

# Samantekt um starfsemi og endurskipulagningu NBI hf. frá 6. október 2008



# Samantekt um starfsemi og endurskipulagningu NBI hf. frá 6. október 2008

NBI hf. (hér eftir nefndur „Landsbankinn“) var stofnaður í október 2008 utan um innlendar innstæður og meirihluta íslenskra eigna gamla Landsbanka Íslands hf. Meginbreyting á starfsemi Landsbankans frá því sem var fyrir hrun í Landsbanka Íslands hf., má segja að sé annars vegar sú að bankinn hefur tímabundið þurft að beina stærstum hluta starfsemi sinnar að úrvinnslu skuldamála viðskiptavina fremur en útlánastarfsemi og hins vegar að hann sinnir nú nær einvörðungu innlendri starfsemi. Þetta hefur kallað á víðtækar skipulagsbreytingar, samruna sviða og breytingar á verksviði þeirra. Framkvæmdastjórum hefur verið fækkað og ábyrgðarsvið þeirra skýrð. Einkabankasvið, eignastýringarsvið, alþjóðasvið og verðbréfasvið hafa verið lögð niður og felld undir aðra starfsemi. Þá var hluti lögfræðisviðs sameinuð upplýsingatækisviði sem heitir nú rekstrarsvið.

Landsbanka Íslands hf. var stýrt af tveimur bankastjórum og skipt í tíu svið, sex tekjusvið og fjögur stoðsvið auk útibúanets. Tekjusviðin voru fyrirtækjasvið, útibúaþróun og einstaklingssvið, eignastýringarsvið, einkabankasvið, alþjóðasvið og verðbréfasvið. Stoðsviðin voru rekstrarsvið, lögfræðisvið, starfsmannasvið og upplýsingatækisvið. Miklar breytingar voru gerðar á yfirstjórn bankans við yfirtöku ríkisins til að bregðast við breyttum aðstæðum. Þannig starfa nú hjá Landsbankanum eingöngu þrjú af tíu framkvæmdastjórum sem áður störfuðu hjá Landsbanka Íslands hf.

## NÚVERANDI SKIPULAG

**Fjármálasvið:** Nýtt svið var stofnað um fjárhagsdeild, reikningshald, fjárstýringu og verðbréfastarfsemi sem færðist að hluta undir sviðið fjárstýringu og markaði á árinu 2010. Framkvæmdastjóri fjármálasviðs er Jón Þ. Oddleifsson. Undir Fjármálasviðið heyrir nú reikningshald, fjárhagsdeild og áætlanagerð.

**Fjárstýring & Markaðir:** Helstu verkefni sviðsins eru að annast stýringu lausafjár bankans, bæði í íslenskum krónum og erlendum gjaldmiðlum og að takmarka gjaldeyris- og vaxtaáhættu hans, jafnframt því að annast markaðsviðskipti. Einnig fellur undir sviðið fyrirtækjaráðgjöf bankans sem meðal annars annast sölu á þeim fyrirtækjum sem lenda tímabundið í eigu Landsbankans. Framkvæmdastjóri sviðsins er Hreiðar Bjarnason..

**Fyrirtækjasvið:** Er með nokkuð svipuðu sniði og áður en til viðbótar hefur verið stofnuð ný eining sem kallast fyrirtækjaþróun sem annast m.a. endurskipulagningu skuldsettra fyrirtækja. Framkvæmdastjóri er Árni Þór Þorbjörnsson.

**Viðskiptabankasvið:** Annast umsjón viðskipta við einstaklinga og þjónustu við útibú auk markaðs- og vefmála og einkabankaþjónustu. Framkvæmdastjóri er Anna Bjarney Sigurðardóttir. Viðskiptabankasvið tók yfir hluta verkefna sem áður höfðu verið á Lögfræðisviði og snúa að þjónustu við útibúanet bankans.

**Lögfræðisvið:** Annast meðal annars lögfræðiráðgjöf fyrir bankann. Lögfræðinnheimta er starfrækt á sviðinu og úrvinnsla sértækra útlána. Framkvæmdastjóri er Gunnar Viðar.

**Starfsmannasvið** sinnir sömu verkum og áður en til viðbótar komu verkefni eignadeildar og skjalastjórnunar. Framkvæmdastjóri er Atli Atlason.

**Rekstrarsvið:** Byggt á grunni upplýsingatækisviðs sem lagt var niður og því tilheyra tölvu- og tæknimál, bakvinnsla höfuðstöðva og miðvinnsla fyrir útibúanet bankans sem fluttist frá lögfræðisviði. Framkvæmdastjóri er Guðmundur Guðmundsson.

