

Aðalfundur Landsbankans 28. mars 2012:

Ávarp formanns bankaráðs Gunnars Helga Hálfðanarsonar

Fjármálaráðherra, ágætu fulltrúar hluthafa og aðrir góðir gestir, fyrir hönd bankaráðs Landsbankans býð ég ykkur velkomin á fjórða aðalfund bankans.

Ég mun í þessari samantekt minni stikla á stóru um Landsbankann, líta yfir farinn veg og fram á veginn varðandi starfsemi, brýnustu verkefni hans og umhverfi. Ég vísa ennfremur til ítarlegrar skýrslu sem liggur hér frammi um starfsemi bankans á síðastliðnu ári, rekstur, fjárhag, stjórnarhætti, samfélagslega stefnu o.fl. Steinþór Pálsson, bankastjóri Landsbankans, mun að auki fjalla ítarlega um rekstur bankans, reikninga hans o.fl. hér á eftir.

Á aðalfundi Landsbankans á síðasta ári nefndi ég að það bankaráð, sem kjörið var í apríl 2010 og situr enn að mestu óbreytt, hafi sett sér það markmið að endurskipuleggja bankann og rekstur hans í öllum meginatriðum þannig að hann yrði ótvírætt álitinn metnaðarfullt, samkeppnissinnað og skilvirkt þjónustufyrirtæki sem væri hæft til skráningar á kauphöll fyrir árslok 2012 ef svo bæri undir. Sú yfirlýsing var gefin að Landsbankinn ætlaði sér efsta sætið í úrvalsdeildinni, ekkert minna, og að vera öðrum fyrirtækjum til fyrirmyndar og sambærilegur við bestu banka á Norðurlöndum fyrir árslok 2015.

En fyrsta verkefni bankaráðs var þó að finna öflugan bankastjóra til að veita Landsbankanum forystu á því umbreytingaskeiði sem framundan var. Steinþór Pálsson hóf störf 1. júní 2010 og er óhætt að segja að honum hafi á undraskömmum tíma tekist að hrinda af stað því sem hugur bankaráðs stóð til. Þeirri stefnu sem yfirstjórn setti Landsbankanum á haustmánuðum 2010, og er í anda eigendastefnu ríkisins, hefur verið fylgt síðan.

Á sama tíma hefur tekist að treysta fjárhagsstöðu bankans með sölu eigna, með því að draga úr áhættu, lækka vanskil og auka eigið fé verulega. Nú beinum við í vaxandi mæli sjónum okkar að eflingu kostnaðarvitundar og -stýringar innan bankans, svo og að auka tekjur með það fyrir augum ná fram hagkvæmari rekstri. Jafnframt verður æ mikilvægara að huga að endurfjármögnun bankans með aukinn sveigjanleika að markmiði. Hvoru tveggja eflir samkeppnishæfni Landsbankans til lengri tíma litið, nú þegar fyrirsjáanlegt er að samkeppni muni fara harðnandi og horfur í þjóðarbúskapnum verða að teljast áfram óvissar.

Framtíðarskipan og endurreisn

En það er ekki einungis Landsbankinn sem þarf að glíma við stór mál. Óvissa er of mikil í samfélagi okkar og hún dregur þróttinn úr atvinnulífinu. Enn er t.a.m. verið að kljást við álitamál tengd endurútreikningi erlendra lána í kjölfar nýfallins Hæstaréttardóms. Einnig má nefna ágreining um framtíðarskipan í sjávarútvegi og ótrúverðugan gjaldmiðil.

Þetta eru öll stór og margslungin viðfangsefni sem því miður hefur dregist úr hömlu að leysa, þrátt fyrir að þau séu af flestum talin þjóðhagslega mikilvæg og áriðandi. Eyða verður óvissu vegna gengislánanna og sjávarútvegsins sem fyrst en þó þannig að stöðugleika sé ekki ógnað eða vegið sé að rótum fjármálakerfisins. Mikilvægt er að nýframkomið frumvarp um sjávarútveginn veiki ekki fyrirtækin og dragi úr getu þeirra til að standa í skilum.

Þá sýnir reynslan að höft sem einu sinni eru komin á virðist erfitt að afnema og því líklegt að gjaldeyrishöftin verði þjóðinni fjötur um fót um ókomin ár, a.m.k. á meðan okkur skortir metnaðarfulla framtíðarsýn til lausnar vandanum. Á meðan höftunum er viðhaldið dregur smám saman af hagkerfinu og þeim sem nærast á höftunum fjölgar. Viðunandi ávöxtunarkostum fækkar og því er vegið að þeim sem eiginlegt er að sýna fyrirhyggju og hafa leitast við að byggja upp ævisparnað. Þá er ekki minnst á vandann sem há skattlagning og verðbólga skapar þeim.

