

**ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΙΔΡΥΜΑ**

ΠΕΙΡΑΙΑ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

ΤΗΣ

ΕΘΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΣΤΑΥΡΟΥΛΑΚΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

ΦΙΛΙΠΠΟΥ-ΨΥΧΟΓΥΙΟΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ

A.M:13600

ΠΕΙΡΑΙΑΣ

2014

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία έχει ως βασικό στόχο την ανάλυση της στρατηγικής πάνω στην οποία βασίζεται και πορεύεται η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος γενικότερα αλλά και σε περιόδους οικονομικής κρίσης όπως αυτή που βιώνει η Ελλάδα τα τελευταία τέσσερα χρόνια. Μελετά την πολιτική που ακολουθεί όσον αφορά την επιλογή και την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού της, την οργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, τα δυνατά κι αδύνατα σημεία της, τη συμπεριφορά της απέναντι στις όποιες συνθήκες προκύπτουν όπως απειλές και ευκαιρίες που παρουσιάζονται, καθώς και το ρόλο της στην εθνική αλλά και παγκόσμια οικονομία, όλα αυτά σε συνάρτηση με τη βασική της αποστολή που είναι η εξυπηρέτηση του πελάτη. Εν κατακλείδι, πρόκειται για μια εισαγωγή στο τραπεζικό σύστημα της Εθνικής Τράπεζας Ελλάδος με στόχο την πλήρη κατανόηση της λειτουργίας της.

ABSTRACT

The main objective of the present thesis is the analysis of the strategy which the National Bank of Greece is based upon and follows in general or during a financial crisis such as the one Greece is experiencing for the last four years. It studies the policy the bank follows regarding the selection and valuation of its manpower, the organizing of educational programs, its strengths and weaknesses, its behavior under certain circumstances such as threats and opportunities, as well as its role in the national or even global economy, all in accordance to the main objective of the bank which is the service of the customer. In conclusion, it is an introduction to the banking system of the National Bank of Greece in order to fully understand its operation.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	2
ABSTRACT	3
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ	8
1. Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος	8
1.1. Ιστορική πορεία της Ε.Τ.Ε.....	8
1.2. Σκοπός της Ε.Τ.Ε.....	10
1.3. Πολιτική και Στρατηγική της Ε.Τ.Ε.	10
1.3.1 Εταιρική και Κοινωνική Ευθύνη	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ	15
2. Ανθρώπινο Δυναμικό της Ε.Τ.Ε	15
2.1. Προσωπικό και Σταδιοδρομία	17
2.1.1 Αριθμοί και Ποσοστά	19
2.2. Αξιολόγηση προσωπικού.....	22
2.3. Αμοιβές προσωπικού	27
2.4. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη	29
2.5. Εθελούσιες αποχωρήσεις.....	33
2.5.1 Δικαίωμα στην Εθελούσια.....	34
2.5.2 Πλεονεκτήματα Εξόδου.....	35
2.5.3 Κίνητρα – Αποζημιώσεις	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ	38
3. Στρατηγική εν μέσω Οικονομικής Κρίσης	38
3.1. Αύξηση Μετοχικού Κεφαλαίου.....	40
3.1.1 Λόγοι Αύξησης μετοχικού κεφαλαίου.....	40
3.1.2 Στόχοι της Αύξησης.....	41
3.1.3 Αποτελέσματα εφαρμογής προγράμματος.....	42
3.2. Συγχωνεύσεις.....	42
3.2.1 Συγχωνεύσεις τραπεζών.....	43
3.2.2 Συγχωνεύσεις της ΕΤΕ.....	43
3.3. Δάνεια	45
3.3.1 Μειώσεις επιτοκίων	47
3.3.2 Στρατηγική και νέα δάνεια	48
3.4. Εφαρμογή ανάλυσης SWOT.	50
3.4.1 Δυνατά και Αδύνατα σημεία.....	51
3.4.2 Ευκαιρίες και Απειλές.....	58

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ	61
4. Αποτελέσματα Οικονομικών Αποτελεσμάτων Εθνικής Τράπεζας Ελλάδος	61
4.1. Αποτελέσματα Ομίλου Εθνικής Τράπεζας για τις χρήσεις 2012 μέχρι και γ' τρίμηνο 2013.....	61
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	65
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	68
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ - ΓΛΩΣΣΑΡΙΟ ΟΡΩΝ	69

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η επιχειρηματική στρατηγική αποτελεί θεμελιώδη παράγοντα επιτυχίας των επιχειρήσεων, καθώς διαμορφώνει τη φυσιογνωμία και εκφράζει τη δυναμική τους. Ειδικότερα για τον τραπεζικό χώρο που χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό, και λόγω του επιχειρηματικού μεγέθους των τραπεζών, ο προσδιορισμός και η διαμόρφωση ευέλικτης επιχειρηματικής στρατηγικής με δυνατότητα συνεχούς προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της αγοράς, αποτελούν κρίσιμο παράγοντα επιχειρηματικής επιτυχίας.

Στόχος της στρατηγικής είναι η βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης μιας τράπεζας μέσα από τη μεταβολή των προσδιοριστικών παραγόντων όπως του ανταγωνισμού των υφισταμένων τραπεζών, του κινδύνου εισόδου νέων ανταγωνιστών, της διαπραγματευτικής δύναμης της πελατείας (άντλησης και διοχέτευσης κεφαλαίων) και τέλος, του κινδύνου παροχής τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών από μη τραπεζικούς Οργανισμούς

Βασικός παράγοντας επιτυχίας αναδεικνύεται ο ανθρώπινος παράγοντας, η απόδοση του οποίου χαρακτηρίζει την αποτελεσματικότητα κάθε οργανισμού, αποτελώντας την κινητήρια δύναμη λειτουργίας και ανάπτυξης κάθε μορφής επιχείρησης. Το ανθρώπινο δυναμικό ή αλλιώς οι άνθρωποι πόροι αποτελούν σήμερα το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Οι γνώσεις, τα προσόντα και η διάθεση του ανθρώπινου δυναμικού, ο ενθουσιασμός τους, η ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους, το αίσθημα της δίκαιης μεταχείρισης και η συμμετοχή τους σε κοινούς στόχους, όλα αντανακλούν και επηρεάζουν την παραγωγικότητα της επιχείρησης, το επίπεδο της εξυπηρέτησης πελατών, τη φήμη και την εικόνα που προβάλλει και τελικά την βιωσιμότητά της.

Η παρούσα εργασία παρουσιάζει μια συνολική εικόνα της Τράπεζας, της στρατηγικής της καθώς και της αλλαγής αυτής λόγω της κρίσης που επικρατεί στην Ελλάδα. Ο ρόλος που διαδραματίζει το ανθρώπινο δυναμικό στην αξιοποίηση και αξιολόγηση του προσωπικού της Τράπεζας. Ο Όμιλος, για βελτίωση της οικονομικής του κατάστασης, σε μια εποχή όπου η κρίση έχει συμβάλει σε μεγάλο και πρωτίστως αρνητικό βαθμό, οδηγήθηκε στην δημιουργία και άμεση εφαρμογή νέων

στρατηγικών, χωρίς να επηρεαστούν τα βασικά της θεμέλια όπως η πολιτική της και ο χαρακτήρας της.

Συγκεκριμένα στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η στρατηγική της Ε.Τ.Ε, ποιος είναι ο σκόπος της και ποια πολιτική ακολουθεί ως χρηματοπιστωτικό ίδρυμα, πολλών ετών με φήμη και μεγάλη πελατειακή βάση. Το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται στο σημαντικότερο κομμάτι για την εφαρμογή της στρατηγικής της τράπεζας, που δεν είναι άλλο από το ανθρώπινο δυναμικό της. Μια πλήρη εικόνα για το ποιο είναι, βάσει ποιων κριτηρίων αξιολογείται και ποιες αλλαγές έχουν γίνει λόγω της κρίσης σε αυτό. Στο τρίτο κεφάλαιο έχουμε ουσιαστικά τους τρόπους όπου η Εθνική Τράπεζα εφαρμόζει, προκειμένου να ανταπεξέλθει στην κρίση. Τα κίνητρα της τράπεζας για συγχωνεύσεις και τα θετικά αποτελέσματα λόγω της Αύξησης του Μετοχικού της Κεφαλαίου. Επίσης γίνεται η εφαρμογή της ανάλυσης SWOT για να κατανοήσουμε καλύτερα τα δυνατά και αδύνατα σημεία της και εν συνεχεία τις ευκαιρίες που της παρουσιάζονται σε συνδιασμό με τις απειλές που προκύπτουν. Τέλος, το τέταρτο κεφάλαιο απεικονίζει τα αποτελέσματα της Εθνικής Τράπεζας ύστερα από εφαρμογή της στρατηγικής που ακολούθησε μέχρι και σήμερα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

1.ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

1.1 Ιστορική Πορεία της Ε.Τ.Ε.

Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε. ιδρύθηκε το 1841 και ουσιαστικά ήταν η πρώτη τράπεζα του νεοελληνικού κράτους. Εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών το 1880. Έχει ηγετικό χαρακτήρα καθώς είναι ένας από τους ισχυρότερους ομίλους του κλάδου των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών στην Ελλάδα αλλά και στο εξωτερικό, συγκεκριμένα στην Νοτιοανατολική Ευρώπη και στην Ανατολική Μεσόγειο. Η Τράπεζα ίδρυσε το 1891 την Ελληνική Εταιρεία Γενικών Ασφαλίσεων και το 1927 την Εθνική Κτηματική Τράπεζα.

Μέχρι την ίδρυση της Τράπεζας της Ελλάδος το 1928, η Τράπεζα είχε το εκδοτικό προνόμιο στην Ελλάδα και ήταν υπεύθυνη για την έκδοση του νομίσματος. Το 1953, η Τράπεζα συγχωνεύτηκε με την «Τράπεζα Αθηνών», που είχε ιδρυθεί το 1893. Μέσα στο 1998, η Τράπεζα προέβη στη συγχώνευση δι' απορροφήσεως της θυγατρικής της «Εθνική Κτηματική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε.», η οποία είχε προέλθει από τη συγχώνευση δύο πρώην θυγατρικών της εταιρειών, της «Εθνική Κτηματική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε.» και της «Εθνική Στεγαστική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε.», με σκοπό την αρτιότερη εξυπηρέτηση των πελατών της στον τομέα της στεγαστικής και κτηματικής πίστης.

Από τον Οκτώβριο 1999, η μετοχή της Τράπεζας διαπραγματεύεται στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης. Στα τέλη του 2002, η Εθνική Τράπεζα προχώρησε στη συγχώνευση δι' απορροφήσεως της θυγατρικής της "Εθνική Τράπεζα Επενδύσεων Βιομηχανικής Αναπτύξεως ΑΕ". Στο πλαίσιο του στρατηγικού της προσανατολισμού στην αγορά της ΝΑ Ευρώπης, η ΕΤΕ εξαγόρασε, εντός του 2006, τη Finansbank στην Τουρκία και τη Vojvodjanska Banka στη Σερβία. Τελος το μάιο του 2013 ολοκληρώθηκε η συγχώνευση της FBB «First Business Bank» και στις 26.7.2013 της Probank με την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος.

Με 173 πλέον χρόνια επιτυχούς και αδιάλειπτης λειτουργίας στον οικονομικό βίο της χώρας, η Τράπεζα έχει εξελιχθεί σε ένα σύγχρονο και ολοκληρωμένο όμιλο εταιρειών παροχής χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, καλύπτοντας έτσι τις συνεχώς διευρυνόμενες ανάγκες των πελατών της. Έχει στον ελεγχό της το ¼ της λιανικής

τραπεζικής και το 21% (καταθετική βάση) περίπου μερίδιο αγοράς στις καταθέσεις της Ελλάδας.

Προσφέροντας ένα ευρύ φάσμα χρηματοοικονομικών, όχι μόνο υπηρεσιών αλλά και προϊόντων καλύπτει τις διαρκείς προβαλλόμενες ανάγκες των επιχειρήσεων αλλά και των ιδιωτών.

Ο Όμιλος δραστηριοποιείται ενεργά σε 12 χώρες και περιλαμβάνει, εκτός της ΕΤΕ, **9 τράπεζες και 68 εταιρείες** παροχής χρηματοοικονομικών και λοιπών υπηρεσιών, απασχολώντας συνολικά **37.831 εργαζόμενους**. Διαθέτει το ευρύτερο δίκτυο διανομής προϊόντων και υπηρεσιών από κάθε άλλη ελληνική τράπεζα στο εξωτερικό (1.227 μονάδες) καθώς και το πληρέστερο δίκτυο στην Ελλάδα, με 540 καταστήματα και 1.529 ΑΤΜ (στοιχεία 30.09.2013).

Στον παρακάτω πίνακα παραθέτονται τα βασικά μεγέθη της ΕΤΕ του εννεαμήνου του 2013.

Βασικά μεγέθη του Ομίλου (σε € εκατ., κατά τα ΔΠΧΠ)

	Εννεάμ. 2013	2012
Σύνολο ενεργητικού	110.963	104.798
Ίδια κεφάλαια	6.814	-2.284
Απαιτήσεις κατά πελατών (προ προβλέψεων)	70.781	70.509
Υποχρεώσεις προς πελάτες	65.038	58.722
Σύνολο εσόδων	2.842	3.373
Λειτουργικά έξοδα	1.716	2.335
Προβλέψεις για επισφαλείς απαιτήσεις κατά πελατών	1.239	2.532
Καθαρά κέρδη/ζημίες μετόχων ΕΤΕ (προ απομειώσεων)	319	-2.139
Καθαρό επιτοκιακό περιθώριο	3,44%	3,74%
Δάνεια : Καταθέσεις	97%	107%
Συνολικός δείκτης κεφαλαιακής επάρκειας (*)	9,2%	9,0%

(*) Τα κονδύλια του 2012 έχουν υπολογιστεί με βάση την Πράξη 13/28.3.2013 της Εκτελεστικής Επιτροπής της Τράπεζας της Ελλάδος

1.2 Σκοπός της Ε.Τ.Ε.

Σκοπός της Ε.Τ.Ε. και του Ομίλου είναι η διατήρηση της ηγετικής θέσης στην Ελλάδα και της δυναμικής παρουσίας στη Νοτιοανατολική Ευρώπη, την Ανατολική Μεσόγειο και εν γένει στις χώρες που έχουν παρουσία, λειτουργώντας με αφοσίωση, συνέπεια και διαφάνεια προς όφελος του πελάτη, του μετόχου, του εργαζόμενου και με ευθύνη για την κοινωνία. Η ικανοποίηση των συναλλαγματικών αναγκών των καταναλωτών, η διαχείριση -με ορθολογικό τρόπο- των επιπέδων συναλλαγματικών διαθέσιμων κεφαλαίων και η επίτευξη το άριστου δυνατού αποτελέσματος είναι ιδιαίτερα σημαντικοί στόχοι της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος.

Επίσης λειτουργεί ως μεσολαβήτρια μεταξύ των αποταμιευτών και των επενδυτών, επηρεάζει την προσφορά του χρήματος και είναι υποχρεωμένη να κρατάει ένα ποσοστό, που καθορίζεται από την κεντρική τράπεζα, των καταθέσεων σε ρευστά διαθέσιμα και να δανείζει το υπόλοιπο της.

1.3 Πολιτική και Στρατηγική της Ε.Τ.Ε.

➤ Πολιτική

Με τον όρο πολιτική εννοούμε τις εξειδικευμένες οδηγίες, τις μεθόδους, διαδικασίες, μορφές και διοικητικές πρακτικές οι οποίες καθιερώνονται για να στηρίξουν και να ενθαρρύνουν την εργασία προς του στόχους που έχουν τεθεί. Οι **πολιτικές** είναι τα εργαλεία για την εφαρμογή της **στρατηγικής**. Οι πολιτικές βάζουν τα όρια και τους περιορισμούς για το είδος των διοικητικών πράξεων που μπορεί να αναληφθούν για να επιβραβεύσουν και να τιμωρήσουν συμπεριφορές. Οι πολιτικές ξεκαθαρίζουν τι μπορεί να γίνει και τι όχι στην προσπάθεια υλοποίησης των στόχων της επιχείρησης. Οι πολιτικές επιτρέπουν στα διοικητικά στελέχη και στους εργαζόμενους να γνωρίζουν τι αναμένεται από αυτούς, αυξάνοντας έτσι την πιθανότητα επιτυχούς εφαρμογής των στρατηγικών που έχουν επιλεγεί.

➤ Στρατηγική

Η στρατηγική γενικά περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση επιδιώκει τους στόχους του, δεδομένων των ευκαιριών και των απειλών του περιβάλλοντος και των διαθέσιμων πόρων και δυνατοτήτων του οργανισμού ή της επιχείρησης

Στρατηγική επιδίωξη και όραμα της Εθνικής Τράπεζας είναι η διατήρηση της ηγετικής θέσης του Ομίλου της στη Νοτιοανατολική Ευρώπη και την Ανατολική Μεσόγειο, λειτουργώντας με αφοσίωση και συνέπεια στην εξυπηρέτηση του πελάτη, με αξία για τους μετόχους, με όφελος για κάθε εργαζόμενο, με ευθύνη για την κοινωνία.

Πρωταρχικός στόχος η δημιουργία και εμπέδωση ενός αξιόπιστου ισχυρού τραπεζικού ομίλου στο ευρωπαϊκό περιβάλλον. Το μέγεθος, δηλαδή η κατάταξή του στις 30 μεγαλύτερες τράπεζες της Ευρώπης και η πρωτιά, τόσο στην Ελλάδα όσο και σε αγορές της ΝΑ Ευρώπης, δεν είναι αυτοσκοπός. Είναι ο μοχλός, ώστε ο Όμιλος Εθνικής να έχει ενεργό συμμετοχή στα τεκταινόμενα στην τραπεζική αγορά στον ευρύτερο περιφερειακό μας χώρο και αναγνώριση του ρόλου του προκειμένου να έχει ευχερή πρόσβαση στις διεθνείς αγορές ενώ την ίδια στιγμή να είναι ευθύς μέχρι να εξαλειφθούν οι περιοριστικοί παράγοντες που υπάρχουν εξαιτίας της δημοσιονομικής κατάστασης της χώρας.

Η υπεύθυνη λειτουργία της Εθνικής Τράπεζας αντανακλάται στο Όραμα και στις Βασικές Αξίες του Οργανισμού, αποδεικνύοντας την ιδιαίτερη σημασία που αποδίδει στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη **EKE**.

1.3.1 Εταιρική και Κοινωνική Ευθύνη

Στο πλαίσιο της μακράς ιστορίας της Εθνικής, ως φορέα που βρισκόταν πάντοτε στην πρώτη γραμμή της κοινωνικής και πολιτισμικής ζωής στην Ελλάδα, και σε συνέχεια αυτής, σήμερα μάλιστα που η Τράπεζα αγκαλιάζει και τις κοινωνίες και τον πολιτισμό των χωρών στις οποίες διευρύνει επεκτεινόμενη τη δράση της, η πολιτική Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, για την ίδια και τον Όμιλο, όπως υιοθετήθηκε από το ΔΣ της, προσδιορίζει το στόχο και τις βασικές αξίες που διέπουν τη δράση αυτής.

Η παρούσα Πολιτική του ΔΣ της ΕΤΕ προσδιορίζει τους βασικούς άξονες της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης του Ομίλου και καθορίζει τις δράσεις της Τράπεζας και των θυγατρικών της στο χώρο αυτό.

Τα ΔΣ των θυγατρικών χρησιμοποιούν την παρούσα Πολιτική ως οδηγό για την ανάθεση αρμοδιοτήτων και εξουσιών όσον αφορά το σχεδιασμό, την υλοποίηση και τον έλεγχο των δράσεων αυτών.

➤ **Ο σκοπός της δράσης ΕΚΕ:**

Η Τράπεζα και οι θυγατρικές της προσβλέπουν σε ανάληψη υψηλού επιπέδου κοινωνικής ευθύνης, μέσα από την τήρηση και την προώθηση των πανανθρώπινων αξιών αλλά και των κοινωνικών, πνευματικών και πολιτιστικών αξιών των χωρών στις οποίες η Τράπεζα δραστηριοποιείται. Η Τράπεζα φροντίζει ώστε η κοινωνική της δράση να βρίσκεται πάντα σε αρμονία και με τα μακρόπνοα συμφέροντα των μετόχων της.

➤ **Αξίες:**

1. **Σεβασμός των ανθρωπίνων δικαιωμάτων**

2. **Σεβασμός για το περιβάλλον**

3. **Κοινωνική συνεισφορά**

Ο Όμιλος υποστηρίζει τις προσπάθειες αντιμετώπισης διεθνών προβλημάτων κοινωνικής και οικονομικής ανάπτυξης

4. **Συμβολή στις τέχνες, στον πολιτισμό και στην παιδεία**

5. **Ανεξαρτησία**

Η Εταιρική Κοινωνική Δράση της Τράπεζας και των Θυγατρικών της είναι ανεξάρτητη από τα επιμέρους συμφέροντα πελατών, μετόχων ή τρίτων. Η Τράπεζα και οι Θυγατρικές της δεν υποστηρίζουν ούτε επιχορηγούν πολιτικά κόμματα, με άμεσο ή έμμεσο τρόπο.