**Útibúanet:** Landsbankinn rekur 37 útibú og afgreiðslur um land allt og er með víðtækasta útibúanet viðskiptabankanna. Útibúin gegna lykilhlutverki varðandi þjónustu við einstaklinga og smá og meðalstór fyrirtæki.

## ÁHÆTTUSTÝRING

Áhættustýring sinnir allri áhættustýringu og útlánaeftirliti bankans en þau verkefni skiptust áður milli alþjóðasviðs og lögfræðisviðs. Yfirmaður deildarinnar hefur lengst af verið Þórir Örn Ingólfsson en á árinu 2010 tók Perla Ösp Ásgeirsdóttir við forstöðu deildarinnar. Sameining allrar áhættustýringar á einn stað veitir skilvirkari, betri og öruggari upplýsingar sem og aukna yfirsýn yfir áhættu í rekstri bankans.

## DÓTTUR- OG HLUTDEILDARFÉLÖG

NBI hf. á nú og rekur sex dótturfélög og nokkur hlutdeildarfélag. Eignarhlutur hlutdeildarféлага er færður í samræmi við hlutdeild bankans í eigin fé þeirra og hlutdeild í rekstrarafkomu er færð með sama hætti. Úthlutaður arður er færður til lækunar á eignarhlut bankans í viðkomandi félagi.

### Landsvaki hf.

Landsvaki hf. er rekstrarfélag sem sem starfar á grundvelli laga nr. 161/2002, um fjármálafyrirtæki og laga nr. 30/2003 um verðbréfasjóði og fjárfestingasjóði og annast rekstur verðbréfasjóða og fjárfestingarsjóða.

Framkvæmdastjóri félagsins er Björn Þór Guðmundsson.

### Horn fjárfestingarfélag ehf.

Horn fjárfestingarfélag ehf. heldur utan um hlutabréfaeign Landsbankans. Markmið með stofnun félagsins er að aðgreina eignarhald og rekstur á fjárfestingum í hlutabréfum frá meginstarfsemi bankans. Horn Fjárfestingarfélag ehf. hefur yfirtekið nær öll hlutabréf í skráðum og óskráðum félögum sem fluttust frá Landsbanka Íslands hf. til Landsbankans.

Framkvæmdarstjóri félagsins er Hermann Már Þórisson.

### Hömlur ehf.

Hömlur sér um aðrar fullnustueignir sem bankinn eignast en þær sem falla undir Reginn, s.s. íbúðarhúsnæði, sumarbústaði og minna atvinnuhúsnæði. Hömlur heyrir undir lögfræðisvið bankans.

### Reginn ehf.

Reginn ehf. er sértækt dótturfyrirtæki Landsbankans. Félagið fer með eignarhald bankans á fasteignum eða hlutafé fasteignafélaga sem líklegt er að bankinn eigi um einhvern tíma. Félagið mun bera ábyrgð á umsýslu og ráðstöfun fasteigna eða fasteignafélaga, sem bankinn kann að eignast vegna umbreytingar krafna í hlutafé eða vegna fullnustugjörninga. Stofnun Regins ehf. og starfsemi félagsins er einn þáttur í þeim víðtæku ráðstöfunum sem Landsbankinn beitir við fjárhagslega endurskipulagningu atvinnufyrirtækja.

Framkvæmdastjóri félagsins er Helgi S. Gunnarsson.

### Eignarhaldsfélagið Vestia ehf.

Eignarhaldsfélagið Vestia ehf. er dótturfélag Landsbankans sem ber ábyrgð á umsýslu og ráðstöfun eignarhalds í atvinnufyrirtækjum sem bankinn fær í hendur í kjölfar fjárhagslegrar endurskipulagningar atvinnufyrirtækja, þ.e. þar sem kröfum bankans er breytt í hlutafé eða sem koma til við skuldaskil viðskiptamanna bankans. Þá hefur félagið einnig með höndum umsýslu eignarhluta í atvinnufyrirtækjum sem af öðrum orsökum þykir rétt að félagið annist.

