

Aðalfundur Landsbankans hf. 17. apríl 2013

Ávarp formanns bankaráðs Gunnars Helga Hálfðanarsonar

Fulltrúar hluthafa, fráfarandi og verðandi bankaráðsmenn og aðrir góðir gestir, fyrir hönd bankaráðs Landsbankans býð ég ykkur velkomin á fimmta aðalfund bankans.

Við upphaf máls mín færi ég fjármálaráðherra f.h. fráfarandi bankaráðs og allra starfsmanna Landsbankans þakkir fyrir góðar kveðjur! Það eru ekki margir sem hrósa bankamönnum þessa dagana og því uppörvandi að æðstu ráðamenn þjóðarinnar meti störf þeirra að verðleikum.

Þar sem nú er að ljúka ríflega 3ja ára setu minni í bankaráði Landsbankans er þetta í síðasta sinn sem ég flyt ykkur skýrslu bankaráðs. Í ljósi þessa verður yfirferð mín í lengra lagi og mun ekki eingöngu takmarkast við nýliðið ár. Ég mun stikla á stóru varðandi störf bankaráðs þau rúmlega 3 ár (frá febrúar 2010) sem ég hef setið í bankaráði ásamt Sigríði Hrólfsdóttur, varaformanni, sem einnig hættir nú setu í bankaráði Landsbankans en við tvö ásamt Þórdísi Ingadóttur sem kom nokkru síðar í apríl 2010 höfum setið lengst núverandi bankaráðsmanna. Auk okkar Sigríðar ganga einnig þeir Ólafur Helgi Ólafsson og Andri Geir Arinbjarnarson úr bankaráðinu.

Í seinni hluta ávarps míns á mun ég líta fram á veginn í ljósi þeirrar reynslu og árangurs sem náðst hefur og nefna mikilvægustu viðfangsefni sem að mínu mati bíða nýs bankaráðs. Þau geta haft djúpstæð áhrif á viðgang Landsbankans á samkeppnismarkaði á næstu árum. Ég vísa ennfremur til ítarlegrar skýrslu sem liggur hér frammi um starfsemi bankans, um rekstur, fjárhag, stjórnarhætti, samfélagsstefnu o.fl.

Steinþór Pálsson, bankastjóri Landsbankans, mun að auki fjalla ítarlega um rekstur bankans, reikninga hans o.fl. hér á eftir.

En fyrst vil ég þó óska okkur öllum til hamingju með að Landsbankinn er nú að fullu í eigu íslensku þjóðarinnar! Í síðustu viku náði Landsbankinn þeim merka árangri að gera upp kaupverð þeirra eigna sem færðar voru úr gamla Landsbankanum, LBI hf., í þann nýja, haustið 2008. Er þá lokið einu mikilvægasta skrefi uppbyggingar Landsbankans. Landsbankinn greiðir LBI hf. 92 milljarða króna í erlendri mynt samkvæmt hinu breytilega eða skilyrta skuldabréfi, eins og um var samið haustið 2009 – Bréfið er hluti af kaupverði þeirra eigna sem Landsbankinn keypti af LBI hf. samkvæmt samkomulagi sem undirritað var í desember 2009 og réðist fjárhæð skuldabréfanna af mismun á virði þeirra eigna og skulda sem flutt voru. Þetta bréf kemur til viðbótar öðru skuldabréfi sem Landsbankinn gaf út 2009 að andvirði 260 milljarðar króna, einnig í erlendri mynt. Vegna sterkrar lausafjárstöðu greiddi Landsbankinn fyrirfram rúma 70 milljarða króna inn á lánin um mitt ár 2012. Um síðustu áramót var skuldin 309 milljarðar kr. og á að koma til greiðslu á árunum 2014 til 2018.

Um leið afhendir LBI hf. ríkinu 16,7% hlut í bankanum og bankanum sjálfum 2% hlut til varðveislu með skilyrði um að honum verði dreift til starfsmanna um leið og fyrirkomulag þeirrar dreifingar liggur ljóst fyrir. Hluttur ríkisins í Landsbankanum nú er því 98%. Kaupaukakerfið var hluti þessa samkomulagsins sem Alþingi heimilaði fjármálaráðherra með sérstökum lögum að staðfesta fyrir hönd íslenska ríkisins.

Nú er unnið að útfærslu á því hvernig þessum hlutum verður best komið til starfsmanna og verður niðurstaða þeirrar vinnu kynnt um leið og hún liggur fyrir. Það skal áréttað að mál þetta hefur verið unnið í fullu samráði við eigendur bankans og þá aðila sem eftirlit hafa með rekstri hans.

Verðmæti Landsbankans

Frá árslokum 2009 til ársloka 2012 eða nokkurn vegin á vakt bankaráðsins sem við Sigríður varaformaður höfum veitt forystu hækkaði innra virði hlutafjár ríkisins um 72% eða tæp 20% á ári þegar tekið er tillit til

fyrirgreindrar hækkunar á eignarhlut ríkisins á bankanum. Þótt þessi hækkun jafngildi ekki arðsemi fjárfestingar ríkissjóðs, hún ræðst af markaðsverði bréfanna á söluþegi kjósi ríkissjóður að selja af hlutabréfaeign sinni síðar, held ég að óhætt sé að fullyrða að vel hafi úr ræst með hliðsjón af þeim hrikalegum efnahagslegu aðstæðum sem ríktu þegar ríkið lagði bankanum til fé í upphafi.

Þá eru vantaldar hér ýmsar óefnislegar eignir sem myndast hafa á síðustu árum og styrkja munu stöðu Landsbankans til framtíðar. Þær munu auka verðmæti hlutafjáreignar ríkisins í bankanum fá hann að þroskast og dafna og ef ekki verða settar hömlur á rekstur hans umfram aðra. Ég nefni sem dæmi ánægju og stolt starfsmanna, niðurstöður Íslensku ánægjuvogarinnar fyrir 2012 sem sýna að ánægðustu viðskiptavinirnir á fjármálamarkaði eru hjá Landsbankanum.

