                                 |    |
| <b>STRATEGI OCH AFFÄRSRÖRELSE</b>                                     | 14 |
| Omvärlden och finansbranschens megatrender                            |    |
| Strategi                                                              |    |
| Grundelementen i strategin                                            |    |
| Centrala strategiska mål                                              |    |
| OPs affärsrörelser                                                    |    |
| OPs värden                                                            |    |
| OPs värdekedja                                                        |    |
| <b>KUNDER</b>                                                         | 34 |
| Koncentreringsförmåner                                                |    |
| Servicenätet                                                          |    |
| <b>TEMAN FÖR ANSVARSKÄNSLA</b>                                        | 39 |
| OPs väsentlighetsanalys                                               |    |
| Ansvarskänsla i affärsrörelse                                         |    |
| OPs roll i samhället                                                  |    |
| Ansvarsfulla produkter och tjänster                                   |    |
| Ansvar för personal                                                   |    |
| Samarbete med intressentgrupper                                       |    |
| <b>RISKHANTERING</b>                                                  | 55 |
| Riskhanteringen en central del av affärsrörelsen och företagskulturen |    |
| OPs viktigaste risker och hanteringen av dem                          |    |
| <b>FÖRVALTNING OCH LEDNING</b>                                        | 60 |
| Bolagsstyrning                                                        |    |
| Direktionen                                                           |    |
| Förvaltningsrådet                                                     |    |
| Ledningen i OP Gruppens centralinstitutskoncern                       |    |

## OPs värdekedja

OPs värdekedja visar hur OP beaktar sitt ansvar i olika skeden av sin verksamhet. Värdekedjan byggs upp kring gruppens grunduppgift och omfattar alla skeden i utvecklingen av produkter och tjänster, allt från planering till användning. Ansvaret beaktas i varje skede i OPs värdekedja.





KUNDER

|                                                                                                                                                                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>ÅR 2014</b><br>Chefdirektörens översikt<br>OP Gruppen i korthet<br>Viktiga händelser 2014<br>OP Gruppens nyckeltal                                                                                               | 3  |
| <b>STRATEGI OCH AFFÄRSRÖRELSE</b><br>Omvärlden och finansbranschens megatrender<br>Strategi<br>Grundelementen i strategin<br>Centrala strategiska mål<br>OPs affärsrörelser<br>OPs värden<br>OPs värdekedja         | 14 |
| <b>KUNDER</b><br>Koncentreringsförmåner<br>Servicenätet                                                                                                                                                             | 34 |
| <b>TEMAN FÖR ANSVARSKÄNSLA</b><br>OPs väsentlighetsanalys<br>Ansvarskänsla i affärsrörelse<br>OPs roll i samhället<br>Ansvarsfulla produkter och tjänster<br>Ansvar för personal<br>Samarbete med intressentgrupper | 39 |
| <b>RISKHANTERING</b><br>Riskhanteringen en central del av affärsrörelsen och företagskulturen<br>OPs viktigaste risker och hanteringen av dem                                                                       | 55 |
| <b>FÖRVALTNING OCH LEDNING</b><br>Bolagsstyrning<br>Direktionen<br>Förvaltningsrådet<br>Ledningen i OP Gruppens centralinstitutskoncern                                                                             | 60 |

## Kunder

Som den ledande finansgruppen i Finland erbjuder OP Gruppen sina kunder hela det breda urvalet av bank- och försäkringstjänster. Gruppen har också en exceptionell möjlighet att kombinera bank- och skadeförsäkringsprodukter till helheter som skapar mervärde för kunderna. Den här utgångspunkten märks också i vår utveckling av produkter och tjänster. I enlighet med vårt kundlöfte, vill vi ge de kunder som koncentrerar sina bank- och försäkringsärenden till vår grupp, de bästa koncentreringsförmånerna inom branschen.

OP Gruppen har 4,3 miljoner kunder och av dem är 1,4 miljoner ägarkunder. Antalet ägarkunder ökade 2014 med 30 000.



År 2014 ökade antalet försäkringskunder med över 70 000 till 2,3 miljoner och antalet bankkunder med nästan 30 000 till drygt 3,6 miljoner. Efter Pohjola-affären 2005 har antalet försäkringskunder ökat med 750 000 och antalet bankkunder med nästan en halv miljon. Inom försäkringen ökade antalet preferenskundshushåll 2014 med 40 000 till över 650 000. Antalet gemensamma bank- och försäkringskunder ökade 2014 med över 70 000. Efter Pohjola-affären har antalet gemensamma bank- och försäkringskunder på nio år ökat med nästan 900 000 till 1,6 miljoner.

Att utveckla kunderfarenheten är det viktigaste temat i OP Gruppens strategi, och målet är en ännu bättre kundbetjäning än tidigare.

### Kundrespons viktig för utvecklingen av verksamheten

OP följer upp kundbelåtenheten och kunderfarenheten med regelbundna kundundersökningar, enkäter i anslutning till kundmöten samt spontan respons från kunderna. Kundresponsen är värdefull och viktig för utvecklingen av OPs verksamhet. Gruppens kunderfarenhet baserar sig på tre framgångsfaktorer: kundfördel, rätt attityd och smidighet. Som utmaningar för uppbyggnaden av en god kunderfarenhet har OP identifierat särskilt sådana problem som dagligen påverkar flera kunders skötsel av ärenden och smidigheten i den. Sådana är t.ex. telefontjänsternas närbarhet och möjligheterna att använda sig av nätmöten.

OP följer fortlöpande upp hur många kunder som är villiga att rekommendera finansgruppen som tillhandahållare av tjänster. Både privat- och företagskundernas rekommendationer mäts med mätaren Net Promoter Score (NPS). Mätaren baserar sig på en rekommendationsfråga på skalan 0–10. År 2014 var OPs NPS-resultat:

| Privatkunder             |    | Företagskunder           |    |
|--------------------------|----|--------------------------|----|
| Bankrörelsen             | 17 | Bankrörelsen             | 42 |
| Skadeförsäkringsrörelsen | -6 | Skadeförsäkringsrörelsen | 18 |

Exempelvis i Omasairaalas verksamhet samlas respons med NPS-mätaren i samband med patientbesök. NPS-indexet för kundernas vilja att rekommendera Omasairaala var enligt responsen 2014 i snitt 94.

I kundundersökningen EPSI Rating låg belåtenheten hos OPs bankkunder enligt skalan 0–100 på 76,6 (branschens genomsnitt i Finland 74,7) och försäkringskundernas på 74,5 (branschen 76,0).

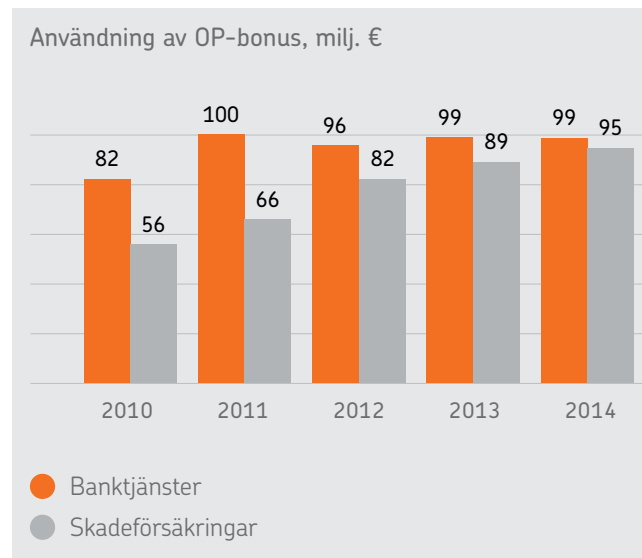
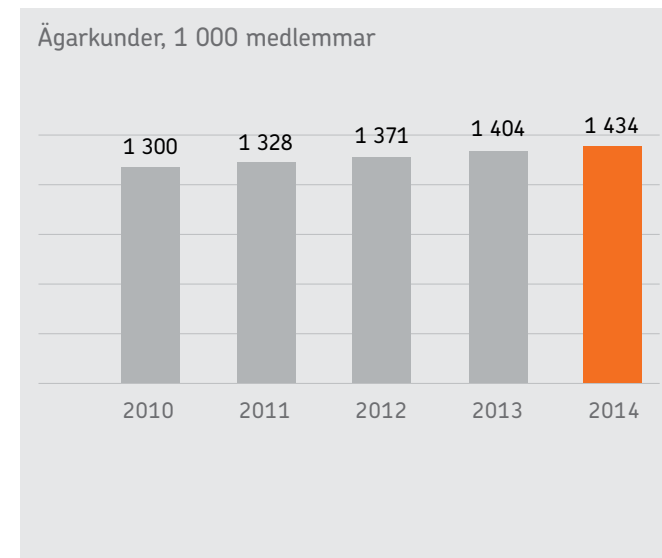
|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÅR 2014</b>                                                        | <b>3</b>  |
| Chefdirektörens översikt                                              |           |
| OP Gruppen i korthet                                                  |           |
| Viktiga händelser 2014                                                |           |
| OP Gruppens nyckeltal                                                 |           |
| <b>STRATEGI OCH AFFÄRSRÖRELSE</b>                                     | <b>14</b> |
| Omvärlden och finansbranschens megatrender                            |           |
| Strategi                                                              |           |
| Grundelementen i strategin                                            |           |
| Centrala strategiska mål                                              |           |
| OPs affärsrörelser                                                    |           |
| OPs värden                                                            |           |
| OPs värdekedja                                                        |           |
| <b>KUNDER</b>                                                         | <b>34</b> |
| Koncentreringsförmåner                                                |           |
| Servicevärdet                                                         |           |
| <b>TEMAN FÖR ANSVARSKÄNSLA</b>                                        | <b>39</b> |
| OPs väsentlighetsanalys                                               |           |
| Ansvarskänsla i affärsrörelse                                         |           |
| OPs roll i samhället                                                  |           |
| Ansvarsfulla produkter och tjänster                                   |           |
| Ansvar för personal                                                   |           |
| Samarbete med intressentgrupper                                       |           |
| <b>RISKHANTERING</b>                                                  | <b>55</b> |
| Riskhanteringen en central del av affärsrörelsen och företagskulturen |           |
| OPs viktigaste risker och hanteringen av dem                          |           |
| <b>FÖRVALTNING OCH LEDNING</b>                                        | <b>60</b> |
| Bolagsstyrning                                                        |           |
| Direktionen                                                           |           |
| Förvaltningsrådet                                                     |           |
| Ledningen i OP Gruppens centralinstitutskoncern                       |           |

## Koncentreringsförmåner

Ju mer bank- och försäkringsärenden en ägarkund koncentrerar till OP Gruppen, desto bättre förmåner och fördelar får kunden. OP belönar sina kunder med försäkringsförmåner och OP-bonus, som kunderna samlar för nästan alla bank- och försäkringsärenden i förhållande till hur stor del av sina ärenden de koncentrerat till OP. OP-bonus kan användas för en stor del av OP Gruppens bankavgifter och försäkringspremier samt för OP-Fastighetscentralens förmedlingsprovisioner. Kunderna har samlat OP-bonus sedan 1999, och bonus har samlats för totalt 1,5 miljarder euro. År 2014 samlade kunderna bonus till ett rekordartat värde av cirka 200 miljoner euro. Dessutom beviljades preferens- och koncentreringskunderna förmåner och rabatter till ett värde av 73 miljoner euro.

Utöver de ekonomiska fördelarna har ägarkunderna en genuin möjlighet att påverka beslutsfattandet i sin andelsbank och därmed utvecklingen i sin närregion. Många andelsbanker erbjuder också lokala företagens förmåner till sina kunder.

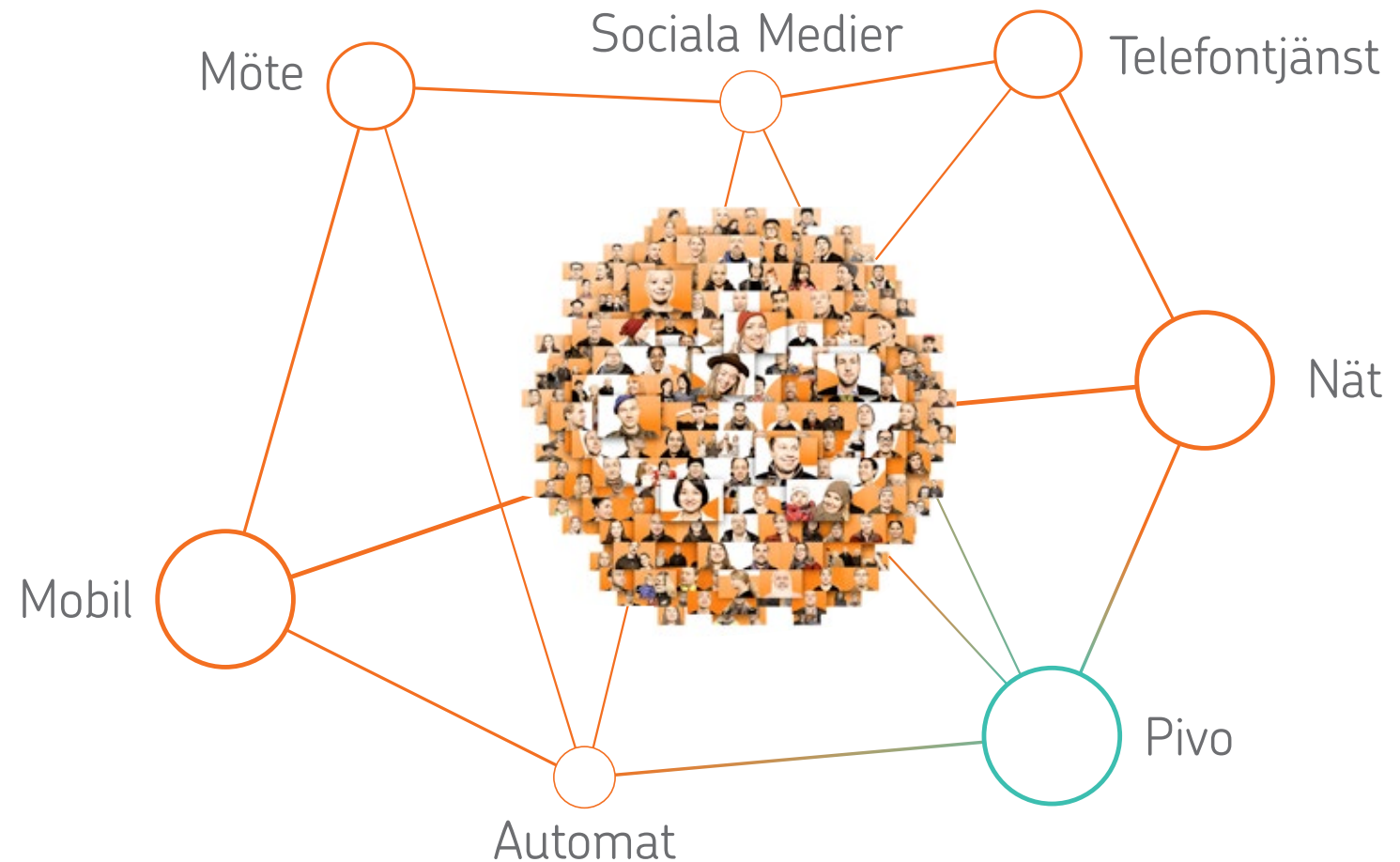
OP Gruppens förmånsprogram utvecklas fortlöpande. År 2014 ökades användningsobjekten för OP-bonus bl.a. med nya tjänster i anslutning till kapitalförvaltning.



|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| <b>ÅR 2014</b>                                                        | 3  |
| Chefdirektörens översikt                                              |    |
| OP Gruppen i korthet                                                  |    |
| Viktiga händelser 2014                                                |    |
| OP Gruppens nyckeltal                                                 |    |
| <b>STRATEGI OCH AFFÄRSRÖRELSE</b>                                     | 14 |
| Omvärlden och finansbranschens megatrender                            |    |
| Strategi                                                              |    |
| Grundelementen i strategin                                            |    |
| Centrala strategiska mål                                              |    |
| OPs affärsrörelser                                                    |    |
| OPs värden                                                            |    |
| OPs värdekedja                                                        |    |
| <b>KUNDER</b>                                                         | 34 |
| Koncentreringsförmåner                                                |    |
| Servicenätet                                                          |    |
| <b>TEMAN FÖR ANSVARSKÄNSLA</b>                                        | 39 |
| OPs väsentlighetsanalys                                               |    |
| Ansvarskänsla i affärsrörelse                                         |    |
| OPs roll i samhället                                                  |    |
| Ansvarsfulla produkter och tjänster                                   |    |
| Ansvar för personal                                                   |    |
| Samarbete med intressentgrupper                                       |    |
| <b>RISKHANTERING</b>                                                  | 55 |
| Riskhanteringen en central del av affärsrörelsen och företagskulturen |    |
| OPs viktigaste risker och hanteringen av dem                          |    |
| <b>FÖRVALTNING OCH LEDNING</b>                                        | 60 |
| Bolagsstyrning                                                        |    |
| Direktionen                                                           |    |
| Förvaltningsrådet                                                     |    |
| Ledningen i OP Gruppens centralinstitutskoncern                       |    |

## Servicenätet

OPs servicenät består av flera kanaler såsom nät- och mobiltjänster, telefontjänster samt landets mest omfattande kontorsnät. Det egna servicenätet stöds dessutom av ett omfattande nätverk av ombud och partner som är särskilt viktigt vid försäljningen av skadeförsäkringar. OP sprider också information om sina produkter och tjänster via sociala medier.



|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÅR 2014</b>                                                        | <b>3</b>  |
| Chefdirektörens översikt                                              |           |
| OP Gruppen i korthet                                                  |           |
| Viktiga händelser 2014                                                |           |
| OP Gruppens nyckeltal                                                 |           |
| <b>STRATEGI OCH AFFÄRSRÖRELSE</b>                                     | <b>14</b> |
| Omvärlden och finansbranschens megatrender                            |           |
| Strategi                                                              |           |
| Grundelementen i strategin                                            |           |
| Centrala strategiska mål                                              |           |
| OPs affärsrörelser                                                    |           |
| OPs värden                                                            |           |
| OPs värdekedja                                                        |           |
| <b>KUNDER</b>                                                         | <b>34</b> |
| Koncentreringsförmåner                                                |           |
| Servicenätet                                                          |           |
| <b>TEMAN FÖR ANSVARSKÄNSLA</b>                                        | <b>39</b> |
| OPs väsentlighetsanalys                                               |           |
| Ansvarskänsla i affärsrörelse                                         |           |
| OPs roll i samhället                                                  |           |
| Ansvarsfulla produkter och tjänster                                   |           |
| Ansvar för personal                                                   |           |
| Samarbete med intressentgrupper                                       |           |
| <b>RISKHANTERING</b>                                                  | <b>55</b> |
| Riskhanteringen en central del av affärsrörelsen och företagskulturen |           |
| OPs viktigaste risker och hanteringen av dem                          |           |
| <b>FÖRVALTNING OCH LEDNING</b>                                        | <b>60</b> |
| Bolagsstyrning                                                        |           |
| Direktionen                                                           |           |
| Förvaltningsrådet                                                     |           |
| Ledningen i OP Gruppens centralinstitutskoncern                       |           |

De elektroniska tjänsterna är de huvudsakliga kanalerna för kundernas skötsel av dagliga bank-, försäkrings- och kapitalförvaltningsärenden. Nättjänsten är den populäraste kanalen, men OP-mobilen fortsätter tydligt att vinna terräng i privatkundernas dagliga ärenden. Då alla operativsystem räknas med, har OP-mobilen nästan 540 000 användare.

Under de senaste åren har OP lanserat många nya innovativa produkter och lösningar för att svara på förändringen i kundernas sätt att använda banktjänster. OP erbjuder privatkunderna den avgiftsfria mobilapplikationen Pivo, som visar hur mycket pengar konsumenten har och för vad pengarna används. Pivo har före slutet av 2014 laddats ner mer än 450 000 gånger, och den har blivit den mest frekvent använda dagliga elektroniska tjänsten bland OPs kunder. I fortsättningen kommer Pivo att utgöra en plattform för många dagliga finansiella tjänster.

Finansbranschens digitalisering framskrider kanske allra snabbast inom tjänster för betalning och handel. För att främja den finländska näthandeln och betalningsförmedlingen inom den samt för att stärka sitt föregångarskap inom tjänster för digital betalning, förvärvade OP 2014 Checkout Finland som tillhandahåller betalningstjänster för finländska nätaffärer. Med hjälp av betalningstjänsten kan nätaffärerna erbjuda sina kunder många olika sätt att betala. Till utbudet hör bland annat bankers betalningsknappar samt betalningar med kort och med kredit. Checkout Finland betjänar cirka 10 000 finländska nätaffärer och är till kundantalet den största förmedlaren av nätbetalningar i Finland. Tillsammans med mobilapplikationen Pivo erbjuder OP affärer och företagare konkurrenskraftiga betalnings- och köptjänster, som kombinerar nätet, mobilen och stenfoten för handeln.

Kortkunderna kan med OPs bankkort ta ut kontanter i flera tusen butiker.

I telefontjänsten kan kunderna prata personligen med en expert. Via videomöten kan kunderna förhandla med oss om sina låne-, försäkrings- och placeringsärenden. Ärendena sköts helt och hållet i nätbanken, vilket garanterar att dataskyddet är så högt som möjligt.