Reyndar felst mikil en kunnugleg mótsögn í „ófyrirsjáanlegum“ afleiðingum gjaldeyrishaftanna. Enn á ný er óbeint verið að stuðla að aukinni eyðslu í stað þess að hvetja til sparnaðar og dreifingar áhættu. Vöruinnflutningur og ferðalög til útlanda eru háð litlum takmörkunum á meðan þeim sem vilja sýna ráðdeild, dreifa áhættu og spara í erlendum eignum er gert erfiðara fyrir. Nú er jafnvel talað fyrir því að lífeyrissjóðir flytji erlendar eignir sínar heim og skipti þeim út fyrir innlendar krónur til að „flýta“ fyrir afnámi hafta án þess að trúverðug tímasetning í þeim eignum sé í auglýsingu. Með þessu er dregið úr áhættudreifingu og sveiflujöfnun í lífeyriskerfi landsmanna og þar með vegið að mikilvægri stoð undir framtíðarvelferð þessa samfélags, stoð sem tók langan tíma að byggja upp af aðilum vinnumarkaðarins og varðveitti tiltrú umheimsins á Íslandi á erfiðum tímum í nýliðnu hruni.

Mikilvægt er að Íslendingar haldi ótrauðir áfram að endurvinna traust umheimsins. Bankakerfið á Íslandi stendur betur en áður í samanburði við bankakerfi margra annarra landa. Mikilvægt er að fjárhagslegur styrkur ríkissjóðs verði eflur eins hratt og verða má og heildarskuldir lækkaðar með sölu eigna þannig að á því sviði verði samanburður við helstu viðskiptalönd okkar hagfelldari en áður. Samhliða þarf að skapa skýrt og aðlaðandi umhverfi fyrir erlenda fjárfestingu á Íslandi.

Hér á landi og um allan heim er verið að móta skipan fjármálakerfisins til framtíðar, m.a. í ljósi erfiðleika og lærdóms undangenginna ára. Þessi vinna þarf að fara fram með faglegum hætti og tryggja þarf eðlilegt samspil stjórn mála, eftirlitsstofnana og atvinnugreinarinnar sjálfar í því sambandi. Byggja þarf upp traust á fjármálafyrirtækjunum og kerfinu öllu og haga því með sambærilegum hætti og best þekkt í okkar helstu nágrannalöndum. Þau atriði sem litið er til erlendis og við þurfum að hafa til hliðsjónar varðandi þróun löggjafar og starfseminnar eru m.a.:

1. Skilvirkni fjármálakerfisins. Byggja þarf upp kerfi sem er ekki of niðurnjörvað þannig að það þjóni samfélaginu með sem bestum hætti. Við þurfum að eignast sterk fjármálafyrirtæki sem öll búa við sömu lagaskilyrði, eru hagkvæm, veita skilvirka þjónustu og hafa getu til að styðja við sína viðskiptavini til lengri tíma. Áhætta einstakra aðila sem og kerfisins í heild verður

sömuleiðis að vera innan viðráðanlegra marka. Mikil umsvif ríkisins í gegnum Íbúðalánasjóð draga úr möguleikum bankakerfisins til áhættudreifingar og koma niður á þeim kjörum sem bönkunum bjóðast erlendis.

2. Fjármálastarfsemi utan virks eftirlits lágmörkuð. Huga þarf að því að ekki verði settar svo miklar kvaðir á eftirlitsskylda aðila að fjármálastarfsemi leiti út úr kerfinu til þeirra sem lúta minna eftirliti. Slíkt er ávísun á vandræði eins og t.d. Finnar hafa bent á vegna mikilla vanskila hjá ungmennum í kjölfar veitingar svonefndra örlána.
3. Fjárfestingabankastarfsemi og viðskiptabankar. Nú er til skoðunar hér á landi hvernig þessari starfsemi eigi að vera háttað. Á þessu er hægt að hafa margar skoðanir sem ekki vinnst tími til að viðra hér en umfram allt verður að tryggja að til staðar séu hér á landi nægjanlega stór fjármálafyrirtæki sem geta veitt stærri fyrirtækjum, sveitarfélögum og stofnunum öfluga fjármálaþjónustu á öllum skeiðum hagsveiflunnar. Reynslan sýnir t.d. að erlendum fjármálastofnunum þverr oft kraftur í útrásinni þegar á móti blæs á þeirra heimaslóðum. Á sama tíma verður að huga að stórum áhættum og dragar skýrar línur eftir seljanleika eigna, svo sem á milli skráðra og óskráðra eigna.
4. Vernd neytenda og samkeppni. Tryggja þarf sterka neytendavernd og virka samkeppni, hvort sem litið er til þjónustu við heimili, smærri eða stærri fyrirtæki eða stofnanir. Við sjáum t.d. nýleg dæmi um að samkeppni hefur leitt til þess að kjör á íbúðalánum eru nú hagstæðari og kostir fjölbreyttari en þekkt hefur um árabíl.