Aðkoman

Í febrúar 2010 þegar ég, þá nýkominn úr rúmlega 10 ára framkvæmdastjórarstarfi á Norðurlöndunum fyrir bandarískt eignastýringarfyrirtæki, var beðinn um að taka að mér starf bankaráðsformanns var það vissulega heiður en engan veginn áhættulaust að verða við þeirri beiðni. Eldar geisuðu víða í samfélaginu og bankamenn voru almennt taldir bera stóra ábyrgð á hruninu, ekki síst Landsbankastarfsmenn vegna Icesave. Þeir voru því litnir hornauga og svo virtist sem margur teldi sig hafa skotleyfi á þá hvar sem í þá næðist, hvort sem var á vinnustað, heima við eða annars staðar. Það sýndi sig líka fljótt að þau okkar sem ætlað var að taka til eftir aðra vorum ekki undanskilin þessu. Kvað svo rammt að óánægjunni um tíma að höfð var öryggisvakt við heimili bankaráðsformanns þótt blessunarlega stæði hún skemur en sú sem framkvæmdastjórn og aðrir lykilstjórnendur bankans og fjölskyldur þeirra hafa ítrekað þurft á að halda.

Á árinu 2010 var leitað að fólki til setu í bankaráði sem ekki sat undir ávirðingum en hafði þó bæði menntun og reynslu af rekstri fjármálastofnana. Við sem vorum kjörin í bankaráð Landsbankans á þessum tímum uppfylltum þessar kröfur. Fyrir mig var beiðnin um að taka að mér bankaráðsformennsku í Landsbankanum eins og að fá herkvaðningu á ófriðartímum – undan henni er ekki hægt að skorast - þótt menn leggi mikið undir fyrir sáralitla umbun aðra en þá að berjast fyrir góðan málstað! Góðar minningar frá árunum 10 sem ég starfaði innan Landsbankans efldi svo sannarlega þá tilfinningu.

Sem Landsbankamaður á tímabilinu 1989-1999, fyrst sem forstjóri Landsbréfa en síðar einnig sem framkvæmdastjóri í bankanum, taldi ég mig hafa góða þekkingu á viðfangsefninu, þ.á.m. sögu bankans, fyrirtækjabragnum, rekstrinum, fólkinu og starfseminni í heild. Ég hafði taugar til Landsbankans og taldi því málstaðinn svo sannarlega verðugan! Þótt ég tali að þessu leyti fyrst og fremst fyrir sjálfan mig tel ég að þeir bankaráðsmenn sem settust í bankaráðið síðla vetrar 2010 hafði litið málið svipuðum augum.

Það blandaðist þó engum hugur um að viðfangsefnið var tröllaukið! Landsbankinn uppfyllti t.a.m. ekki lágmarkskröfur FME um eigið fé og starfaði því samkvæmt bráðabirgðaleyfi, vanskil voru yfir hættumörkum, námu tugum prósentu og fóru vaxandi og fullnustueignir hlóðust upp á efnahagsreikningi bankans samtímis því að endursölumarkaður var ótryggur og efnahagshorfur hér og erlendis tvísýnar.

Á sama tíma var ástandið í samfélaginu afar eldfimt, eins fram kom í allri umfjöllun, í stjórn málaumræðunni og trumbuslætti á Austurvelli sem minnti okkur í nágrenninu stöðugt á mikilvægi verkefnis okkar. Icesave var Landsbankanum afar erfitt í þessu sambandi, m.a. vegna þess í umfjöllun reyndist rík tilhneiging að rugla saman Landsbankanum hf. og gamla bankanum, þ.e. LBI hf. eða Landsbanka Íslands.

Viðskiptavinir Landsbankans voru ósáttir eins og viðskiptavinir hinna bankanna þegar eftirstöðvar lána snarhækkuðu og vanskil hlóðust í

kjölfarið upp. Svo virðist sem Landsbankinn hafi strax eftir hrunið glatað hollustu viðskiptavina umfram keppinauta. Erfiðar tilfinningar mótuðu viðhorf mikilvægs hóps viðskiptavina gagnvart bankanum um langa hríð.

En það voru ekki bara viðskiptavinirnir sem voru ósáttir. Mikillar spennu gætti á meðal starfsfólksins, vantrausts og vanlíðunar. Fyrst eftir hrunið voru of margir í lykilstörfum sem nátengdir voru bankastjórn gamla Landsbankans, og í nokkrum tilvikum lágu þeir undir opinberum ávirðingum. Við einkavæðingu gamla Landsbanka Íslands hf. höfðu nýir eigendur kallað til hóp stjórnenda sem varð að mati marga Landsbankastarfsmanna nokkurs konar yfirstétt sem sinnti eigin hugðarefnum, en lét sig engu varða óleyst viðfangsefni fyrri tíðar er snertir stjórnun og stjórnskipulag.

Endurreisnin

Það bankaráð, sem kjörið var í apríl 2010, var uppljómað af þeirri löngun að gera samfélaginu gagn við erfiðar aðstæður og setti sér það metnaðarfulla markmið að endurskipuleggja bankann og rekstur hans í öllum meginatriðum þannig að til yrði 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 ekkert minna en efsta sætið í úrvalsdeildinni og fyrir árslok 2015 skyldi hann vera öðrum fyrirtækjum til fyrirmyndar og sambærilegur við bestu banka á Norðurlöndum.

Viðmið í öllu umbótastarfi innan bankans skyldu vera fagleg heilindi og framúrskarandi stjórnarhættir. Nýskipuðu bankaráði virtist t.a.m. strax að teymisvinna, framsetning gagna og umræðuhefð væru atriði sem strax þurfti að taka á samhliða því að að byggja yrði upp traust og tiltrú starfsmanna á framtíðina.

Það er tilfinning mín að bankaráðið hafi í upphafi nálgast verkefni sitt með djúpstæðari hætti en mögulega var gert í öðrum bönkum á þeim tíma og að Landsbankinn njóti þess nú. Innan fráfarandi bankaráðs voru alla tíð afar virk og opin skoðanaskipti um þá kosti sem bankinn stóð

frammi fyrir. Í nýlegu árangursmati bankaráðs kom fram ánægja með að leitað var ólíkra sjónarmiða og þau metin að verðleikum. Ofangreint vinnulag lengir stundum fundi og fyrir upptekna framkvæmdastjóra gæti þetta virkað sem tuð og afskiptasemi en bankaráðið skoraðist aldrei undan að leggja þann tíma í það sem þarf til að fá fram innihaldsríkt samtal. Þegar frá leið tel ég að framkvæmdastjórn bankans hafi kunnað að meta þetta vinnulag betur og betur því að það stuðlaði að vandaðri ákvarðanatöku. Þannig reyndi bankaráðið strax í upphafi að ganga á undan með góðu formdæmi.

