



**Aðalfundur
Landsbankans**
Skýrsla bankaráðs

Aðalfundur Landsbankans 19. mars 2014

Ávarp Tryggva Pálssonar, formanns bankaráðs

Árangur og öryggi

Bankarekstur snýst um árangur og öryggi. Árangur og öryggi fyrir viðskiptavinum, bankann, eigendur hans og samfélagið í heild. Bankahrúnið og endurreisnin eftir það hefur staðfest þessi sannindi með óyggjandi hætti. Við mælum því ekki árangur Landsbankans einungis út frá rekstrar- og efnahagsreikningi hans heldur ekki síður með tilliti til þess sem starfið hefur skilað fyrir viðskiptavinum og samfélag okkar.

Það eru því ekki tilviljun að bankinn hefur valið sér einkunnarorðin: Við hlustum, lærum og þjónum og vill vera hreyfiafl framfara og til fyrirmyndar.

Landsbankinn er kominn á gott skrið eftir mikla vinnu undanfarin ár. Bankinn er að ljúka þeim verkefnum sem fylgdu bankahrúninu og er í vaxandi mæli að búa í haginn fyrir framtíðina. Allt fá stofnun Landsbankans hefur í skýrslu stjórnar verið fjallað um eftirköst bankahrúnsins og aðgerðir hans til að bæta stöðu viðskiptavina án þess að ganga um of á eignir bankans. Enn eru þau verkefni umfangsmikil en vonir standa til að á næsta aðalfundi verði hægt að segja að sérstökum aðgerðum stjórnvalda og bankans vegna skuldavanda heimila og fyrirtækja sökum bankahrúnsins sé lokið.

I. Eftirköst bankahrúnsins

Ánægja viðskiptavina

Starfsfólk Landsbankans þjónar nú sífellt fleiri ánægðum viðskiptavinum eftir að hafa fengið yfir sig flóðöldu kvartana fyrst eftir hrún. Þetta staðfesta mælingar, þar með talið Íslensku ánægjuvogarinnar, sem gerðar hafa verið á undanförunum árum á viðhorfi viðskiptavina og alls almennings til bankans. Kannanir sem gerðar eru reglulega sýna t.d. að nánast allir viðskiptavinir Landsbankans myndu velja hann sem sinn banka, ef þeir væru að velja sér viðskiptabanka á nýjan leik. Tekist hefur að bæta verulega samband við viðskiptavinum á síðustu árum og það er óneitanlega gleðilegt að starfsfólk bankans sé að uppskera með þessum hætti.

En hvað þá með ný útlán og afgreiðslu lánsbeiðna? Á liðnu ári fékk Landsbankinn 120 þúsund lánsbeiðnir, 85% þeirra voru afgreiddar í framlínu og innan við 10% allra lánsbeiðna var hafnað. Bankinn lánaði yfir 140 milljarða króna í nýjum útlánum á síðasta ári og er því ekki hægt að segja annað en bankinn svari vel kalli viðskiptavina sinna. Auðvitað verður alltaf að gæta varkárni við útlán og það gerir Landsbankinn enda hefur á síðustu árum verið byggð upp virk og öflug áhættustýring.

Endurreikningur og samningar við lántakendur

Endurreikningur lána með ólögmdæta gengistryggingu hefur nú staðið yfir í nokkur ár. Verkefnin hafa reynst flóknari en margir vilja vera láta og álitaefnin fleiri en fyrirfram var talið. Landsbankinn lauk á síðasta ári leiðréttingu endurreiknings á um 18.000 lánnum sem kváðu á um ólögmdæta gengistryggingu, þar með talin bílalan, fasteignalan og lán til fyrirtækja. Samanlögð fjárhæð þessara leiðréttinga er um 21 milljarður króna. Í kjölfar nýlegra dóma Hæstaréttar, sem vörðuðu uppgreidda samninga og fjármögnunarleigusamninga, liggur fyrir að endurreikna þarf um 17.000 lán til viðbótar. Bankinn hefur sett sér það markmið að leiðréttingu meginþorra þessara lána verði að fullu lokið á fyrri hluta þessa árs.

Eignarhald á fyrirtækjum

Bankinn hefur þurft að taka yfir töluvert af eignum til að verja kröfur sínar. Áhersla hefur verið lögð á að losa slíkar fullnustueignir eins hratt og kostur er og á ásættanlegu verði. Verðmæti eigna til sölu í bókhaldi bankans hefur lækkað um rúma 100 milljarða króna frá árslokum 2010 þegar sá liður stóð í 128 milljörðum króna. Í árslok 2013 átti Landsbankinn virkan eignarhlut í nokkrum félögum og er að því stefnt að minnka hann verulega á næstunni. Stærstu eignarhlutirnir eru í Ístak, Promens, Reitum, Eyri og FSÍ.