➤ **Πεδία Δράσης:**

Οι αξίες του Ομίλου ΕΤΕ υλοποιούνται στα ακόλουθα πεδία δράσης:

1. Άνθρωπος

Η Τράπεζα και οι Θυγατρικές της υποστηρίζουν προγράμματα κοινωνικής αλληλεγγύης, συνδράμουν στο έργο φορέων με αναγνωρισμένη δράση για την αντιμετώπιση κοινωνικών προβλημάτων και ενισχύουν ευαίσθητες κοινωνικές ομάδες και άτομα.

Προσφέρουν χορηγίες για βραβεία, υποτροφίες, έρευνα, έκδοση εντύπων, βιβλίων και αφιερωμάτων, στηρίζουν το επιστημονικό έργο, κυρίως συνέδρια, για όλο το φάσμα των επιστημών και συνδράμουν, με αίσθημα οικολογικής συνείδησης, στο έργο φορέων που μεριμνούν για το περιβάλλον και τη βιώσιμη ανάπτυξη.

Διαθέτουν πονήματα σε βιβλιοθήκες Πανεπιστημίων, Τεχνολογικών Ιδρυμάτων και άλλων κοινωνικών φορέων προκειμένου να καλύψουν ανάγκες γνώσης και έρευνας και προσφέρουν ως δωρεά ίδιο ηλεκτρονικό εξοπλισμό σε εκπαιδευτικά και κοινωνικά ιδρύματα.

Στηρίζουν μέσω χορηγιών τη διοργάνωση διεθνών κτλ. αθλητικών συναντήσεων καθώς και αθλητικές ομοσπονδίες και μεμονωμένους αθλητές για την προετοιμασία και συμμετοχή τους σε παγκόσμια πρωταθλήματα και Ολυμπιακούς Αγώνες.

2. Πολιτισμός

Η Τράπεζα και οι θυγατρικές της στηρίζουν δραστηριότητες και εκδηλώσεις που αφορούν τη μουσική, τα εικαστικά και τις παραστατικές τέχνες και προσφέρουν χορηγίες για τη διαφύλαξη και ανάδειξη του ιστορικού και πολιτιστικού «γίγνεσθαι», τη συντήρηση και αποκατάσταση μνημείων, για αρχαιολογικές ανασκαφές καθώς και για εκδόσεις πολιτιστικού και ιστορικού ενδιαφέροντος.

Συνδράμουν στην πραγματοποίηση συνεδρίων και άλλων εκδηλώσεων με επενδυτικό και χρηματοοικονομικό περιεχόμενο και παραχωρούν δωρεάν χώρους της Τράπεζας για διοργάνωση εκδηλώσεων τρίτων.

Φροντίζουν για την επιμέλεια, τον εμπλουτισμό, την καταγραφή και τη συντήρηση της Καλλιτεχνικής Συλλογής της Τράπεζας και το δανεισμό έργων της σε διάφορους πολιτιστικούς φορείς, προκειμένου να συμπεριληφθούν σε διοργανώσεις εκθέσεων στην Αθήνα και στην Περιφέρεια, καθώς και για τον δανεισμό ψηφιακών φωτογραφιών των έργων σε πολιτιστικούς φορείς και ιδιώτες.

3. Περιβάλλον

Η Τράπεζα και οι θυγατρικές της εφαρμόζουν με συνέπεια την πολιτική που έχουν χαράξει για τη βιώσιμη ανάπτυξη και την προστασία του περιβάλλοντος, ενισχύοντας την περιβαλλοντική συνείδηση του προσωπικού της και εμμέσως των μετόχων και της πελατείας τους. Παρακολουθούν και βελτιώνουν συνεχώς το Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης, σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο ISO 14001, ακολουθούν τη σχετική νομοθεσία, θέτουν στόχους με βάση τα αντίστοιχα κριτήρια, αποτιμούν της άμεσες και έμμεσες επιπτώσεις των δραστηριοτήτων τους στο περιβάλλον και παρακολουθούν τις διεθνείς τάσεις. Το Πρόγραμμα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης επικεντρώνεται στην εξοικονόμηση φυσικών πόρων, τον εξορθολογισμό των επαγγελματικών μετακινήσεων, την αποτελεσματική διαχείριση χαρτιού και

στερεών αποβλήτων, την εφαρμογή περιβαλλοντικών κριτηρίων στις προμήθειες και την εφαρμογή πολιτικής για την ανάλυση και την εκτίμηση περιβαλλοντικών κινδύνων στις διαδικασίες των χρηματοδοτήσεων.

➤ **Καθήκοντα και αρμοδιότητες**

Τα ΔΣ της Τράπεζας και όσων θυγατρικών της ασκούν εταιρική κοινωνική δράση, εγκρίνουν τον ετήσιο προϋπολογισμό σχετικά με τις δράσεις ΕΚΕ στο πλαίσιο του προϋπολογισμού του Ομίλου.

Υπεύθυνος για την εφαρμογή της πολιτικής ΕΚΕ είναι ο Διευθύνων Σύμβουλος του κάθε νομικού προσώπου.

Ο Διευθύνων Σύμβουλος της Τράπεζας εγκρίνει οποιαδήποτε δέσμευση εντός του εγκεκριμένου προϋπολογισμού ΕΚΕ και ενημερώνει το ΔΣ για τις σημαντικότερες αποφάσεις του. Για οποιαδήποτε δέσμευση που υπερβαίνει τον προϋπολογισμό ο Διευθύνων Σύμβουλος ζητά την έγκριση του ΔΣ. Επίσης μπορεί να παρέχει ευχέρεια στο Δ/ντή Γραμματείας ΔΣ για κατά περίπτωση χορηγίες μέχρι ποσού € 30.000, το συνολικό ποσό των οποίων δε θα υπερβαίνει το 10% του ετήσιου εγκεκριμένου προϋπολογισμού ΕΚΕ.

Τα ΔΣ των θυγατρικών της ΕΤΕ ορίζουν τις δικές τους ευχέρειες, έχοντας ως οδηγό την παρούσα πολιτική.

➤ **Σύγκρουση συμφερόντων**

Για οποιαδήποτε χορηγία σε νομικό πρόσωπο ή φορέα με τα οποία συνδέεται μέλος του ΔΣ, ανώτερο διευθυντικό στέλεχος της Τράπεζας και του Ομίλου ή μεγαλομέτοχος, απαιτείται έγκριση του ΔΣ. Ο Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης ορίζει την έννοια του συνδεδεμένου προσώπου. Η σχετική απόφαση λαμβάνεται χωρίς την παρουσία του εν λόγω προσώπου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

2. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΤΗΣ Ε.Τ.Ε.

Η κινητήριος δύναμη, σημαντική και απαραίτητη για την ανάπτυξη της Εθνικής Τράπεζας είναι οι εργαζόμενοι της. Αυτοί καλούνται να στηρίξουν μέσα από τις ικανότητες τους και την εργασιακή τους αποδοτικότητα την τράπεζα, καθώς είναι εκείνοι που ουσιαστικά έχουν τον μεγαλύτερο ρόλο για την σωστή λειτουργία της.

Διεκπεραιώνοντας τις υποχρεώσεις που έχουν από την ανάθεση των καθηκόντων που τους έχουν δοθεί, να φέρουν εις πέρας. Η Εθνική Τράπεζα προκειμένου να αναδειχθεί ως προτεινόμενη επιλογή εργοδότη επιλέγει το προσωπικό της και το αξιολογεί, το εκπαιδεύει και το εξελίσσει. Στόχος της είναι οι εργαζόμενοι της να ενεργούν σύμφωνα με τις σχετικές αρχές της εταιρικής συμπεριφοράς όπως διέπει ο «Κώδικας Ηθικής και Δεοντολογίας».

Οι αρχές αυτές συγκεκριμένα είναι:

- Νομιμότητα
- Προτεραιότητα στους πελάτες
- Ποιότητα προσωπικού
- Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο
- Σεβασμός στο περιβάλλον

Η τράπεζα διασφαλίζει στο προσωπικό της τις καλύτερες και πιο ασφαλείς συνθήκες. Δίνει ίσα δικαιώματα και ευκαιρίες σε όλους, εφαρμόζοντας ένα αξιοκρατικό σύστημα αξιολόγησης απόδοσης μέσα από προγράμματα τα οποία οργανώνει. Αυτά επιμορφώνουν και συμβάλλουν στην ανάπτυξη του προσωπικού καθώς και τη διαρκή βελτίωση των δεξιοτήτων του.

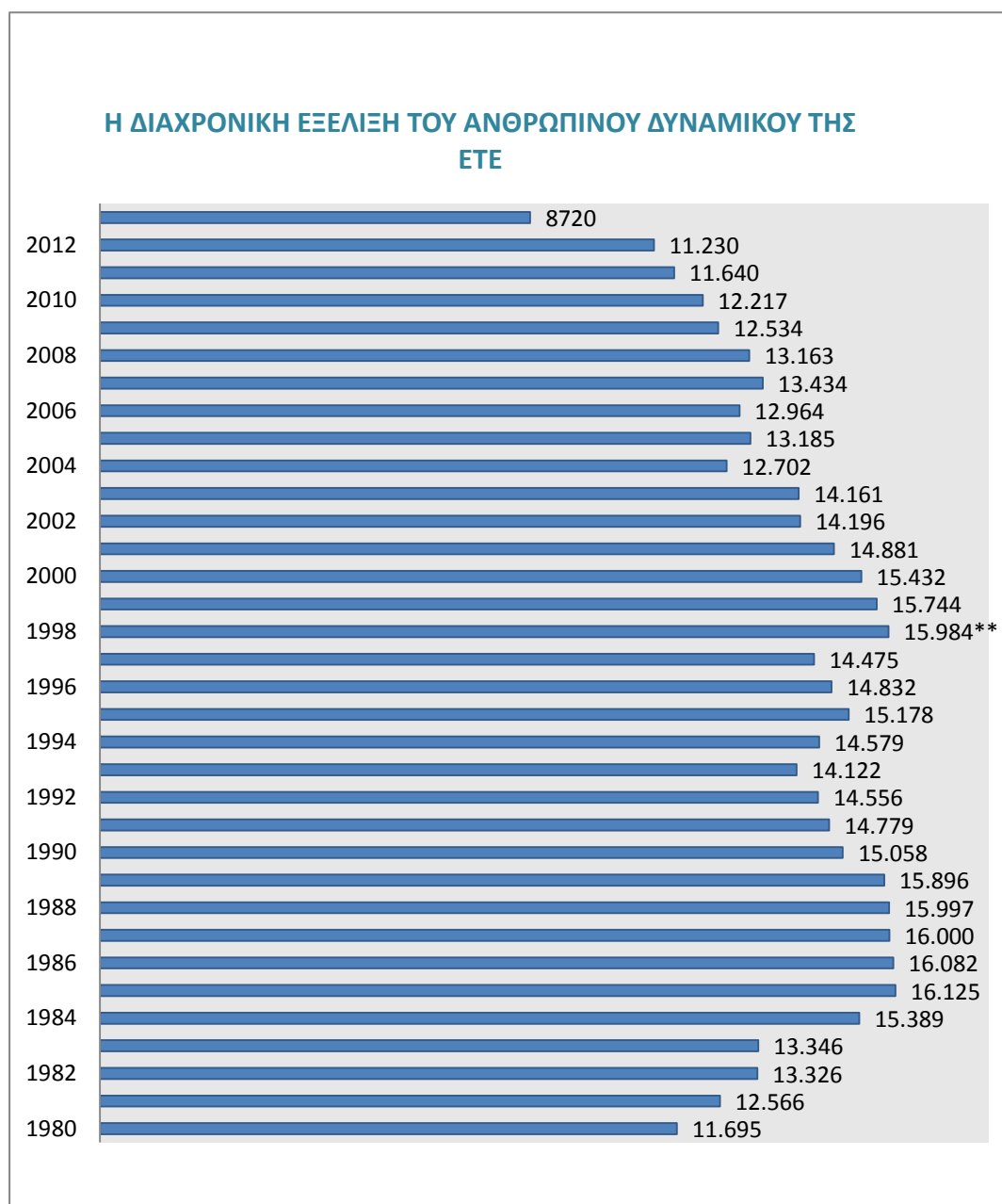
(Απόσπασμα από τον Κώδικα Ηθικής Συμπεριφοράς και Δεοντολογίας της Τράπεζας και του Ομίλου.)

Εώς και 31/12/2012 η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδας απασχολούσε πανελλαδικά περίπου 11.230 εργαζόμενους, συγκριτικά πολύ περισσότερους από τα υπόλοιπα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα του κλάδου.

Οι αλλαγές στου ανθρώπινου δυναμικού στα τέλη του 2013 ήταν μεγάλες. Με το πρόγραμμα αναδιάρθρωσης, 2.510 εργαζόμενοι της ΕΤΕ αποχώρησαν, (περίπου το 20% του προσωπικού) σε εθελούσια έξοδο με αποτέλεσμα την αισθητή μείωση του

προσωπικού της και εν συνεχεία το κλείσιμο κάποιων καταστημάτων. Η Τράπεζα υπολογίζει ότι το μισθολογικό κόστος θα μειωθεί κατά περίπου 160 εκατομμύρια ευρώ σε ετήσια βάση.

Αναλυτικότερα στον παρακάτω πίνακα όλες οι αυξομειώσεις στο Ανθρώπινο Δυναμικό της Ε.Τ.Ε* διαχρονικά από την ίδρυση της έως και 31/12/13:



(Πηγή: <http://www.nbg.gr/> “Το προσωπικό σε αριθμούς”)

*Οι αριθμοί του πίνακα αναφέρονται στο προσωπικό της Τράπεζας που έχει προσβληθεί στην Ελλάδα και δεν συμπεριλαμβάνουν το προσωπικό μονάδων του εξωτερικού, καθώς και το προσωπικό του Ομίλου.

**Η αύξηση του προσωπικού κατά το έτος 1998 οφείλεται σε συγχώνευση με την τέως ΕΚΤΕ.

2.1 Προσωπικό και Σταδιοδρομία

Έννοια Όρων "Προσωπικό ή Υπάλληλος":

- **"Προσωπικό ή Υπάλληλος"**, ορίζετε -εφόσον δεν χρησιμοποιείται προς διάκριση της υπαλληλικής ιδιότητας (σε αντιδιαστολή με αυτήν του εργατοτεχνίτη)-, κάθε πρόσωπο που παρέχει εξαρτημένη εργασία στην Τράπεζα, άσχετα από το φύλο, το βαθμό, την κατηγορία ή τον κλάδο στον οποίο ανήκει.

Κλάδοι και Διαβάθμιση Προσωπικού

Το προσωπικό της Τράπεζας κατανέμεται στους ακόλουθους υπηρεσιακούς Κλάδους:

1. Κλάδος Κύριου Προσωπικού
2. Κλάδος Τεχνικού Προσωπικού
3. Κλάδος Υποστηρικτικού Προσωπικού

Η διαβάθμιση σε κάθε Κλάδο έχει ως εξής:

1. Κλάδος Κύριου Προσωπικού

Βαθμοί:

- Δόκιμος
- Υπολογιστής Γ'
- Υπολογιστής Β'
- Υπολογιστής Α'
- Λογιστής Β'
- Λογιστής Α'
- Υποτμηματάρχης
- Τμηματάρχης Β'
- Τμηματάρχης Α'

- Υποδιευθυντής Β'
- Υποδιευθυντής Α'
- Διευθυντής

2. Κλάδος Τεχνικού Προσωπικού

Ο Κλάδος Τεχνικού Προσωπικού αποτελείται από τρεις κατηγορίες Κύριου Τεχνικού Προσωπικού:

- A. Κατηγορία Μηχανικών**
- B. Κατηγορία Υπομηχανικών**
- Γ. Κατηγορία Τεχνικών Βοηθών**

3. Κλάδος Υποστηρικτικού Προσωπικού

Ο Κλάδος του Υποστηρικτικού Προσωπικού αποτελείται από τρεις κατηγορίες προσωπικού:

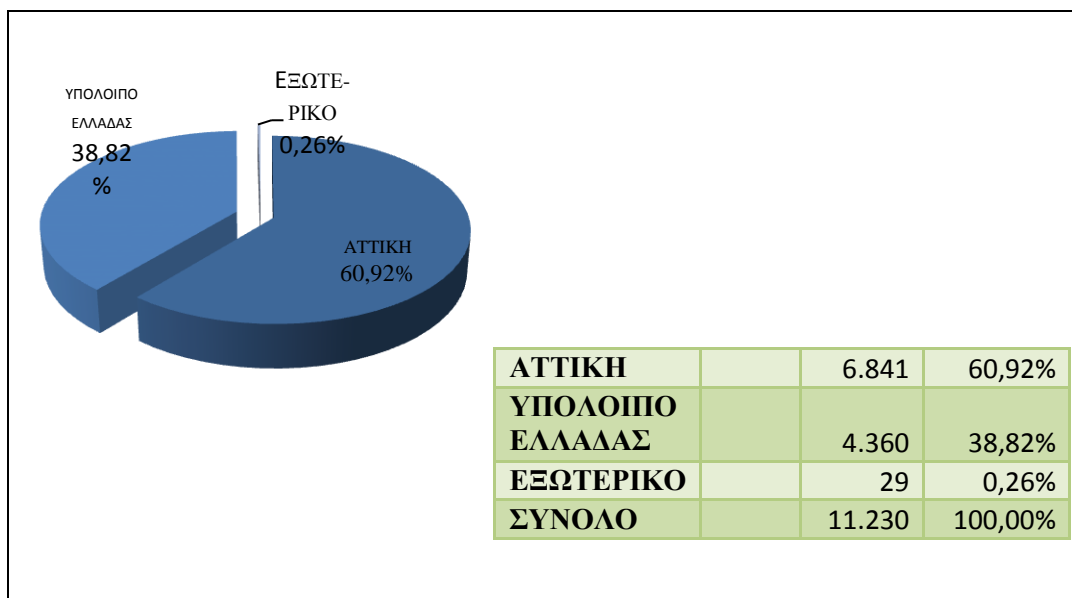
- A. Κατηγορία Φροντιστών**
- B. Κατηγορία Φυλάκων**
- Γ. Κατηγορία Προσωπικού Καθαριότητας**

➤ Σταδιοδρομία στην Εθνική Τράπεζα

Στόχος της Τράπεζας είναι η προσέλκυση και διατήρηση ικανού ανθρώπινου δυναμικού που θα ενστερνίζεται τις Αξίες και τις Αρχές της Εθνικής Τράπεζας και θα συμβάλλει στην εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού και θα επιδιώκει τη συνέχιση της δυναμικής του πορείας. Για το σκοπό αυτό, διενεργεί πανελλαδικούς διαγωνισμούς για τη στελέχωση των Καταστημάτων και των Μονάδων της και έχει συστήσει εξειδικευμένη Υποδιεύθυνση, η οποία αξιολογεί τα προσόντα των εργαζομένων σε συνάρτηση με τις ανάγκες της Τράπεζας και του Ομίλου, μεριμνώντας για την επαγγελματική τους εξέλιξη.

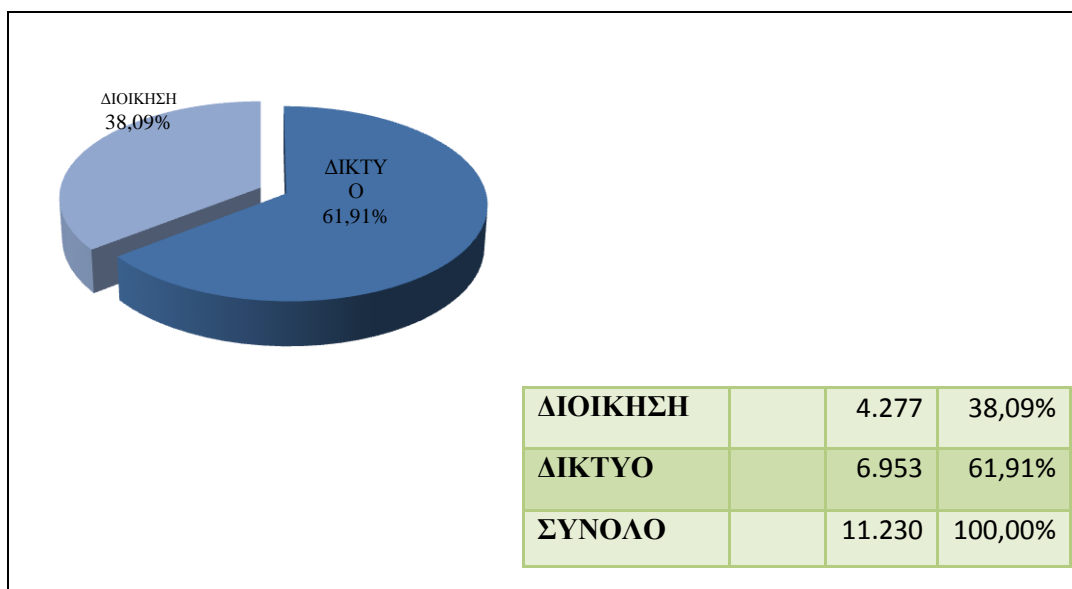
2.1.1 Αριθμοί και Ποσοστά

Στον παρακάτω πίνακα απεικονίζεται η κατανομή του προσωπικού της ΕΤΕ στα καταστήματα εντός και εκτός ελλάδας έως και 31/12/12.