Mikilsverðir áfangar í endurreisn bankans frá árinu 2010

Mig langar að fara yfir nokkur atriði sem ég tel mikilsverð í endurreisn bankans.

1. Fyrst vil ég nefna ráðningu nýs bankastjóra í lok maí 2010, leiðtoga til að umbreyta bankanum og tryggja sterka stöðu til framtíðar. Hér tókst vel til að mínu mati. Með Steinþóri Pálssyni kom að bankanum maður með reynslu af breytingastjórnun og stefnumótun í alþjóðlegu samkeppnisumhverfi. Traust skaphöfn reyndist jafnframt mikilvægur eiginleiki þegar takast þurfti á við úrlausn erfiðra viðfangsefna, jafnvel þegar engir kostir virtust góðir. Eiginleikar Steinþórs komu sér vel við að stuðla sátt meðal starfsmanna og við viðskiptamenn og til að drífa bankann upp úr lægðinni.
2. Í öðru lagi er það ný stefna sem kynnt var fyrst í október 2010, hún var mótuð með áherslu á að fá starfsfólkið með og innleidd með kröftugum hætti. Til hennar verið vísað alla tíð síðan, bæði á fundum með starfsfólki, hluthöfum og í öllu efni sem bankinn hefur sent frá sér.
3. Á grundvelli nýrrar stefnu var kynnt nýtt skipulag og þeirri stefnu bankaráðs fylgt að jafna kynjahlutföll í framkvæmdastjórn og í stjórnnum þeirra félaga sem bankinn fór með meirihluta í.

4. Opnir fundir um allt land í febrúar 2011 með viðskiptavinum bankans þar sem ný stefna og stjórnendur voru kynntir. Þessir fundir reyndust gríðarmikilvægir og stuðluðu að sátt við viðskiptamenn bankans sem sumir hverjir voru afar ósáttir eins og áður sagði. Ekki var síður mikilvægt að þessir fundir urðu starfsfólki mjög mikilvægir og má kannski kalla þá einskona vendipunkt við endurreisn stolts starfsmanna og þá skapaði Landsbankinn sér sérstöðu með því að segja: „Við skiptum ekki um nafn heldur hugarfar.“ Aukið sjálfstraust starfsmanna knýr nú umbótastarf bankans með miklum ágætum og eflir samkeppnisstöðu bankans til lengri tíma litið.
5. Opinber loforðalisti um tímasettar aðgerðir og umbætur sem snertu starfsmenn, viðskiptavini og samfélagið allt.
6. Víðtækar og fljótvirkar aðgerðir mitt ár 2011 til lækka skuldir viðskiptavina sem gengu lengra en um var samið eða aðrir höfuð boðið. Þær náðu til um 60.000 viðskiptavina, þar með talið þeirra sem áður voru hjá SpKef.
7. Endurgreiðsla vaxta til skilvísra lántakenda – 2010 til 2012. Hérna vildi Landsbankinn minna á að skilvísi væri dyggð sem metin væri þrátt fyrir allt.
8. Endurskipulagning fyrirtækja var mikilsverð en nú er lokið úrvinnslu þessara mála hjá um 1200 fyrirtækjum. Með henni stuðlaði Landsbankinn að því atvinnulífið tæki fyrr við sér en ella.
9. Ábyrgð í rekstri – unnið hefur verið að því að hagræða hjá bankanum, bæði í útibúakerfi og höfuðstöðvum. Nú er vaxandi þungi í því að tryggja hagkvæman rekstur bankans til framtíðar.
10. Síðast en ekki síst vil ég nefna þá forystu sem bankinn hefur tekið á tæknisviðinu, nýjar netlausnir, snjallgreiðslur, öryggismál í netheimum, en þetta sýnir að þó Landsbankinn standi á gömlum merg er hann um leið framsækinn og nútímalegur banki.

Framkvæmd stefnunnar

Stefna bankans byggir á fjórum stoðum sem allar þurfa að vera í jafnvægi og á þeim byggja þeir áfangar og aðgerðir sem nefnd voru hér að framan.

- Öflug liðsheild –

Í byrjun árs 2010 var staðan sú að stolt starfsmanna var í lágmarki og ljóst að ekki yrði hægt að byggja upp bankann, standa sig í samkeppninni og sinna vel viðskiptavinum í þannig stöðu. Með aðgerðum bankans hefur markvisst verið unnið í því að breyta liðsheildinni og er nú svo komið að stolt og ánægja starfsmanna telst einn helsti styrkleiki bankans. Áberandi er sá mikli kraftur starfsfólksins sem leystur hefur verið úr læðingi við þessa breytingu og knýr nú bankann áfram í innra umbótastarfi og til forystu á mörgum sviðum.

- Traustir innviðir

Landsbankinn starfaði í byrjun árs 2010 samkvæmt bráðabirgðastarfsleyfi frá FME eins og áður sagði, hann uppfyllti ekki kröfu um lágmarks eigið fé og fjöldi annarra atriða þurfti að laga, vanskil voru gríðarhá og talið hugsanlegt þegar fyrstu gengislánadómar féllu um mitt ár 2010 að þörf væri á nýju eiginfjárframlagi frá eigendum. Við þessari stöðu var brugðist bæði rétt og vel.

Til þess að treysta innviðina hefur verið lögð áhersla á að lækka kostnað, draga úr áhættu, byggja upp öflug áhættustjórnun, bæta reglur, ferla og menningu og styrkja yfirsýn yfir reksturinn. Árangurinn er lægri vanskil, sala fullnustueigna fyrir rúmlega 100 milljarða króna, sterk eiginfjár og lausafjárstaða og bankinn sem vel er búinn undir það að mæta óvissu í umhverfinu

- Ánægja viðskiptavina

Mikil áhersla hefur verið lögð á skuldaúrræði og þar tók bankinn frumkvæði 2011 og hefur gengið lengra en aðrir á því sviði. Bankinn hefur jafnframt lagt áherslu á að tryggja viðskiptavinum sem ekki eru í

erfiðleikum góða þjónustu og unnið markvisst að koma hjólum atvinnulífsins í gang m.a. með nýsköpunarþjónustu og uppbyggingu verðbréfamarkaðarins. Þar hefur, eins og á mörgum sviðum öðrum, mikið og gott starf verið unnið við að endurheimta bæði traust og viðskipti.

