



# Hefðir og umbreyting

## Landsbanki Íslands 1969–1988

Jónas H. Haralz

*JEL-flokkun: G21, N10, N20.*

*Lykilhugtök: peningasaga, bankastjórn, efnahagsmál, hagsaga, skömmtnun.*

### 1. Inngangsorð

Tilfni þess að ég tók við störfum sem bankastjóri Landsbankans var skyndilegt fráfall Péturs Benediktssonar í júní 1969. Tímarnir voru viðsjárverðir. Landið hafði á undanfarandi tveimur árum orðið fyrir miklu efnahagsáfalli þegar síldveiði brást og verðfall varð á frystum sjávarafurðum. Á erfiðleikunum er í kjölfarið sigldu hafði um þessar mundir verið sigrast að mestu með einbeittri stefnu ríkisstjórnar og náinni samvinnu hennar við samtök atvinnuvega og launþega. Hafði ég komið nærri þeim málum sem framkvæmdastjóri þeirra atvinnunefnda er komið hafði verið á fót til að greiða götu atvinnulífsins og komast hjá atvinnuleysi. Því hlutverki var nú að ljúka og lá þá næst fyrir hendi að ég sneri aftur til fyrri starfa sem forstjóri Efnahagsstofnunar. Ég hafði hins vegar þá starfað í samfleytt tólf ár sem ráðunautur ríkisstjórna í efnahagsmálum, fyrst vinstri stjórnar Hermanns Jónassonar, svo minnihlutastjórnar Alþýðuflokksins og að lokum viðreisnarstjórnarinnar, sem svo var kölluð. Ég taldi að sá tími væri nægilega langur og hvorki hollt fyrir sjálfan mig né fyrir það starf sem ég hafði gegnt að hann yrði lengri. Ég hafði hins vegar ekki séð færi á öðru starfi hér á landi er mér hentaði en mér stóð um þessar mundir til boða að snúa aftur til Alþjóðabankans, þar sem ég hafði áður starfað, og verða fulltrúi bankans í Venesúela í Suður-Ameríku þar sem ég var málum allkunnugur.

Fráfall Péturs Benediktssonar krafðist skjótra viðbragða af hálfu ríkisstjórnar. Miklu skipti að bata efnahagslífsins væri fylgt eftir undir traustri forustu ríkisbankanna, ekki síst Landsbankans. Á hinn bóginn var nú ekki aðeins skarð fyrir skildi þar sem Péturs hafði misst við, heldur var annar bankastjóri Landsbankans, Jón Axel Pétursson, að láta af störfum fyrir aldurs sakir, auk þess sem þriðji bankastjórinn, Svanbjörn Frímannsson, hafði um hríð tekið að sér bankastjórastarf í Seðlabankanum. Þegar þetta var hafði ég unnið náið með Bjarna Benediktssyni um rúmlega fimm ára skeið, eða frá því að hann varð forsætisráðherra seint á árinu 1963. Á milli okkar hafði orðið til trúnaðartraust sem hafði eflst og styrkst í þrengingum undanfarinna ára. Bjarni treysti mér af þessum sökum fyrir starfinu í Landsbankanum, auk þess sem hann taldi að ég hefði fengið mikil bein kynni af íslensku atvinnulífi sem framkvæmdastjóri atvinnunefndanna. Hann lagði sig fram um að eyða hugsanlegri tortryggni í minn garð innan Sjálfstæðisflokksins og fékk á þeim vettvangi góðar undirtektir um ráðningu mína. Sjálfur kaus ég heldur að taka

við stöðu sem þessari en að hverfa á nýjan leik til útlanda. Niðurstaðan varð því sú að ég var kjörinn bankastjóri Landsbankans 5. september 1969 og tók við störfum 1. nóvember það ár.

Þegar ég lít aftur til þess tíma sem ég starfaði í Landsbankanum og reyni að leiða mér fyrir sjónir hvað um var að vera á þessum átján árum virðist mér að einna helst megi lýsa því með þeim orðum að skömmtnarskrifstofa hafi verið á leiðinni að verða banki – ekki með snöggum og samfelldum hætti og ekki samkvæmt ákveðinni ráðagerð, heldur hægt og hnökroft án greinilegs markmiðs fyrir stafni. Við sem svo átti að heita að stjórnunum bankanum vorum að feta krókaleið í togstreitu á milli þrýstings ytri atburða og tregðu innra skipulags og hefðar.

Um það leyti sem ég kom til Landsbankans var yfirgnæfandi staða hans í fjármálum landsins ekki lengur sú sem hún hafði verið á þrjátíu ára tímabilinu frá 1930 til 1960. Bankinn gegndi ekki lengur hlutverki seðlabanka og annar ríkisbanki, Búnaðarbankinn, og nýir einkabankar, tengdir tilteknum atvinnugreinum, sóttu fram í almennum bankaviðskiptum ásamt eljusömum sparisjóðum. Eigi að síður hafði Landsbankinn í sinni vörslu rúman þriðjung af sparifé landsmanna, sinni meginhluta erlendra viðskipta þjóðarinnar og sá þeim atvinnuvegum að miklu leyti fyrir lánsfé sem mestu voru taldir skipta en því fylgdu jafnframt sams konar skyldur gagnvart þeirri verslun og samgöngum sem þessir atvinnuvegir þurftu á að halda. Eftirspurn þessara atvinnugreina eftir lánsfé voru lítil takmörk sett, þar sem vextir voru ekki aðeins lágir heldur raunvextir beinlínis neikvæðir. Þar að auki var það eindregin stefna stjórnvalda, studd sterku áliti almennings, að atvinna mætti ekki dragast saman hvernig svo sem á stæði. Á hinn bóginn var peningalegur sparnaður í tvísýnu vegna neikvæðrar ávöxtunar og ótta um vaxandi verðbólgu og skömmtnun varð æ erfiðara verkefni eftir því sem þeim bönkum óx fiskur um hrygg sem ekki höfðu sömu skyldum að gegna og Landsbankinn og gátu beint útlánnum til einstaklinga og almenns atvinnulífs samhliða því sem þeir sóttust eftir sparifé.

Innan Landsbankans sat skömmtnunarhlutverkið í fyrirrúmi. Tíma bankastjóra var að mestu varið til að sinna því hlutverki fyrir einstaklinga jafnt sem fyrirtæki, stór sem smá. Hið sama átti við um aðstoðarbankastjóra, sem þá voru nýlega komnir til sögunnar og valdir voru á svipuðum pólitískum grundvelli og bankastjórar og ekki höfðu verið falin tiltekin verkefni. Útibússtjórar utan Reykjavíkur voru eins konar skömmtnunarstjórar í sínum umdæmum. Þeir voru ráðnir af bankaráði til ótiltekins tíma og voru í útlánnum sínum ekki bundnir af sparifé á staðnum heldur höfðu opinn aðgang að fé frá aðalbanka. Bankastjórar höfðu nauman tíma til að fylgjast með störfum þeirra og skráðar reglur um starfsemi þeirra höfðu ekki verið settar. Helstu deildir í aðalbankanum í Reykjavík voru afgreiðsludeildir sem önnuðust móttöku sparifjár, útborgun og innheimtu lána, kaup og sölu gjaldeyris, opnun ábyrgða og viðskipti við erlenda banka. Þeim var stjórnað af deildarstjórum er sátu í starfi meðan aldur leyfði og fylgdu fastmótuðum venjum. Með starfsemi bankans almennt fylgdust svo embættismenn er ráðnir voru af bankaráði og hver hafði sína skrifstofu, aðalbókari, aðalféhirðir og aðalendurskoðandi. Í þeirra hóp hafði verið leitað þegar menn innan bankans höfðu verið valdir í stöðu bankastjóra. Vísir að stoðdeildum, sem höfðu á að skipa sérhæfðu starfslíði og gátu veitt bankastjórn stuðning við framkvæmd tiltekinna verkefna, var kominn til sögunnar þar sem voru

aðalskrifstofa, hagdeild, rafreiknideild, skipulagsdeild og starfsmannadeild. Starfssvið þeirra flestra var þó þrengra en nöfnin bentu til. Aðalskrifstofan fékkst við erlend viðskipti en hagdeild fjallaði um athuganir á fyrirtækjum og lánsúmsóknum. Starf skipulagsdeildar var einskorðað við byggingar bankans og viðhald þeirra. Um almenna þróun efnahags og fjármála landsins og áhrif hennar á bankann var hvergi fjallað, né heldur um lausafjárstöðu bankans og samskipti hans við Seðlabankann. Ákvörðun vaxta og form innlána var í höndum Seðlabankans og því gat ekki verið um eiginlega markaðssetningu bankans að ræða. Mismunur á vaxtakjörum viðskiptavina var ekki leyfður og þess ekki freistað að meta áhættu útlána og leggja fé til hliðar til samræmis þeirri áhættu. Lítið fór fyrir yfirsýn um stöðu bankans, stefnu hans og þróun.

Á árunum áður en ég kom til starfa hafði bankastjórnin brugðist við breytingum á samkeppnisstöðu bankans við aðra banka með tvennum hætti, í fyrsta lagi með því að opna bankann meira en áður fyrir viðskiptum við einstaklinga og almennt atvinnulíf og í öðru lagi með því að fjölga útibúum og afgreiðslustöðum bæði í Reykjavík og úti á landi. Þetta hvort tveggja miðaði að því að halda hlut bankans í innlánnum þegar til lengdar léti og auðvelda honum þar með að leysa meginhlutverk sitt til þjónustu atvinnuveganna af hendi. Annmarkinn var hins vegar sá að opnunin hlaut að leiða til þess að skömmtunarhlutverkið yrði enn viðameira en áður og krefðist enn meiri athygli bankastjórnar. Þá var fjölgun útibúa og afgreiðslustaða kostnaðarsöm og rak sig fyrir en varði á þann þröskuld að stjórnvöld vildu láta aðra banka en Landsbankann sitja í fyrirrúmi um fjölgun afgreiðslustaða í Reykjavík og nágrenni hennar. Á hinn bóginn var Landsbankanum ekki aðeins heimilt að opna afgreiðslur úti á landi, þar sem eftir minna var að slægjast, heldur var hann beinlínis til þess hvattur af stjórnvöldum jafnt sem heimamönnum.

Þegar við Svanbjörn Frímansson og Björgvin Vilmundarson tókum við stjórn bankans í lok ársins 1969 beindist athygli okkar einna fyrst að því að létta á því oki sem útlánaskömmtnunin lagði okkur á herðar. Við sjálfri skömmtuninni var ekki unnt að hrófla á meðan verðbólga var mikil, vextir bundnir og verðtrygging fjármuna ekki komin til sögunnar en við gátum fært byrðarnar að nokkru til annarra starfsmanna bankans og fengið með því móti tóm til að sinna öðrum verkefnum. Við tókum þó ekki nema hálf tón skref í þessa átt vegna tillits til almennra viðhorfa stjórnmalamanna og það liðu sjö ár áður en bankastjórnarnir drógu sig að fullu frá þátttöku í daglegum viðtölum við viðskiptamenn bankans.

Annað verkefni sem brýnt var að takast á við var stjórn útlána í útibúum bankans utan Reykjavíkur, sem farið hafði úr böndum í efnahagsörðugleikum árána 1967 til 1969. Við þetta höfðu fyrirrennarar okkar þegar glímt og meðal annars brugðist við með almennri skoðun á stöðu útibúanna. Við fylgdum þessu eftir með ákveðnari umsjá bankastjóra með útibúum og nánari tengslum við útibússtjóra. Það var þó ekki fyrir en árið 1974 sem útibússtjórum var sett formlegt erindisbréf. Þá var, með fullum stuðningi bankaráðs, komið á þeirri mikilvægu reglu árið 1971 að útibússtjórar gegndu ekki störfum á sama stað lengur en í fimm til sex ár og að skrifstofustjórar útibúa yrðu ekki útibússtjórar á þeim stað þar sem þeir hefðu áður starfað. Var þessari reglu fylgt í meginatriðum allt það nærfellt tuttugu ára tímabil sem hér um ræðir þrátt fyrir þá erfiðleika sem henni fylgdu. Á hinn bóginn tókst ekki að koma á

hliðstæðri skipan hjá deildarstjórum aðalbanka, né að hrinda í framkvæmd skipulegum flutningi starfsmanna á milli starfa í bankanum yfirleitt. Enn annað brýnt verkefni var að koma töku ákvarðana um mikilvægar lánveitingar í fastara horf. Var þetta gert með tvennum hætti, annars vegar með því að slíkar ákvarðanir væru eingöngu teknar á sameiginlegum daglegum fundum bankastjóra og aðstoðarbankastjóra og hins vegar með því að samþykktir væru færðar á þar til gerð undirrituð blöð þar sem allar upplýsingar er snertu ákvörðunina komu fram. Þá var unnið að því að treysta betur samskiptin við erlenda banka, sem einkum höfðu verið bundin við einn eða tvo banka í Kaupmannahöfn, London og New York. Nú breikkuðu þessi tengsl og dýpkuðu með því að Landsbankinn gerðist hluthafi í Scandinavian Bank í London ásamt bönkum frá öðrum Norðurlöndum og varð um svipað leyti þátttakandi í félagsskap norrænna viðskiptabanka, auk þess sem tengsl við mun fleiri banka en áður komust á, einkum í þeim miðstöðvum alþjóðlegra fjármála sem efldust á þessum árum.

## 2. Vinnubrögð bankastjórnar

Þegar ég hóf störf í Landsbankanum í nóvember 1969 var starfstilhögun bankastjóra í stórum dráttum sú að allir þrír bankastjórnarnir önnuðust viðtöl við viðskiptavini bankans á hverjum morgni allt fram að hádegi. Var mikil aðsókn að þessum viðtölum og biðstofan full af fólki. Gátu viðtölin iðulega verið 80 til 100 á hverjum morgni fyrir bankastjórana alla. Flestir viðmælenda voru einstaklingar sem fóluðust eftir persónulegum lánnum til margvíslegra þarfa, ekki síst húsbýgginga eða íbúðarkaup. Var framkvæmdin sú að orðið var við slíkum beiðnum innan lágra marka, svo framarlega sem lánbeiðandinn væri í skilum við bankann og hefði átt við hann innlánsviðskipti. Innan um alla þessa viðmælendur sem sóttust eftir einstaklingslánnum voru svo forsvarsmenn fyrirtækja, smárra sem stórra. Auk bankastjórnanna tóku aðstoðarbankastjórar einnig á móti viðskiptamönnum og sömuleiðis gátu menn snúið sér til útibússtjóra í þeim útibúum sem þá voru starfandi í borginni. Hér var í rauninni rekin umsvifamikil skömmtunarskrifstofa. Útlánsvextir voru lægri en nam verðbólgu og eftirsókn eftir lánnum þrotlaus. Skömmtun þurfti því að koma til sögunnar og um hana hlutu stjórnámálamenn að hafa síðasta orðið og þar af leiðandi úrslitaáhrif um val bankastjóra. Það var hins vegar ekki reynsla mín að stjórnámálamenn reyndu að skipta sér af einstökum lánveitingum. Það kom að vísu fyrir að alþingismenn spyrðust fyrir um lán til einstaklinga eða fyrirtækja í kjördæmum sínum en tóku þá alla jafna góðar og gildar þær skýringar sem gefnar voru. Stjórn málaáhrif á útlán voru fólgin í því fyrst og fremst að tryggja að einstakir flokkar misnotuðu ekki aðstöðu sína og að bankinn fylgdi þeirri almennu stefnu ríkisvaldsins að láta hina svokölluðu undirstöðuatvinnuvegi, sjávarútveg og landbúnað ásamt stoðgreinum þeirra, ganga fyrir um lánveitingar. Jafnframt var þó óhjákvæmilegt að miðla einhverju til annarra atvinnuvega og einstaklinga í því skyni að halda uppi innlánnum í samkeppni við aðra banka og sparisjóði sem ekki höfðu sömu skyldum og Landsbankinn að gegna. Viðtölum morgunsins var iðulega ekki lokið fyrr en komið var fram yfir hádegi en um tvöleytið áttu bankastjórnarnir fund með sér, ásamt aðstoðarbankastjórum, þar sem rædd voru mál sem þörfuðust sameiginlegrar ákvörðunar, auk þess sem kaup viðskiptavíxla komu til sögunnar. Það var svo gamall siður að bankastjórnarnir drykkju saman eftirmiðdagskaffi ásamt

formanni bankaráðs um fjögurleytið. Sá siður var þó á undanhaldi um það leyti sem ég kom í bankann og lagðist fljótlega af með öllu.

Lítið vit var í þessum vinnubrögðum og hafa endurbætur þeirra sjálfsagt verið á dagskrá áður en ég kom til bankans. Þannig hafði bankastjórum verið sett erindisbréf í árslok 1968, tæpu ári áður en störf mín hófust. Mér var ekki afhent þetta bréf þegar ég tók til starfa og er ekki kunnugt um hvort það kom í stað fyrra bréfs en um erindisbréf höfðu verið skýr ákvæði í lögum bankans frá árunum 1928 og 1961. Bréfið, sem samþykkt var 27. desember 1968, mælti fyrir um skýrslugerð til bankaráðs sem næði til skiptingar útlána eftir atvinnugreinum, til verðbréfaeignar, innlána, sjóðseignar og gjaldeyrisstöðu. Tekið var fram að einn bankastjórnanna skyldi vera til viðtals hvern virkan dag sem bankinn væri opinn. Skyldi hann veita móttöku viðskiptamönnum er óskuðu viðtals við bankastjórnina og skrifa niður stutt yfirlit um þau erindi sem viðskiptamenn hefðu fram að færa. Bankastjórar skyldu skiptast á um viðtölin og gætu þeir einnig falið starfsmönnum bankans viðtöl við almenning um sérstaka málaflokka, svo sem almenn víxlakaup. Þá skyldu bankastjórar hafa með sér fund á hverjum virkum degi og taka þar ákvarðanir um sérstakar lánbeiðnir og önnur erindi sem bankanum hefðu borist, svo og um önnur málefni bankans. Halda skyldi gjörðabók þar sem allar meiriháttar ákvarðanir kæmu fram. Þau vinnubrögð bankastjórnar sem ég kynntist við komu mína í bankann voru ekki í fullu samræmi við erindisbréfið. Aðsókn að viðtölum var svo mikil að allir bankastjórnarnir urðu að jafnaði að sinna þeim, auk aðstoðarbankastjóra, þar sem engum starfsmanni bankans hafði verið falið að taka þátt í þeim. Þá var engin gjörðabók haldin eins og erindisbréfið mælti fyrir um en ákvörðun bankastjórnar kom eingöngu fram í undirskrift tveggja bankastjóra, eða eins bankastjóra og aðstoðarbankastjóra, á því skjali er heimilaði kaup víxils eða skuldabréfs.

Þær endurbætur sem ég og félagar mínir hugsuðum fyrst til var að létta af okkur viðtölum svo að okkur gæfist tóm til þess að sinna öðrum veigameiri verkefnum. Ekki hugsuðum við þó til róttækari breytinga en svo að einn okkar sinnti viðtölum í stað þriggja, með stuðningi aðstoðarbankastjóra og eins starfsmanns er sérstaklega væri til þess valinn. Enda þótt ekki væri lengra gengið var ljóst að breytingin gæti verið viðkvæmt mál fyrir stjórnámálmennt. Ég bar málið því undir annan fulltrúa Sjálfstæðisflokksins í bankaráði, Matthías Á. Mathiesen, sem var varaformaður ráðsins. Hann ráðlagði mér að skýra Bjarna Benediktssyni forsætisráðherra frá málavöxtum. Gerði ég þetta fljótlega og spurði Bjarni þá hvern starfsmanna bankans við hefðum hugsað okkur að velja til starfsins. Ég svaraði því til að það væri Árni Sigurjónsson, sem þá var forstöðumaður afurðalánadeildar. „Er það hann Árni í KFUM?“ spurði Bjarni en ég kvað já við. Fleiri urðu þau orð ekki. Tók Árni við viðtölunum og sinnti þeim þaðan í frá af stakri trúmennsku. Eftir sem áður tókum við bankastjórnarnir þó þátt í viðtölunum til skiptis, þriðju hverja viku, og stóð svo allt fram til ársloka 1977.

Hversu erfitt var að losa bankastjóra við afskipti af málum sem betur voru komin í annarra höndum má marka af atvikum sem orðið höfðu nokkru áður en ég kom til bankans. Þá hafði verið ákveðið að fela yfirmanni víxladeildar að annast framlengingu einstaklingsvíxla án afskipta bankastjóra. Fljótlega tóku þá viðskiptamenn sem synjað hafði verið um framlengingu að leita til bankastjórnanna

sjálfra um leiðréttingu mála sinna og fengu þá oft á tíðum vilja sínum framgengt. Þessu gat yfirmaður víxladeildar ekki unað og sat því bráðlega allt við það sama og áður var.

Skorturinn á færslu gjörðabókar var bagalegur, svo að ekki sé sterkar að orði kveðið. Hann gerði það að verkum að unnt var að taka ákvarðanir af tveimur bankastjórum, eða af einum bankastjóra ásamt aðstoðarbankastjóra, án þess að öðrum bankastjórum væri um það kunnugt. Auk þess lágu upplýsingar um stöðu lántakenda og þær ástæður er lágu að baki ákvörðun um lánveitingu ekki ljóst fyrir. Úr þessu bætum við að nokkrum tíma liðnum með því að taka upp færslu afgreiðslublaða sem gengið var frá á sameiginlegum fundi bankastjóra, aðstoðarbankastjóra og annarra starfsmanna sem hlut áttu að máli og haldnir voru daglega eftir hádegi. Á þessum blöðum komu fram allar nauðsynlegar upplýsingar um ákvörðunina og ástæður fyrir henni og sömuleiðis um stöðu lántakenda við bankann. Reyndust þessi afgreiðslublöð hið mesta þarfaping. Var á grundvelli þeirra auðvelt að rekja gang mála aftur í tímann og fylgjast með því sem gerðist. Afgreiðsla mála utan reglulegra funda lagðist með öllu af. Engar ákvarðanir sem máli skiptu voru teknar án vandlegs undirbúnings og að höfðu fullu samráði á milli bankastjóranna allra.

Eitt af því sem ég furðaði mig á er ég kom til starfa í Landsbankanum var að bankastjórum virtist ekki standa til boða nein aðstoð á skrifstofum sínum eins og ég hafði átt að venjast annars staðar. Eitt mitt fyrsta verk var því að taka forstöðumann aðalskrifstofu bankans tali og spyrjast fyrir um þá aðstoð sem ég taldi að sú skrifstofa hlyti að veita bankastjórn. Forstöðumaðurinn tjáði mér hins vegar að skrifstofan veitti bankastjórum enga slíka aðstoð og kæmi það ekki til álita af hans hálfu að svo yrði gert. Ég hafði þá skjót handtök og réð ritara minn í Efnahagsstofnuninni, Stefaníu Einarsdóttur, sem einkaritara minn. Varð það upphafið að ritara- og símaþjónustu fyrir bankastjórnina sem Stefanía veitti forstöðu af mikilli þrýði.

Um leið og breyting var gerð á viðtölum við viðskiptamenn í maímánuði 1970 var gengið frá ítarlegri verkaskiptingu á milli bankastjóranna og hún samþykkt af bankaráði. Þessi skipting var vandlega endurskoðuð rúmu ári síðar, eða um mitt ár 1971, þegar Helgi Bergs hafði tekið við bankastjórastörfum af Svanbirni Frímannssyni. Eftir þá endurskoðun var verkaskiptingin í stórum dráttum sú að einn bankastjóranna hafði umsjón með erlendum viðskiptum bankans og með samskiptum við Seðlabankann, annar fjallaði um skipulagsmál bankans, þar með talin byggingamál og rafreikniþjónusta, en hinn þriðji sá um starfsmannamál og ýmiss konar sérstaka starfsemi, svo sem afurðalán, innheimtur og ábyrgðir. Þegar verkaskiptingin var endurskoðuð árið 1971 taldi bankaráðið rétt að huga á nýjan leik að því erindisbréfi sem bankastjórum hafði verið sett 1968. Var Þórði Eyjólfsyni, fyrrverandi hæstaréttardómara, falið að gera uppkast að nýju bréfi. Lagði hann fram tillögu sína í ársbyrjun 1972 og var nýtt erindisbréf sett í apríl það ár. Fól það ekki í sér neinar teljandi breytingar frá fyrra bréfi og voru ákvæði um skýrslugjöf til bankaráðs, viðtöl bankastjóra, fundi bankastjórnar og færslu gjörðabókar þau sömu og áður hafði verið enda þótt starfsvenjur hefðu þá þróast með nokkrum öðrum hætti, einkum vegna tilkomu afgreiðslublaðanna.

Jafnhliða þeim breytingum á vinnubrögðum bankastjórnar sem að framan er lýst varð smám saman sú breyting á undirbúningi lánveitinga að hagdeild bankans kom

þar æ meira við sögu. Sú deild, sem að mestu var skipuð mönnum með viðskiptafræði- eða hagfræðimenntun, hafði um þetta leyti starfað í allmörg ár og upphaflega einkum fjallað um fjárhagslega umstökkun og skuldbreytingar fyrirtækja í sjávarútvegi. Var hún undir forustu Helga Bachmanns, sem lagt hafði sig fram um þróun aðferða til að gera ársreikninga fyrirtækja skiljanlega og nothæfa þrátt fyrir mikla verðbólgu og áhrif hennar á reikningshaldið. Fóru störf deildarinnar, sem réttnefnd hefði verið *lánadeild* fremur en *hagdeild*, vaxandi og komu til æ meiri nota við lánveitingar til atvinnufyrirtækja. Urðu starfsmenn deildarinnar ómissandi þátttakendur í daglegum fundum bankastjórnar er málefni þeirra fyrirtækja sem þeir höfðu fjallað um og skrifað um greinargerðir bar á góma. Á hinn bóginn hafði bankinn ekki á að skipa neinni eiginlegri *hagdeild* sem fylgdist með gangi efnahagsmála og gat aðstoðað bankastjórnina í samskiptum við Seðlabankann og við ákvarðanir í gjaldeyrisviðskiptum. Það var ekki fyrr en Tryggvi Pálsson réðst til bankans árið 1976, er hann kom heim frá framhaldsnámi í Englandi, að breyting varð í þessu efni.

Enda þótt miklar umbreytingar og umbætur yrðu á vinnubrögðum bankastjórnar á árunum upp úr 1970 fór því fjarri að nægilega væri að gert. Enn fór of mikill tími bankastjóra til að sinna málum sem aðrir hefðu átt að sjá um. Þá skorti enn á aðstoð hæfra manna til að fjalla um vandasöm og veigamikil verkefni. Skipulag bankans gerði ráð fyrir að menn væru þjálfaðir innan bankans á löngum starfsaldri og tækju til langframa við stöðum helstu embættismanna og aðstoðarbankastjóra sem voru valdir af bankaráði, þeir síðarnefndu með nokkru pólitísku tilliti. Hversu mikilvæg sem þjálfun innan bankans var og hversu hæfir sem margir þeirra manna voru er hana höfðu hlotið þurfti nú einnig á að halda mönnum með menntun og sérþekkingu sem bankinn sjálfur hafði ekki upp á að bjóða. Slíkir menn voru smátt og smátt að bætast í starfsliðið á þessum árum og verða bankastjórum til aðstoðar. Skipulag bankans og staða hans sem opinberrar stofnunar varð þó óhjákvæmilega til þess að allar umbreytingar reyndust seinlegar og erfiðar.