OPs kontorstjänster kan fortfarande anlitas på cirka 450 kontor runt om i Finland av de av våra kunder som vill ha personlig betjäning vid betalningar och kontanttjänster. På kontoren sköter kunderna framför allt komplicerade och krävande ärenden i vilka de får hjälp av våra experter. I det nya kontorskonceptet och den nya betjäningsmodellen, satsar OP speciellt på att det ska vara enkelt att sköta ärenden, att betjäningen ska vara personlig och att kontoret ska vara trivsamt. Kontoret har delats upp i mötesrum för experttjänster och ett nytt slags butiksaktigt kontor.



TEMAN FÖR ANSVARSKÄNSLA

# OPs ansvarskänsla och de viktigaste aspekterna av den

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| <b>ÅR 2014</b>                                                        | 3  |
| Chefdirektörens översikt                                              |    |
| OP Gruppen i korthet                                                  |    |
| Viktiga händelser 2014                                                |    |
| OP Gruppens nyckeltal                                                 |    |
| <b>STRATEGI OCH AFFÄRSRÖRELSE</b>                                     | 14 |
| Omvärlden och finansbranschens megatrender                            |    |
| Strategi                                                              |    |
| Grundelementen i strategin                                            |    |
| Centrala strategiska mål                                              |    |
| OPs affärsrörelser                                                    |    |
| OPs värden                                                            |    |
| OPs värdekedja                                                        |    |
| <b>KUNDER</b>                                                         | 34 |
| Koncentreringsförmåner                                                |    |
| Servicenätet                                                          |    |
| <b>TEMAN FÖR ANSVARSKÄNSLA</b>                                        | 39 |
| OPs väsentlighetsanalys                                               |    |
| Ansvarskänsla i affärsrörelse                                         |    |
| OPs roll i samhället                                                  |    |
| Ansvarsfulla produkter och tjänster                                   |    |
| Ansvar för personal                                                   |    |
| Samarbete med intressentgrupper                                       |    |
| <b>RISKHANTERING</b>                                                  | 55 |
| Riskhanteringen en central del av affärsrörelsen och företagskulturen |    |
| OPs viktigaste risker och hanteringen av dem                          |    |
| <b>FÖRVALTNING OCH LEDNING</b>                                        | 60 |
| Bolagsstyrning                                                        |    |
| Direktionen                                                           |    |
| Förvaltningsrådet                                                     |    |
| Ledningen i OP Gruppens centralinstitutskoncern                       |    |

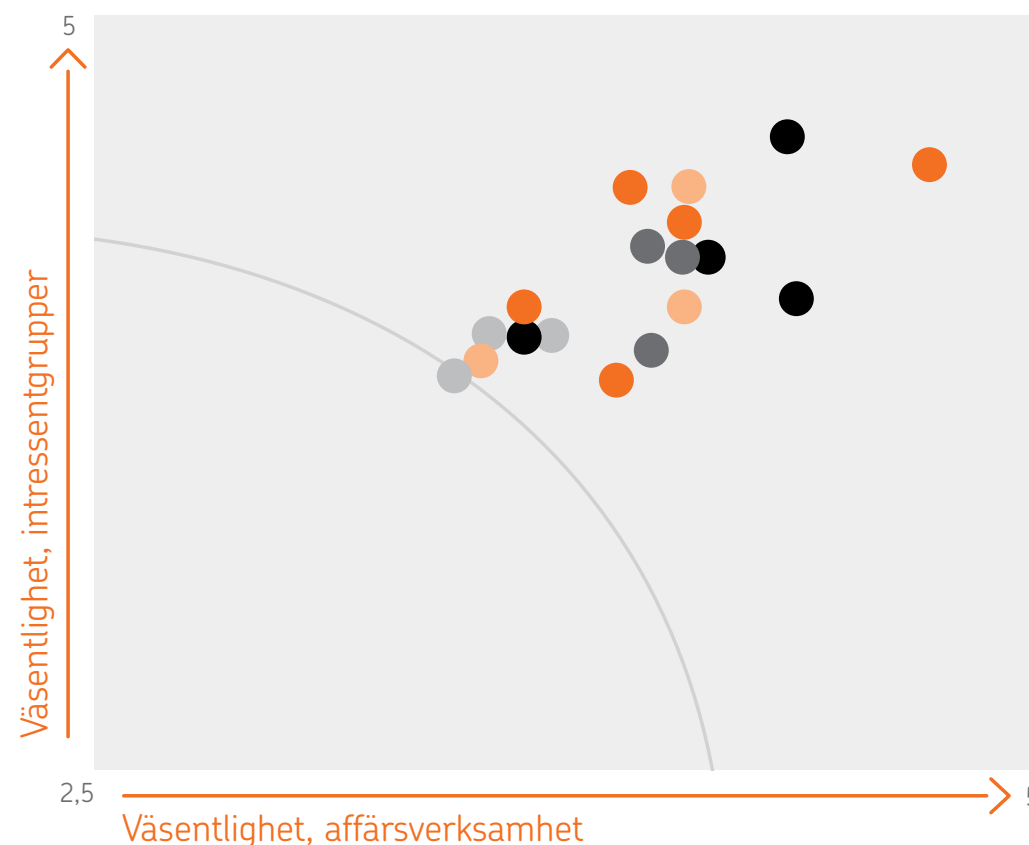
Samhällsansvaret är en integrerad del av OPs affärsverksamhet och strategi. Ansvarskänslan bygger på den kooperativa verksamheten, våra värderingar, en stark kapitaltäckning och kunnig riskhantering. Vårt samhällsansvar omfattar ekonomiskt, socialt och miljömässigt ansvar. Vårt mål när det gäller samhällsansvaret är att vara en föregångare i branschen i Finland.

Syftet med väsentlighetsbedömningen av ansvarskänslan är att fastställa vilka aspekter av ansvarskänslan som är av störst betydelse för OP och dess intressentgrupper. OP kartlade intressentgruppernas förväntningar på ansvarskänslan med hjälp av en ny väsentlighetsbedömning hösten 2014. Enkäten gjordes i form av en telefon- och nätenkät. Deltagarna i enkäten

fick bland annat bedöma hur viktiga olika ansvarsfaktorer är i OPs verksamhet och hur väl OP har lyckats i sitt arbete med ansvarsfrågor.

Att döma av de svar som kom in, är de viktigaste aspekterna av OPs samhällsansvar de ekonomiska resultaten och stabilitet, kundintegritet, förhindrande av ekonomisk brottslighet, etisk

**”Förutom att utveckla den egentliga affärsverksamheten är det också viktigt att måna om företagsansvaret.”**  
(företagskund hos OP)



**Ansvar för affärsverksamhet**  
Ekonomiska resultat och stabilitet, tillgången på tjänster, hantering av företagsrisker, mänskliga rättigheter, den kooperativa verksamheten

**OPs roll i samhället**  
Bekämpning av ekonomisk brottslighet, effekterna på samhället, sysselsättningen

**Ansvarsfulla produkter och tjänster**  
Kundens integritetsskydd, etisk affärsverksamhet, utveckling av elektroniska tjänster, rättvis och hederlig planering och försäljning av produkter

**Ansvar för personal**  
Personalens hälsa och säkerhet, utbildning och utveckling, mångsidighet och likställda förutsättningar

**Samarbete med intressentgrupper**  
Samarbete och växelverkan mellan intressentgrupper, lokalsamhället och kunder

|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÅR 2014</b>                                                        | <b>3</b>  |
| Chefdirektörens översikt                                              |           |
| OP Gruppen i korthet                                                  |           |
| Viktiga händelser 2014                                                |           |
| OP Gruppens nyckeltal                                                 |           |
| <b>STRATEGI OCH AFFÄRSRÖRELSE</b>                                     | <b>14</b> |
| Omvärlden och finansbranschens megatrender                            |           |
| Strategi                                                              |           |
| Grundelementen i strategin                                            |           |
| Centrala strategiska mål                                              |           |
| OPs affärsrörelser                                                    |           |
| OPs värden                                                            |           |
| OPs värdekedja                                                        |           |
| <b>KUNDER</b>                                                         | <b>34</b> |
| Koncentreringsförmåner                                                |           |
| Servicenätet                                                          |           |
| <b>TEMAN FÖR ANSVARSKÄNSLA</b>                                        | <b>39</b> |
| OPs väsentlighetsanalys                                               |           |
| Ansvarskänsla i affärsrörelse                                         |           |
| OPs roll i samhället                                                  |           |
| Ansvarsfulla produkter och tjänster                                   |           |
| Ansvar för personal                                                   |           |
| Samarbete med intressentgrupper                                       |           |
| <b>RISKHANTERING</b>                                                  | <b>55</b> |
| Riskhanteringen en central del av affärsrörelsen och företagskulturen |           |
| OPs viktigaste risker och hanteringen av dem                          |           |
| <b>FÖRVALTNING OCH LEDNING</b>                                        | <b>60</b> |
| Bolagsstyrning                                                        |           |
| Direktionen                                                           |           |
| Förvaltningsrådet                                                     |           |
| Ledningen i OP Gruppens centralinstitutskoncern                       |           |

affärsverksamhet, hantering av risker i samband med företagsansvaret samt tillgång till finansieringstjänster och övriga tjänster. Andra ansvarsaspekter som enligt enkäten anses vara viktiga, är bland annat utvecklingen av de elektroniska bank- och försäkrings-tjänsterna, personalens hälsa och säkerhet i arbetet, utbildning och utveckling samt samhällseffekterna. Resultaten motsvarade OPs föregående väsentlighetsbedömning och stämde överens med samhällsansvarsprogrammet. Närmare information finns i avsnittet Väsentlighetsbedömning i delen GRI-information.

Resultaten av OPs egen väsentlighetsbedömning stöds även av undersökningen *Yritysten maine ja vastuullisuus 2014*, som genomfördes av TNS Gallup i november 2014. Enligt den undersökningen ansåg den stora allmänheten att de viktigaste faktorerna med tanke på OPs rykte och ansvarskänsla är ärlighet och omutlighet, kundnärhet, funktionssäkerhet och en yrkeskunnig personal. Enligt undersökningen har OP den finländska finansmarknadens bästa rykte och ansvarsimage. En stark ansvarsimage och ett starkt varumärke är av stor betydelse när OP skapar värde för sina intressentgrupper, och de innebär också viktiga konkurrensfördelar för gruppen.

På basis av den nya väsentlighetsanalysen hösten 2014 har vi grupperat in de för OP viktigaste ansvarsaspekterna på följande sätt:

- **Tema 1: Stark kapitaltäckning och effektivitet utgör grunden för vår verksamhet**  
Vi måste fungera på ett effektivt och konkurrenskraftigt sätt och vår verksamhet måste vara lönsam och solid. Vi måste kunna producera de tjänster som kunderna behöver på ett konkurrenskraftigt sätt.
- **Tema 2: Vi är måna om våra kunder och vår omvärld**  
En unik identitet och verksamhet som betonar gemenskap har alltid varit av central betydelse för vår framgång. Vi ansvarar i egenskap av finansiär, försäkringsgivare och samarbetspartner för en hållbar utveckling av vår omvärld.

- **Tema 3: Med hjälp av våra tjänster skapar vi värde för våra kunder**  
Vi satsar på en innovativ och ansvarsfull utveckling av produkter och tjänster. Vi bedriver en människonära verksamhet och beslutsfattandet sker på lokal nivå. Våra lösningar är användarvänliga och vi har landets mest omfattande servicenät samt heltäckande elektroniska tjänster.
- **Tema 4: Nyckeln till framgång är en kunnig och välmående personal**  
Vi vill att personalens kompetens och fortlöpande utveckling under hela yrkesbanan ska bli en framgångsfaktor för gruppen, med vars hjälp vi kan svara på de utmaningar som en omvärld i förändring innebär och garantera ett tillräckligt stort kunnande nu och i framtiden.
- **Tema 5: Vi har en nära växelverkan med våra kunder och andra intressentgrupper**  
En nära växelverkan med olika intressentgrupper är en del av vår kooperativa tradition och vår grundläggande uppgift.

|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÅR 2014</b>                                                        | <b>3</b>  |
| Chefdirektörens översikt                                              |           |
| OP Gruppen i korthet                                                  |           |
| Viktiga händelser 2014                                                |           |
| OP Gruppens nyckeltal                                                 |           |
| <b>STRATEGI OCH AFFÄRSRÖRELSE</b>                                     | <b>14</b> |
| Omvärlden och finansbranschens megatrender                            |           |
| Strategi                                                              |           |
| Grundelementen i strategin                                            |           |
| Centrala strategiska mål                                              |           |
| OPs affärsrörelser                                                    |           |
| OPs värden                                                            |           |
| OPs värdekedja                                                        |           |
| <b>KUNDER</b>                                                         | <b>34</b> |
| Koncentreringsförmåner                                                |           |
| Servicenätet                                                          |           |
| <b>TEMAN FÖR ANSVARSKÄNSLA</b>                                        | <b>39</b> |
| OPs väsentlighetsanalys                                               |           |
| Ansvarskänsla i affärsrörelse                                         |           |
| OPs roll i samhället                                                  |           |
| Ansvarsfulla produkter och tjänster                                   |           |
| Ansvar för personal                                                   |           |
| Samarbete med intressentgrupper                                       |           |
| <b>RISKHANTERING</b>                                                  | <b>55</b> |
| Riskhanteringen en central del av affärsrörelsen och företagskulturen |           |
| OPs viktigaste risker och hanteringen av dem                          |           |
| <b>FÖRVALTNING OCH LEDNING</b>                                        | <b>60</b> |
| Bolagsstyrning                                                        |           |
| Direktionen                                                           |           |
| Förvaltningsrådet                                                     |           |
| Ledningen i OP Gruppens centralinstitutskoncern                       |           |

# Stark kapitaltäckning och effektivitet utgör grunden för vår verksamhet

## ”Riskhantering, lönsamhet, kapitaltäckning och framför allt lokal förankring!” (Ägarkund)

Grunden för OP Gruppens verksamhet ligger i andelsverksamheten. Vi ägs helt av våra kunder och har gemensamma värderingar och en grundläggande uppgift. Ekonomiskt ansvar är särskilt viktigt i finansbranschen, eftersom ansvaret för kunderna och rollen som finansiär och försäkringsgivare betonas ytterligare under ekonomiskt svåra tider.

OP har en dubbel roll i egenskap av kooperativ grupp. Det huvudsakliga målet för ett företag som till sin grund är kooperativt, är inte att maximera vinsten för sina ägare, utan att producera de tjänster som kooperativets medlemmar och kunder behöver på ett så effektivt sätt som möjligt. OPs affärsverksamhet kräver att OP producerar de tjänster som kunderna behöver på ett konkurrenskraftigt sätt. Affärsverksamheten förutsätter också att vi ser till att verksamheten är lönsam och att vi har en stark kapitaltäckning som ger en konkurrensfördel. Samtidigt har OP också en roll där gemenskapen betonas. Rättesnöret utgörs av gruppens grundläggande uppgift, nämligen att främja den ekonomiska framgången, tryggheten och välfärden för våra ägarkunder, övriga kunder och omvärlden. Resultatet av affärsverksamheten används både till förmån för kunderna och till att förbättra balansräkningen. En stark kapitaltäckning möjliggör dessa dubbla roller.

Vår kraftiga volymtillväxt är den främsta orsaken till de senaste årens goda resultatutveckling. Under de senaste åren har tillväxten i vår bankrörelse årligen utgjort hälften av hela branschens tillväxt. I vår affärsverksamhet har vi lyckats skapa ett resultat som genom bättre kapitaltäckning ökar våra förutsättningar att lyckas även

i framtiden, och som framför allt förbättrar vår förmåga att ta ansvar för våra kunders finansieringsförvaltning.

År 2014 var vår tillväxt inom såväl företags- som bostadsfinansieringen snabbare än tillväxten på marknaden. Vår marknadsandel i fråga om bolån var 38,0 % (37,7). På motsvarande sätt har vår andel av företagskreditstockens tillväxt i branschen efter år 2007 utgjort 74 %. Det här är ett bevis av vår önskan att ge ett starkt stöd till den inhemska företagsverksamheten och dess förutsättningar.

Som finansiär, försäkringsgivare och samarbetspartner bär OP ansvar för omvärldens företag, utveckling och arbetsplatser.

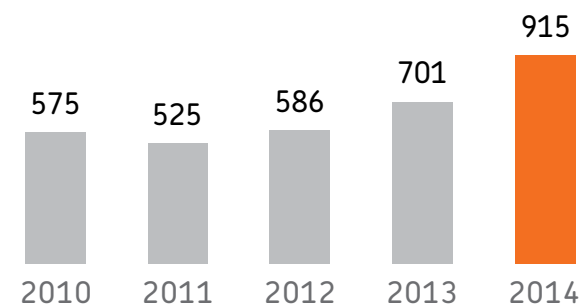
Samtidigt ska gruppens riskhanteringsförmåga enligt gruppens strategi tryggas under alla förhållanden och risktagandet hållas på en måttfull nivå i relation till riskhanteringsförmågan. Gruppens grundläggande principer för kreditgivning ändrades inte under 2014. Den försämrade ekonomiska situationen har inte påverkat antalet oreglerade krediter och kreditförluster, utan de håller fortfarande en låg nivå. Det här visar att våra kunders finanser är i gott skick och att kunderna har blivit bättre på att förbereda sig inför eventuella recessioner.

|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÅR 2014</b>                                                        | <b>3</b>  |
| Chefdirektörens översikt                                              |           |
| OP Gruppen i korthet                                                  |           |
| Viktiga händelser 2014                                                |           |
| OP Gruppens nyckeltal                                                 |           |
| <b>STRATEGI OCH AFFÄRSRÖRELSE</b>                                     | <b>14</b> |
| Omvärlden och finansbranschens megatrender                            |           |
| Strategi                                                              |           |
| Grundelementen i strategin                                            |           |
| Centrala strategiska mål                                              |           |
| OPs affärsrörelser                                                    |           |
| OPs värden                                                            |           |
| OPs värdekedja                                                        |           |
| <b>KUNDER</b>                                                         | <b>34</b> |
| Koncentreringsförmåner                                                |           |
| Servicenätet                                                          |           |
| <b>TEMAN FÖR ANSVARSKÄNSLA</b>                                        | <b>39</b> |
| OPs väsentlighetsanalys                                               |           |
| Ansvarskänsla i affärsrörelse                                         |           |
| OPs roll i samhället                                                  |           |
| Ansvarsfulla produkter och tjänster                                   |           |
| Ansvar för personal                                                   |           |
| Samarbete med intressentgrupper                                       |           |
| <b>RISKHANTERING</b>                                                  | <b>55</b> |
| Riskhanteringen en central del av affärsrörelsen och företagskulturen |           |
| OPs viktigaste risker och hanteringen av dem                          |           |
| <b>FÖRVALTNING OCH LEDNING</b>                                        | <b>60</b> |
| Bolagsstyrning                                                        |           |
| Direktionen                                                           |           |
| Förvaltningsrådet                                                     |           |
| Ledningen i OP Gruppens centralinstitutskoncern                       |           |

## I VÅR AFFÄRSRÖRELSE ROLL SKAPAR VI SÅDANT....

VI MÅSTE SE TILL ATT VÅR  
AFFÄRSRÖRELSEMODELL HELA TIDEN  
ÄR PÅ EN BESTÅENDE GRUND OCH ATT  
VÅR AFFÄRSRÖRELSE VÄXER OCH ÄR  
FRAMGÅNGSRIK

Resultatet före skatt, milj. €



En stark kapitaltäckning som ger konkurrensfördel  
En lönsamhet som tryggar riskhanteringsförmågan  
Moderat risktagning  
En bättre finansieringsposition än hos huvudkonkurrenterna  
Effektivitet på en nivå som säkrar konkurrenskraften

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| <b>ÅR 2014</b>                                                        | 3  |
| Chefdirektörens översikt                                              |    |
| OP Gruppen i korthet                                                  |    |
| Viktiga händelser 2014                                                |    |
| OP Gruppens nyckeltal                                                 |    |
| <b>STRATEGI OCH AFFÄRSRÖRELSE</b>                                     | 14 |
| Omvärlden och finansbranschens megatrender                            |    |
| Strategi                                                              |    |
| Grundelementen i strategin                                            |    |
| Centrala strategiska mål                                              |    |
| OPs affärsrörelser                                                    |    |
| OPs värden                                                            |    |
| OPs värdekedja                                                        |    |
| <b>KUNDER</b>                                                         | 34 |
| Koncentreringsförmåner                                                |    |
| Servicenätet                                                          |    |
| <b>TEMAN FÖR ANSVARSKÄNSLA</b>                                        | 39 |
| OPs väsentlighetsanalys                                               |    |
| Ansvarskänsla i affärsrörelse                                         |    |
| OPs roll i samhället                                                  |    |
| Ansvarsfulla produkter och tjänster                                   |    |
| Ansvar för personal                                                   |    |
| Samarbete med intressentgrupper                                       |    |
| <b>RISKHANTERING</b>                                                  | 55 |
| Riskhanteringen en central del av affärsrörelsen och företagskulturen |    |
| OPs viktigaste risker och hanteringen av dem                          |    |
| <b>FÖRVALTNING OCH LEDNING</b>                                        | 60 |
| Bolagsstyrning                                                        |    |
| Direktionen                                                           |    |
| Förvaltningsrådet                                                     |    |
| Ledningen i OP Gruppens centralinstitutskoncern                       |    |

## Vi är måna om våra kunder och vår omvärld

**”Kooperationen och lokalprägel kommer också i fortsättningen att vara en central konkurrensfaktor och det som skiljer OP från andra aktörer” (Ägarkund)**

OP anser att finansbranschen är av central betydelse för samhälls-ekonomins tillväxt och välbefinnande samt när det gäller att utveckla och erbjuda medborgare, företag och sammanslutningar nödvändiga bastjänster och verksamhetsmöjligheter även under svåra ekonomiska tider.

