



**Ávarp formanns**

Aðalfundur 2011

---

*Aðalfundur Landsbankans 28. apríl 2011:*

## Ávarp formanns bankaráðs Gunnars Helga Hálfðanarsonar

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

Það bankaráð sem nú situr í Landsbankanum setti sér strax í upphafi starfs síns það markmið að endurskipuleggja bankann og rekstur hans í öllum meginatriðum. Strax á aðalfundi ársins 2010 var sú fyrirætlan gerð ljós þegar því var lýst yfir að tími neyðarráðstafana væri liðinn og framundan væri uppbygging metnaðarfulls, þjónustuvæns og samkeppnissinnaðs fjármálafyrirtækis sem stefndi á skráningu á markað. Sú yfirlýsing var gefin að Landsbankinn ætlaði sér efsta sætið í úrvalsdeildinni, ekkert minna. Rétt er að ítreka að þetta er enn markmið okkar sem erum í forsvari fyrir bankann og svo sannarlega markmið starfsfólksins.

Það kom glöggt í ljós í þeirri umfangsmiklu stefnumótunarvinnu sem lagt var í síðastliðið sumar með þátttöku bankaráðsins og starfsmanna undir traustri forystu nýs bankastjóra. Afraksturinn skilaði sér m.a. í einföldu en skýru markmiði til framtíðar sem orðað var svo: Landsbankinn er til fyrirmyndar! Þar var jafnframt mótuð sú framtíðarsýn að árið 2015 skyldi Landsbankinn standa jafnfætis bestu bönkum á Norðurlöndum. Slík markmið eiga menn ekki að setja sér nema full alvara fylgi. Sú er reyndin hjá okkur.

Bankráðs Landsbankans beið það vandasama hlutverk þegar það var kallað til verka, að ráða nýjan bankastjóra. Ég sagði þá að sennilegast yrði bankaráðið dæmt af því eina verki og ég legg það óhræddur í ykkar dóm. Ég er jafn sannfærður í dag og ég var þegar gengið var frá ráðningunni, að við tókum rétta ákvörðun þegar við réðum Steinþór Pálsson, mann með víðfeðma og farsæla bankareynslu auk þess að búa yfir mikilvægri hagnýtri reynslu á sviði breytingastjórnunar og stefnumótunar í alþjóðlegu samkeppnisumhverfi. Steinþór hefur á undraskömmum tíma náð að sameina starfsfólk að baki metnaðarfullum stefnumiðum og hvetja það til dáða.

Nýtt skipulag og nýjar áherslur í rekstri voru teknar upp í Landsbankanum í kjölfar nýrrar stefnu. Í október voru allar 8 stöður framkvæmdastjóra auglýstar lausar til umsóknar. Tveir starfandi framkvæmdastjórar voru endurráðnir, en þeir höfðu tekið við þeim stöðum eftir hrun, fjórir komu alveg nýir að bankanum en tveir úr öðrum stöðum innan bankans.

Til þess að ná þeim metnaðarfullu markmiðum sem bankanum hafa verið sett dugar þó ekki aðeins að horfa til reksturs og fjármálalegra þátta í starfseminni heldur og ekki síður góðra siðferðislegra gilda og sáttar um rekstur bankans í samfélaginu.

Starfsmenn Landsbankans hafa lagt hart að sér við að endurheimta það traust sem sannarlega glataðist og að mínu mati miðar því verki vel, þó löng leið sé enn framundan. Starfsmenn bankans hafa gengið fram fyrir skjöldu og m.a. skrifað nýjan siðasáttmála sem myndar grunn að heilbrigðum viðmiðum í starfi og góðum viðskiptaháttum. Allt það starf er lofsvert og skapar trausta undirstöðu fyrir framtíðina.

Ég vil í þessu sambandi minna á að það var eindregin niðurstaða innan bankans að halda Landsbankanafninu til streitu þótt á því mæði nú um sinn. Það er mikilvægara þegar frá líður að breyta hugarfari en að skipta um nafn!

Ég sagði fyrir ári að við værum staðráðin í því að svara kalli tímans og tryggja jafnrétti kynjanna í stjórnunarstöðum í bankanum. Okkur hefur tekist að gera mikla bragarbót þar á eins og tölur sýna, þó enn megi auðvitað gera betur í þeim efnum.