Landsbankinn eignaðist Ístak í september sl. vegna erfiðleika danska móðurfélagsins. Hafa þurfti mjög hraðar hendur til að bjarga verðmætum sem fólust í rekstri fyrirtækisins. Með yfirtökunni tókst að verja hundruð starfa, tryggja að hálfkláruðum verkum yrði lokið og að þekking og færni glötuðust ekki. Bankinn reyndist í þessu máli sannkallað hreyfiafl þegar á þurfti að halda. Í nóvember tilkynntum við um söluferli á Ístaki og væntum þess að því ljúki á næsta ársfjórðungi. Þessi atburðarás geymir dæmi um snerpu, um skjótar faglegar ákvarðanir og athafnir í kjölfarið sem væntanlega skila tilætluðum árangri fyrir íslenskt atvinnulíf.

Skuldabréf LBI hf.

Stór hluti fjármögnunar bankans eru skuldabréf sem gefin voru út til gamla bankans (LBI hf.). Fjárhæð skuldabréfanna réðist af mismun á virði þeirra eigna og skulda sem flutt voru í Landsbankann við stofnun hans. Um var að ræða tvö veðskuldabréf; annað skilyrt og hitt ekki. Í samkomulagi fjármálaráðuneytisins, Landsbankans hf. og LBI hf. frá desember 2009 fólst jafnframt að LBI myndi halda 18,67% hlut í Landsbankanum þar til verðmæti skilyrta skuldabréfsins væri ljóst. Gengið var frá uppgjöri þess í apríl sl. samhliða því að LBI skilaði til ríkisins eignarhlut sínum í Landsbankanum.

Vegna sterkrar lausafjárstöðu greiddi Landsbankinn fyrirfram jafnvirði rúmra 70 milljarða króna inn á lánin um mitt ár 2012 og síðan jafnvirði 50 milljarða í desember sl. Fjármagnskostnaður bankans lækkar vegna þessara greiðslna og um leið hefur verið dregið verulega úr veðsetningu á eignum hans.

Þann 2. október sl. samþykkti slitastjórn LBI beiðni Landsbankans um viðræður um breytingar á skuldabréfunum en þau eiga að koma til greiðslu á árunum 2014 til 2018 miðað við núverandi skilmála. Í ljósi þess að endurgreiðslutíminn er skammur, og með tilliti til stöðu þjóðarþúsins og aðgengis að lánamörkuðum, óskaði Landsbankinn eftir viðræðum við LBI um breytingar á skilmálum skuldabréfanna.

Lausn þessa máls hlýtur alltaf að taka mið af heildarhagsmunum þjóðarinnar. Landsbankinn ræður við fjármögnun sína en ánægjulegt yrði ef samningaviðræðurnar skiluðu niðurstöðu sem bætir hag bankans, aðstoðar við lausn galdeyrsvanda þjóðarinnar og samræmist einnig hagsmunum LBI.

Lánshæfismat

Landsbankinn sótti á síðasta ári um lánshæfismat frá alþjóðlega matsfyrirtækinu Standard & Poor's. Í janúar sl. gaf fyrirtækið Landsbankanum lánshæfiseinkunnina BB+, sem er aðeins skör lægra en einkunn ríkissjóðs, og telur horfurnar stöðugar. Lánshæfismatið auðveldar að öllu óbreyttu aðgengi að erlendum lánamörkuðum í framtíðinni.

Standard & Poor's lýsir þeirri skoðun sinni að Landsbankinn hafi verið vel rekinn frá stofnun árið 2008, sýnt einstaka hagkvæmni í rekstri og vel hafi tekist að draga úr vanskilum útlána. Ennfremur er það mat Standard & Poor's að þrátt fyrir smæð Landsbankans í alþjóðlegum samanburði, búi hann að frekar breiðum tekjugrunni, sterkri eiginfjárstöðu og góðri afkomu.

Að sjálfsögðu gerir Standard & Poor's sér fulla grein fyrir veikleikum sem endurspeglast í stöðu íslenska fjármálakerfisins í heild. Í ljósi þess er niðurstaðan góð, hún ætti að auka traust á bankanum og um leið, sem ekki er síður mikilvægt, er hún ein af mörgum vörðum á leið Íslands að losun fjármagnshaftanna.