Niðurstöður úr Íslensku ánægjuvuginni sem birtar voru í byrjun árs er svo enn ein staðfestingin á því að bankinn er á réttri leið, því þar fékkst staðfesting á því að Landsbankinn er með ánægðustu viðskiptavinina fjármálamarkaði og hefur ánægja þeirra aukist verulega á undanförunum árum.

- Ávinningur samfélags og eigenda

Undir þann lið heyrir til að mynda árangursríkt uppgjör við LBI hf. uppbygging samfélagslegrar ábyrgðar í rekstri og ávinningur eigenda af rekstrinum. Óhætt er að fullyrða að bankinn er meðal forystufyrirtækja á Íslandi við að byggja upp samfélagsábyrgð fyrirtækja og hefur orðið fyrirmynd annarra á því sviði. Hreinn ávinningur ríkisins í bókfærðu eigin fé bankans er 55 milljarðar króna þegar tekið hefur verið tillit til fjármagnskostnaðar. Það munar um minna og gefur fyrirheit um að síðar verði hægt verði að nýta eign ríkisins í bankanum til að draga úr skuldum og vaxtakostnaði hins opinbera sem er – eins og allir vita – mjög mikilvægt.

Endurskoðun stefnu

Undir lok árs 2012 var stefna Landsbankans rýnd, settar fram nýjar áherslur og skipulagi breytt með það fyrir augum að tryggja bankanum forystu á árinu 2013 og til lengri framtíðar. Kjarni þeirra felst í því í fyrsta lagi að ná fram viðunandi arðsemi með aukinni hagkvæmni, ábyrgri markaðssókn, aukinni tryggð viðskiptavina og virkri áhættustjórnun. Í öðru lagi að viðhalda traustri fjárhagsstöðu með því að afla bankanum hagstæðrar langtímafjármögnunar, viðhalda sterkri lausafjárstöðu og ná fram dreifðu eignarhaldi í samræmi við eigendastefnu ríkisins og í þriðja lagi með því að bankinn verði í fremstu röð fyrirtækja á Íslandi á sviði

mannauðsstjórnunar og hafi á að skipa besta fagfólkinu á fjármálamarkaði.

Rekstrarárangur og fjárhagsskipan

Rekstrarhagnaður Landsbankans á árinu 2012 nam 25,5 milljörðum króna og skilaði 12% arðsemi eigin fjár eftir skatta sem er í takt við áætlanir.

Eins og þegar hefur komið fram hefur bankinn markvisst unnið að því að byggja upp og styrkja efnahag sinn og draga úr áhættu. Góður árangur hefur náðst á því sviði. Eiginfjárlutfall bankans hélt áfram að styrkjast á árinu 2012 og er nú rúmlega 25% en í byrjun árs 2010 var hlutfallið innan við 16% lágmarksviðmið FME. Lausafjárlutfall var 48% í árslok 2012 á móti 43% 2011. Þessar tölur segja sína sögu en bankastjóri mun fjalla ítarlegar um þessa hlið á eftir.

Rekstrarumhverfi Landsbankans; horfur og helstu verkefni framundan

Sem fyrr ríkir mikil óvissa um þróun efnahagsmála erlendis og hér á landi eins og ríkir reyndar einnig um svo marga aðra þætti í rekstrarumhverfi bankans. Ég fjallaði hér í erindi mínu á sama stað í fyrra um mörg þau atriði sem bankaráðið taldi að betur mætti fara á Íslandi og í umhverfi fjármálafyrirtækja. Það er hryggilegt en því miður er nánast hægt að endurtaka orðrétt margt af því sem ég sagði, t.d. varðandi sjávarútveginn, fjármagnshöftin og nauðsyn góðra stjórnarháttanna við rekstur fjármálafyrirtækja, þ.á.m. að ekki séu settar skorður á fjármálafyrirtæki vegna eignarhalds.

Umræður um verðtryggingu fjárskuldbindinga hér á landi, framkvæmd hennar og lögmæti, hafa auk þess færst í aukanna á kosningavetri svo og loforð stjórnámálanna um lækkun skulda heimilanna að loknum kosningum. Hugmyndir eru um að fé verði sótt til þrotabúa gömlu bankanna í þessum tilgangi. Óljóst er hversu raunhæfar slíkar hugmyndir eru. Hins vegar mun ákall um lækkun skulda heimilanna halda áfram og því hætta á að leitað verði lausna sem beint verður að einhverju leyti að

starfandi bönkum. Mikilvægt er að Landsbankinn verði ekki vegna eignarhaldsins látinn bera þyngri byrðar en keppinautar hans

Við jafn óvissar aðstæður og bankinn býr nú við er flóknara en ella að móta skýra framtíðarsýn, en ég veit að allir geta verið sammála um að Landsbankinn stendur auk þess á tímamótum í fleiri en einum skilningi

Að baki eru ár sem hafa einkennst af uppbyggingu að loknu hruni og framundan eru ár þar sem bankinn hefur sett sér markmið um að ná forystu á innlendum bankamarkaði og síðar að verða fyrirmyndarfyrirtæki, hliðstæður bestu bönkum á Norðurlöndum.

Landsbankinn hefur vissulega styrkt sína stöðu á undanförunum árum. Bankinn er stærsta fjármálafyrirtæki landsins og er vel búinn undir vaxandi samkeppni við aðra sem veita fjármálaþjónustu. Landsbankinn er mikilvægt fyrirtæki á íslenskum fjármálamarkaði og það er því afar brýnt að hann geti tekið þátt í samkeppni á sama grunni og aðrir. Árangur umbótastarfs liðinna ára gefur ástæðu til bjartsýni en það hvílir enn á viðkvæmum stöðum sem eigandinn þ.e. ríkið og bankaráð geta haft mikil áhrif á hvernig þróast.