OP Gruppen har djupa rötter i det finländska samhället, och framgång tillsammans är en viktig värdering för OP. Gruppen bidrar därför aktivt till att utveckla den lokala och regionala livskraften. Andelslaget som företagsform och andelsverksamheten som värdegrund skapar gemenskap och kontinuitet i OPs omvärld.

Andelsbankerna hör på flera orter till de största skattebetalarna och på gruppnivå är OP en av de största skattebetalarna i Finland. OP Gruppens skatter under räkenskapsperioden 2014 ökade med 217 miljoner euro till 337 miljoner euro. Gruppens inkomstskatter uppgick efter förändringar i de uppskjutna skatterna till 308 miljoner euro (36). Den effektiva skattesatsen var 33,6 % (5,1). Den höjdes under räkenskapsperioden på grund av en skatt på överlåtelsevinst till följd av interna affärer inom gruppen som gällde köp av aktier i Pohjola Bank samt inkomstskatt till följd av eliminering av Andelsbankernas Ömsesidiga Försäkringsbolags utjämningsbelopp. Under jämförelseperioden sjönk den effektiva skattegraden betydligt på grund av ändringar i skattesatsen. Utöver inkomstskatter betalade OP Gruppen 29,1 miljoner euro i bankskatt, en garantiavgift på 43,3 miljoner euro till insättningsgarantifonden och över 300 000 euro i Yle-skatt.

...SOM VI DRAR NYTTA AV I VÅR SAMHÄLLELIGA ROLL



\* Till exempel välgörenhet, donationer eller sponsring (universitet, barnsjukhus, värdeinstrument, idrottsföreningar)

ÅR 2014

Chefdirektörens översikt

OP Gruppen i korthet

Viktiga händelser 2014

OP Gruppens nyckeltal

3

STRATEGI OCH AFFÄRSRÖRELSE

Omvärlden och finansbranschens megatrender

Strategi

Grundelementen i strategin

Centrala strategiska mål

OPs affärsrörelser

OPs värden

OPs värdekedja

14

KUNDER

Koncentreringsförmåner

Servicenätet

34

TEMAN FÖR ANSVARSKÄNSLA

OPs väsentlighetsanalys

Ansvarskänsla i affärsrörelse

OPs roll i samhället

Ansvarsfulla produkter och tjänster

Ansvar för personal

Samarbete med intressentgrupper

39

RISKHANTERING

Riskhanteringen en central del av affärsrörelsen och företagskulturen

OPs viktigaste risker och hanteringen av dem

55

FÖRVALTNING OCH LEDNING

Bolagsstyrning

Direktionen

Förvaltningsrådet

Ledningen i OP Gruppens centralinstitutskoncern

60

Till följd av OP Gruppens kooperativa grund, där ägarskapet och kundrelationen sammanfaller, är det naturligt att nyttan och mervärdet av affärsverksamheten via kundförhållandet kanaliseras till medlemmarna och kunderna. Andelsbankerna låter kunderna dra nytta av bankernas resultat i form av koncentrationsförmåner och andra ekonomiska förmåner samt genom att upprätthålla och förbättra sin serviceförmåga. År 2014 fick kunderna via koncentrationsförmånerna bonus till ett rekordstort belopp på 200 miljoner euro. Dessutom erbjöds preferenskunderna och koncentreringskunderna förmåner och rabatter till ett värde av 73 miljoner euro.

En betydande del av OPs ekonomiska effekter påverkar indirekt även den lokala och regionala ekonomins vitalitet. Exempel på indirekta ekonomiska effekter är:

- sysselsättning (nya arbetsplatser, praktikplatser, sommararbetsplatser)
- anskaffningar (inköp från lokala varu- och tjänsteleverantörer)
- investeringar (fastigheter, underhåll, lokal infrastruktur och byggprojekt)
- finansiering (finansiering för nystartade företag, finansiering av lokala objekt, etiska riktlinjer för kreditgivning branschvis)

De direkta ekonomiska effekterna för intressentgrupperna åskådliggörs i tabellen "Skapat ekonomiskt värde och fördelning enligt intressentgrupper".

Under 2014 började andelsbankerna även sälja Avkastningsandelar. Med hjälp av Avkastningsandelarna kan en ägarkund göra placeringar i sin egen andelsbank. Andelsbanken betalar årligen ränta på Avkastningsandelarna på basis av bankens resultat och styr på det sättet en del av sina framgångar till ägarkunderna. Avkastningsmålet för 2014 var 3,25 %. Avkastningsandelarna visade sig vara populära: Fram till slutet av året emitterades Avkastningsandelar till ett värde av 1,56 miljarder euro. Räntan på Avkastningsandelarna betalas från bankens utdelningsbara överskott, varför räntan påverkas av bankens resultatförmåga och ekonomiska position. Fullmäktige eller andelsstämman för varje andelsbank som sålt Avkastningsandelar beslutar årligen om betalningen av ränta och om räntebeloppet. Enligt uppskattning betalade Andelsbankerna under 2014 ränta på Avkastnings- och tilläggsandelar till ett belopp på sammanlagt 27 miljoner euro (11).

EC1 Skapat ekonomiskt värde och fördelning enligt intressentgrupper

| Skapat direkt ekonomiskt värde, milj. € |                       | 2012  | 2013  | 2014  |
|-----------------------------------------|-----------------------|-------|-------|-------|
| a) Intäkter                             |                       | 2 271 | 2 491 | 2 701 |
| Fördelning av ekonomiskt värde          |                       |       |       |       |
| b) Inköp                                | Leverantörer          | 575   | 657   | 698   |
| c) Personalkostnader                    | Personal              | 764   | 791   | 741   |
| d) Återföringar till ägarkunder         | Ägare                 | 192   | 193   | 195   |
| e) Inkomstskatt*                        | Staten                | 115   | 36    | 308   |
| f) Donationer och understöd             | Allmännyttiga samfund | 3     | 3     | 4     |
| För utveckling av affärsverksamheten    |                       | 621   | 811   | 756   |

\* I räkenskapsperiodens inkomstskatt ingår räkenskapsperiodens inkomstskattebelopp. I resultaträkningens inkomstskatt ingår också förändringar i uppskjutna skatteskulder och skattefordringar som realiseras under kommande räkenskapsperioder.

|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÅR 2014</b>                                                        | <b>3</b>  |
| Chefdirektörens översikt                                              |           |
| OP Gruppen i korthet                                                  |           |
| Viktiga händelser 2014                                                |           |
| OP Gruppens nyckeltal                                                 |           |
| <b>STRATEGI OCH AFFÄRSRÖRELSE</b>                                     | <b>14</b> |
| Omvärlden och finansbranschens megatrender                            |           |
| Strategi                                                              |           |
| Grundelementen i strategin                                            |           |
| Centrala strategiska mål                                              |           |
| OPs affärsrörelser                                                    |           |
| OPs värden                                                            |           |
| OPs värdekedja                                                        |           |
| <b>KUNDER</b>                                                         | <b>34</b> |
| Koncentreringsförmåner                                                |           |
| Servicenätet                                                          |           |
| <b>TEMAN FÖR ANSVARSKÄNSLA</b>                                        | <b>39</b> |
| OPs väsentlighetsanalys                                               |           |
| Ansvarskänsla i affärsrörelse                                         |           |
| OPs roll i samhället                                                  |           |
| Ansvarsfulla produkter och tjänster                                   |           |
| Ansvar för personal                                                   |           |
| Samarbete med intressentgrupper                                       |           |
| <b>RISKHANTERING</b>                                                  | <b>55</b> |
| Riskhanteringen en central del av affärsrörelsen och företagskulturen |           |
| OPs viktigaste risker och hanteringen av dem                          |           |
| <b>FÖRVALTNING OCH LEDNING</b>                                        | <b>60</b> |
| Bolagsstyrning                                                        |           |
| Direktionen                                                           |           |
| Förvaltningsrådet                                                     |           |
| Ledningen i OP Gruppens centralinstitutskoncern                       |           |

## Ansvar för den finländska infrastrukturen

OP har det mest omfattande servicenätet för bank- och skadeför-säkringsärenden i Finland. Med hjälp av nätet vill man säkerställa att kunderna har lika möjligheter att uträtta sina ärenden. Service-nätet omfattar såväl digitala servicekanaler (op.fi, OP-mobilen, Pivo), telefontjänster som ett kontorsnät. OPs ansvarskänsla innebär att kanalerna för ärendehantering utvecklas så att de mot-svarar kundernas föränderliga behov. Du kan läsa mera om detta i avsnittet Ansvarsfulla produkter och tjänster och i publikationen GRI-information.

Funktionssäkerheten i den elektroniska ärendehantering och i in-formationssystemen för bank- och försäkringsverksamheten ägnas särskild uppmärksamhet vid OP. I förebyggande syfte utvärderar och utvecklar OP aktivt säkerhetslösningar för de elektroniska kundtjänsterna och bedriver ett systematiskt utvecklingsarbete för att trygga datasäkerheten.

Under 2014 stärkte OP ytterligare sitt samarbete med myndig-heterna och aktörerna i finansbranschen för att förebygga missbruk i samband med de elektroniska tjänsterna och för att missbruk som redan inträffat ska klaras upp snabbare. År 2014 vidareutvecklade OP sin förmåga att upptäcka missbruk av OP-nättjänsten och sin beredskap att informera myndigheterna och kunderna om missbruk.

Nätbrottsligheten och missbruksförsöken blir allt vanligare. Bedrägeriförsöken per e-post och textmeddelande och överbelast-ningsattackerna mot servrar i syfte att hindra användningen av tjänster, har medfört besvär för kunderna och orsakat merarbete för banker och myndigheter.

OP har ökat informationen till kunderna om situationer som kan innebära risker, missbruk eller undantag. Avsikten är att göra kun-derna mer uppmärksamma på och medvetna om eventuella risker. Tack vare OPs egna säkerhetslösningar, observationsförmåga och nära samarbete med myndigheterna kan man tryggt uträtta sina bank- och försäkringsärenden på nätet.

År 2014 gick nätbrottsligheten främst ut på att försöka lura nättjänstanvändarna med hjälp av meddelanden per e-post eller textmeddelande. Syftet med bedrägeriförsöken har varit att komma åt kundernas bankkoder för att kunna missbruka dem. Vid årsskiftet drabbades kunderna och banken av avbrott i OP-nättjänsten till följd av en överbelastningsattack som syftade till att hindra användningen av tjänsterna (Distributed Denial of Service, DDoS). Kunderna informerades aktivt om situationen via medi-erna, op.fi-webbplatserna och de sociala medierna Facebook och Twitter. Gruppen har under början av året förbättrat sin kapacitet att förhindra motsvarande attackers skadliga konsekvenser för användningen av tjänsterna.

## Sysselsättning, lokala och regionala projekt

OP är en betydande arbetsgivare på många orter. I slutet av 2014 var 12 356 personer anställda inom gruppen (2013: 12 856). Av dessa hade 95 % ordinarie anställning (94) medan 5 % (6) var visstidsanställda. I Finland arbetade 11 915 personer, i Estland 192, i Lettland 122, i Litauen 125 och i Ryssland 2 personer. Gruppen hade under året sammanlagt 415 sommarjobbare och praktikanter.

OP är också en betydande köpare av finländska varor och tjänster. Den sammanlagda köpvolymer för produkter, tjänster, rättigheter och ersättningstjänsternas partnernätverk uppgick till cirka 900 miljoner euro år 2014 och leverantörerna var fler än 20 000. Dessutom ansvarar gruppens affärsrörelser själva för anskaffningar i samband med sin medelsanskaffning och placeringsverksamhet.

|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÅR 2014</b>                                                        | <b>3</b>  |
| Chefdirektörens översikt                                              |           |
| OP Gruppen i korthet                                                  |           |
| Viktiga händelser 2014                                                |           |
| OP Gruppens nyckeltal                                                 |           |
| <b>STRATEGI OCH AFFÄRSRÖRELSE</b>                                     | <b>14</b> |
| Omvärlden och finansbranschens megatrender                            |           |
| Strategi                                                              |           |
| Grundelementen i strategin                                            |           |
| Centrala strategiska mål                                              |           |
| OPs affärsrörelser                                                    |           |
| OPs värden                                                            |           |
| OPs värdekedja                                                        |           |
| <b>KUNDER</b>                                                         | <b>34</b> |
| Koncentreringsförmåner                                                |           |
| Servicenätet                                                          |           |
| <b>TEMAN FÖR ANSVARSKÄNSLA</b>                                        | <b>39</b> |
| OPs väsentlighetsanalys                                               |           |
| Ansvarskänsla i affärsrörelse                                         |           |
| OPs roll i samhället                                                  |           |
| Ansvarsfulla produkter och tjänster                                   |           |
| Ansvar för personal                                                   |           |
| Samarbete med intressentgrupper                                       |           |
| <b>RISKHANTERING</b>                                                  | <b>55</b> |
| Riskhanteringen en central del av affärsrörelsen och företagskulturen |           |
| OPs viktigaste risker och hanteringen av dem                          |           |
| <b>FÖRVALTNING OCH LEDNING</b>                                        | <b>60</b> |
| Bolagsstyrning                                                        |           |
| Direktionen                                                           |           |
| Förvaltningsrådet                                                     |           |
| Ledningen i OP Gruppens centralinstitutskoncern                       |           |

Köpeavtal och beställningar ska grunda sig på ramavtal, som förhandlats fram på gruppnivå om ett tillämpligt avtal finns. I dessa avtal förutsätts leverantörerna i sin verksamhet iaktta både OPs principer för god affärssed och initiativet Global Compact, samt tillämpa gällande lagar och bestämmelser. OPs inköbspolicy utvecklas kontinuerligt, bland annat genom att noggrannare anvisningar än förut inkluderas i bedömningen av varu- och tjänsteleverantörernas ansvarskänsla.

De inhemska leverantörernas andel av den centraliserade upphandlingen är cirka 99 %. Tyngdpunkten i OPs inköpskedja ligger således på Finland och framför allt på inhemska tjänster, varför risknivån i samband med ansvarsfull upphandling inte är särskilt hög.

## Finlands största kontorshusprojekt och byggprojekt runt om i landet

Byggprojektet i Vallgårdskvarteret i Helsingfors år 2011–2015 är för närvarande en av de största byggplatserna i Finland och samtidigt det största kontorshusprojektet. Vi har i en ekonomiskt svår tid kunnat erbjuda ett betydande antal arbetstillfällen. Projektet har en sysselsättande effekt på sammanlagt 2 000 årsverken.

OP har samarbetat med boendeföreningarna i närområdet under hela den tid som byggprojektet pågått. Dessutom samarbetar de företag som verkar i Vallgård, bland annat OP, SOK, GE, Nordea och Sonera, med Helsingfors stad för att hitta olika sätt att ge nytt liv åt Vallgårdsområdet. Målet är att göra Vallgård till en stadsdel med stor dragningskraft på både företag och boende.

För att minska sitt koldioxidavtryck har OP tagit i bruk miljöcertifikatet LEED, som beviljas av U.S. Green Building Council och påvisar byggnaders miljöprestanda. Två av byggnaderna i det kvarter som byggs i Vallgård, har beviljats LEED-certifiering, och certifiering kommer att sökas för de övriga fem byggnaderna inom de närmaste åren.

Utöver byggprojektet i Vallgårdskvarteret har OP Gruppen specialplaceringsfonden OP-Hyresinkomst där placeringarna görs direkt i fastigheter, och där ungefär hälften av medlen placeras i bostäder, 30 % i kontorslokaler och högst 20 % i byggverksamhet. OP-Hyresinkomst har under 2014 på olika håll i Finland startat sammanlagt 20 byggplatser, där det byggs cirka 900 bostäder. Bostadsprojekten är ett svar på den efterfrågan som uppstår till följd av att människor flyttar för att få arbete och för att till exempel den åldrande befolkningen behöver flytta närmare olika tjänster. OP-Hyresinkomst har gett vanliga hushåll möjlighet att placera i bostads- och fastighetsmarknaden och främjar därigenom de bygginvesteringar som ekonomin behöver.

## Stöd till barnsjukhuset, vetenskap, konst, motion och ekonomisk rådgivning för unga

OP styr även den ekonomiska nyttan till allmännyttiga samman slutningar genom stöd, donationer och sponsring. Andelsbankerna ordnar lokala evenemang och genomför projekt runt om i Finland. Besluten fattas på lokalplanet.

OP har ingått ett partnerskapsavtal med Stödföreningen Nya barnsjukhuset. År 2013–2014 donerade OP över 1,4 miljoner euro till bygget av det nya barnsjukhuset. Stödsumman kommer att utökas på olika sätt i samarbete med personalen, kunderna och andra intressentgrupper samt stödföreningen fram till dess att barnsjukhuset står klart 2017. Dessutom har OP, Nordea och Handelsbanken förbundit sig att tillhandahålla den lånefinansiering som behövs för det nya barnsjukhuset. Den sammanlagda finansieringen på 160 miljoner euro, som det nya barnsjukhuset behöver, består av medel som fått genom en medborgarinsamling, bidrag från staten och HNS samt lånefinansiering.

Ur de stipendiestiftelser som OP Gruppen har grundat och som stöder vetenskaplig forskning, utdelades sammanlagt över 1,1 miljoner euro i stipendier för forskningsarbete i samband med

|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÅR 2014</b>                                                        | <b>3</b>  |
| Chefdirektörens översikt                                              |           |
| OP Gruppen i korthet                                                  |           |
| Viktiga händelser 2014                                                |           |
| OP Gruppens nyckeltal                                                 |           |
| <b>STRATEGI OCH AFFÄRSRÖRELSE</b>                                     | <b>14</b> |
| Omvärlden och finansbranschens megatrender                            |           |
| Strategi                                                              |           |
| Grundelementen i strategin                                            |           |
| Centrala strategiska mål                                              |           |
| OPs affärsrörelser                                                    |           |
| OPs värden                                                            |           |
| OPs värdekedja                                                        |           |
| <b>KUNDER</b>                                                         | <b>34</b> |
| Koncentreringsförmåner                                                |           |
| Servicenätet                                                          |           |
| <b>TEMAN FÖR ANSVARSKÄNSLA</b>                                        | <b>39</b> |
| OPs väsentlighetsanalys                                               |           |
| Ansvarskänsla i affärsrörelse                                         |           |
| OPs roll i samhället                                                  |           |
| Ansvarsfulla produkter och tjänster                                   |           |
| Ansvar för personal                                                   |           |
| Samarbete med intressentgrupper                                       |           |
| <b>RISKHANTERING</b>                                                  | <b>55</b> |
| Riskhanteringen en central del av affärsrörelsen och företagskulturen |           |
| OPs viktigaste risker och hanteringen av dem                          |           |
| <b>FÖRVALTNING OCH LEDNING</b>                                        | <b>60</b> |
| Bolagsstyrning                                                        |           |
| Direktionen                                                           |           |
| Förvaltningsrådet                                                     |           |
| Ledningen i OP Gruppens centralinstitutskoncern                       |           |

stipendieansökan 2014. Forskningsstiftelsen som grundades 1972, stöder forskning i ekonomi och finansiering samt forskning som rör andelsbanksverksamheten. Den är en av de största stiftelserna i Finland som stöder ekonomisk forskning. Stiftelsen Kyösti Haatajan säätiö som grundades 1951 stöder forskning om landsbygdsbefolkningens, framför allt lantbrukarbefolkningens, ekonomiska, sociala och rättsliga förhållanden.

Andelsbankerna deltar i stor omfattning i pro bono-arbete på den egna orten. I bankernas gemensamma ekonomikunskapsprojekt, "Nuorten Taloustaito", som startades av republikens president 2013 och som syftar till att förebygga utslagning av barn och ungdomar, deltog 15 andelsbanker. Enligt uppskattning användes inom OP 245 timmar för projektet under 2014. Därtill har bankerna redan i flera år besökt olika skolor och förmedlat ekonomikunskaper till eleverna. Till exempel besökte experter från Karleby Andelsbank förra året gymnasiet Kokkolan Yhteislyseo och informerade abiturienterna om olika frågor som rör bank- och försäkringsärenden samt hyrande av bostad.

Flera andelsbanker har med donationer bidragit till sysselsättningen av ungdomar. Till exempel firade Oulun Osuuspankki i Uleåborg sitt 100-årsjubileum genom att stödja sysselsättningen av 50 ungdomar i åldern 15–17 år under 2014. Arbetsgivaren var en allmännyttig förening inom bankens verksamhetsområde. Banken betalade lönebeloppet (800 euro/ung person) till föreningen medan föreningen ansvarade för löneutbetalningen och de lagstadgade utgifterna. På motsvarande sätt firade Keski-Uudenmaan Osuuspankki i Mellersta Nyland sitt 110-årsjubileum genom att stödja sommararbetsplatser för ungdomar. Tack vare stödet kunde ungdomar erbjudas sommararbete i två veckor vid företag och föreningar inom bankens verksamhetsområde. Banken stödde arbetsgivaren med 300 euro per sommarjobbare. Jämsän Seudun Osuuspankki firade i sin tur sitt 100-årsjubileum genom att donera 20 000 euro till sommararbete för unga i Jämsä. För att underlätta sysselsättningen av ungdomar samarbetar OP också med 4H-

förbundet i Finland inom ramen för projektet Körkort till arbetslivet, genom vilket man årligen når hundratals ungdomar.