II. Horft til framtíðar

Viðskiptaáætlun

Lykilhlutverk hverrar stjórnar eru stefnumótun og eftirlit. Það er styrkur Landsbankans hversu skýr stefna hefur verið mótuð samkvæmt tillögum Steinþórs Pálssonar, bankastjóra, og hversu skipulega henni hefur verið komið í framkvæmd. Frá upphafi hefur verið byggt á fjórum stöðum, þ.e. öflugri liðsheild, traustum innviðum, ánægðum viðskiptavinum og ávinningi samfélags og eigenda af rekstrinum. Jafnframt setti bankinn sér það markmið strax árið 2010 að komast í forystu á íslenskum bankamarkaði á árinu 2013. Því markmiði teljum við okkur hafa náð og vinnum nú að því að ná settu marki að Landsbankinn verði til fyrirmyndar og sambærilegur bestu bönkum á Norðurlöndum á árinu 2015. Þó vissulega sé enn margt óunnið, þá miðar í rétta átt og markmiðin standa óhögguð.

Þegar horft er á árið sem framundan er, þá hefur bankinn sett sér markmið um 10% arðsemi eiginfjár að lágmarki og að greiddur verði arður án þess að það komi niður á fjárhagslegum styrk bankans. Áfram er unnið að því að draga verulega úr rekstrarkostnaði og hækka þjónustutekjur. Með ábyrgri markaðssókn vill bankinn láta enn meira að sér kveða við veitingu íbúðalána um allt land og sækja fram í eignastýringu svo dæmi séu nefnd úr viðskiptaáætlun ársins. Þá er unnið að viðamiklum breytingum á þjónustu bankans sem snerta framtíð útibúanetsins og samskipti við fyrirtæki. Í heild er lagt upp með áframhaldandi traustan og stöðugan rekstur.

Hagræðing og hagkvæmni

Landsbankinn hefur aukið hagkvæmni í rekstri sínum á undanförunum árum, m.a. með því að draga úr umfangi útibúakerfisins, með því að einfalda starfsemi í höfuðstöðvum og með margvíslegum öðrum skipulagsbreytingum. Fyrir dyrum standa veigamiklar breytingar á þjónustu við lítil og meðalstór fyrirtæki með opnun fyrirtækjamiðstöðvar í Borgartúni 33 nú á vormánuðum. Þangað flytjast allir fyrirtækjafulltrúar útibúa á höfuðborgarsvæðinu, en útibúin á því svæði munu einbeita sér að því að þjóna einstaklingum. Með þessu teljum við að unnt verði að veita bæði einstaklingum og fyrirtækjum enn betri þjónustu en til þessa.

Stefnt var að því árið 2013 að lækka rekstrarkostnað um 5% að raunvirði. Ánægjulegt er að greina frá því að tekist hefur að ná því markmiði og gott betur, því lækkunin er 10% eða sem svarar til rétt tæpra 2 milljarða króna. Þar af hafa laun og launatengd gjöld lækkað um 1,1 milljarð og önnur dæmi má nefna sem sýna hversu mikið má spara í útgjöldum. Með því að endurskoða notkun á ýmsum leyfisskyldum forritum í tölvuvinnslu lækkaði rekstrarkostnaður í upplýsingatækni um 400 milljónir króna, pappírslaus viðskipti lækka kostnað um 90 milljónir og innleiðing nýrra vinnubragða við prentun innanhúss dró úr prentkostnaði um 50 milljónir króna. Nýir samningar um tryggingar skiluðu 90 milljónum króna sparnaði og svo má áfram telja. Hér gildir eins og svo oft að margt smátt gerir eitt stórt. Áfram er stefnt á þessari braut.

Nýjar höfuðstöðvar

Landsbankinn hf. hefur lengi séð þörfina fyrir hagfelldari höfuðstöðvar. Í höfuðstöðvum bankans starfa um 800 starfsmenn í 15 byggingum við Hafnar- og Austurstræti, í Thorvaldsenstræti við Austurvöll og Mjódd í Breiðholti með tilheyrandi óhagræði. Húsnæðið er alls um 18.000 fermetrar en aðeins 7.000 fermetrar eru í eigu bankans. Í þessu felst viss áhætta enda eru sumir leigusamningarnir til skamms tíma. Stór hluti af því húsnæði sem Landsbankinn nýtir er gamalt og byggður fyrir allt aðra starfsemi en rekstur bankans kallar á í dag.