Endurhugsa verður embætti umboðsmanns skuldara – sem stendur eru þar erfið mál til úrlausnar sem kunna að hindra að hinn almenni skuldari njóti krafta stofnunarinnar sem skyldi. Afnema þyrfti t.d. það skjól sem stórskuldarar njóta og eins þarf að innleiða einfaldari úrræði, t.d. gjafagjaldþrot fyrir þá sem verst standa.

5. Góðir stjórnarhættir. Stefna þarf að og innleiða bestu innlend og erlend viðmið um stjórnarhætti eins og þau eru á hverjum tíma. Gera þarf kröfu um að ekki séu settar skorður á fyrirtæki vegna eignarhalds og að þeim sé gert kleift að fylgja ofangreindum viðmiðum. Jafnframt þarf að tryggja að árangurstengd laun séu hófleg, þau taki mið af langtíma hagsmunum viðskiptavina og fyrirtækisins og að samfélagsleg ábyrgð sé höfð að leiðarljósi.

Stór verkefni í efnahagsmálum og við mótun fjármálamarkaðar blasa við um þessar mundir, bæði hér á landi og erlendis. Vonandi tekst okkur vel til án þess þó að búa til séríslenskt kerfi sem erfitt getur reynst að útskýra fyrir viðskiptaaðilum erlendis.

Verkefni Landsbankans á næstunni

Innan Landsbankans eru miklar breytingar í farvatninu sem fyrr. Ljóst er að verkefnin eru ærin og áfram verður unnið að því að gera góðan banka betri. Mikill árangur hefur náðst á stuttum tíma þótt enn sé mikið verk óunnið. Við sjáum að ímynd bankans hefur styrkst og að traust viðskiptavina á bankanum fer vaxandi. Sömu sögu er að segja af ánægju og stolti starfsmanna. Jákvæð þróun er hvetjandi og bankinn er því enn staðfastari en áður í að ná sínum metnaðarfullu markmiðum um árangur. Hann ætlar sér að veita framúrskarandi alhliða fjármálaþjónustu og vera til fyrirmyndar innan fárra ára.

Ég vil nefna hér nokkur mikilvæg og áriðandi verkefni sem eru í eðli sínu tímafrek og þarf að greina vel og hrinda í framkvæmd tímanlega, sum hver í náinni samvinnu við núverandi hluthafa, löggjafann og stjórnarsýsluna:

1. Tryggja kostnaðarhagkvæmni og skilvirkni. Bankaráð Landsbankans leggur ríka og vaxandi áherslu á þessa þætti. Auk þess að byggja upp almenna kostnaðarvitund og leita leiða til að draga úr kostnaði hefur starfsfólk hafist handa við að yfirfara og endurmeta alla meginferla innan bankans með það að markmiði að ná aukinni hagkvæmni og skilvirkni. Þessari vinnu er einnig ætlað að setja viðskiptavininn í öndvegi. Jafnframt þarf að endurmeta dreifikerfið bæði á landsbyggðinni og í þéttbýli. Tæknin mun óhjákvæmilega fækka útibúum frá því sem verið hefur. Hins vegar er jafnframt mikilvægt að efla þjónustu útibúa þannig að þau geti enn betur mætt þörfum viðskiptavina. Þetta leiðir því til færri en öflugri og stærri útibúa. Á sama hátt þarf að yfirfara starfsemi í höfuðstöðvum til að greina þau tækifæri sem leynast þar. Í þeim efnum má benda á húsnæðismálin, en Landsbankinn er með sína miðlægu starfsemi í miklum fjölda bygginga. Slíkt er óhagkvæmt og óskilvirkt auk þess sem öryggi og aðgengi þarf að efla. Landsbankinn mun því vinna að því að endurskoða hvorutveggja á næstunni.
2. Undirbúa og tryggja endurfjármögnun bankans. Landsbankinn skuldar þrotabúi gamla Landsbankans háar fjárhæðir í erlendum gjaldmiðlum vegna kaupa á eignum samkvæmt samningum frá 2009. Um síðustu áramót var skuldin 338 milljarðar kr. Hún á að koma til greiðslu á árunum 2014 til 2018. Bankinn býr við sterka lausafjárstöðu í erlendri mynt og líklegt er að hægt verði að greiða stóran hluta þeirrar skuldar í vor. Þá telur bankinn að hann muni geta staðið undir afborgunum og vöxtum af eigin aflafé næstu 3-4 árin. Vel fyrir þann tíma þarf Landsbankinn hins vegar að endurfjármagna þessa skuld í erlendum gjaldmiðlum og dreifa endurgreiðslu á lengri tíma. Slíkt verður ærið verkefni í ljósi aðstæðna á mörkuðum, stöðu erlendra banka og ímyndar Íslands. Bankinn þarf því að nýta tímann vel, fá viðunandi lánshæfiseinkunn á næsta ári og stefna á endurfjármögnun eigi síðar en 2014.