OP vill också främja barns och ungas skogskunskaper. I skogskunskapstävlingen Skogsnöten, som anordnas av Finska Forstföreningen och Biologi- och geografilärarnas förbund, deltar tusentals elever i årskurs 7–9, och Andelsbankerna belönar de bästa eleverna i de olika landskapen.

OP stöder framförandet av finländsk tonkonst via Pohjola Banks konststiftelse. Stiftelsen stöder framförandet av tonkonst genom att låna ut värdefulla instrument som stiftelsen äger till unga, begåvade musiker. Många skivinspelningar har gjorts med stiftelsens instrument och många internationella tävlingar har vunnits med dem, men framför allt har många unga fått en möjlighet att utvecklas med hjälp av ett unikt instrument. Stiftelsen äger nio historiskt värdefulla instrument. Konststiftelsen, som hör till OP Gruppen, har också en viktig uppgift när det gäller att stödja finländsk bildkonst genom att den köper nutida konstnärers arbeten direkt av konstnärerna.

Till OPs samhällsansvar hör också att främja idrottshobbyer och välmående bland barn, ungdomar och barnfamiljer i Finland. En av OPs viktigaste samarbetspartner är den riksomfattande motions- och sportorganisationen Valo. Valo är en paraplyorganisation som inrättades sommaren 2012 av Finlands Idrott, Ung i Finland, Motionsidrottsförbundet och Finlands Olympiska Kommitté och som har i uppgift att främja en rörlig livsstil, idrott och samhällsaktivitet. Genom sitt samarbete med Valo vill OP bland annat få familjer med barn i dagisåldern att röra på sig mer med hjälp av motionskampanjen Keväthippa och Hippo-familjemotionsevenemangen, som ordnas av andelsbankerna och de lokala idrottsföreningarna. Dessutom utmanas eleverna i årskurs 7–9 att röra på sig och förbättra sin muskelkondition genom motionskampanjen Your Move Taisto, som utarbetats av Ung i Finland.

OP stöder även finländarnas motionerande och välmående genom sitt samarbete med de samarbetspartner som gruppen har valt ut, dvs. Finlands Golf förbund, Finlands Ishockeyförbund, Finlands Gymnastikförbund, Finlands Innebandyförbund och Finlands Orienteringsförbund. I samarbetet med de olika grenförbunden betonas utvecklingen av barns och ungdomars motionerande samt föreningarnas, tränarnas och de frivilligas insatser för ett ansvarsfullt och övergripande fostrande arbete. Dessutom kan andelsbankerna själva besluta om att stödja fysisk fostran för barn och unga som ordnas av idrottsföreningar i bankernas hemtrakter.

# Med hjälp av våra ansvarsfulla tjänster skapar vi värde för våra kunder

|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÅR 2014</b>                                                        | <b>3</b>  |
| Chefdirektörens översikt                                              |           |
| OP Gruppen i korthet                                                  |           |
| Viktiga händelser 2014                                                |           |
| OP Gruppens nyckeltal                                                 |           |
| <b>STRATEGI OCH AFFÄRSRÖRELSE</b>                                     | <b>14</b> |
| Omvärlden och finansbranschens megatrender                            |           |
| Strategi                                                              |           |
| Grundelementen i strategin                                            |           |
| Centrala strategiska mål                                              |           |
| OPs affärsrörelser                                                    |           |
| OPs värden                                                            |           |
| OPs värdekedja                                                        |           |
| <b>KUNDER</b>                                                         | <b>34</b> |
| Koncentreringsförmåner                                                |           |
| Servicenätet                                                          |           |
| <b>TEMAN FÖR ANSVARSKÄNSLA</b>                                        | <b>39</b> |
| OPs väsentlighetsanalys                                               |           |
| Ansvarskänsla i affärsrörelse                                         |           |
| OPs roll i samhället                                                  |           |
| Ansvarsfulla produkter och tjänster                                   |           |
| Ansvar för personal                                                   |           |
| Samarbete med intressentgrupper                                       |           |
| <b>RISKHANTERING</b>                                                  | <b>55</b> |
| Riskhanteringen en central del av affärsrörelsen och företagskulturen |           |
| OPs viktigaste risker och hanteringen av dem                          |           |
| <b>FÖRVALTNING OCH LEDNING</b>                                        | <b>60</b> |
| Bolagsstyrning                                                        |           |
| Direktionen                                                           |           |
| Förvaltningsrådet                                                     |           |
| Ledningen i OP Gruppens centralinstitutskoncern                       |           |

OP satsar på innovativ och ansvarsfull utveckling av produkter och tjänster. OP bedriver en människonära verksamhet och beslutsfattandet sker på lokal nivå. Lösningarna är användarvänliga och OP har landets mest omfattande servicenät samt heltäckande elektroniska tjänster. År 2014 uppgick utvecklingskostnaderna inom OP Andelslag-koncernen under perioden januari–december till 111 miljoner euro (109).

Målet för OPs produktutveckling är lättfattliga och lättanvända produkter. Produktutvecklingen ska ta hänsyn till de individuella behoven hos kunder i olika områden och olika åldrar. Ett särskilt utvecklingsobjekt för OP är att erbjuda heltäckande tjänster via elektroniska kanaler, och numera sköter kunderna de flesta dagliga ärendena på nätet. Elektroniska tjänster gör vardagen lättare och effektiviserar verksamheten både ur kundens och ur OPs synvinkel. Dessutom kan de minska miljökonsekvenserna. De är också tillgängliga för alla kunder i hela Finland. OP ägnar särskild uppmärksamhet åt funktionssäkerheten i den elektroniska ärendehantering och i informationssystemen för bank- och försäkringsverksamheten. I förebyggande syfte utvärderar och utvecklar OP aktivt säkerhetslösningar för de elektroniska kundtjänsterna och bedriver ett systematiskt utvecklingsarbete för att trygga data-säkerheten.

OP involverar sina kunder i utvecklingen av nya produkter och tjänster. I OP-Banklabbet i Helsingfors, ett "testlaboratorium" för finansprodukter, testas och undersöks kunderna nuvarande och kommande bank- och försäkringsprodukter på olika sätt: med pekskrämar, videor, animationer och demor. Den omedelbara responsen från kunderna ger möjlighet att utveckla produkterna i allt snabbare takt. OPs kunder kan också anmäla sig till OPs kundgemenskap Paja och delta i utvecklingen av framtida tjänster på nätet och vid olika evenemang för inbjudna. År 2014 hölls

det första öppna innovationsevenemanget i OPs historia och det gav under ett dygn många nya idéer för smidigare utträttande av bank- och försäkringsärenden för både konsumenter och företag. OpenFin Hack & Ideathon samlade tiotals magisterstuderande vid Aalto-universitetets AppCampus i Otnäs i Esbo för att ta fram idéer till nya lösningar för utträttandet av dagliga bankärenden.

## Ansvarskänslan en integrerad del av produkter och tjänster

OPs rutiner för ansvarsfull finansiering, placering och skade-försäkring förbättras kontinuerligt. Det breda produkt- och service-sortimentet ger en bra grund för övergripande lösningar, som tar hänsyn till kundens ekonomiska intresse och säkerhet. Rättesnöret för finansieringen är de etiska principerna och anvisningarna för kreditgivning. I synnerhet inom företagsfinansieringen är det viktigt att identifiera och analysera miljökonsekvenserna av de projekt som ska finansieras, också med tanke på riskhanteringen. I bedömningen är det viktigaste att identifiera potentiella risker i betydande projekt och högriskbranscher. Bedömningen av identifierade miljörisker är vid OP en del av den normala processen för bedömning av kreditvärdighet. I kreditgivningen och anvisningarna för denna följs bestämmelserna om god kreditgivningssed och Finansinspektionens rekommendationer. Ansvarsfull kreditgivning grundar sig på att noggrant utreda kundens förmåga att betala av skulder och på att förklara riskerna för kunden på ett lättfattligt sätt. Kedjan OP-Fastighetscentralen har förbundit sig till god förmedlingssed och att utveckla verksamheten i samråd med branschen. Det viktigaste i god förmedlingssed är att tillgodose kundernas, både försäljarnas och köparnas, intresse som helhet.

OP Gruppens kapitalförvaltningsenheter har undertecknat FN:s principer för ansvarsfull placering. Ansvarsfull placering har vid

**"Jag önskar OP konkurrenskraft som kunde uppkomma ur en bra kombination av digital och personlig service." (företagskund hos OP)**

|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÅR 2014</b>                                                        | <b>3</b>  |
| Chefdirektörens översikt                                              |           |
| OP Gruppen i korthet                                                  |           |
| Viktiga händelser 2014                                                |           |
| OP Gruppens nyckeltal                                                 |           |
| <b>STRATEGI OCH AFFÄRSRÖRELSE</b>                                     | <b>14</b> |
| Omvärlden och finansbranschens megatrender                            |           |
| Strategi                                                              |           |
| Grundelementen i strategin                                            |           |
| Centrala strategiska mål                                              |           |
| OPs affärsrörelser                                                    |           |
| OPs värden                                                            |           |
| OPs värdekedja                                                        |           |
| <b>KUNDER</b>                                                         | <b>34</b> |
| Koncentreringsförmåner                                                |           |
| Servicenätet                                                          |           |
| <b>TEMAN FÖR ANSVARSKÄNSLA</b>                                        | <b>39</b> |
| OPs väsentlighetsanalys                                               |           |
| Ansvarskänsla i affärsrörelse                                         |           |
| OPs roll i samhället                                                  |           |
| Ansvarsfulla produkter och tjänster                                   |           |
| Ansvar för personal                                                   |           |
| Samarbete med intressentgrupper                                       |           |
| <b>RISKHANTERING</b>                                                  | <b>55</b> |
| Riskhanteringen en central del av affärsrörelsen och företagskulturen |           |
| OPs viktigaste risker och hanteringen av dem                          |           |
| <b>FÖRVALTNING OCH LEDNING</b>                                        | <b>60</b> |
| Bolagsstyrning                                                        |           |
| Direktionen                                                           |           |
| Förvaltningsrådet                                                     |           |
| Ledningen i OP Gruppens centralinstitutskoncern                       |           |

OP integrerats i den normala placeringsverksamheten. Denna verksamhetsmodell ger ur olika intressentgruppers intressentgruppers synvinkel det optimala slutresultatet genom att sporra placeringsobjekten till att utveckla en mer hållbar företagsverksamhet. År 2014 fastställde direktionen för OP Gruppen riktlinjerna för ansvarsfull placering på gruppnivå. Enligt riktlinjerna placerar OP inte aktivt i företag som tillverkar omstridda vapen eller företag som upprepade gånger bryter mot internationella normer. Dessutom undviker man i OP i första hand placeringar inom s.k. skatteeffektiva områden som kan användas lagligt för att undvika flerfaldig beskattning i internationell placeringsverksamhet. Vid placeringar inom offshoreområden krävs det alltid en riskbedömning av compliance och särskild vikt fästs vid att principerna för ansvarsfull placering, Global Compact och OECD:s instruktioner följs. Dessutom beslutade OP att upphöra med förmedlingen av livsmedelsderivat till privatkunder.

Ett försäkringsbolag har i uppgift att se till att kunderna är tillräckligt medvetna om riskerna och att eventuella skador inte orsakar oöverkomliga ekonomiska svårigheter för den som lidit skada. Skadeförsäkringsbolaget åtar sig ansvaret för sådana risker som är för stora för kunden. Även ansvaret för att främja kundernas riskhantering och säkerhet och förebygga skador ligger hos skadeförsäkringsbolaget.

Tillsammans med kunden kartlägger OP potentiella risk- och säkerhetsfaktorer och optimerar försäkringslösningarna separat för varje kund.

## Kundintegritet och principer för god affärssed

OP bygger upp långsiktiga kundrelationer som grundar sig på ömsesidigt förtroende. Med sin starka yrkeskunskap bär gruppen ansvar för verksamhetens kvalitet, sakkunskap och pålitlighet och för tjänsternas och produkternas säkerhet.

OPs tjänstemän och de olika organens medlemmar har lagstadgad tystnadsplikt; bank- och försäkringssekretessen garanterar att kundernas ärenden hanteras konfidentiellt. Tjänstemännen får hantera kunduppgifter endast i den omfattning som deras arbetsuppgifter förutsätter. Uppgifter om kunderna hanteras med den omsorg som förutsätts.

OP iakttar branschregleringen, god försäkrings- och banksed och god värdepappersmarknadssed. Hela OPs verksamhet regleras dessutom av flera lagar och bestämmelser och anvisningar av tillsynsmyndigheterna. Riktlinjerna för god affärssed utgör en etisk grund som alla anställda inom OP ska beakta i sitt arbete, oberoende av roll, position eller verksamhetsställe.

Läs mer om principerna för god affärssed i publikationen GRI-information.

|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÅR 2014</b>                                                        | <b>3</b>  |
| Chefdirektörens översikt                                              |           |
| OP Gruppen i korthet                                                  |           |
| Viktiga händelser 2014                                                |           |
| OP Gruppens nyckeltal                                                 |           |
| <b>STRATEGI OCH AFFÄRSRÖRELSE</b>                                     | <b>14</b> |
| Omvärlden och finansbranschens megatrender                            |           |
| Strategi                                                              |           |
| Grundelementen i strategin                                            |           |
| Centrala strategiska mål                                              |           |
| OPs affärsrörelser                                                    |           |
| OPs värden                                                            |           |
| OPs värdekedja                                                        |           |
| <b>KUNDER</b>                                                         | <b>34</b> |
| Koncentreringsförmåner                                                |           |
| Servicenätet                                                          |           |
| <b>TEMAN FÖR ANSVARSKÄNSLA</b>                                        | <b>39</b> |
| OPs väsentlighetsanalys                                               |           |
| Ansvarskänsla i affärsrörelse                                         |           |
| OPs roll i samhället                                                  |           |
| Ansvarsfulla produkter och tjänster                                   |           |
| Ansvar för personal                                                   |           |
| Samarbete med intressentgrupper                                       |           |
| <b>RISKHANTERING</b>                                                  | <b>55</b> |
| Riskhanteringen en central del av affärsrörelsen och företagskulturen |           |
| OPs viktigaste risker och hanteringen av dem                          |           |
| <b>FÖRVALTNING OCH LEDNING</b>                                        | <b>60</b> |
| Bolagsstyrning                                                        |           |
| Direktionen                                                           |           |
| Förvaltningsrådet                                                     |           |
| Ledningen i OP Gruppens centralinstitutskoncern                       |           |

## Nya affärsrörelser framhäver gruppens ansvarstagande roll

OP utvecklar även nya sätt att säkerställa att både personkunderna och företagskundernas personal mår bra. År 2014 fattade OP beslut om att starta fyra nya privatsjukhus i Tammerfors, Uleåborg, Kuopio och Åbo. Samtidigt utvidgar OP sin verksamhet till nya specialområden och arbetshälsa. Beslutet om att utvidga hälso- och välfärdsaffärsverksamheten är väl förenligt med OPs grundläggande uppgift, där fokus ligger på att främja kundernas välfärd och framgångar inom hållbar ekonomi.

Under 2014 utfördes cirka 2 400 operationer och över 7 100 mri-undersökningar (magnet) vid Omasairaala. Antalet besök på läkarnas och fysioterapeuternas mottagningar uppgick till cirka 31 400 och utbildningsundersökningarna (magnet, rtg, ct och ultraljud) till nästan 13 400.

Nyckelorden i Omasairaalas verksamhet är nöjda kunder och snabb och heltäckande service. Vid Omasairaala inleds vården utan dröjsmål och den effektiva rehabiliteringen garanterar att patienterna snabbt kan återgå till vardagen. Omasairaala har under sina två första verksamhetsår lyckats förkorta vårdkedjan avsevärt. Det gagnar förutom patienterna också arbetsgivarna, försäkringsbolagen och hela samhället bland annat genom högre produktivitet i arbetet och längre yrkesbanor.

Vid Omasairaala är kunden i centrum för all verksamhet och responsen från kunderna är den viktigaste mätaren för hur man lyckats. NPS-indexet, som mäter hur beredda kunderna är att rekommendera sjukhuset, låg på 94 för hela fjolårets respons. Det aktuella NPS-talet kan kontrolleras på Omasairaalas webbplats på [www.omasairaala.fi](http://www.omasairaala.fi).

Omasairaala deltar i undersökningen om tillämpning av principerna för vårdkedja och totalkostnad på vården av traumapatienter, som genomförs av HEMA-institutet vid Aalto-universitets institution för produktionsteknik.

Sjukhuset finns i en byggnad i Lillhoplax i Helsingfors som renoverades till sjukhus i enlighet med LEED-standarderna. Vid Omasairaala hanteras operations- och sjukhusavfall i enlighet med LEED-standarderna. Omasairaala är en rökfri fastighet.

|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÅR 2014</b>                                                        | <b>3</b>  |
| Chefdirektörens översikt                                              |           |
| OP Gruppen i korthet                                                  |           |
| Viktiga händelser 2014                                                |           |
| OP Gruppens nyckeltal                                                 |           |
| <b>STRATEGI OCH AFFÄRSRÖRELSE</b>                                     | <b>14</b> |
| Omvärlden och finansbranschens megatrender                            |           |
| Strategi                                                              |           |
| Grundelementen i strategin                                            |           |
| Centrala strategiska mål                                              |           |
| OPs affärsrörelser                                                    |           |
| OPs värden                                                            |           |
| OPs värdekedja                                                        |           |
| <b>KUNDER</b>                                                         | <b>34</b> |
| Koncentreringsförmåner                                                |           |
| Servicenätet                                                          |           |
| <b>TEMAN FÖR ANSVARSKÄNSLA</b>                                        | <b>39</b> |
| OPs väsentlighetsanalys                                               |           |
| Ansvarskänsla i affärsrörelse                                         |           |
| OPs roll i samhället                                                  |           |
| Ansvarsfulla produkter och tjänster                                   |           |
| Ansvaret för personal                                                 |           |
| Samarbete med intressentgrupper                                       |           |
| <b>RISKHANTERING</b>                                                  | <b>55</b> |
| Riskhanteringen en central del av affärsrörelsen och företagskulturen |           |
| OPs viktigaste risker och hanteringen av dem                          |           |
| <b>FÖRVALTNING OCH LEDNING</b>                                        | <b>60</b> |
| Bolagsstyrning                                                        |           |
| Direktionen                                                           |           |
| Förvaltningsrådet                                                     |           |
| Ledningen i OP Gruppens centralinstitutskoncern                       |           |

## Nyckeln till framgång är en kunnig och välmående personal

OP Gruppen har som mål att vara den mest attraktiva arbetsgivaren i finansbranschen och en av de mest uppskattade stora arbetsgivarna i Finland. Vi vill att personalens kompetens och fortlöpande utveckling under hela yrkesbanan ska bli en framgångsfaktor för gruppen, med vars hjälp vi kan svara på de utmaningar, som en omvärld i förändring innebär och garantera ett tillräckligt stort kunnande nu och i framtiden.

I enlighet med gruppens strategi är tyngdpunkterna i utvecklingen 2013–2015 bland annat kompetensledning, utveckling av ledarskap och chefsarbete, utveckling av kunnandet i andelsbankernas förvaltning samt arbetshälsa. En central metod i utvecklingen av personalens kunnande är att utnyttja mångsidiga karriärmöjligheter genom att ge de anställda möjlighet att övergå till nya uppgifter inom gruppen. Dessutom satsar OP på prestationsledning och på att utveckla belöningsystemet.

År 2014 fokuserade OP inom arbetshälsan på att säkerställa att verksamhetsmodellerna till stöd för arbetsförmågan implementeras i den dagliga ledningen. Chefernas kunnande har utvecklats i fråga om identifiering av risker för arbetsförmågan. Personalens förändringsförmåga har främjats bland annat genom att utveckla de färdigheter som behövs för självledarskap. Personalens arbetshälsa och arbetstillfredsställelse har regelbundet följts upp med en personalenkät flera gånger om året.

Kompetensutvecklingen är ett av OPs strategiska insatsområden och personalen inom OP Gruppen har goda möjligheter att utveckla sitt eget kunnande. Kompetensbehoven bedöms i samband med årsplaneringen. Kompetensledningen stöds med hjälp av utvecklingsplaner, som görs upp i samband med utvecklingssamtalen. Gruppen har ett omfattande utbud av utbildningar för anställda inom olika områden som stöd för genomförandet av strategin. I egenskap av stor arbetsgivare inom finansbranschen erbjuder OP anställda möjligheter att utveckla sitt kunnande genom att övergå till nya arbetsuppgifter. Förutom genom

utbildning, utvecklas kompetensen även med hjälp av andra metoder såsom mentorverksamhet, coachning och satsningar på resultatnriktat lärande i arbetet.

Personalen uppmuntras att utnyttja de mångsidiga kompetensutvecklingsmetoder som gruppen har till sitt förfogande. Utvärderingen av personalens prestationer är en viktig del av utbildningen. Prestationsutvärderingarna och utvecklingssamtalen, som genomförs minst en gång om året, omfattar hela OPs personal i Finland och utomlands.

Lotsen för förtroendevalda togs i användning inom utvecklingen av förvaltningens kunnande. Den är en webbaserad lärmiljö för den administrativa personal, som ingår i andelsbankernas styrelse och förvaltningsrådet. Målet med Lotsen för förtroendevalda är att främja utvecklingen av den administrativa personalens kunnande och på så sätt skapa förutsättningar för att andelsbankernas administrativa uppgifter kan skötas med framgång och hela gruppen kan förnya sig.