Æskilegt er að ná fram aukinni skilvirkni og minnka verulega það pláss sem bankinn nýtir. Mat bankans er að það sé hagkvæmt að flytja starfsemi höfuðstöðva í húsnæði sem sniðið er að þörfum hans og koma starfseminni undir eitt þak að stærstum hluta. Með því verður hægt að hagræða til lengri tíma litið og efla um leið rekstur Landsbankans. Sama gildir í raun um höfuðstöðvarnar eins og útibúin. Bankinn þarf nú minna og hentugra húsnæði. Endanlegar ákvarðanir hafa ekki verið teknar í þessu máli en bankaráðið er einróma þeirrar skoðunar að núverandi húsnæðisvanda þurfi að leysa.

Dreifing hlutafjár til starfsmanna

Á hluthafafundi í bankanum 17. júlí sl. voru staðfestar úthlutunarreglur bankaráðs um afhendingu hlutabréfa til starfsmanna. Með afhendingu hlutabréfanna uppfyllti Landsbankinn þær skyldur sem samningur um fjárhagslegt uppgjör við LBI hf. og íslenska ríkið lagði honum á herðar. Í samningnum var kveðið á

um að allir starfsmenn fengju eignarhlut í bankanum, að því gefnu að tiltekinn árangur hefði náðst við endurheimtur skilgreindra lána til fyrirtækja. Til úthlutunar komu hlutabréf, sem áður voru í eigu LBI.

Um helmingur verðmætis hlutafjár sem til úthlutunar var, rann til ríkissjóðs í formi skatta og er eignarhlutur núverandi og fyrrverandi starfsmanna í Landsbankanum hf. um 0,8%. Þó hluturinn sé ekki stór er engu að síður mikilsvert að starfsmenn skuli vera orðnir hluthafar og að þeir tengist bankanum sterkari böndum en áður.

Starfsmenn hafa með samningi undirgengist ströng skilyrði um sölu hlutabréfanna og er óheimilt að selja þau fyrr en eftir þrjú ár frá afhendingu, en hluta þeirra má selja fyrr, ef bréf bankans verða skráð á markað. Við afhendingu hlutabréfanna var starfskjarastefnu Landsbankans fylgt og mið tekið af reglum Fjármálaeftirlitsins um kaupaukakerfi fjármálaefyrirtækja, þó afhending bréfanna falli ekki undir þær. Starfsmenn eftirlitseininga fengu ekki afhent hlutabréf en bankanum er hinsvegar gert samkvæmt reglum Fjármálaeftirlitsins að tryggja þeim jafnræði í kjörum með öðrum hætti. Það var gert með bundnum innlánsreikningum.

Hluthafar Landsbankans eru því ekki lengur tveir, eins og þeir voru á síðasta aðalfundi, heldur 1394 talsins. Þetta er mikil og ánægjuleg breyting frá því sem var og markar tímamót fyrir bankann. Hinum nýju hluthöfum er sérstaklega fagnað nú á þeirra fyrsta aðalfundi.

Eignarhald á Landsbankanum

Bókfært virði eignarhlutar ríkisins í Landsbankanum hf. hefur aukist um 114 milljarða króna frá haustinu 2008. Að teknu tilliti til arðgreiðslna og fjármagnskostnaðar nemur ávinningur ríkisins 74 milljörðum króna. Þetta er rétt að hafa í huga þegar menn leggja mat á stöðu Landsbankans og framlag ríkissjóðs til stofnunar hans haustið 2008.

Á ráðstefnu sem Landsbankinn hélt í september sl. vék Bjarni Benediktsson, fjármála- og efnahagsráðherra, að hugmyndum sínum um framtíð bankans. Þar lýsti hann því yfir afdráttarlaust að skrá ætti Landsbankann á markað eftir að endurfjármögnun hans væri tryggð og að ríkissjóður myndi minnka eignarhlut sinn smám saman. Hann ítrekaði þó um leið þá skoðun sína að ríkið ætti að eiga umtalsverðan hlut í bankanum til frambúðar.

Mikilvægt var að fá fram sýn ráðherra. Íslenska ríkið tók á sig þungar byrðar við endurreisn fjármálaefyrirtækja og er enn stærsti eigandinn á fjármálamarkaðnum. Stíga þarf markviss skref til að létta á þessari stöðu ríkissjóðs og grynnka á skuldum hans. Við ættum öll að geta verið sammála um að æskilegt sé að skrá Landsbankann á markað á næstu árum og að ríkið selji a.m.k. hlut af sinni eign. Til þess að svo megi verða hlýtur ríkið að fara með eignarhald sitt með þeim hætti að aðrir fjárfestar geti hugsað sér að eiga bankann í samfélagi við það. Mikilvægt er að ekki gildi önnur og meira íþyngjandi löggjöf um Landsbankann en um aðra viðskiptabanka sem eiga í beinni samkeppni við hann. Viðskiptabankarnir ættu að starfa að öllu leyti á jafnræðisgrundvelli og búa við sama lagaumhverfi, óháð eignarhaldi. Með það í huga skorar bankaráð Landsbankans á Alþingi að færa ákvörðunarvald um starfskjör bankastjóra frá kjararáði aftur til stjórnar bankans í samræmi við önnur lög og góða stjórnarhætti.