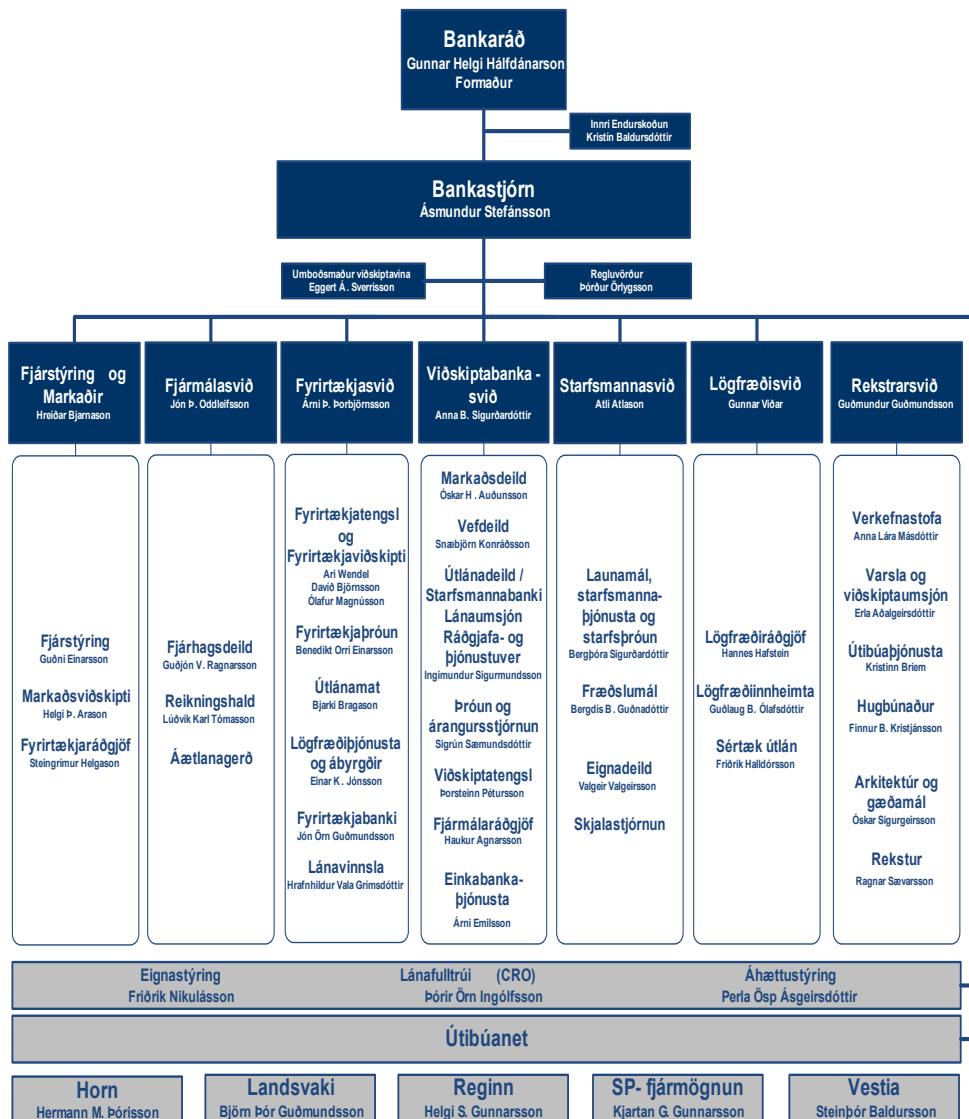
Framkvæmdastjóri Vestia er Steinþór Baldursson

### SP fjármögnun

SP-Fjármögnun hf. var stofnað árið 1995 af Sparisjóðunum. Í nóvember 2002 eignaðist Landsbankinn 51% hlut í SP-Fjármögnun hf. á móti 49% hlut Sparisjóðanna. Starfsemi SP-Fjármögnunar er tvíþætt; tækjafjármögnun í formi eignaleigu og bílafjármögnun fyrir einstaklinga og fyrirtæki. Landsbankinn eignaðist SP að fullu í mars 2009.

Framkvæmdastjóri félagsins er Kjartan Georg Gunnarsson.

Skipurit Landsbankans (NBI hf.) frá apríl 2010:



## VIÐBRÖGÐ VIÐ HRUNINU

Frá því Landsbankinn tók við hluta af starfsemi gamla Landsbanka Íslands hf. hefur stór hluti starfsemi bankans snúist um að læra af fortíðinni - með það fyrir augum að sá hluti starfsemi bankans sem tengdist eða átti með einhverjum hætti þátt í hruni íslenska bankakerfinu yrði endurskoðaður.