(Πηγή: http://www.nbg.gr/wps/portal/el/THEGROUP/TheBank/content/Main_Sizes_GR)

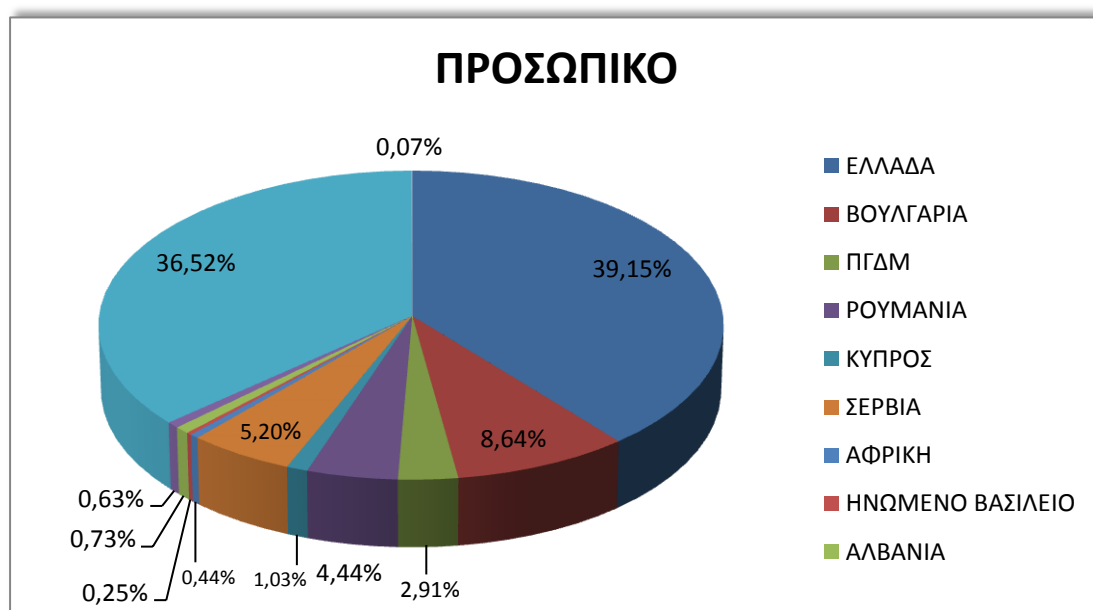
Στον επόμενο πίνακα έχουμε την κατανομή του προσωπικού της ΕΤΕ στη διοίκηση της εντός και εκτός ελλάδας έως και 31/12/12.



(Πηγή: http://www.nbg.gr/wps/portal/el/THEGROUP/TheBank/content/Main_Sizes_GR)

Στον πίνακα που ακολουθεί έχουμε για το έτος 2012 το σύνολο του προσωπικού της ΕΤΕ σε όλες τις χώρες που έχει παρουσία, αριθμητικά και ποσοστιαία.

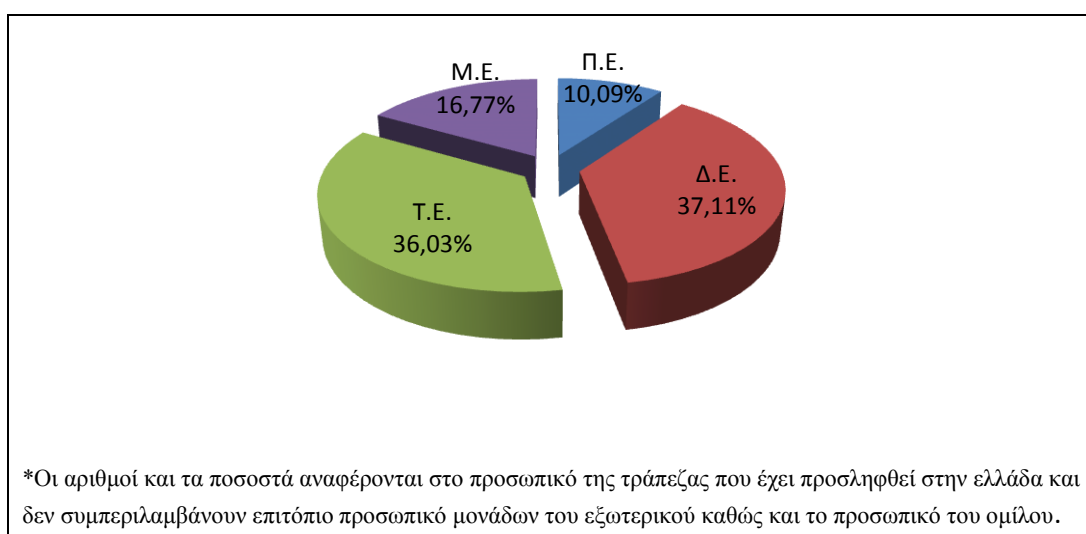
ΧΩΡΑ	ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΟΜΙΛΟΥ Ε.Τ.Ε			
	30/09/12	%ΕΠΙ ΣΥΝΟΛΟΥ	31/12/11	%ΕΠΙ ΣΥΝΟΛΟΥ
ΕΛΛΑΔΑ	13.705	39,15	13.953	39,15
ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ	3.023	8,64	3.090	8,64
ΠΓΔΜ	1.017	2,91	1.021	2,91
ΡΟΥΜΑΝΙΑ	1.555	4,44	1.649	4,44
ΚΥΠΡΟΣ	362	1,03	364	1,03
ΣΕΡΒΙΑ	1.819	5,20	1.826	5,20
ΑΦΡΙΚΗ	155	0,44	163	0,44
ΗΝΩΜΕΝΟ				
ΒΑΣΙΛΕΙΟ	89	0,25	97	0,25
ΑΛΒΑΝΙΑ	255	0,73	265	0,73
ΑΙΓΥΠΤΟΣ	219	0,63	228	0,63
ΤΟΥΡΚΙΑ	12.783	36,52	12.020	36,52
ΜΑΛΤΑ	25	0,07	22	0,07
ΣΥΝΟΛΟ	35.007	100,00	34.698	100,00



(ΠΗΓΗ: Πληροφοριακό Δελτίο για την προαιρετική Δημόσια πρόταση της ΕΤΕ προς τους μετόχους της Eurobank Ergasias)

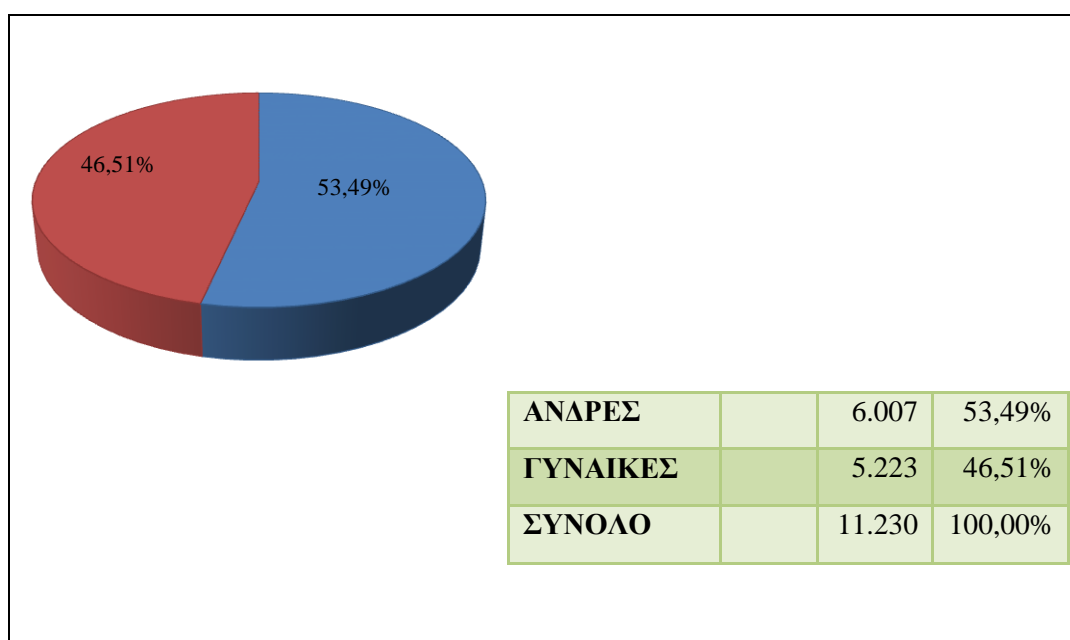
Η κατανομή του προσωπικού της ΕΤΕ ανάλογα με το μορφωτικό επίπεδο αριθμητικά και ποσοστιαία:

ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	ΠΛΗΘΟΣ	% ΕΠΙ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΟΥ
Πρωτοβάθμια εκπαίδευση (Δημοτικό-Γυμνάσιο)	1.333	10.09%
Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Λύκειο)	4.168	37.11%
Τριτοβάθμια εκπαίδευση (Πανεπιστήμιο)	4.046	36.03%
Μεταπτυχιακή εκπαίδευση (Master/Διδακτορικό)	1.883	16.77%
ΣΥΝΟΛΟ	11230	100,00%



(Πηγή: http://www.nbg.gr/wps/portal/el/THEGROUP/TheBank/content/Main_Sizes_GR)

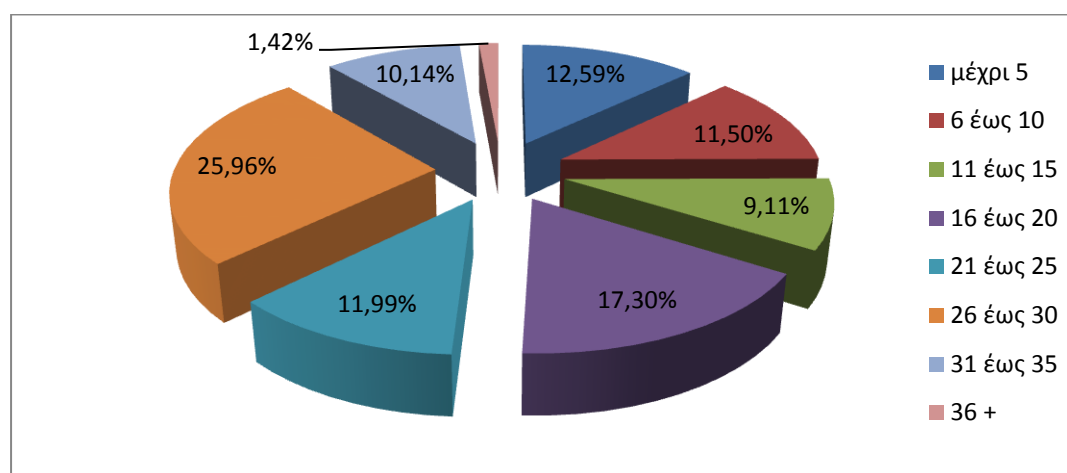
Η κατανομή του προσωπικού της ΕΤΕ κατά φύλο έως και 31/12/12:



(Πηγή: http://www.nbg.gr/wps/portal/el/THEGROUP/TheBank/content/Main_Sizes_GR)

Και τέλος η κατανομή του προσωπικού της ΕΤΕ με βάση τα έτη υπηρεσίας έως και 31/12/12.

ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	ΠΛΗΘΟΣ	% ΕΠΙ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΟΥ
μέχρι 5	1.414	12,59%
6 - 10	1.291	11,50%
11 - 15	1.023	9,11%
16 – 20	1.943	17,30%
21 - 25	1.346	11,99%
26 - 30	2.915	25,96%
31 - 35	1.139	10,14%
36 +	159	1,42%
ΣΥΝΟΛΟ	11.230	100,00%



(Πηγή: http://www.nbg.gr/wps/portal/el/THEGROUP/TheBank/content/Main_Sizes_GR)

2.2 Αξιολόγηση προσωπικού

Για κάθε υπάλληλο συντάσσεται κατ' έτος, σύμφωνα με τον οικείο Κανονισμό, Δελτίο Αξιολόγησης που αφορά τις γνώσεις, την ειδικότητα, την επιμέλεια, την ευσυνειδησία την επάρκεια, την ταχύτητα, τη σαφήνεια τη πληροτητα και την ακρίβεια κατά την εκτέλεση της υπηρεσίας, την ποιοτική και ποσοτική.

➤ Τα Κριτήρια Αξιολόγησης

Το Σύστημα Αξιολόγησης και Ανάπτυξης αποτελεί ένα καθοριστικό βήμα της Τράπεζας σε μια πορεία προς την κατεύθυνση της σταθερής και συνεχούς βελτίωσης τόσο των αποτελεσμάτων της, όσο και των δημιουργικών παραγωγικών δυνατοτήτων του προσωπικού της.

Για το σκοπό αυτό, το Σύστημα βασίζεται σε ένα Μικτό Μοντέλο Αξιολόγησης, το οποίο συμπεριλαμβάνει δύο (2) κριτήρια.

1ο κριτήριο

Στόχοι, για την αξιολόγηση των Διευθυντών (Κατ/των, Δ/νσεων και Ανεξάρτητων Υποδ/σεων) ή Εργασίες – Καθήκοντα, για την αξιολόγηση του υπόλοιπου προσωπικού.

2ο κριτήριο

Ιδιότητες – Εργασιακές Συμπεριφορές (για όλο το Προσωπικό).

➤ Οι Στόχοι, Εργασίες – Καθήκοντα στο Σύστημα Αξιολόγησης και Ανάπτυξης

Το επιμέρους κριτήριο των Στόχων αφορά **μόνο** τους Διευθυντές (Κατ/των, Δ/νσεων και Ανεξάρτητων Υποδ/σεων), οι οποίοι αναλαμβάνουν τη συνολική και κύρια ευθύνη για την πορεία των οικονομικών αποτελεσμάτων και την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων της Τράπεζας, όπως αυτοί εξειδικεύονται σε κάθε Υπηρεσιακή Μονάδα.

Το επιμέρους Κριτήριο των Εργασιών – Καθηκόντων αφορά στο υπόλοιπο Προσωπικό της Τράπεζας. Πρόκειται για τις κυριότερες εργασίες / καθήκοντα που συνήθως εκτελεί ένας υπάλληλος, κατά τη διάρκεια ενός έτους, σύμφωνα με: τις κύριες υπευθυνότητες - αρμοδιότητες που συμπεριλαμβάνονται στην περιγραφή του αντίστοιχου οργανωτικού ρόλου, με βάση τον Κανονισμό Λειτουργίας των υπηρεσιακών Μονάδων και τις συγκεκριμένες ανάγκες της εκάστοτε υπηρεσιακής Μονάδας

Έμφαση δίνεται στα ποιοτικά χαρακτηριστικά των εργασιών / καθηκόντων, επιδιώκοντας τόσο την αναγνώριση της ποιότητας της εργασίας των υπαλλήλων, όσο και την ατομική τους βελτίωση, όπου αυτή κρίνεται αναγκαία.

Βασικός **σκοπός** είναι η ανάδειξη των κατάλληλων, κατά περίπτωση, ποιοτικών προτύπων, τα οποία θα προάγουν σταθερά το ποιοτικό αποτέλεσμα σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο, συμβάλλοντας παράλληλα στην ικανοποίηση των πελατών, καθώς και των ίδιων των εργαζομένων.

Για τη διευκόλυνση της διαδικασίας της αξιολόγησης, ακολουθεί – υπό τύπο οδηγού - ένας συνοπτικός Πίνακας Ποιοτικών Χαρακτηριστικών καθώς και ενδεικτικών παραδειγμάτων εργασιών / καθηκόντων, με τα οποία συνήθως συνδέεται καθένα από τα αναφερόμενα ποιοτικά χαρακτηριστικά. Από τον συγκεκριμένο πίνακα θα αντλούνται μέχρι 3 **ποιοτικά χαρακτηριστικά**, τα οποία θα κρίνονται ως τα **πλέον αναγκαία**, για εκείνες τις εργασίες / καθήκοντα που καταγράφονται **προς αξιολόγηση**.

Ακολουθεί ο Πίνακας Ποιοτικών Χαρακτηριστικών:

Πίνακας Ποιοτικών Χαρακτηριστικών

ΠΟΙΟΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	ΣΥΝΗΘΩΣ ΑΝΑΦΕΡΟΝΤΑΙ
Ακρίβεια	<ul style="list-style-type: none"> • Στην αποφυγή κάθε είδους λαθών, ελλείψεων ή παραλείψεων <p>Ενδεικτικά παραδείγματα εργασιών που απαιτούν μεταξύ άλλων και ΑΚΡΙΒΕΙΑ:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Διεκπεραίωση ταμειακών συναλλαγών -έκδοση ταμειακών παραστατικών και. ➤ Αξιολόγηση δανειακών αιτημάτων πελατείας. ➤ Συμφωνία και έλεγχος λογαριασμών και αξιών καταστήματος. ➤ Κλείσιμο και συμφωνία ταμείου. ➤ Έλεγχος και διαχείριση καλυμμάτων δανείων και καταχώρησή τους στα συστήματα Profits και Velti κ.λπ..
Επάρκεια	<ul style="list-style-type: none"> • Στην τεκμηρίωση αποφάσεων, οδηγιών, κατευθύνσεων, συμπερασμάτων. • Στη διενέργεια κάθε είδους ελέγχων. • Στην τεκμηρίωση προγραμμάτων λογισμικού (software). • Στη διαχείριση καταστάσεων ή διεκπεραίωση εργασιών που προϋποθέτουν ένα συγκεκριμένο επίπεδο γνώσεων, ικανοτήτων, δεξιοτήτων, εμπειριών (δηλ. τεχνογνωσίας). <p>Ενδεικτικά παραδείγματα εργασιών που απαιτούν μεταξύ άλλων και ΕΠΑΡΚΕΙΑ:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Διενέργεια προληπτικού και Κατασταλτικού ελέγχου Καταστήματος. ➤ Προώθηση και πώληση τραπεζικών προϊόντων στους πελάτες που προϋποθέτει καλή γνώση των προϊόντων και των σχετικών διαδικασιών, καθώς και ικανότητα πώλησης. ➤ Διεκπεραίωση όλων των διαδικασιών που αφορούν

	<p>στα δάνεια (αξιολόγηση δανείων, εκταμίευση δανείων κ.λπ.).</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Σύνταξη ή και κωδικοποίηση Εγκυκλίων Οδηγιών, Ερμηνευτικών Εγκυκλίων, παροχή κατευθύνσεων ➤ Χορηγήσεις καταναλωτικών, στεγαστικών, επιχειρηματικών κ.ά. δανείων (αξιολόγηση, έγκριση, εκταμίευση κ.λπ.)
<p>Επιμέλεια</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Στη μέριμνα για ενημέρωση αρχείων, τήρηση λογαριασμών, ταξινόμηση εγγράφων, φακέλων, κλπ., με το απαιτούμενο περιεχόμενο, χρονική σειρά και τάξη. • Στη χρηστή διαχείριση των υλικών ή χρηματικών πόρων της Τράπεζας (αποφυγή περιττών δαπανών, σπατάλη υλικών, μέριμνα για είσπραξη απαιτήσεων της Τράπεζας κ.λπ.) <p>Ενδεικτικά παραδείγματα εργασιών που απαιτούν μεταξύ άλλων και ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Έκδοση ταμειακών παραστατικών, έλεγχος ταυτότητας πελάτη (ιδιαίτερα στα παραστατικά πληρωμών) – Ανάλυση μετρητών και διενέργεια προληπτικού ελέγχου όπου αυτό προβλέπεται. ➤ Τήρηση και φύλαξη όλων των ταμειακών παραστατικών. ➤ Τήρηση και φύλαξη των δανειακών συμβάσεων, των υποθηκών και ενέχυρων που αποτελούν καλύμματα δανείων. ➤ Παρακολούθηση, ρευστοποίηση δανείων ➤ Ασφάλιση των ενυπόθηκων καλυμμάτων των δανείων (ακίνητα) κ.λπ.
<p>Πληρότητα</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Στη συλλογή και τήρηση των αναγκαίων κατά περίπτωση στοιχείων ή δεδομένων. • Στη σύνταξη ή κατάρτιση οδηγιών, εγκυκλίων, λογιστικών καταστάσεων, αναφορών, συμφωνιών, προγραμμάτων λογισμικού, σχεδίων δράσης, συμβολαίων, συμβάσεων κλπ., έτσι ώστε να καλύπτονται ή να συμπεριλαμβάνονται όλοι οι κρίσιμοι παράγοντες που διέπουν μια διαδικασία, θέμα ή ζήτημα • Στην τήρηση κάθε είδους φακέλων, πχ. δανείων, πελατολογίου, διαταγών, προμηθευτών κ.λπ. <p>Ενδεικτικά παραδείγματα εργασιών που απαιτούν μεταξύ άλλων και ΠΛΗΡΟΤΗΤΑ:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Συλλογή απαραίτητων δικαιολογητικών και εγγράφων κατά την παραλαβή δανειακών αιτημάτων πελατείας και κατά το στάδιο της διεκπεραίωσης έως την εκταμίευση του δανείου ○ Συλλογή των απαραίτητων δικαιολογητικών κατά το άνοιγμα νέων λογαριασμών. • Πλήρης συμπλήρωση των στοιχείων των πελατών στο Profit κατά το άνοιγμα SHORT NAME νέων πελατών και διόρθωση – συμπλήρωση των υφιστάμενων (στο Profit) short name, όταν αυτό είναι δυνατό.