### 3. Samskipti bankaráðs og bankastjórnar

Það voru mikil umskipti sem urðu í bankastjórn Landsbankans þegar Pétur Benediktsson andaðist í lok júnímánaðar 1969, rétt í þann mund að annar bankastjóri, Jón Axel Pétursson, átti að láta af störfum fyrir aldurs sakir og þriðji bankastjórinn, Svanbjörn Frimannsson, starfaði tímabundið sem staðgengill eins af bankastjórum Seðlabankans. Helgi Bergs hafði frá 15. apríl gegnt störfum fyrir Svanbjörn og hélt hann því áfram til hausts. Sömmuleiðis var starfstími Jóns Axels framlengdur þar til eftirmaður hans yrði valinn. Þann 5. september fór svo fram kjör nýrra bankastjóra í bankaráði. Áður en kosning hófst lét einn bankaráðsmanna, Einar Olgeirsson, bóka að samkvæmt fregnum hefði miðstjórn Alþýðuflokksins samþykkt að Björgvin Vilmundarson skyldi ráðinn bankastjóri og mótmælti Einar slíkum afskiptum af kjöri bankastjóra utan bankaráðs. Formaður ráðsins, Baldvin Jónsson, mælti hins vegar með ráðningu Björgvins á grundvelli fyrrnefndrar samþykktar miðstjórnar Alþýðuflokksins. Við atkvæðagreiðslu fékk Björgvin tvö atkvæði og Baldvin Jónsson sömmuleiðis tvö. Lýsti Baldvin því þá yfir að hann myndi ekki taka að sér bankastjórarstarf með tilliti til samþykktar miðstjórnar Alþýðuflokksins. Fór þá fram ný atkvæðagreiðsla og náði Björgvin þá kjöri með þremur atkvæðum en tveir seðlar

voru auðir. Að svo búnu var ég ráðinn bankastjóri, einnig með þremur atkvæðum. Rúmu einu og hálfu ári síðar, eða þann 1. maí 1971, tók Svanbjörn Frímannsson við starfi bankastjóra í Seðlabankanum en Helgi Bergs var kjörinn bankastjóri Landsbankans í hans stað. Gegndum við þrír, Björgvin, Helgi og ég, bankastjórastörfum saman eftir það allt þar til ég lét af þeim störfum í maí 1988.

Kjör Björgvins Vilmundarsonar sýnir glögglega þau beinu afskipti sem forusta stjórnsmálaflokka hafði á kjör bankastjóra á þessum tíma. Þó voru afskiptin í þetta sinn formlegri en venjulegt var þar sem atkvæðagreiðsla í miðstjórn Alþýðuflokksins kom til sögunnar. Að því er mig snerti, var mér kunnugt um að Bjarni Benediktsson hefði rætt ráðningu mína við þingmenn og miðstjórnarmenn Sjálfstæðisflokksins. Ákvörðunin var þó hans eigin, í samráði við fulltrúa flokksins í bankaráði. Helgi Bergs naut að sjálfsögðu fulls stuðnings Framsóknarflokksins en hann hafði setið í stjórn flokksins sem ritari og sömuleiðis gegnt þingmennsku fyrir flokkinn.

Nýtt bankaráð hafði tekið við störfum í ársbyrjun 1969 og var starfstími þess til ársloka 1972. Var Baldvin Jónsson formaður, eins og fyrr segir, en Matthías Á. Mathiesen varaformaður. Aðrir ráðsmenn voru þeir Einar Olgeirsson, Kristján G. Gíslason og Skúli Guðmundsson. Sá síðastnefndi andaðist í lok október 1969 og tók þá Kristinn Finnbogason sæti hans. Sú hafði verið venjan að samskipti formanns bankaráðs og bankastjórnar væru sérstaklega nán og kom þetta fram í daglegum heimsóknum formanns, sem enn tíðkuðust um þetta leyti, og sameiginlegum undirbúningi fyrir bankaráðsfundi. Fylgdi Baldvin þessum venjum en fór að auki fram á það við Svanbjörn Frímannsson, sem innan bankastjórnar annaðist samskipti við erlenda banka, að hann fengi sem formaður meiri ítök í þeim samskiptum en verið hefði. Tók Svanbjörn þessu af skilningi og fór Baldvin með honum í bankaheimsókn til Kaupmannahafnar, Hamborgar og London í nóvember 1969. Áttu þeir félagar viðræður um hugsanlega aðild Landsbankans að Scandinavian Bank í London einmitt í þessari ferð.

Í lok árs 1972 var kjörið nýtt bankaráð. lét Baldvin Jónsson þá af formennsku en átti sæti í ráðinu sem fyrr. Ný ríkisstjórn hafði tekið við völdum árið áður og skipaði hún Einar Olgeirsson sem formann og Kristin Finnbogason sem varaformann í ársbyrjun 1973. Að öðru leyti var skipan ráðsins óbreytt. Einar Olgeirsson, sem þá var nokkuð við aldur, var tregur til að taka við formennskunni. Lýsti hann því yfir að hann myndi í formennskutíð sinni hafa sérstakt samráð við fráfarandi formann, Baldvin Jónsson, sem mesta starfsreynslu hefði af bankaráðsmönnum. Var þetta svo alla formennskutíð Einars og sat Baldvin alla fundi formanns með bankastjórn, sem voru yfirleitt haldnir vikulega og ætíð skömmu fyrir bankaráðsfundi, en daglegar heimsóknir lögðust nú af. Vakti þetta fyrirkomulag illan bifur hjá varaformanninum, Kristni Finnbogasyni, sem taldi fram hjá sér gengið, ekki síst þar sem það var fulltrúi stjórnarandstöðuflokks sem valinn var til sérstaks samráðs. Einar Olgeirsson hafði hins vegar áður stutt Baldvin til bankastjórakjörs, eins og fyrr segir, og var annt um að hafa við hann gott samstarf.

Alla þá tíð sem ég gegndi störfum í Landsbankanum voru samskipti bankaráðs og bankastjórnar viðkvæm, og stundum erfið. Einkum átti þetta þó við um fyrri áratuginn sem ég starfaði í bankanum, eða fram til ársins 1980. Samband bankastjóra við formenn ráðsins var þó ætíð náð. Af hálfu bankastjórnar var kappkostað að gefa



ítarlegar upplýsingar um þróun peningamála og um stöðu og rekstur bankans og að bera undir bankaráð öll þau atriði sem til var ætlast samkvæmt lögum bankans eða við átti samkvæmt eðli málsins. Sumir bankaráðsmanna vildu ekki gera sér þetta að góðu. Þeir töldu sig seint fá nægar almennar upplýsingar og sóttust eftir vitneskju um einstök viðskipti umfram það sem bankastjórn taldi eðlilegt. Þeir litu enn fremur svo á að útibússtjórar og embættismenn sem voru formlega ráðnir af bankaráði hefðu aðra stöðu en þeir sem voru ráðnir af bankastjórn. Í stuttu máli sagt vildu þessir bankaráðsmenn hafa meiri hönd í bagga með rekstri bankans en bankastjórn taldi geta samrýmst góðum stjórnarháttum.

Ég mátti að sjálfsögðu minnast þeirra tíma þegar ég hafði sem bankaráðsmaður árin 1946 til 1950 haft uppi gagnrýni á bankastjórn fyrir að gefa bankaráði ekki nægilegar upplýsingar og halda málum frá ráðinu sem því bæri að fjalla um. Hér var þó ólíku saman að jafna að því leyti til að mér höfðu verið efst í huga þau verkefni sem heyrðu undir bankann sem seðlabanka en ekki málefni einstakra viðskiptavina eða innri stjórnar bankans.

Sá háttur sem Einar Olgeirsson tók upp er hann valdi Baldvin Jónsson sér til ráðuneytis olli aukinni spennu í samskiptum bankaráðs og bankastjórnar. Bankaráðsmenn, aðrir en þessir tveir, tóku að líta á þá Einar og Baldvin sem handbendi bankastjórnar og gerðust tortryggjarnir gagnvart henni en áður var. Ekki tók betra við í ársbyrjun 1977 þegar nýtt kjörtímabil bankaráðs hófst. Missti Alþýðuflokkurinn þá sæti sitt og Baldvin Jónsson lét af störfum eftir tuttugu og fimm ára setu í ráðinu, þar af lengi vel sem formaður. Í stað Alþýðuflokksins fékk Framsóknarflokkurinn nú viðbótarsæti sem Margeir Jónsson skipaði. Árni Vilhjálmsson prófessor, sem áður hafði verið varamaður Matthíasar Á. Mathiesen, sem nú gegndi embætti fjármálaráðherra, tók við sem formaður en Kristinn Finnbogason var varaformaður sem fyrr. Þessi breyting gerði Kristni kleift að mynda meirihluta í ráðinu með flokksbróður sínum, Margeiri, og öðrum fulltrúa Sjálfstæðisflokksins, Kristjáni G. Gíslasyni, sem lengst af hafði verið lítt ánægður með samskipti sín við bankastjórn. Þessir þremmenningar tóku að halda sérstaka fundi sín á milli þar sem hvorki bankaráðsformaður né bankastjórar voru viðstaddir. Buðu þeir Einari Olgeirssyni þátttöku í þessum fundum, sem hann hafnaði. Eins og nærri má geta, skerti þetta forustu formannsins og spillti samskiptum við bankastjórn. Þegar svo fjárdráttur komst upp innan ábyrgðadeildar bankans undir árslok 1977 gaf það enn frekara tilefni til tortryggni í garð bankastjórnar af hálfu þessa meirihluta og til íhlutunar hans um stjórn bankans.

Þegar ég lít á þróun samskipta bankaráðs og bankastjórnar á þessum árum virðist mér sem hún tengist þeirri breytingu sem orðin var á afstöðu stjórnmalaflokkanna til Landsbankans eftir að hann hætti að gegna hlutverki seðlabanka og sérbönkum atvinnuvega hafði vaxið fiskur um hrygg. Á þeim tíma sem bankinn var hvort tveggja í senn, seðlabanki og langfremsti viðskiptabanki landsins, skipuðu stjórnmalaflokkarnir menn úr forustuliði sínu til setu í bankaráði. Erindi þessara manna var að halda tókum á almennri stjórn bankans en ekki að blanda sér í rekstur hans eða afgreiðslu einstakra mála. Sjálfur hafði ég setið í bankaráði árin 1946 til 1950 sem eins konar fulltrúi Einars Olgeirssonar ásamt mönnum á borð við Magnús Jónsson prófessor, Ólaf Thors og Jónas Jónsson. Þegar ég kom að bankanum aftur

sem bankastjóri tuttugu árum síðar höfðu viðhorfin breyst. Bankinn skipaði ekki lengur þann sess að forustumenn flokkanna teldu nauðsyn bera til að þeir sætu sjálfir í bankaráðinu, jafnframt því sem virðing þeirra fyrir bankanum og áhugi fyrir því hvernig honum vegnaði hafði dvínað. Það gat meira að segja verið stjórn málaávinningur að því að draga taum þeirra banka sem studdust við hagsmunasamtök á kostnað Landsbankans. Þeir menn sem nú fóru að taka sæti í bankaráði Landsbankans voru valdir af stjórn málaaflokkunum af ýmislegum ástæðum. Þeir gátu verið hinir hæfustu menn en voru alla jafna ekki áhrifamenn í flokkum sínum og hætt var við að áhugi þeirra beindist frá almennri yfirsýn til einstakra mála. Af þessum sökum urðu samskipti bankaráðs og bankastjórnar örðugri en áður hafði verið.

Þessi lýsing á þó ekki við um einn stjórn málaaflokkanna, Sósíalístaflókkinn, síðar Alþýðubandalagið. Fulltrúar þessa flokks, sem voru Einar Olgeirsson og Lúðvík Jósepsson, komu úr hópi helstu forustumanna í flokki sínum, sátu lengi í bankaráði og sýndu í störfum sínum ætíð mikinn áhuga fyrir veg og vanda Landsbankans og skilning á hlutverki bankaráðs sem yfirstjórnar bankans. Þetta var að sjálfsögðu í fullu samræmi við stjórn mála viðhorf þeirra þar sem traustur og öflugur ríkisbanki hlaut að skipa virðulegan sess. Fyrir okkur sem bankanum áttum að stjórna var afstaða þeirra mikils virði, hvort sem við fylgdum skoðunum þeirra um almenna skipun bankamála eða ekki. Hins vegar hlaut minnkandi áhugi annarra stjórn málaaflokka fyrir Landsbankanum að ýta undir það að umbreyting hans í hlutafélag með einkavæðingu fyrir augum kæmist á dagskrá.

Eins og áður er sagt fóru samskiptin á milli bankaráðs og bankastjórnar batnandi eftir að kom fram yfir 1980. Ólguna vegna máls ábyrgðardeildar hafði þá lægt og ný skipan endurskoðunar bankans komist á. Vaxandi áhrifa nýrra deilda bankans og nýrra starfsmanna tók æ meir að gæta, einkum að því er snerti undirbúning útlána og samskipti við fyrirtæki, markaðssetningu innlána, stjórn lausafjárstöðu og erlendra viðskipta, sem og tæknivæðingu. Bankaráðið stóð vissulega ekki í vegi þeirra breytinga sem af þessari þróun leiddi en var þó á varðbergi. Einkum var því annað um að tryggja stöðu þeirra embættismanna sem það sjálf skipaði. Þegar formlegar skipulagsbreytingar komu svo til framkvæmda árin 1984 og 1985 féllst bankaráðið á þær að lokinni ítarlegri umfjöllun.

#### 4. Pólitískt jafnvægi í ríkisbönkum

Eins og áður er lýst hlýtur skömmtun lánsfjár óhjákvæmilega að hafa í för með sér pólitísk afskipti og eftirlit með lánveitingum. Sé litið til sögu Landsbankans er það bersýnilegt að þessi vandi hefur verið fyrir hendi frá fyrstu tíð og að reynt hefur verið að bregðast við honum frá upphafi. Samkvæmt lögum um bankann frá 1885 var honum stjórnað af einum framkvæmdastjóra sem skipaður var af landshöfðingja, jafnframt því sem tveir gæslustjórnar voru framkvæmdastjórnar til aðstoðar og eftirlits. Var annar gæslustjórnar kjörinn af efri deild Alþingis, þar sem konungkjörnir þingmenn áttu sæti, en hinn af þjóðkjörinni neðri deild. Það var með öðrum orðum gert ráð fyrir að Alþingi gæti fylgst með störfum bankastjóra sem skipaður var af umboðsmanni konungs og haft áhrif á þau störf. Var þetta eðlileg skipan við þá stjórnarhætti sem þá voru ríkjandi.

Þegar stjórnmalaflokkar fara að koma til sögunnar og framkvæmdavald flyst inn í landið fer málið að vandast, ekki síst þar sem í sæti bankastjóra sat Tryggvi Gunnarsson, áhrifamikill fylgismaður þeirra er fóru með landsstjórnina. Stjórnarandstaðan leit svo á að Tryggvi hyglaði fylgismönnum sínum og vinum í lánveitingum. Var talið að hann hefði farið í kringum gæslustjórana með því meðal annars að láta viðskiptamenn koma til viðtals við sig á þeim tíma sem gæslustjórnir voru ekki í bankanum. Þegar stjórnarskipti urðu eftir uppkastskosningarnar 1908 leiddi þessi tortryggni í garð Tryggva Gunnarssonar til skipunar sérstakrar rannsóknarnefndar og þar á eftir til frávíkningar bæði hans og gæslustjóranna tveggja undir árslok 1909. Þetta var Landsbankafarganið nafnkunna, eitt mesta uppþotið í stjórnmalasögu landsins, sem lyktaði með stjórnarskiptum er Alþingi samþykkti vantraust á ráðherrann, Björn Jónsson, sem fyrir frávíkningunni stóð.

Vandi pólitísks jafnvægis í ríkisbönkum var þó síður en svo leystur með því fyrirkomulagi sem gripið var til 1909 þegar Tryggva Gunnarssyni hafði verið vikið frá störfum, að bankastjórnir yrðu tveir í stað eins áður. Vandinn var fyrir hendi alla tuttugustu öldina og leiddi á stundum til mikilla pólitískra sviptinga. Helsta ráðið sem beitt var til að ná jafnvægi á milli stjórnmalaflokka var að bankastjórn ríkisbankanna skyldu vera þrjár og hver þeirra fulltrúi eins þeirra þriggja stjórnmalaflokka landsins sem starfandi voru fyrir tíma róttækra vinstri flokka. Kom þessi þrískipting greinilegast fram við stofnun nýs ríkisbanka, Útvegsbankans, er reistur var á rústum Íslandsbanka árið 1930. Í Landsbankanum virðist hins vegar á árunum milli styrjaldanna hafa verið leitað jafnvægis á milli viðskiptahagsmuna frekar en stjórnmalaflokka þegar einn þeirra þriggja bankastjóra er þá sátu naut trúnaðar samvinnumannanna en hinir tveir höfðu tengst einkaviðskiptum og samtökum þeirra. Í kringum 1940 koma þó áhrif stjórnmalaflokka greinilega fram við kynslóðaskipti í bankastjórn Landsbankans. Þegar vinstri stjórn tekur við völdum árið 1956 er svo hrist upp í skipan bankakerfisins til þess að tryggja betur jafnvægi á milli stjórnmalaflokkanna og verða sósíalistar þá í fyrsta sinn þátttakendur í leiknum.

Þessi þrískipting bankastjórnar fól í sér þá augljósu hættu að hver bankastjóri um sig sinni hópi skjólstaðinga án teljandi afskipta félaga sinna og án þess að fylgja eðlilegum reglum um undirbúning og ákvörðun lánveitinga. Þegar ég kom til starfa í Landsbankanum haustið 1969 taldi ég mig finna ummerki slíkra vinnubragða, sem ég vildi ekki eiga aðild að. Ég leit svo á að stjórnmalalegt jafnvægi innan ríkisbanka krefðist þess síður en svo að þannig væri staðið að verki. Það sem hverjum stjórnmalaflokki hlyti að skipta mestu væri að aðrir flokkar gætu ekki misnotað aðstöðu sína og að öll bankastjórnin í sameiningu fylgdi þeim viðteknu reglum sem giltu í bankastarfsemi almennt. Skilyrði væru þess vegna til þess að góð samvinna á heilbrigðum grundvelli gæti tekist innan bankastjórnar, enda þótt hún væri skipuð með þeim hætti er fyrr greinir. Til þess að þetta gæti örugglega náð fram að ganga þurfti að koma á meiri festu í daglegum vinnubrögðum en verið hafði. Nauðsynlegt var að allar ákvarðanir um lánveitingar er máli skiptu væru teknar á sameiginlegum fundi bankastjórnar og væru skráðar þannig að ótvírætt væri hvað í þeim fælist og hverjar ástæður lægju þeim að baki. Raunar var það svo, að einmitt þetta var það sem mælt var fyrir um í því erindisbréfi bankastjóra sem bankaráð hafði samþykkt í desember 1968 en hvorki mér né öðrum nýjum bankastjórum hafði verið gert viðvart

um. Daglegir fundir voru vissulega haldnir eins og til var ætlast en ákvarðanir voru eigi að síður stundum teknar utan funda og nægði undirskrift tveggja bankastjóra, eða eins bankastjóra og aðstoðarbankastjóra, til þess að þær hefðu gildi. Engin gjörðabók var færð og því ekki unnt að fylgjast með því hvaða ákvarðanir hefðu verið teknar né hverjar ástæður hefðu legið þeim að baki.

Það var ekki fyrr en löngu síðar að ég komst á snoðir um að gjörðabækur ættu sér gamla og merkilega sögu innan Landsbankans. Í reglugerð um bankann frá 1894 var kveðið svo á að bæði bankastjóri og gæslustjórar ættu rétt á að rita ágreiningsatkvæði í gjörðabók bankastjóranna, enda skrifuðu þeir þá allir undir bókunina. Það var með tilvísun til þessa ákvæðis sem sú rannsóknarnefnd sem Björn Jónsson skipaði í apríl 1909 fór fram á að fá til yfirlits þær gjörðabækur sem ætla mætti að haldnar hefðu verið um lánveitingar og önnur mál sem bankann varðaði. Bankastjórnin svaraði því til að engin slík gjörðabók hefði verið haldin, enda bæri henni ekki skylda til þess nema þegar einhver bankastjóranna óskaði ágreiningsatkvæði sitt bókað. Rannsóknarnefndin taldi eigi að síður nauðsyn bera til þess að gjörðabók væri haldin þar sem ákvarðanir um lánveitingar kæmu fram ásamt þeim upplýsingum sem máli skiptu. Í framhaldi þess lagði ráðherra svo fyrir í bréfi til bankastjórnar, dagsettu 1. október 1909, að slíka gjörðabók skyldi halda og nokkrum dögum síðar fór hann fram á það í öðru bréfi að stjórnarráðinu yrði fyrst um sinn vikulega sent afrit af bókinni, eða bókin sjálf, til skjótlegrar yfirsýnar. Bankastjórnin ítrekaði í fyrstu að henni bæri ekki skylda til að halda gjörðabók umfram þá skráningu ágreinings innan bankastjórnar sem reglugerðin fjallaði um. Hins vegar féllst hún fljótlega á almenna skráningu lánveitinga og sendi slíka skrá til stjórnarráðsins eins og um hafði verið beðið. Þótti ráðherra þessar upplýsingar eigi að síður ófullnægjandi og vildi að synjanir lánveitinga væru einnig skráðar í gjörðabók. Mikil bréfaskipti fóru á milli stjórnarráðs og bankastjórnar allan októbermánuð og fram í nóvember en í bréfi dagsettu 8. nóvember 1909 neitaði Tryggvi Gunnarsson að skrásetja synjanir og tilgreina ástæður þeirra, enda væri þetta ekki gert í neinum banka. Hálfum mánuði síðar, eða þann 22. nóvember, var svo allri bankastjórninni vikið frá störfum, eins og fyrr segir.<sup>1</sup>

Ekki er mér kunnugt um það hvort gjörðabók var færð í tíð þeirra nafna Björns Kristjánssonar og Björns Sigurðssonar, sem tóku við bankastjórn af Tryggva Gunnarssyni, né heldur um það hvort það hafi að einhverju leyti tíðkast síðar meir. Hitt virðist mér augljóst að lítið hafi fyrir slíku bókhaldi farið, enda annmarkar á að koma því fyrir á þann hátt að ekki torvelaði eðlilega starfsemi bankans, eins og Tryggvi Gunnarsson hélt eindregið fram. Víst er um það að engin gjörðabók var haldin í bankanum árið 1969, þrátt fyrir þau ákvæði er var að finna í erindisbréfi

<sup>1</sup> Heimildir um þessa atburði eru greinarnar: Bergsteinn Jónsson (1986), Réttarstaða gæzlustjóra Landsbankans eftir bankafarganið 1909 og Sigurður Línal (1986), Baráttan um Landsverzlun sem báðar birtust í bókinni *Landshagir: þættir úr íslenskri atvinnusögu, gefnir út í tilefni af 100 ára afmæli Landsbanka Íslands* í ritstjórn Heimis Þorleifssonar. Reykjavík: Landsbanki Íslands.

bankastjóra frá árinu áður. Eftir nokkrar vangaveltur og tilraunir var svo árið 1971 tekin upp sú lausblaðaskráning sem áður er lýst.

Það er skoðun mín, er ég nú lít yfir starfstíma minn í Landsbankanum, að vel hafi á þeim tíma tekist til um að leysa þann vanda pólitísku jafnvægis sem ætíð hlýtur að vera fyrir hendi í ríkisbanka. Tryggt var að mál kæmu til sameiginlegrar afgreiðslu á daglegum fundum og fullkomnar upplýsingar væru skráðar um þá afgreiðslu og ástæður hennar. Mati sérhæfðra starfsmanna á lánaumsóknum var beitt í síauknum mæli. Þá var bankastjórum gert kleift að einbeita sér að meiriháttar málefnum með því að gefa sérstökum starfsmönnum bankans heimildir til lánveitinga innan tiltekinnar marka, jafnframt því sem vel var fylgst með starfsemi útibúa. Samvinna var góð og samheldni mikil á milli okkar þriggja bankastjóranna, Björgvins Vilmundarsonar, Helga Bergs og mín, er störfuðum saman í sautján ár samfleytt. Aldrei kom það fyrir að meiriháttar ágreiningur risi okkar í milli né að einhver okkar teldi að málum hefði verið skipað án hans vitundar. Hitt er svo annað mál að þrískipting bankastjórnar torveldaði mjög þróun og umbreytingar en sá annmarki hlaut raunar að fylgja ríkisrekstrinum sem slíkum nema ný rekstrarform, svo sem eftirlíking hlutafélaga, væru tekin upp.

## 5. Stofnun og stjórn útibúa

Frá upphafi vega hafði Landsbankinn verið tregur til að stofna útibú eða afgreiðslur vegna þess mikla kostnaðar sem því var samfara. Útibúin á Akureyri og Ísafirði upp úr aldamótunum 1900 voru ekki síst til komin vegna væntanlegrar samkeppni frá nýjum banka og eftir að Landsbankinn náði yfirburðastöðu sinni á þriðja áratugnum hélt hann mjög að sér höndum um fjölgun afgreiðslustaða. Á þeim árum sem ég átti sæti í bankaráði, árin 1946 til 1950, var óskum um slíka fjölgun ekki sinnt. Utan Reykjavíkur störfuðu gömlu útibúin á Akureyri og Ísafirði og þau tvö útibú sem stofnuð höfðu verið 1918 á Eskifirði og Selfossi. Í Reykjavík var rekin ein afgreiðsla utan aðalbankans. Var hún á Klapparstíg og hafði annan afgreiðslutíma en aðalbankinn. Útibú hafði verið sett á fót í Hafnarfirði árið 1930 en lagt niður sjö árum síðar. Langholtsútibú var svo stofnað um 1950.

Þegar ég kom til bankans sem bankastjóri árið 1969 voru ný viðhorf komin til sögunnar vegna þeirrar samkeppni sem gætti frá Búnaðarbankanum og þeim nýju atvinnugreinaböndum sem stofnaðir höfðu verið, það er Iðnaðarbankanum, Verslunarbankanum og Samvinnubankanum, auk sparisjóða sem sums staðar höfðu eflst. Stefna stjórnvalda var sú að beina lánsfé til þeirra atvinnuvega sem efnahagur landsins var talinn hvíla á, það er sjávarútvegs og landbúnaðar. Í þeim anda starfaði Landsbankinn að því er snerti báða þessa atvinnuvegi en Útvegsbankinn að því er snerti sjávarútveg. Búnaðarbankinn hafði umsjá með fjárfestingarsjóðum landbúnaðarins en rak að öðru leyti alhliða bankastarfsemi og tók ekki að sér viðskipti við fjárfrek verslunar- og framleiðslufyrirtæki bænda í ríkara mæli en hann kærði sig um. Til lengdar gat þessi misskipting á milli atvinnugreina ekki staðist. Þær greinar sem afskiptar áttu að vera stofnuðu sína eigin banka og smærri fyrirtæki og einstaklingar leituðu til þeirra og til sparisjóðanna með viðskipti sín. Landsbankinn átti þá ekki annarra kosta vöð en að mæta samkeppninni og leitast við að ná til

einstaklinga og atvinnulífs almennt, jafnframt því sem hann sinnti þörfum höfuðatvinnuveganna.