År 2014 placerade sig OP Gruppen på femte plats på handelsstuderandenas lista över mest attraktiva arbetsgivare och på sjunde plats på listan för högutbildat yrkesfolk i handelsbranschen. Resultaten baserar sig på enkäter som utfördes av konsult- och forskningsföretaget Universum, som fokuserar på arbetsgivarimage.

**”När det man jobbar med är viktigt och bra får man ett gott rykte och en positiv image, och det är bara till fördel för företaget och personalen.”  
(anställd hos OP)**

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| <b>ÅR 2014</b>                                                        | 3  |
| Chefdirektörens översikt                                              |    |
| OP Gruppen i korthet                                                  |    |
| Viktiga händelser 2014                                                |    |
| OP Gruppens nyckeltal                                                 |    |
| <b>STRATEGI OCH AFFÄRSRÖRELSE</b>                                     | 14 |
| Omvärlden och finansbranschens megatrender                            |    |
| Strategi                                                              |    |
| Grundelementen i strategin                                            |    |
| Centrala strategiska mål                                              |    |
| OPs affärsrörelser                                                    |    |
| OPs värden                                                            |    |
| OPs värdekedja                                                        |    |
| <b>KUNDER</b>                                                         | 34 |
| Koncentreringsförmåner                                                |    |
| Servicenätet                                                          |    |
| <b>TEMAN FÖR ANSVARSKÄNSLA</b>                                        | 39 |
| OPs väsentlighetsanalys                                               |    |
| Ansvarskänsla i affärsrörelse                                         |    |
| OPs roll i samhället                                                  |    |
| Ansvarsfulla produkter och tjänster                                   |    |
| Ansvar för personal                                                   |    |
| Samarbete med intressentgrupper                                       |    |
| <b>RISKHANTERING</b>                                                  | 55 |
| Riskhanteringen en central del av affärsrörelsen och företagskulturen |    |
| OPs viktigaste risker och hanteringen av dem                          |    |
| <b>FÖRVALTNING OCH LEDNING</b>                                        | 60 |
| Bolagsstyrning                                                        |    |
| Direktionen                                                           |    |
| Förvaltningsrådet                                                     |    |
| Ledningen i OP Gruppens centralinstitutskoncern                       |    |

## Vi har en nära växelverkan med våra kunder och andra intressentgrupper

### ”Jag hoppas att OPs ansvarskänsla i och med den kooperativa verksamheten allra starkast återspeglas i den lokala verksamheten.” (medlem av OPs förvaltning)

En nära växelverkan med olika intressentgrupper är en del av vår kooperativa tradition och vår grundläggande uppgift. Interaktionen med intressentgrupperna är inbyggd i OPs kooperativa verksamhetsmodell, eftersom andelsbankernas förvaltningsorgan består av ägarmedlemmar som kan påverka sin banks verksamhet och bland annat sammansättningen av centralorganisationens förvaltningsorgan.

I sin verksamhet beaktar OP även sina andra intressentgrupper, dvs. de parter som har det största inflytandet över OPs verksamhet och vilkas verksamhet OP som företag själv påverkar. OP har som mål att föra en öppen och kontinuerlig dialog med sina intressentgrupper. En av de viktigaste principerna i intressentverksamheten är att via dialogen med intressentgrupperna identifiera utvecklingsobjekt i OPs ansvarskänsla.

Intressentgruppernas åsikter kartläggs och utfallet av samarbetet analyseras med hjälp av olika undersökningar och responsenkäter. Eftersom det faktum att OP är lokalt, kooperativt och finländskt anses höra nära samman med ansvarskänslan är intressentgruppernas förväntningar höga. De önskar att OP inte bara syns genom sin ledning, utan också genom aktiv lokal delaktighet. I arbetet med intressentgrupperna ingår också varierande projekt och evenemang runt om i Finland. Utöver stora riksomfattande projekt ordnar vi många olika typer av lokala projekt och evenemang. I tabellen invid anges våra viktigaste intressentgrupper och exempel på deras förväntningar och på formerna för samarbete:

#### Personal

- Personalen förväntar sig att OP i egenskap av arbetsgivare, bland annat ska erbjuda möjligheter till utbildning och utveckling och behandla alla lika.
- Hela OP Gruppens personal i Finland och utomlands omfattas av utvecklings- och målsamtalen.
- OP Gruppen vill skapa lika arbetsmöjligheter för kvinnor och män. Gruppen följer med hjälp av personalenkäter regelbundet upp hur jämlikheten upplevs.

#### Medborgarorganisationer

- Organisationerna förväntar sig bland annat att OP agerar öppet och aktivt i ansvarsfrågor.
- OP siktar mot aktiv ansvarskommunikation och svarar på begäranden om information eller samtal. OPs identitet och kommunikation för vid behov intressentgruppernas problem vidare till den högsta ledningen.
- Samarbetet mellan OP Gruppen och Finlands naturskyddsförbund inleddes 2013. Den som sparar i placeringsfonden OP-Rent Vatten har möjlighet att välja en andelsform vars teckningsarvoden doneras till förmån för arbetet med att återställa små vattendrag i Finland. År 2014 användes teckningsarvodena till att återställa älvarna och plantera fisk i Västra Nyland.

#### Närsamhällen

- På lokalplanet förväntas OP uppvisa en stark lokal förankring och gemenskap, särskilt via andelsbankerna.
- Andelsbankerna ordnar många olika slags evenemang för olika målgrupper, såsom studiebesök som utvecklar ekonomikunskapen, föreläsningar och kundevenemang samt Hippo-idrottstävlingar för barn. Många andelsbanker stöder också till exempel företagande, lokala idrottsföreningar, kulturevenemang och välgörenhet.
- I Baltikum satsar vårt skadeförsäkringsbolag Seesam särskilt på att främja trafiksäkerheten genom att stödja upplysningen om nykter trafik och donera hjälmar och reflexer.

#### Branschorganisationer

- OP Gruppen medverkar aktivt i flera arbetsgrupper inom EACB (European Association of Co-operative Banks), globala IIF (The Institute of International Finance) och FC (Finansbranschens Centralförbund), där finansbranschen tar ställning till aktuella lagstiftningsändringar och förslag till myndighetsnormer.
- Reijo Karhinen, chefdirektör för OP Gruppen, utsågs år 2014 till ordförande för FC-styrelsen under följande tvåårsperiod. OPs representant är även ordförande i FC:s projekt som siktar på att öka välbefinnandet i arbetet i finansbranschen och höja produktiviteten och konkurrensförmågan.

|                                                                                                                                                                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>ÅR 2014</b><br>Chefdirektörens översikt<br>OP Gruppen i korthet<br>Viktiga händelser 2014<br>OP Gruppens nyckeltal                                                                                               | 3  |
| <b>STRATEGI OCH AFFÄRSRÖRELSE</b><br>Omvärlden och finansbranschens megatrender<br>Strategi<br>Grundelementen i strategin<br>Centrala strategiska mål<br>OPs affärsrörelser<br>OPs värden<br>OPs värdekedja         | 14 |
| <b>KUNDER</b><br>Koncentreringsförmåner<br>Servicenätet                                                                                                                                                             | 34 |
| <b>TEMAN FÖR ANSVARSKÄNSLA</b><br>OPs väsentlighetsanalys<br>Ansvarskänsla i affärsrörelse<br>OPs roll i samhället<br>Ansvarsfulla produkter och tjänster<br>Ansvar för personal<br>Samarbete med intressentgrupper | 39 |
| <b>RISKHANTERING</b><br>Riskhanteringen en central del av affärsrörelsen och företagskulturen<br>OPs viktigaste risker och hanteringen av dem                                                                       | 55 |
| <b>FÖRVALTNING OCH LEDNING</b><br>Bolagsstyrning<br>Direktionen<br>Förvaltningsrådet<br>Ledningen i OP Gruppens centralinstitutskoncern                                                                             | 60 |

## Myndigheter och beslutsfattare

- OP Gruppen får varje år många begäranden om utlåtanden och inbjudningar till experter att närvara vid samråd, då gruppen genom sina utlåtanden och framställningar tar ställning till förslag till ändringar som tangerar gruppens verksamhet.
- Dessutom för OP Gruppen på eget initiativ en intensiv dialog med de finländska myndigheterna samt ministerierna och deras tjänstemän om aktuella lagstiftningsprojekt. OP Gruppen träffar och informerar även Europaparlamentets ledamöter och riksdagsledamöterna om lagstiftningsprojektens konsekvenser för den finländska finansbranschen.

## Kunder, ägarmedlemmar och placerare

- Efter avlistningen av Pohjola-aktien är det innehavarna av andelsbankernas avkastningsandelar och de skuldinstrument som emitterats av gruppens bolag som är placerare i OP Gruppen. Placerarna förväntar sig att OP Gruppen har en stark kreditvärdighet och framför allt en stabil ekonomisk ställning samt pålitlig återbetalningsförmåga. OP Gruppen fortsätter att informera om ekonomin i samma omfattning som de listade bolagen, och IR sköter relationerna till skuldplacerarna.
- Kunderna hörs via det kontinuerliga responssystemet och ägarmedlemmarna kallas också att delta i förvaltningen. Dessutom kan kunderna påverka produkt- och serviceutvecklingen genom att delta i enkäter i vår nya elektroniska kundgemenskap, Paja. Kundgemenskapens medlemmar informeras också om resultaten av enkäterna och deras konsekvenser för respektive projekt. Vem som helst som fyllt 18 år får registrera sig i Paja. I slutet av 2014 hade Paja drygt 300 aktiva kunder.

## Medier

- Den omfattande diskussionen med intressentgrupperna framhäver vikten av att sköta mediekontakterna väl. Direktörerna och experterna vid OP träffar journalister, svarar på frågor och inleder diskussioner i olika medier.
- Enligt Aalunds PR-barometer 2014 rankar journalisterna OP som trea bland de finländska företagen när det gäller att sköta mediekontakter. OP fick det högsta betyget i jämförelsen när det gäller experternas beredvillighet att förklara komplicerade frågor.
- Samma undersökning gav OPs chefdirektör Reijo Karhinen flest omnämnanden i frågan om vem som är den bästa företagsledaren ur mediernas synvinkel.

## Fullmäktige och förvaltning

- Andelsbankernas administrativa personal vill ha aktuell information om och utbildning i ekonomi och i frågor som påverkar bankens verksamhet. Det är ännu viktigare än tidigare att vara väl förtrogen med både finansbranschen och gruppen.
- I OP Gruppen pågår som bäst ett omfattande projekt för utveckling av den administrativa kompetensen med målet att skapa en systematisk kompetensutvecklingshelhet för olika administrativa uppgifter. Av dessa administrativa uppgifter byggs därmed en unik utsiktsplats, en möjlighet att utöka den egna kompetensen och göra karriär inom gruppens förvaltning.
- Den webbaserade lärmiljön för styrelsens och förvaltningsrådets ledamöter, Lotsen för förtroendevalda, lanserades i somras. Under det första halvåret registrerade sig nästan hälften av den administrativa personalen vid andelsbankerna som användare. I Lotsen för förtroendevalda kan man avlägga många olika kurser på olika nivåer och diskutera dem.

## Skolor och universitet

- Läroanstalterna förväntar sig bland annat att OP Gruppen ska dela med sig av yrkesmässiga kunskaper och färdigheter samt erbjuda möjligheter till praktik och samarbete kring lärdomsprov.
- I år har vi intensifierat vårt samarbete med läroanstalterna. Vi har i samband med våra expertbesök utmanat de studerande till öppen diskussion och fått uppleva genuina kundmöten med de unga.
- Dessutom har vi deltagit i många samarbets- och rekryteringsevenemang vid universitet och yrkeshögskolor på olika håll i Finland. Vi ordnade möjlighet till slutarbete för ett hundratal studerande och erbjöd dessutom ett flertal praktik- och sommararbetsplatser.

OP för en aktiv dialog i de sociala medierna, där Facebook och Twitter är våra huvudkanaler. Dessutom utnyttjar vi andra tjänster i de sociala medierna, såsom LinkedIn och bloggar. OPs blogg Taloudessa.fi vann tävlingen om bästa företagsblogg i Finland 2014. Enligt juryns motivering lyckas Taloudessa.fi på bred bas beröra finländarnas vardag och skriva om företagets kärnverksamhet på ett mänskligt sätt, som är lätt att ta till sig och som intresserar målgruppen.



RISKHANTERING

# Riskhantering

|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÅR 2014</b>                                                        | <b>3</b>  |
| Chefdirektörens översikt                                              |           |
| OP Gruppen i korthet                                                  |           |
| Viktiga händelser 2014                                                |           |
| OP Gruppens nyckeltal                                                 |           |
| <b>STRATEGI OCH AFFÄRSRÖRELSE</b>                                     | <b>14</b> |
| Omvärlden och finansbranschens megatrender                            |           |
| Strategi                                                              |           |
| Grundelementen i strategin                                            |           |
| Centrala strategiska mål                                              |           |
| OPs affärsrörelser                                                    |           |
| OPs värden                                                            |           |
| OPs värdekedja                                                        |           |
| <b>KUNDER</b>                                                         | <b>34</b> |
| Koncentreringsförmåner                                                |           |
| Servicenätet                                                          |           |
| <b>TEMAN FÖR ANSVARSKÄNSLA</b>                                        | <b>39</b> |
| OPs väsentlighetsanalys                                               |           |
| Ansvarskänsla i affärsrörelse                                         |           |
| OPs roll i samhället                                                  |           |
| Ansvarsfulla produkter och tjänster                                   |           |
| Ansvar för personal                                                   |           |
| Samarbete med intressentgrupper                                       |           |
| <b>RISKHANTERING</b>                                                  | <b>55</b> |
| Riskhanteringen en central del av affärsrörelsen och företagskulturen |           |
| OPs viktigaste risker och hanteringen av dem                          |           |
| <b>FÖRVALTNING OCH LEDNING</b>                                        | <b>60</b> |
| Bolagsstyrning                                                        |           |
| Direktionen                                                           |           |
| Förvaltningsrådet                                                     |           |
| Ledningen i OP Gruppens centralinstitutskoncern                       |           |

Riskhanteringsens uppgift är att för sin del säkerställa att OP Gruppens strategi verkställs. Enligt strategin ska gruppens riskhanteringsförmåga tryggas under alla förhållanden och risktagningen ska hållas moderat i relation till riskhanteringsförmågan. Principen med moderat risktagning framgår tydligt i den dagliga affärsrörelsen och den beaktas vid hanteringen av alla väsentliga risker inom OP Gruppen.

En av OP Gruppens väsentligaste risker är kreditrisken som främst förekommer i bankrörelsen. Inom hanteringen av kreditrisken i bankrörelsen fästs särskild uppmärksamhet vid att bibehålla kvaliteten i kreditportföljen och vid att övervaka riskerna i tillväxten. Riskhanteringen säkerställer också att tillväxten kan finansieras i enlighet med gruppens upplåningsplan. Genom att bygga upp en stark strukturell finansieringsriskposition och god likviditet försäkrar vi oss om att upplåningen är förmånlig.

Den väsentligaste marknadsrisken inom bankrörelsen består av effekten av en förändring i räntorna på räntenettet. Också i skade- och livförsäkringsrörelsen är ränterisken den väsentligaste marknadsrisken som ingår i försäkringsskulden. I skade- och livförsäkringsrörelsen har också marknadsriskerna i placeringsverksamheten en central betydelse. Principen med moderat risktagning förpliktar oss att identifiera de här riskerna och begränsa dem till en acceptabel nivå. I försäkringsrörelsen förutsätter principen att processerna för riskurval och premiesättning fungerar väl samt att principerna för återförsäkring är tydliga.

## Utgör en del av den dagliga affärsrörelsen och företagskulturen

Riskhanteringen är en integrerad del av den dagliga affärsrörelsen och ledningen av den. Långsiktighet och ansvarskänsla styr hanteringen av kundrelationerna. I bankrörelsen betonas riskhanteringsens roll till exempel genom att den viktigaste förutsättningen för ett positivt kreditbeslut är kundens återbetalningsförmåga. Riskmedvetenheten ingår i varje rörelsebeslut och den är en väsentlig del av företagskulturen.

I synnerhet vid hanteringen av operativa risker fästs stor uppmärksamhet vid organisationens riskmedvetenhet. Hanteringen av operativa risker identifierar och analyserar riskerna samt säkerställer att kontroll- och hanteringsmetoderna fungerar och är tillräckliga. Compliance-verksamheten genomför principen med moderat risktagning också genom att säkerställa att de verksamhetsprinciper och anvisningar som getts av myndigheterna och internt inom gruppen efterlevs.

## Kärnan består av god kundkännedom

I OP Gruppen baserar sig riskhanteringen på tre försvarslinjer. Den första består av riskbeslut och uppföljning av riskpositionen i den dagliga affärsrörelsen. Den kundkännedom, som uppnåtts genom aktiv hantering av kundrelationer, utgör en grundförutsättning för att riskhanteringen ska lyckas och den säkerställer att risktagningen är moderat. En stark riskhantering är en fördel för såväl kunden som OP Gruppen.

Den andra försvarslinjen bildas av gruppens centraliserade riskhantering som ansvarar för de allmänna förutsättningarna för riskhantering i OP Gruppen. Den här riskhanteringen är oberoende av affärsrörelsen och den styr och övervakar riskhanteringen i gruppen och de företag som ingår i gruppen samt analyserar deras riskposition. Den tredje försvarslinjen består av internrevisionen som bedömer såväl centralinstitutets som medlemsföretagens riskhantering.

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| <b>ÅR 2014</b>                                                        | 3  |
| Chefdirektörens översikt                                              |    |
| OP Gruppen i korthet                                                  |    |
| Viktiga händelser 2014                                                |    |
| OP Gruppens nyckeltal                                                 |    |
| <b>STRATEGI OCH AFFÄRSRÖRELSE</b>                                     | 14 |
| Omvärlden och finansbranschens megatrender                            |    |
| Strategi                                                              |    |
| Grundelementen i strategin                                            |    |
| Centrala strategiska mål                                              |    |
| OPs affärsrörelser                                                    |    |
| OPs värden                                                            |    |
| OPs värdekedja                                                        |    |
| <b>KUNDER</b>                                                         | 34 |
| Koncentreringsförmåner                                                |    |
| Servicenätet                                                          |    |
| <b>TEMAN FÖR ANSVARSKÄNSLA</b>                                        | 39 |
| OPs väsentlighetsanalys                                               |    |
| Ansvarskänsla i affärsrörelse                                         |    |
| OPs roll i samhället                                                  |    |
| Ansvarsfulla produkter och tjänster                                   |    |
| Ansvar för personal                                                   |    |
| Samarbete med intressentgrupper                                       |    |
| <b>RISKHANTERING</b>                                                  | 55 |
| Riskhanteringen en central del av affärsrörelsen och företagskulturen |    |
| OPs viktigaste risker och hanteringen av dem                          |    |
| <b>FÖRVALTNING OCH LEDNING</b>                                        | 60 |
| Bolagsstyrning                                                        |    |
| Direktionen                                                           |    |
| Förvaltningsrådet                                                     |    |
| Ledningen i OP Gruppens centralinstitutskoncern                       |    |

## RISKHANTERINGENS TRE FÖRSVARSLINJER



# En stor finansgrupp möter många slags risker

|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÅR 2014</b>                                                        | <b>3</b>  |
| Chefdirektörens översikt                                              |           |
| OP Gruppen i korthet                                                  |           |
| Viktiga händelser 2014                                                |           |
| OP Gruppens nyckeltal                                                 |           |
| <b>STRATEGI OCH AFFÄRSRÖRELSE</b>                                     | <b>14</b> |
| Omvärlden och finansbranschens megatrender                            |           |
| Strategi                                                              |           |
| Grundelementen i strategin                                            |           |
| Centrala strategiska mål                                              |           |
| OPs affärsrörelser                                                    |           |
| OPs värden                                                            |           |
| OPs värdekedja                                                        |           |
| <b>KUNDER</b>                                                         | <b>34</b> |
| Koncentreringsförmåner                                                |           |
| Servicenätet                                                          |           |
| <b>TEMAN FÖR ANSVARSKÄNSLA</b>                                        | <b>39</b> |
| OPs väsentlighetsanalys                                               |           |
| Ansvarskänsla i affärsrörelse                                         |           |
| OPs roll i samhället                                                  |           |
| Ansvarsfulla produkter och tjänster                                   |           |
| Ansvar för personal                                                   |           |
| Samarbete med intressentgrupper                                       |           |
| <b>RISKHANTERING</b>                                                  | <b>55</b> |
| Riskhanteringen en central del av affärsrörelsen och företagskulturen |           |
| OPs viktigaste risker och hanteringen av dem                          |           |
| <b>FÖRVALTNING OCH LEDNING</b>                                        | <b>60</b> |
| Bolagsstyrning                                                        |           |
| Direktionen                                                           |           |
| Förvaltningsrådet                                                     |           |
| Ledningen i OP Gruppens centralinstitutskoncern                       |           |

En finansgrupp som tillhandahåller bank-, placerings- och försäkringstjänster möter många slags risker i en omvärld som förändras allt snabbare. De största riskerna i OP Gruppens affärsrörelse och de vanligaste metoderna för att hantera dem har beskrivits i vidstående tabell.

## OP Gruppens väsentligaste risker

### 1. Strategisk risk

Risk som uppkommer av förändringar i omvärlden, långsamma reaktioner på förändringar, fel vald strategi eller misslyckanden i genomföringen av strategin.

### 2. Kreditrisken

En kreditrisk uppstår i bankrörelsen då kunderna inte kan uppfylla sina förpliktelser och de ställda säkerheterna inte tryggar fordringarna. En kreditrisk i placeringsverksamheten innebär att det bolag som har emitterat placeringsinstrumentet (exempelvis ett obligationslån) inte kan uppfylla sina förpliktelser.