Að mínu mati bíða nýs bankaráðs fjögur megin verkefni:

1. Að halda áfram að þróa með framkvæmdastjórn bankans nýjar leiðir þar sem kostnaðarhagræðing og aukin tekjuöflun samfara aukinni rafvæðingu viðskipta eru helstu viðfangsefni.
2. Að lengja í og endurfjármagna erlendar skuldir Landsbankans. Hér er stórt hagsmunamál á ferðinni ekki einungis fyrir Landsbankann heldur einnig fyrir samfélagið allt. Ljóst er að fyrirferð þessa er mikil og verður að vinnast náíð með peningayfirvöldum um leið og mögulegir kostir eru skoðaðir með varðveislu sveigjanleika að leiðarljósi. Þetta mál er á forræði bankaráðsins og þess að ákveða hvaða ráðgjafar eru fengnir til að aðstoða við verkið.

3. Að halda áfram undirbúningi að skráningu bankans í Kauphöll í samvinnu við fulltrúa eigandans svo hann komist í dreifða eignaraðild sem fyrst í samræmi við eigendastefnu ríkisins. Mikilvægt er að gefa ekki afslátt af kröfum um bestu stjórnarhætti jafnvel þó um stundarsakir sé hluthafinn einungis einn. Til að efla traust og trú á Landsbankanum og undirbúa hann fyrir skráningu í kauphöll hefur bankaráð frá upphafi unnið markvisst að því að gera stjórnkerfi bankans sem skilvirkast og að tryggja að starfsemi verði í öllum atriðum í samræmi við leiðbeiningar um stjórnarhætti fyrirtækja og reglur um skráð félög í kauphöll. Þá er mikilvægt að festa í sessi með formlegum hætti hvernig samskipti bankaráðsmanna og hluthafa skuli eiga sér stað og tryggja sjálfstæði bankans þannig að það standist breytingar í hópi hluthafa og bankaráðsmanna í tímans rás. Mikilvægt er að unnið verði áfram á þeirri braut.
4. Að halda áfram að efla stjórnkerfi bankans, skilvirkni þess og sjálfstæði þannig að tryggt sé að það standist breytingar á hópi hluthafa og bankaráðsmanna. Bankaráðið þarf að halda vöku sinni hér en það er líka ljóst að stóri hluthafinn mun ráða miklu um hvernig til tekst í þessum málum og mun ég því fjalla um þann þátt all-ítarlega hér á eftir.

Stjórnkerfi Landsbankans

Það er eitt meginhlutverk stjórnar fyrirtækis á umbrotatímum að tryggja eftir því sem hægt er vandaða stjórnarhætti og innleiða varanlega virðingu fyrir lögum og reglum á því sviði. Vegna eignarhaldsins á Landsbankanum liggur ekki alltaf ljóst fyrir hvernig best er á málum haldið. Löggjafinn gerði sér grein fyrir þessu og hefur því reynt að aðskilja hið pólitíska vald og hina faglegu stjórn bankans.

Löggjafanum hefur þó ekki tekist þetta að öllu leyti að því er varðar Landsbankann. Mér finnst því rétt að fara nokkrum orðum um það

umhverfi sem bankinn býr við að þessu leyti og mun ég fyrst ræða hvernig meirihlutaeign ríkisins hefur áhrif á stöðu bankaráðs vegna þeirra sérlaga sem gilda um fyrirtækið. Þar á eftir mun ég fjalla um hlutverkaskipan og samskipti Landsbankans og Bankasýslunnar sem fer með eigandahlutverk ríkisins gagnvart bankanum.

Stjórnkerfi Landsbankans; sérlög vegna meirihlutaáildar ríkisins

Lagaramminn um samskipti ríkisins og bankans er byggður á þekktum erlendum viðmiðum og sjónarmiðum um góða stjórnarhætti.

Bankaráð og framkvæmdastjórn hafa unnið ötullega að því að styrkja stjórnkerfi bankans og skilvirkni með því að stilla betur saman valdheimildir og ábyrgð, ýta undir fagleg heilindi, efla gæði umræðna við ákvarðanir og bæta framsetningu gagna sem lögð eru til grundvallar. Jafnramt er unnið að því að auka þátttöku starfsmanna í ákvarðanatöku á sem flestum stigum. Árangur þessa starfs er berlega að skila sér, hægt en bítandi og á eflaust þátt í aukinni ánægju starfsmanna og viðskiptavina. Þessa umbótastarfs sjást einnig merki í endurskoðuðum starfsreglum bankaráðs og undirnefnda þess sem tóku m.a. mið af nýlegu árangursmati og endurskoðuðu verklagi ráðsins. Að mati fráfarandi bankaráðs stuðla umbætur á þessu sviði að aukinni arðsemi bankans til lengri tíma litið og auka þar með verðmæti hlutabréfa ríkisins í bankanum.

En stjórnkerfi bankans snertir einnig ytri þætti, þar með talið hlutverk og fyrirferð stóra hluthafans. Því er eðlilegt að spyrja hvaða áhrif meirihluti ríkisins hafi á stjórnkerfi Landsbankans og stöðu bankaráðs. Frá stofnun Landsbankans hf. má fullyrða að áhrifin hafi fyrst og fremst verið bundin við ákvæði sérlaga er taka til félaga sem eru í meirihlutaeigu ríkisins. Að öðru jöfnu binda þau hendur bankaráðs Landsbankans í samanburði við bankaráð annarra hlutafélagabanka þar eð þau raska venjubundu samhengi valds og ábyrgðar og geta veikt stöðu fyrirtækja eins og Landsbankans á samkeppnismarkaði.

Afdrifaríkt dæmi um sérlög af þessu er sú staðreynd að kjararáði er falið að úrskurða um laun æðsta stjórnanda Landsbankans. Stefna bankaráðs er

að greiða honum samkeppnishæf laun en ekki leiðandi í samræmi við eigendastefnu ríkisins. Ákvörðun kjararáðs hefur verið úr öllu samhengi við þá stefnu og beiðnir um leiðréttingu hafa ekki náð fram að ganga, né heldur tilraunir til breytinga á viðkomandi lögum. Bankaráð var í góðri trú um að núverandi fyrirkomulag ætti að standa fram á haust 2010, en tæplega 3 árum síðar bólar ekki á neinum breytingum.