Arðgreiðslur og arðgreiðslustefna

Stefnumótun bankans ber með sér að vöxtur verði hóflegur á komandi árum. Lögð er áhersla á hagkvæmni í rekstri umfram hraðan vöxt og að eigendur njóti ávinnings með öruggum arðgreiðslum. Bankaráð hefur sett sér það viðmið að Landsbankinn stefni að árlegri arðgreiðslu til hluthafa sem nemur að jafnaði meirihluta hagnaðar fyrra árs. Við ákvörðun um fjárhæð arðgreiðslu verði tryggt að bankinn viðhaldi sterkri fjárhagsstöðu. Þannig verði tekið mið af áhættu í innra og ytra umhverfi, vaxtarhorfum og að bankinn viðhaldi til framtíðar traustri eiginfjár- og lausafjárstöðu og uppfylli lögbundnar kröfur á hverjum tíma um fjárhagsstöðu.

Í október sl. greiddi Landsbankinn hf. í fyrsta sinn arð til eigenda sinna. Þá voru greiddir 10 milljarðar króna í samræmi við samþykkt aðalfundar. Til þess tíma hafði hagnaður bankans allur verið lagður við eigið fé og er 26,7% eiginfjárlutfall samkvæmt ársuppgjöri orðið langt umfram lágmarkskröfur. Jafnframt hefur lausafjárstaða bankans haldist sterk og bankinn hefur því verulegt svigrúm til arðgreiðslna. Bankaráð Landsbankans leggur nú til við aðalfund að greiddur verði arður til hluthafa sem nemi 0,84 krónum á hlut. Sú upphæð er um 20 milljarðar króna sem jafngildir 70% af 28,8 milljarða króna hagnaði bankans á liðnu ári.

III. Starf bankaráðs og þakkir

Starf bankaráðs

Í örfáum ávarpsorðum mínum á síðasta aðalfundi þakkaði ég traustið fyrir hönd nýkjörins bankaráðs. Ég sagði þá að við gerðum okkur grein fyrir þeirri ábyrgð sem á okkur hvílir og myndum leggja okkur fram um að ná árangri í góðri samvinnu við stjórnendur bankans. Fyrir mig persónulega, sem hóf bankaferilinn með 12 ára starfi í Landsbankanum, var það tilhlökkunarefni og áskorun að leggja bankanum og hans góða starfsfólki aftur lið.

Bankaráð hefur starfað af miklum krafti og hefur fundað 25 sinnum frá síðasta aðalfundi og undirnefndirnar 29 sinnum. Nefndirnar þrjár hafa það meginhlutverk að undirbúa umfjöllun um mál sem lögð eru fyrir bankaráð til endanlegrar ákvörðunar. Bankaráðið heimsótti á starfsárinu öll svið bankans og öðlaðist með því góða yfirsýn yfir starfsemi í höfuðstöðvum. Auk þess voru heimsótt nokkur útibú í Reykjavík og starfsstöðvar bankans og viðskiptavinir á Suðurlandi og Suðurnesjum. Reyndust þær ferðir árangursríkar og ánægjulegar.

Þakkir

Landsbankinn er að eflast og byggir upp verðskuldað traust skref fyrir skref. Slíkar framfarir nást ekki nema í samvinnu allra þeirra sem að málum bankans koma. Bankaráð vill þakka Bankasýslu ríkisins fyrir gott samstarf á liðnu starfsári sem skilað hefur árangri. Einkum var mikilvæg aðstoð Bankasýslunnar við mótun reglna um úthlutun hlutabréfa til starfsmanna bankans og við faglegan undirbúning samningaviðræðna við LBI.

Fjármálaeftirlitinu og Seðlabanka Íslands er þakkað fyrir góð fagleg samskipti.

Að lokum vil ég þakka bankaráðsmönnum fyrir mikil og krefjandi störf og Steinþóri Pálssyni, bankastjóra, og öllum starfsmönnum Landsbankans fyrir markvissa vinnu sem skilað hefur árangri og öryggi fyrir viðskiptavinum, bankann, eigendur hans og samfélagið allt.