### 3. Likviditetsrisken

En likviditetsrisk uppkommer då löptiderna för fordringar och skulder avviker från varandra. Exempelvis inom bankverksamhet är det typiskt att långfristig utlåning finansieras med upplåning med kortare löptid. En likviditetsrisk är det fråga om också då skulderna eller fordringarna eller bägge är koncentrerade beträffande motparter, instrument eller marknadssegment. Sådana koncentreringsrisker kan äventyra bolagets likviditet.

## och de vanligaste sätten att hantera dem

Strategiska risker hanteras genom att analysera riskerna i samband med att strategin upprättas, samt genom att fortlöpande följa upp och analysera de förändringar som sker i omvärlden och hur strategin genomförs. Den strategiska risken reduceras genom ständig planering, som bygger på analyser och prognoser av kundernas kommande behov, olika branschens och marknadsområdets utveckling, samt konkurrensläget. Gruppens strategiska risker rapporteras regelbundet. De strategiska riktlinjerna behandlas i stor utsträckning inom gruppen innan de fastställs.

Kreditrisken hanteras i bankrörelsen genom kundurval, med säkerheter och bivillkor för utlåningen samt genom att undvika riskkoncentrationer. Kreditrisken i placeringar hanteras med noggranna val av placeringar och placeringsplaner.

Likviditeten hanteras med en proaktiv planering av finansieringsstrukturen, med risklimit och kontrollgränser samt andra uppföljningsmätare. Viktigt vid hanteringen av likviditetsrisker är också en aktiv uppföljning av likviditetsläget, en rätt dimensionerad likviditetsreserv samt en daglig planering och skötsel av likviditetsläget.

|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÅR 2014</b>                                                        | <b>3</b>  |
| Chefdirektörens översikt                                              |           |
| OP Gruppen i korthet                                                  |           |
| Viktiga händelser 2014                                                |           |
| OP Gruppens nyckeltal                                                 |           |
| <b>STRATEGI OCH AFFÄRSRÖRELSE</b>                                     | <b>14</b> |
| Omvärlden och finansbranschens megatrender                            |           |
| Strategi                                                              |           |
| Grundelementen i strategin                                            |           |
| Centrala strategiska mål                                              |           |
| OPs affärsrörelser                                                    |           |
| OPs värden                                                            |           |
| OPs värdekedja                                                        |           |
| <b>KUNDER</b>                                                         | <b>34</b> |
| Koncentreringsförmåner                                                |           |
| Servicenätet                                                          |           |
| <b>TEMAN FÖR ANSVARSKÄNSLA</b>                                        | <b>39</b> |
| OPs väsentlighetsanalys                                               |           |
| Ansvarskänsla i affärsrörelse                                         |           |
| OPs roll i samhället                                                  |           |
| Ansvarsfulla produkter och tjänster                                   |           |
| Ansvar för personal                                                   |           |
| Samarbete med intressentgrupper                                       |           |
| <b>RISKHANTERING</b>                                                  | <b>55</b> |
| Riskhanteringen en central del av affärsrörelsen och företagskulturen |           |
| OPs viktigaste risker och hanteringen av dem                          |           |
| <b>FÖRVALTNING OCH LEDNING</b>                                        | <b>60</b> |
| Bolagsstyrning                                                        |           |
| Direktionen                                                           |           |
| Förvaltningsrådet                                                     |           |
| Ledningen i OP Gruppens centralinstitutskoncern                       |           |

## OP Gruppens väsentligaste risker

### 4. Marknadsrisker, varav ränterisken är den väsentligaste

Med marknadsrisk avses risken för förlust då marknadspriset eller marknadsprisets volatilitet förändras i ofördelaktig riktning. Den väsentligaste marknadsrisken inom bankrörelsen uppstår då en förändring i räntorna påverkar räntenettet. I placeringsverksamheten innebär en marknadsrisk exempelvis en förlust, som uppstår då det sker en ändring i marknadspriset som är ogynnsam för placeraren. I försäkringsrörelsen uppkommer en ränterisk i försäkringsskulden då förändringar i räntorna inverkar på försäkringsskuldens nuvärde.

### 5. Försäkringsrisker

I skadeförsäkringen består försäkringsriskerna av skade- och reservrisken. I livförsäkringen består försäkringsriskerna av de biometrisk riskerna, kundbeteende- och kostnadsrisken.

### 6. Operativa risker och compliance-risker

Med operativ risk avses risken för att otillräckliga eller misslyckade processer, bristfälliga eller felaktiga rutiner, system eller yttre faktorer förorsakar ekonomisk förlust eller andra skadliga följder. I den operativa risken ingår också en compliance-risk, som innebär den risk som förorsakas av att externa bestämmelser, interna rutiner och etiska principer inte iakttas.

## och de vanligaste sätten att hantera dem

Ränterisken i detaljstbanksrörelsen hanteras primärt med in- och utlåningens produktsortiment och -villkor. Dessutom kan derivat användas som skydd mot risker. Marknadsrisken i försäkrings- och pensionsföretagens placeringar hanteras genom att diversifiera placeringsportföljen så att placeringsobjekten har tillräckligt olika risker. Diversifieringen verkställs med köp och försäljningar samt derivat. Ränterisken i försäkringsskulden kan hanteras med derivat eller genom att ge kunden möjlighet att byta till fondanknutna avtal.

Försäkringsriskerna hanteras med ett noggrant riskurval för försäkringar, en tryggande prissättning, återförsäkringar och genom att värdera försäkringsskulden.

Operativa risker hanteras genom att identifiera och analysera riskerna samt genom att säkerställa att kontroll- och hanteringsmetoderna fungerar och är tillräckliga. Målet med hanteringen av operativa risker är inte alltid att helt eliminera risken, utan att hantera risken så att risknivån är acceptabel. Compliance-risken hanteras genom att beakta ändringar i lagstiftningen samt genom anvisningar, utbildning och konsultering inom organisationen.



# FÖRVALTNING OCH LEDNING

|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÅR 2014</b>                                                        | <b>3</b>  |
| Chefdirektörens översikt                                              |           |
| OP Gruppen i korthet                                                  |           |
| Viktiga händelser 2014                                                |           |
| OP Gruppens nyckeltal                                                 |           |
| <b>STRATEGI OCH AFFÄRSRÖRELSE</b>                                     | <b>14</b> |
| Omvärlden och finansbranschens megatrender                            |           |
| Strategi                                                              |           |
| Grundelementen i strategin                                            |           |
| Centrala strategiska mål                                              |           |
| OPs affärsrörelser                                                    |           |
| OPs värden                                                            |           |
| OPs värdekedja                                                        |           |
| <b>KUNDER</b>                                                         | <b>34</b> |
| Koncentreringsförmåner                                                |           |
| Servicenätet                                                          |           |
| <b>TEMAN FÖR ANSVARSKÄNSLA</b>                                        | <b>39</b> |
| OPs väsentlighetsanalys                                               |           |
| Ansvarskänsla i affärsrörelse                                         |           |
| OPs roll i samhället                                                  |           |
| Ansvarsfulla produkter och tjänster                                   |           |
| Ansvar för personal                                                   |           |
| Samarbete med intressentgrupper                                       |           |
| <b>RISKHANTERING</b>                                                  | <b>55</b> |
| Riskhanteringen en central del av affärsrörelsen och företagskulturen |           |
| OPs viktigaste risker och hanteringen av dem                          |           |
| <b>FÖRVALTNING OCH LEDNING</b>                                        | <b>60</b> |
| Bolagsstyrning                                                        |           |
| Direktionen                                                           |           |
| Förvaltningsrådet                                                     |           |
| Ledningen i OP Gruppens centralinstitutskoncern                       |           |

## OP Gruppens förvaltning

### OP Gruppens bolagsstyrning – Corporate Governance

I beslutsfattandet och förvaltningen i OP Gruppen och dess centralinstitut OP Andelslag (centralinstitutet) iakttas gällande finsk lag och de normer som meddelats med stöd av den. OP Gruppens verksamhet styrs främst av lagen om en sammanslutning av inlåningsbanker, lagen om andelsbanker och andra kreditinstitut i andelslagsform, kreditinstitutslagen, lagen om försäkringsbolag, lagen om andelslag och aktiebolagslagen.

Gruppens principer för bolagsstyrning iakttar tillämpliga delar av Finsk kod för bolagsstyrning som Värdepappersmarknadsförordningen rf antog i juni 2010 – med beaktande av de kooperativa särdragen.

Dessutom följer OP Gruppen i sin verksamhet principerna för God affärssed (Code of Business Ethics).

I principerna beskrivs strukturen och uppgifterna hos OP Gruppen och gruppens viktigaste delar, de viktigaste förvaltningsorganens uppgifter och ansvarsområden, principerna för grupp- och koncernstyrningen samt den interna kontrollen och den finansiella rapporteringen. Med de här principerna säkerställer OP Gruppen att verksamheten är öppen och transparent.

Principerna för bolagsstyrning finns på OP Gruppens internetsidor.

Läs dessutom OP Gruppens Bolagsstyrningsrapport 2014 .



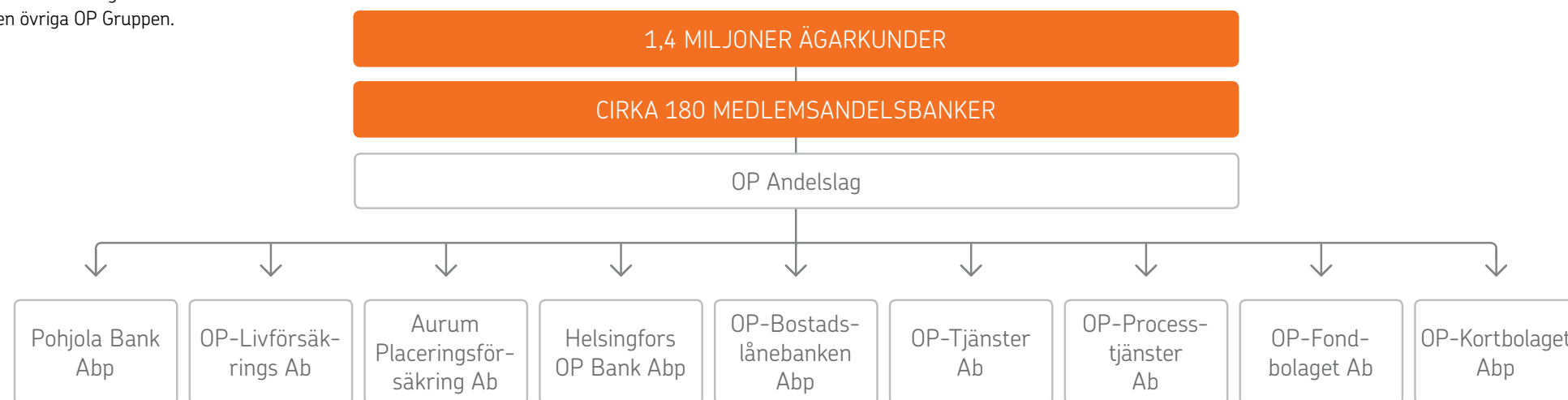
|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÅR 2014</b>                                                        | <b>3</b>  |
| Chefdirektörens översikt                                              |           |
| OP Gruppen i korthet                                                  |           |
| Viktiga händelser 2014                                                |           |
| OP Gruppens nyckeltal                                                 |           |
| <b>STRATEGI OCH AFFÄRSRÖRELSE</b>                                     | <b>14</b> |
| Omvärlden och finansbranschens megatrender                            |           |
| Strategi                                                              |           |
| Grundelementen i strategin                                            |           |
| Centrala strategiska mål                                              |           |
| OPs affärsrörelser                                                    |           |
| OPs värden                                                            |           |
| OPs värdekedja                                                        |           |
| <b>KUNDER</b>                                                         | <b>34</b> |
| Koncentreringsförmåner                                                |           |
| Servicenätet                                                          |           |
| <b>TEMAN FÖR ANSVARSKÄNSLA</b>                                        | <b>39</b> |
| OPs väsentlighetsanalys                                               |           |
| Ansvarskänsla i affärsrörelse                                         |           |
| OPs roll i samhället                                                  |           |
| Ansvarsfulla produkter och tjänster                                   |           |
| Ansvar för personal                                                   |           |
| Samarbete med intressentgrupper                                       |           |
| <b>RISKHANTERING</b>                                                  | <b>55</b> |
| Riskhanteringen en central del av affärsrörelsen och företagskulturen |           |
| OPs viktigaste risker och hanteringen av dem                          |           |
| <b>FÖRVALTNING OCH LEDNING</b>                                        | <b>60</b> |
| Bolagsstyrning                                                        |           |
| Direktionen                                                           |           |
| Förvaltningsrådet                                                     |           |
| Ledningen i OP Gruppens centralinstitutskoncern                       |           |

## OP Gruppens struktur

OP Gruppen består av två delar:

1. sammanslutningen av andelsbanker
2. den övriga OP Gruppen.

## OP Gruppens juridiska struktur:



Sammanslutningen av andelsbanker utgörs av sammanslutningens centralinstitut OP Andelslag, företagen i centralinstitutets finansiella företagsgrupp, medlemskreditinstitutet i centralinstitutet och företagen i medlemskreditinstitutens finansiella företagsgrupper samt sådana kreditinstitut, finansiella institut och tjänsteföretag av vilkas röster de ovan nämnda företagen tillsammans innehar över hälften.

OP Gruppen består av sammanslutningen av andelsbanker och sådana företag som inte ingår i sammanslutningen, men av vilkas röster företag som hör till sammanslutningen innehar över hälften.

Omfattningen hos OP Gruppen skiljer sig från omfattningen hos sammanslutningen av andelsbanker genom att OP Gruppen också omfattar andra företag än kreditinstitut, finansiella institut eller tjänsteföretag. De viktigaste av de här företagen är försäkringsbolagen, som tillsammans med sammanslutningen bildar ett finans- och försäkringskonglomerat.

OP Gruppens och sammanslutningen av andelsbankers juridiska struktur presenteras närmare i OP Gruppens bokslut. Sammanslutningen av andelsbanker utgör inte en sådan koncern som avses i bokföringslagen och inte heller en sådan finansiell företagsgrupp

som avses i kreditinstitutslagen. Centralinstitutet för sammanslutningen ska dock upprätta ett sådant konsoliderat bokslut för sammanslutningen som avses i 9 § i lagen om en sammanslutning av inlåningsbanker.

Minimibeloppet av kapitalbasen och likviditeten hos de företag som ingår i sammanslutningen av andelsbanker övervakas konsoliderat. Centralinstitutet svarar för medlemskreditinstitutens skulder och medlemskreditinstitutet är solidariskt ansvariga för varandras skulder.

# OP Gruppens direktionsledamöter

|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÅR 2014</b>                                                        | <b>3</b>  |
| Chefdirektörens översikt                                              |           |
| OP Gruppen i korthet                                                  |           |
| Viktiga händelser 2014                                                |           |
| OP Gruppens nyckeltal                                                 |           |
| <b>STRATEGI OCH AFFÄRSRÖRELSE</b>                                     | <b>14</b> |
| Omvärlden och finansbranschens megatrender                            |           |
| Strategi                                                              |           |
| Grundelementen i strategin                                            |           |
| Centrala strategiska mål                                              |           |
| OPs affärsrörelser                                                    |           |
| OPs värden                                                            |           |
| OPs värdekedja                                                        |           |
| <b>KUNDER</b>                                                         | <b>34</b> |
| Koncentreringsförmåner                                                |           |
| Servicenätet                                                          |           |
| <b>TEMAN FÖR ANSVARSKÄNSLA</b>                                        | <b>39</b> |
| OPs väsentlighetsanalys                                               |           |
| Ansvarskänsla i affärsrörelse                                         |           |
| OPs roll i samhället                                                  |           |
| Ansvarsfulla produkter och tjänster                                   |           |
| Ansvar för personal                                                   |           |
| Samarbete med intressentgrupper                                       |           |
| <b>RISKHANTERING</b>                                                  | <b>55</b> |
| Riskhanteringen en central del av affärsrörelsen och företagskulturen |           |
| OPs viktigaste risker och hanteringen av dem                          |           |
| <b>FÖRVALTNING OCH LEDNING</b>                                        | <b>60</b> |
| Bolagsstyrning                                                        |           |
| Direktionen                                                           |           |
| Förvaltningsrådet                                                     |           |
| Ledningen i OP Gruppens centralinstitutskoncern                       |           |



**Reijo Karhinen**

f. 1955  
Chefdirektör, verkställande direktör för OP Andelslag  
I direktionen sedan 1994, ordförande sedan 2007  
Bergsråd, ekonomie magister, hedersdoktor vid Åbo handelshögskola och Östra Finlands universitet

## Tidigare central arbetserfarenhet:

Andelsbankscentralen anl: verkställande direktör 1997–2006, funktionsdirektör 1994–1996  
Kuopion Osuuspankki: verkställande direktör 1990–1994  
Savonlinnan Osuuspankki: verkställande direktör 1988–1990  
Varkauden Osuuspankki: verkställande direktör 1985–1988  
Juvan Osuuspankki: biträdande direktör 1979–1984

## Centrala förtroendeuppdrag:

Finansbranschens Centralförbund: styrelseordförande  
Centralhandelskammaren: vice ordförande för styrelsen  
Internationella handelskammaren ICC Finland: vice ordförande för styrelsen  
Finlands Näringsliv: ledamot av styrelsen och arbetsutskottet  
Savonlinnan Oopperajuhlien Kannatusyhdistys: fullmäktigeordförande  
HelsingforsMissionen: fullmäktigeordförande  
Stödföreningen Nya barnsjukhuset: vice ordförande för styrelsen  
Mannerheim-stiftelsen: styrelseledamot  
Försvarsfrämjandet rf: styrelseordförande  
Unico Banking Group: styrelseledamot



**Carina Geber-Teir**

f. 1972  
Kommunikationsdirektör  
I direktionen sedan 2009  
Politics magister

## Tidigare central arbetserfarenhet:

Ömsesidiga arbetspensionsförsäkringsbolaget Varma: kommunikationsdirektör 2002–2009

## Centrala förtroendeuppdrag:

Finansbranschens Centralförbund: ledamot av kommunikationskommittén  
Yle: styrelseledamot  
Unico Banking Group: ledamot av kommunikationskommittén



**Tony Vepsäläinen**

f. 1959  
Direktör för grupptjänster, chefdirektörens ställföreträdare  
Vice ordförande  
I direktionen sedan 2006  
Juris kandidat, eMBA

## Tidigare central arbetserfarenhet:

OP-Centralen anl: verkställande direktör 2007–2010  
Tampereen Seudun Osuuspankki: verkställande direktör 1998–2006  
Åbonejdens Andelsbank: vice verkställande direktör 1996–1998  
Kuopion Osuuspankki: bankdirektör 1993–1996  
Sparbanken i Finland SBF Ab: suppleant för regiondirektören 1992–1993  
Pohjois-Savon Säästöpankki: chefsuppleant 1985–1992

## Centrala förtroendeuppdrag:

Andelslaget Finlands Bostadsmässa: förvaltningsrådets ordförande, 2013–



**Jari Himanen**

f. 1962  
Direktör för gruppstyrning  
I direktionen sedan 2014  
Merkonom, eMBA

## Tidigare central arbetserfarenhet:

Etelä-Karjalan Osuuspankki: verkställande direktör 2009–2014  
Andelsbankscentralen anl: bankdirektör, säljkanaler och säljstöd, 2007–2009  
Andelsbankscentralen anl: bankdirektör, styrning av medlemsbanker 2002–2006  
Kuusamon Osuuspankki: verkställande direktör 1997–2001  
Pohjolan Osuuspankki: bankdirektör 1994–1997  
Iisalmen Osuuspankki: bankdirektör 1989–1994  
Etelä-Savon Osuuspankki: bankdirektör 1986–1989  
Koillis-Savon Osuuspankki: kreditchef 1985–1986

## Centrala förtroendeuppdrag: –

|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÅR 2014</b>                                                        | <b>3</b>  |
| Chefdirektörens översikt                                              |           |
| OP Gruppen i korthet                                                  |           |
| Viktiga händelser 2014                                                |           |
| OP Gruppens nyckeltal                                                 |           |
| <b>STRATEGI OCH AFFÄRSRÖRELSE</b>                                     | <b>14</b> |
| Omvärlden och finansbranschens megatrender                            |           |
| Strategi                                                              |           |
| Grundelementen i strategin                                            |           |
| Centrala strategiska mål                                              |           |
| OPs affärsrörelser                                                    |           |
| OPs värden                                                            |           |
| OPs värdekedja                                                        |           |
| <b>KUNDER</b>                                                         | <b>34</b> |
| Koncentreringsförmåner                                                |           |
| Servicenätet                                                          |           |
| <b>TEMAN FÖR ANSVARSKÄNSLA</b>                                        | <b>39</b> |
| OPs väsentlighetsanalys                                               |           |
| Ansvarskänsla i affärsrörelse                                         |           |
| OPs roll i samhället                                                  |           |
| Ansvarsfulla produkter och tjänster                                   |           |
| Ansvar för personal                                                   |           |
| Samarbete med intressentgrupper                                       |           |
| <b>RISKHANTERING</b>                                                  | <b>55</b> |
| Riskhanteringen en central del av affärsrörelsen och företagskulturen |           |
| OPs viktigaste risker och hanteringen av dem                          |           |
| <b>FÖRVALTNING OCH LEDNING</b>                                        | <b>60</b> |
| Bolagsstyrning                                                        |           |
| Direktionen                                                           |           |
| Förvaltningsrådet                                                     |           |
| Ledningen i OP Gruppens centralinstitutskoncern                       |           |