Ein afleiðing þessara nýju viðhorfa var breytt afstaða til stofnunar útibúa og afgreiðslustöðva. Bankinn þurfti að ná innlánsviðskiptum sem víðast þar sem hann sæti að öðrum kosti uppi með útlánsviðskipti við helstu atvinnufyrirtækin á hverjum stað en keppinautarnir handsömuðu innlánin. Til kostnaðar við útpensluna var nú ekki tekið sama tillit og áður, enda þótt leitast væri við að byggja á yfirtöku sparisjóða eða innlánsdeilda kaupfélaga þar sem þess var kostur. Einnig voru þess dæmi að Seðlabankinn óskaði aðstoðar Landsbankans til að rétta við starfsemi sparisjóða sem lent höfðu í erfiðleikum en það leiddi oftast en ekki til yfirtöku, sem raunar var víða leitað eftir af heimamönnum sem efla vildu bankastarfsemi á staðnum. Frá sjónarmiði Landsbankans var höfuðatriðið að halda hlut sínum í innlánnum og þar með jafnvægi við þau útlán sem bankinn taldi sig ekki geta komist undan.

Þessi breyting viðhorfa hafði, eins og fyrr segir, þegar orðið áður en ég kom til bankans. Árið 1969 voru sex útibú starfandi í Reykjavík og eitt þeirra, Austurbæjarútibú, mjög umsvifamikil. Afgreiðslur frá aðalbanka voru í Grindavík, Keflavík og Sandgerði og frá Selfossútibúi á Hvolsvelli og í Þorlákshöfn, auk þess sem samþykkt hafði verið að opna afgreiðslur á Eyrarbakka og Stokkseyri. Á Akranesi og í Húsavík höfðu verið stofnuð útibú með samningum við sparisjóði og fyrirætlanir voru uppi um yfirtöku sparisjóðs á Raufarhöfn.

Málum var þannig háttað á þessum tíma að opinbert leyfi þurfti til þess að stofna útibú og koma á fót afgreiðslum. Sú leyfisveiting var þó ekki á einni hendi. Bankarnir heyrðu undir þrjú mismunandi ráðuneyti og þar með alla jafna undir þrjá mismunandi ráðherra. Búnaðarbankinn heyrði undir landbúnaðarráðherra og Iðnaðarbankinn undir iðnaðarráðherra. Landsbankinn og Útvegsbankinn heyrðu hins vegar undir viðskiptaráðuneytið ásamt einkabönkum, öðrum en Iðnaðarbankanum, og sömuleiðis sparisjóðum. Ekki var nein fyrirstaða á veitingu leyfa utan Reykjavíkur og nágrennis en Landsbankinn rak sig fljótlega á að stjórnvöld vildu ekki stuðla að frekari fjölgun afgreiðslustaða á Reykjavíkursvæðinu. Að því leyti sem slík fjölgun kæmi til greina ættu aðrir bankar en Landsbankinn að sitja í fyrirrúmi. Þessi afstaða var ekki í miklu samræmi við þær skyldur sem stjórnvöld beint og óbeint lögðu á bankann en staðreyndin var eigi að síður sú að í samfellt fjórtán ár, frá 1968 til 1982, gat bankinn ekki fjölgað afgreiðslustöðum í Reykjavík og nágrenni. Breyting varð ekki í þessu efni fyrr en eftir 1980 þegar Landsbankinn féllst á að taka við rekstri útibús Útvegsbankans á Seyðisfirði gegn því að fá leyfi fyrir stofnun útibúa í Reykjavík.

Fyrir Landsbankann skipti mestu máli að styrkja stöðu sína á Reykjavíkursvæðinu þar sem eftir mestum innlánnum var að slægjast. Þar sem á þessu voru ekki tók á áttunda áratugnum varð niðurstaðan hins vegar sú að útibúum og afgreiðslustöðvum fjölgaði á þessum árum úti á landi og þá ekki síst í dreifbýlustu hlutum landsins á Austfjörðum, Vestfjörðum og Vesturlandi. Á árunum upp úr 1969 eru útibú opnuð á Höfn í Hornafirði, með yfirtöku innlánsdeildar kaupfélagsins, og á Fáskrúðsfirði, með yfirtöku sparisjóðs. Útibú er stofnað í Neskaupstað og afgreiðslustöðvum komið á fót á Vopnafirði, Reyðarfirði, Breiðdalsvík og Djúfavogi.

Tekið var við rekstri sparisjóðs á Bíldudal og afgreiðsla opnuð á Tálknafirði en útibú var síðar stofnað á Patreksfirði. Þá komu árið 1976 til sögunnar útibú á utanverðu Snæfellsnesi, á Hellissandi og í Ólafsvík, og árið eftir var opnuð afgreiðsla í Reykholti í Biskupstungum. Það sama ár, 1977, hóf Seðlabankinn máls á því að Landsbanki og Búnaðarbanki tækju við útibúum frá Útvegsbankanum sem sá banki réð ekki lengur við. Leiddu þær hugmyndir síðar til þess að Landsbankinn tók við útibúinu á Seyðisfirði, eins og fyrr er getið.

Á árunum eftir 1980 sitja útibú og afgreiðslustaðir í Reykjavík að nýju í fyrirrúmi. Eru þá opnuð útibú í Breiðholti, við Miklubraut og í Höfðabakka, auk nokkurra afgreiðslustöðva. Einnig kemur til sögunnar útibú í nýrri flugstöð á Keflavíkurflugvelli. Hins vegar hægði á umsvifum utan Reykjavíkur en samningum um yfirtökuna á Seyðisfirði lauk árið 1981 og útibú var opnað á Patreksfirði 1983. Þá var tekið við rekstri sparisjóðs á Skagaströnd 1982 og útibú stofnað í Þorlákshöfn 1985 en þar hafði áður verið afgreiðsla. Á þessum árum kom í ljós hver böggull fylgdi skammri við stofnun útibúa og afgreiðslustöðva þegar nýjar byggingar reyndust óhjákvæmilegar á mörgum stöðum. Olli þetta bankanum verulegum útgjöldum, enda þótt reynt væri að halda kostnaði innan hóflegra marka og hagræðis væri leitað, meðal annars með byggingu einingahúsa. Mjög var sótt eftir því af heimamönnum að afgreiðslustöðvar væru gerðar að sjálfstæðum útibúum. Reyndist erfitt að standa gegn þeim þrýstingi, ekki síst á þeim stöðum þar sem bankinn hafði tekið við rekstri sparisjóða.

Innan bankaráðs hafði verið fullur stuðningur við fjölgun útibúa og afgreiðslustöðva en áhyggjur af þeim kostnaði er þessu fylgdi fóru þó vaxandi. Einn bankaráðsmanna, Árni Vilhjálmsson, lagði það til árið 1987 að nánari athugun færi fram á kostnaði við rekstur útibúa. Vildi hann þar að auki leggja niður suma afgreiðslustaði þegar að því kom að ráðast þurfti í byggingarframkvæmdir þeirra vegna. Varamaður Árna í bankaráðinu, Árdís Þórðardóttir, er tók sæti hans í ársbyrjun 1988, fylgdi þessu eftir með ítarlegri tillögu um úttekt á rekstri útibúa og afgreiðslustaða er miðaði að því að fækka afgreiðslum sem ekki bæru sig en fjölga þeim þar sem vænlegra væri til árangurs, það er í Reykjavík og nágrenni.

Um það leyti sem ég kom til starfa í Landsbankanum var bankanum allmikill vandi á höndum við stjórn útibúa. Miklir erfiðleikar í sjávarútvegi, sem gengið höfðu yfir árin 1967 til 1969, áttu þátt í þessu, en þeir höfðu leikið sum útibúanna grátt. Vandinn var þó djúpstæðari en þetta og átti rætur að rekja til þess hvernig útibússtjórar voru ráðnir, hversu lengi þeir störfuðu á sama stað og hvernig sambandi þeirra við bankastjórn var háttað.

Útibússtjórar voru ráðnir af bankaráði, sem nær undantekningarlaust fylgdi tillögum bankastjórnar um valið. Eigi að síður höfðu útibússtjórar býsna sjálfstæða stöðu gagnvart bankastjórn þar sem ráðning þeirra var til ótiltekings tíma og ekki var unnt að flytja þá til annarra starfa nema með samþykki bankaráðs. Þá var hefð fyrir því að það væri skrifstofustjóri útibúsins sem fyrst kæmi til greina þegar nýr útibússtjóri væri valinn. Allir tengdust útibússtjórnarnir staðnum sem þeir störfuðu á og viðskiptavinum sínum margvíslegum böndum. Gat þá svo farið að þeir hagsmunir bankans sem þeir áttu að gæta sætu ekki í fyrirrúmi. Sumir útibússtjórnanna urðu umsvifamiklir í því samfélagi sem þeir bjuggu í, tóku að sér opinber störf og sóttust

jafnvel eftir þingmennsku. Aðrir stöðnuðu hins vegar í deyfð og aðgerðaleysi. Ég minnst þess frá heimsóknum mínum í sum útibú bankans að finnast ég vera kominn í það land ævintýranna þar sem allar klukkur standa. Málafni útibúsins voru rædd vandlega við útibússtjórnann og sameiginlega komist að niðurstöðu um stefnu og aðgerðir. Hálfu ári síðar eða svo, þegar aftur var litið á málin, sat hins vegar allt við það sama.

Árinu áður en ég kom til bankans hafði bankastjórnin orðið að grípa allharkalega í taumana í sumum útibúum bankans, ekki aðeins vegna þeirra áfalla sem fylgdu í kjölfar efnahagsörðugleika, heldur einnig sökum dæma um að útibússtjórnar hefðu tekið mikilvægar ákvarðanir án samráðs við bankastjórn. Varð þetta til þess að sérstök og nákvæm athugun á öllum útibúum bankans utan Reykjavíkur var gerð á árunum 1969 og 1970 er þeir framkvæmdu Sigurbjörn Sigtryggsson aðstoðarbankastjóri og Einar Þorfinnsson aðalendurskoðandi. Leiddu skýrslur þeirra þó ekki til frekari aðgerða í einstökum útibúum en þegar höfðu komið til en verulegar afskriftir vegna útlánatapa komu til sögunnar í sumum útibúanna. Hins vegar réðst bankastjórn, með fullu samþykki bankaráðs, í margs konar breytingar á stjórn útibúanna á næstu árum. Hin veigamesta þessara breytinga snerist um ráðningartíma útibússtjóra en auk þess var leitast við að koma á meiri festu í samskiptum þeirra við bankastjórn og setja þeim skýrari starfsreglur en áður.

Skömmu eftir að ég kom til bankans, eða í apríl 1970, var umsjá með útibúum skipt á milli bankastjóranna og komu þá útibúin á Eskifirði og Selfossi í minn hlut. Slík skipting mun áður hafa tíðkast en þó ekki í eins föstu formi og nú varð. Ég heimsótti fljótlega þessi útibú og skrifaði ítarlegar greinargerðir um heimsóknirnar. Hélt ég þeim síð öll þau ár sem ég starfaði í bankanum. Ný útibú komu brátt til sögunnar í þeim landshlutum sem ég fjallaði um, það er á Hvolsvelli, þar sem afgreiðsla var breytt í útibú árið 1971, og á Höfn í Hornafirði 1972. Tók Sigurbjörn Sigtryggsson aðstoðarbankastjóri við umsjá með þessum útibúum. Ætlunin var frá upphafi að breytingar yrðu á skiptingu svæða á milli bankastjóra með hæfilegu millibili. Var þetta gert í júlí 1973 þegar ég tók við umsjá með útibúunum á Akureyri og Húsavík, ásamt Grindavík. Enn urðu umskipti á árinu 1978 en þá komu útibúin á Ísafirði, Bíldudal, Snæfellsnesi og Akranesi í minn hlut. Fimm árum síðar tók ég við Austfjörðum á nýjan leik, í þetta sinn ásamt Húsavík.

Fundur bankastjórnar með öllum útibússtjórum höfðu verið haldnir reglulega annað hvert ár frá 1960 og var fyrsti fundurinn sem ég tók þátt í haldinn í apríl 1970. Sérstakir fundir með útibússtjórum voru einnig haldnir á milli reglulegra funda þegar mikils þótti við þurfa til að hafa hemil á útlánaaukningu og standa við samkomulag við Seðlabankann. Var þetta fyrst gert í júní 1973 en árangurinn varð í það skipti ekki meiri en svo að í október það sama ár gerðu bankastjórnar bankaráði grein fyrir áhyggjum sínum vegna mikillar hækkunar útlána útibúanna. Annar slíkur fundur var haldinn í ágústmánuði 1977, í kjölfar hinna svokölluðu sólstöðusamninga á vinnumarkaði.

Útibússtjórnar munu ekki hafa starfað eftir erindisbréfi fyrr en slíkt bréf var samþykkt af bankaráði samkvæmt tillögu bankastjórnar í ársbyrjun 1975. Var þetta gert í samræmi við samkomulag sem Landsbankinn hafði þá gert við Seðlabankann. Samkvæmt bréfinu var útibússtjórum skylt að fylgja í einu og öllu þeim



útlánareglum sem bankastjórn setti en jafnframt skyldu allar meiriháttar lánveitingar bornar undir bankastjórn. Þá skyldi bankastjórn í samráði við bankaráð tilfna staðgengil fyrir útíbússtjóra sem fylgdist með helstu ákvörðunum og undirritaði nýjar lánveitingar ásamt honum. Enn fremur skyldi halda gjörðabók um ákvarðanir og ekki veita vilyrði um lánveitingar fyrr en samþykki bankastjórnar lægi fyrir þegar slíkt samþykki þurfti að koma til. Tekið var fram að útíbússtjórar mættu ekki reka atvinnufyrirtæki né sitja í stjórn slíkra fyrirtækja.

Mikilvægasti liðurinn í viðleitninni til þess að ná betri tókum á stjórn útíbúanna var þó sú breyting á ráðningartíma nýrra útíbússtjóra sem kom til framkvæmda á árinu 1971. Í febrúar það ár var ráðinn útíbússtjóri við nýtt útíbú á Höfn í Hornafirði með því skilyrði að ráðning hans við þetta útíbú væri að hámarki til fimm ára. Það var jafnframt tekið fram í fundargerð bankaráðs að það væri skoðun ráðsins „að stefnt skuli að slíkum tímabundnum ráðningum við útíbú bankans og útíbússtjórar og aðrir embættismenn bankans verði færðir á milli starfa innan bankans á hæfilegu árabili.“

Um þessa stefnu var full samstaða í bæði bankastjórn og bankaráði. Var hér um að ræða eindregna aðgerð til þess að bankastjórn gæti náð fastari tókum á starfsemi bankans, jafnframt því sem unnið væri gegn þeirri tilhneigingu til stöðunar og aðgerðaleyfis sem gætti innan bankans og að hluta til stafaði af því hversu lengi menn voru í sama starfi og horfðu ekki til nýrra verkefna. Sama ár, 1971, voru nýir útíbússtjórar einnig ráðnir með sömu skilyrðum á Eskifirði, Grindavík, Hvolsvelli og Ísafirði. Það fylgdi hinni nýju reglu að skrifstofustjórar útíbúa skyldu ekki koma til álita sem útíbússtjórar í því útíbúi þar sem þeir störfuðu. Hins vegar komu þeir að sjálfsgöðu mjög til greina sem útíbússtjórar annarra útíbúa og varð þetta einmitt raunin í fyrstu stöðuveitingunum.

Eins og vænta mátti reyndist framkvæmd þessarar nýju stefnu ekki vera þrautalaus. Flutningur á milli staða gat valdið fjölskyldum erfiðleikum og reglan naut lítilla vinsælda, hvort sem var meðal starfsmanna bankans eða viðskiptavina hans. Flutningur þeirra útíbússtjóra sem ráðnir höfðu verið 1971 fór þó fram árin 1976 og 1977 eins og ráð hafði verið fyrir gert. Aðeins í einu þeirra tilvika kom til árekstra. Hins vegar ákvað bankastjórnin sjálf að víkja nokkuð frá reglunni árið 1976 af sérstökum ástæðum. Árinu áður hafði útíbússtjórinn á Akureyri, Jón G. Sólnes, fengið leyfi frá störfum vegna setu á Alþingi og skrifstofustjóri útíbúsins, Halldór Helgason, tekið við starfi hans. Hann andaðist hins vegar í byrjun árs 1976 og tók þá annar starfsmaður útíbúsins, Magnús Gíslason, við. Um mitt árið sagði Jón Sólnes svo starfi sínu lausu að loknum hálfra aldar störfum í bankanum. Vegna þeirra umskipta sem orðið höfðu í útíbúinu undanfarin tvö ár taldi bankastjórnin óráðlegt að efna að svo stöddu til frekari breytinga. Var Magnús Gíslason, er naut einkar góðs álits, því ráðinn útíbússtjóri til fimm ára með ákveðnu skilyrði um að hann flyttist þá í annað embætti. Frávikið frá reglunni fólst í því að skrifstofustjóri var ráðinn útíbússtjóri í því útíbúi sem hann hafði áður starfað við. Á hinn bóginn var haldið fast við flutning eftir fimm ára setu. Aðrir umsækjendur um starfið létu óánægju sína með frávikið í ljós með því að draga umsóknir sínar tilbaka þegar sýnt var hverjar fyrirætlanir bankastjórnar og bankaráðs væru. Bankastjórnin taldi þetta hins vegar

vera eðlilega lausn með tilliti til aðstæðna og á tilsettum tíma tók Magnús Gíslason við útibússtjórarstarfi á Selfossi, sem þá var laust.

Á árunum 1983 til 1984 kom aftur til allmikilla flutninga útibússtjóra í samræmi við regluna. Nokkrar umræður urðu þá enn á ný um málið í bankastjórn og bankaráði. Niðurstaðan varð sú að rétt væri að halda sig við regluna, enda þótt hliðrað væri til um árafjölda eftir því sem á stæði. Það var skoðun mín að þessi breyting á ráðningarskilyrðum útibússtjóra hefði verið tímabær og áhrif hennar jákvæð. Hún gerði hvort tveggja í senn, að auðvelda bankastjórn aðhald að útibúunum og veita útibússtjórum fjölbreytni í starfi og örvun til átaka en það kunnu margir þeirra vel að meta.

Hitt er svo annað mál að reglunnar var ekki lengur þörf þegar bankastjórn fékk fullt vald um ráðningu útibússtjóra og mat á störfum þeirra en það gerðist ekki í minni tíð.

Ekki kom til þess, nema í eitt skipti eftir að ég kom til bankans, að útibússtjóri bryti þær reglur og heimildir sem settar höfðu verið. Varð þetta eina tilvik árið 1987 og ákvað bankastjórn þá að útibússtjórinn skyldi víkja úr starfi þá þegar. Hann leitaði hins vegar á náðir eins af bankaráðsmönnum á þeim forsendum að hann væri ráðinn af bankaráði. Varð þetta til að teyja um nokkurn tíma að málinu yrði lokið og sýndi glöggt þá annmarka er því fylgdu að útibússtjórar, ásamt nokkrum helstu embættismönnum bankans, skyldu vera ráðnir af bankaráði. Að vísu fór bankaráð að heita mátti undantekningarlaust eftir tillögum bankastjórnar við þessar ráðningar en eigi að síður skerti þetta áhrif bankastjórnar þar sem starfsmennirnir töldu sig í aðra röndina heyra undir bankaráð. Eitt sinn kom til þess að bankaráð fylgdi ekki tillögu bankastjórnar um ráðningu útibússtjóra. Var þetta árið 1980 og vildi meirihluti bankaráðs, er þá hafði sig allmjög í frammi án samráðs við formann ráðsins, með þessu leggja áherslu á vald sitt yfir mannráðningum.

Samskipti á milli útibússtjóra og bankastjórnar voru, með fáum undantekningum, góð og hnökralaus, eins og ég minnst þeirra. Oftast nær reyndist útibúunum erfitt að fylgja þeim takmörkunum útlána sem settar voru af bankastjórn og að halda skuldum við aðalbankann í hófi. Þetta var fyrst og fremst afleiðing af almennum aðstæðum og fyrirkomulagi bankamála. Utan Reykjavíkur voru útlán bankans víðast hvar mun meiri en innlán. Auk þess voru útlánin fyrst og fremst til atvinnufyrirtækja, ekki síst í sjávarútvegi, þar sem lítið borð var fyrir báru og samdráttur eða stöðvun á næsta leiti þegar hert var að. Það má nefna sem dæmi um þessar aðstæður að á bankaráðsfundi sem haldinn var á Akureyri árið 1986 gerði útibússtjórinn grein fyrir því að 70% allra útlána á staðnum væru á vegum Landsbankans en að á móti þeim stæði minna en helmingur innlána. Um svipað leyti fékk ég frá einum útibússtjórnanna yfirlit um afkomu allra fyrirtækja í umdæmi hans. Flest þeirra voru rekin með tapi og ekki eitt einasta skilaði eðlilegum hagnaði.

Segja má að á þeim um það bil tuttugu árum sem hér um ræðir hafi Landsbankinn lagt mikla rækt við starfsemi sína utan Reykjavíkur. Gerðist þetta með mikilli fjölgun útibúa og afgreiðslustaða, auk þess sem bæði bankastjórn og stoðdeildir bankans sinntu málefnum utan Reykjavíkur í ríkum mæli. Var þetta vissulega í anda þeirrar byggðastefnu sem svo mjög var á dagskrá á þessum árum en fól einnig í sér viðleitni bankans til að halda hlut sínum í innlánnum og almennri þjónustu á athafnasvæðum

þar sem hann var bundinn útlánum til atvinnulífsins sem aðrir bankar voru ekki fúsir til að sinna. Á afmælisári bankans 1986 leitaðist bankaráð við að sýna áhugann á landsbyggðinni í verki með því að halda bankaráðsfundi í öllum elstu útibúum bankans, á Selfossi, Ísafirði, Akureyri og Eskifirði. Var á þeim fundum fjallað ítarlega um málefni bankans í hverjum landshluta og önnur útibú og afgreiðslustaðir í nágrenninu heimsóttir.

## 6. Aðildin að Scandinavian Bank

Eins og að líkum lætur stóðu samskipti Landsbankans við erlenda banka á gömlum merg. Þau náðu fyrst og fremst til fárra helstu viðskiptabanka þeirra landa sem Ísland hafði mest viðskipti við. Enda þótt reikningsviðskipti væru við marga banka í þessum löndum, voru það þó tengslin við einn eða tvo banka í hverju landi sem skiptu máli. Fyrstan má þá telja Landmandsbanken í Kaupmannahöfn, sem nú nefnist Den Danske Bank, en við hann hafði verið náið samband allt frá því að Landsbankinn var stofnaður. Þar hafði fyrsti bankastjórinn, Lárus Sveinbjörnsson, kynnt sér bankastarfsemi áður en hann tók við störfum og fengið í hendur fyrirmyndir að þeim ýmislegu skjölum og gögnum sem notast var við í bankarekstri. Í heitum stjórn málaumræðum aldamótaáranna hafði jafnvel verið talað með fyrirlitningu um Landsbankann sem útibú frá Landmandsbanken. Gott samband, en umfangsmínna, var við Kjöbenhavns Handelsbank en síður við Privatbanken sem hafði verið stuðningsbanki Íslandsbanka. Í Svíþjóð var það Skandinaviska Banken, síðar Skandinaviska Enskilda Banken, SEB, sem Landsbankinn hafði snúið sér að en í Noregi Den norske Creditbank, síðar DNB-NOR. Hjá þessum bönkum hafði Landsbankinn nokkrar yfirdráttarheimildir sem þó skiptu ekki teljandi máli fyrir rekstur bankans. Einnig fóru menn til starfsþjálfunar í þessum bönkum, einkum til dönsku bankanna. Í London voru það Hambro's Bank og Barclay's Bank sem langmest viðskipti voru við og hafði Magnús Sigurðsson stuðlað að því á fyrstu starfsárum sínum að viðskipti færðust frá Kaupmannahöfn til London. Lánveitingar til Íslands í umsjá Hambro's banka voru meira að segja svo umfangsmiklar á kreppuárunum upp úr 1930 að sænski hagfræðingurinn Erik Lundberg, sem heimsótti Ísland sem ráðunautur árið 1935, taldi að í raun sæi sá banki um fjármál landsins.<sup>2</sup> Um það leyti sem ég kom til Landsbankans höfðu samskipti einnig aukist við aðra breska banka, einkum National Westminster Bank og Royal Bank of Scotland, sem nú hafa sameinast undir nafni hins síðarnefnda. Í New York var fyrst og fremst um tvo banka að ræða, First National City Bank, síðar Citibank, og Manufacturers Hanover Bank, sem nú er hluti af J.P. Morgan Chase. Þegar ég, haustið 1969, hafði verið kjörinn bankastjóri en ekki enn tekið við störfum tók ég þátt í hópferð til Bandaríkjanna á vegum Sölumiðstöðvar hraðfrystihúsanna. Var mér þá sagt í Landsbankanum að ég þyrfti nauðsynlega að mæla mér mót við tvo menn í New York. Annar þeirra var Rodney Hatcher hjá Citibank, sem þá hafði lengi séð um viðskipti bankans við Ísland en þau skiptu ekki síst máli fyrir Sölumiðstöðina og

<sup>2</sup> Jónas H. Haralz (2002). Hvað sögðu ráðgjafarnir? í *Frá kreppu til viðreisnar: þættir um hagstjórn á Íslandi á árunum 1930-1960* í ritstjórn Jónasar H. Haralz, bls. 221-325. Reykjavík: Hið íslenska bókmenntafélag.

Eimskipafélagið. Hinn var William Blake hjá Manufacturers Hanover en sá banki hafði verið bakhjarl Loftleiða. Um það leyti sem ég kom til Landsbankans var sjóndeildarhringurinn að víkka. Samskipti fóru vaxandi við fleiri banka og á fleiri stöðum en áður. Aðild að Scandinavian Bank kom til sögunnar og sömuleiðis þátttaka í árlegum fundum bankasambandanna á Norðurlöndum.

Aðild Landsbankans að Scandinavian Bank í London var samþykkt í bankaráði í ársbyrjun 1970 en þá höfðu þeir Baldvin Jónsson, formaður bankaráðs, og Svanbjörn Frímansson bankastjóri skömmu áður átt viðræður um málið við Landmandsbanken í Kaupmannahöfn og við bankastjóra Scandinavian Bank í London, Svíann Sven Malmberg. Frá kaupum á hlut Landsbankans að upphæð 100.000 sterlingspund, sem nam um 3% af öllu hlutafénu, var svo gengið í byrjun febrúar. Jafnframt fékk Landsbankinn fulltrúa í stjórn bankans og skipaði Svanbjörn Frímansson það sæti. Ekki leið á löngu þar til hlutafé bankans var tvöfaldað en það gerðist í lok sama árs og tók Landsbankinn fullan þátt í þeirri aukningu og sömuleiðis þeim sem síðar urðu. Stjórnarfundir bankans voru að jafnaði haldnir í London með nokkurra mánaða millibili en einn fundur á ári haldinn var í heimalöndunum til skiptis. Var fyrsti fundurinn hér á landi haldinn í júlí 1971 en þá hafði ég tekið sæti í stjórn bankans í stað Svanbjörns Frímanssonar.

Scandinavian Bank hafði verið stofnaður árið 1968 fyrir atbeina Skandinaviska Banken í Stokkhólmi og Landmandsbanken en aðrir aðilar voru Bergen Bank í Noregi og Union Bank í Finnlandi, auk þess sem Skånska Banken í Malmö og Den Danske Provinsbank áttu sinn hlutinn hvor. Áður höfðu þessir sömu bankar stofnað banka í Sviss, Banque Scandinave en Suisse, sem Landsbankinn átti ekki hlutdeild að en hann var sameinaður bankanum í London árið 1982. Ástæðan fyrir stofnun þessara banka var sú að bankar á Norðurlöndum töldu miklu skipta að geta boðið þeim norrænu fyrirtækjum sem voru að gerast umsvifamikil á alþjóðavettvangi fullkomna bankaþjónustu. Þeir vildu með öðrum orðum fylgja útrásinni eftir og koma á fót fullkominni aðstöðu í þeim miðstöðvum alþjóðlegra fjármála sem voru að verða til víða um heim. Sjálfstraustið var þó ekki meira en svo meðal helstu banka Norðurlanda að þeir kusu að mynda samstarfshópa banka sem ekki voru í beinni samkeppni hver við annan og standa sameiginlega að atrennunni.