## **Rekstur og fjárhagsstaða**

Árið 2010 var Landsbankanum hagfellt eins og reikningar bankans sýna og bankastjórinn mun gera nánari grein fyrir hér á eftir. Ég vil í því sambandi færa fyrra bankaráði og stjórnendum Landsbankans eftir hrun þakkir fyrir þeirra hlut í þessum árangri. Hagnaður bankans á árinu 2010 nam 27,2 milljörðum króna og styrktist lausafjár- og eiginfjárstaða umtalsvert. Samhliða þessu má sjá ýmis batamerki í þróun lykilþátta í rekstri sem eykur sveigjanleika og styrk á óvissutímum.

Vissulega eru þó enn þættir sem valda áhyggjum en þeir endurspeglar öðru fremur það ástand sem nú ríkir í samfélaginu. Mikið hefur áunnist í endurskipulagningu lána einstaklinga og fyrirtækja þótt enn sé ekki komin nægjanlega mikil reynsla á efndir þessara samninga og mikilvæg mál á því sviðinu eigi enn eftir að koma til kasta dómstóla.

Þá er það áhyggjuefni að almenningur hefur þurft að ganga verulega á sitt sparifé og lítil eftirspurn er eftir lánsfé.

Landsbankinn hefur lýst þeirri stefnu sinni að vera hreyfiafl í íslensku samfélagi. Stefna bankans er ekki, þvert á það sem oft mætti halda af opinberri umræðu, að eignast mörg félög og reka, heldur að selja strax þau félög sem hann kann að eignast. Það hefur þegar á allt er litið gengið vel eftir og nú í janúar féllst Samkeppniseftirlitið á söluna á eignaumsýslufélaginu Vestia. Ákvörðunin um sölu Vestia var gagnrýnd en sú gagnrýni var að okkar mati ekki réttmæt. Ákvörðunin var tekin á forsendum ábyrgtrar fjármála- og áhættustjórnunar Landsbankans. Gagnrýnivert hefði verið að hafna tilboði Framtakssjóðs Íslands þegar það var sett fram enda voru mál um lögmæti erlendra lána enn fyrir dómi og mikil óvissa blasti við af þeim sökum.

Eitt af hlutverkum Landsbankans og annarra fjármálafyrirtækja er að efla verðbréfamarkaðinn, endurreisa hann. Þess vegna hefur bankinn hafið undirbúning skráningar á tveimur félögum í sinni eigu. Annarsvegjar er það Horn fjárfestingarfélag hf., er heldur á ýmsum eignarhlutum í félögum utan kjarnastarfsemi bankans, og hinsvegjar fasteignafélag með stórum tekjuskapandi eignum sem bankinn hefur áður eignast við fullnustu lána. Þetta eru í okkar augum mjög mikilvæg verkefni við núverandi aðstæður.

## **Hagræðing á fjármálamarkaði**

Það er á flestra vitorði að við núverandi aðstæður í hagkerfinu er bankakerfið á Íslandi of stórt. Landsbankinn vill og er vel í stakk búinn til að taka þátt í þeirri hagræðingu sem nauðsynleg er og hafa talsmenn hans sett fram opinberlega hugmyndir sínar í þeim efnum. Nú nýlokið er samruna SpKef við Landsbankann sem er gott fyrsta skref, en betur má ef duga skal. Landsbankinn hefur m.a. lýst yfir áhuga á samruna við Byr hf. en ekki orðið ágengt enn sem komið er.

Ein birtingarmynd þess mikilvæga starfs sem nú á sér stað við endurreisn og endurskipulagningu fjármálastofnana hér á landi er aukin áhersla á áhættustýringu og eftirlit, bæði innan bankanna sjálfra og í starfi opinberra aðila sem ætlað er eftirlitshlutverk með fyrirtækjum á fjármálamarkaðinum. Það er vel. Innan Landsbankans er unnið markmisst að því að koma á skilvirkari ferlum samhliða því að metnaður er lagður í að verða fljótt og vel við beiðnum Fjármálaeftirlitsins, Seðlabanka, Samkeppniseftirlitsins og þingnefnda svo að dæmi séu nefnd. Búast má við að þessi vinna verði

áfram fyrirferðarmikil í starfi Landsbankans en hún mun, auk annarrar mannaflsfrekrar vinnu við endurskipulagningu lána einstaklinga og fyrirtækja, óhjákvæmilega setja Landsbankanum skorður við hagræðingu og lækkun kostnaðar á næstunni.