<p>Σαφήνεια</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Στη διατύπωση (γραπτά ή προφορικά) εννοιών, νοημάτων, οδηγιών, εγκυκλίων, επεξηγήσεων, έτσι ώστε να μην υπάρχει περιθώριο αμφιβολιών, συγχύσεων και παρεξηγήσεων οι οποίες συνήθως συνεπάγονται απώλεια χρόνου και κινδύνους από λανθασμένες ή και επιζήμιες επιλογές στα εμπλεκόμενα μέρη κ.λπ. <p>Ενδεικτικά παραδείγματα εργασιών που απαιτούν μεταξύ άλλων και ΣΑΦΗΝΕΙΑ:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Παρουσίαση και προώθηση – πώληση των προϊόντων της Τράπεζας, στους πελάτες. ➤ Σύνταξη ή και κωδικοποίηση Εγκυκλίων Οδηγιών, Ερμηνευτικών Εγκυκλίων, παροχή κατευθύνσεων
<p>Συνέπεια</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Στην παρακολούθηση και τήρηση των προβλεπομένων κατά περίπτωση χρονοδιαγραμμάτων, προθεσμιών. • Στην τήρηση των προβλεπόμενων κανόνων, οδηγιών. • Στην εκπλήρωση κάθε είδους καθηκόντων, υπηρεσιακών υποχρεώσεων, δεσμεύσεων κ.λπ. <p>Ενδεικτικά παραδείγματα εργασιών που απαιτούν μεταξύ άλλων και ΣΥΝΕΠΕΙΑ:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Παρακολούθηση των λήξεων των επιταγών ή άλλων αξιών που αποτελούν καλύμματα για δάνεια πελατείας (Κεφάλαια Κίνησης). ○ Παρακολούθηση των λήξεων αξιών τρίτων προς είσπραξη (Γραμμάτια – συναλλαγματικές). ○ Παρακολούθηση των λήξεων των περιόδων σταθερού επιτοκίου των δανειακών συμβάσεων σταθερού επιτοκίου των δανειακών συμβάσεων και την έγκαιρη ειδοποίηση και επαναδιαπραγμάτευση με τον πελάτη. ○ Παρακολούθηση των λήξεων των προθεσμιακών καταθέσεων και την ενημέρωση των πελατών. ○ Παρακολούθηση των λήξεων των βραχυπρόθεσμων δανείων (Κεφάλαια Κίνησης) για την επαναξιολόγηση των δανείων. ○ Διεκπεραίωση των διαδικασιών που αφορούν στα δάνεια (αξιολόγηση, εκταμίευση, παρακολούθηση, ρευστοποίηση κ.λπ.)
<p>Ταχύτητα</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Στην αμεσότητα ανταπόκρισης σε διάφορες ανάγκες της πελατείας ή της υπηρεσίας. • Στη διεκπεραίωση διαφόρων εργασιών. • Στην αμεσότητα αντίδρασης ή απεμπλοκής από δυσμενείς εξελίξεις – καταστάσεις κ.λπ. • Στην αμεσότητα ανταπόκρισης στις ανάγκες της αγοράς και του ανταγωνισμού • Στην εκμετάλλευση διαφόρων ευνοϊκών συγκυριών – ευκαιριών. • Στη λήψη κάθε είδους προληπτικών μέτρων και αποφυγής αντίστοιχων κινδύνων.

(Πηγή: http://www.nbg.gr/portal/el/THEGROUP/TheBank/content/Human_Resources/Personnel_Appraisal)

2.3 Αμοιβές προσωπικού

Στις 22 Μαΐου το 2013 η νέα κλαδική ΣΣΕ, που αρχισε, διασφάλισε την εργασία για όλους τους εργαζόμενους στο χώρο των Τραπεζών. Οι δυσμενείς μνημονιακές συνθήκες επηρέασαν -αρνητικά- σε σημαντικό βαθμό τον χρηματοπιστωτικό κλάδο.

Οι αμοιβές προσωπικού στην ΕΤΕ (όπως και στις περισσότερες τράπεζες) μειώθηκαν από 4% έως 15% φέρνοντας και απώλειες θεσμικών δικαιωμάτων. Η νέα επιχειρησιακή σύμβαση λοιπόν έχει διάρκεια έως το 2015 και προβλέπει μειώσεις μισθών για τις αποδοχές άνω των 1.800 ευρώ. Οι μειώσεις των αποδοχών, ξεκίνησαν από 84 ευρώ και έφτασαν έως τα 1.156 ευρώ για τους πολύ υψηλόβαθμους.

Το σύνολο των καταβαλλόμενων μηνιαίων αποδοχών των εργαζομένων της Τράπεζας, μειώθηκε ως εξής:

- Για το τμήμα των αποδοχών μέχρι 1.000 ευρώ σε ποσοστό 4,0%
- Για το τμήμα των αποδοχών από 1.001 ευρώ μέχρι 2.000 ευρώ σε ποσοστό 7,5%
- Για το τμήμα των αποδοχών από 2.001 ευρώ και άνω σε ποσοστό 15%.

Από την ανωτέρω μείωση εξαιρέθηκαν οι υπάλληλοι των οποίων οι μηνιαίες καταβαλλόμενες αποδοχές δεν υπερβαίνουν το ύψος των 1.800 ευρώ. Σε κάθε περίπτωση, η μείωση δεν είχε ως αποτέλεσμα τον περιορισμό των μηνιαίων αποδοχών των υπαλλήλων σε ύψος κατώτερο των 1.800 ευρώ ή των προβλεπόμενων από την εκάστοτε ισχύουσα Κλαδική Σ.Σ.Ε. μηνιαίων αποδοχών.

Σύμφωνα με την Σύμβαση που ισχύει από 1/7/2013 οι μισθοί των Διευθυντών και Υποδιευθυντών διαμορφώνονται στα ποσά των €1.559 και €1.355, ως εξής:

ΕΤΗ ΠΑΡΑΜΟΝΗΣ	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΒΑΣΙΚΟΣ ΜΙΣΘΟΣ	ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΒΑΣΙΚΟΣ ΜΙΣΘΟΣ
1	1.574,00	1.370,00
2	1.590,00	1.383,00
3	1.607,00	1.395,00
4	1.622,00	1.411,00
5	1.636,00	1.421,00
6	1.653,00	1.435,00
7	1.668,00	1.435,00
8	1.684,00	1.464,00

(Ο βασικός μισθός καθορίζεται από την εκάστοτε ισχύουσα Κλαδική Σύμβαση Εργασίας.)

Επαναπροσδιορισμένα κλιμάκια του Βασικού Μισθού, με μείωση κατά 6% από 01/07/2013. Οι μισθοί διαμορφώθηκαν ως εξής:

	ΚΥΡΙΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	ΒΟΗΘΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤ ΑΣ
ΚΛΙΜΑΚΙΑ	Βασικός Μισθός	Βασικός Μισθος	Βασικός Μισθος
0	940,00	872,00	833,00
1	941,00	876,00	837,00
2	943,00	878,00	838,00
3	945,00	879,00	839,00
4	946,00	881,00	840,00
5	947,00	882,00	841,00
6	948,00	884,00	845,00
7	948,00	885,00	846,00
8	949,00	887,00	848,00
9	950,00	888,00	850,00
10	952,00	890,00	852,00
11	953,00	893,00	854,00
12	954,00	894,00	854,00
13	955,00	896,00	856,00
14	956,00	897,00	857,00
15	957,00	898,00	859,00
16	958,00	900,00	860,00
17	962,00	908,00	861,00
18	971,00	918,00	863,00
19	985,00	925,00	864,00
20	995,00	934,00	865,00
21	1.006,00	947,00	868,00
22	1.017,00	955,00	869,00
23	1.029,00	963,00	870,00
24	1.041,00	972,00	871,00
25	1.051,00	981,00	872,00
26	1.063,00	992,00	876,00
27	1.073,00	1.001,00	879,00
28	1.084,00	1.008,00	
29	1.095,00	1.018,00	
30	1.107,00	1.029,00	
31	1.118,00		
32	1.128,00		
33	1.143,00		

(Ο βασικός μισθός καθορίζεται από την εκάστοτε ισχύουσα Κλαδική Σύμβαση Εργασίας.)

Οι ανωτέρω βασικοί μισθοί, για κάθε χρόνο παραμονής τους μετά το 33ο κλιμάκιο ή για κάθε χρόνο παραμονής τους στον βαθμό, διαμορφώνονται στον παρακάτω πίνακα ως εξής:

ΚΑΤΑΛΗΤΙΚΑ ΚΛΙΜΑΚΙΑ			
ΚΛΙΜΑΚΙΑ	Βασικός Μισθος	Βασικός Μισθος	Βασικός Μισθος
1	1.153,00	1.039,00	880,00
2	1.163,00	1.047,00	883,00
3	1.172,00	1.056,00	888,00
4	1.186,00	1.069,00	895,00
5	1.198,00	1.076,00	900,00
6	1.206,00	1.085,00	906,00
7	1.219,00	1.096,00	911,00
8	1.230,00	1.106,00	917,00

- Οι πάσης φύσεως αμοιβές του προσωπικού καθορίζονται όπως ορίζεται από το Νόμο, σύμφωνα με τις διατάξεις των ΣΣΕ και τις αποφάσεις της Διοίκησης.
- Στο προσωπικό χορηγούνται επιδόματα, όπως ειδικότερα προβλέπεται από τις Σ.Σ.Ε., τις διατάξεις νόμων, ή από τυχόν ευνοϊκότερες αποφάσεις της Διοίκησης.
- Με απόφαση του Διοικητή είναι δυνατό να χορηγούνται κάθε μήνα έξοδα παράστασης στα στελέχη της Τράπεζας. Με την ίδια απόφαση καθορίζονται ειδικότερες λεπτομέρειες καθώς και οι περιπτώσεις περικοπής των εν λόγω εξόδων.
- Το προσωπικό της Τράπεζας που έχει οριστεί για εκτέλεση ειδικής υπηρεσίας, και εξαιτίας αυτής φέρει ειδικό τίτλο (π.χ. Επιθεωρητής, Μελετητής, Dealer, Teller κλπ.) λαμβάνει ειδικά επιδόματα. Διατηρούν τον τίτλο αυτό και λαμβάνουν τα εν λόγω επιδόματα, εφόσον εκτελούν την ειδική αυτή υπηρεσία.

2.4 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη

➤ Εκπαίδευση Προσωπικού

Η επαγγελματική εκπαίδευση και η συνεχής επιμόρφωση του προσωπικού αποτελεί υποχρέωση της Τράπεζας, καθώς και δικαίωμα και υποχρέωση των εργαζομένων.

Στόχοι της παρεχόμενης εκπαίδευσης είναι η βελτίωση της υπηρεσιακής κατάρτισης και εμπειρίας και η επαγγελματική επιμόρφωση και η ανάπτυξη του μορφωτικού επιπέδου των εργαζομένων, ώστε να διασφαλίζεται η έγκαιρη και ομαλή προσαρμογή των εργαζομένων στις εκάστοτε απαιτήσεις του τραπεζικού επαγγέλματος σε νέες γνώσεις, δεξιότητες και ειδικεύσεις, και κατοχυρώνεται η απασχόληση και η υπηρεσιακή τους ανάπτυξη και απόδοση στα πλαίσια των επιχειρηματικών στόχων της Τράπεζας.

Τα προγράμματα εκπαίδευσης εγκρίνονται από το Συμβούλιο Επιμόρφωσης Προσωπικού, ύστερα από εισήγηση της αρμόδιας Μονάδας.

Η ανάπτυξη και εκπαίδευση των εργαζομένων αποτελούν τα σημαντικότερα οχήματα αναβάθμισης του επιπέδου των εργαζομένων ως επαγγελματικές οντότητες και κατά συνέπεια της Τράπεζας. Η συνεχής βελτίωση της τεχνογνωσίας και των επαγγελματικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εργαζομένων μέσω αναπτυξιακών παρεμβάσεων, σε συνδυασμό με την προώθηση της αυτοεκπαίδευσης και της δια βίου μάθησης είναι στην κορυφή της ατζέντας όσον αφορά τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Τα είδη εκπαιδύσεως του προσωπικού ποικίλουν για να καλυψουν καθε απαίτηση της τραπεζας. Αυτά είναι:

- **Ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση**

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα της Τράπεζας εναρμονίζονται με τους εκάστοτε επιχειρησιακούς στόχους όπως τη διατήρηση της θέσης της στην εγχώρια αγορά και την ενίσχυση της παρουσίας της στις χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης.

Το μεγαλύτερο μέρος των προγραμμάτων υλοποιείται **ενδοεπιχειρησιακά**. Η επιμόρφωση του προσωπικού πραγματοποιείται με την χρήση συμμετοχικών μεθόδων εκπαίδευσης ώστε να εξασφαλίζεται η ενεργητική και συνεχής συμμετοχή των εκπαιδευομένων στη μαθησιακή διαδικασία καθώς και η επικοινωνία και συνεργασία εκπαιδευόμενου και εκπαιδευτή. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα καλύπτουν τους παρακάτω τομείς επιμόρφωσης: Βασική Εκπαίδευση, Τραπεζικές Εργασίες, Ανάπτυξη Προσωπικών Δεξιοτήτων, Διοικητική Επιμόρφωση, Οικονομική Επιμόρφωση, Γενική Επιμόρφωση και Μηχανογραφικές Εφαρμογές.

Η συνεχής αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων καθώς και διερεύνηση των εκπαιδευτικών αναγκών πραγματοποιείται με σκοπό την αναπροσαρμογή τους ώστε να ανταποκρίνονται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες και να είναι αποτελεσματικά.

Επίσης, αξιοποιώντας τις δυνατότητες του εσωτερικού διαδικτύου της Τράπεζας, η Διεύθυνση Ανάπτυξης Προσωπικού συνδράμει το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης ώστε να μπορεί να αντεπεξέρχεται στις εκπαιδευτικές ανάγκες του, προσφέροντας έναν αυξανόμενο αριθμό ηλεκτρονικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων (e-learning). Παράλληλα, με τον τρόπο αυτό, στηρίζει την πολιτική περιβαλλοντικής διαχείρισης που έχει υιοθετήσει η Τράπεζα.

- **Συμμετοχή σε προγράμματα εκτός Τράπεζας στην Ελλάδα και το εξωτερικό**

Η συμμετοχή προσωπικού σε σεμινάρια και συνέδρια έγκριτων φορέων επαγγελματικής επιμόρφωσης, εντός και εκτός Ελλάδας, συμβάλλει στην παρακολούθηση των εξελίξεων στον τραπεζικό τομέα και συμπληρώνει την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση.

- **Προγράμματα Σπουδών**

Η Τράπεζα αποδίδει μεγάλη σημασία στη συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού της με σκοπό την επαγγελματική πρόοδο και τη δια βίου εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού της. Για το λόγο αυτό υποστηρίζει κατά κύριο λόγο προγράμματα απόκτησης Επαγγελματικών Πιστοποιήσεων αλλά και προγράμματα Μεταπτυχιακών Σπουδών σε τομείς ενδιαφέροντος της Τράπεζας, προσφέροντας οικονομική βοήθεια και άλλες παροχές.

- **Προγράμματα Ξένων Γλωσσών**

Η Εθνική Τράπεζα υποστηρίζει την εκμάθηση, βελτίωση ή εξειδίκευση των γνώσεων του προσωπικού σε ξένες γλώσσες και ιδιαίτερα στην αγγλική. Στόχος της δραστηριότητας αυτής είναι να δοθεί η δυνατότητα στους υπαλλήλους να ανταποκρίνονται πληρέστερα στις επαφές τους με το κοινό, να επικαιροποιούν τις γνώσεις τους και να συμπληρώνουν ελλείψεις τους στο συγκεκριμένο τομέα, έτσι ώστε να προσφέρουν συνεχώς υψηλού επιπέδου υπηρεσίες.

- **Εκπαίδευση του προσωπικού του Ομίλου της Τράπεζας**

Η ανάδειξη του Ομίλου της Εθνικής σε αξιόπιστη και με ηγετική θέση δύναμη στα Βαλκάνια και ιδιαίτερα την περιοχή της Νοτιανατολικής Ευρώπης, προϋποθέτει την πλήρη και συνεχή εκπαιδευτική στήριξη του προσωπικού του Ομίλου, στις χώρες αυτές.

- **Προγράμματα Ε.Ε.**

Τα προγράμματα αυτά επιδοτούνται είτε απευθείας από την Ευρωπαϊκή Ένωση είτε εντάσσονται στο πλαίσιο των Κοινοτικών Πλαισίων της χώρας μας.

Η μελέτη, η παρακολούθηση /ενημέρωση και η αξιολόγηση της σκοπιμότητας συμμετοχής σε προγράμματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, τα οποία εξετάζουν και προωθούν θέματα εκπαιδευτικού ή /και γενικότερου ενδιαφέροντος της Τράπεζας, αποτελούν ενέργειες οι οποίες υπηρετούν την ποιοτική επιμόρφωση του προσωπικού.

➤ **Ανάπτυξη Προσωπικού**

Ακολουθώντας σύγχρονες επιστημονικές μεθόδους και με σκοπό την επιλογή, ανάπτυξη και εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού:

- Διερευνά τις κλίσεις, τις δεξιότητες και τις επαγγελματικές ικανότητες του προσωπικού της Τράπεζας και διατυπώνει συμπεράσματα ως προς τις δυνατότητες αξιοποίησής του, σε συνδυασμό με τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού.
- Αναπτύσσει προγράμματα καριέρας, προγραμματισμού διαδοχής και διοίκησης ταλέντων, αξιοποιώντας σημαντικές για την Τράπεζα επαγγελματικές δεξιότητες, ειδικές γνώσεις / ικανότητες και ιδιαίτερα προσόντα των εργαζομένων.
- Δημιουργεί προσωπικά σχέδια ανάπτυξης των εργαζομένων.
- Επιλέγει υπαλλήλους και στελέχη για την κάλυψη θέσεων εργασίας / ευθύνης, με βάση ειδικές προδιαγραφές καταλληλότητας.
- Συμμετέχει σε Επιτροπές επιλογής προσωπικού για την κάλυψη θέσεων της Τράπεζας που έχουν προκηρυχθεί.

- Παρακολουθεί την προσαρμογή και την αποτελεσματικότητα των στελεχών και υπαλλήλων, που έχουν τοποθετηθεί σε θέσεις κατόπιν προγράμματος επιλογής (follow up).
- Συνεργάζεται με τη Δ/ση Προσωπικού για τον καθορισμό κριτηρίων / προδιαγραφών για την πρόσληψη προσωπικού.
- Διεξάγει έρευνες, εκπονεί μελέτες και διατυπώνει προτάσεις / εισηγήσεις στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων της.
- Παρακολουθεί και εφαρμόζει - δοκιμαστικά ή τακτικά - νέες μεθοδολογίες και συστήματα επιλογής και ανάπτυξης προσωπικού.

➤ Δείκτες Εκπαίδευσης

Στον παρακάτω πίνακα έχουμε αριθμητικά τους δείκτες εκπαίδευσης από το 2009 έως και 2011.

	2011	2010	2009
Αριθμός εκπαιδεύσεων που πραγματοποιήθηκαν	549	557	480
Συμμετοχές σε ενδοεπιχειρησιακές εκπαιδεύσεις	6.150	8.713*	9.800*
Συμμετοχές σε σεμινάρια εκτός Τράπεζας	210	510*	600*
Συμμετοχές σε σεμινάρια εξ αποστάσεως	4.207	-	-
Σύνολο συμμετοχών σε εκπαιδεύσεις	10.567	9.223	10.400
Αριθμός ανθρωποωρών εκπαίδευσης (συμμετοχές σε ώρες)	173.901	130.838	206.000
Ποσό που δαπανήθηκε για εκπαίδευση (σε € εκατ.)	3,8	3,8	3,8

(Πηγή: http://www.nbg.gr/wps/portal/el/THEGROUP/TheBank/content/human_development_gr)

*Τα στοιχεία για τα έτη 2009 & 2010 περιέχουν και τα σεμινάρια εξ αποστάσεως

2.5 Εθελούσιες αποχωρήσεις

Το πρόγραμμα εθελούσιας αποχώρησης που έθεσε σε εφαρμογή η Εθνική Τράπεζα είχε ως στόχο την αποχώρηση όσων έχουν κλείσει 25ετία. Το πρόγραμμα απευθυνόταν σε όλους τους υπαλλήλους της Εθνικής, συμπεριλαμβανομένων και των υπαλλήλων των πρώην FBB και Probank, ανάλογα με την κατηγορία που είχε ο καθένας τους στο πλαίσιο του σχεδίου αναδιάρθρωσής της.