Ljóst er að þessi staða veldur félaginu rekstraráhættu og dregur úr trúverðugleika bankaráðsins í augum lykilstjórnenda bankans

Af ástæðum sem raktar eru í skýrslu bankaráðs með ársreikningi fyrir árið 2012 ákvað Bankaráð af þessum sökum að færa 47 milljóna króna varúð vegna áranna 2011-12 eða sem nemur mismuninum á því sem bankaráðið álitur samkeppnishæf laun fyrir æðstu stjórnendur í stærstu fyrirtækjum landsins og þeim launum sem kjararáð ákvarðar bankastjóra.

Stjórnkerfi Landsbankans; aðkoma ríkisins sem eiganda

Lög um Bankasýslu ríkisins eiga rót sína að rekja til þeirra sérstakara aðstæðna sem sköpuðust á Íslandi haustið 2008 þegar ríkið á grundvelli Neyðarlaganna svonefndu lagði stóru bönkunum þremur til umtalsverða fjármuni. Tilvíst Bankasýslu ríkisins er tímabundin og lýkur á næsta ári eða 5 árum eftir stofnun hennar.

Tilgangur laga um Bankasýslu ríkisins er kynntur þannig í athugasemdum með frumvarpi til þeirra laga:

„Ríkið þarf að vera trúverðugur eigandi fjármálafyrirtækja og hlutverk þess hafið yfir vafa um pólitísk afskipti af daglegum ákvörðunum... ”

Í athugasemdum með frumvarpinu er jafnframt nefnt að stefnt sé að því að koma á svipuðu fyrirkomulagi og í Noregi. Eigendastefna ríkisins sé mótuð með hliðsjón af skýrslu OECD og þeim ramma sem Norðmenn hafi sett bönkum í ríkiseigu. Leggja beri áherslu á að ekki sé hlutast til um daglegan rekstur heldur liggi skýr stefna til grundvallar sem stjórnendur

vinni eftir. Almenna stefnuyfirlýsingu um samskipti Bankasýslunnar og bankanna er að finna í athugasemdum frumvarpsins:

„Fjármálastofnanir verða þannig reknar á viðskiptalegum forsendum á ábyrgð bankastjórna, stjórna og stjórnenda og eins og önnur félög verða þessir aðilar látnir sæta ábyrgð á rekstrinum líkt og stjórnendur fyrirtækja á markaði. Stofnunin setur skilyrði í formi samninga þegar eiginfjárframlag er lagt til fjármálafyrirtækja í eigu ríkisins. Starfsmenn stofnunarinnar munu fara með eignarhluti ríkisins og atkvæðarétt á hluthafafundinum en sitja ekki sjálfir í stjórnnum fjármálafyrirtækja.“

Í þinglegri meðferð málsins bárust ábendingar frá m.a. FME og Samkeppniseftirlitinu og það má sjá af álitni meirhluta viðskiptanefndar Alþingis frá 8. júlí 2009 að brugðist var við ábendingum þessara aðila. Segir í álitinu að meirihlutinn leggi áherslu á:

„...að það sé skýrt að Bankasýslunni er ekki ætlað að taka úr sambandi ábyrgð og valdsvið bankaráða og stjórna fjármálafyrirtækja...“ og áfram; „Ekki er um það að ræða að stofnun Bankasýslu ríkisins takmarki ábyrgð yfirstjórna fjármálafyrirtækja.“

Á sama tíma og frumvarp til Bankasýslunnar var til umfjöllunar í þinginu kynnti fjármálaráðherra jafnframt eigendastefnu ríkisins og má sjá af umræðum að málin höfðu nokkur áhrif hvort á annað. Í eigendastefnu ríkisins er margítrekað hnykkt á því að ekki sé meiningin að víkja frá hefðbundnum leikreglum um stjórnkerfi hlutafélaga, m.a. með eftirfarandi orðalagi á bls. 10:

„Algert jafnræði skal vera milli ríkisins og annarra hluthafa sem kunna að eiga í félagi við það hluti í fjármálastofnunum. Ríkið fer með eigendahlutverk sitt innan ramma þeirra reglna sem almennt gilda um fjármálafyrirtæki. Ef ríkið á eignarhluti í fjármálastofnun í félagi við aðra eigendur mun það ekki fá frekari upplýsingar en aðilar á markaði líkt og hluthafar í öðrum fyrirtækjum.“

Í tilmælum OECD er lögð áhersla á að tilmæli ríkisins sem eiganda skuli vera takmörkuð við stefnumarkandi atriði og í þeim tilvikum eigi að gera tilmælin opinber. Lagt er til að ströng takmörk séu sett við því að önnur stjórnvöld geti skipt sér af daglegum rekstri. Mikilvægt sé að lagarammi um viðkomandi fyrirtæki sé virtur og farið eftir þeim boðleiðum sem þar gildi.

Í Noregi virðist fordæmi OECD hafa verið fylgt í eigendastefnu ríkisins frá árinu 2006. Lögð er áhersla á sömu þætti og má segja að ríkið áminni sjálft sig um að fylgja verkaskiptingu hlutafélagalaga þar sem það eignast hluti í slíkum félögum og er ekki eini hluthafinn í viðkomandi félagi. Í skýrslu til norska þingsins 2010 var að nýju farið yfir eigendastefnu ríkisins og þau markmið sem sett eru fyrirtækjum í opinberu eignarhaldi. Er þar m.a. áréttað að almennar reglur hlutafélagaréttar um jafnræði takmarki upplýsingagjöf fyrirtækjanna til eins hluthafa umfram aðra. Stefnumótun hins opinbera á sér stað með því að áhrifum er beitt á hluthafafundum og með kjöri stjórnarmanna. Lögð er áhersla á að með því að ákveða að reka fyrirtæki í sjálfstæðum einingum útiloki ríkið sig almennt frá því að hafa bein áhrif á daglegan rekstur og ákvarðanir. Sett eru almenn markmið um árangur í rekstri og ávöxtun framlags ríkisins miðað við eðli hvers fyrirtækis fyrir sig.