Því hefur verið lýst yfir af hálfu Landsbankans að bankinn og starfsmenn hans skorist ekki undan ábyrgð á verkum sínum á síðustu árum. Á þeim grunni hefur yfirstjórn bankans hlutast til um viðamikil endurskoðunar- og úrbótastarf á reglum, skipulagi og verkferlum. Grunnskipulag bankans hefur verið endurskoðað og áherslan færst á kjarnastarfsemi viðskiptabankans.

- Langflestir framkvæmdastjórar sem áður voru og margir forstöðumenn hafa hætt störfum.
- Regluverkið í heild hefur verið endurunnið og er í frekari endurskoðun en nýjar almennar útlána- og áhættureglur bankaráðs þar sem fram kemur áhættuvilji Landsbankans voru samþykktar af bankaráði í febrúar 2010.
- Settar hafa verið á stofn deildir til að takast á við sértækan skuldavanda fyrirtækja og einstaklinga.
- Hugmyndafræði bankans og stefna hefur verið endurskoðuð meðal annars af starfsmönnum í viðamikilli stefnumótunarvinnu.
- Samþykkt hefur verið að Landsbankinn skuli tryggja fyrir árslok 2013 að hlutur hvors kyns verði ekki undir 40% í forystusveit bankans og dótturfélaga hans.

- Tugir verkferla hafa verið endurskoðaðir og þeim breytt eða lagaðir að hertum kröfum og viðmiðunum.
- Alþjóðasvið og viðskipti með flóknari fjármálagerninga hafa minnkað vægi.
- Áhættustýring bankans sem tekur á útlánaeftirliti, markaðsáhættu, lausafjárahættu og rekstraráhættu hefur verið eflað og nýr yfirmaður ráðinn. Áhættustýring heyrir nú undir bankastjóra ólíkt því sem áður var þar sem hún tilheyrði tveimur stoðsviðum bankans.
- Regluvörður bankans heyrir nú beint undir bankastjóra en var áður hluti af lögfræðisviði. Með þessu hefur regluvörður verið gerður sjálfstæðari í störfum sínum. Þá hefur verið tryggt betra upplýsingaflæði til regluvarðar.
- Innri endurskoðun hefur verið eflað og nýr yfirmaður fer fyrir starfseminni.
- Umboðsmaður viðskiptavina hefur tekið til starfa. Hann er ráðinn af bankaráði en heyrir beint undir bankastjóra.
- Komið hefur verið á fót nýskipan á fjármálasviði með það að markmiði að auka áherslu á áætlanagerð og sérstök deild hefur verið stofnuð um hana.
- Áhættunefnd var stofnuð og tók til starfa í mars 2009.
- Nýjar útlánareglur voru samþykktar í apríl 2009.
- Útlánaheimildir allra starfsmanna voru endurnýjaðar maí 2009.
- Nýjar reglur um stórar áhættuskuldbindingar voru settar í ágúst 2009.
- Nýjar reglur um rekstraráhættu tóku gildi í október 2009.
- Nýjar lausafjárreglur voru settar í janúar 2010.
- Nýjar markaðsáhættureglur verða til samþykktar í desember 2010.

Að auki eru margar og viðamiklar aðrar umbætur í undirbúningi eða á lokastigum, t.d. nýtt eftirlitskerfi með rekstraráætlunum fyrir viðskiptastjóra, eftirlitskerfi með fjárhagslegum skilmálum lánasamninga, úrbætur í skráningu og skjalagerð, stöðug endurskoðun á verkferlum og svo má áfram telja. Síðast en ekki síst hafa starfsmenn bankans sett sér gildi sem eiga að tryggja að innan bankans ríki hugarfar sem er undirstaða heilbrigðrar og kröftugar bankastarfsemi. Allar þessar breytingar hafa að markmiði að tryggja eins og kostur er, að ekkert af því sem úrskæiðs fór í rekstri bankans á síðustu mánuðum og árum fyrir hrúnið, geti endurtekið sig.

Þrátt fyrir andbyr mynda starfsmenn bankans enn sterka liðsheild og allar þær kannanir sem gerðar hafa verið á viðhorfi starfsmanna sýna að starfsmenn telja sig vera reiðubúna að takast á við þau verkefni sem framundan eru.