Όλοι οι εργαζόμενοι πληροφορηθηκαν με τις λεπτομερίες σχετικά με το σχέδιο αναδιάρθρωσης και υπέβαλαν τις αιτήσεις τους εντός προθεσμίας που άρχισε 20/12/13 και έληξε 30/12/13. Οι συμβάσεις εργασίας των υπαλλήλων που εκδηλωσαν σχετικό ενδιαφέρον έγιναν αποδεκτές και λύθηκαν την 31η Δεκεμβρίου 2013.

Βασικός στόχος της ΕΤΕ ήταν η μείωση του λειτουργικού κόστους με την ανανέωση του προσωπικού της και γι' αυτό ανάλογα με την πορεία του προγράμματος είναι πιθανόν να υπάρξει και μικρός αριθμός νέων προσλήψεων.

Το ετήσιο **όφελος** της τράπεζας εκτιμήθηκε ότι θα ανέλθει σε 160 εκατ. ευρώ, υπερκαλύπτοντας στη διετία το έκτακτο κόστος χρηματοδότησης του προγράμματος.

Εμποδια: Το πρόγραμμα ανακοινώθηκε τον Φεβρουάριο του 2013, αλλά δεν προχώρησε λόγω της τότε επικείμενης συγχώνευσης με τη Eurobank, ενώ η καθυστέρηση κόστισε στην τράπεζα ένα σημαντικό ποσό. Οι όροι της εθελουσίας ήταν παρόμοιοι με τις εθελουσίες εξόδους άλλων τραπεζών όπως της Πειραιώς και Eurobank.

➤ Προβλέψεις

Το Ταμείο Αυτασφάλισης των εργαζομένων της Εθνικής Τράπεζας θα συνεχίσει τη λειτουργία του ενώ υπήρξε συμβιβασμός με τη διοίκηση της Εθνικής προκειμένου να προχωρήσει η εθελουσία.

Η Εθνική Τράπεζα θα καταβάλλει μειωμένη, σε σχέση με το παρελθόν, εισφορά στο Ταμείο, η οποία θα ανέρχεται σε δεκατ. ευρώ. Η βιωσιμότητα του Ταμείου εξασφαλίζεται πλήρως με την αποδοχή από την πλευρά των ασφαλισμένων της μείωσης κατά 20% του εφάπαξ. Οι όροι, με βάση τις ίδιες πηγές, έγιναν αποδεκτοί από όλες τις πλευρές, έτσι το Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας συμφώνησε.

2.5.1 Δικαίωμα στην Εθελούσια

Δικαίωμα συμμετοχής στο πρόγραμμα είχαν:

- Οι εν ενεργεία υπάλληλοι της τράπεζας που άνηκαν στους κλάδους του κυρίου και τεχνικού προσωπικού (πλην του προσωπικού που ανήκει στην κατηγορία Υποστηρικτικού Προσωπικού Συντηρητών) και οι δικηγόροι με πάγια αντιμισθία (τακτικοί, έμμισθοι μη τακτικοί, νομικοί σύμβουλοι) υπό τις εξής προϋποθέσεις
- Όσοι είχαν συμπληρώσει υπηρεσία στην τράπεζα (συμπεριλαμβανομένης της υπηρεσίας σε απορροφηθείσες εταιρείες) 25 ετών
- Όσοι είχαν υπαχθεί στην κοινωνική ασφάλιση το πρώτο μέχρι 31.12.1992

- Όσοι είχαν συμπληρώσει τις προϋποθέσεις για να λάβουν πλήρη σύνταξη γήρατος από έναν εκ των άνω ασφαλιστικών ταμείων, σύμφωνα με την ισχύουσα σήμερα νομοθεσία
- Ειδικά για τους ασφαλισμένους του ΤΣΠΕΤΕ όσοι συμπλήρωναν τις προϋποθέσεις για να λάβουν πλήρη σύνταξη το αργότερο μέχρι 31.12.2016
- Όσοι δεν είχαν θεμελιώσει δικαίωμα άμεσης λήψης πλήρους σύνταξης από το ΙΚΑ-ΕΤΑΜ ή από το ΕΤΑΑ
- Όσοι δεν θα θεμελιώναν τέτοιο δικαίωμα για την επόμενη τριετία και συγκεκριμένα μέχρι τις 31.12.2016
- Δικαίωμα συμμετοχής είχε αποκλειστικά το προσωπικό που προερχόταν από τις τράπεζες FBB και Probank και το οποίο εργαζόταν στην τράπεζα με σχέση εργασίας ή έμμισθης εντολής αορίστου χρόνου.

2.5.2 Πλεονεκτήματα Εξόδου

Ανανέωση προσωπικού

Η ολοκλήρωση της οικειοθελούς αποχώρησης του 20% περίπου του προσωπικού της τράπεζας στην Ελλάδα, σαν στόχο έχει την μείωση των λειτουργικών δαπανών που θα επιτρέψουν στον όμιλο να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα που δημιουργήσε η κρίση χρέους στην εγχώρια αγορά.

Ο επικεφαλής της διοίκησης του ομίλου εκτός από τη μείωση του κόστους μισθοδοσίας, θα επιδιώξει την ανανέωση του προσωπικού, την οποία θεωρεί απαραίτητη για τον εκσυγχρονισμό της λειτουργικής αναδιάρθρωσης της τράπεζας.

Όπως αναφέρουν πηγές από την τράπεζα, στο πλαίσιο των κανόνων του εταιρικού ήθους, όποιος συμμετάσχει στο πρόγραμμα δε θα μπορεί να ξαναεργαστεί στην τράπεζα ή σε άλλη εταιρεία του ομίλου, με οποιαδήποτε είδους σχέση.

2.5.3 Κίνητρα – Αποζημιώσεις

Τα κίνητρα αποχώρησης διακρίθηκαν ανάλογα με τα χρόνια και τη θέση εργασίας, ενώ το ανώτατο ύψος αποζημίωσης είχε οριστεί στις 170.000 ευρώ. Αυτά είναι:

1. Κίνητρα για όσους εκ των υπαλλήλων είχαν θεμελιώσει ήδη δικαίωμα για λήψη πλήρους σύνταξης γήρατος από το ΙΚΑ-ΕΤΑΜ.

Θα καταβληθεί η μεγαλύτερη, όσον αφορά το ύψος, μεταξύ της προβλεπόμενης από το άρθρο 8 εδ.α΄ του Ν.3198/1955 και της προβλεπόμενης από το άρθρο 8 εδ.β΄ του Ν.3198/1955 αποζημίωσης. Για τους υπόλοιπους θα καταβληθεί η προβλεπόμενη από το άρθρο 8 εδ. α΄ του Ν. 3198/1955 αποζημίωση.

Όσοι θεμελιώναν δικαίωμα λήψης σύνταξης 31 Δεκεμβρίου 2013, έλαβαν το 50% του μισθού Δεκεμβρίου 2013 Χ τα χρόνια υπηρεσίας στην τράπεζα + την αποζημίωση τους (το ανώτατο ύψος της αποζημίωσης δεν μπορούσε να υπερβαίνει τις 60.000 ευρώ).

Παράδειγμα: Έστω ότι κάποιος είχε μισθό **2.500** ευρώ και υπηρέτησε **30 χρόνια** στην τράπεζα θα λάμβανε εκτός από την αποζημίωση και ποσό 1.250 ευρώΧ30 χρόνια = **37.500 ευρώ**.

2. Κίνητρο αποχώρησης βάσει των συνολικών συμπληρωμένων ετών υπηρεσίας στην τράπεζα.

Αποζημίωση, η οποία συνίσταται σε ποσοστό 50% του μικτού μισθού μηνός Δεκεμβρίου 2013, χωρίς να ληφθεί υπόψη τυχόν αποζημίωση για υπερεργασία, υπερωριακή εργασία, νυκτερινή εργασία, εργασία τις Κυριακές και αργίες, καθώς και τα επιδόματα γραφείων διοίκησης, στέγασης, ειδικών οικονομικών κινήτρων, standby και εκτάκτων κλησεων, πολλαπλασιαζόμενου με τον αριθμό των συμπληρωμένων ετών υπηρεσίας στην τράπεζα.

3. Κίνητρο αποχώρησης βάσει υπολειπόμενων μηνών υπηρεσίας.

Για όσους εκ των ασφαλισμένων στο ΤΣΠΕΤΕ υπαλλήλων ήταν να θεμελιώσουν δικαίωμα λήψης πλήρους ή μειωμένης σύνταξης γήρατος την επόμενη τριετία, τα κίνητρα αποχώρησης περιλαμβάνανε επιπλέον αποζημίωση, η οποία ήταν σε ποσοστό 50% του μικτού μισθού μηνός Δεκεμβρίου 2013 και αφαιρουμένων των εισφορών εργαζομένου προς τους οργανισμούς κοινωνικής ασφάλισης, πολλαπλασιαζόμενου επί τον αριθμό των υπολειπόμενων μηνών, βάσει της ισχύουσας νομοθεσίας, μέχρι τη θεμελίωση δικαιώματος λήψης πλήρους ή μειωμένης σύνταξης.

4. Ασφαλιστική κάλυψη υπολειπόμενων μηνών υπηρεσίας.

Για όσους εκ των ασφαλισμένων στο ΤΣΠΕΤΕ υπαλλήλων είχαν να θεμελιώσουν δικαίωμα λήψης πλήρους ή μειωμένης (κατά περίπτωση) σύνταξης γήρατος την

επόμενη τριετία (μέχρι 31.12.2016), θα καλυφθεί το σύνολο των εισφορών εργοδότη και εργαζομένου για το υπολειπόμενο μέχρι την ημερομηνία θεμελίωσης εκ μέρους του εργαζομένου δικαιώματος για λήψη πλήρους ή μειωμένης σύνταξης γήρατος βάσει της ισχύουσας σήμερα νομοθεσίας, προκειμένου να λάβει χώρα προαιρετική ασφάλιση του.

5. Κίνητρο αποχώρησης βάσει ηλικίας υπαλλήλου και συνολικών συμπληρωμένων ετών υπηρεσίας στην τράπεζα.

Επιπλέον **αποζημίωση**, η οποία συνίσταται στα συμπληρωμένα έτη υπηρεσίας στην τράπεζα, επί του μισθού μηνός Δεκεμβρίου 2013, υπολογιζόμενου επί ποσοστό βάσει της ηλικίας του υπαλλήλου ως εξής ανά ηλικιακή κατηγορία:

-55 ετών και άνω, 80%

-50-54 ετών, 100%

-40-49 ετών, 50%

-30-39 ετών, 40%

-20-29 ετών, 30%

6. Για τους υπαλλήλους και μη τακτικούς δικηγόρους της Εθνικής που προέρχονται από τις τράπεζες FBB και Probank.

Η αποζημίωση ορίστηκε σε 14 μισθούς μηνιαίους μισθούς. Ο μισθός προσδιορίστηκε από το μιστό μισθό μηνός Δεκεμβρίου 2013, όσον αφορά τους προερχόμενους από την Probank και το μιστό μισθό μηνός Απριλίου 2013 όσους προέρχονταν από την FBB. Σε κάθε περίπτωση το ποσό αυτό δεν θα ξεπερναγε το ποσό των 70 χιλ. ευρώ.

Μετά το ξέσπασμα της κρίσης έχουν γίνει σημαντικές κινήσεις αναδιάρθρωσης στην τράπεζα. Ως αποτέλεσμα, το λειτουργικό κόστος έχει μειωθεί από το εννεάμηνο του 2009 κατά 25%.

Η μείωση αυτή κατέστη δυνατή κυρίως μέσω της περικοπής δαπανών προσωπικού κατά 28% την ίδια περίοδο. Αν ληφθεί υπόψιν η συμφωνημένη περικοπή κατά 3,50% στις αρχές του τρέχοντος έτους, η σωρευτική μείωση από την αρχή της κρίσης αναμένεται να ξεπεράσει το 30%.

Αποτελέσματα του εννεαμήνου του 2013, έδειξαν ότι οι δαπάνες προσωπικού περιορίστηκαν σε ετήσια βάση κατά 13% στην Ελλάδα, ενώ το σύνολο των δαπανών μειώθηκε την ίδια περίοδο κατά 7%.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΝ ΜΕΣΩ ΚΡΙΣΗΣ

Η μέχρι τώρα πορεία του Ομίλου ώστε να καταστεί ισχυρό περιφερειακό χρηματοοικονομικό ίδρυμα οφείλεται στην συγκροτημένη οργανική επέκταση, σε συνδυασμό με καλά σχεδιασμένες στρατηγικές επενδύσεις, ιδιαίτερα αυτή της Finansbank το 2006, της έκτης μεγαλύτερης ιδιωτικής τράπεζας της Τουρκίας με όρους μεγέθους δικτύου και σε προσωπικό. Ο όμιλος στόχευσε σε χώρες της περιοχής οι οποίες παρουσίαζαν υψηλή ανάπτυξη, παραδοσιακούς δεσμούς με την Ελλάδα και ευρωπαϊκό προσανατολισμό. Η διεθνής κρίση και οι προκλήσεις που αυτή συνεπάγεται επιβεβαιώνουν την ορθότητα της συντηρητικής προσέγγισης που ιστορικά εφαρμόζει ο όμιλος στον τομέα της διαχείρισης κινδύνων, καθώς οι θυγατρικές στην Τουρκία και τη Ν.Α. Ευρώπη ανταπεξήλθαν με σταθερά βήματα στις αντίξοες οικονομικές συνθήκες των χωρών στις οποίες δραστηριοποιούνται.

Ωστόσο, υπό τις παρούσες συνθήκες, βασική πρόκληση για τον Όμιλο αποτελεί η ελληνική κρίση δημοσίου χρέους και οι επιπτώσεις της στις δραστηριότητες του.

Έτσι η στρατηγική της Εθνικής ώστε να ανταπεξέλθει στις δυσκολίες που έχουν παρουσιαστεί λόγω της οικονομικής κρίσης είναι:

- **Βελτίωση της ρευστότητας**, μέσω της μείωσης του εγχώριου δανειακού χαρτοφυλακίου (που ήδη σημείωσε μείωση άνω του 18% , μετά από προβλέψεις κατά την περίοδο 2010 έως και 2012), βελτίωση της χρηματοδοτικής αυτονομίας των τραπεζικών θυγατρικών και πώληση μη στρατηγικών στοιχείων ενεργητικού.
- **Ενίσχυση της κεφαλαιακής βάσης**, που επλήγη από τη συμμετοχή της Τράπεζας στο PSI (οι συνολικές ζημιές απομείωσης προ φόρων για τα ομόλογα Ελληνικού Δημοσίου και τα δάνεια που ανταλλάχθηκαν ανήλθαν σε 12,2 δις ευρώ) και είναι στην διαδικασία ανακεφαλαιοποίησης της από το ΤΧΣ με πόρους που διατέθηκαν στην Ελλάδα στο πλαίσιο Προγράμματος για την ελληνική οικονομία (με την προκαταβολή για την αύξηση δίνοντας 9.756,0 εκατ. ομόλογα ΕΤΧΣ και με δέσμευση του ΤΧΣ ότι θα συμμετέχει σε ισόποση αύξηση κεφαλαίου). Ο όμιλος σχεδίαζε να περιορίσει την εξάρτηση

του από τη στήριξη του Ελληνικού Δημοσίου εφόσον θα συγκέντρωνε το 10% της Αύξησης μέσω εφαρμογής επιχειρησιακού σχεδίου, στο πλαίσιο του οποίου περιλάμβανε διάφορες πρωτοβουλίες στον τομέα της διαχείρισης ενεργητικού/παθητικού, καθώς και πώληση μη στρατηγικών στοιχείων ενεργητικού.

- **Ενεργητική διαχείριση των απαιτήσεων σε καθυστέρηση**, με τη χρήση προϊόντων αναδιάρθρωσης οφειλών διαφόρων τύπων, που θα στοχεύουν σε λιανικούς και επιχειρηματικούς πελάτες. Πρόθεση της Εθνικής είναι η συνέχιση της ομαλούς εξυπηρέτησης των οφειλών και η ενίσχυση της εισπραξιμότητας, λαμβάνοντας υπόψη τις οικονομικές δυνατότητες των πελατών όπως έχουν διαμορφωθεί λόγω της γενικότερης κρίσης. Επίσης, καταβάλλονται προσπάθειες για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των μηχανισμών ανάκτησης καθυστερουμένων δανείων. Λόγω των συνθηκών οικονομικής κρίσης έγινε αναθεώρηση και αυστηροποίηση των πιστοδοτικών κριτηρίων.
- **Βελτίωση της προ προβλέψεων κερδοφορίας**, κυρίως μέσω μέτρων συμπίεσης του κόστους. Η μείωση των λειτουργικών εξόδων στη εγχώρια αγορά το 2012-2012 , αντανακλά την επιτυχία με την οποία η Τράπεζα επειδιώκει το στόχο αυτο.
- **Συνέχιση της στήριξης** των διεθνών δραστηριοτήτων σε χώρες όπου το οικονομικό περιβάλλον βελτιώνεται ή έχει ήδη βελτιωθεί σημαντικά. Όπως στην Τουρκία ώστε να υποστηριχθεί η υγιείς ανάπτυξη της κερδοφορίας και η γεωγραφική διαφοροποίηση των πηγών εσόδων.
- **Ενίσχυση της βιωσιμότητας**, και επομένως της ικανότητας της Τράπεζας να αποπληρώσει μέρος της κεφαλαιακής ενίσχυσης που έλαβε από το Ελληνικό Δημόσιο. Στο πλαίσιο της ανακεφαλαιοποίησης του ελληνικού τραπεζικού συστήματος , η Τράπεζα υλοποιεί αύξηση του μετοχικού της κεφαλαίου προκειμένου να βελτιώσει την κεφαλαιακή της επάρκεια.

3.1 Αύξηση Μετοχικού Κεφαλαίου

Τι είναι η Αύξηση Μετοχικού Κεφαλαίου;

Αύξηση μετοχικού κεφαλαίου είναι η αύξηση του μεγέθους του μετοχικού κεφαλαίου μιας εταιρείας, είτε με την έκδοση νέων μετοχών είτε με την αύξηση της ονομαστικής αξίας των υφισταμένων μετοχών. Η μέθοδος αυτή δίνει στους υφιστάμενους μετόχους το δικαίωμα εγγραφής στην έκδοση νέων μετοχών με αντάλλαγμα μετρητά, ενώ και νέοι επενδυτές έχουν την ευκαιρία να γίνουν μέτοχοι.

3.1.1 Λόγοι Αύξησης μετοχικού κεφαλαίου

Η αύξηση μετοχικού κεφαλαίου μιας εταιρίας γίνεται προκειμένου να:

1. χρηματοδοτηθούν οι επενδύσεις της
2. εξοφληθούν υποχρεώσεις της
3. δημιουργηθεί χρηματοοικονομική ρευστότητα (financial slack)

Η αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου έχει την εξής ιδιαιτερότητα. Ενώ τα νέα κεφάλαια χρησιμοποιούνται για την χρηματοδότηση μιας επένδυσης, οι νέες μετοχές δίνουν δικαίωμα όχι μόνον στην αξία της επένδυσης, αλλά και στην αξία της υπάρχουσας εταιρείας.

Η Τράπεζα σκοπεύει να διαθέσει τα καθαρά συνολικά έσοδα της αύξησης για την ενίσχυση των δεικτών κεφαλαιακής επάρκειας της τράπεζας, βάσει των αποφάσεων της από 29 Απριλίου 2013 Β' Επαναληπτικής Γενικής Συνέλευσης των μετόχων της Τράπεζας. Έναντι της δέσμευσης του ΤΧΣ για συμμετοχή του στο πρόγραμμα κεφαλαιακής ενίσχυσης του Ομίλου έως του ποσού 9.756,0 , η Τράπεζα έλαβε από το ΤΧΣ συνολική προκαταβολή 9.756,0 εκατ. ευρώ , με τη μορφή ομολόγων του ΕΤΧΣ. Στις 24 Απριλίου 2013, η Τράπεζα και το ΤΧΣ υπέγραψαν παράταση της διάρκειας ισχύος της πιο πάνω δέσμευσης του ΤΧΣ.

Η τράπεζα δρομολόγησε ενέργειες οι οποίες αποσκοπούσαν στη βελτίωση της κεφαλαιακής επάρκειας και θα προβεί σε πρόσθετες ενέργειες, για τις οποίες είναι ενήμερη η Τράπεζα της Ελλάδος, με σκοπό τη περαιτέρω βελτίωση της κεφαλαιακής επάρκειάς του και την ικανοποίηση του ορίου 9% για τον εν λόγω δείκτη.