Tíðkaðist þetta raunar um skeið einnig meðal banka annarra Evrópulanda. Teygði samvinnan sig víðar en til Evrópu þar sem Scandinavian Bank kom fljótlega á laggirnar útstöðvum í Hong Kong, Barein, Singapúr og New York. Árið 1985 var svo komið að bankinn starfaði á fimmtán stöðum utan höfuðstöðvanna. Þegar frá leið, starfsemi eflist og kunnátta jókst fannst stóru bönkunum samvinnan þvingandi. Losnaði þá smám saman um samstarfið, minni bankarnir voru leystir út og stóru bankarnir stóðu eftir með sín eigin sjálfstæðu fyrirtæki.

Raunar hófst þessi sundrung skömmu eftir að Landsbankinn gerðist aðili að Scandinavian Bank. Seint á árinu 1971 sameinuðust sænsku stórbankarnir Skandinaviska Banken og Stockholms Enskilda Bank undir nafninu SE Banken. Var þá kominn til sögunnar mjög öflugur banki sem lítt þurfti á samvinnu við aðra banka að halda. Auk þess gætti áhrifa Wallenberg-ættarinnar mjög í hinum sameinaða banka en forsvarsmaður hennar, Marcus Wallenberg, var maður einráður sem vildi fara sínar eigin leiðir. Urðu brátt árekstrar á milli hans og bankastjóra Scandinavian

Bank í London, sem þá var Staffan Gadd og var einnig maður sinna eigin leiða. Tókst aðalbankastjóra SE Banken og stjórnarformanni Scandinavian Bank, Lars-Erik Thunholm, sem var maður sátta og sanngirni, ekki að jafna þennan ágreining að fullu. Varð niðurstaðan sú að SE Banken stofnaði sitt eigið verðbréfafyrirtæki í London, Enskilda Securities, en Staffan Gadd hafði það fram að koma upp útibúi Scandinavian Bank í New York árið 1977, í óþökk Wallenbergs. Fáum árum síðar, eða árið 1980, varð samkomulag um það meðal hluthafa að Staffan Gadd hætti störfum. Við stöðunni tók Garrett Bouton, Bandaríkjamaður sem áður hafði starfað hjá Citibank og þar haft málefni Íslands á sinni könnu. Var hann Landsbankanum að sérlega góðu kunnur og nutu Landsbankinn og íslensk fyrirtæki þekkingar hans og áhuga á Íslandi þau ár sem hann starfaði hjá Scandinavian Bank. Stýrði hann þeim banka af miklum myndarskap með fullum stuðningi SE Banken, sem eins og fyrr var aðaleigandi bankans. Vaxandi óróa fór þó að gæta meðal annarra eigenda, sem töldu sig í æ ríkara mæli færa um að standa á eigin fótum. Átti þetta ekki síst við um Landmandsbanken, sem nú hét Den Danske Bank. Stofnaði sá banki eigið útibú í London árið 1982 og ákvað að selja hlut sinn í Scandinavian Bank árið eftir. Tóku aðrir hluthafar við þeim eignarhlut, þeirra á meðal Landsbankinn, auk þess sem Privatbanken danski gerðist hluthafi. Að lokum varð niðurstaðan sú í lok níunda áratugarins að SE Banken keypti aðra hluthafa út og gerðist eini eigandi bankans. Fékk Landsbankinn sinn hlut greiddan á góðu verði. Þegar að þessu kom var Björgvin Vilmundarson fulltrúi Landsbankans í stjórn bankans en hann hafði tekið við því starfi í árslok 1988 af Helga Bergs, sem aftur á móti hafði tekið við af mér árið 1981.

Þátttaka Landsbankans í Scandinavian Bank kostaði hann allmikil framlög til kaupa á hlutfé en undir lokin voru þau orðin samtals um ein milljón sterlingspunda samanbúið við 100 þúsund pund í upphafi. Stafaði þessi mikla hækkun af örum vexti Scandinavian Bank samfara strangari reglum Englandsbanka um eigið fé erlendra banka sem störfuðu í London. Á hinn bóginn var gagn Landsbankans af þátttökunni mikið og margþætt og framlögin skiluðu sér í lokin með góðum ábata. Aðildin að Scandinavian Bank varð ein helsta leið Landsbankans til þess að kynnast alþjóðlegri fjármálastarfsemi. Þá voru bein viðskipti við bankann mikilvæg, enda þótt þau væru háð því að hann byði fram sambærileg kjör við aðra banka. Enn mikilvægari voru þó viðskipti Scandinavian Bank við nokkra helstu viðskiptavini Landsbankans sem aðildin stuðlaði að. Kom þetta ekki síst í ljós þegar Eimskipafélagið þurfti að finna sér nýjan erlendan samstarfsbanka vegna ágreinings við Citibank um kaupin á eignum Hafskipa hf. en þá reyndist Scandinavian Bank reiðubúinn til að hlaupa í skarðið. Loks tók Scandinavian Bank við allmörgum starfsmönnum Landsbankans til vandaðrar þjálfunar en sá fyrsti er þess naut var Barði Árnason, síðar forstöðumaður *Erlendra viðskipta*. Á hinn bóginn var ekki að merkja að aðild Landsbankans að Scandinavian Bank truflaði samskipti hans við aðra banka, enda þótt þess yrði vart í fyrstu að starfsmenn Hambro's banka tækju henni miður vel. Raunar þykist ég vita að Svanbirni Frímanssyni hafi ekki verið það á móti skapi að Landsbankinn fjarlægðist handarjaðar Hambro's banka en honum var það enn í fersku minni hversu háður Landsbankinn hafði verið þeim banka á kreppuárunum fyrir síðari heimsstyrjöld.

Það var ekki aðeins þátttakan í Scandinavian Bank sem færði Landsbankanum nánari kynni af bönkum á öðrum Norðurlöndum og af alþjóðlegri fjármálastarfsemi yfirlétt. Bein aðild að formlegri norrænni bankasamvinnu skipti í því efni einnig máli. Sú samvinna fór fram á vegum bankasambanda einstakra Norðurlanda, sem skiptust á upplýsingum og höfðu með sér sameiginlegan fund einu sinni á ári. Var Svabirni Frímanssyni boðið að sitja slíkan fund í Kaupmannahöfn árið 1970 fyrir atbeina Landmandsbankan. Árið eftir sat ég sams konar fund í Stokkhólmi. Gaf ég þar yfirlit um stöðu efnahags- og bankamála hér á landi og ræddi um þátttöku væntanlegs sambands íslenskra viðskiptabanka í norrænni bankasamvinnu. Slíkt samband var stofnað nokkru síðar og sátum við Jóhannes Elíasson og Höskuldur Ólafsson norrænan bankafund í Osló árið 1972 sem fulltrúar þess. Fyrsti sameiginlegi fundurinn hér á landi var svo haldinn árið 1974 og aðrir slíkir fundir árin 1979 og 1985.

Á þessum árum voru viðskiptabankar annarra Norðurlanda að heita mátti allir í einkarekstri. Við Íslendingarnir þjuggumst því við að komast að raun um mikinn mismun á starfsemi þeirra og viðhorfum öllum frá því sem við þekktum héðan að heiman þar sem yfirgnæfandi hluti bankakerfisins var í ríkiseign. Þetta var vissulega svo, en þó virtist okkur munurinn öllu minni en við höfðum gert ráð fyrir. Sannleikurinn var sá að á þessum tíma voru norrænu bankarnir í ríkum mæli háðir afskiptum og eftirliti frá opinberum aðilum og jafnframt verndaðir fyrir erlendri samkeppni á heimamarkaði sínum. Svipaði starfsemi þeirra því meira til þess sem við hér heima áttum að venjast en ætla hefði mátt. Dönsku bankarnir stóðu þó nær því að starfa í alþjóðlegu bankaumhverfi en bankar hinna landanna þriggja. Urðu þeir því í minna mæli fyrir barðinu á þeirri bankakreppu sem yfir Norðurlönd gekk í upphafi tíunda áratugarins þegar slakað hafði verið á hömlum og full alþjóðleg samkeppni komið til sögunnar á fjármálasviðinu. Að því er Landsbankann snerti átti hið sama við um þátttökuna í þessu norræna samstarfi og um aðildina að Scandinavian Bank, að hún kom bankanum með margvíslegum hætti til góða. Nánari kynni við norrænu bankana og stjórnendur þeirra skiptu í því efni ekki minnstu máli. Má í því sambandi nefna norsku bankana Bergen Bank og Christiania Bank, finnska Union Bank og Svenska Handelsbanken í Svíþjóð, auk þeirra banka annarra sem Landsbankinn hafði áður haft mest kynni af.

Jafnhliða nánari tengslum við bankana á Norðurlöndum jukust samskipti Landsbankans við aðra erlenda banka mjög á áttunda og níunda áratugnum. Fulltrúar margra banka komu hingað til lands til að kynna sér viðskiptakosti og var framboð á lánsfé langt umfram það sem heimildir og aðgát leyfðu að nota. Þekktur banki vestur á Kyrrahafsströnd Bandaríkjanna, Wells Fargo, hafði um skeið fulltrúa í Kaupmannahöfn sem leit við hér á landi öðru hvoru og hingað komu sendimenn frá bönkum í Texas sem varla vissu hvar Ísland væri að finna á landabréfinu. Samskipti Landsbankans urðu nokkur við bandaríska banka sem lítt eða ekki höfðu komið áður við sögu, svo sem Chase Manhattan og Irving Trust, og sömuleiðis við fjárfestingarbankana Smith, Barney og Dean Reynolds. Þá voru að sjálfsgöðu samskipti við banka í Lúxemborg, einkum Kredietbank, og við banka í Frankfurt. Allt þetta kom sér vel þegar endurkaup afurðalána hjá Seðlabankanum voru aflögð um miðjan níunda áratuginn og Landsbankinn bauð út stórlán erlendis er koma skyldi í stað endurkaupanna. Þetta lán, sem boðið var út á vegum útibús

Manufacturers Hanover bankans í London í apríl 1985, nam 110 milljónum USD. Tók fjöldi erlendra banka þátt í láninu, sem vakti athygli á alþjóðlegum fjármálamarkaði.

## 7. Viðskiptavinirnir

Eins og að líkum lætur voru viðskiptin við stærstu fyrirtæki landsins einn veigamesti þátturinn í starfsemi Landsbankans. Voru þetta helstu útflytjendur sjávarafurða og þau fyrirtæki sem önnuðust samgöngur við landið og innkaup á olíu. Þá var Samband íslenskra samvinnufélaga í þessum hópi og enn fremur stærsta kaupfélag landsins, Kaupfélag Eyfirðinga á Akureyri. Aðrir bankar höfðu lítið bolmagn til þess að annast viðskipti við þessi fyrirtæki en ekkert þeirra átti kost á viðskiptum við erlenda banka án þess að eiga íslenskan banka sér að bakhjarli.

Á fyrstu áratugum tuttugustu aldar höfðu togarafélögin, sem þá önnuðust sjálf sölu afurða sinna, verið ein helstu fyrirtæki landsins, og þá ekki síst Kveldúlfur hf. og Alliance hf. Komu þessi fyrirtæki mjög við sögu í Landsbankanum en þau voru bæði liðin undir lok þegar ég kom til bankans. Endanlegt uppgjör viðskipta þeirra við bankann og ráðstöfun eigna sem bankinn hafði tekið við stóð þó enn yfir og var lengi eftir það á verkefnaskrá bæði bankastjórnar og bankaráðs. Árið sem ég hætti störfum var enn verið að ganga frá sölu fyrrum eigna þessara fyrirtækja í miðbæ Hafnarfjarðar og við Skerjafjörð.

Það voru sölusamtökin, SÍF og síðar SH, sem tóku við sölu íslenskra sjávarafurða af einstökum fyrirtækjum. Hafði Landsbankinn í upphafi átt veigamikinn þátt í stofnun SÍF upp úr 1930 og átti Magnús Sigurðsson sæti í stjórn samtakanna á meðan hans naut við. Hést sú venja að bankastjóri Landsbankans ætti sæti í stjórninni um langt skeið. Þar hafði fyrirrennari minn, Pétur Benediktsson, setið en hann hafði mjög komið við málefni samtakanna í tíð sinni sem sendiherra. Tók Jón Axel Pétursson við sæti hans en eftir það féll aðild Landsbankans að stjórninni niður, enda tímarnir breyttir og hæpið hvort slík stjórnarseta væri í samræmi við lög bankans.

Samskipti Landsbankans við Sölumiðstöð hraðfrystihúsanna snerust að miklu leyti um viðskiptin á Bandaríkjamarkaði. Hafði Landsbankinn milligöngu um viðskipti SH við bandaríska bankann *Citibank*, sem á þessum tíma hét *First National City Bank*. Seint á sjötta áratugnum hlutaðist Landsbankinn til um að Citibank veitti dótturfyrirtæki Sölumiðstöðvarinnar í Bandaríkjunum lán út á birgðir sjávarafurða þar í landi gegn ábyrgð Landsbankans og Export-Import bankans (Exim) í Washington að hluta til. Hafði þetta gerst fyrir atbeina Péturs Benediktssonar af hálfu Landsbankans og Rodney Hatchers af hálfu Citibank. Skipti þetta nýja fyrirkomulag miklu máli fyrir fljótari og tryggari greiðslur til framleiðenda en verið hafði og var í raun veigamikill liður í þeim viðreisnarumbótum sem þá voru á döfinni.

Snemma árs 1969 höfðu þessi viðskipti þróast í það horf að flytjast frá alþjóðasviði Citibank til venjulegra innlendra viðskipta bankans við dótturfyrirtæki Sölumiðstöðvarinnar í Bandaríkjunum en um leið hafði ábyrgð Landsbankans og Exim-bankans fallið niður. Enn voru það þeir Pétur Benediktsson og Rodney Hatcher

sem hlut áttu að máli.<sup>3</sup> Í þessu horfi voru viðskiptin þegar ég kom til bankans og allan þann tíma sem ég var þar. Hjúp aldrei snurða á þann þráð. Rodney Hatcher, sem ég kynntist vel eftir að ég kom til Landsbankans, hafði viðskipti Citibank við Ísland með höndum í fimmtán ár. Var hann traustur vinur Landsbankans og Íslands og var kvaddur hér á landi með virktum er hann lét af störfum hjá Citibank árið 1971.

Viðskipti Landsbankans við einstök fyrirtæki í sjávarútvegi voru að miklu leyti fólgin í afurðalánnum. Fylgdu þau lán fastmótuðum reglum, voru á lægri vöxtum en almenn lán og að miklu leyti endurkeypt af Seðlabanka allt til þess að þau voru færð yfir í erlendan gjaldeyri á níunda áratugnum. Strangt eftirlit var með þessum lánnum og vel með því fylgst af afurðalánadeild bankans að þau væru í samræmi við birgðir afurða. Alvarlegt misræmi af því tagi kom ekki fram á þessum tíma en það hafði gerst áður fyrr. Að fjármögnun á kaupum eða byggingu fiskiskipa kom Landsbankinn yfirleitt ekki nema sem umsjónaraðili fyrir viðskiptavinum sína. Lánsfé kom frá opinberum sjóðum, Fiskveiðisjóði og Byggðasjóði, auk þess sem sérstök ríkisábyrgð kom til viðbótar í upphafi áttunda áratugarins. Um vinnslustöðvar gegndi nokkuð öðru máli þar sem aðgangur að fjárfestingarsjóðum var ekki jafngreiður fyrir þær og fyrir fiskiskipin og aðstoðar frá bankanum því frekar leitað. Yfirleitt má þó segja að lánveitingar til sjávarútvegs hafi að mestum hluta sjálfkrafa fylgt ákveðnum reglum sem settar voru af opinberri hálfu og bankinn hafi aðeins í litlum mæli getað haft áhrif á stefnu greinarinnar eða á framkvæmdir einstakra fyrirtækja. Þegar kaup fiskiskipa gengu fram úr öllu hófi á árunum upp úr 1970 átti bankastjórnin langt viðtal við Lúðvík Jósepsson, sem þá var bæði sjávarútvegs- og viðskiptaráðherra, um brýna nauðsyn þess að draga úr opinberum stuðningi til kaupanna. Hafði Lúðvík fullan skilning á málinu þótt hann treysti sér ekki til athafna og raunar leið þó nokkuð fram á starfstíma nýrrar ríkisstjórnar áður en gripið var í taumana.

Eimskipafélag Íslands var einn helsti og traustasti viðskiptavinur Landsbankans. Skipakaup þess voru að mestu leyti fjármögnuð erlendis og þá fyrst og fremst af bandaríska bankanum Citibank. Kom Landsbankinn mjög við sögu þeirra samskipta með ýmiss konar milligöngu, enda þótt um beinar ábyrgðir væri ekki að ræða. Enn var það Rodney Hatcher sem góðan hlut átti að málum. Síðar meir, á miðjum níunda áratugnum, þegar hnökrar urðu á samkomulagi við Citibank vegna kaupa Eimskipafélagsins á eignum Hafskipa, aðstoðaði Landsbankinn félagið við að flytja viðskipti sín til Scandinavian Bank í London.

Viðskipti Landsbankans við íslensku flugfélögin voru svipaðs eðlis og viðskiptin við Eimskipafélagið að því leyti að fyrst og fremst var um milligöngu við erlenda banka að ræða. Beinar ábyrgðir þurftu þó einnig að koma til. Flugfélag Íslands hafði frá upphafi verið í viðskiptum við Landsbankann en Loftleiðir leituðu ekki ásjár bankans fyrr en um 1970 er félagið þurfti vegna aukinna umsvifa á stuðningi að halda umfram það sem því stóð til boða hjá erlendum bönkum. Á næstu árum þar á eftir urðu samskipti bankans og flugfélaganna beggja mjög nánin og kom bankinn í

<sup>3</sup> Um þessi samskipti er fjallað í ævisögu Péturs Benediktssonar bls. 321–322. Jakob F. Ásgeirsson (1998). *Pétur Ben.: ævisaga*. Reykjavík: Mál og menning.



allmiklum mæli að samningum um sameiningu félaganna. Þegar hið nýja flugfélag átti erfitt uppdráttar á fyrstu árum sínum studdi bankinn það með ábyrgðum fyrir erlendum lánum. Á árinu 1980 kom svo til alvarlegra rekstrarörðugleika félagsins vegna hækkana á eldsneytisverði og annarra ástæðna. Varð Landsbankinn af þessum sökum að veita félaginu nýtt lán, sem var endurlánað erlent lánsfé, og taka um leið veð í öllum eignum þess. Ábyrgð ríkissjóðs kom litlu síðar til skjalanna vegna þessa láns og á næstu árum greiddist úr erfiðleikum félagsins. Þessi lánaviðskipti voru það mikil og áhættusöm að bankastjórn lagði þau fyrir bankaráð til samþykktar. Spruttu af þessu allmiklar umræður í bankaráði sem þar á eftir vildi fylgjast náið með viðskiptum félagsins við bankann. Fór svo fram um nokkra hríð þar til staðan hafði batnað svo mikið að bankastjórn tjáði bankaráði að sérstakra afskipta þess af málefnum félagsins væri ekki lengur þörf.

Erlend sambönd Landsbankans komu einnig hinu nýja Járnblendifélagi á Grundartanga til góða. Hafði bankinn milligöngu í samningum um lánsviðskipti félagsins erlendis og um lántökur ríkisins vegna hlutafjáreignar.

Viðskiptin við olúfélögin tvö, Olúfélagið hf. og Olúverzlun Íslands hf., voru Landsbankanum þung í skauti. Kom hér til sögunnar mikil fjárþörf félaganna vegna innflutnings á olúu ásamt fyrirkomulagi á þeim innflutningi sem í reynd útilokaði alla stjórn bankans á viðskiptunum. Upphaf þess fyrirkomulags mátti rekja til viðskiptaörðugleika landsins á árunum eftir síðari heimsstyrjöld þegar margs konar hömlur voru á viðskiptum með sjávarafurðir í Evrópu, gengisskráning íslensku krónunnar var röng og breski ísfiskmarkaðurinn lokaðist um tíma vegna landhelgisdeilunnar upp úr 1950. Leitað var út úr þessum ógöngum með auknum útflutningi til Bandaríkjanna og með tvíhliða viðskiptasamningum við ýmis ríki Austur-Evrópu þar sem verðlagi afurða var hagrætt á báða bóga eftir aðstæðum. Þá tókust samningar um jafnvirðis kaup við Sovétríkin árið 1953 þar sem vöruverð átti þó að fylgja heimsmarkaði. Um mikið magn íslenskra sjávarafurða var að ræða sem Sovétríkin áttu að greiða fyrir í eigin afurðum, fyrst og fremst olúu, auk timburs, steypustyrktarjárns og bifreiða í litlum mæli. Meginhluta olúuviðskipta var þar af leiðandi beint til Sovétríkjanna samkvæmt opinberum fyrirmælum. Var markaður fyrir hraðfrystan fisk og saltsíld í Sovétríkjunum talinn skipta svo miklu máli að fyrirkomulagi olúuviðskiptanna var haldið óbreyttu allt fram undir lok níunda áratugarins.

Olúuviðskiptin gengu þannig fyrir sig að bankar olúfélaganna veittu ábyrgð á greiðslu til sovéska útflytjandans. Tengdist Seðlabankinn málinu með þeim hætti að hann annaðist greiðslur til útflytjandans í Moskvu og skuldaði upphæðirnar jafnóðum hjá Landsbanka og Útvegsbanka sem Skeljungur hf. var í viðskiptum við. Venjan var að sjálfsögðu sú að bankaábyrgðir væru ekki veittar nema staðið hefði verið í skilum og fyrri ábyrgðir gerðar upp. Hér horfði þó öðruvísi við. Væru ábyrgðir ekki opnaðar í tæka tíð stöðvaðist innflutningur olúu og þar á eftir útflutningur sjávarafurða. Til þessa var talið að ekki mætti koma. Afleiðingin varð sú að olúfélögin fengu sjálfðæmi um aðgang að fjármagni úr bönkunum. Þau gátu látið undir höfuð leggjast að greiða ábyrgðir að fullu og notað fé í þess stað til fjárfestinga eða til lánveitinga til viðskiptavina sinna. Félögin gátu ekki keppt sín á milli um verð eða gæði þar sem þau urðu öll að kaupa sömu vöruna á sama verði og voru háð

ströngu verðlagseftirliti. Samkeppni þeirra um markaðinn var hins vegar hörð og snerist mjög um að bjóða viðskiptavinum sínum, og þá ekki síst útgerðarfyrtækjum, hagstæða greiðsluskilmála eða bein lán. Auk þess kepptust félögin um að fjölga afgangslustöðvum. Þessa starfsemi gátu félögin fjármagnað án þess að bera slíkt undir viðskiptabanka sína með því að skulda á ábyrgðareikningi gegn vöxtum sem mikil verðbólga gerði léttbæra. Það bætti svo gráu ofan á svart að verðlagsyfirvöld leyfðu ekki verðhækkningar á birgðum þegar olíuverð hækkaði á heimsmarkaði en það jók lánsfjárförf stórlega þegar miklar verðhækkningar komu til sögunnar árið 1973 og á nýjan leik í lok þess sama áratugar.

Af hálfu Landsbankans voru gerðar ítrekaðar tilraunir til þess að fá olíufélögin til þess að bæta ráð sitt. Reyndi bankinn að fá félögin til að gera samkomulag sín á milli um að keppa ekki um viðskipti með því að bjóða hagstæða greiðsluskilmála eða bein lán og um að halda fjölgun afgangslustöðva innan hóflegra marka. En allt kom fyrir ekki þar sem bankinn hafði það ekki í höndum sér að loka fyrir viðskiptin. Hvert félag um sig neitaði staðfastlega að það viðhefði þau vinnubrögð sem bankinn sakaði þau um jafnframt því sem þau báru sömu sakir hvert á annað. Olíumálin komu oft til umræðu í bankaráði á þessum árum og voru margsinis tekin upp við ráðherra og ríkisstjórn. Eftir að olíuverð hækkaði sem mest árið 1973 fór bankaráð meira að segja fram á sjálfskuldarábyrgð ríkissjóðs á skuldum olíufélaganna sem skyldu gerast upp um hver áramót en þeirri ósk var ekki sinnt. Enn bar olíumálin á góma síðar en allt sat við það sama fram undir hrún Sovétríkjanna.

Um miðjan níunda áratuginn leiddu alvarlegir rekstrarörðugleikar Olíuverzlunar Íslands hf. til þess að hluthafar félagsins voru reiðubúnir til þess að selja félagið. Lá þá beinast við að það sameinaðist öðrum hvorum keppinauta sinna en það hefði væntanlega getað leitt til heilbrigðari viðskiptahátta. Var Landsbankinn slíkri sameiningu mjög fylgjandi og vildi gera sitt til að hún tækist en það var sameining við Skeljung hf. sem helst kom til álitu. Var bankinn reiðubúinn að taka hið sameinaða félag í full viðskipti en Skeljungur hafði ætíð skipt við Útvegsbankann. Samningar gengu hins vegar ekki greiðlega á milli félaganna og gat Landsbankinn ekki komið í veg fyrir að hlutafé Olís væri skyndilega selt öðrum aðila. Hefði bankanum á þessum tíma verið heimilt að kaupa og selja hlutabréf hefðu málin horft öðruvísi við og tóm gefist til að finna leiðir til sameiningar.

Langa sögu má segja um samskipti Landsbankans við Samband íslenskra samvinnufélaga og við samvinnufélögin yfirleitt. Snemma var að því stefnt af hálfu samvinnumanna og leiðtoga Framsóknarflokksins að Landsbankinn gæti orðið fjárhagslegur bakhjarl þeirrar hreyfingar. Um það liggja fyrir orð Jónasar Jónssonar frá Hriflu að Magnús Sigurðsson hafi verið studdur til bankastjórastarfa í Landsbankanum einmitt í þessu skyni árið 1917. Síðar meir, þegar Landsbankinn verður helsti banki landsins og er falið hlutverk seðlabanka með lögum 1927 og breytingu þeirra 1928, verður einn af þremur forstjórum Sambandsins, Jón Árnason, formaður bankaráðs. Gegndi hann því starfi í sautján ár en tók þá við bankastjórastörfum. Annar mikilhæfur foringi samvinnumanna, Vilhjálmur Þór, gegndi ýmist bankastjórastörfum eða setu í bankaráði um nærfellt tveggja áratuga skeið, frá 1940 allt til þeirra breytinga er urðu á skipulagi bankans árið 1957.