**Olli Lehtelä**

f. 1962  
Affärsrörelsedirektör, skadeförsäkring  
I direktionen sedan 2014  
Agronomie- och forstmagister, eMBA

**Tidigare central arbetserfarenhet:**

Helsingfors OP Bank Abp: verkställande direktör 2011–2014  
Tampereen Seudun Osuuspankki: verkställande direktör 2006–2010, vice verkställande direktör 1999–2006  
Päijät-Hämeen Osuuspankki: direktör för företagsbanken 1997–1998  
Postbanken Ab: olika chefs- och expertuppdrag 1993–1997  
Sparbanken i Finland SBF Ab: olika chefsuppdrag 1992–1993  
Sb-Service Ab: chefspraktikant 1990–1992

**Centrala förtroendeuppdrag:**

Finansbranschens Centralförbund: ledamot av skadeförsäkringsdirektionen  
Helsingforsregionens handelskammare: delegationsledamot  
Ilmarinen: styrelseledamot  
Insurance Europe Strategic Board: ledamot  
Olycksfallsförsäkringsanstaltens förbund: styrelseledamot  
Unico Banking Group, Bancassurance Committee: ledamot

**Harri Nummela**

f. 1968  
Affärsrörelsedirektör, kapitalförvaltning  
I direktionen sedan 2014 och tidigare 2007–2010  
Juris kandidat, eMBA

**Tidigare central arbetserfarenhet:**

OP-Tjänster Ab: verkställande direktör 2011–2014  
OP-Centralen anl: direktionsledamot, direktör för funktionen Bank- och placeringstjänster 2007–2010, avdelningschef 1998–2006  
OP-Fondbolaget Ab: verkställande direktör 1997–2006  
Tampereen Seudun Osuuspankki: avdelningschef 1992–1997

**Centrala förtroendeuppdrag:**

Finansbranschens Centralförbund: ordförande för placeringsfondsdirektionen  
Automatia Pankkiautomaatit Oy: styrelseledamot

**Harri Luhtala**

f. 1965  
Ekonomidirektör  
I direktionen sedan 2007  
Ekonomie magister

**Tidigare central arbetserfarenhet:**

OP-Pohjola-gruppen: olika expert- och chefsuppdrag 1989–2007

**Centrala förtroendeuppdrag:**

Insättningsgarantifonden: styrelseordförande  
Finlands Näringsliv (EK): ledamot av ekonomi- och skatteutskottet

**Erik Palmén**

f. 1959  
Riskhanteringsdirektör  
I direktionen sedan 2010  
Ekonomie magister, diplomingenjör

**Tidigare central arbetserfarenhet:**

Nordea Bank Finland Abp: olika expert- och chefsuppdrag 1987–2009

**Centrala förtroendeuppdrag:**

Insättningsgarantifonden: delegationsordförande  
Unico Banking Group: ledamot av riskhanteringsutskottet

|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÅR 2014</b>                                                        | <b>3</b>  |
| Chefdirektörens översikt                                              |           |
| OP Gruppen i korthet                                                  |           |
| Viktiga händelser 2014                                                |           |
| OP Gruppens nyckeltal                                                 |           |
| <b>STRATEGI OCH AFFÄRSRÖRELSE</b>                                     | <b>14</b> |
| Omvärlden och finansbranschens megatrender                            |           |
| Strategi                                                              |           |
| Grundelementen i strategin                                            |           |
| Centrala strategiska mål                                              |           |
| OPs affärsrörelser                                                    |           |
| OPs värden                                                            |           |
| OPs värdekedja                                                        |           |
| <b>KUNDER</b>                                                         | <b>34</b> |
| Koncentreringsförmåner                                                |           |
| Servicenätet                                                          |           |
| <b>TEMAN FÖR ANSVARSKÄNSLA</b>                                        | <b>39</b> |
| OPs väsentlighetsanalys                                               |           |
| Ansvarskänsla i affärsrörelse                                         |           |
| OPs roll i samhället                                                  |           |
| Ansvarsfulla produkter och tjänster                                   |           |
| Ansvar för personal                                                   |           |
| Samarbete med intressentgrupper                                       |           |
| <b>RISKHANTERING</b>                                                  | <b>55</b> |
| Riskhanteringen en central del av affärsrörelsen och företagskulturen |           |
| OPs viktigaste risker och hanteringen av dem                          |           |
| <b>FÖRVALTNING OCH LEDNING</b>                                        | <b>60</b> |
| Bolagsstyrning                                                        |           |
| Direktionen                                                           |           |
| Förvaltningsrådet                                                     |           |
| Ledningen i OP Gruppens centralinstitutskoncern                       |           |

**Jouko Pölönen**

f. 1970  
Affärsrörelsedirektör, bankrörelse  
I direktionen sedan 2014  
Ekonomie magister, eMBA

**Tidigare central arbetserfarenhet:**

Pohjola Bank Abp: verkställande direktör 2013–  
Pohjola Försäkring Ab: verkställande direktör 2010–2014  
Pohjola Bank Abp: ekonomi- och finansdirektör 2009–2010 och riskhante-  
ringsdirektör 2001–2008  
PricewaterhouseCoopers: CGR-revisor 1999–2001 och revisor 1993–1999

**Centrala förtroendeuppdrag:**

Finansbranschens Centralförbund: Bankdirektionens ordförande  
Unico Banking Group: styrelseledamot  
OP-Pohjola-ryhmän tutkimussäätiö: styrelseledamot  
Kyösti Haatajan säätiö: styrelseledamot

**Teija Sarajärvi**

f. 1969  
Personaldirektör  
I direktionen sedan 2012  
Filosofie magister

**Tidigare central arbetserfarenhet:**

Metso: personaldirektör sedan 2009 inom affärsområdet Energi och miljö-  
teknik samt sedan 2011 inom affärsområdet Pappers- och fiberteknik  
Nokia: personaldirektör med olika uppdrag både i Finland och i Kina  
1998–2009  
ABB: olika expert- och chefsuppdrag 1994–1998

**Centrala förtroendeuppdrag:**

Finansbranschens Centralförbund: ordförande för arbetsmarknadskom-  
mittén  
Finlands Näringsliv (EK): ledamot av arbetskraftsutskottet  
Unico Banking Group: ledamot av HR-kommittén

**Markku Koponen**

f. 1957  
Direktör för juridiska ärenden  
Ersättare  
Direktionens och förvaltningsrådets sekreterare sedan 1996  
I direktionen sedan 2009  
Vicehäradshövding, eMBA

**Tidigare central arbetserfarenhet:**

Andelsbankscentralen anl: bankdirektör med ansvar för kommunikationen  
1998–2009, sekreterare för Andelsbankscentralens (och dess föregånga-  
res) direktion och förvaltningsråd sedan 1996  
Andelsbankernas Centralbank Abp: direktionens sekreterare 1996–2006  
Pohjola Bank Abp (OKO Bank Abp): styrelsens sekreterare 2006–2014  
ACA och Opstock Ab: emissionsfinansieringschef och emissionsdirektör  
1989–1996  
OP-Pohjola-gruppen: olika expert- och chefsuppdrag 1985–1989

**Centrala förtroendeuppdrag:**

European Association of Cooperative Banks (EACB): Executive Committee  
Finlands Näringsliv (EK) fullmäktigeledamot 2015–  
Centralhandelskammaren: ledamot av lagutskottet  
HSO-säätiö: styrelseordförande  
Helia-stiftelsen: vice ordförande för styrelsen

**Leena Kallasvuo**

f. 1956  
Revisionsdirektör  
Deltagit i direktionens sammanträden sedan 2010  
Ekonomie magister

**Tidigare central arbetserfarenhet:**

Finansinspektionen: olika expert- och chefsuppdrag 2005–2010  
Trema Finland Oy 2000–2005  
Aktia sparbank 1997–2000  
Sparbankernas Central-Aktie-Bank 1983–1996

**Centrala förtroendeuppdrag:**

Interna revisorer rf: styrelseledamot 2011–

|                                                                                                                                                                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>ÅR 2014</b><br>Chefdirektörens översikt<br>OP Gruppen i korthet<br>Viktiga händelser 2014<br>OP Gruppens nyckeltal                                                                                               | 3  |
| <b>STRATEGI OCH AFFÄRSRÖRELSE</b><br>Omvärlden och finansbranschens megatrender<br>Strategi<br>Grundelementen i strategin<br>Centrala strategiska mål<br>OPs affärsrörelser<br>OPs värden<br>OPs värdekedja         | 14 |
| <b>KUNDER</b><br>Koncentreringsförmåner<br>Servicenätet                                                                                                                                                             | 34 |
| <b>TEMAN FÖR ANSVARSKÄNSLA</b><br>OPs väsentlighetsanalys<br>Ansvarskänsla i affärsrörelse<br>OPs roll i samhället<br>Ansvarsfulla produkter och tjänster<br>Ansvar för personal<br>Samarbete med intressentgrupper | 39 |
| <b>RISKHANTERING</b><br>Riskhanteringen en central del av affärsrörelsen och företagskulturen<br>OPs viktigaste risker och hanteringen av dem                                                                       | 55 |
| <b>FÖRVALTNING OCH LEDNING</b><br>Bolagsstyrning<br>Direktionen<br>Förvaltningsrådet<br>Ledningen i OP Gruppens centralinstitutskoncern                                                                             | 60 |

## OP Gruppens förvaltningsrådsledamöter OP-förbundsvis 20.3.2014\*

\*Mandattiden för ledamöter valda på basis av bankernas kapitaltäckning är högst tre år. Mandattiden kan upphöra tidigare, om platsfördelningen mellan OP-förbunden förändras.

| Namn, födelseår och hemort         | OP-förbund och personens mandattid | Ställning i OP Andelslags förvaltningsråd                                                                         | Huvudsyssla, titel                                             | Bakgrund i anselsbanken som förtroendevald        |
|------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Aronen Ilmo, 1958, Eura            | Satakunta, 2012–(2015)*            | Ledamot                                                                                                           | Forsknings- och utvecklingsdirektör, Raisioagro Ab             | Styrelseordförande, Euran Osuuspankki             |
| Eklund Ola, 1952, Raseborg         | Sydkusten, 2013–2016               | Ledamot                                                                                                           | Produktgruppsdirektör, Kuusakoski Oy                           | Styrelseordförande, Andelsbanken Raseborg         |
| Enberg Leif, 1954, Korsnäs         | Österbotten, 2013–2016             | Ledamot                                                                                                           | Företagare, Oy Mapromec Ab                                     | Styrelseordförande, Korsnäs Andelsbank            |
| Eskola Tapani, 1953, Kotka         | Kaakkois-Suomi, 2012–(2015)*       | Ledamot                                                                                                           | Verkställande direktör, Kymen Vesi Oy                          | Styrelseordförande, Kymenlaakson Osuuspankki      |
| Heinonen Jarna, 1965, S:t Karins   | Varsinais-Suomi, 2012–(2015)*      | Ledamot                                                                                                           | Professor i företagande, Åbo handels-högskola, Åbo universitet | Styrelseordförande, Åbonejdens Andelsbank         |
| (Himanen Jari)                     | Kaakkois-Suomi, 2012–2015          | Avgått från förvaltningsrådet efter att ha blivit utnämnd till ledamot av OP Andelslags direktion från 1.10.2014* |                                                                |                                                   |
| Joutsensaari Raita, 1963, Rääkkylä | Pohjois-Karjala, 2014–(2015)*      | Ledamot                                                                                                           | Utvecklingssekreterare, Rääkkylä kommun                        | Styrelseordförande, Rääkkylän Osuuspankki         |
| Järvi Ulla, 1952, Karleby          | Keski-Pohjanmaa, 2013–(2015)*      | Ledamot                                                                                                           | Lektor, yrkeshögskolan Centria                                 | Förvaltningsrådets ordförande, Karleby Andelsbank |
| Kakkori Ari, 1955, Virtdois        | Pirkanmaa, 2014–2017               | Ledamot                                                                                                           | Verkställande direktör, Virtain Osuuspankki                    |                                                   |
| Kauppi Simo, 1954, Björneborg      | Satakunta, 2012–(2015)*            | Ledamot                                                                                                           | Verkställande direktör, Länsi-Suomen Osuuspankki               |                                                   |
| Kiiskinen Juha, 1956, Sulkava      | Suur-Savo, 2012–(2015)*            | Ledamot                                                                                                           | Rektor, Sulkavan yhtenäiskoulu                                 | Styrelseordförande, Sulkavan Osuuspankki          |
| Korhonen Kalevi, 1958, Salla       | Lappi, 2013–2016                   | Ledamot                                                                                                           |                                                                | Styrelseordförande, Sallan Osuuspankki            |
| Kupsala Tuomas, 1967, Korpilahti   | Keski-Suomi, 2012–(2015)*          | Ledamot                                                                                                           | Verkställande direktör, Korpilahden Osuuspankki                |                                                   |

|                                                                                                                                                                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>ÅR 2014</b><br>Chefdirektörens översikt<br>OP Gruppen i korthet<br>Viktiga händelser 2014<br>OP Gruppens nyckeltal                                                                                               | 3  |
| <b>STRATEGI OCH AFFÄRSRÖRELSE</b><br>Omvärlden och finansbranschens<br>megatrender<br>Strategi<br>Grundelementen i strategin<br>Centrala strategiska mål<br>OPs affärsrörelser<br>OPs värden<br>OPs värdekedja      | 14 |
| <b>KUNDER</b><br>Koncentreringsförmåner<br>Servicenätet                                                                                                                                                             | 34 |
| <b>TEMAN FÖR ANSVARSKÄNSLA</b><br>OPs väsentlighetsanalys<br>Ansvarskänsla i affärsrörelse<br>OPs roll i samhället<br>Ansvarsfulla produkter och tjänster<br>Ansvar för personal<br>Samarbete med intressentgrupper | 39 |
| <b>RISKHANTERING</b><br>Riskhanteringen en central del av<br>affärsrörelsen och företagskulturen<br>OPs viktigaste risker och<br>hanteringen av dem                                                                 | 55 |
| <b>FÖRVALTNING OCH LEDNING</b><br>Bolagsstyrning<br>Direktionen<br>Förvaltningsrådet<br>Ledningen i OP Gruppens<br>centralinstitutskoncern                                                                          | 60 |

| Namn, födelseår<br>och hemort     | OP-förbund och personens<br>mandattid                              | Ställning i OP Andelslags<br>förvaltningsråd                  | Huvudsyssla, titel                                                               | Bakgrund i anselsbanken<br>som förtroendevald                      |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Kääriäinen Jukka, 1953, Idensalmi | Pohjois-Savo, 2012–2015                                            | Ledamot                                                       | Biträdande direktör,<br>Folkpensionsanstalten                                    | Förvaltningsrådets ordförande,<br>Pohjois-Savon Osuuspankki        |
| Laaninen Seppo, 1950, Nurmes      | Pohjois-Karjala, 2014–2017                                         | Ledamot                                                       | Rektor,<br>Pohjois-Karjalan ammattiopisto Nurmes<br>(pensionerad sedan 1.1.2015) | Förvaltningsrådets ordförande,<br>Pielisen Osuuspankki             |
| Lehikoinen Vesa, 1954, Janakkala  | Etelä-Suomi, 2014–2017                                             | Andra vice ordförande för<br>förvaltningsrådet                | Verkställande direktör,<br>Janakkalan Osuuspankki                                |                                                                    |
| Levo Timo, 1956, Uleåborg         | Pohjois-Pohjanmaa, 2012–(2015)*                                    | Ledamot                                                       | Verkställande direktör, kommerseråd,<br>Oulun Osuuspankki                        |                                                                    |
| Manninen Kari, 1956, S:t Michel   | Suur-Savo, 2012–2015                                               | Ledamot                                                       | Verkställande direktör, kommerseråd,<br>Suur-Savon Osuuspankki                   |                                                                    |
| Marttila Marita, 1954, Vampula    | Satakunta, 2014–2017                                               | Ledamot<br>(har anhallit om avsked från<br>förvaltningsrådet) | Ledande skötare,<br>Loimaa stad/Social- och hälsovårdscen-<br>tralen             | Styrelseordförande,<br>Vampulan Osuuspankki<br>(avgått 17.12.2014) |
| Mikkola Ari, 1955, Tammela        | Varsinais-Suomi, 2012–(2015)*                                      | Ledamot                                                       | Direktör,<br>Hämeen ammattikorkeakoulu Oy                                        | Vice ordförande för styrelsen,<br>Lounaismaan Osuuspankki          |
| Nikola Annukka, 1960, Kyrkslätt   | Etelä-Suomi, 2012–(2015)*                                          | Ledamot                                                       | Administrationsdirektör,<br>Descom Group Oy                                      | Förvaltningsrådets ordförande,<br>Västra Nylands Andelsbank        |
| Parmasuo Timo, 1950, Esbo         | Annan ledamot (vald utan att iaktta<br>regionprincipen), 2014–2017 | Ledamot                                                       | Industriråd, ordförande för<br>förvaltningsrådet, Meconet Oy                     |                                                                    |
| Pehkonen Jaakko, 1960, Jyväskylä  | Keski-Suomi, 2014–2017                                             | Förvaltningsrådets ordförande                                 | Professor i nationalekonomi,<br>Jyväskylä universitet                            | Styrelseordförande,<br>Keski-Suomen Osuuspankki                    |
| Pitkälä Jorma, 1952, Hämeenkoski  | Etelä-Suomi, 2012–(2015)*                                          | Ledamot                                                       | Landskapsråd                                                                     | Styrelseordförande,<br>Päijät-Hämeen Osuuspankki                   |
| Pullinen Juha, 1963, Pöytyä       | Varsinais-Suomi, 2012–2015                                         | Ledamot                                                       | Verkställande direktör,<br>Loimaan Seudun Osuuspankki                            |                                                                    |

|                                                                                                                                                                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>ÅR 2014</b><br>Chefdirektörens översikt<br>OP Gruppen i korthet<br>Viktiga händelser 2014<br>OP Gruppens nyckeltal                                                                                               | 3  |
| <b>STRATEGI OCH AFFÄRSRÖRELSE</b><br>Omvärlden och finansbranschens<br>megatrender<br>Strategi<br>Grundelementen i strategin<br>Centrala strategiska mål<br>OPs affärsrörelser<br>OPs värden<br>OPs värdekedja      | 14 |
| <b>KUNDER</b><br>Koncentreringsförmåner<br>Servicenätet                                                                                                                                                             | 34 |
| <b>TEMAN FÖR ANSVARSKÄNSLA</b><br>OPs väsentlighetsanalys<br>Ansvarskänsla i affärsrörelse<br>OPs roll i samhället<br>Ansvarsfulla produkter och tjänster<br>Ansvar för personal<br>Samarbete med intressentgrupper | 39 |
| <b>RISKHANTERING</b><br>Riskhanteringen en central del av<br>affärsrörelsen och företagskulturen<br>OPs viktigaste risker och<br>hanteringen av dem                                                                 | 55 |
| <b>FÖRVALTNING OCH LEDNING</b><br>Bolagsstyrning<br>Direktionen<br>Förvaltningsrådet<br>Ledningen i OP Gruppens<br>centralinstitutskoncern                                                                          | 60 |

| Namn, födelseår<br>och hemort           | OP-förbund och personens<br>mandattid | Ställning i OP Andelslags<br>förvaltningsråd    | Huvudsyssla, titel                                                     | Bakgrund i anselsbanken<br>som förtroendevald                    |
|-----------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| <b>Ruuhela Jussi</b> , 1959, Alavo      | Etelä-Pohjanmaa, 2012–(2015)*         | Ledamot                                         | Verkställande direktör,<br>Alavuden Seudun Osuuspankki                 |                                                                  |
| <b>Salomaa Markku</b> , 1952, Rovaniemi | Lappi, 2012–(2015)*                   | Ledamot                                         | Verkställande direktör,<br>Pohjolan Osuuspankki                        |                                                                  |
| <b>Simi Hannu</b> , 1960, Alavieska     | Keski-Pohjanmaa, 2013–2016            | Ledamot                                         | Planerare,<br>Jokilaaksojen koulutuskuntayhtymä                        | Förvaltningsrådets ordförande,<br>Alavieskan Osuuspankki         |
| <b>Tölli Kaija</b> , 1956, Tyrnävä      | Pohjois-Pohjanmaa, 2013–2016          | Ledamot                                         | Exportkoordinator,<br>Ouman Oy                                         | Förvaltningsrådets ordförande,<br>Tyrnävän Osuuspankki           |
| <b>Vierula Jorma</b> , 1953, Seinäjoki  | Etelä-Pohjanmaa, 2012–2015            | Ledamot                                         | Regiondirektör, Suomen Metsäkeskus,<br>Södra och Mellersta Österbotten | Styrelseordförande,<br>Etelä-Pohjanmaan Osuuspankki              |
| <b>Viitanen Timo</b> , 1951, Pälkäne    | Pirkanmaa, 2012–(2015)*               | Ledamot                                         |                                                                        | Förvaltningsrådets ord-förande,<br>Kangasalan Seudun Osuuspankki |
| <b>Väisänen Mervi</b> , 1963, Sotkamo   | Kainuu, 2013–2016                     | Första vice ordförande för<br>förvaltningsrådet | Lektor i marknadsföring,<br>Kajaanin ammattikorkeakoulu                | Styrelseordförande,<br>Sotkamon Osuuspankki                      |
| <b>Väänänen Ari</b> , 1973, Maaninka    | Pohjois-Savo, 2014–(2015*)            | Ledamot                                         | Verkställande direktör,<br>Maaningan Osuuspankki                       |                                                                  |