Til að ná viðunandi lánshæfismati þurfa rekstur og fjárhagur bankans að teljast í senn stöðugur og auðskiljanlegur og hann þarf að vera álitlegur fjárfestingakostur, trúverðugur og traustur. Stefna ríkisins um eignarhald til næstu ára verður ekki síður að vera skýr. Skráning í Kauphöll er til þess fallin að styrkja stöðu bankans fyrir slíkt mat vegna aukinnar festu og aðhalds sem í henni felst. Í þessu sambandi er mikilvægt að löggjafinn setji Landsbankanum ekki íþyngjandi lagaskilyrði umfram aðra banka eins og þau tvö frumvörp sem nú eru í meðförum þingsins bera með sér. Það mun einnig hjálpa bankanum við að öðlast lánshæfismat ef fjárhagsstaða íslenska ríkisins hefur styrkst þegar það fer fram.

3. Ljúka uppgjöri við þrotabúi gamla Landsbankans. Í samningi þeim sem gerður var milli fjármálaráðuneytisins og nýja og gamla bankans árið 2009 vegna kaupa nýja bankans á ákveðnum eignum af gamla bankanum er ákvæði um skilyrt skuldabréf sem tekur breytingum miðað við virðisbreytingar á tilteknum lánasöfnum. Náist að uppfylla skilyrðið að fullu verður andvirði skuldabréfsins 92 milljarðar króna. Þá munu 16,7% hlutur gamla bankans í þeim nýja renna til ríkisins og 2% hlutur til starfsmanna nýja bankans. Þessar prósentutölur taka breytingum hlutfallslega til lækkunar ef ekki tekst að ná hámarki skilyrta skuldabréfsins. Tryggja verður rétt mat á skilyrta bréfinu og enn á eftir að útfæra hvernig

útdeila skuli þeim hluta hlutafjár í Landsbankanum sem ætlaður er starfsmönnum eins og samningar fyrrgreindra aðila kveða á um og vísað er til í fyrirbyggjandi tillögu að starfskjarastefnu Landsbankans á þessum aðalfundi. Mikilvægt er að farsæl lending náist í þessu máli í ljósi þeirra miklu hagsmuna sem í húfi eru fyrir Landsbankann og eigendur hans.

4. Auka gæði eigna. Í því sambandi er mikilvægt að klára sértækar aðgerðir í skuldamálum sem tengjast efnahagshruninu 2008 og endurútreikna allan þann fjölda lána sem dæmd hafa verið ólögmæt. Með þessum aðgerðum og fleirum lækkar vanskilahlutfall og gæði lánabókarinnar, sem er stærsta áhætta bankans, mun batna verulega. Jafnframt er stöðugt unnið að því að selja eignir sem ekki tilheyra kjarnastarfsemi og hefur bankanum orðið vel ágengt í því. Framundan er skráning dótturfélagsins Regins ehf. sem heldur á stærri fasteignum í eigu bankans í Kauphöll og sala á Horni og hlutabréfum í eigu þess.
5. Skráning bankans í Kauphöll. Töluverð umræða hefur verið um sölu á hlut ríkisins í Landsbankanum og skráningu hans í Kauphöll. Stefnuþótun liggur fyrir um að slík sala gæti hafist á næsta ári og hefur yfirstjórn bankans haft það á stefnuskrá sinni að Landsbankinn verði tilbúinn til skráningar á árinu 2012. Skráning í Kauphöll er í samræmi við samkomulag fjármálaráðuneytis, gamla og nýja bankans frá árinu 2009 og í samræmi við eigendastefnu ríkisins um að bankinn komist í dreift eignarhald í fyllingu tímans. Við í Landsbankanum tökum þessu fagnandi, við teljum að það skipti miklu um endurreisn fjármálakerfisins að stórt og sterkt fyrirtæki eins og Landsbankinn fari á hlutabréfamarkað. Það er enn fremur mat okkar að fyrirtæki í samkeppnisrekstri, eins og Landsbankanum, sé hollt að tengjast umhverfi sínu með þeim hætti sem í skráningu felst.