Þegar ég kom til Landsbankans 1969 sat þekktur samvinnumaður, alþingismaður og fyrrverandi ráðherra Framsóknarflokksins, Skúli Guðmundsson, í bankaráði. Elsti og reyndasti bankastjórinn var þá Svanbjörn Frímansson. Hann hafði alla tíð verið bankamaður, fyrst hjá Íslandsbanka og Útvegsbankanum á Akureyri og síðar hjá Landsbankanum í Reykjavík, þar sem hann hafði gegnt helstu trúnaðarstörfum innan bankans áður en hann tók við bankastjórástörfum af Vilhjálmi Þór 1957. Naut hann sérstaks trausts af hálfu samvinnumanna. Tæpum tveimur árum eftir að ég kom til bankans tók svo Helgi Bergs við stöðu Svanbjörns en hann hafði áður verið starfsmaður Sambandsins og sömuleiðis um skeið alþingismaður fyrir Framsóknarflokkinn og ritari þess flokks, eins og fyrir segir. Þrátt fyrir augljós tengsl þeirra Svanbjörns og Helga við samvinnuhreyfinguna leit hvorugur þeirra á sig sem neina fulltrúa þeirrar hreyfingar í bankanum né drógu þeir sérstaklega taum Sambandsins eða fyrirtækja þess. Um mál þeirra var fjallað eins og annarra viðskiptavina og var enginn ágreiningur um þau mál innan bankastjórnar, frekar en verkast vildi um mál annarra fyrirtækja. Hins vegar voru viðskipti Sambandsins og fyrirtækja þess við bankann, og sömuleiðis viðskiptin við stærsta kaupfélagið, KEA á Akureyri, með allsérstökum hætti.

Svo að fyrst sé minnst á KEA, þá hafði það félag opinn hlaupareikning við bankann með engum skilyrðum öðrum en þeim að reikningurinn skyldi vera skuldlaus um hver áramót. Munu viðskiptin hafa verið í þessu horfi allt frá dögum Vilhjálms Þórs sem kaupfélagsstjóra fyrir síðari heimsstyrjöld. Skuldin á þessum reikningi gat numið háum fjárhæðum, nægilega háum til þess að skipta máli fyrir lausafjárstöðu bankans. Auk þess voru sveiflur á reikningnum miklar og oft óvæntar. Þegar ég tók við umsjá með útibúinu á Akureyri árið 1973 ræddi ég þessi viðskipti ítarlega við kaupfélagsstjóran, sem þá var Valur Arnþórsson er síðar tók við störfum af Helga Bergs í Landsbankanum. Var Valur mér sammála um að sú mikla óvissa er þessum viðskiptaháttum fylgdi væri óviðunandi fyrir bankann og stuðlaði heldur ekki að heilbrigðum starfsháttum innan kaupfélagsins. Féllst hann á að freista þess að ná því yfirliti um fjármál fyrirtækisins að unnt væri að gera bankanum aðvart um fjárþörfina með eðlilegum fyrirvara. Setti hann einn helsta aðstoðarmann sinn til þess að starfa að fjárhagsáætlunum í þessu skyni. Lítil sem enginn árangur varð þó af þessu. Innan kaupfélagsins var enginn viðhlítandi aðgreining á fjármálum einstakra deilda eða fyrirtækja í þess eigu. Öllu ægði saman, fé var sótt í einn sameiginlegan sjóð og stjórnendur höfðu ekki yfirsýn um reksturinn. Á hinn bóginn var félagið að sjálfsgöðu mjög öflugt og útlán til þess því ekki í neinni hættu, allra síst á tímum langvarandi verðbólgu og lágra vaxta.

Viðskiptin við Sambandið sjálft voru í raun og veru mjög svipaðs eðlis og viðskiptin við KEA, enda þótt ekki væri um að ræða opinn reikning. Lánin voru að miklu leyti afurðalán sem hreyfðust sjálfkrafa eftir birgðum afurða. Engin yfirsýn var um fjármál fyrirtækisins í heild. Tilraunir hagdeildar Landsbankans til þess að ná slíkri yfirsýn, líkt og hjá öðrum helstu viðskiptavinum bankans, strönduðu á því að grundvöll hennar var ekki að finna innan Sambandsins sjálfs. Þetta átti þó ekki við um verksmiðjurnar á Akureyri, sem á þessum tíma voru í miklum en oft erfiðum rekstri. Þar var komið á skipulegri áætlanagerð um fjárhag og rekstur í náinni samvinnu við hagdeild bankans. Yfirstjórn Sambandsins veigraði sér hins vegar við að taka almennt upp slík vinnubrögð og taldi sig ekki þurfa að fylgja álitum bankans í því efni.

Eftir að Samvinnubankinn kom til sögunnar leitaði hann innlánsviðskipta við samvinnumenn og fyrirtæki þeirra og sömuleiðis útlánsviðskipta sem þægileg máttu teljast og fólu í sér sem minnstar skuldbindingar. Þetta leiddi á stundum til alvarlegra árekstra við Landsbankann þegar hagstæðustu viðskiptin voru flutt til Samvinnubankans en þau erfiðari og viðameiri skilin eftir í Landsbankanum. Minnst ég þess að Svanbirni Frímannssyni var þetta sérstakt áhyggjuefni sem hann tók til umræðu við forstjóra Sambandsins án þess að nokkur árangur hlytist af. Annað misklíðarefni var sinnuleysi yfirstjórnar Sambandsins um allmörg frystihús sem kaupfélög úti á landi höfðu komið á fót af vanefnum en Sambandið síðar eignast þegar skuldir við það höfðu hlaðist upp. Landsbankinn fór hvað eftir annað fram á að sérstakt eignarhaldsfélag væri stofnað um þessi fyrirtæki svo að ábyrgur eignaraðili kæmi að málum. Þegar þetta var að lokum gert tók þó lítið betra við þar sem eignarhaldsfélagið naut ekki þess stuðnings yfirstjórnar Sambandsins sem á þurfti að halda. Það var gamall siður að aðalforstjóri Sambandsins kæmi í heimsókn til Landsbankans á gamlársdag. Þetta var þó hreint formsatriði, heimsóknin stutt og engin færi á málefnalegri umræðu. Í stuttu máli má segja að á þessum árum hafi yfirstjórn Sambandsins talið stöðu sína, bæði fjárhagslega og stjórnmalalega, sterkari en svo að hún þyrfti að taka tillit til sjónarmiða Landsbankans.

Áhugaverðasta viðfangsefni viðskiptabanka er að greiða fyrir og hlúa að nýjabrumi í atvinnurekstri. Ekki er unnt að segja að teljandi færi hafi gefist á slíku starfi þau ár sem ég var í Landsbankanum. Til þess voru almenn skilyrði ekki nægilega hagstæð. Landsbankinn gat þó stuðlað að vexti og viðgangi slíkra fyrirtækja í sjávarútvegi, svo sem Hraðfrystihúss Eskifjarðar, Síldarvinnslunnar í Neskaupstað, Ísbjarnarins, síðar Granda, í Reykjavík og Samherja á Akureyri. Í tengslum við inngönguna í EFTA í upphafi áttunda áratugarins var gert myndarlegt átak til að greiða götu umbreytinga og nýjunga með stofnun Iðnþróunarsjóðs. Lögðu ríkisstjórnir Norðurlandanna allra fram stofnfé til sjóðsins en viðskiptabankarnir íslensku fóru með framkvæmdastjórn hans. Þar átti ég lengst af sæti þau ár sem ég starfaði í bankanum. Þar var ákjósanlegur vettvangur til þess að greiða götu annarra atvinnuvega en þeirra sem rótgrónir voru í landinu. Það er einnig athyglivert að Landsbankinn leggur á þessum árum vaxandi áherslu á viðskipti sín við iðnfyrirtæki. Kemur þetta þegar fram í ársskýrslu bankans fyrir árið 1972 þar sem sagt er að bankinn sé alhliða banki atvinnulífsins og sjái iðnaðinum í vaxandi mæli fyrir lánsfé. Í síðari ársskýrslum bankans er hlutdeild hans í bankalánum til iðnaðar talin vera á milli 40 og 50% allra slíkra lána.

## 8. Viðbrögðin við máli ábyrgðadeildar

Í desember 1977 komst upp um fjárdrátt forstöðumanns ábyrgðadeildar bankans. Þetta mál var stórt í sniðum, upphæðirnar sem um var að ræða háar og tíminn langur sem svikin náðu til. Áhrifin á bankann sjálfan og á stjórn hans voru að sama skapi alvarleg. Var málið sjálft, orsakir þess og afleiðingar, til umræðu á nær öllum fundum bankaráðs frá því á Þorláksmessu 1977 fram til 15. desember 1978. Þann dag var endanlega gengið frá nýju erindisbréfi fyrir aðalendurskoðanda bankans og jafnframt hafin vandleg athugun á fyrirkomulagi endurskoðunar og innra eftirlits í bankanum. Voru endanlegar tillögur um þetta að lokum frágengnar og samþykktar í

bankaráði í desember 1980, réttum þremur árum eftir að mál ábyrgðadeildar kom upp.

Fjárdrátturinn hafði verið framkvæmdur á þann hátt að forstöðumaðurinn hafði látið eitt tiltekið fyrirtæki, er mjög studdist við erlendar ábyrgðir, greiða hærri gjöld fyrir þjónustuna en reglur bankans sögðu til um. Rétt reiknuð gjöld voru færð í bækur bankans en mismunurinn greiddur inn á reikning annars fyrirtækis sem var í viðskiptum við deildina. Stjórnendum þess fyrirtækis var með öllu ókunnugt um athæfi forstöðumannsins en töldu greiðslurnar vera lán sem hann hefði útvegað fyrirtækinu og það síðan endurgreiddi honum. Fyrirtækið sem fyrir svikunum varð hafði lengi átt erfitt uppdráttar og fjárhagsstjórn þess verið ábótavant. Forstöðumaðurinn hafði hins vegar ætíð komið fram við það sem hinn skilningsríki og hjálpfúsi bankamaður sem freistaði þess að leysa sérhvern vanda en þar með beindi hann athygli fyrirtækisins frá því athæfi sem hann hafði í frammi. Þannig hafði þetta gengið árum saman. Seint á árinu 1977 gerðist það hins vegar að nýr fjármálastjóri sem víðtæka reynslu hafði af bankaviðskiptum var ráðinn til fyrirtækisins. Hann áttaði sig þegar á því að verið væri að greiða hærri gjöld en efni stóðu til og óskaði leiðréttingar frá ábyrgðadeildinni. Svo vildi til að forstöðumaðurinn var fjarverandi einmitt þennan dag og gat því ekki freistað þess að eyða málinu sem hverjum öðrum mistökum. Grunsemdir fjármálastjórans höfðu vaknað og hann leitað bæði til þess fulltrúa bankans sem um lánamál fyrirtækisins fjallaði og til endurskoðanda fyrirtækisins sjálfs. Eftir það gat forstöðumaðurinn ekki við neitt ráðið. Endurskoðunardeild bankans hóf athugun ásamt endurskoðanda fyrirtækisins og innan fárra daga lá sakaferillinn ljós fyrir. Forstöðumaðurinn játaði á sig sökina, sem hann hafði einn staðið að, og sagði starfi sínu lausu. Jafnframt freistaði hann þess að gera sem minnst úr málinu. Bankastjórnin leitaði þegar í stað lögfræðilegrar aðstoðar utan bankans og kærði málið til ríkislögreglustjóra. Frekari rannsókn leiddi í ljós að svikin höfðu staðið allan þann tíma sem gögn bankans náðu til en þau gögn voru ekki varðveitt lengur en í sjö ár. Upphæðirnar sem um var að ræða reyndust einnig verulegar og hafði þeim verið komið fyrir að nokkru á bankareikningum í Sviss og að nokkru í eignum innanlands. Bankinn bætti því fyrirtæki sem orðið hafði fyrir fjárdrættinum þegar í stað tjónið en fékk þá upphæð endurgreidda af eignum forstöðumannsins. Bankinn varð því ekki fyrir fjárhagslegum skaða af málinu en varð hins vegar fyrir miklum álitshnekki út á við, auk þeirra margvíslegu áhrifa sem málið hafði á stjórn bankans inn á við. Þá kom það í ljós við umfjöllun málsins innan bankans að grunsemdir höfðu mörgum árum áður vaknað gagnvart forstöðumanninum. Ríkinnlegir lifnaðarhættir hans höfðu vakið athygli þáverandi bankastjóra og leitt til fyrirspurnar til hans af þeirra hálfu. Þær skýringar sem hann gaf voru þó taldar fullnægjandi.

Eins og við var að búast, brást bankaráð harkalega við þegar bankastjórar gerðu því grein fyrir málinu á Þorláksmessu 1977. Annars vegar álösuðu bankaráðsmenn bankastjórn fyrir að hafa ekki þá þegar skýrt ráðinu frá málinu er það kom upp um miðjan mánuðinn en hins vegar fóru þeir fram á að vinnubrögð ábyrgðadeildar yrðu vandlega skoðuð þegar í stað og kannað yrði hvort sams konar misferli hefði getað orðið í öðrum deildum bankans. Í samráði við aðalendurskoðanda bankans, sem þá var Þorsteinn Egilsson, var ákveðið að fela honum þetta verkefni ásamt tveimur endurskoðendum utan bankans, þeim Ólafi Nilssyni og Guðmundi Skaftasyni.

Ekkert kom fram í athugun þeirra sem benti til vanrækslu af hálfu endurskoðunardeildar eða til misferlis í öðrum deildum bankans. Formaður bankaráðs lagði fram tillögu að erindisbréfi fyrir aðalendurskoðanda sem að lokinni athugun áðurnefndra þremmenninga og ítarlegum umræðum í ráðinu var endanlega samþykkt í desember 1978. Jafnframt var hafin athugun á öllu fyrirkomulagi endurskoðunar og innra eftirlits í bankanum.

Fyrir okkur bankastjórana þrjá var málið hin alvarlegasta áminning. Við hlutum að spyrja okkur sjálfa hvaða tókum við hefðum náð á stjórn bankans. Fyrstu viðbrögð okkar voru að hætta með öllu þátttöku í þeim almennu viðtölum sem svo lengi höfðu verið umfangsmikil á verkefnaskrá bankastjórnar. Þegar hér var komið sögu stunduðum við viðtölin til skiptis, eina viku af þremur, en þeim tíma hefði bersýnilega verið betur varið til þess að sinna öðrum málefnum. Þá blasti það við að misferlið hefði ekki getað orðið, eða að minnsta kosti ekki orðið eins umfangsmikið, ef forstöðumenn í deildum bankans hefðu verið færðir á milli starfa með hæfilegu millibili. Í febrúar 1978 lýsti bankastjórnin fyrir bankaráði fyrirætlunum sínum um að flytja embættismenn, deildarstjóra og aðra starfsmenn með reglubundnum hætti á milli starfa en sú stefna hafði reyndar þegar verið mörkuð af bankaráði árið 1971 án þess að komast í raun til framkvæmda. Til að auðvelda þetta var fyrirhugað að tryggja starfsmönnum sem væru fúsir til að hætta störfum 67 ára full laun til 70 ára aldurs með óskertum eftirlaunum þar á eftir. Minna varð þó úr þessu en ætlað hafði verið. Almennar reglur voru ekki settar en tilteknum starfsmönnum boðið að hætta störfum með þessum kjörum. Þrír þeirra sem þetta var fyrst boðið firrtust við og höfnuðu boðinu. Dró það mjög úr framgangi þessarar nýskipunar enda þótt meiri hreyfing á milli starfa hefði orðið á næstu árum heldur en áður var.

Það var skoðun mín á þessum tíma að þetta mál forstöðumanns ábyrgðadeildar, sem svo mjög hafði komið á óvart, bæri vitni um alvarlega meinsemd í stjórn bankans og í samskiptum bankastjórnar og starfsmanna bankans. Hefðin var sú að bankastjórar hefðu sem minnst afskipti af öðrum málefnum bankans en skömmtun útlána. Jafnframt var þó innan bankans litið á bankastjórana sem æðri verur, þeir væru hátt yfir starfsliðið hafnir og ekki háðir þeim reglum sem í gildi voru. Forstöðumaður ábyrgðadeildar hefði haft lag á að nota sér þessi viðhorf. Hann hefði gert sér leik að því að láta líta svo út sem hann stæði í sérstaklega nánu sambandi við bankastjórn, jafnframt því sem hann forðaðist samskipti við aðra deildarstjóra og embættismenn bankans. Þegar öðrum starfsmönnum þótti vinnubrögð hans að einhverju leyti athugunarverð lét hann í það skína að hann starfaði eftir sérstökum fyrirmælum bankastjórnar en fyrir því var enginn fótur. Með þessu móti hafði honum tekist að steypa yfir sjálfan sig og deild sína eins konar huliðshjálmi sem ekki haggðist í nærfellt tvo áratugi. Það sem mestu skipti, að því er mér virtist, var að þessi rótgrónu viðhorf létu undan síga og eðlilegra og mannlegra samband kæmist á milli bankastjórnar og starfsmanna bankans.

Það var ein helsta afleiðing þessa máls ábyrgðadeildar að endurskoðun í bankanum var tekin til gagngerðrar athugunar. Endurskoðendur utan bankans voru kallaðir til aðstoðar og nefndir og starfshópar komu að verki innan bankans. Fylgdist bankaráð með þessum athugunum, ræddi málin hvað eftir annað og samþykkti að lokum það fyrirkomulag sem upp var tekið.

Fyrsta skrefið var skýrsla sem aðalendurskoðandi gaf um nauðsynlegar breytingar á fyrirkomulagi endurskoðunar í samráði við þá tvo endurskoðendur sem áður eru nefndir, Ólaf Nilsson og Guðmund Skaftason. Þá gengu þessir þremmenningar frá nýju erindisbréfi fyrir aðalendurskoðanda í desember 1978, sem fyrir segir. Tvö atriði þessa bréfs skiptu mestu máli. Annað þeirra var að aðalendurskoðandi skyldi skila bankaráði skýrslu um störf sín hálfárslega en því var fljótlega breytt í árlega skýrslu. Hitt atriðið var að sérstakur gaumur skyldi gefinn að eflingu innra eftirlits í bankanum.

Þessi nefnd aðalendurskoðanda og hinna tveggja sem utanaðkomandi voru hélt áfram störfum og skilaði álitum í febrúar 1979. Voru það einkum þrjú atriði í niðurstöðum hennar sem komu til frekari athugunar og aðgerða. Hið fyrsta var að gera skyldi gleggri skil á milli hlutverks aðalbókhalds og aðalendurskoðunar en verið hafði. Í öðru lagi skyldi stofnað til endurbættis innra eftirlits í bankanum öllum og skyldi því vera komið í kring fyrir árslok 1981. Í þriðja lagi var á það bent að fyrirkomulag á starfi þingkjörinna endurskoðenda væri með öllu úrelt og þyrfti gagngerra breytinga við. Hagræðingardeild, sem þá hafði tekið til starfa innan bankans undir forustu Helga H. Steingrímssonar, gerði tillögur um fyrirkomulag innra eftirlits sem ræddar voru í starfshópum innan bankans undir umsjá nefndar helstu embættismanna hans. Á grundvelli þessa starfs, sem tók fullt tillit til þeirrar tæknivæðingar sem nú var komin á skrið, voru í bankaráði endanlega samþykktar tillögur um innra og ytra eftirlit og um hlutverk endurskoðunardeildar í árslok 1980. Lengri dráttur varð hins vegar á því að gengið væri frá málefnum þingkjörinna endurskoðenda, enda lagabreytingar þörf í því skyni. Var það í raun ekki fyrr en með samþykkt nýrra bankalaga árið 1985 sem sú skipan komst á að fullu að löggiltur endurskoðandi, svo kallaður skoðunarmaður, kæmi til aðstoðar hinum þingkjörnu endurskoðendum til þess að þeir gætu leyst störf sín af hendi.

## 9. Ástand efnahagsmála

Þegar ég kom að störfum í Landsbankanum seint á árinu 1969 hafði mjög hægst um í efnahagsmálum landsins eftir það mikla umrót sem orðið hafði árin á undan. Eitt ár var þá liðið frá mikilli gengisfellingu ársins 1968 og atvinnulífið var óðum að rétta úr kútnum. Af þeirri þróun hafði ég haft bein kynni undanfarið ár þegar ég gegndi störfum sem framkvæmdastjóri þeirra atvinnunefnda sem ríkisstjórnin hafði komið á fót til þess að fylgjast með og stuðla að viðgangi atvinnulífsins. Hafði ég vegna þessa starfs ferðast um landið og heimsótt atvinnufyrirtæki á hverjum stað, auk þess að ræða við forustumenn félaga og sveitarstjórna.

Að því er Landsbankinn snerti, hafði hann sem fyrr segir orðið fyrir áföllum vegna erfiðleika atvinnulífsins og var enn við þá fengist um þessar mundir. Að öðru leyti var bankinn í þægilegri aðstöðu. Innlán höfðu haldist óbreytt í hlutfalli við þjóðarframleiðslu þrátt fyrir efnahagsáfallið og tímabundna aukningu verðbólgu og eftirspurn eftir útlánum var tiltölulega lítil. Lausafjárstaða bankans var því sterk í bili og eignaðist hann erlendar innstæður sem unnt var að festa á mörkuðum til nokkurra mánaða. En Adam var ekki lengi í Paradís. Þegar á miðju ári 1970 heldur Seðlabankinn fundi með viðskiptabönkunum vegna útlánaþenslu sem hann vill stemma stigu við. Sams konar fundir eru svo haldnir í ársbyrjun 1971 og má segja að

eftir það hafi allan áratuginn staðið sífelldir fundir með Seðlabankanum og þrotlaus barátta við að hemja aukningu útlána með beinum aðgerðum.

Það sem fyrst fór úrskeiðis var að viðreisnarstjórnin treysti sér ekki til þess vorið 1970 að grípa til hækkunar gengis til að forðast ofþenslu, eins og tillögur voru þá uppi um. Lagðist því þunginn á bankana að halda aftur af þenslunni með takmörkun útlána. Sumarið 1971 verða svo stjórnarskipti að loknum kosningum og ný vinstri stjórn hverfur frá viðleitni til þess að beita almennri stjórn peningamála og fjármála, samfara aðhaldi í launamálum. Verðbólga, sem haldist hafði lítið eitt yfir 10% á ári að meðaltali tvo áratuginna á undan og komist hafði niður í 7% árið 1971, óx í 14% árið 1972, í 25% árið 1973 og náði 50% tveimur árum síðar. Fjárhagur ríkissjóðs, sem sýnt hafði tekjuafgang árið 1970, snerist í halla sem nam 8% af heildartekjum árið 1974 og 15% árið 1975. Viðskiptajöfnuður, sem verið hafði jákvæður árin 1969 og 1970, snerist sömuleiðis í halla sem nam 10% af landsframleiðslu bæði árin 1974 og 1975. Gengi krónunnar var lækkað í lok árs 1972 og ári síðar var horfið frá föstu gengi, eins og þá hafði víðast hvar verið gert í öðrum löndum. Innlán í bönkum og sparisjóðum, sem höfðu um alllangt skeið haldist í horfinu þrátt fyrir neikvæða raunvexti, lækkuðu nú óðfluga í hlutfalli við þjóðarframleiðslu þegar raunvextir urðu stórlega neikvæðir. Jafnframt eyddi verðbólgan eigin fé bankanna að raunvirði.

Seðlabankinn leitaðist við að hamla gegn þenslunni með beinni takmörkun á útlánnum og fór sú viðleitni harðnandi með hverju ári. Bankastjórn Landsbankans var sammála þessari stefnu og vildi gera sitt til að hún bæri árangur. Hins vegar komu þær skoðanir fram í bankaráði hvað eftir annað að of harkalega væri fram gengið. Fyrri hluta árs 1972 setti Landsbankinn sér að áeggjan Seðlabankans í fyrsta sinn ákveðna útlánastefnu sem tilkynnt var útibússtjórum en erfitt reyndist að fylgja eftir síðari hluta ársins. Næsta ár, 1973, var þetta endurtekið og samdi hagdeild bankans þá áætlun um rekstur og stöðu bankans sem útibúin reyndust ekki fær um að fylgja eftir þegar líða tók á árið. Undir lok ársins leiddu svo alþjóðlegar hækkanir á olíuverði til mjög aukinna útlána til olíufélaganna, sem ekki var unnt að hafa hemil á samkvæmt því fyrirkomulagi sem var á þeim viðskiptum. Tók Landsbankinn olíukaupin og samskiptin við olíufélögin til umræðu við ríkisstjórn án þess að fá neinum breytingum í því efni framgengt.

Snemma árs 1974 greip Seðlabankinn til enn öflugri aðgerða en áður. Samkvæmt samkomulagi sem hann þá gerði við viðskiptabankana mátti aukning útlána þeirra á árinu ekki nema meira en 20%, að endurseldum lánnum undanteknum. Átti aukningin að vera mismunandi eftir atvinnugreinum, 25 til 30% til sjávarútvegs, landbúnaðar og iðnaðar, 20% til verslunar og 10 til 15% til þjónustugreina og einstaklinga. Þá áttu erlendar skuldir gjaldeyrisbankanna tveggja ekki að mega hækka á árinu. Þessu samkomulagi ætlaði Seðlabankinn svo að fylgja eftir með því að hafna allri fyrirgreiðslu til viðskiptabankanna umfram reglubundin endurkaup afurðalána. Framkvæmd þessa samkomulags fór hins vegar að miklu leyti út um þúfur um vorið og sumarið þegar hrein upplausn fylgdi stjórnarslitum og nýjum kosningum.

Eftir kosningar og stjórnarskipti kom svo að því í lok árs 1974 að greiða úr þeirri flækju sem orðin var og koma á röð og reglu á nýjan leik. Samdi Landsbankinn þá við Seðlabankann um þær skuldir sínar við hann sem til höfðu komið og gaf



jafnframt yfirlýsingu um stjórn útlána í fimm liðum. Sneru þrír liðanna að bankanum sem heild og samskiptum hans við fyrirtæki almennt. Var þar gert ráð fyrir að greiðsluáætlanir fyrir bankann væru gerðar ársfjórðungslega, byggðar á gildandi útlánamarkmiðum. Þá væri haldið áfram samningum við einstök fyrirtæki um lækkun lána þeirra á hæfilegum tíma á grundvelli rekstrar- og greiðsluáætlana, jafnframt því sem tekið væri fyrir óumsamda fyrirgreiðslu. Tveir liðanna sneru hins vegar að stjórn útibúa, annars vegar að útíbússtjórum skyldu sett erindisbréf en hins vegar að ströngu eftirliti með útlánnum útibúanna. Á þessum grundvelli keypti Seðlabankinn tvo víxla af Landsbankanum að upphæð 3,250 m. króna til greiðslu yfirdráttarskuldar hans við bankann. Af þeirri upphæð átti einn þriðji hluti að greiðast fyrri hluta árs 1975 en um hinn hlutann yrði samið til lengri tíma. Var stefnumörkun Landsbankans samþykkt af bankaráði í byrjun janúar 1975 og samkomulaginu við Seðlabankann fylgt eftir með ákvörðun útlánamarkmiða fyrir það ár og skuldbreytingum sjávarútvegsfyrirtækja.

Á næstu árum fylgdi Seðlabankinn í samvinnu við viðskiptabankana fram sömu aðhaldsstefnu með svipuðum hætti. Snemma árs 1976 kynnti bankinn almenna útlánastefnu á árinu. Á þeim grundvelli ákvað Landsbankinn sín eigin markmið um útlánaaukningu og þróun lausafjárstöðu. Þegar viðskiptaráðherra, sem þá var Ólafur Jóhannesson, undirritaði reikninga bankans fyrir árið 1975 fagnaði hann því að þau markmið hefðu náðst sem að var stefnt um útlán og lausafjárstöðu og lýsti jafnframt ánægju sinni með afkomu bankans. Í ársbyrjun 1977 og 1978 voru enn sett útlánamarkmið. Erfitt reyndist hins vegar að fylgja þeim eftir þegar nýir samningar voru gerðir á vinnumarkaði um mitt ár 1977, hinir svokölluðu „sólstöðusamningar“, sem fólu í sér miklar kauphækkningar. Stefndi þar með að nýju í svipað horf og verið hafði fyrri hluta áratugarins.