# Ledningen i OP Gruppens centralinstitutskoncern

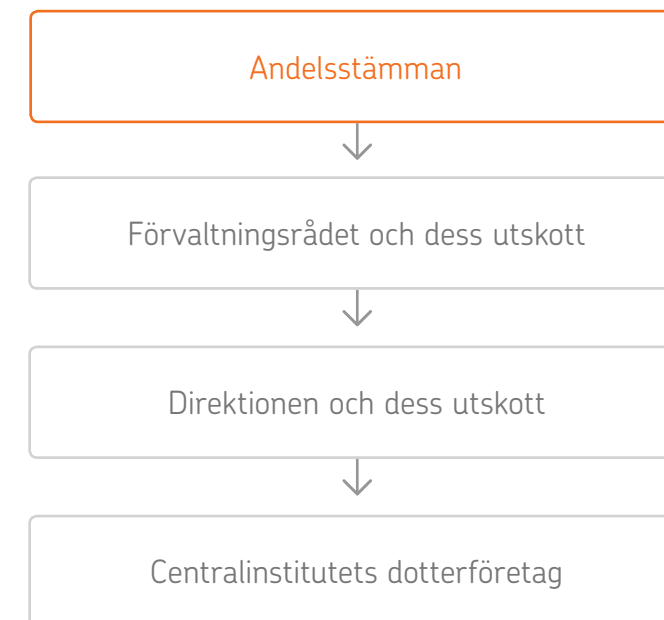
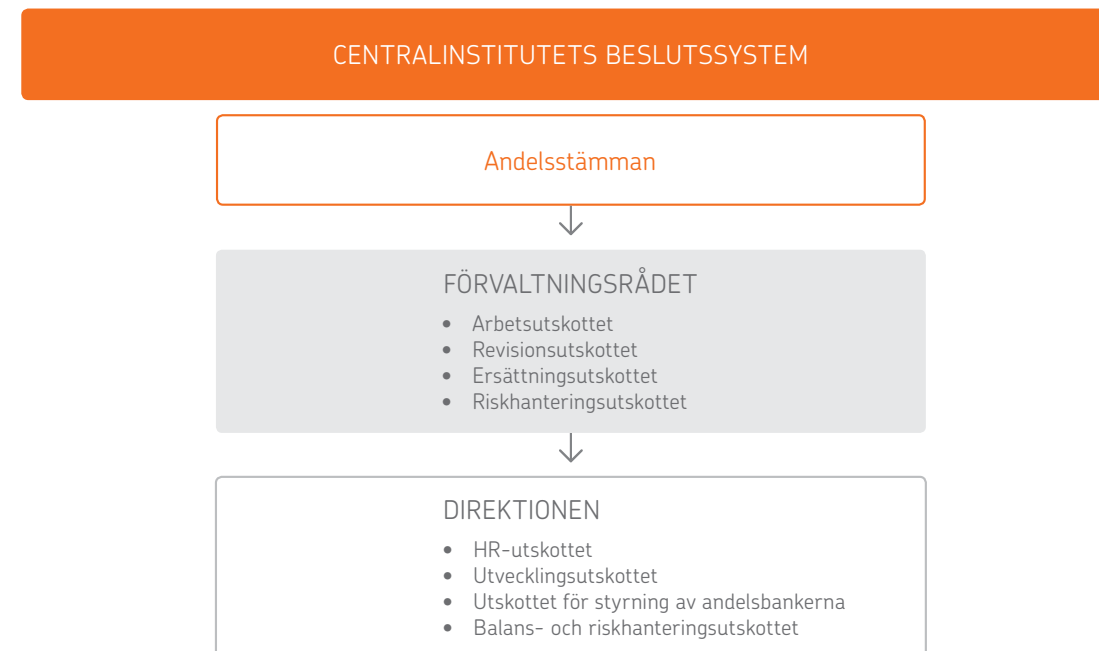
|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÅR 2014</b>                                                        | <b>3</b>  |
| Chefdirektörens översikt                                              |           |
| OP Gruppen i korthet                                                  |           |
| Viktiga händelser 2014                                                |           |
| OP Gruppens nyckeltal                                                 |           |
| <b>STRATEGI OCH AFFÄRSRÖRELSE</b>                                     | <b>14</b> |
| Omvärlden och finansbranschens megatrender                            |           |
| Strategi                                                              |           |
| Grundelementen i strategin                                            |           |
| Centrala strategiska mål                                              |           |
| OPs affärsrörelser                                                    |           |
| OPs värden                                                            |           |
| OPs värdekedja                                                        |           |
| <b>KUNDER</b>                                                         | <b>34</b> |
| Koncentreringsförmåner                                                |           |
| Servicenätet                                                          |           |
| <b>TEMAN FÖR ANSVARSKÄNSLA</b>                                        | <b>39</b> |
| OPs väsentlighetsanalys                                               |           |
| Ansvarskänsla i affärsrörelse                                         |           |
| OPs roll i samhället                                                  |           |
| Ansvarsfulla produkter och tjänster                                   |           |
| Ansvar för personal                                                   |           |
| Samarbete med intressentgrupper                                       |           |
| <b>RISKHANTERING</b>                                                  | <b>55</b> |
| Riskhanteringen en central del av affärsrörelsen och företagskulturen |           |
| OPs viktigaste risker och hanteringen av dem                          |           |
| <b>FÖRVALTNING OCH LEDNING</b>                                        | <b>60</b> |
| Bolagsstyrning                                                        |           |
| Direktionen                                                           |           |
| Förvaltningsrådet                                                     |           |
| Ledningen i OP Gruppens centralinstitutskoncern                       |           |

År 2014 beslöt OP Gruppens förvaltningsråd att betydligt förnya centralinstitutskoncernens ledning och organisationsstruktur. Målet är att ändra hela gruppens och särskilt centralinstitutskoncernens ledning så att den bli klart mer affärsrörelseorienterad och samtidigt koncentrera koncernstrukturen. Ett ytterligare mål är att säkerställa en tillräcklig kundinsikt och beakta kundens röst allt mer i gruppens verksamhet samt i produkt- och tjänsteutvecklingen.

De tre affärsområdena, dvs. bankrörelsen, kapitalförvaltningen och skadeförsäkringen, utgör grunden för ledningen i hela koncernen.

## Andelsstämman

OP Andelslags högsta beslutande organ är andelsstämman. Vid den ordinarie andelsstämman behandlas de ärenden som nämns i 7 § i centralinstituts stadgar. De är bl.a. fastställande av resultaträkningen och balansräkningen samt koncernresultaträkningen och koncernbalansräkningen för föregående räkenskapsperiod samt val av ledamöter till förvaltningsrådet och en revisor.



|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÅR 2014</b>                                                        | <b>3</b>  |
| Chefdirektörens översikt                                              |           |
| OP Gruppen i korthet                                                  |           |
| Viktiga händelser 2014                                                |           |
| OP Gruppens nyckeltal                                                 |           |
| <b>STRATEGI OCH AFFÄRSRÖRELSE</b>                                     | <b>14</b> |
| Omvärlden och finansbranschens megatrender                            |           |
| Strategi                                                              |           |
| Grundelementen i strategin                                            |           |
| Centrala strategiska mål                                              |           |
| OPs affärsrörelser                                                    |           |
| OPs värden                                                            |           |
| OPs värdekedja                                                        |           |
| <b>KUNDER</b>                                                         | <b>34</b> |
| Koncentreringsförmåner                                                |           |
| Servicevärdet                                                         |           |
| <b>TEMAN FÖR ANSVARSKÄNSLA</b>                                        | <b>39</b> |
| OPs väsentlighetsanalys                                               |           |
| Ansvarskänsla i affärsrörelse                                         |           |
| OPs roll i samhället                                                  |           |
| Ansvarsfulla produkter och tjänster                                   |           |
| Ansvar för personal                                                   |           |
| Samarbete med intressentgrupper                                       |           |
| <b>RISKHANTERING</b>                                                  | <b>55</b> |
| Riskhanteringen en central del av affärsrörelsen och företagskulturen |           |
| OPs viktigaste risker och hanteringen av dem                          |           |
| <b>FÖRVALTNING OCH LEDNING</b>                                        | <b>60</b> |
| Bolagsstyrning                                                        |           |
| Direktionen                                                           |           |
| Förvaltningsrådet                                                     |           |
| Ledningen i OP Gruppens centralinstitutskoncern                       |           |

## Förvaltningsrådet och dess utskott

Centralinstitutskoncernen består av koncernens moderbolag OP Andelslag (centralinstitutet), som ägs av sammanslutningens medlemsbanker samt av bolag där centralinstitutet eller dess dotterbolag antingen innehar majoriteten eller äger bolaget helt och hållet. Kreditinstitutet som hör till koncernen, är sådana medlemskreditinstitut i en sammanslutning, som beskrivs i lagen om en sammanslutning av inlåningsbanker.

Ledningen av centralinstitutskoncernen utgår från centralinstitutets förvaltningsråd samt dess styrning och övervakning. Förvaltningsrådet består av minst 32 och högst 36 ledamöter som valts av andelsstämman. Förvaltningsrådets ledamöter väljs bland företrädare för OP-förbunden.

Förvaltningsrådets allmänna uppgift, är att övervaka hur direktionen och verkställande direktören sköter förvaltningen av centralinstitutet, samt att centralinstitutets och dess koncerns verksamhet handhas med sakkunskap och omsorg i överensstämmelse med lagen om andelslag samt andelslagets och OP gruppens intresse. Förvaltningsrådet övervakar också att de av förvaltningsrådet fastställda riktlinjerna och principerna på grupplanen följs i centralinstitutskoncernen.

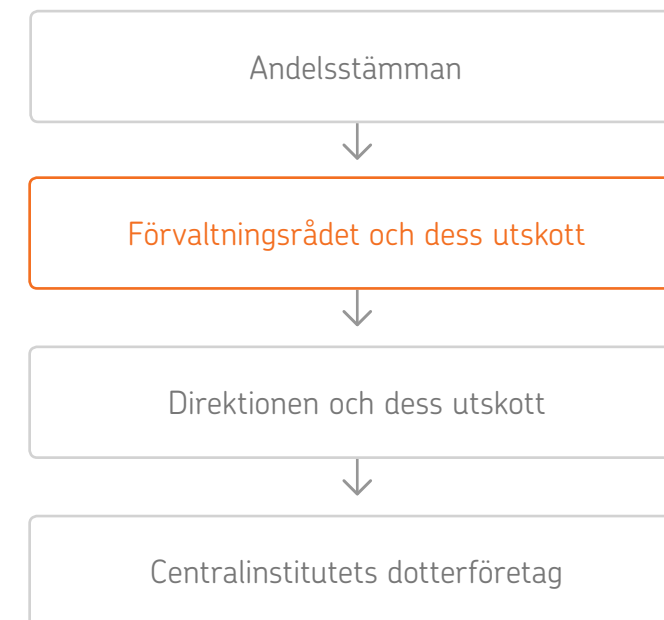
Förvaltningsrådets särskilda uppgift är att fastställa de allmänna verksamhetsprinciper som avses i lagen om en sammanslutning av inlåningsbanker. Förvaltningsrådet beslutar om de centrala anvisningarna på grupplanen och fastställer principerna för centralinstitutskoncernens interna kontroll samt bedömer och övervakar den interna kontrollens effektivitet och täckning i koncernen och dess företag samt fastställer verksamhetsprinciperna och den årliga verksamhetsplanen för internrevisionen.

Förvaltningsrådet väljer ledamöterna och ersättarna till direktionen, som fungerar som styrelse för gruppens centralinstitut och koncernens moderföretag, samt revisionsdirektören och fastställer befattningsbeskrivningarna för dessa.

Förvaltningsrådets ordförande och bägge vice ordföranden bildar förvaltningsrådets presidium. Presidiet har som uppgift bland annat att bereda förslagen till centralinstitutets förvaltningsråd om organisationsförändringar i centralinstitutets högsta ledning, strukturförändringar i centralinstitutet, utnämningar av centralinstitutets direktionsledamöter, ersättare och revisionsdirektören, justeringar i befattningsbeskrivningar, om att uppgifter ska upphöra, besluta om de årliga justeringarna av centralinstitutets direktionsledamöters, ersättares och revisionsdirektörens löner och löneförmåner samt ersättning. Förvaltningsrådet informeras om besluten.

Förvaltningsrådet har dessutom ett arbetsutskott, ersättningsutskott, revisionsutskott och riskhanteringsutskott, vilkas arbetsordningar förvaltningsrådet fastställer. Utskotten har ingen självständig beslutanderätt, utan de bereder ärenden för förvaltningsrådet.

Läs mer om förvaltningsrådet och dess utskott i OP Gruppens bolagsstyrningsrapport 2014.



|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÅR 2014</b>                                                        | <b>3</b>  |
| Chefdirektörens översikt                                              |           |
| OP Gruppen i korthet                                                  |           |
| Viktiga händelser 2014                                                |           |
| OP Gruppens nyckeltal                                                 |           |
| <b>STRATEGI OCH AFFÄRSRÖRELSE</b>                                     | <b>14</b> |
| Omvärlden och finansbranschens megatrender                            |           |
| Strategi                                                              |           |
| Grundelementen i strategin                                            |           |
| Centrala strategiska mål                                              |           |
| OPs affärsrörelser                                                    |           |
| OPs värden                                                            |           |
| OPs värdekedja                                                        |           |
| <b>KUNDER</b>                                                         | <b>34</b> |
| Koncentreringsförmåner                                                |           |
| Servicenätet                                                          |           |
| <b>TEMAN FÖR ANSVARSKÄNSLA</b>                                        | <b>39</b> |
| OPs väsentlighetsanalys                                               |           |
| Ansvarskänsla i affärsrörelse                                         |           |
| OPs roll i samhället                                                  |           |
| Ansvarsfulla produkter och tjänster                                   |           |
| Ansvar för personal                                                   |           |
| Samarbete med intressentgrupper                                       |           |
| <b>RISKHANTERING</b>                                                  | <b>55</b> |
| Riskhanteringen en central del av affärsrörelsen och företagskulturen |           |
| OPs viktigaste risker och hanteringen av dem                          |           |
| <b>FÖRVALTNING OCH LEDNING</b>                                        | <b>60</b> |
| Bolagsstyrning                                                        |           |
| Direktionen                                                           |           |
| Förvaltningsrådet                                                     |           |
| Ledningen i OP Gruppens centralinstitutskoncern                       |           |

## Direktionen och dess utskott

Centralinstitutet har en direktion som fungerar som styrelse. Direktionen består enligt centralinstitutets stadgar av ordföranden, som arbetar som verkställande direktör och som benämns chefdirektör, av chefdirektörens ställföreträdare, som fungerar som vice ordförande för direktionen, samt, enligt vad som förvaltningsrådet beslutar, av minst fyra och högst åtta övriga ledamöter och högst fyra ersättare. Mandattiden för ledamöterna och ersättarna i direktionen fortsätter tills vidare, dock högst till pensionsåldern enligt ledamotens tjänsteavtal.

Förvaltningsrådet beslutar om arbetsfördelningen mellan ledamöterna i direktionen. Direktionsledamöterna och ersättarna ska ha tillräcklig allmän kunskap om finansbranschen, om ekonomiska ärenden och om centralinstitutet och dess koncern samt om OP Gruppens affärsrörelse och annan kompetens som uppgiften kräver.

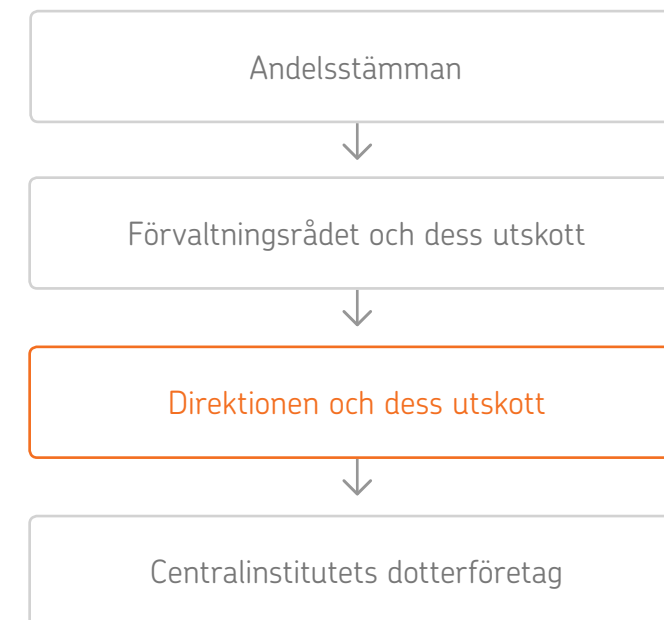
Direktionen ansvarar för den operativa ledningen av hela koncernen. Ledningen baserar sig i hela koncernen på de tre rörelsesegmenten, dvs. bank-, skadeförsäkrings- och kapitalförvaltningsrörelsen. Direktionsledamöternas ansvarsområden följer den här segmentindelningen.

Direktionen har till uppgift att leda centralinstitutets och dess koncerns verksamhet i enlighet med lagen om andelslag och centralinstitutets stadgar. Direktionen ansvarar för att ändamålsenligt organisera moderföretagets och dess koncerns förvaltning och verksamhet samt för att leda koncernens verksamhet. Direktionen fastställer också centralinstitutskoncernens operativa och juridiska beslutssystem.

Centralinstitutskoncernen har ingen separat ledningsgrupp, utan uppgiften sköts av centralinstitutets direktion.

Direktionen har bildat fyra utskott och fastställt deras arbetsordning. Direktionens utskott är HR-utskottet, utvecklingsutskottet, utskottet för styrning av andelsbankerna samt balans- och riskhanteringsutskottet. Utskotten har ingen självständig beslutanderätt, utan direktionen fattar beslut på basis av utskottens beredning.

Läs mer om direktionen och dess utskott i OP Gruppens bolagsstyrningsrapport 2014.



|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÅR 2014</b>                                                        | <b>3</b>  |
| Chefdirektörens översikt                                              |           |
| OP Gruppen i korthet                                                  |           |
| Viktiga händelser 2014                                                |           |
| OP Gruppens nyckeltal                                                 |           |
| <b>STRATEGI OCH AFFÄRSRÖRELSE</b>                                     | <b>14</b> |
| Omvärlden och finansbranschens megatrender                            |           |
| Strategi                                                              |           |
| Grundelementen i strategin                                            |           |
| Centrala strategiska mål                                              |           |
| OPs affärsrörelser                                                    |           |
| OPs värden                                                            |           |
| OPs värdekedja                                                        |           |
| <b>KUNDER</b>                                                         | <b>34</b> |
| Koncentreringsförmåner                                                |           |
| Servicenätet                                                          |           |
| <b>TEMAN FÖR ANSVARSKÄNSLA</b>                                        | <b>39</b> |
| OPs väsentlighetsanalys                                               |           |
| Ansvarskänsla i affärsrörelse                                         |           |
| OPs roll i samhället                                                  |           |
| Ansvarsfulla produkter och tjänster                                   |           |
| Ansvar för personal                                                   |           |
| Samarbete med intressentgrupper                                       |           |
| <b>RISKHANTERING</b>                                                  | <b>55</b> |
| Riskhanteringen en central del av affärsrörelsen och företagskulturen |           |
| OPs viktigaste risker och hanteringen av dem                          |           |
| <b>FÖRVALTNING OCH LEDNING</b>                                        | <b>60</b> |
| Bolagsstyrning                                                        |           |
| Direktionen                                                           |           |
| Förvaltningsrådet                                                     |           |
| Ledningen i OP Gruppens centralinstitutskoncern                       |           |

## Centralinstitutets dotterföretag

I hela koncernen fattas beslut så långt som möjligt som koncernbeslut av centralinstitutets direktion. Dotterföretagens styrelser behandlar de frågor som hör till dem i första hand antingen i enlighet med riktlinjerna från centralinstitutets direktion eller efter att ha hört direktionen om de frågor som behandlas.

Centralinstitutets direktion fattar beslut om personer som föreslås som ledamöter till dotterföretagens styrelser varefter styrelsen väljs på det sätt som fastställs i bolagsordningen och gällande lagstiftning. Dotterföretagens styrelser består i första hand av centralinstitutets direktionsledamöter. Styrelseledamöterna ska ha tillräcklig kännedom om ekonomiska frågor och om företagets affärsrörelse eller annan kompetens som uppgiften förutsätter samt möjlighet att avsätta tillräckligt med tid för skötseln av uppgiften.

I arbetsordningarna för dotterföretagens styrelser beskrivs de uppgifter som respektive styrelse har. I arbetsordningarna beskrivs också de viktigaste beslutsplanen. Styrelserna upprättar årligen också verksamhetsplaner ur vilka tidtabellen för sammanträdena samt de viktigaste ärendena som behandlas vid sammanträdena framgår. Styrelserna utvärderar sin verksamhet och sina arbetsrutiner regelbundet.

Dotterföretagens styrelseordförande fungerar som operativ chef för respektive dotterföretags verkställande direktör.

Läs mer i OP Gruppens Bolagsstyrningsrapport 2014.

## Ledningen i andelsbankerna

Centralinstitutets förvaltningsråd har fastställt rekommendationer för bolagsstyrning för andelsbankerna. Rekommendationerna gäller bl.a. andelsbankens förvaltningsorgan och operativa ledning, den interna kontrollen och ersättningarna. Andelsbankerna offentliggör egna bolagsstyrningsrapporter.