## Samkeppnisumhverfi Landsbankans

Ég vil ekki skilja við umfjöllun um rekstur og samkeppnisumhverfi Landsbankans án þess að tæpa á þróun sem kann að skapa honum vandkvæði.

Vissulega er það styrkur fyrir Landsbankann að meirihluti hlutafjár sé í eigu íslenska ríkisins í stað fjölbreytts hóps kröfuhafa með ólík markmið. Það kann hinsvegar að hljóma þversagnakennt en í samkeppni getur tiltekinn þáttur í senn verið styrkleiki og veikleiki. Frá sjónarhorni Landsbankans virðast gerðar ríkari kröfur til hans vegna eignarhaldsins en hinna bankanna, t.d. um upplýsingagjöf til opinberra aðila eins og þingnefnda og fyrirliggjandi frumvarp til upplýsingalaga kann að reynast bankanum verulega íþyngjandi.

Á sama tíma hefur bankaráð Landsbankans ekki venjubundið samningsumboð stjórnar hlutafélags gagnvart forstjóra þess um kaup og kjör heldur hefur verið ákveðið með sérstökum lögum að fela kjararáði að úrskurða um laun hans. Niðurstaða þessa fyrirkomulags er að bankastjóri Landsbankans hefur nú rétt ríflega þriðjungslaun bankastjóra hinna stóru bankanna tveggja – sem er ekki trúverðugt og langt frá yfirlýstri eigendastefnu ríkisins sem er að bjóða samkeppnishæf laun án þess að vera leiðandi á markaði.

Eins og fram kemur í skýrslu bankaráðs með ársreikningnum sem hér er til umfjöllunar hefur bankaráðið miklar áhyggjur af beinum og óbeinum áhrifum þessa fyrirkomulags á rekstraráhættu og möguleika bankans til að laða til sín og halda fremstu sérfræðingum í vinnu. Að óbreyttu mun Landsbankinn ekki standa jafnfætis sínum samkeppnisaðilum á þessu sviði sem vandséð er að þjóni almannahagsmunum. Það verður að gera þá kröfu til yfirvalda að þau tryggi að allir aðilar á samkeppnismarkaði, óháð eignarhaldi, búi við sambærileg starfsskilyrði.

## Samskiptin við umheiminn

Góðir gestir.

Það er stundum sagt að órói, óvissa og umrót sé eitur í beinum bankamanna og það má til sanns vegar færa. Allir sem þurfa að skipuleggja fjárfestingar, fjármögnun eða aðra starfsemi til lengri tíma eiga erfitt með að fikra sig áfram í þoku og sjá ekki handa sinna skil. Að sumu leyti má segja að svona sé staðan á íslenskum fjármálamarkaði sem stendur og síst sé meira vitað hvenær þessari þoku léttir eftir niðurstöðu þjóðaratkvæðagreiðslunnar um Icesave.

Við þessar erfiðu aðstæður hefur verið unnið að því af hálfu Landsbankans að byggja upp að nýju samskipti við erlenda banka og þeirri vinnu miðar áfram, hægt en örugglega að okkar mati.

Forsvarsmenn Landsbankans telja mikilvægt að hægt verði að fá gefið út lánshæfismat á bankanum fljótt eftir að slíkt mat á ríkissjóði liggur fyrir. Það er forsenda þess að bankinn verði gjaldgengur á erlendum mörkuðum á ný. Lánshæfismat er einnig mikilvægur áfangi í endurfjármögnun bankans þegar þar að kemur en sem betur fer er þó fjármögnun Landsbankans traust og staða hans sterk um þessar mundir og gefur honum svigrúm til nokkurs vaxtar og þátttöku í nauðsynlegri endurskipulagningu fjármálamarkaðarins hér á landi.

## Stöðugleiki til framtíðar

Þegar fjármálakreppan skall á Íslandi af fullum þunga í október 2008 og fjármálakerfi landsmanna varð fyrir miklum búsigjum töldu þeir sem bjartsýnastir voru að áhrifin á þjóðarbúskapinn þyrftu ekki að reynast langvinn þar eð raunhagkerfið – útflutningsgreinarnar – væru að mestu

óskaddaðar. Fjármálakreppan þyrfti því ekki að leiða til langvarandi efnahagskreppu.