## 10. Áhrif verðbólgunnar

Á árunum 1950 til 1970 var furðumikill stöðugleiki í peningamálum hér á landi þrátt fyrir miklar sveiflur í framleiðslu og tekjum, sem og á gengi krónunnar. Verðbólga var viðvarandi og einkum mikil í kjölfar gengislækkana, eins og að líkum lætur. Hún náðist hins vegar niður inn á milli slíkra átaka og var að jafnaði rúmlega 10% á ári þessa tvo áratugi. Óttast var að svo mikil verðbólga myndi leiða til þess að peningalegur sparnaður í mynd innlána í bönkum og sparisjóðum minnkaði og árið 1952 var af þeim sökum gripið til nokkurrar hækkunar vaxta og skattfrelsis sparisfjár. Vextir voru á ný hækkaðir verulega, eða sem svaraði 4 prósentustigum, snemma árs 1960 og var það liður í þeim viðreisnaráformum sem þá komu til framkvæmda. Helmingur þeirrar hækkunar var þó felldur niður í lok þess árs þegar talið var að aðgerðirnar í heild hefðu skilað árangri. Raunvextir innlána voru hins vegar enn neikvæðir, um 4% til jafnaðar á almennum sparisjóðsbókum og 3% á bundnum innlánnum áratuginn 1960 til 1969. Þrátt fyrir þá verðmætaryrnun sem þetta fól í sér héldust innlán í bönkum og sparisjóðum stöðug í samanburði við þjóðarframleiðslu, eða nokkuð innan við 40% hennar. Eftirspurn eftir útlánnum var langt umfram innlán við þá lágu raunvexti sem ríkjandi voru en á útlánahlið voru þeir neikvæðir um 2% að jafnaði. Ekki varð því komist hjá strangri skömmtun og staða bankanna varð erfið þegar áföll dundu yfir og útlánaþörf jókst skyndilega. Eigi að síður hélst staðan nokkurn veginn í horfinu, innlán héldust uppi, sem fyrr segir, og ytri áföllum var

mætt með aðstoð Seðlabanka, lengingu lána og ýmsum opinberum aðgerðum. Eiginfjárstaða bankanna hélst einnig á viðunandi stigi og þá einkum staða Landsbankans en hún nam 11% af heildareignum bankans á árunum 1968 til 1970.

Á þessum tveimur áratugum, 1950 til 1970, glímdu stjórnvöld í sífellu við verðbólgu með því markmiði að halda henni innan viðráðanlegra marka og beittu til þess margvíslegum aðferðum í peningamálum og fjármálum en þó einkum í launamálum. Ekki kom til greina á þessum árum að beita vöxtum af þunga í viðureigninni en það hefði verið andstætt rótgrónum hugmyndum flestra stjórnmalamanna, sem og alls almennings. Róttækustu ráðin sem til framkvæmda komu voru skerðing á vísitölubindingu launa og fullt afnám þeirrar bindingar frá árinu 1960. Því afnámi svöruðu samtök launþega með æ meiri styttingu samningstíma. Þetta leiddi til þess að vísitölubinding launa var tekin upp að nýju í júní 1964, samhliða hófsömum samningum um hækkun grunnlauna. Stuðluðu þessir samningar, hið svokallaða júní-samkomulag, ásamt áframhaldandi samráði ríkisstjórnar og verkalýðshreyfingar, að því að verðbólga fór ekki úr böndum þegar miklar gengislækkanir komu til sögunnar vegna ytri áfalla á árunum 1967 og 1968 og árið 1971 var verðbólga innan við 10%.

Verðtrygging lánsfjár kom til umræðu allsnemma en ekki til framkvæmda nema í litlum og ófullkomnum áföngum lengi vel.<sup>4</sup> Allmikil þáttaskil urðu þegar hafin var útgáfa verðtryggðra spariskírteina ríkissjóðs árið 1964. Tveimur árum síðar, eða árið 1966, voru samþykkt lög um verðtryggingu fjárskuldbindinga en með þeim voru settar almennar reglur um skilmála verðtryggingar og opnuð leið til þess að bankar og aðrar innlánsstofnanir gætu komið á verðtryggingu skuldbindinga er miðaðist við að minnsta kosti þrjú ár. Bankarnir, sem höfðu verið með í ráðum um undirbúning laganna, hagnýttu sér þó ekki ákvæði þeirra þegar til kastanna kom. Áttu erfiðar efnahagsaðstæður árána eftir 1966 þátt í þessu en einnig tillitið til þess vanda sem fylgdi því að halda sambærilegum kjörum innlána og útlána. Öðru máli gegndi hins vegar um opinbera fjárfestingarlánasjóði og lífeyrissjóði sem í vaxandi mæli nýttu sér heimildir laganna á næstu árum.

Á áttunda áratugnum, þegar verðbólga losnaði úr böndum á skömmum tíma, áttu bankar og sparisjóðir fá úrræði sér til varnar. Raunvextir urðu stórlega neikvæðir, eða sem nam 17% á almennum sparisjóðsbókum árin 1973 til 1983 að meðaltali og 10% á bundnum reikningum á sama tíma. Jafnframt urðu raunvextir útlána neikvæðir um 12 til 14%. Þetta hafði mikil og snögg áhrif á innlán sem lækkuðu úr tæpum 40% af þjóðarframleiðslu í um 20% á fáum árum. Lágmarkið var árið 1978 þegar innlán námu 19% af þjóðarframleiðslu. Samhliða lækkun innlána drógust útlán innlánsstofnana saman í svipuðum mæli, eins og óhjákvæmilegt var, eða úr 36% af þjóðarframleiðslu árið 1969 í 21% árið 1980 og er þá miðað við innlent lánsfé að meðtöldum endurkeyptum lánum Seðlabanka. Þessi mikli samdráttur var að nokkru bættur upp með því að rýmkað var um heimildir bankanna til þess að taka erlend lán og endurlána þau innanlands. Slík útlán höfðu varla þekkt fyrir 1970 en uxu ört á

<sup>4</sup> Um þróun verðtryggingar sparifjár og lánsfjár er ítarlega fjallað í riti Bjarna Braga Jónssonar (1998). *Verðtrygging lánsfjármagns og vaxtastefna á Íslandi*, Seðlabanki Íslands, Sérrit 3.

áttunda áratugnum og náðu um og yfir 10% af vergri þjóðarframleiðslu upp úr 1980. Meginhluti þessara lánveitinga var á vegum Landsbankans. Heildarútlán innlánsstofnana drógust því ekki eins mikið saman í hlutfalli við þjóðarframleiðslu og innlánin gerðu. Útlánin náðu lágmarki árið 1978, líkt og innlánin, en að meðtöldu endurlánuðu erlendu lánsfé náðu þau þá tæpum 27% af þjóðarframleiðslu þegar innlánin stóðu í um 20%. Á sama tíma og þetta gerðist lækkaði eiginfjárstaða innlánsstofnana ört þar sem eigið fé gat ekki notið jákvæðrar ávöxtunar frekar en innlánin. Í Landsbankanum rýrnaði eigið fé úr 11% heildareigna árin 1968 til 1970 í 6% árið 1980 og höfðu fasteignir bankans þó verið endurmetnar. Um lágmark eiginfjárstöðu höfðu enn ekki verið settar fastar reglur á þessum tíma en ljóst var að þróunin hlyti að vera mikið áhyggjuefni, ekki síst að því er snerti viðskipti bankans erlendis.

Þessi ískyggilega þróun bankamála á áttunda áratugnum breytti viðhorfum manna til verðtryggingar innlána og útlána banka og sparisjóða. Þetta gerðist þó ekki með skjótum hætti. Sú ríkisstjórn sem tók við stjórnartaumum eftir kosningar árið 1974 fylgdi fram þeirri stefnu fyrri áratugar að reyna að ná valdi á verðbólgu með samræmdum efnahagsaðgerðum. Jafnframt var reynt að létta undir með innlánsstofnunum með upptöku vaxtauka á sérstök innlán og útlán samkvæmt ákvörðunum Seðlabanka árin 1976 og 1977. Skyldi vaxtaukinn fylgja verðbólgu að talsverðu leyti og draga með því úr áhrifum hennar. Í ársskýrslu Landsbankans 1977 er lýst þeim vonum sem við þessa nýjung voru bundnar. Með launasamningum sumarið 1977 var þó fótunum kippt undan viðnámsstefnu stjórnarinnar.

Um þetta leyti sat að störfum svokölluð verðbólgunefnd sem skipuð var fulltrúum allra stjórnsmálaflokka og hagsmunasamtaka. Innan nefndarinnar komu fram tillögur um allsherjarsamráð á milli ríkisins og aðila vinnumarkaðarins á vettvangi sérstakrar samvinnunefndar. Átti sú nefnd að freista þess „að skilgreina meginlínur efnahagsstefnunnar og benda á leiðir til þess að tryggja samræmi í þeim aðgerðum sem hver um sig ræður yfir“.<sup>5</sup> Um þetta tókst hins vegar ekki samkomulag innan verðbólgunefndarinnar, sem skilaði álit sínu í febrúar 1978.

Að afloknum kosningum sumarið 1978 myndaði formaður Framsóknarflokksins, Ólafur Jóhannesson, ríkisstjórn ásamt Alþýðuflokki og Alþýðubandalagi. Innan þeirrar stjórnar komu brátt til umræðu tillögur í sama anda og ræddar höfðu verið í verðbólgunefnd. Varð þetta til þess að Ólafur Jóhannesson lagði fram umfangmikið frumvarp um stjórn efnahagsmála sem hann bar fram í eigin nafni þar sem einn stjórnarflokkanna, Alþýðubandalagið, hafði ekki getað fallist á sum atriði þess. Var frumvarpið samþykkt á Alþingi, með nokkrum breytingum, sem lög nr. 13, 10. apríl 1979, um stjórn efnahagsmála o.fl. Voru lögin almennt kennd við flutningsmann frumvarpsins, forsætisráðherrann sjálfan, og nefnd *Ólafslög*. Var hér á ferðinni mikill lagabálkur er skiptist í 11 efniskafla, auk viðbótarkafla um reglugerðarheimildir og gildistöku. Fjölluðu fimm fyrstu kaflarnir um stefnumörkun í efnahagsmálum, um

---

<sup>5</sup> Verðbólguvandinn: álit nefndar, sem skipuð var af ríkisstjórninni hinn 21. október 1976, til að kanna horfur í verðlagismálum og gera tillögur um ráðstafanir til að draga úr verðbólgu. (bls 173) (1978). Álit verðbólgunefndar. Reykjavík: Verðbólgunefnd.

samráð stjórnvalda við samtök launafólks, sjómanna, bænda og atvinnurekenda, um ríkisfjármál, um fjárfestingar- og lánsfjáráætlanir ríkisstjórnar og um framfarir í atvinnuvegum. Fjórir síðustu efniskaflarnir snerust hins vegar um verðbætur á laun, vinnumarkaðsmál, verðlagsmál og jöfnunarsjóði sjávarútvegsins. Fæst af því sem í þessum níu köflum var að finna kom til framkvæmda eða skilaði árangri. Inni á milli þessara kafla var hins vegar að finna tvo kafla, VI. kafla um peningamál og lánamál og VII. kafla um verðtryggingu sparifjár og lánsfjár, er ollu þáttaskilum í þróun peningamála og með tíð og tíma reyndust upphaf að árangursríku viðnámi gegn verðbólgunni. Áttu þessir tveir kaflar rót sína að rekja til endurskoðunar laganna um verðtryggingu fjárskuldbindinga frá 1966 sem unnið hafði verið að um veturinn á vegum Seðlabankans en nú var ákveðið að fella inn í hin nýju almennu lög um stjórn efnahagsmála. Reynsla hafði þá fengist um nokkurt skeið af verðtryggingu útlána fjárfestingarlánasjóða og lífeyrissjóða, sem og af sölu verðtryggðra spariskirteina ríkissjóðs. Var nú stefnt ákveðið að því að verðtrygging næði til starfsemi banka og sparisjóða, sem ekki hafði tekist með lögnum frá 1966 né heldur með vaxtaaukanum frá 1976. Í þessu skyni voru staðfestar helstu formkröfur og meginreglur verðtryggingar á bæði innlánnum og útlánnum og komið á beinni vísitölutengingu höfuðstóls, afborgana og vaxta ásamt verðbótaþætti vaxta sem legðist við höfuðstól til dreifingar á eftirstandandi afborganir.<sup>6</sup>

Í umræðum á Alþingi hafði komið fram eindreginn stuðningur við verðtryggingarkafla frumvarpsins af hálfu forsætisráðherra og nokkurra málsmetandi alþingismanna. Þrátt fyrir þetta, og þrátt fyrir samþykkt laganna, gætti mikillar andstöðu gegn almennri verðtryggingu sparifjár og lánsfjár bæði af hálfu stjórnmalamanna og hagsmunasamtaka. Urðu af þeim sökum verulegar tafir á framkvæmd ákvæðanna. Einkum var tekist á um þá tímalengd innlána og útlána sem verðtrygging átti að ná til og um það samræmi sem gæta þyrfti í því efni. Hneigðust stjórnvöld til þess að verðtrygging skyldi ná til innlána með tiltölulega stuttum binditíma en ekki til annarra útlána en þeirra sem væru til alllungs tíma. Jafnframt gætti sem fyrr mikillar tregðu til hækkunar almennra vaxta. Var aðlögunartími að ákvæðum laganna, sem upphaflega hafði verið eitt og hálf ár, framlengdur af þessum sökum og var honum ekki lokið fyrr en árið 1982, þremur árum eftir setningu laganna. Í aprílmánuði þess árs var stofnað til þriggja mánaða verðtryggðra innlána sem ekki báru vexti umfram verðtryggingu. Síðar þetta sama ár var lánstími verðtryggðra útlána stytur úr tveimur og hálfu ári í níu mánuði. Um sama leyti voru almennir vextir hækkaðir en raunvextir héldust þó enn neikvæðir. Samfara breytingunum í vaxtamálum var það skattfrelsi sem bankarnir höfðu áður notið afnumið. Var það gert með lögum nr. 65 frá 19. maí 1982, en samkvæmt þeim skyldu bankarnir greiða tekju- og eignarskatt frá árinu 1983 en sérstakan veltuskatt árið 1982.

Áhrifa verðtryggingar og nokkurrar hækkunar almennra vaxta tók að gæta smátt og smátt. Megináhersla var lögð á hækkun raunávöxtunar bundinna innlána. Varð hún mun hagstæðari en áður frá og með árinu 1980, enda þótt hún yrði ekki jákvæð fyrr

<sup>6</sup> Um meginatriði þessara kafla laganna sjá bls. 44 í áður nefndu riti Bjarna Braga Jónssonar.

en á árinu 1982. Vextir almennra sparisjóðsbóka færðust einnig til betri vegar frá og með árinu 1984, enda þótt raunvextir þeirra héldust enn neikvæðir um fjölda ára.<sup>7</sup> Í hlutfalli við þjóðarframleiðslu jukust innlán hægt og sígandi frá og með árinu 1979. Náðu þau 25 til 30% árin 1984 til 1987. Talsvert vantaði því enn á að fyrri stöðu, frá því fyrir 1971, hefði verið náð. Heildarútlán náðu hins vegar þeirri hlutfallstölu sem þau áður höfðu haft þegar árið 1982 og var hlutfallið árin þar á eftir mun hærra en það hafði verið áður fyrr, eða á milli 40 og 50% af þjóðarframleiðslu. Endurlánað erlent lánsfé skipti hér sköpum en það nam nú yfirleitt 10 til 12% af þjóðarframleiðslu. Eiginfjárstaða bankanna lagaðist nokkuð frá því sem hún hafði verið verst á árunum 1975 til 1979 og nam hún nálægt 7% af heildareignum árin 1986 til 1988, eða nokkru hærra tölu en ný bankalög frá 1985 gerðu kröfu til.

Ekki var látið staðar numið við þær umbætur sem fólust í eða fylgdu verðtryggingunni. Í kjölfar stjórnarskipta á árinu 1983 og þeirra umskipta sem höfðu orðið í peningamálum erlendis árin þar á undan komu ný viðhorf til sögunnar einnig hér á landi. Snemma árs 1984 heimilaði Seðlabankinn innlánsstofnunum að ákveða kjör á innlánnum sem bundin voru í sex mánuði eða lengur. Í ágúst mánuði þetta sama ár var svo veitt almenn heimild til frjálsrar ákvörðunar flestra innláns- og útlánsvaxta. Jafnframt breytti Seðlabankinn viðskiptaháttum sínum við innlánsstofnanir með tilkomu víxilkvóta sem stofnanirnar gátu verslað með sín á milli. Fyrirkomulag afurðalána breyttist einnig. Urðu endurseljanleg lán gengisbundin í september 1983 og viðbótarlán bankanna einnig gengisbundin frá október 1984 en samtímis fengu bankarnir heimild til þess að fjármagna þau lán með erlendum lánnum. Á þeim fimm árum sem liðin voru frá setningu *Ólafslaga* hafði því orðið gerbreyting á fyrirkomulagi bankamála. Verðtrygging sparifjár og lánsfjár hafði reynst árangursrík gegn eyðandi áhrifum verðbólgunnar og nýjum viðhorfum var nú bráðlega fylgt eftir með endurskoðun laga um viðskiptabanka og seðlabanka.

## 11. Umræðan um stöðu bankans og horfur

Hver var þá afstaða Landsbankans til þess mikla vanda íslenska peningakerfisins sem aukin verðbólga hafði í för með sér? Í raun var hún hin sama og fram kom í áliti verðbólgunefndar, að eina leiðin til að ráða við vandann væri að ná tókum á verðbólgunni sjálfri með samræmdum aðgerðum í fjármálum og peningamálum ásamt víðtæku samkomulagi á vinnumarkaði. Viðskiptabankarnir töldu lengi vel mikil tormerki vera á verðtryggingu innlána og útlána og notuðu sér ekki þau færi sem löggin frá 1966 gáfu í því efni, eins og fyrr segir. Viðhorfið var að affarasælla væri að leggja til atlögu við verðbólguna en að reyna að laga sig að þeim skilyrðum sem af henni hefðu hlotist. Skilningur á því að sú aðlögun myndi með tíð og tíma breyta forsendum fyrir verðbólgunni sjálfri kom ekki til sögunnar fyrr en síðar. Miklir örðugleikar við framkvæmd verðtryggingar voru augljósir og sömuleiðis hættan á misvægi á milli hinna tveggja hliða verðtryggingar, innlána- og útlánamegin.

Innan Landsbankans gerði bankastjórnin sér far um að bankaráðið fylgdist vel með stöðu bankans og þeim áhrifum sem þróun efnahagsmála hefði á hana. Samkvæmt

---

<sup>7</sup> Sbr. töflu 6, bls. 171, í áður nefndu riti Bjarna Braga Jónssonar.

Því sem lög bankans mæltu fyrir um átti á fundum ráðsins að leggja fram ýmsar talnalegar upplýsingar um þessa stöðu. Á þeim árum er ég átti sæti í bankaráði, 1946 til 1950, hafði þetta verið gert án frekari skýringa af hálfu bankastjórnar eða umfjöllunar af hálfu bankaráðsmanna, nema sérstakt tilefni gæfist til. Þegar ég kom á nýjan leik til bankans árið 1969 var venjan hins vegar orðin sú að einn bankastjórnanna gerði jafnan nokkra grein fyrir þeim upplýsingum sem fram voru lagðar. Var það Svanbjörn Frímannsson er þetta hafði með höndum. Fljótlega tók ég þó við því starfi og gerði mér þá far um að líta á stöðu bankans í samhengi við almenna þróun efnahags- og peningamála bæði hér á landi og í umheiminum. Sömuleiðis komu til sögunnar frásagnir af fundum með Seðlabankanum og viðbrögð við tillögum hans og fyrirmælum. Eftir að Tryggvi Pálsson kom til bankans árið 1976 tók hann við þessu verkefni og var það í febrúar 1977 sem hann gerði í fyrsta skipti grein fyrir þessum málum á bankaráðsfundi.

Eins og að líkum lætur urðu umræður í bankaráði um stöðu bankans og horfur einkum miklar um hver áramót. Var ráðinu þá fyrst gerð grein fyrir væntanlegri niðurstöðu liðins árs, eftir því sem tók voru á. Eftir áramót kom svo að reikningsskilum og mati þeirra allt þar til fullfrágengnir reikningar voru samþykktir og þar á eftir undirritaðir af ráðherra á sérstökum fundi sem nær alltaf var haldinn í marsmánuði. Auk þess að upplýsa um stöðu bankans, gátu bæði bankastjórn og bankaráð á þessum fundi komið sjónarmiðum sínum um fyrirkomulag og stjórn peningamála á framfæri við ráðherrann. Það tækifæri var óspart notað til að beina athygli ráðherrans að því misvægi sem ríkjandi væri í bankamálum þar sem á herðum Landsbankans hvíldu skyldur gagnvart helstu atvinnuvegum hvarvetna á landinu sem ekki væru lagðar á aðra banka. Þessar skyldur torveldi bankanum að sinna útlánunum til einstaklinga og almennra fyrirtækja þar sem uppsprettu sparnaðar í landinu sé helst að finna. Á fundi með ráðherra árið 1980 skýrir bankastjórn frá því að 70% af innlánunum bankans komi frá einstaklingum en ekki nema 11% af útlánunum bankans gangi til þeirra. Árið 1983 kveður formaður bankaráðs, sem þá var Lúðvík Jósepsson, svo sterkt að orði að misvægið í bankamálum geti ekki gengið lengur og nauðsynlegt sé að jafna skyldum um allt bankakerfið. Árið eftir, 1984, þegar Lúðvík er ekki lengur formaður, ítrekar hann þessi sjónarmið. Telur hann erfiða lausafjárstöðu hafa verið höfuðvandamál bankans á liðnu ári en þá erfiðleika megi rekja til þeirrar skyldu sem bankinn hafi gagnvart sjávarútvegi og landbúnaði, sem og til olúkaupa. Varaformaður bankaráðs, Kristinn Finnbogason, ræðir á þessum sama fundi um ófullnægjandi aðstöðu bankans í þéttbýlinu við Faxaflóa og um nauðsyn þess að taka fjármögnun olíuviðskipta til athugunar. Hvað eftir annað er barningnum við að tryggja viðunandi lausafjárstöðu bankans og þokkalega afkomu hans lýst. Oftast er talið að nokkur árangur hafi náðst í þessum efnunum og undir það tekið af hálfu ráðherra. Viðkvæði forsvarsmanna bankans er þó jafnan það að varanlegur árangur geti ekki náðst svo lengi sem skyldur Landsbankans séu aðrar og meiri en annarra banka.

Í þessum málflutningi öllum dró Landsbankinn fram veigamikil rök fyrir sjónarmiðum sínum. Rétt er þó að fram komi að úr misvæginu var dregið í verulegum mæli með endurkaupum Seðlabankans á hluta afurðalána. Þau kaup voru aftur á móti fjármögnuð með bindingu innlánsfjár sem náði til allra banka og sparisjóða. Viðbrögð ráðherra við umkvörtunum bankans voru lengi vel lítil eða

engin, enda var ábyrgð á málefnum bankanna á þessum tíma dreift á milli þriggja ráðherra, eins og áður var lýst. Það er ekki nein fjarstæða að halda því fram að á þessum árum hafi það beinlínis verið stefna stjórnvalda að hlúa að framgangi Búnaðarbankans og einkabankanna sem áttu öfluga málsvara í samtökum þeirra atvinnuvega sem að baki þeim stóðu, sem og á Alþingi. Á olúviðskiptunum fékkst aldrei nein leiðrétting og það var ekki fyrr en 1980 sem Landsbankinn fékk leyfi að nýju til að opna útibú í Reykjavík og þá ekki án skilyrða. Með auknum heimildum til að taka lán erlendis styrktist staða hins vegar Landsbankans, ekki síst eftir að afurðalán fluttust á erlendan markað. Þegar nýju bankalögin komu til framkvæmda 1986 mátti telja að Landsbankinn væri orðinn jafnsettur öðrum bönkum að öðru leyti en því sem hann bar þungar byrðar vegna fyrri stöðu sinnar, byrðar sem enn um sinn hlutu að verða honum erfiðar.

## 12. Nýju bankalögin

Það var að þakka hinni nýju ríkisstjórn Framsóknarflokks og Sjálfstæðisflokks sem tók við störfum 1983 að undirbúningi nýrra bankalaga var hraðað og þau lög samþykkt. Höfðu lögin verið undirbúin á vegum nefndar sem Tómas Árnason viðskiptaráðherra hafði skipað árið 1981 og Halldór Ásgrímsson veitti forustu í upphafi en Þorsteinn Pálsson síðar. Einum tíu árum áður hafði önnur nefnd, sem þáverandi viðskiptaráðherra, Lúðvík Jósepsson, skipaði, fjallað allitarlega um bankamál án þess að það leiddi til lagasetningar. Í þetta skipti tókst þó betur til og gengu ný lög um viðskiptabanka í gildi 1. janúar 1986 og lög um Seðlabanka Íslands 1. nóvember það sama ár.

Samkvæmt hinum nýju viðskiptabankalögum skyldu ein lög gilda um alla slíka banka í stað þeirra sérlaga um hvern banka sem áður höfðu tíðkast. Jafnframt var gert ráð fyrir að allir bankarnir sinntu almennri bankastarfsemi í stað þess að þjóna tilteknum atvinnugreinum og mál þeirra allra heyrðu undir eitt og sama ráðuneyti. Kváðu lögin svo á að hlutverk bankanna væri „fólgið í geymslu og ávöxtun fjár, miðlun á peningum og annarri þjónustustarfsemi sem er í tengslum við slík viðskipti.“ Hins vegar höfðu lögin um Landsbankann frá 1961 skilgreint hlutverk hans sem „að reka hvers konar bankaviðskipti og stuðla að vexti og viðgangi atvinnuvega landsmanna.“

Athafnafrelsi bankanna varð nú mun meira en áður hafði verið. Þeim átti nú að vera frjálst að setja á fót útibú og afgreiðslur án sérstaks leyfis og sömuleiðis að annast gjaldeyrisviðskipti innan ramma þeirra reglna er Seðlabankinn setti. Enn meira máli skipti að viðskiptabankarnir áttu sjálfir að ákveða bæði innláns- og útlánsvexti og einnig gjöld fyrir hvers konar þjónustu en máttu ekki hafa samráð sín á milli í þeim efnum. Seðlabankinn gat hins vegar sett vaxtaákvörðunum takmörk ef sérstakar ástæður væru fyrir hendi. Var þetta staðfesting og framhald þess frelsis til ákvörðunar vaxta sem Seðlabankinn hafði heimilað árið 1984.

Jafnframt því sem frjálsræði bankanna var stórlega aukið var hert á reglum um starfsemi þeirra og samskipti við Seðlabankann. Gerð var krafa um að eigið fé

bankanna næmi að minnsta kosti 5% af niðurstöðu efnahagsreiknings og veittum ábyrgðum og fengu bankarnir nokkurn frest til þess að koma þeirri stöðu í rétt horf.<sup>8</sup> Þá mátti verðmæti fasteigna ekki nema meira en 65% af eigin fé og var því ákvæði ætlað að sporna gegn offjölgun útibúa. Reglum Seðlabankans um bindingu innlána var breytt í það horf að með henni skyldi eingöngu stuðlað að jafnvægi í peningamálum en ekki að fjármögnun endurkeyþtra afurðalána. Einnig kom til sögunnar heimild Seðlabanka til þess að setja reglur um lausafjárstöðu innlánsstofnana og urðu slíkar reglur helsta stjórnþæki bankans gagnvart viðskiptabönkunum næstu árin. Þá voru í Seðlabankalögunum settar ítarlegar reglur um starfsemi bankaefirlitsins, ekki síst að því er varðaði áhættu útlánastarfsemi.