## **SAMNINGAR VIÐ KRÖFUHAFNA**

Viðamesta verkefni bankans, að frátalinni endurskipulagningu skulda fyrirtækja og einstaklinga, hefur verið að ná samningum við kröfuhafa Landsbanka Íslands hf., eða skilaneftndina fyrir þeirra hönd. Samningarnir snerust um kaupverð þeirra lána sem tekin voru yfir úr Landsbanka Íslands hf. og færð til Landsbankans. Þann 15. desember 2009 skrifuðu Bankasýsla ríkisins fyrir hönd Fjármálaráðuneytisins og íslenska ríkisins undir samning við Skilaneftnd Landsbanka Íslands hf. Samið var um að Landsbankinn gæfi út 247 milljarða króna skuldabréf til Landsbanka Íslands hf. Skuldabréfið er í erlendum gjaldmiðlum til 10 ára og, af því verða aðeins greiddir vextir fyrstu fimm árin. Með þessu er Landsbankanum tryggð erlend fjármögnun sem miklu mun skipta fyrir íslenskt efnahagslíf. Þá er gert ráð fyrir að gefin verði út hlutabréf til gamla bankans að fjárhæð 28 milljarðar króna sem svarar til 18,7% heildarhlutafjár Landsbankans.

Heildarfjárhæð skuldabréfsins og hlutabréfanna samsvarar mati Landsbankans á yfirteknum eignum umfram skuldir, en er lágmarksverðmæti eignanna að mati skilaneftndar og ráðgjafa hennar. Fari svo að verðmæti yfirfærðra eigna reynist meira en mat Landsbankans gerir ráð fyrir mun bankinn gefa út viðbótarskuldabréf til þrotabús Landsbanka Íslands hf. sem gæti numið allt að 92 milljörðum króna, en þess í stað fengi ríkissjóður aðurnefnd hlutabréf að fjárhæð 28 milljarðar til baka. Óháður aðili mun annast lokamat á verðmæti eignanna í árslok 2012.

Segja má að þessi samningagerð hafi sett mark sitt á allt starf bankans á árinu 2009, enda myndar niðurstaða hennar í senn grunn endurfjármögnunar bankans og nýs efnahagsreiknings sem aftur er undirstaða starfsemi bankans. Það er mat stjórnenda að samningarnir hafi skilað tilætluðum árangri fyrir bankann og viðskiptavinum hans.

## EFNAHAGSUMHVERFIÐ

Gríðarlegur samdráttur hefur verið annað megineinkenni efnahagsþróunar á Íslandi frá því á árinu 2008 og fjárfestingar opinberra jafnt sem einkaaðila hafa dregist verulega saman. Samdráttur hefur verið í innflutningi, verðbólga verið hærrí en búist var við og eftirspurn í hagkerfinu fór hraðminnkandi á árinu. Þetta hefur haft þau áhrif að þrátt fyrir lækkandi vexti hefur eftirspurn eftir lánsfé verið hverfandi.

Hitt megineinkenni íslenskra efnahagsmála er óvissan sem við blasir og hefur hún letjandi áhrif á framkvæmdamátt bæði einstaklinga og fyrirtækja. Ekki hefur gengi sem skyldi að eyða þeirri óvissu og hefur hún valdið miklum erfiðleikum í rekstri fyrirtækja og heimila. Við bætist töluvert atvinnuleysi sem veldur miklum sársauka og vanda. Ný störf eru grunnur að því að hægt verði að snúa þessari þróun við og munu skipta miklu meiru en niðurskrift skulda, um framtíðarsýn fólks, kjark þess og þor.

Landsbankinn hefur neyðst til að taka yfir rekstur nokkurra fyrirtækja og fasteignafélaga og hefur í þeim tilgangi stofnað sérstök dótturfélög til að halda þeim rekstri aðskildum frá hefðbundinni bankastarfsemi. Þetta hefur valdið deilum, en forsvarsmenn bankans telja að þeir hafi tekið rétta ákvörðun við yfirtöku fyrirtækjanna, enda aðrir valkostir sýnu verri í öllum tilvikum.

## FRAMTÍÐARTRAUST

Engum blöðum er um að fletta að bankastarfsemi hefur tapað trausti um allan heim og ekki síst á Íslandi þar sem kannanir sýna að traust almennings í garð banka er í sögulegu lágmarki. Stærsta verkefni núverandi starfsmanna Landsbankans er að endurvinna það traust sem glatast hefur.

Landsbankinn er stærsta fjármálafyrirtæki landsins og rekur 37 útibú eða afgangi um land allt. Hjá honum starfa nú ríflega 1100 manns. Bankinn ber því mikla ábyrgð í því árferði sem nú ríkir, en hefur um leið einstæða stöðu til að marka djúp spor í endurreisn efnahagslífsins. Það er markmið bankans, stjórnenda hans og starfsmanna.