Því miður virðist fjármálakreppan hafa leitt til upplausnar á fleiri sviðum og nú er m.a. hart deilt um fyrirkomulag við nýtingu auðlinda landsmanna. Sú óvissa sem af þeim deilum leiðir hefur dregið úr fjárfestingu í atvinnurekstri og atvinnusköpun og haft neikvæð áhrif á hagvaxtarhorfur. Samtímis er vaxandi hættu á að við drögumst inn í átök á vinnumarkaði og lengra tímabil stöðnunar og hafta, umhverfi sem er ekki aðlaðandi fyrir alþjóðlega þenkjandi íslenskar fjölskyldur sem vilja skapa sér og sínum vænlega framtíðarmöguleika.

Áhrifin sem þetta hefur á rekstur fjármálastofnana, fyrirtækja og stöðu heimila í landinu er áhyggjuefni. Í ljósi reynslunnar verður gjaldmiðillinn sem styðjast verður við í rekstri og áætlanagerð fyrirtækja og heimila að teljast ótrúverðugur. Á nýlegu þingi SA lýsti forsætisráðherra ástandi gjaldmiðils okkar sem svo að súrefni hans væri gjaldeyrishöft og verðtrygging. Þetta eru því miður orð að sönnu.

Ágætu aðalfundargestir:

Það er brýnt að stjórnvöld og hagsmunaaðilar horfi til langs tíma og komi sér án tafar saman um traustan grunn til að skapa stöðugleika til framtíðar. Deilur um fyrirkomulag við nýtingu auðlinda valda þjóðfélaginu tjóni og verður að setja niður sem fyrst. Skapa verður fyrirtækjunum stöðugra rekstrarumhverfi og heimilunum betri möguleika til gerðar langtímaáætla.

Traustur gjaldmiðill er mikilvægur hluti slíkrar lausnar. Færð hafa fyrir því rök, m.a. af Seðlabankanum o.fl., að aðild að Evrópusambandinu og upptaka Evru gætu verið Íslendingum hagfelld lausn í þessum efnunum. En hvað ef þessi leið reynist seinfarin eða jafnvel ófær? Eigum við þá engra annarra kosta vöð en að halda krónunni með þeirri súrefnisgjöf sem hún nú þarfnast?

Ég tel þetta svo brýnt hagsmunamál að koma verði sem fyrst af stað vandaðri umræðu um fleiri kosti en Evru, samtímis því að upptaka hennar verði könnuð til þrautar.

Skráning í kauphöll

Ég fer senn að ljúka máli mínu en vil minna á það sem ég sagði í upphafi þessa ávarps þegar ég vísaði í það sem sagt var á aðalfundi Landsbankans fyrir ári, að framundan væri uppbygging metnaðarfulls, þjónustuvæns og samkeppnissinnaðs fjármálafyrirtækis sem stefndi á skráningu á markaði. Það markmið er í samræmi við eigendastefnu ríkisins sem Bankasýslan vinnur eftir, um að koma bankanum í dreift eignarhald á næstu árum. Það er mikilvægt að framkvæmd þeirrar stefnu verði gerð ljós. Erindi Steven I. Davis, alþjóðlegs ráðgjafa í bankamálum, sem hann flytur strax að loknum aðalfundarstörfum, er innlegg í þá undirbúningsvinnu sem nú á sér stað.

## **Þakkir**

Ég vil að lokum fá að þakka samherjum mínum í bankaráði ánægjulegt og árangursríkt samstarf síðustu 12 mánuðina en fundir í bankaráði urðu samtals 34 auk fjölmargra funda í undirnefndum bankaráðs. Ég vil í þessu sambandi þakka Lárentsínusi Kristjánssyni fyrir hans setu í bankaráði en hann gekk úr því í nóvember sl. og kom Ólafur Helgi Ólafsson í hans stað. Jafnframt vil ég þakka fulltrúum hluthafa samstarfið. Ég vil auk þess nota hér tækifærið og færa bankastjóra, framkvæmdastjórum og öllu starfsfólki Landsbankans kveðjur og þakkir bankaráðs fyrir þeirra störf við að efla hag þessa félags, Landsbankans þíns!

Takk fyrir.