Á hinn bóginn fólu lögin um viðskiptabankana ekki í sér veigamiklar breytingar á innri stjórn bankanna. Eftir sem áður áttu þrjár bankastjórar að sitja í bankastjórn ríkisbankanna en þeir skyldu nú ráðnir til sex ára í senn í stað óákveðins tíma. Bankaráði var sem fyrr heimilt að ráða aðstoðarbankastjóra og það skyldi ráða útibússtjóra og forstöðumann endurskoðunardeildar og segja þeim upp störfum, að fengnum tillögum bankastjórnar. Aftur á móti var nú ekki lengur getið um ráðningu aðalbókara og aðalféhirðis, sem fyrr á tímum höfðu verið helstu embættismenn Landsbankans. Þá skipti það máli að í lögunum var kveðið á um að bankaráð mótaði stefnu viðskiptabanka í vaxtamálum og setti almennar reglur um lánveitingar. Ákvarðanir um vexti og einstakar lánveitingar voru hins vegar verkefni bankastjórnar, innan þess ramma sem settur hafði verið. Með þessu var dregið úr líkum á ágreiningi um hlutverk bankaráðs og bankastjórnar, eins og gætt hafði í Landsbankanum á áttunda áratugnum. Um starfshætti bankaráðs og bankastjórnar var að öðru leyti ekkert nýtt að finna frá því sem verið hafði samkvæmt fyrri lögum og reglugerðum. Ákvæði um að bankaráð setti bankastjórum erindisbréf og skipti verkum þeirra á milli voru hin sömu og í eldri lögum.

Auk þess sem að framan er getið fólu lögin um viðskiptabanka í sér ýmis nýmæli. Erlendir bankar gátu fengið leyfi til að koma á fót umboðsskrifstofum. Viðskiptabönkum var heimilað að eiga með takmarkaðri ábyrgð hlut í félögum sem störfuðu sem viðskiptabankar eða ráku skylda starfsemi. Enn fremur máttu þeir eiga hlut í almenningshlutafélögum er næmi samanlagt allt að 15% af eigin fé bankanna. Þetta ákvæði var þó þrengra en svo að það gæti haft teljandi þýðingu. Loks var að finna kafla um Tryggingarsjóð viðskiptabanka sem bætt var við upphaflega frumvarpið í meðförum Alþingis.

Innan þeirrar nefndar sem undirbjó bankafrumvörpin hafði nokkuð verið rætt um fækkun viðskiptabanka, annars vegar með sameiningu tveggja af ríkisbönkunum en hins vegar með því að einkabankar rynnu saman. Um slíkar tillögur varð þó ekki samkomulag innan nefndarinnar en meirihluti hennar lagði til að viðskiptaráðherra skyldi hafa forgöngu í þessu máli og leggja fram um það tillögur fyrir næsta Alþingi. Fól ráðherra nefnd þriggja sérfróðra manna að vinna að málinu.<sup>9</sup> Skilaði nefndin álit

<sup>8</sup> Nokkrum árum síðar komu til sögunnar hinar alþjóðlegu BIS-reglur sem leystu þessi ákvæði af hólmi.

<sup>9</sup> Í þessari nefnd áttu sæti Gylfi Þ. Gíslason, Björn Líndal og Sigurgeir Jónsson.



síðla árs 1985 og var þar meðal annars rætt um hugsanlega sameiningu eins ríkisbankanna við tvo af einkabönkunum, Iðnaðarbanka og Verslunarbanka, líkt og varð við stofnun Íslandsbanka þremur árum síðar. Ekki kom til frekari aðgerða ráðherra bankamála vegna þessa nefndarálits. Það er hins vegar athyglisvert að í ársskýrslu Landsbankans fyrir árið 1985, sem út kom 1986, er greint frá því að nýju löggin hafi vakið áhuga fyrir hagkvæmara skipulagi bankakerfisins með samruna stofnana. Þá eru á fundi bankaráðs Landsbankans í ágúst 1987 ræddar hugsanlegar breytingar á bankakerfinu og gerði Helgi Bergs grein fyrir viðræðum sem fram höfðu farið við stjórn Alþýðubankans um hugsanlegan samruna við Landsbankann.

Í því afmælisblaði sem Landsbankinn gaf út í júní 1986 í tilefni af hundrað ára afmæli bankans er í forustugrein, sem við þrír bankastjórnarnir gengum frá í sameiningu, vikið að hinum nýju lögum og stöðu ríkisbankanna. Segir þar að í lögnum sem tekið höfðu gildi áramótin á undan hafi verið settar nýjar reglur um skipulag og starfsemi bankanna, þar á meðal ákveðin fyrirmæli um stöðu eigin fjár. Á hinn bóginn geri löggin ekki ráð fyrir breytingu á tengslum ríkisins við banka í þess eigu. Umræður hafi þó staðið um þetta og það hljóti vissulega að koma til álita að breyting verði á þessum tengslum „í þeim mæli og í þeim áföngum, sem aðstæður leyfa.“ Stærsti og öflugasti banki ríkisins, Landsbankinn, ætti ekki að vera undanþeginn slíkri umræðu, ekki síst með tilliti til þess hlutverks sem hann gegni og hljóti að gegna fyrir atvinnuvegi landsins og landsmenn alla.<sup>10</sup>

Þótt varlega sé hér að orði kveðið lýsa þessi ummæli þeirri sameiginlegu skoðun okkar bankastjóranna þriggja að tímabært væri að huga að grundvallarbreytingu á tengslum Landsbankans við eiganda sinn, íslenska ríkið. Við vissum af eigin reynslu hversu erfitt var að stjórna bankanum á ríkjandi grundvelli og sáum ekki fram á að sú stjórn gæti orðið árangursrík í samkeppni við vaxandi banka í einkarekstri. Það sem við höfðum í huga var þó ekki bein einkavæðing, að minnsta kosti ekki fyrst í stað, heldur að bankanum væri breytt í hlutafélag í ríkiseign sem starfaði á hreinum viðskiptalegum grundvelli.

### 13. Í öðru umhverfi

Verðtrygging og vaxtafrelsi gerðu kröfu til annarra vinnubragða innan Landsbankans en áður höfðu tíðkast. Áhætta útlána varð nú mun meiri en fyrr, um leið og unnt var að bjóða sparifjáreigendum margvísleg kjör og keppa um hylli þeirra með öðrum og fjölbreyttari hætti en verið hafði. Samtímis tók Seðlabankinn upp breytta stjórnunarhætti gagnvart bönkunum þar sem aðaláherslan var ekki lengur á útlánamarkmiðum og bindingu innlána heldur á að halda skyldi tiltekinni lausafjárstöðu. Að þessu breytta umhverfi leitaðist Landsbankinn við að laga starfsemi sína á næstu árum.

Á tímum mikillar og langvarandi verðbólgu hafði sjaldan þurft að koma til verulegra afskrifta tapaðra útlána. Venjan var sú að tillögur um afskriftir, sem bankaráð þurfti að samþykkja, voru ekki lagðar fram af bankastjórn fyrr en allar leiðir til innheimtu

<sup>10</sup> *Landsbankablaðið* (fylgiblað með Morgunblaðinu), 28. júní 1986: Landsbankinn 100 ára.

höfðu verið reyndar, eignaleysi skuldunauta að fullu staðfest eða gjaldþrotaskipti farið fram. Afskriftir voru lokastaðfesting á útlánatöpum sem í raun höfðu orðið fyrir, vanalega mörgum árum fyrir. Um það leyti sem ég kom til bankans var hins vegar ekki talin þörf á reglubundnu mati á áhættu útlána, eins og tíðkaðist í erlendum bönkum, eða til þess að leggja fé árlega til hliðar til að mæta því tapi sem gera mátti ráð fyrir. Það var ekki fyrr en árið 1975 að tekið var að leggja sem svaraði 0,7% af heildarútlánnum á sérstakan afskriftareikning útlána jafnframt því sem aukin starfsemi hagdeildar greiddi götuna að raunhæfu mati á útlánaáhættu.

Í upphafi níunda áratugarins urðu áhyggjur af vanskilum mun meiri en áður hafði verið. Stafaði þetta af slæmri og versnandi afkomu atvinnufyrirtækja almennt en þó ekki síður af vaxandi beitingu verðtryggingar. Viðskiptavinir bankans áttu erfitt með að laga sig að þessum breytingum, eins og við var að búast. Versnandi afkoma, ekki síst í sjávarútvegi, leiddi til vaxandi eftirspurnar eftir lánsfé sem lítt stóð til boða nema með verðtryggingu eða í erlendum gjaldeyri en oft gerðu menn sér ekki ljósa grein fyrir þeirri áhættu sem slíkum lántökum fylgdi, samanbórið við það sem áður hafði verið. Athygli bankaeftirlitsins beindist í auknum mæli að skuldamálum og var framlag til afskriftareiknings útlána hækkað í 1% af heildarútlánnum samkvæmt fyrirmælum þess árið 1983. Í bankaráði fjölgaði fyrirspurnum um stöðu helstu skuldunauta bankans. Viðbrögð bankastjórnar voru þau að fylgjast enn betur en fyrr með þróun skulda og stöðu helstu skuldunauta bankans og að setja víðtækari og ákveðnari reglur um lánveitingar en verið hafði. Eftir að nýju bankalögin komu til sögunnar fór fram endurskoðun þessara reglna sem hlaut lokasamþykkt bankaráðs í apríl 1987.

Hinar endurskoðuðu útlánareglur fólu að miklu leyti í sér formlega staðfestingu á þeim venjum sem fylgt hafði verið síðustu árin en að nokkru leyti var um nýjungar að ræða. Skyldi útibússtjórum og öðrum starfsmönnum er fjölluðu um útlán settar ítarlegar starfsreglur þar sem meðal annars væri kveðið á um hámarkslán sem veita mætti án samráðs við bankastjórn en áður höfðu samskiptin verið með óformlegri hætti. Þá var það nýjung að bankastjórn bæri að tilkynna það bankaráði ef skuldbindingar einstakra viðskiptavina næðu 3% af heildarútlánnum bankans eða 35% af eigin fé hans. Skrár um helstu skuldunauta, sem lagðar voru fyrir bankaráð, voru færðar til ákveðnara forms en áður. Aðrar reglur voru í samræmi við það sem fyrr hafði tíðkast, svo sem að fullnægjandi tryggingar skyldi taka fyrir lánnum og að haldin skyldi gjörðabók í lausblaðaformi sem gæfi yfirlit um ákvörðun lána, tilefni lánveitingar, viðskipti við bankann, tryggingar og endurgreiðslur.

Innleiðing vaxtafrelsis hófst með því að í febrúar 1984 heimilaði Seðlabankinn bönkum og sparisjóðum að ákvarða kjör þeirra innlána sem bundin voru í sex mánuði eða lengur. Hóf Landsbankinn þá í aprílmánuði útgáfu innlánsskírteina til sex mánaða er gáfu sex prósent vexti umfram almennar sparisjóðsbækur. Fylgdu aðrar innlánsstofnanir þegar í stað í kjölfarið með útgáfu sams konar skírteina. Í ágúst þetta sama ár tók Seðlabankinn svo nýtt og stórt skref með heimild til frjálstrar ákvörðunar flestra innláns- og útlánsvaxta, að vöxtum á almennum sparisjóðsbókum þó undanskildum. Varð þá um skeið nokkur glundroði á markaðnum þar sem áberandi mismunur varð á vöxtum einstakra stofnana, ný ávöxtunarform litu dagsins ljós og raunvextir urðu í bili mjög háir. Munur innláns- og útlánsvaxta

minnkaði en gjaldskrá fyrir þjónustu var hins vegar hækkuð í september. Fullt vaxtafrelsi, ásamt leyfi til ákvörðunar þjónustugjalda, komst hins vegar ekki á fyrr en með gildistöku nýju bankalaganna árið 1986 og var árið 1987 fyrsta árið sem slíkt frelsi ríkti að fullu.

Bankar og sparisjóðir leituðu fyrir sér um vænlegustu form ávöxtunar er þeir gátu boðið viðskiptavinum sínum. Landsbankinn kom bráðlega á fót vísi að formlegri markaðssetningu innlána sem kynnt var á fundum bankaráðs með reglubundnum hætti. Var það Brynjólfur Helgason er hafði umsjá þessara mála og tók hann við forstöðu markaðssviðs þegar það var stofnað. Helsta tæki bankans í þessari viðureign var hin svokallaða *kjörbók*. Kom hún til sögunnar með vaxtafrelsinu í ágúst 1984 og leysti innlánskírteinin af hólmi. Innistæður á bókinni voru óbundnar en ávöxtun fór hækkanði eftir því sem fé stóð lengur óhreyft. Í fyrstu voru innistæður ekki verðtryggðar en þeirri tryggingu var bætt við síðar á árinu og nutu bókaeigendur þeirra kjara sem hagstæðari reyndust.

Nokkur óvissa ríkti um almenna stefnu í vaxtamálum á þessari fyrstu tíð vaxtafrelsis. Vorið 1985, þegar talið var að verðbólga væri á undanhaldi, hafði Landsbankinn frumkvæði að vaxtalækkun. Var þessi lækkun rædd í bankaráði í apríl og vildu sumir bankaráðsmanna þá ganga lengra í þessa átt en bankastjórnin lagði til. Lækkunin kom svo til framkvæmda í maí. Aðrir bankar fylgdu hins vegar ekki í kjölfarið nema að litlu leyti og í júlí var bankaráði skýrt frá því að innlánskjör bankans, og þá einkum kjörbókin, stæðust ekki samjöfnuð við kjör annarra innlánsstofnana. Ekki varð þó af vaxtahækkun fyrr en um haustið. Var þá ljóst að innlán bankans hefðu látið undan síga á árinu í samanburði við keppinauta hans.

Það var með tilliti til þessarar reynslu sem mikil áhersla var lögð á samkeppnishæfni kjörbókar á næstu tveimur árum og að bankaráð í október 1986 féllst á tillögum bankastjórnar um vaxtastefnu bankans. Var í þeim tillögum lögð áhersla á að vextir innlána skyldu standast samanburð við aðrar innlánsstofnanir og jafnframt taka tillit til vaxta á spariskírteinum ríkissjóðs og á almennum verðbréfamarkaði. Að því er kjörbókina snerti var talið að hún hefði á árinu 1986 gefið betri ávöxtun en nokkurt annað form innlána í landinu. Næsta ár, 1987, var bætt við bókina tveimur nýjum vaxtaþrepum fyrir fé sem staðið hafði óbreytt í 16 og 24 mánuði en það ár námu innistæður á bókinni 60% af öllum spariinnlánnum Landsbankans. Ný tegund tékkareiknings kom einnig til sögunnar árið 1987. Hún nefndist *einkareikningur* og bar vexti.

Innlánabinding og útlánamarkmið höfðu verið helstu stjórnþæki Seðlabankans á sjöunda og áttunda áratugunum. Innlánabinding þjónaði í senn þeim tilgangi að standa undir endurkaupum á afurðalánum og að halda aftur af útlánum viðskiptabankanna. Fór bindingin vaxandi eftir því sem tímar liðu fram. Var svo komið um og upp úr 1980 að bindingin náði 28% af aukningu innlána. Til viðbótar komu svo 10% af þessari sömu aukningu sem gengu til kaupa skuldabréfa opinberra lánasjóða, samkvæmt samningum við ríkisstjórn sem endurnýjaðir voru árlega. Það voru því ekki nema rúm 60% af aukningu innlána sem voru bönkunum til ráðstöfunar, jafnhliða því sem innlánin urðu æ minni hluti þjóðarframléiðslu enda þótt þau ykjust að upphæðinni til.

Útlánamarkmið voru sett í samráði við viðskiptabankana þegar á árinu 1970 og því haldið áfram allan áratuginn, eins og fyrr er nefnt, ýmist með almennu samkomulagi eða samningum við einstaka banka. Sjaldnast reyndist unnt að standa við þessi markmið. Átti það ekki síður við um Landsbankann en aðra banka, enda verulegur hluti útlána hans sjálfvirk afurða- og olúkaupalán. Þar með er þó ekki sagt að viðleitnin hafi ekki borið einhvern árangur. Hún virtist að minnsta kosti gera það á þeim tímum þegar launahækkarnir voru hóflegar og á verðbólgunni slaknaði en þegar launahækkarnir fóru úr böndum og verðbólga tók stökk varð ekki við neitt ráðið.

Árið 1980 ákvað Seðlabankinn að setja ekki útlánamarkmið en miða í stað þess við að lausafjárstaða bankanna rýrnaði ekki á árinu. Tveimur árum síðar var hert á þessu með ákvörðun um að skuld mætti ekki verða á viðskiptareikningi við Seðlabankann, enda þótt bankarnir gætu samið við Seðlabankann um bráðabirgðalán með sérstökum skilyrðum. Víxlakvótar er gátu gengið kaupum og sölum á milli bankanna komu til sögunnar samfara vaxtafrelsinu 1984. Loks varð sú umbreyting snemma árs 1987, í samræmi við nýju bankalögin, að skilyrði um lausafjárstöðu bankanna urðu aðalstjórnþæki Seðlabankans, ásamt innlánabindingu sem nú gekk ekki að neinu leyti til endurkaupa afurðalána, sem ekki tíðkuðust lengur. Var krafan um lausafjárstöðu upphaflega sett sem 7% af heildareignum en var á næsta ári hækkuð í 9%. Jafnframt var bindiskyldan lækkuð í 12% af innlánaaukningu. Það fylgdi þessari breytingu að bankarnir gætu með viðskiptum á millibankamarkaði hagnýtt sér hagstæða lausafjárstöðu hver annars. Þessar breytingar fólu í sér miklar umbætur í skipan bankamála. Landsbankinn átti eigi að síður sem fyrr við erfiða lausafjárstöðu að glíma og varð af þeim sökum að greiða umtalsverð viðurlög bæði árin 1987 og 1988.

#### 14. Skipulag bankans

Eins og fram hefur komið í fyrri köflum þessara skrifa, var skipulag bankans á þeim tíma er ég tók þar til starfa í föstum skorðum sem ekki féllu vel að eðlilegu hlutverki viðskiptabanka. Með nokkurri einföldun má segja að starfsemi hafi verið skipt í tvennt. Annars vegar var skömmtun útlána, sem bankastjórar önnuðust sjálfir með sem minnstri aðkomu annarra starfsmanna bankans. Hins vegar var öll önnur starfsemi sem bankastjórar höfðu lítinn tíma til að koma nærri og starfsmenn töldu heppilegast að þeir skiptu sér sem minnst af. Umsjá með þessum meginhluta af starfsemi bankans var í höndum deildarstjóra sem voru skipaðir af bankastjórn til óákveðins árafjölda í starfi og embættismanna sem skipaðir voru af bankaráði. Öll viðleitni til umbreytinga og umbóta rakst á það að starfsmenn voru lítt hreyfanlegir og bankaráð á varðbergi gegn því að starfssviðum væri raskað og þá einkum sviðum þeirra embættismanna sem það sjálft skipaði.

Sterk tilfinning var enn á þessum tíma fyrir yfirburðum Landsbankans meðal bankanna en þeirri tilfinningu fylgdi að lítil ástæða væri til breytinga eða nýjunga. Annað árið sem ég var í bankanum gerðist það að umsvifamikið fyrirtæki fór þess á leit að bankinn tæki að sér að annast ýmsar greiðslur af launareikningum starfsmanna fyrirtækisins en slík þjónusta hafði þá rutt sér til rúms erlendis. Það sneri sér til eins helsta starfsmanns bankans í þessu skyni en hann svaraði umsvifalaust að Landsbankinn innti ekki slíka þjónustu af hendi og myndi ekki gera.

Bankastjórn frétti ekki af málinu fyrr en í ljós kom að fyrirtækið hafði flutt öll viðskipti sín til annars banka. Þess voru einnig dæmi að hugmyndir um hagræðingu og bættu þjónustu kæmu fram innan bankans en ættu þá undir högg að sækja. Nokkru síðar en ofangreint atvik varð lagði ungur starfsmaður fram vel rökstuddar tillögur um endurskipulagningu einnar deildar bankans í tengslum við tölvuvæðingu hennar. Það reyndist hins vegar ekki gerlegt að hrinda þeim tillögum í framkvæmd fyrr en yfirmaður deildarinnar lét af störfum fyrir aldurs sakir tveimur árum síðar.

Þegar ég hugsa til fyrstu ára minna í Landsbankanum minnst ég þess umfram allt hversu erfitt virtist vera að takast á við það umbreytingaverkefni sem við blasti og mér fannst mestu skipta. Tími var lítill til að sinna slíkum málum þar sem hin daglegu skömmtunarstörf yfirgnæfðu allt annað. Reynt var að bæta úr þessu með því að kalla til sérstaka aðstoðarmenn bankastjórnar, sem flestir komu úr hópi starfsmanna bankans. Þetta gafst misvel þar sem til komu árekstrar við hið ríkjandi kerfi án þess að við því væri hróflað í meginatriðum. Ekki auðveldaði það heldur viðleitni til umbóta að lítill skilningur var á því meðal stjórnmalámana, sem og innan bankaráðsins, að umbóta væri þörf. Sú skipan að þrír menn sætu í bankastjórn torveldaði einnig allar breytingar, enda þótt góð samvinna væri okkar á milli og skilningur vaxandi á þörf á umbótum eftir því sem tímar liðu fram.

Þær breytingar sem urðu á áttunda áratugnum, og áður hafa verið raktar, voru þrátt fyrir allt veigamiklar og bjuggu í haginn fyrir áframhaldandi þróun. Voru þær fyrst og fremst fólgnar í því að létta að nokkru daglegu amstri af bankastjórn svo að tóm gæfist til annarra verka, koma fastari skipan á ákvarðanir um lánveitingar og ná tökum á yfirstjórn útibúa. Samhliða þessu hafði starfsemi hagdeildar bankans við að undirbúa ákvarðanir um lánveitingar og fylgjast með afkomu helstu viðskiptavina farið mjög vaxandi. Innan þeirrar deildar fór fram mikilvæg þjálfun starfsmanna og það kom einnig í góðar þarfir að í nýefldu Austurbæjarútibúi bankans í Reykjavík hafði á sjöunda áratugnum þjálfast hópur efnilegra ungra starfsmanna undir handleiðslu þeirra Sigurbjarnar Sigtryggssonar og Jóhanns Ágústssonar sem þá fóru með stjórn útibúsins. Lögðu þeir sérstaka áherslu á alhliða þjálfun með störfum í sem flestum deildum. Frá útibúinu á Akureyri komu sömuleiðis hinir hæfustu menn er tóku við útibússtjórastöðum í öðrum landshlutum. Hagræðingardeild tók til starfa 1975 undir stjórn Helga H. Steingrímssonar og með störfum hagfræðideildar Tryggva Pálssonar frá 1976 var kappkostað að ná betri yfirsýn um stöðu bankans og þróun hennar og bæta með því skilyrðin til áhrifa á þá þróun. Samskiptin við erlenda banka urðu einnig meiri og virkari á vegum deildar er nefndist *Erlend viðskipti* og leysti af hólmi *aðalskrifstofu* bankans árið 1972. Naut sú deild, og síðar meir einnig aðrar deildir, góðs af þjálfun starfsmanna hjá Scandinavian Bank í London. Í lok áratugarins varð svo mál ábyrgðadeildar tilefni gagngerrar umfjöllunar um endurskoðun bankans og nýrrar áherslu á innra eftirlit.

Þegar kom fram á níunda áratuginn var tekið að ræða viðameiri og formlegri umbætur en áður höfðu verið á dagskrá í ljósi þeirra breytinga sem voru að verða á ytra umhverfi bankans. Þær breytingar komu meðal annars fram í harðnandi samkeppni um innlán við aðra banka og sparisjóði, ekki síst þegar allir bankar fengu rétt til gjaldeyrisviðskipta og ákvörðun vaxta færðist frá Seðlabanka til

innlánsstofnana árið 1984. Um sama leyti tók Seðlabankinn að beita áhrifum sínum á starfsemi bankanna með óbeinum aðferðum í stað samninga um útlánamarkmið. Nauðsyn bar því til að sinna ákvörðun vaxta og formum innlána með öðrum og virkari hætti en verið hafði, jafnhliða því sem umsjá með viðskiptum við Seðlabankann og með stöðu bankans yfirleitt krafðist sívaxandi athygli. Loks varð tilkoma beinlínuvinnslu og annarra tækninýjunga til þess að efla þurfti starfsemi bankans í þeim greinum. Ekkert af þessu féll vel að ríkjandi skipulagi bankans.

Ítarlegar athuganir á skipulagsmálum hófust á árinu 1983 á vegum hagræðingardeildar, sem Helgi H. Steingrímsson veitti forstöðu, og snemma árs 1984 var bankaráðinu gerð grein fyrir þeim hugmyndum sem uppi voru. Fóru umræður í bankaráði fram á mörgum fundum, samhliða því að breytingarnar voru til frekari athugunar innan bankastjórnar og við starfsmenn bankans. Vandamálið var ekki síst það hvernig nýtt skipulag samræmdest þeirri skiptingu starfa sem fyrir var og var að nokkru háð beinum ákvörðunum bankaráðs samkvæmt lögum bankans. Í lok október 1984 lagði bankastjórnin svo til að stofnuð yrðu þrjú sérstök starfssvið innan bankans: fjármálasvið, markaðssvið og tæknisvið. Yfir hverju þeirra skyldi vera framkvæmdastjóri sem heyrði beint undir bankastjórn og væri valinn af henni. Samþykkti bankaráð þessa tilhögun með þeim fyrirvara að tillit yrði tekið til gildandi lagaákvæða um stjórnskipulag bankans, enda breytti skipanin ekki störfum þeirra embættismanna sem bankaráð réði samkvæmt lögum og reglugerð. Þessi formlegi fyrirvari braut raunar í bága við efnislegt innihald breytinganna sem hlutu að snerta verksvið þessara embættismanna en í nýjum bankalögum sem gengu í gildi í upphafi árs 1986 voru þessi embætti ekki lengur til tekin. Við störfum framkvæmdastjóra sviðanna tóku þeir Tryggvi Pálsson á fjármálasviði, Brynjólfur Helgason á markaðssviði og Helgi H. Steingrímsson á tæknisviði.

Ekki var látið staðar numið við þessar breytingar. Stofnun útlánasviðs fylgdi í kjölfarið snemma árs 1985 og varð Helgi Bachmann framkvæmdastjóri þess. Hér var þó fyrst og fremst um að ræða formlega staðfestingu á þeirri stöðu sem hagdeildin, undir forustu Helga Bachmanns, hafði áunnið sér á alllöngum tíma sem stoð og stytta bankastjórnar í lánveitingum til fyrirtækja. Um mitt árið voru svo stofnuð enn þrjú svið til viðbótar, afgreiðslusvið aðalbanka, alþjóðasvið og starfsmannasvið. Sem framkvæmdastjórar þeirra voru ráðnir Jóhann Ágústsson, Barði Árnason og Ari Guðmundsson. Svipað gildi um þessa breytingu og um stofnun útlánasviðs, að nýtt form og festa var gefin starfsemi sem farið hafði fram í sérstökum deildum. Stofnun afgreiðslusviðs í aðalbanka jafngildi því í raun að innan veggja aðalbanka væri komið á fót útibúi sem starfaði með sama hætti og önnur útibú í Reykjavík. Jafnframt var beinum afskiptum bankastjóra og aðstoðarbankastjóra af afgreiðslu aðalbankans að fullu lokið.