Mikilvægt er að vanda vel til verka hér og hafa skýra framtíðarsýn um það hvernig ríkið hyggst selja sína hluti. Þá mega umgjörð bankans, lög, reglur og stjórnarhættir ekki vera íþyngjandi fyrir bankann og tryggja verður stöðu minnihlutaeigenda þannig að nýir fjárfestar sjái sér hag að koma inn og eiga í bankanum með ríkinu. Í þessu sambandi er mikilvægt að gerðar verði lagfæringar á frumvörpum um upplýsingalög og kjararáð sem fyrir liggja í þinginu, þannig að þau verði ekki íþyngjandi eða skapi Landsbankanum aðra lagaumgjörð eða lakari samkeppnisstöðu en öðrum bönkum hér á landi.

Rekstur og fjárhagsstaða

Árið 2011 var Landsbankanum hagfellt eins og reikningar bankans sýna.

Nokkurn skugga ber þó á vegna Hæstaréttardóms sem féll í febrúar sl. og varða gengistryggð lán. Landsbankinn hefur af varúð fært til gjalda vegna dómsins 38 milljarða króna. Að hafa borð fyrir báru lýsir e.t.v. best nálgun bankaráðs og bankastjóra í þessu sambandi.

Hagnaður bankans á árinu 2011 nam 16,9 milljörðum króna eftir að tekið hefur verið tillit til fyrrgreindrar gjaldfærslu. Lausafjárstaða bankans er áfram sterk svo og eiginfjárstaða hans. Samhliða má sjá ýmis batamerki í þróun lykilþátta í rekstri sem eykur samkeppnishæfni og styrk á óvissutímum.

Þakkir

Í lífsins ólgusjó gleymist oft að þakka það sem vel er gert og sem betur fer er hér margt að þakka. Fyrir hönd bankaráðs vil ég þakka bankastjóra og hópi lykilstjórnenda og starfsmönnum öllum fyrir árangursríkt starf á árinu 2011 og fyrir að mæta þeim margvíslegu áskorunum sem þau hafa þurft að glíma við af krafti, æðruleysi og ábyrgð.

Margir sigrar, stórir sem smáir, skapa góða stemningu og bjartsýni um framtíðina. Í því samhengi finnst mér við hæfi að áréttu að á árinu 2011 náði Landsbankinn mörgum mikilvægum áföngum, t.d. í endurskipulagningu lána einstaklinga og fyrirtækja. Landsbankinn tók forystu á þessu sviði í maímánuði með því að taka upp meiri sjálfvirkni við vinnslu skuldamála og sýna þannig með áþreifanlegum hætti samstöðu með viðskiptamönnum bankans á erfiðum tímum. Þá verðlaunaði Landsbankinn skilvísu lánþega með endurgreiðslu vaxta og vildi með því minna á að skilvísu er dyggð þrátt fyrir allt sem á undan er gengið.

Ég vil að lokum þakka samherjum mínum í bankaráði eindrægni og árangursríkt samstarf en aðalfundurinn í ár er haldinn mánuði fyrir en í fyrra og er ætlunin að framvegis verði aðalfundir Landsbankans haldnir síðla marsmánaðar. Fundir bankaráðs síðustu ellefu mánuðina urðu 21 auk fjölmargra funda í undirnefndum bankaráðs. Ég þakka Guðríði Ólafsdóttur fyrir hennar setu í bankaráði en hún sagði sig úr ráðinu í maí síðastliðnum. Andri Geir Arinbjarnarson, 1sti varamaður kom í hennar stað. Jafnframt þakka ég fulltrúum hluthafa samstarfið.

Ég ítreka þakkir bankaráðs til alls starfsfólks Landsbankans fyrir þeirra störf við að efla hag þessa félags, Landsbankans þíns!