3.1.2 Στόχοι της Αύξησης

Οι στόχοι της Εθνικής μέσα από την Αύξηση του Μετοχικού της Κεφαλαίου ήταν:

- Η **συστηματική στήριξη υφιστάμενου επιχειρηματικού πελατολογίου** με την παροχή της απαιτούμενης, κάτω από την δύσκολη οικονομική συγκυρία, ρευστότητας, μέσω νέων χρηματοδοτήσεων, αλλά και αναδιρθρώσεων υφιστάμενων δανείων.
- **Επιλεκτική στήριξη νέων, βιώσιμων επενδύσεων**, με έμφαση στον τομέα των Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας, της εξοικονόμησης ενέργειας και των νέων τεχνολογιών.
- **Αναδιάρθρωση δανείων** για κεφάλαια κίνησης με την εγγύηση της ETEAN A.E. (πρώην TEMΠΙΜΕ A.E.).
- **Συγχρηματοδοτούμενα δάνεια** μέσω της πρωτοβουλίας JEREMIE για μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις και JEREMIE ICT, για την κάλυψη αναγκών κεφαλαίου κίνησης και την υλοποίηση παγιοποιήσεων.
- **Στήριξη τουριστικών επιχειρήσεων** που δραστηριοποιούνται ή επενδύουν σε νησιά.
- **Ενίσχυση ρευστότητας υγιών επιχειρήσεων** μέσω χορήγησης χαμηλότοκων συγχρηματοδοτούμενων δανείων από το Ταμείο Επιχειρηματικότητας μέσω της ETEAN A.E.
- Λαμβάνοντας υπόψη την συνεχιζόμενη μείωση του εισοδήματος των νοικοκυριών και κατά το τρέχον έτος η Τράπεζα στοχεύει στην **συνεχή επικαιροποίηση των προσφερόμενων προγραμμάτων** της με την προσαρμογή τους στα νέα οικονομικά δεδομένα.
- **Ενθάρρυνση** της κουλτούρας καινοτομίας και επιχειρηματικότητας σε νέους, σε Πανεπιστήμια, στο ευρύτερο κοινό μέσω του θεσμοθετημένου ετήσιου Διαγωνισμού «i-bank Καινοτομία & Τεχνολογία».

- Συνέχιση της προωθητικής ενέργειας **μείωσης του ψηφιακού αναλφαριθμισμού** με την οργάνωση σεμιναρίων.

3.1.3 Αποτελέσματα εφαρμογής προγράμματος

Τα αποτελέσματα για την Εθνική Τράπεζα ήταν θετικά μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος, καθώς κατάφερε να συγκεντρώσει περισσότερα από 1,2 δισ. ευρώ μέσω της αύξησης του μετοχικού της κεφαλαίου που ολοκληρώθηκε στις 13 Ιουνίου του 2013.

Υπερέκλυσε το ανώτατο ποσοστό συμμετοχής των ιδιωτών επενδυτών στην ανακεφαλαιοποίηση του τραπεζικού ομίλου. Έτσι όχι μόνο κάλυψε το 10%, αποφεύγοντας την έκδοση των μετατρέψιμων ομολόγων αλλά έχει σαν στόχο να φτάσει το 12% συγκεντρώνοντας περίπου 1,17 δισ. ευρώ.

Με δεδομένη την **υπερέκλυση** της αύξησης, η ΕΤΕ μπόρεσε να ικανοποιήσει πλήρως την ζήτηση που εκδηλώθηκε για αδιάθετες μετοχές και για αυτό τον λόγο θα ικανοποιηθεί μερικώς.

Η επιτυχία της διοίκησης της Εθνικής λαμβάνει ακόμη μεγαλύτερες διαστάσεις διότι ξεκίνησε χωρίς εγγυημένα κεφάλαια από συνεργασίες με άλλες τράπεζες, ενώ η παρ' ολίγον συγχώνευση με τη Eurobank (όπου η Τρόικα δεν έδωσε -στο τέλος- την έγκριση να πραγματοποιηθεί) και η αναστολή του deal, στένεψαν τα χρονικά περιθώρια. Στην προσπάθεια της Εθνικής για την εξεύρεση κεφαλαίων σε Ελλάδα και εξωτερικό εκτιμήθηκε ότι μεγάλη επιτυχία θα ήταν ακόμη και η κάλυψη του αρχικού στόχου των 800 εκατ. ευρώ.

3.2 Συγχωνεύσεις

Συγχώνευση είναι η ένωση δύο ή περισσότερων εταιριών επί ίσοις όροις. Οι δύο εταιρίες μέσω μιας αμοιβαίας συμφωνίας μετατρέπονται ουσιαστικά σε μία ενιαία νομική οντότητα που συνδυάζει τα περιουσιακά στοιχεία, τις διαδικασίες και τους πόρους των δύο εταιριών. Αυτή η διαδικασία γίνεται με τους μετόχους να παραχωρούν τις μετοχές των εταιριών προ της συγχώνευσης, σε αντάλλαγμα μετοχών της νεοϊδρυθείσας εταιρίας.

Λόγοι για συγχωνεύσεις είναι οι:

1. **Αύξηση του μεγέθους** της επιχείρησης που με την συγχώνευση ή εξαγορά η μεγένθυση της επιχείρησης μπορεί να γίνει αμέσως.
2. **Οικονομίες μεγέθους** όπου επιδιώκεται μια αναδιάρθρωση για την ορθολογικότερη λειτουργία της επιχείρησης, την μείωση του κόστους και την αύξηση της κερδοφορίας.
3. **Δύναμη ανταγωνισμού**, γιατί η μείωση του ανταγωνισμού αποτελεί έναν από τους κυριότερους λόγους για τους οποίους γίνονται συγχωνεύσεις και εξαγορές.

3.2.1 Συγχωνεύσεις τραπεζών

Η αναδιάρθρωση του ελληνικού χρέους την άνοιξη του 2012 αποτέλεσε το σημείο καμπής για την ανασυγκρότηση του τραπεζικού κλάδου. Το «κούρεμα» των ομολόγων και η εκτίναξη των επισφαλειών λόγω της ύφεσης στην εγχώρια αγορά προκάλεσαν άνευ προηγουμένου ζημιές στα αποτελέσματα των τραπεζών οδηγώντας στην ομαλή εξυγίανση συνολικά έξι πιστωτικά ιδρύματα (ATEBank, οι τρεις κυπριακές, FBBank, Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο), ενώ τον ίδιο δρόμο ακολούθησε και η Probank. Μετά την αναστολή της συγχώνευσης της Εθνικής Τράπεζας με τη Eurobank, το ελληνικό τραπεζικό σύστημα αποτελείται από **τέσσερις συστημικούς** ομίλους, μία μικρομεσαία τράπεζα (Attica Bank) και μερικά υποκαταστήματα ξένων πιστωτικών ιδρυμάτων (Citibank, HSBC).

3.2.2 Συγχωνεύσεις της ΕΤΕ

Στις 10 Μαΐου του 2013 η ΕΤΕ, απορρόφησε το υγιές τμήμα της της **First Business Bank** «FBB», για να συμβάλει στην αναδιάρθρωση του πιστωτικού συστήματος της χώρας, λειτουργώντας στο πλαίσιο του ρόλου της ως **συστημικής τράπεζας**.

Η First Business Bank (FBB) ενημέρωσε ότι δεν κατέστη δυνατό να αντλήσει τα απαιτούμενα κεφάλαια για την ανακεφαλαιοποίησή της. Η Τράπεζα της Ελλάδος, με γνώμονα τη διασφάλιση των καταθέσεων και της χρηματοπιστωτικής σταθερότητας,

διερεύνησε, στο πλαίσιο των διαδικασιών εξυγίανσης που προβλέπει ο νόμος, το ενδιαφέρον πιστωτικών ιδρυμάτων για την απόκτηση στοιχείων ενεργητικού και παθητικού της FBB.

Η ΕΤΕ απέκτησε τα βασικά στοιχεία του υγιούς τμήματος της First Business Bank (με βάση στοιχεία 31ης Μαρτίου 2013) που αφορούν σε:

- €1.403 εκατ. στοιχεία Παθητικού, εκ των οποίων € 1.241 εκατ. Καταθέσεις, και € 162 εκατ. Λοιπές Υποχρεώσεις.
- €1.382 εκατ. στοιχεία Ενεργητικού, εκ των οποίων € 1.230 εκατ. Χορηγήσεις μετά από προβλέψεις και € 152 εκατ. λοιπά στοιχεία Ενεργητικού.

Η Εθνική Τράπεζα μετέχοντας ενεργά στην αναδιάρθρωση του πιστωτικού συστήματος και μετά από συμμετοχή σε διαγωνιστική διαδικασία που προωθήθηκε από την Τράπεζα της Ελλάδος και το Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας, **απορρόφησε** στις 30 Ιουλίου του 2013 το υγιές τμήμα της τράπεζας **PROBANK A.E.**

Το υγιές τμήμα της PROBANK που απέκτησε η ΕΤΕ ύστερα από την συγχώνευση, (με βάση στοιχεία 31ης Μαρτίου 2013), αφορά σε:

- € 3.103 εκατ. στοιχεία Ενεργητικού, εκ των οποίων € 2.597 εκατ. Χορηγήσεις
- € 3.203 εκατ. στοιχεία Παθητικού, εκ των οποίων € 3.123 εκατ. Καταθέσεις
- Δίκτυο 112 καταστημάτων σε όλη την Ελλάδα

Μεταβιβάστηκαν τα ταμειακά διαθέσιμα, οι έννομες σχέσεις με καταθετικούς λογαριασμούς, οι έννομες σχέσεις με τραπεζικούς λογαριασμούς, τα δάνεια, οι απαιτήσεις και υποχρεώσεις προς το ελληνικό δημόσιο. Μεταβιβάστηκαν επίσης ο τίτλος Probank καθώς και οι αξιώσεις για αποζημιώσεις της τράπεζας. Παρόλα αυτά δεν μεταβιβάστηκαν οι συμβάσεις εργασίας, οι μετοχές, οι αποζημιώσεις προς τους εργαζομένους, οι αναβαλλόμενες φορολογικές υποχρεώσεις, οι υποχρεώσεις και απαιτήσεις έναντι ασφαλιστικών Ταμείων και επίσης δεν μεταβιβάστηκαν 14 εκατ. ευρώ ταμειακά διαθέσιμα.

Σημείωση πως η διαδικασία αυτή δεν επηρεάζει την ανακεφαλαιοποίηση του ομίλου καθώς αποκτά μία υγιή τράπεζα, πλήρως ανακεφαλαιοποιημένη από το Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (ΤΧΣ). Μετά τη διενέργεια οικονομικού ελέγχου και εφόσον προκύψει κάποια διαφορά σε σχέση με τα αρχικώς συμφωνηθέντα, αυτή θα καλυφθεί από το ΤΧΣ.

Η διαφορά μεταξύ της προσωρινώς αποτιμηθείσας αξίας των μεταβιβαζομένων στοιχείων Ενεργητικού και Παθητικού θα καλυφθεί από το Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας, σύμφωνα με την ισχύουσα διαδικασία, που θα έχει ως αποτέλεσμα την παροχή πρόσθετης ρευστότητας.

3.3 Δάνεια

Δάνειο ορίζεται η ειδική διμερής σύμβαση, όπου κατά τη συνομολόγησή της μεταβιβάζεται για κάποιο χρονικό διάστημα η κυριότητα χρημάτων ή άλλων αντικαταστατών πραγμάτων, με την υποχρέωση της μετέπειτα επιστροφής τους.

Πρόκειται για την παροχή κεφαλαίου από μία πηγή (η οποία μπορεί να είναι είτε ένα φυσικό πρόσωπο είτε ένα νομικό) σε κάποιον ενδιαφερόμενο, ο οποίος και είναι υποχρεωμένος να επιστρέψει το ποσό μέσα σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα που έχει προκαθορισθεί και υπό ένα συγκεκριμένο τόκο.

Σε ένα δάνειο, ο δανειολήπτης λαμβάνει ή δανείζεται αρχικά ένα χρηματικό ποσό από το δανειστή και είναι υποχρεωμένος να εξοφλήσει ή να επιστρέψει ένα ίσο ποσό χρημάτων στο δανειστή σε μεταγενέστερο χρόνο. Συνήθως, τα χρήματα επιστρέφονται σε τακτικές δόσεις, ή μερικές πληρωμές, όπου κάθε δόση είναι το ίδιο ποσό.

Τα δάνεια χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες και είναι τα εξής:

1. **Στεγαστικά δάνεια** όπου περιλαμβάνουν δάνεια με σταθερά και κυμαινόμενα επιτόκια που εξασφαλίζονται με περιουσιακά στοιχεία του δανειολήπτη και για το σύνολο τους σχεδόν έχει γίνει προσημείωση λόγω του μικρότερου κόστους έναντι του κόστους υποθήκης. Η Τράπεζα έχει τη δυνατότητα να προσφέρει και επιδοτούμενα ή εγγυημένα δάνεια από το Ελληνικό δημόσιο σε δανειολήπτες που πληρούν ορισμένα κριτήρια.

2. **Καταναλωτικά δάνεια** τα οποία προσφέρονται σε ιδιώτες, με εξόφληση σε μηνιαίες δόσεις, με σκοπό τη χρηματοδότηση αγοράς καταναλωτικών αγαθών και υπηρεσιών. Η τράπεζα παρέχει πιστωτικές διευκολύνσεις σε ιδιώτες, βάσει των οποίων εγκεκριμένοι πελάτες μπορούν να πραγματοποιούν αναλήψεις μέχρι το προσωπικό τους πιστωτικό όριο. Τα δάνεια αυτά δεν είναι εξασφαλισμένα.

3. **Επιχειρηματικά Δάνεια** (Χρηματοδότηση Επιχειρήσεων) προσφέρονται σε επαγγελματίες και ΜΜΕ. Τα δάνεια αυτά απευθύνονται σε **πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις**, με μέγιστο αριθμό απασχολούμενων έως 250 άτομα και έδρα στην Ελλάδα, που στοχεύουν στην ανάπτυξη και επέκταση των δραστηριοτήτων τους με σκοπό την απόκτηση **παγίων στοιχείων** και **κεφαλαίων κίνησης** όπως δαπάνες προμήθειας πρώτων υλών και εμπορευμάτων.

Κάποια από αυτά είναι:

- Δάνεια προς βιομηχανίες και ορυχεία όπου περιλαμβάνει χορηγήσεις σε επιχειρήσεις του κλάδου τροφίμων, ποτών και υφαντουργίας, όπως και χημικών και εξόρυξης μετάλλων.
- Δάνεια προς βιοτέχνες και επαγγελματίες όπου χορηγούνται σε επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερο από 50 άτομα.
- Δάνεια σε εμπόριο που χορηγούνται σε αμιγώς εμπορικές επιχειρήσεις. Με εξασφάλιση αποθεμάτων ή περιουσιακών στοιχείων των μετοχών της εταιρείας.
- Τουριστικά δάνεια. Αυτά χορηγούνται σε εταιρείες ανάπτυξης και διαχείρισης ξενοδοχειακών μονάδων και εξασφαλίζονται με εμπράγματα βάρη.
- Δάνεια προς το δημόσιο και δημόσιους οργανισμούς όπου χορηγούνται στην Ελληνική Κυβέρνηση και σε λοιπές κυβερνήσεις, δημόσιους οργανισμούς και δημόσιες επιχειρήσεις.
- Δάνεια προς ναυτιλιακές επιχειρήσεις για ναυπήγηση πλοίων, αγορά σκαφών και κατασκευή ναυπηγείων.

Η ΕΤΕ προσφέρει ένα ευρύ φάσμα προϊόντων πίστης σε ελληνικές και ξένες επιχειρήσεις, δημόσιες επιχειρήσεις και ιδιώτες, περιλαμβανομένων εγγυητικών επιστολών, μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων δανείων.

Ο ακόλουθος πίνακας παρουσιάζει τα υπόλοιπα των στεγαστικών και καταναλωτικών δανείων της Τράπεζας καθώς και δάνεια προς επιχειρήσεις την 31 Δεκεμβρίου 2010 έως και 2012:

Χιλιάδες €	Δεκ. 2010	Δεκ. 2011	Δεκ. 2012
Προς Ιδιώτες:			
Στεγαστικά	25.565.711	24.078.525	23.471.158
Πιστωτικές κάρτες	5.394.477	5.360.133	6.724.961
Δάνεια για αγορές αυτοκινήτου	644.532	463.713	318.248
Λοιπά καταναλωτικά	7.956.130	8.203.268	8.668.615
Σύνολο	39.560.130	38.105.639	39.182.615
Προς Επιχειρήσεις:			
Βιομηχανία & ορυχεία	5.821.072	5.833.604	5.457.638
Βιοτεχνία & επαγγελματίες	5.475.792	5.161.176	5.660.008
Εμπόριο & Υπηρεσίες	10.155.795	9.462.738	8.968.311
Κατασκευές και αγορά ακινήτων	3.217.059	3.110.043	3.096.626
Τουρισμός	857.257	690.253	637.745
Ναυτιλία	1.904.983	1.903.851	1.733.047
Μεταφορές και τηλεπικοινωνία	1.267.245	1.242.213	1.084.772
Δημόσιο και δημόσιους Οργανισμούς	9.963.218	10.585.092	8.408.645
Λοιπά	2.600.218	2.521.202	2.675.460
Σύνολο	80.262.489	40.510.172	37.722.252

Πηγή: Επεξεργασία από την Τράπεζα οικονομικών στοιχείων βάσει των δημοσιευμένων ενοποιημένων οικονομικών καταστάσεων των χρήσεων 2010-2012 και επεξεργασία από την Τράπεζα οικονομικών στοιχείων για τη χρήση 2012 ελεγμένων από Ορκωτό Ελεγκτή Λογιστή.

3.3.1 Μειώσεις επιτοκίων

Η Εθνική Τράπεζα προχώρησε σε αναπροσαρμογή των επιτοκίων σε καταθέσεις και δάνεια σε χαμηλότερα επίπεδα λόγω των συνεπειών της περικοπής του ευρώ - επιτοκίου στο 0,50%.

Συγκεκριμένα:

1. Μείωσε το βασικό επιτόκιο της ΕΚΤ, κατά 0,25 της μονάδας, όπου και ενσωματώθηκε στα επιτόκια των δανειακών και καταθετικών προϊόντων που συμβατικά συνδέονται με αυτό.
2. Προχώρησε σε ισόποση μείωση των επιτοκίων «Κυμαινόμενο Στεγαστικών Δανείων» και «Κυμαινόμενο Στεγαστικού Ταμειυτηρίου».
3. Μείωσε κατά 0,25 της μονάδας τα κυμαινόμενα επιτόκια καταναλωτικής πίστης που δεν είναι άμεσα συνδεδεμένα με το Επιτόκιο Βάσης Καταναλωτικής Πίστης (ΕΒΚΠ) και με το βασικό επιτόκιο της ΕΚΤ.
4. Μείωσε ισόποσα το κυμαινόμενο επιτόκιο Υπερανάληψης (Overdraft).
5. Τέλος, μείωσε, κατά 1,5 εκατοστιαία μονάδα, το βασικό κυμαινόμενο επιτόκιο για χρηματοδότηση επιχειρήσεων με κεφάλαια κίνησης καθώς και για χρηματοδότηση παγίων εγκαταστάσεων και εξοπλισμού.

3.3.2 Στρατηγική και Νέα δάνεια

Το περιβάλλον ύφεσης που επικρατεί οδήγησε στην αύξηση καθυστερήσεων σε ποσοστό 30% του συνόλου των δανείων. Παρόλα αυτά η προοπτική ανάκαμψης, είναι πιο ορατή πλέον, με βάση τουλάχιστον τα μακροοικονομικά μεγέθη, αφού η στρατηγική της Τράπεζας κινείται σε δύο άξονες:

- την αποτελεσματική αναδιάρθρωση όπου είναι δυνατόν, για να κρατηθούν ή να επανέλθουν «εν ζωή» δάνεια,
- και την αντιμετώπιση με τις μικρότερες δυνατές απώλειες των χορηγήσεων που δεν έχουν προοπτική να εξυπηρετηθούν κανονικά.

Η Εθνική Τράπεζα, ενδέχεται να συστήσει μια bad bank, προκειμένου να μεταφέρει χαρτοφυλάκια δανείων, με στόχο να υπάρχει λειτουργική ανεξαρτησία της οντότητας και, με τον τρόπο αυτόν, καλύτερη εικόνα των μη εξυπηρετούμενων δανείων και καλύτερη διαχείρισή τους. Επίσης σκοπεύει να παραχωρήσει σε επενδυτές μειωηφικό πακέτο της θυγατρικής που θα έχει αναλάβει δάνεια

μικρομεσαίων επιχειρήσεων, αξιοποιώντας το ενδιαφέρον που υπάρχει από εξειδικευμένα funds.

Η αγορά απαιτώντας διαφάνεια ως προς τις αποδόσεις των εξυπηρετούμενων και μη εξυπηρετούμενων δανείων, θεωρεί τον διαχωρισμός λογικό, καθώς η κατάσταση θα σταθεροποιηθεί μιας πλησιάζει στο τέλος του καθοδικού κύκλου. Ακριβώς λόγω της προοπτικής ανάκαμψης, παράγοντες της αγοράς θεωρούν ότι η διατήρηση των επισφαλειών σε πλατφόρμα εντός της τράπεζας είναι επίσης λογική επιλογή, προκειμένου να είναι το πιστωτικό ίδρυμα αυτό που θα καρπωθεί αποκλειστικά το όφελος από την επαναφορά δανείων σε καθεστώς εξυπηρέτησης.