Stjórnkerfi Landsbankans; **samskipti hluthafa við Landsbankann**

Afar mikilvægt er að samskipti bankaráðs og æðsta stjórnanda Landsbankans við Bankasýsluna séu góð, byggð á faglegum heilindum og í samræmi við eigendastefnu ríkisins og leiðbeiningar Viðskiptaráðs um stjórnarhætti og að sú krafa sé gerð til beggja aðila svo að nauðsynleg samskipti geti byggt á trausti, trúnaði og gagnkvæmri virðingu.

En vandi fylgir vegsemd hverri! Stærð, áferð og ímynd kjölfestuhluthafans getur skipt miklu hvernig ríkissjóði tekst til við öflun fjár og lækkun skulda sinna við sölu á hlut í bankanum síðar. En hér er ekki eingöngu um hagsmuni ríkissjóðs að tefla. Því má ekki gleyma að það skiptir Landsbankann einnig miklu máli hvernig til tekst hér!

Miðað við horfur í alþjóðafjármálum má ennfremur ekki vanmeta þá líklegu stöðu að fjárfestahópurinn sem tala þurfi við í þessu sambandi verði fyrst og fremst innlendur og hann verður að hafa þá trú að það sé í lagi að vera minnihlutaeigandi með ríkið sem yfirgnæfandi hluthafa. Reynslan sýnir að mikil fyrirferð stórra hluthafa getur unnið gegn hagsmunum viðkomandi þegar til lengdar lætur.

Miklar kröfur eru gerðar til bankaráðsmana um að þeir standist svonefnt hæfispróf FME. Í hæfisprófinu er lögð áhersla á að bankaráðsmenn geri sér grein fyrir ríkri hlutlægni ábyrgð sinni og eftirlitsskyldu skv. hlutafélagalögum og setji hagsmuni félagsins ofar öðru í því sambandi, t.d. við miðlun viðkvæmra upplýsinga auk þess sem lög um fjármálafyrirtæki leggi ríkar trúnaðarskyldur á herðar þeim. Í hæfisprófi FME var mikilvægi góðra stjórnarháttanna ítrekað eins og gert er í eigendastefnu ríkisins, m.ö.o. að bankaráðsmenn skuli setja hagsmuni viðkomandi banka í forgang og ekki ganga erinda þeirra hluthafa sem styðja þá til stjórnarsetunnar ef þau kunna að stangast á við hagsmuni félagsins sjálfs eða raska jafnræði hluthafanna.

Á árinu 2010 tók nýtt bankaráð sér góðan tíma til að leggja línur um efni sérstaks samnings á milli bankaráðs og Bankasýslu um almenn og sértæk markmið í rekstri Landsbankans eins og áskilið er í lögum um Bankasýsluna. Viðræðurnar hófust síðla vetrar 2010 og lauk með undirritun samnings í desember sama ár. Þar tókust á ólík sjónarmið en með þeim hætti að ávallt ríkti traust, trúnaður og gagnkvæm virðing eins og þáverandi forstjóri og stjórnarformaður Bankasýslunnar geta vitnað um. Það var Landsbankanum og yfirstjórn bankans afar mikilvægt að vita af traustu baklandi þegar bankaráðið þurfti að taka á sínum erfiðustu viðfangsefnum á árunum 2010-2011 og geta þannig lagt grunninn að þeim góða árangri sem Landsbankinn er að uppskera nú. Á þessum tíma urðum við t.a.m. aldrei vör við að reynt væri að hafa áhrif á störf eða ákvarðanir sem bankaráðið stóð frammi fyrir.

Á síðasta starfsári hefur hins vegar verið meiningarmunur um hlutverk eigandans og verkaskiptingu milli bankaráðs og hluthafa. Gott og vel. Nýju fólki fylgja nýjar áherslur og allir hafa rétt til þess að ákveða hvernig þeir stíga fram á sviðið í fyrsta sinn þannig að eftir sé tekið. Bankaráðið hvatti Bankasýsluna til að setja sem fyrst fram drög að endurskoðuðum samningi á milli aðila þannig að hægt væri að finna sameiginlegan flöt líkt og gert var þegar nágildandi samningur var mótaður á árinu 2010.

Umræðudrög að nýjum samningi bárust svo loks í febrúar á þessu ári en það var orðið of seint og nýr samningur bíður því nýs bankaráðs.

Þegar líða tóka á síðasta starfsár þótti fráfarandi bankaráði sem Bankasýslan væri að fara inná valdsvið þess. Það þarf kannski ekki að koma á óvart þar eð rekstur Landsbankans er langstærstu hagsmunirnir sem Bankasýslan gætir og hjá henni starfa 4 starfsmenn auk 3ja stjórnarmanna og varamanns.

Hjá Bankasýslunni starfar samviskusamt og kappsfullt fólk og því ekki við öðru að búast að þau vilji standa vaktina og fylgjast vel með og mynda sér skoðanir á því sem bankaráð og bankinn er að aðhafast enda aldrei að vita nema að “bankaráðið villist af leið og hinn lögbundni eftirlitsaðili, FME, sofi á verðinum”.

Hér þarf að mínu mati að staldra við, því að þessi samskipti drógu úr skilvirkni starfa bankaráðsins á síðustu mánuðum starfstíma þess og skoða það sem lagt var upp með við stofnun Bankasýslunnar og taka af allan vafa að mál mun ekki aftur þróast með gamalkunnum hætti þar sem vald og ábyrgð bankaráðsins verða smám saman viðskila.

Við stöndum vissulega á tímamótum nú þegar árangursríkt starf innan Landsbankans hefur skilað ríkissjóði fullum yfirráðum yfir bankanum. Þótt bankinn komist síðar í dreifða eignaraðild, er líklegt að ríkið verði áfram stór eigandi að honum um langa framtíð. Í því sambandi er rétt að minna á það sem lagt var upp við stofnun Bankasýslunnar og mótun eigandastefnunar að þótt ríkið yrði stór eigandi ættu að gilda sömur reglur og sjónarmið og gilda um fjármálafyrirtæki í einkaeigu og þannig beri að

virða stjórnkerfi bankans, þ.e. almenn sjónarmið skulu gilda. Þetta kemur skýrlega fram í lögum um Bankasýsluna, lögskýringargögnum og eigendastefnu ríkisins frá 2009 eins og ég vék að hér áðan.