Í öðrum kafla þessara skrifa voru nefndar þær tvær stefnur sem uppi voru um val og þjálfun starfsmanna bankans, annars vegar almenn grunnmenntun, helst í verslunarskólum, samfara þjálfun frá unga aldri innan bankans, en hins vegar háskólamenntun áður en til starfa í bankanum kæmi. Það er athyglivert að um helmingur hinna nýju framkvæmdastjóra hafði fylgt fyrri leiðinni, eða samtals fjórir, en hinir þrír voru háskólamenntaðir. Mátti því segja að báðar leiðirnar hefðu sannað gildi sitt til þess að ala upp vel hæfa starfsmenn. Almennar breytingar á

menntunarstigi þjóðarinnar hlutu þó að leiða til þess von bráðar að háskólaleiðin yrði ráðandi.

## 15. Framkvæmdir og tæknivæðing

Á árinu 1980 varð sú breyting á verkaskiptingu innan bankastjórnar að Helgi Bergs tók við umsjá með erlendum viðskiptum af mér, þar á meðal setu í stjórn Scandinavian Bank í London. Ég tók aftur á móti við skipulagsmálum bankans, eins og sá verkahringur var nefndur, en hann fól í sér framkvæmdir bankans og tæknivæðingu og fylgdi með því starfi seta og formennska í stjórn Reiknistofu bankanna. Urðu þessi mál þar með helsta starfssvið mitt þau átta ár sem ég sat enn í bankastjórn, auk þátttöku í almennri stjórn bankans.

Fyrsta tölva Landsbankans (IBM 360) hafði verið tekin í notkun árið 1966. Um leið hafði verið stofnuð rafreiknideild innan bankans sem naut forustu Sveinbjörns Egilssonar. Hvert verkefni bankans af öðru hafði svo verið tölvuvætt árin þar á eftir. Sameiginleg tölvuvinnsla upplýsinga frá bönkum og sparisjóðum hlaut hins vegar að hafa í för með sér mikla kosti og komst hún fljótt á dagskrá. Varð það úr að Reiknistofa bankanna var stofnuð árið 1973 en að henni stóðu allir bankar og sparisjóðir landsins, að meðtöldum Seðlabankanum. Forustan innan samtakanna hvíldi frá upphafi á Landsbankanum. Verkefni stofunnar var sameiginleg tölvuvinnsla þeirra margvíslegu viðskipta sem fram fara í bönkum og sparisjóðum. Fyrsta verkefnið, vinnsla ávísana- og hlaupareikninga (auðkennt AH), var tekið í notkun árið 1975 og er miðað við að Reiknistofan hafi þá tekið til starfa. Var lögð áhersla á þetta verkefni til þess að geta bundið enda á þá misnotkun ávísanareikninga sem fólst í því að láta innistæðulausar ávísanir vera útistandandi þann tíma sem flutningur og uppgjör ávísana á milli stofnana tók (keðjuávísanir). Með hinni sameiginlegu tölvuvinnslu voru hins vegar allar færslur ávísana- og hlaupareikninga færðar til Reiknistofunnar að loknum viðskiptum hvers dags og úr þeim unnið um nóttina þannig að niðurstaða lá fyrir í hverri stofnun að morgni næsta dags. Hvert verkefni af öðru var svo tekið fyrir með sama hætti á næstu árum, sparisjóðsbækur, víxlar, skuldabréf o.s.frv.

Um það leyti sem ég kom að þessum málum var það hins vegar svo kölluð beinlínuvinnsla sem fram undan var. Fólst hún í því að upplýsingar fluttust jafnóðum til Reiknistofunnar í stað þess að þær söfnuðust saman yfir daginn og niðurstöður lágu fyrir hvenær sem var. Það var umfangsmikið verkefni að koma á þessari vinnslu og var unnið að því í allmörg ár. Mikill vandi var að velja það erlenda fyrirtæki sem búnaðinn seldi og umsjá átti að hafa með framkvæmdinni. Var verkefnið boðið út og gerðu allmörg erlend fyrirtæki tilboð gegnum umboðsaðila sína hér á landi. Við val á milli tilboðanna þurfti ekki aðeins að taka tillit til verðs heldur jafnframt og eigi síður til gæða þeirrar þjónustu sem inna bar af hendi og getu umboðsaðila hér á landi í því efni. Að sjálfsögðu var það IBM sem sterkast stóð að vígi í þeirri samkeppni. Frá því fyrirtæki komu tölvur Reiknistofunnar og öll þjónusta við þá stofnun frá upphafi. Á hinn bóginn hafði meðal tæknimanna bankanna gætt vaxandi óánægju með þá yfirburðastöðu sem IBM hafði á þessum vettvangi og þeirri skoðun vaxið fylgi að hollt mundi vera að annað fyrirtæki kæmi einnig til skjalanna, enda þótt staða IBM héldist í rekstri Reiknistofunnar sjálfar. Að

loknum miklum athugunum og vangaveltum varð niðurstaðan sú að beinlínubúnaður skyldi keyptur af þýska fyrirtækinu Kienzle. Stóð það fyrirtæki framarlega í tækni, enda þótt það væri tiltölulega lítið að vexti og lítt þekkt utan heimalandsins. Landsbankinn hafði þó haft góða reynslu af vélum frá fyrirtækinu og af þjónustu umboðsaðila þess.

Nokkru síðar en þetta var sameinaðist það stórfyrirtækinu Mannesmann. Þessi ákvörðun var mikið álitamál en framkvæmdin tókst vonum framar. Jafnframt var lögð áhersla á að varðveita góð tengsl við IBM og dótturfyrirtæki þess hér á landi. Landsbankinn gerði svo sitt til þess að styrkja það fyrirtæki, E.J. Skúlason hf., sem umboð hafði fyrir Kienzle og átti að sjá um að næg og góð þjónusta yrði fyrir hendi. Í öllum undirbúningi beinlínuvinnslunnar naut Reiknistofan ráðgjafar bresks fyrirtækis að nafni PACTEL. Ráðgjöfin var aðallega unnin af starfsmanni þess, manni að nafni Julian Rye, sem reyndist hinn traustasti ráðunautur.

Landsbankinn gegndi ótvíræðu forustuhlutverki í þeirri tæknivæðingu bankanna sem fram fór á þessum árum. Æ fleiri svið bankastarfsemi urðu tölvuvædd og greiðslukort og hraðbankar komu til sögunnar. Mikil hagkvæmni var fólgin í því að þessi þróun yrði að miklu leyti á sameiginlegum grunni. Aldrei kom til álita að Landsbankinn neytti yfirburða sinna til eigin framkvæmda án þess að öðrum bönkum og sparisjóðum stæði full samvinna til boða. Fór sú samvinna fyrst og fremst fram á vegum Reiknistofu bankanna þar sem Landsbankinn og Seðlabankinn í sameiningu skipuðu meirihluta og Landsbankinn fór með formennsku stjórnar. Þessi samvinna gekk vel og var að mestu snurðulaus enda þótt sumir minni bankanna vildu gjarnan láta líta svo út sem þeir ættu frumkvæði í tæknilegum efnum.

Samvinna bankanna um tækninýjungar fór fyrst og fremst fram á vegum Reiknistofu bankanna en sumum nýjungum var þó valinn annar vettvangur. Gíróþjónusta í samvinnu við Póst og síma var sérstakt verkefni en slík samvinna banka og pósthjónustu mun raunar hvergi annars staðar hafa þekkt. Greiðslukortastarfsemi á sameiginlegum grundvelli var tvískipt en flestir bankanna og allmargir sparisjóðir stóðu að stofnun VISA-Ísland á árinu 1983 undir forustu Landsbankans. Þá stofnaði Landsbankinn kaupleigufyrirtækið Lýsingu hf. ásamt Búnaðarbankanum og tveimur tryggingafélögum árið 1986.

Auk tæknivæðingarinnar voru aðrar framkvæmdir einnig fyrirferðarmiklar í Landsbankanum á þessum árum. Var í þeim efnum fyrst og fremst um að ræða nýbyggingar eða innréttingar eldra húsnæðis vegna fjölgunar útibúa og afgreiðslustaða sem orðið höfðu árin á undan eða voru þá að koma til sögunnar. Enn fremur kom til bygging félagsmiðstöðvar í Selvík og endurbætur og innrétting á húsi aðalbankans í Austurstræti eftir að Seðlabankinn flutti í eigið húsnæði. Til þess að fá betri yfirsýn um þessi mál var í ársbyrjun 1982 samið yfirlit um byggingarframkvæmdir bankans og kostnað vegna þeirra á árunum 1972 til 1981. Jafnframt var lögð fyrir bankaráðið áætlun um framkvæmdir á árunum 1982 og 1983. Eftir þetta voru framkvæmdaáætlanir lagðar fram árlega og samþykktar í bankaráði, jafnframt því sem yfirlit var gefið um framkvæmdir liðins árs.

Innan bankaráðs voru nokkuð skiptar skoðanir um framkvæmdir að því leyti að einn bankaráðsmanna, Árni Vilhjálmsson, var mótfallinn sumum nýju bygginganna úti á landi, eins og áður er getið í kafla um stofnun útibúa. Álitamál var einnig hversu



hratt framkvæmdir skyldu ganga fram. Þegar afmælisárið var í undirbúningi voru uppi fyrirætlanir um að hægja á byggingu félagsmiðstöðvar í Selvík. Fór þá stjórn starfsmannafélags bankans fram á að mæta á fundi bankaráðs en sú stjórn var þá eingöngu skipuð konum. Þegar nefndin steig inn í salinn undir forustu formannsins, Hrafnhildar Sigurðardóttur, og ég virti fyrir mér svip bankaráðsmanna varð mér ljóst að af þeirri frestun mundi ekki verða.

## 16. Hundrað ára afmælið

Undirbúningur þess að halda hátíðlegt hundrað ára afmæli bankans árið 1986 hófst með góðum fyrirvara. Á árinu 1979 skipaði bankaráðið sérstaka nefnd til að huga að undirbúningnum. Sátu í henni tveir fulltrúar bankaráðs, þeir Einar Olgeirsson og Kristinn Finnbogason, tveir fulltrúar bankastjórnar, sem voru höfundur þessara lína ásamt Sigurbirni Sigtryggssyni aðstoðarbankastjóra, auk þess sem FSLÍ (Félag starfsmanna Landsbanka Íslands) skyldi skipa einn nefndarmanna. Var það Einar B. Ingvarsson, aðstoðarmaður bankastjórnar, en hann tók jafnframt að sér að vera framkvæmdastjóri afmælishaldsins. Hvíldi undirbúningur mjög á honum en hann leysti starfið af hendi af hinni mestu umhugsun og elju.

Dagskrá hátíðahaldanna var umfangsmikil en aðalatriði hennar var sýning á myndum og minjagripum er snertu sögu bankans. Var henni komið fyrir í nýju húsi Seðlabankans, sem var vel viðeigandi þar sem afmælið var jafnframt hundrað ára afmæli seðlaútgáfu á Íslandi og þar með starfsemi seðlabanka. Við opnun sýningarinnar þann 27. júní hélt bankaráðið almenna móttöku í sýningarsalnum. Jafnframt voru haldnar móttökur fyrir viðskiptavinum í útibúum bankans, auk þess sem starfsfólki var boðið til kvöldverðar. Í tilefni afmælisins klæddist starfsfólk nýjum einkennisfötum og í Reykjavík fór það í skrúðgöngu um bæinn undir forustu lúðrasveitar. Voru einkennisklæðin rauð á lit og varð Einari Olgeirssyni að orði að tími hefði verið til þess kominn að Landsbankinn yrði rauður.

Fallið hafði verið frá því að láta skrifa og gefa út sögu bankans í tilefni af afmælinu, enda hafði 75 ára saga hans áður verið rituð. Affarasælla var talið að leggja nokkurn skerf til atvinnusögu landsins sem bankinn hafði ætíð verið nátengdur. Undir ritstjórn Heimis Þorleifssonar var því gefin út bókin *Landshagir* sem hafði að geyma ellefu þætti um þróun atvinnuvega, verslunar og bankamála frá stofnun bankans fram til síðari heimsstyrjaldar. Enn fremur var gefið út sérstakt afmælisblað sem var fylgirit með Morgunblaðinu á afmælisdaginn. Þá voru gerðar tvær kvikmyndir, önnur um sögu bankans og starfsemi til sýningar í sjónvarpi en hin var heimildamynd um afmælishaldið sjálft. Ljósprentanir voru gerðar af nokkrum málverkum Þórarins B. Þorlákssonar, sem hóf feril sinn á æskuárum bankans, og þær sendar að gjöf þeim erlendu bönkum sem Landsbankinn átti samskipti við.

Ýmislegt annað var til fundið til að minna á afmælið og gera það hátíðlegt. Hugmyndasamkeppni var haldin um nýtt merki bankans og það tekið í notkun á afmælinu. Sömuleiðis var gefið út sérstakt afmælisfrímerki. Keppni um ritun smásagna var haldin í samvinnu við Listahátíð og Seðlabankann. Efnt var til unglingskeppni í víðavangshlaupi um land allt og sömuleiðis til skákmóts. Þá fór fram keppni í bankastörfum. Loks var viðskiptavinum boðið að leggja fé inn á afmælisreikning til fimmtán mánaða með sérstökum vöxtum.

Á árlegum fundi með ráðherra árið 1986 varð hundrað ára afmælið tilefni til ítarlegrar umfjöllunar bankastjórnar um ástand bankans og horfur. Gerð var grein fyrir margvíslegum breytingum á starfsemi hans og þjónustu samfara nýrri tækni sem verið væri að taka í notkun. Eiginfjárstaða bankans, sem mjög hefði rýrnað á árum mikillar verðbólgu, hefði nú batnað nokkuð í kjölfar betri afkomu. Þrátt fyrir harða samkeppni við aðra banka héldi Landsbankinn hlut sínum í innlánnum. Afgreiðslustöðum, sem fjölgað hefði mjög á undanförunum árum, myndi ekki fjölga frekar á næstunni. Starfsmönnum myndi heldur ekki fjölga vegna tækniþróunar, jafnframt því sem huga yrði betur að menntun, þjálfun og kjörum starfsmanna.

## 17. Líður að starfslokum

Þegar kom fram á níunda áratuginn fór að líða að starfslokum mínum í Landsbankanum. Árið 1984 hafði ég náð fullum eftirlaunaréttindum að loknum fimmtán ára starfstíma og velti ég þá fyrir mér hvort ekki væri kominn tími til að leita annarra verkefna. Það ýtti undir þær vangaveltur að mér fannst umbótastarfi innan bankans miða hægt. Mér var þá orðið fullljóst að eðlileg bankastarfsemi gæti ekki komist á hér á landi á meðan bankarnir væru í eigu og undir náinni umsjá ríkisins. Fyrir einkavæðingu ríkisbankanna var þó enginn pólitískur grundvöllur né fyrirsjáanlegt að hann gæti orðið til. Eðlilegt millistig væri þá að breyta bönkunum í hlutafélög í eigu ríkisins án skuldbindinga þess umfram hlutafjáreign þar sem fylgt væri hliðstæðum stjórnarháttum og tíðkuðust í hlutafélögum almennt. Þetta myndi gera ríkisbönkunum auðveldara að laga sig að nýjum aðstæðum og keppa við vaxandi einkabanka án þess að styðjast við forréttindi ríkisábyrgðar. Fyrir slíkri breytingu var þó heldur ekki pólitískur grundvöllur á þessum tíma. Það er ekki fyrr en með breytingu Útvegsbankans í hlutafélag og þeim samruna við einkabanka sem því fylgdi sem ný viðhorf koma til sögunnar en þetta gerðist ekki fyrr en undir lok áratugarins.

Það varð ekki úr því að ég hætti störfum í Landsbankanum á þessum tíma. Kom þar meðal annars til að hundrað ára afmæli bankans var fram undan og ég hafði um nokkurra ára skeið gegnt formennsku í þeirri nefnd sem undirbjó afmælishaldið. Þá stóðu yfir veigamiklar breytingar á stöðu bankanna gagnvart Seðlabankanum og þar með ný viðhorf í vaxtamálum og endurbætur á innra skipulagi Landsbankans sem tengdust þessum breytingum. Það kom einnig til sögunnar að ég hafði augastað á starfi sem aðalfulltrúi Norðurlanda í stjórn Alþjóðabankans um þriggja ára skeið en það starf stóð ekki til boða fyrr en um mitt ár 1988. Varð það því úr að ég gegndi störfum í Landsbankanum fram að þeim tíma og lyki þeim þar með rúmu ári áður en aldursmarki væri náð.

Þessi síðustu ár mín í bankanum var mér umhugað um að reyna að treysta það sem ég taldi hafa áunnist á þeim tíma sem ég hafði starfað þar og að búa í haginn til að taka á þeim vanda sem bankinn myndi fyrirsjáanlega eiga við að etja á næstu árum. Ljóst var að mikil umskipti hlytu að verða í bankanum þegar ég léti af störfum og Helgi Bergs litlu síðar, enda þótt þriðji bankastjórinn, Björgvin Vilmundarson, myndi enn gegna störfum um allmargra ára skeið. Við þremmenningarnir höfðum í sameiningu komið á fastri skipan þar sem ákvarðanir um lánveitingar voru teknar sameiginlega á grundvelli efnislegrar og vandaðrar skoðunar í stað þess að hver og

einn bankastjóranna gætti lénsveldis sjálfs sín og þess stjórnálflokks sem að baki honum stóð eins og tilhneiging hafði verið til. Til þess að sú breyting yrði varanleg var mikils um vert að nýtt skipulag bankans festist í sessi og að nýir bankastjórar kæmu úr röðum fremstu starfsmanna bankans sjálfs. Var mér mikið í mun að val eftirmanns míns yrði ráðið á þessum grundvelli og um nokkurt skeið virtist útlit fyrir að svo gæti orðið.

Nýtt bankaráð hafði tekið við störfum í ársbyrjun 1986 og var Pétur Sigurðsson, fyrrverandi alþingismaður, formaður ráðsins en Kristinn Finnbogason varaformaður. Auk þeirra sátu í ráðinu þeir Árni Vilhjálmsson og Lúðvík Jósepsson, sem lengi höfðu átt þar sæti, og enn fremur Eyjólfur K. Sigurjónsson endurskoðandi, sem var nýr fulltrúi Alþýðuflokksins. Einhugur var í ráðinu um mikilvægi þess að nýorðnar breytingar á skipulagi bankans héldust og jafnframt var fylgi fyrir því að Tryggvi Pálsson, sem starfað hafði í bankanum frá 1976 og nú gegndi störfum framkvæmdastjóra fjármálasviðs, yrði ráðinn bankastjóri. Úrslitum hlaut þó að ráða hver yrði afstaða Þorsteins Pálssonar, sem þá var formaður Sjálfstæðisflokksins og var einmitt að taka við embætti forsætisráðherra eftir kosningar vorið 1987. Átti ég ítarlegt samtál um þetta við Þorstein þá um sumarið og varð ekki var við annað en að hann hefði skilning á sjónarmiðum mínum og bankaráðsins. Þessi skoðun mín reyndist þó ekki á rökum reist og síðla sumars tók Þorsteinn skyndilega ákvörðun af allt öðru tagi án samráðs við bankaráðið, sem var sá aðili sem lögformlega gekk frá vali bankastjóra. Á fundi ráðsins 10. september 1987 bar formaður ráðsins fram tillögu um kjör Sverris Hermannssonar sem bankastjóra. Kom tillagan ekki til atkvæða en umræður á fundinum leiddu í ljós að meirihluti var ekki fyrir henni innan ráðsins.

Leið að svo búnu allt fram til loka desember að málið væri aftur tekið fyrir á fundi bankaráðs. Á þeim tíma urðu allmiklar umræður um það meðal bankaráðsmanna og bankastjóra hvernig festa mætti skipulagsbreytingar innan bankans í sessi með því að sumir forstöðumenn hinna nýju sviða yrðu skipaðir aðstoðarbankastjórar. Um þetta voru skoðanir þó skiptar. Sömuleiðis átti ég annað viðtal við Þorstein Pálsson þar sem ég stakk upp á að hann kannaði pólitískan grundvöll þess að Landsbankanum væri breytt í hlutafélag í fullri eigu ríkisins en slík breyting myndi skipta sérstaklega miklu máli ef nýr öflugur einkabanki yrði til með samruna Útvegsbankans við einkabanka, sem þá virtist vera útlit fyrir.

Á fundi bankaráðs 29. desember 1987, þar sem bankastjórar voru ekki viðstaddir, var málið tekið fyrir að nýju. Gerði formaður ráðsins, Pétur Sigurðsson, sem fyrr tillögu um ráðningu Sverris Hermannssonar en Árni Vilhjálmsson flutti nú formlega tillögu um ráðningu Tryggva Pálssonar. Atkvæðagreiðsla fór ekki fram og á öðrum fundi ráðsins daginn eftir lýsti formaður því yfir að afgreiðslu málsins yrði frestað fram í febrúar þegar hann sneri aftur úr veikindafríi sem hann væri að fara í. Þetta fór þó á annan veg. Þann 12. janúar sagði Árni Vilhjálmsson sig úr bankaráðinu og varamaður hans, Árdís Þórðardóttir, tók sæti hans. Á fundi ráðsins 14. janúar, sem varaformaður þess, Kristinn Finnbogason, stjórnaði, var svo ráðning Sverris Hermannssonar samþykkt með þremur atkvæðum en hjá sátu þeir Eyjólfur K. Sigurjónsson og Lúðvík Jósepsson. Gengu allir bankaráðsmenn frá bókunum um afstöðu sína. Lúðvík mótmælti ólöglegum og óheimilum afskiptum ríkisstjórnar af

málinu sem leitt hefði til úrsagnar Árna Vilhjálmssonar úr bankaráði og brottfarar Tryggva Pálssonar frá bankanum. Eyjólfur lýsti ítarlega gangi málsins og lét fylgja yfirlýsingu um stuðning sinn við val Tryggva Pálssonar og mótmæli gegn afgreiðslu málsins. Bréf voru einnig lögð fram frá Sambandi íslenskra bankamanna og Félagi starfsmanna Landsbanka Íslands þar sem mælt var með ráðningu starfsmanns bankans sjálfs og utanaðkomandi þrýstingi mótmælt. Á næsta fundi bankaráðs viku seinna var svo lögð fram og samþykkt tillaga, sem allir bankaráðsmenn stóðu að, um fjölgun aðstoðarbankastjóra um tvo frá 1. apríl en verkefni þeirra og verkaskipting skyldi ákveðin nánar af bankaráði og bankastjórn. Markmið þessarar samþykktar var að festa betur í sessi þær breytingar sem orðið höfðu á skipulagi bankans áður en þau umskipti yrðu í bankastjórn sem fram undan voru.

Í marsmánuði 1988 kom viðskiptaráðherra, sem þá var Jón Sigurðsson, á fund bankaráðs til þess að undirrita reikninga bankans frá fyrra ári, eins og venja var. Notaði ég þetta tilefni til þess að gera nokkra grein fyrir skoðunum mínum á stöðu bankans og framtíðarhorfum og var frá þessu skýrt í fundargerð. Ég hóf mál mitt með því að ræða um þau sérsvið sem ég hafði að undanfögnu borið ábyrgð á, tæknivæðingu og byggingarframkvæmdir. Lokið myndi verða að koma á beinlínuvinnslu í bankanum á miðju ári og sömuleiðis yrði þá náð því stigi fræðslu og þjálfunar starfsfólks sem sú vinnsla krefðist. Að svo búnu vék ég að almennri stöðu bankans þar sem ég taldi mikinn vanda vera fyrir höndum sem takast yrði á við á næstunni. Bankinn byggi við þrönga lausafjástöðu og yrði að beita ströngum útlánareglum. Millibankalán væru óstöðug og lítt á þau treystandi. Eigi að síður mætti þó telja fjárhagsstöðu bankans styrka, hann hefði traust sambönd erlendis og góðu starfsliði á að skipa. Nauðsyn bæri til að efla bankann og styrkja í vaxandi samkeppni á peningamarkaðnum. Auka þyrfti eigið fé hans um að minnsta kosti tvo milljarða króna. Breyting bankans í hlutfélagssbanka, hugsanlega með þátttöku erlends banka, kæmi þá mjög til álita. Þetta væru ekki nýjar hugmyndir en tími væri til þess kominn að þær væru skoðaðar nánar. Því má svo bæta við þessa frásögn til skýringar að hin tiltekna aukning eigin fjár hefði komið eiginfjástöðu í 5,4 milljarða króna, úr 3,4 milljörðum sem hún var í árslok 1987, eða hækkað hana úr 7,1% af niðurstöðum efnahagsreiknings í 11,3%. Þar með hefði aftur verið náð svipuðu hlutfalli og verið hafði á árunum 1968 til 1970, áður en skerðing eigin fjár vegna verðbólgunnar kom til sögunnar.

Rúmu ári síðar, þegar ég var kominn til starfa í Alþjóðabankanum, gaf samkomulag um stofnun Íslandsbanka mér tilefni til að víkja aftur að stöðu íslenskra bankamála í grein sem birtist í Morgunblaðinu 29. júní 1989. Fagnaði ég þar tilkomu hins nýja banka sem opnaði leið til raunverulegrar samkeppni á milli innlendra jafnt sem erlendra banka, leið til bættrar þjónustu og lægri tilkostnaðar en ella. Enn yrði þó meira en helmingur bankakerfisins í ríkiseign. Þeir bankar nytu ríkisábyrgðar jafnframt því sem ætlast væri til að þeir tækju sérstakt tillit til einstakra atvinnugreina og ýmissa annarra sjónarmiða stjórnvalda. Þeir lytu yfirstjórn bankaráða sem kjörin væru á Alþingi á grundvelli pólitískra sjónarmiða og skipulag þeirra og starfshættir væru mótaðir í farveg opinberra stofnana en ekki fyrirtækja sem störfuðu í samkeppni á opnum markaði. Nýjar aðstæður krefðust breytinga á þessu og enda þótt ekki kynni að vera tímabært að flytja bankana í einkaeigu væri aðkallandi að breyta þeim í hlutfélög sem störfuðu á viðskiptalegum grundvelli án

ábyrgðar ríkisins umfram hlutafjareign. Fyrir þessu væru þrjár veigamiklar ástæður. Sú fyrsta væri þörf bankanna á nýju fjármagni, sem reynslan sýndi að ríkið væri ófáanlegt að leggja fram nema þegar til fullkominna vandræða horfði. Ríkisbankar yrðu því að geta leitað fjár á opnum markaði eins og einkabankar gerðu. Í öðru lagi þyrfti ábyrgð ríkisins á skuldbindingum bankanna að falla niður til þess að eðlileg samkeppni gæti ríkt á markaðnum. Þriðja ástæðan, og ekki sú veigaminna, væri sú að ríkisbankar gætu ekki staðið í samkeppni við öfluga einkabanka nema skipulag þeirra og starfshættir væru hliðstæðir því sem tíðkaðist í atvinnurekstri almennt. Það yrði að vera unnt að breyta fyrirkomulagi og aðferðum með skjótum hætti. Framkvæmdastjórn yrði að hafa fullt vald á ákvörðunum í samræmi við almenna stefnu sem yfirstjórn bankans markaði og framkvæmdastjóra yrði að velja á grundvelli hæfni og reynslu og störf þeirra yrði að meta af viðskiptalegum árangri. Ég lauk greininni með því að segja að ekki væri eftir neinu að bíða að taka þetta næsta skref til umbóta í íslenskum bankamálum. Það dróst þó enn í næstum því heilan áratug að það skref yrði stigið.