➤ Διευκόλυνση αναδιάρθρωσης

Η τοποθέτηση των μη εξυπηρετούμενων στοιχείων του ενεργητικού σε ειδική μονάδα, με ξεχωριστή διοίκηση, έχει στόχο τη διευκόλυνση των αναδιαρθρώσεων. Κατ' αρχάς, «χτυπάει» στα κεφάλαια, αφού εγγράφονται ζημίες, αλλά, καθώς παράλληλα, μειώνεται το σταθμισμένο ενεργητικό, κρίνεται ανά περίπτωση, και μπορεί να είναι διαχειρίσιμη, η επίπτωση στο δείκτη κεφαλαιακής επάρκειας.

Την ίδια στιγμή, βελτιώνεται η εικόνα του ισολογισμού, αφού θα έχει υποχωρήσει σημαντικά ο δείκτης των μη εξυπηρετούμενων δανείων έναντι του ανταγωνισμού, ειδικά στην ελληνική αγορά, όπου αυτή τη στιγμή οι δείκτες είναι, λόγω ύφεσης, πολύ υψηλοί.

Η Εθνική Τράπεζα στο πλαίσιο της νέας της στρατηγικής, που θα επωφελεί τόσο την ίδια όσο και τους δανειολήπτες της, προσαρμόζει τα δάνεια της ανάλογα με τις δυσκολίες της εποχής για την έγκαιρη αποπληρωμή τους χωρίς καθυστερήσεις.

Συγκεκριμένα η οικονομική κρίση που έχει συμβάλει αρνητικά στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα, οδήγησε πολλούς δανειολήπτες να δυσκολεύονται στην αποπληρωμή των δανείων τους. **Έτσι, τα μη εξυπηρετούμενα δάνεια πληθαίνουν και έχουν αρνητικό αντίκτυπο για την τράπεζα.**

Δημιούργησε ένα νέο χαμηλότοκο δάνειο, για την κάλυψη προσωπικών αναγκών, με προσημείωση ακινήτου, σε όσους θέλουν να διασφαλίσουν φθηνή ρευστότητα, αξιοποιώντας την περιουσία τους. Δικαιούχοι του δανείου είναι φυσικά πρόσωπα με μόνιμη κατοικία και ατομικό εισόδημα που δηλώνεται στην Ελλάδα. Το ποσό του δανείου που μπορεί να δοθεί κυμαίνεται από 10.000 έως 100.000 ευρώ. Το επιτόκιο του δανείου είναι κυμαινόμενο και ανέρχεται σήμερα σε 6,672%, ενώ η διάρκεια

κυμαίνεται από 12 έως 180 μήνες. Αποδεκτή εξασφάλιση είναι η εγγραφή προσημείωσης υποθήκης σε αστικό ακίνητο.

➤ Τρόπος αποπληρωμής

Το δάνειο μπορεί να εξοφληθεί με μηνιαίες τοκοχρεολυτικές δόσεις, με αυτόματη χρέωση ενός λογαριασμού καταθέσεων του δανειολήπτη. Επιπλέον, παρέχεται με χαμηλό κόστος το **Πρόγραμμα Προστασίας Πληρωμών**, δίνοντας τη δυνατότητα στους δανειολήπτες της να εξασφαλίσουν ένα σταθερό μηνιαίο ποσό, για να μπορούν να συνεχίσουν κανονικά την πληρωμή των μηνιαίων καταβολών του δανείου τους, σε περίοδο που δεν μπορούν να εργασθούν προσωρινά, δηλαδή:

- Μισθωτοί που εργάζονται με σύμβαση αορίστου χρόνου στον ιδιωτικό τομέα, το πρόγραμμα τους καλύπτει σε περίπτωση ακούσιας ανεργίας ή προσωρινής ανικανότητας για εργασία λόγω ασθένειας ή ατυχήματος.
- Δημόσιοι υπάλληλοι, προσωρινοί εργαζόμενοι ή ελεύθεροι επαγγελματίες, το πρόγραμμα τους καλύπτει σε περίπτωση νοσηλείας ή προσωρινής ανικανότητας για εργασία λόγω ασθένειας ή ατυχήματος.

3.4 Εφαρμογή ανάλυσης SWOT

Η ανάλυση SWOT ορίζεται ως το επιχειρηματικό εργαλείο προγραμματισμού που χρησιμοποιείται για να προσδιοριστούν τα **δυνατά** (Strengths) και **αδύναμα** (Weaknesses) σημεία, οι **ευκαιρίες** (Opportunities) και οι **απειλές** (Threats) σε μια επιχείρηση. Οι δύο πρώτες έννοιες αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους που αυτή κατέχει (π.χ. ικανότητες προσωπικού και στελεχών, ιδιότητες και χαρακτηριστικά της επιχείρησης, χρηματοοικονομική υγεία και ικανότητα να ανταποκριθεί σε νέες επενδύσεις, κλπ.) , ενώ οι δύο επόμενες μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης τις οποίες η επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει, να προσαρμοστεί σε αυτές ή ακόμα και να τις προσαρμόσει όπου κάτι τέτοιο είναι εφικτό.

Είναι λοιπόν ιδιαίτερα χρήσιμη μια τέτοια ανάλυση και η εφαρμογή της στην ΕΤΕ θα βοηθήσει στην καλύτερη κατανόηση των δυνατών αλλά και αδύνατων σημείων της καθώς και στις ευκαιρίες που της παρουσιάζονται και των απειλών που προκύπτουν.

Στον παρακάτω πίνακα βλέπουμε περιληπτικά τα εξής:

<p style="text-align: center;">ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ (Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Φήμη και εμπορικό όνομα • Πελατειακή βάση • Δίκτυο καταστημάτων και ATM • Private Banking • Εξειδικευμένο προσωπικό • Διαφοροποίηση προϊόντων και υπηρεσιών • Δυνατότητα επίτευξης οικονομιών κλίμακας μέσω της άντλησης κεφαλαίων 	<p style="text-align: center;">ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ (Weaknesses)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ανάγκη για πρόσθετα κεφάλαια και ρευστότητα • Αβεβαιότητα αποτελεσμάτων από την εφαρμογή του προγράμματος • Περιορισμός δανεισμού από κεφαλαιαγορές
<p style="text-align: center;">ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ευνοική εργασιακή νομοθεσία για αναδιάρθρωση προσωπικού • Άντληση χαμηλού κόστους χρήματος λόγω έλλειψης ανταγωνισμού • Ισχυροποίηση λόγω συγχωνεύσεων 	<p style="text-align: center;">ΑΠΕΙΛΕΣ (Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Γενική οικονομική ύφεση • Ανταγωνισμός • Μακροοικονομικές και πολιτικές συνθήκες • Πιστωτικός κίνδυνος

3.4.1 Δυνατά και Αδύνατα σημεία

Δυνατά σημεία (Strengths)

- **Φήμη και εμπορικό όνομα**

Η Εθνική Τράπεζα έχει 173 χρόνια παρουσίας στον ελληνικό τραπεζικό χώρο. Η ισχύς της φήμης και της εμπορική της αναγνώρισης της παρέχει πλεονέκτημα στην προσέλκυση εργασιών από πελάτες λιανικής ως ένα ισχυρό τραπεζικό brand name, με αντιλαμβανόμενη ποιότητα προϊόντων, διάρκεια και αξιοπιστία.

Η τράπεζα ήταν η πρώτη που εισήχθη στο Χ.Α. το 1880. Είναι ο ισχυρότερος εγχώριος χρηματοπιστωτικός όμιλος βάσει κεφαλαιοποίησης, ο οποίος ελέγχει το 25% της λιανικής τραπεζικής και ειδικότερα το 23,3 % των συνολικών καταθέσεων.

- **Πελατειακή βάση**

Οι πελάτες αποτελούν άμεση και βασική ομάδα ενδιαφερομένων μερών της Εθνικής Τράπεζας. Η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, η ποιότητα της εξυπηρέτησης και η ικανοποίηση των πελατών, αποτελούν συνεχείς επιδιώξεις της Τράπεζας. Επιπλέον, η Εθνική Τράπεζα κατέχει κυρίαρχη θέση στα μερίδια συνολικής συνεργασίας (50%) και κύριας τράπεζας συνεργασίας, ενώ είναι η Τράπεζα που διαχρονικά κατέχει το μεγαλύτερο ποσοστό **συνεργαζόμενων πελατών** που τη θεωρούν ως κύρια τράπεζα συνεργασίας (δείκτης κύριας τράπεζας για το 2012: 60%).

Ως προς το Δείκτη Συνολικής Ικανοποίησης πελατών, η Εθνική Τράπεζα κινείται σε υψηλά επίπεδα μιας και ποσοστό 90% των πελατών της, τη θεωρούν ως κύρια τράπεζα συνεργασίας και δηλώνουν ικανοποιημένοι και μάλιστα σε μια ιδιαίτερη κοινωνικό/οικονομική συγκυρία.

Η τράπεζα παρέχει τραπεζικές υπηρεσίες με περισσότερους από 10,8 εκατ. καταθετικούς λογαριασμούς και περισσότερους από 2,8 εκατ. δανειακούς λογαριασμούς. Λόγω του εύρους της καταθετικής βάσης και της διεύθυνσης της στην ελληνική αγορά η Τράπεζα δύναται να διαθέσει πρόσθετα τραπεζικά προϊόντα στους πελάτες της και επίσης να πραγματοποιήσει σταυροειδείς πωλήσεις νέων προϊόντων.

Στον παρακάτω πίνακα βλέπουμε την Συνολική Ικανοποίηση των πελατών από την Εθνική τράπεζα για το έτος 2012.



(Από την Ετήσια Έκθεση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης 2012 της Εθνικής Τράπεζας)

- **Το Δίκτυο καταστημάτων και ΑΤΜ**

Με πάνω από 1.529 ΑΤΜ, διαθέτει το πληρέστερο δίκτυο εξυπηρέτησης, καλύπτοντας ολόκληρη τη γεωγραφική έκταση της Ελλάδας, ενώ παράλληλα αναπτύσσει εναλλακτικά δίκτυα πώλησης των προϊόντων της, όπως οι υπηρεσίες Mobile και Internet Banking.

Οι ιδιώτες μπορούν άμεσα να καλύψουν τις καθημερινές, τραπεζικές -με μηδενικές ή πολύ χαμηλές χρεώσεις- υποχρεώσεις τους άφοβα λόγω του υψηλού επιπέδου ασφάλειας, με 24ωρη παρακολούθηση για την ομαλή διεκπεραίωση των συναλλαγών τους. Επίσης εξασφαλίζει εύκολη πρόσβαση στις υπηρεσίες του Private Banking μιας υπηρεσίας όπου και θα αναλύσουμε πιο κάτω.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται αριθμητικά το σύνολο των Αυτόματων Ταμειολογιστικών Μηχανών «ΑΤΜ» όλων των πιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα, καθώς και σε off-site σημεία σύμφωνα με στοιχεία την 31 Δεκεμβρίου 2012.

Πίνακας Α.Τ.Μ. πιστωτικών ιδρυμάτων που λειτουργούν στην Ελλάδα			
Στοιχεία 31/12/2012			
	Σε κατ/τα	Off-site	Σύνολο
Π.Ι. μέλη της Ε.Ε.Τ.	4090	2565	6655
1.Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος	836	512	1348
2.Τράπεζα Eurobank Ergasias	402	237	639
3.Alpha Bank	485	304	789
4.Τράπεζα Πειραιώς- ΑΤΕ	824	727	1551
5.Εμπορική Τράπεζα της Ελλάδος	371	299	670
6.Νέο Ταχυδρομικό Ταμειυτήριο Ελλάδος	216	111	327
7.Τράπεζα Κύπρου	179	79	258
8.Cyprus Popular Bank	132	67	199
9.Millennium Bank	187	14	201
10.Citibank International	37	49	86
11.Attica Bank	80	11	91
12.Geniki Bank	107	67	174
13.Νέα Proton Bank	27	2	29
14.Probank	115	70	185
15.HSBC	25	10	35
16.FBBank	19	4	23
17.Πανελλήνια Τράπεζα	28	1	29
18.Ελληνική Τράπεζα	20	1	21

(ΠΗΓΗ: Πιστωτικά ιδρύματα)

- **Private Banking**

Το Private Banking της Εθνικής Τράπεζας συνδυάζει τα πλεονεκτήματα ενός διεθνούς χρηματοοικονομικού ομίλου με την προσωπική επαφή μιας ευέλικτης ομάδας.

Με το Private Banking εξασφαλίζεται:

➤ **Η Αξιοπιστία - εμπιστοσύνη**

Το όνομα και η ιστορία της μεγαλύτερης ελληνικής Τράπεζας με το διεθνές κύρος είναι συνώνυμα της εμπιστοσύνης και εγγυώνται την ποιότητα των υπηρεσιών της και στον τομέα του Private Banking.

➤ **Διεθνής παρουσία**

Η Εθνική Τράπεζα έχει δυναμική παρουσία στα σημαντικότερα χρηματοοικονομικά κέντρα του κόσμου και δίνει πρόσβαση στις διεθνείς αγορές χρήματος και κεφαλαίου.

➤ **Τεχνογνωσία**

Η Εθνική Τράπεζα έχει ηγετική θέση στην αγορά στη δημιουργία καινοτόμων προϊόντων. Η δύναμη αυτή αποτελεί αναμφισβήτητα ένα από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα του Private Banking στην παροχή εξατομικευμένων επενδυτικών λύσεων.

➤ **Συνεργασία**

Η Εθνική Τράπεζα θέτει στη διάθεσή των πελατών της όλες τις ομάδες και ειδικούς του ομίλου της (αναλυτές, dealers, διαχειριστές αμοιβαίων κεφαλαίων, χρηματιστηριακούς εκπροσώπους κλπ.) για την επίτευξη των επενδυτικών τους στόχων.

➤ **Προσωπική εξυπηρέτηση**

Με το Private Banking στην Εθνική Τράπεζα εξασφαλίζεται μια προσωπική σχέση με τον προσωπικό Relationship Manager, εξειδικευμένο στέλεχος που, μέσα από τη σφαιρική γνώση των αγορών και των προϊόντων και τη σαφή αντίληψη των αναγκών και των επιδιώξεων του πελάτη βοηθάει στο να καθοριστεί η επενδυτική στρατηγική που του αρμόζει, ώστε να έχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Με λίγα λόγια οι υπηρεσίες Private Banking της Εθνικής Τράπεζας βοηθάνε στο να βρεθούν επενδυτικές λύσεις, να αναλυθούν οι χρηματοοικονομικές ανάγκες των ιδιωτών ενώ παράλληλα τους ενημερώνει πλήρως για τις εξελίξεις της αγοράς εξυπηρετώντας τους καθ' όλη τη διάρκεια προσωπικά.

• **Εξειδικευμένο προσωπικό**

Η δύναμη της Τράπεζας και του Ομίλου πηγάζει από το Προσωπικό της. Η ανάπτυξη και η διατήρηση υψηλού επιπέδου προσωπικού αποτελεί πρωταρχικό μέλημα της Τράπεζας και του Ομίλου.

Για το σκοπό αυτό, η Τράπεζα διασφαλίζει τις καλύτερες και πιο ασφαλείς συνθήκες εργασίας με ίσα δικαιώματα και ευκαιρίες για όλους, εφαρμόζει αξιοκρατικό σύστημα αξιολόγησης απόδοσης και οργανώνει σημαντικά προγράμματα επιμόρφωσης και ανάπτυξης για τη διαρκή βελτίωση των δεξιοτήτων του προσωπικού της δημιουργώντας έτσι ένα εξειδικευμένο προσωπικό έτοιμο να αντιμετωπίσει οποιαδήποτε κατάσταση παρουσιαστεί.

Στον παρακάτω πίνακα απεικονίζεται το ποσοστό προσωπικού στα πιστωτικά ιδρύματα της Ελλάδας το έτος 2012.

Πίνακας στοιχείων δικτύου και συνόλου προσωπικού πιστωτικών ιδρυμάτων που λειτουργούν στην Ελλάδα Στοιχεία 31/12/2012					
	Δίκτυο καταστημάτων/υποκαταστημάτων				Σύνολο προσωπικού
	Νομός Αττικής	Νομός Θεσ/νίκης	Λοιπή Χώρα	Σύνολο	
ΣΥΝΟΛΟ (α+β)	1423	358	1672	3453	54745
α) Μέλη της Ε.Ε.Τ.	1418	358	1672	3448	54516
1. Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος	193	47	271	511	11230
2. Τράπεζα Eurobank Ergasias	168	47	159	374	7170
3. Alpha Bank	179	42	184	405	6712
4. Τράπεζα Πειραιώς, ΑΤΕ	242	75	468	785	9629
5. Εμπορική Τράπεζα της Ελλάδος	110	30	154	303	4028
6. Cyprus Popular Bank	59	17	56	132	2582
7. Νέο Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο Ελλ.	91	26	100	217	3010
8. Τράπεζα Κύπρου	77	18	82	177	2857
9. Millennium Bank	60	17	42	119	1174
10. Attica Bank	41	10	29	80	1012
11. HSBC	14	1		15	382
12. Probank	64	7	41	112	1047
13. Geniki Bank	43	8	53	104	1391
14. Citibank International	19	2		21	1144
15. Proton Bank	17	2	9	28	411
16. FBBank	10	2	8	20	269
17. Πανελλήνια Τράπεζα	10	4	12	26	95
18. Ελληνική Τράπεζα	12	3	4	19	373
β) Συνδεδεμένα μέλη της Ε.Ε.Τ	5			5	229
1. Bank of America Merrill Lynch	1			1	18
2. BNP PARIBAS	1			1	60
3. The Royal Bank of Scotland	2			2	128
4. Unicredit Bank	1			1	23

(ΠΗΓΗ: Πιστωτικά ιδρύματα)

*Ο πίνακας περιλαμβάνει στοιχεία από την πλειοψηφία των πιστωτικών ιδρυμάτων που λειτουργούν στην Ελλάδα και επικαιροποιείται συνεχώς.

- **Διαφοροποίηση προϊόντων και υπηρεσιών**

Προσφέρει ευρύ φάσμα χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών όπως επενδυτικές εργασίες, χρηματιστηριακές συναλλαγές, ασφάλειες, διαχείριση στοιχείων ενεργητικού – παθητικού, εργασίες χρηματοδοτικής μίσθωσης (leasing) και

διαχείρισης επιχειρηματικών απαιτήσεων (factoring).

- **Δυνατότητα επίτευξης οικονομιών κλίμακας μέσω της άντλησης κεφαλαίων**

Έχει την δυνατότητα να αντλεί κεφάλαια όχι μόνο μέσω του Ελληνικού Χρηματιστηρίου αλλά και μέσω του Χρηματιστηρίου της Νέας Υόρκης. Η Ε.Τ.Ε. έχει μια ισχυρή κεφαλαιακή βάση με βασικούς μετόχους νομικά πρόσωπα εξωτερικού, ιδιώτες επενδυτές εσωτερικού και ασφαλιστικά ταμεία ΝΠΔΔ και ΝΠΙΔ.

Αδύνατα σημεία (Weaknesses)

- **Ανάγκη για πρόσθετα κεφάλαια και ρευστότητα**

Η Τράπεζα, οι εποπτευόμενες θυγατρικές της και τα υποκαταστήματα της λόγω του ότι δεν έχουν επαρκή κεφάλαια δεν έχουν την δυνατότητα να ικανοποιήσουν τις ελάχιστες κεφαλαιακές απαιτήσεις όπως και τις απαιτήσεις σχετικά με την ρευστότητα. Αυτές οι ελάχιστες κεφαλαιακές απαιτήσεις ενδέχεται να αυξηθούν στο μέλλον και οι μέθοδοι υπολογισμού των διαθέσιμων κεφαλαίων μπορεί να τροποποιηθούν. Οι ανάγκες της τράπεζας για ρευστότητα θα επιβαρυνθούν και άλλο ιδιαίτερα στις περιοχές που δραστηριοποιείται.

Για αυτό υπάρχει ο κίνδυνος το ελληνικό δημόσιο να προσπαθήσει να ασκήσει επιρροή στην τράπεζα, ενώ μπορεί να διαφωνήσει με μερικές αποφάσεις του ομίλου για την διανομή μερισμάτων, πολιτικές παροχών και άλλες εμπορικές και διαχειριστικές αποφάσεις. Τέλος μπορεί τελικά να περιορίσει την λειτουργική ευελιξία της τράπεζας.

- **Αβεβαιότητα αποτελεσμάτων από την εφαρμογή του προγράμματος**

Η αβεβαιότητα που επικρατεί σχετικά με την εφαρμογή του προγράμματος και τη μείωση του κρατικού χρέους έχει επηρεάσει άμεσα τα επίπεδα των κεφαλαίων, τη ρευστότητα και την κερδοφορία του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος στην Ελλάδα και συνεπώς και της Εθνικής.

Συγκεκριμένα:

- 1) Οι ζημιές που προκλήθηκαν από το PSI δημιούργησαν σημαντικές **ανάγκες ανακεφαλαιοποίησης** των ελληνικών τραπεζών οι οποίες θα καλυφθούν από πόρους που θα διαθέτουν βάσει του προγράμματος.