Að mínu mati væri það skaðlegt frekari frampróun bankans og þar með verðmæti hlutabréfaeignar ríkisins ef þessi hlutverkaskipting er ekki virt, kvikað er frá þessari stefnumörkun og að Bankasýslan sem fulltrúi ríkisins ætli sér einhvern meiri eða annars konar rétt en gerist um hluthafa skv. almennum reglum og leiðbeiningum um góða stjórnarhætti.

Í grunninn snýst þetta einfaldlega um margreynda stjórnvisku. Hún rímar við mína eigin reynslu eftir 35 ára starf hjá erlendu og innlendum fjármálafyrirtækjum. Reynslan kennir mér að sá stjórnarmaður sem efast um stöðu sína getur ekki miðlað styrk til framvarðarsveitar fyrirtækis með trúverðugum hætti. Á kvikum samkeppnismarkaði eins og fjármálamarkaður er skilur á milli þeirra sem geta og þeirra sem geta ekki miðlað áhrifamætti til fólksins, t.d. í mikilvægum verkefnum og í framlínunni, fólksins sem er í daglegum samskiptum við viðskiptavinina og leggur grunninn að farsælu langtímaviðskiptasambandi með trúverðugum samtölum. Þetta er grunnurinn að langtímaarðsemi hvers fyrirtækis og undirstaða þess að það geti gengt sínu samfélagslega hlutverki eins og bankinn hefur ríkan metnað til.

Viðsnúningur Landsbankans tókst vonum framar vegna þess að bankaráðið þurfti aldrei að efast um umboð sitt þegar það átti sín mikilvægustu samtöl við lykilstjórnendur bankans og þurfti að taka stefnumarkandi ákvarðanir. Sannfæring mín er að við slíkar kjöraðstæður geti Landsbankinn sýnt þann mikla slagkraft sem í honum býr.

Ágætu fundarmenn,

Tveggja ára “herskyldu” minni í þágu almannahagsmuna lauk á síðasta aðalfundi en ég var þó beðinn af núverandi yfirstjórn Bankasýslunnar að framlengja um eitt ár sem nú er liðið. Auk mín hverfa nú eins og áður

sagði úr bankaráðinu Sigríður Hrólfsdóttir, varaformaður bankaráðs, og Ólafur Helgi Ólafsson sem var tilnefndur af gamla bankanum. Sigríður kom inn í bankaráðið á sama tíma og ég. Sigríður er mikill fagmaður og hefur langa reynslu af bankarekstri, glögg, réttisýn og föst fyrir. Ólafur Helgi er sömuleiðis mörgum kostum búinn og hefur mikla reynslu af fjármálamarkaðninum. Bæði lögðu þau mikið af mörkum í undirnefndum bankaráðs og í umbótastarfi innan bankans og það er eftirsjá af þeim fyrir Landsbankann.

Landsbankinn hefur góðar forsendur til að eflast á komandi árum og vera í forystu á íslenskum fjármálamarkaði og öðrum fyrirmynd verði staðinn vörður um sjálfstæði og skilvirkni stjórnkerfis hans.

Lokaorð

Í dag er mér efst í huga þakklæti fyrir það tækifæri sem ég fékk til að taka þátt í endurreisn þessa merka banka og koma honum aftur í fremstu röð. Þetta hafa verið krefjandi 38 mánuðir en jafnframt yfirleitt ákaflega gefandi þökk sé verðugum málstað og traustu samverkafólki þar sem góð samskipti, heilindi og eindrægni ríkti á meðal þeirra bankaráðsmanna sem mest hvíldi á, bankastjóra og annarra lykilstjórnenda. Fyrir vikið reyndist ekki bara auðvelt að „velta við steinum“ heldur „flytja heilu fjöllin“ þegar það átti við. Í sögu Landsbankans fengum við að rita lítinn kafla sem vonandi verður álitinn einn af þeim betri þegar horft verður til baka löngu eftir okkar daga.

Ég þakka sérstaklega þeim bankaráðsmönnum sem sátu lengst með mér þeim Sigríði Hrólfsdóttur og Þórdísi Ingadóttur fyrir samstöðuna svo og Ólafi Helga Ólafssyni - sem bættist í hópinn síðar sem fulltrúi LBI – fyrir samstarfið sem aldrei féll skuggi á. Ég þakka einnig varamönnunum ánægjuleg kynni og gott samstarf.

Ég þakka því mörgu góða fagfólki sem bankinn hefur á að skipa og ég hef átt tíð samskipti við, þ.á.m. framkvæmdastjórum, innri endurskoðanda, regluverði, upplýsingafulltrúa bankastjórnar, yfirlögfræðingi, mannauðsstjóra, ritara bankaráðs svo og ritara bankastjórnar. Ég þakka

Líka öllu starfsfólki Landsbankans þeirra framlag við að endurreisa Landsbankann þinn. Vonandi verður þess nú ekki langt að bíða að starfsmenn verði jafnframt hluthafar í bankanum þegar þeim verður úthlutað hlutabréfum í bankanum í samræmi við starfskjarastefnu hans. Við ykkur starfsmenn Landsbankans vil ég segja: „Þið hafið unnið gott starf, þið eru þeirra verð og þið eigið þau skilið!“

Þá þakka ég bankastjóranum Steinþóri Pálssyni og fjölskyldu hans en Steinþór hefur sýnt bankanum fádæma trúmennsku og mikla þrautseigju þegar hann dreif bankann með sér upp úr djúpri lægð, lagði grunn að sáttum við starfsmenn og viðskiptamenn bankans og setti stefnuna á framfarir og forystu! Ég þakka einnig Ásmundi Stefánssyni, fyrirrenna Steinþórs fyrir hans störf og þeim sem báru hitann og þungan af undirbúningi stofnefnahagsreiknings bankans. Mér sýnist að það hafi reynst vel sem þar var unnið.

Ég óska því bankaráði sem kjörið verður hér á eftir gæfu og góðs gengis í þeim margslungnu verkefnum sem bíða þess í þágu Landsbankans.

Ágætu fundarmenn, ég hef lokið máli mínu.