- 2) Η επαναγορά ελληνικών ομολόγων από το Ελληνικό Δημόσιο το Δεκέμβριο του 2012 στέρησε από την τράπεζα μελλοντικά έσοδα και κέρδη από την αναμενόμενη αύξηση της εύλογης αξίας των ομολόγων.
- 3) Η **περιορισμένη ρευστότητα** λόγω της έλλειψης πρόσβασης στις ιδιωτικές αγορές χρηματοδότησης από τα τέλη του 2009 και δραματικής συρρίκνωσης των εγχώριων καταθέσεων από το 2010 (21,7% σωρευτικά μέχρι την 31 Δεκεμβρίου 2012, σύμφωνα με στοιχεία της Τράπεζας της Ελλάδος) και έντονη εξάρτηση από τη χρηματοδότηση του ευρωσυστήματος.
- 4) Η **αύξηση ανταγωνισμού** για καταθέσεις και επομένως η αύξηση του σχετικού κόστους.

Η τυχόν αδυναμία του προγράμματος να πετύχει τη σημαντική βελτίωση της ελληνικής οικονομίας θα έχει σημαντικές αρνητικές συνέπειες για την τράπεζα. Σε περίπτωση που επέλθει και νέο πιστωτικό γεγονός σχετικό με το χρέος του Ελληνικού Δημοσίου ή υπάρξει περαιτέρω αναδιάρθρωση του, θα επηρεαστούν σημαντικά τα εποπτικά κεφάλαια της τράπεζας λόγω της άμεσης έκθεσης της στο χρέος του ελληνικού δημοσίου, και η Τράπεζα θα αναγκαστεί να αντλήσει επιπρόσθετα κεφάλαια με αποτέλεσμα τη σημαντική απομείωση της συμμετοχής των υφισταμένων μετοχών. Εκτός αυτού, δεν υπάρχει καμία εξασφάλιση ότι η τράπεζα θα μπορέσει να αντλήσει τα αναγκαία πρόσθετα κεφάλαια με αποδεκτούς όρους.

Η μη επιτυχής εφαρμογή του προγράμματος μέχρι τη λήξη του 2016 ενδέχεται να οδηγήσει σε διακοπή του προγράμματος στήριξης από το ΔΝΤ και την ΕΕ, πράγμα το οποίο μπορεί να δημιουργήσει συνθήκες για νέο πιστωτικό γεγονός όσον αφορά στο χρέος του ελληνικού δημοσίου ή να το οδηγήσει σε στάση πληρωμών των οφειλών του, που θα περιλαμβάνουν τόσο χρεόγραφα ότι διαπραγματεύονται σε αγορές όσο και τα διακριτικά δάνεια από κράτη μέλη της ευρωζώνης.

- **Περιορισμός δανεισμού από κεφαλαιαγορές**

Η ικανότητα της τράπεζας να δανειστεί στις κεφαλαιαγορές έχει περιοριστεί δραστικά και η τράπεζα είναι πλήρως εξαρτημένη από την ΕΚΤ και την ΤτΕ, για τη χρηματοδότηση της και μπορεί να υπάρξουν επιπτώσεις από αλλαγές στον κανονισμό της ΕΚΤ και της Τράπεζας της Ελλάδας αναφορικά με τις αποδεκτές εξασφαλίσεις έναντι χρηματοδότησης όπως ομόλογα Ελληνικού Δημοσίου και εγγυήσεις.

Η συνεχιζόμενη οικονομική κρίση έχει επιδράσει αρνητικά την πιστοληπτική αξιολόγηση της τράπεζας, έχει καθυστερήσει την επιστροφή της για χρηματοδότηση στις αγορές, έχει αυξήσει το κόστος αυτής της χρηματοδότησης και την ανάγκη για παροχή πρόσθετων εξασφαλίσεων σε συμφωνίες επαναγοράς και άλλες συμβάσεις εξασφαλισμένης χρηματοδότησης, συμπεριλαμβανομένων και αυτών με την ΕΚΤ και την Τράπεζα της Ελλάδας. Οι ανησυχίες σχετικά με την συνεχιζόμενη επίδραση αυτών συνθηκών μπορεί να προκαλέσουν μεσοπρόθεσμα περαιτέρω καθυστέρηση στη δυνατότητα της Τράπεζας να λάβει χρηματοδότηση από τις κεφαλαιαγορές.

Η σοβαρότητα της πίεσης που αντιμετωπίζει το Ελληνικό Δημόσιο στα δημοσιονομικά του έχει περιορίσει την πρόσβαση της τράπεζας στις κεφαλαιαγορές για χρηματοδότηση εξαιτίας των ανησυχιών των αντισυμβαλλομένων τραπεζών και άλλων δανειστών, ειδικότερα για χρηματοδότηση χωρίς εξασφάλιση και χρηματοδότηση από τη βραχυπρόθεσμη διατραπεζική αγορά. Αυτές οι αγορές έχουν στην ουσία κλείσει για όλες τις ελληνικές τράπεζες από τα τέλη του 2009.

3.4.2 Ευκαιρίες και Απειλές

Ευκαιρίες (Opportunities)

- **Ευνοϊκή εργασιακή νομοθεσία για αναδιάρθρωση προσωπικού**

Η κατάργηση των συλλογικών συμβάσεων εργασίας και η αλλαγή του τρόπου υπολογισμού των αποζημιώσεων απόλυσης δίνει την ευκαιρία στην Εθνική Τράπεζα να οδηγηθεί σε διαπραγματεύσεις με όσους ενδιαφέρονται να ενταχθούν στο προσωπικό της. Μπορεί η Τράπεζα να προχωρήσει με μικρότερους περιορισμούς στην αναδιάρθρωση του προσωπικού και να πετύχει μείωση του μισθολογικού κόστους.

- **Άντληση χαμηλού κόστους χρήματος λόγω έλλειψης ανταγωνισμού**

Η συγκέντρωση των τραπεζικών ιδρυμάτων σε λίγα σχήματα όπως επιχειρείτε την περίοδο αυτή θα οδηγήσει την αγορά σε συνθήκες ολιγοπωλείου. Επόμενο είναι να μειωθεί ο ανταγωνισμός και κατά συνέπεια θα αρχίσουν να πέφτουν τα επιτόκια των προθεσμιακών καταθέσεων για τους πελάτες και άρα το κόστος χρήματος για την Εθνική Τράπεζα.

- **Ισχυροποίηση λόγω συγχωνεύσεων**

Ύστερα από την απορρόφηση της FBB (First Business Bank) στις 13.5.2013 και της PROBANK στις 26.7.2013 η Εθνική Τράπεζα είναι πλέον μία από τους τέσσερις συστημικούς ομίλους. Μέσω αυτών των συγχωνεύσεων κατάφερε να ισχυροποιηθεί σε μεγάλο βαθμό, κάνοντας την ιδανικό καταφύγιο για μικρότερες τράπεζες που δεν μπορούν να χρηματοδοτηθούν από το ΤΧΣ. Με αποτέλεσμα να είναι πιο εύκολο για την Εθνική Τράπεζα να εξαγοράσει μικρότερες και με πιο συμφέροντες για αυτή όρους, τράπεζες.

Απειλές (Threats)

- **Γενική οικονομική ύφεση**

Με την δραματική μείωση των εισοδημάτων και τα φορολογικά βάρη που αυξάνονται με γοργούς ρυθμούς η κατάσταση στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα γίνεται όλο και πιο δύσκολη. Οι βίαιες μεταβολές συνδυασμένες με το PSI και τα δημοσιονομικά προβλήματα του Ελληνικού δημοσίου έχουν οδηγήσει σε αύξηση των επισφαλειών και το ποσοστό των μη εξυπηρετούμενων δανείων.

Στηλη1	2012	2013	2014
ΑΕΠ(ετήσια μεταβολή %)	-6,00	-4,20	0,60
Έλλειμμα/Πλεόνασμα Γενικής Κυβέρνησης % ΑΕΠ	-6,80	-5,50	-4,60
Χρέος Γενικής Κυβέρνησης % ΑΕΠ	176,70	188,40	188,90
Ισοζύγιο τρέχουσων συναλλαγών (%)	-8,30	-6,30	-5,20
Πληθωρισμός (%)	1,10	-0,80	-,040
Ανεργία (%)	23,60	24,00	22,20

(πηγή Έκθεση Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος)

Η μείωση του ΑΕΠ έχει ήδη από το 2011 φέρει την ελληνική οικονομία πίσω στα επίπεδα του 2005 με 2006. Με την μείωση αυτή φυσικό επακόλουθο είναι η μείωση των εισοδημάτων των οφειλετών. Αποτέλεσμα η αύξηση του ποσοστού των μη εξυπηρετούμενων δανείων συνεχώς.

Οι πιέσεις της ύφεσης που προκαλούνται και από τα μέτρα του Προγράμματος είχαν και ενδέχεται να έχουν αρνητική επίδραση στην επιχειρηματική δραστηριότητα, στα λειτουργικά αποτελέσματα και στην οικονομική κατάσταση της τράπεζας.

- **Ανταγωνισμός**

Η Τράπεζα ανταγωνίζεται άλλες τράπεζες, χρηματοπιστωτικά ιδρύματα και πολλές ασφαλιστικές επιχειρήσεις στην παροχή υπηρεσιών αμοιβαίων κεφαλαίων,

κεφαλαιαγοράς, ασφαλιστικές υπηρεσίες και παροχή συμβουλών. Διεθνώς, η Τράπεζα ανταγωνίζεται με τραπεζικές εταιρείες διαφορετικών μεγεθών και γεωγραφικού βεληνεκούς.

Με την οικονομική κρίση η άντληση ρευστότητας από τη διατραπεζική αγορά έγινε πιο δύσκολη. Όταν τράπεζες και συγκεκριμένα ξένες διαθέτουν πόρους σημαντικά υψηλότερους από τους δικούς της. Επειδή πολλές τράπεζες ξένες και ελληνικές δεν υπόκεινται σε περιορισμούς και αυξημένη εποπτεία, η τράπεζα ενδέχεται να μην είναι σε θέση να συνεχίσει να τις ανταγωνίζεται επιτυχώς λόγω λήψης κρατικής ενίσχυσης.

- **Μακροοικονομικές και πολιτικές συνθήκες**

Η αβεβαιότητα που απορρέει από την ελληνική κρίση έχει, και πιθανόν θα συνεχίσει να έχει, σημαντικά αρνητική επίδραση στην επιχειρηματική δραστηριότητα, στα λειτουργικά αποτελέσματα και στην οικονομική κατάσταση της τράπεζας. Ο Όμιλος κατείχε το 5,6δισ ευρώ σε ομόλογα και έντοκα γραμμάτια του Ελληνικού δημοσίου που αντιπροσωπεύουν το 5,4% του συνολικού ενεργητικού του ομίλου, μετά την απομείωση λόγω του PSI, και το 44,6% των ομολόγων του εμπορικού χαρτοφυλακίου και του χαρτοφυλακίου επενδύσεων. Ως εκ τούτου η ποιότητα του ενεργητικού, η οικονομική κατάσταση και τα λειτουργικά αποτελέσματα του ομίλου εξαρτώνται σημαντικά από τις μακροοικονομικές και πολιτικές συνθήκες που επικρατούν στην Ελλάδα.

- **Πιστωτικός κίνδυνος**

Είναι ο κίνδυνος ζημιάς εξαιτίας αδυναμίας του αντισυμβαλλομένου να ανταποκριθεί στους όρους και στις υποχρεώσεις που απορρέουν από οποιαδήποτε σύμβαση του με τον Όμιλο της Εθνικής Τράπεζας. Προέρχεται από τις δανειοδοτικές δραστηριότητες καθώς και άλλες δραστηριότητες που δημιουργούν έκθεση σε κίνδυνο αθέτησης, όπως οι δραστηριότητες της τράπεζας με χρηματιστηριακές αγορές, αγορές κεφαλαίου και εκκαθαρίσεις συναλλαγών. Αυτός είναι ο σημαντικότερος κίνδυνος που αντιμετωπίζει η Τράπεζα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

4. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΘΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

4.1 Αποτελέσματα Ομίλου Εθνικής Τράπεζας για τις χρήσεις 2012 μέχρι και γ' τρίμηνο 2013.

Σε εκατ. €	γ' τρίμ 2013	Σεπ 2013	Σεπ 2012	Ετήσια Δ
Αποτελέσματα				
Καθαρά Κέρδη Ομίλου	-81	262	-2.455	-
Ελλάδα	-168	-163	-2800	-94%
Τουρκία	80	412	400	+3%
NA Ευρώπη	10	17	-38	-
Οργανικά Έσοδα				
Ομίλου	905	2 825	3 033	-7%
Ελλάδα	413	1 214	1 493	-19%
Τουρκία	392	1 322	1 238	+7%
NA Ευρώπη	83	244	249	-1%
Λειτουργικά Έξοδα				
Ομίλου	563	1716	1699	+1%
Ελλάδα	296	910	978	-7%
Τουρκία	202	615	522	+18%
NA Ευρώπη	54	161	166	-3%
Ισολογισμός				
Συνολικό Ενεργητικό	110.963	110.963	103.101	+8%
Χορηγήσεις	70.781	70.781	70.618	+0%
Καταθέσεις	65.038	65.038	55.709	+17%
Δείκτες				
Δάνεια : Καταθέσεις	97%	97%	115%	-
Δείκτης κεφαλαιακής επάρκειας	9,4%	9,4%	-	-

Ο Όμιλος της ΕΤΕ πέτυχε θετική κερδοφορία στο εννεάμηνο του 2013, λόγω της συνεχιζόμενης μείωσης του ρυθμού δημιουργίας νέων επισφαλειών στην Ελλάδα, καθώς και της βελτίωσης του οικονομικού κλίματος, επιτρέποντας αντιλογισμό απομειώσεων και μείωση των διαπραγματευτικών ζημιών.

Το διεθνές δίκτυο θυγατρικών συνέχισε να συμβάλλει καθοριστικά στα αποτελέσματα. Ωστόσο, η πιο ενθαρρυντική εξέλιξη είναι η σχετική σταθεροποίηση της ποιότητας του χαρτοφυλακίου των δανείων στην εγχώρια αγορά, η οποία περιορίζει την επιβάρυνση των αποτελεσμάτων από τις υπέρογκες προβλέψεις του προηγούμενου έτους και προδιαθέτει θετικά για τη μελλοντική πορεία των εργασιών.

Η ΕΤΕ παρουσίασε **καθαρά κέρδη** ύψους €262 εκατ. κατά το εννεάμηνο του έτους, σε σχέση με σημαντικές ζημιές ύψους €2.455. την αντίστοιχη περίοδο του 2012. Σε αυτό το επίτευγμα συνετέλεσε η βελτίωση του εγχώριου οικονομικού κλίματος, επιτρέποντας τη διατήρηση μειωμένου ρυθμού δημιουργίας επισφαλειών, τον αντιλογισμό απομειώσεων του εννεαμήνου του 2012 που αφορούσαν απαιτήσεις από το Ελληνικό Δημόσιο, τη μείωση των υψηλών διαπραγματευτικών ζημιών του προηγούμενου έτους και τέλος, την επιταχυνόμενη μείωση των επιτοκίων καταθέσεων. Ιδιαίτερα θετική στη διαμόρφωση των αποτελεσμάτων ήταν η συμβολή της FinansBank, με κέρδη €412 εκατ., ενώ οι θυγατρικές της ΝΑ Ευρώπης συνέβαλαν με κέρδη €17 εκατ., έναντι ζημιών ύψους €38 εκατ. Το αντίστοιχο εννεάμηνο του 2012. Σε επίπεδο γ' τριμήνου, ο Όμιλος σημείωσε καθαρά κέρδη πριν από την περαιτέρω απομείωση της συμμετοχής στην Eurobank, ύψους €89 εκατ.

Συγκεκριμένα:

- Τα καθαρά **λειτουργικά έξοδα** της Τράπεζας σημείωσαν άνοδο κατά 20% στα €2.845 εκατ στο εννεάμηνο του 2013 (έναντι € 2.375 εκατ. Το εννεάμηνο του 2012).
- Οι **λειτουργικές δαπάνες** παρουσίασαν σταθεροποιητική τάση (+1% σε ετήσια βάση) καθώς υπήρξε σημαντική περαιτέρω περιστολή δαπανών στην Ελλάδα και ΝΑ Ευρώπη. Συγκεκριμένα οι εγχώριες δαπάνες προσωπικού παρουσίασαν πτώση κατά 13% σε ετήσια βάση, υποστηριζόμενες από την εφαρμογή νέας Συλλογικής Σύμβασης Εργασίας από 1.7.2013. Συνολικά οι εγχώριες δαπάνες σημείωσαν μείωση κατά 7%. Επίσης και στη ΝΑ Ευρώπη, συνεχίστηκε η περιστολή των λειτουργικών δαπανών(-3% σε ετήσια βάση), παρά το σημαντικά υψηλότερο πληθωρισμό της περιοχής.

- **Η ποιότητα του δανειακού χαρτοφυλακίου** με την επιβράνδυση στις νέες επισφαλείες ενισχύεται ενώ μείωση σημειώθηκε κατά το γ' τρίμηνο του 2013 και στη ΝΑ Ευρώπη. Οι νέες επισφάλειες σε επίπεδο Τράπεζας ανήλθαν σε €1,2 δις. κατά το εννεάμηνο του 2013, ενώ το 2012 (στην κορύφωση της κρίσης στην Ελλάδα) είχαν ανέλθει σε €3,1 δις. Αποτελέσματα αυτών ήταν η διενέργεια μειωμένων προβλέψεων ύψους €1.239 εκατ. στο εννεάμηνο 2013 σε επίπεδο Ομίλου έναντι €1.872 εκατ. την αντίστοιχη περυσινή περίοδο, μειωμένες κατά 34% . Ο δείκτης δανείων σε καθυστέρηση άνω των 90 ημερών διαμορφώθηκε στο τέλος Σεπτεμβρίου 2013 σε 21,9%, έναντι 18,2% ένα έτος νωρίτερα.
- **Βελτίωση ρευστότητας** Η αύξηση των καταθέσεων κατά 17% σε ετήσια βάση βελτίωσε τον δείκτη ρευστότητας (δάνεια : καταθέσεις) στο 97% σε επίπεδο Ομίλου, έναντι 115% το Σεπτέμβριο του 2012. Ο δείκτης δανείων προς καταθέσεις για την Ελλάδα διαμορφώθηκε σε 88% βελτιωμένος κατά 21 ποσοστιαίες μονάδες σε ετήσια βάση. Στην Τουρκία η αύξηση των καταθέσεων κατά 21% ετησίως και υπερέβη την αύξηση των δανείων (+16% ετησίως), ενώ σημαντική βελτίωση σημειώθηκε και στο μείγμα των καταθέσεων, μέσω ενίσχυση κατά 40% σε ετήσια βάση των χαμηλού κόστους καταθέσεων όψεως.

Οι καθαρές ζημιές ανήλθαν σε €163 εκατ. (περιλαμβανομένης ζημιάς €265 εκατ. από την απομείωση της συμμετοχής της ΕΤΕ στη Eurobank), έναντι ζημιών €2.800 εκατ. το αντίστοιχο περυσινό διάστημα. Σε αυτή την εξέλιξη συνέβαλαν:

- i. Η άνοδος των λειτουργικών εσόδων κατά 40%, τα οποία ανήλθαν σε €1.179 εκατ., έναντι €840 εκατ. το αντίστοιχο του 2012
- ii. Η μείωση των λειτουργικών δαπανών κατά 7% σε ετήσια βάση (εφόσον δεν ληφθεί υπόψη η ενοποίηση της FBB και της Probank, μη επαναλαμβανόμενα κόστη ενοποίησης και έκτατοι φόροι, η πραγματική μείωση διαμορφώθηκε σε 10%)
- iii. Η πτώση των διαπραγματευτικών ζημιών (- €35 εκατ. έναντι - €633. στο εννεάμηνο του 2012
- iv. Η μείωση των προβλέψεων για μη εξυπηρετούμενα δάνεια κατά 39%, στα € 910 εκατ., ως απόρροια των σημαντικά χαμηλότερων νέων επισφαλειών κατά το εννεάμηνο του έτους

- v. Ο αντιλογισμολός της απομείωσης απαιτήσεων έναντι του Ελληνικού Δημοσίου και άλλων εκτάκτων προβλέψεων, ύψους €82 εκατ. κατά το γ' τρίμηνο 2013.

Η σταθερή βελτίωση των καθαρών **επιτοκιακών εσόδων** για το τρίτο συνεχόμενο τρίμηνο επιβεβαιώνει την ολοκλήρωση του καθοδικού κύκλου, παρά τη σημαντική ενίσχυση των καταθέσεων κατά €5,4 δις. έναντι του προηγούμενου τριμήνου.

Η κατά 23% άνοδος των **καταθέσεων** σε ετήσια βάση (περιλαμβανομένων των καταθέσεων της FBB και της Probank) αντανακλά την ανάκτηση της εμπιστοσύνης των Ελλήνων καταθετών προς την Τράπεζα και γενικά το τραπεζικό σύστημα της χώρας. Συγκεκριμένα σημειώθηκε ισχυρή άνοδος των προθεσμιακών λογαριασμών κατά 42% σε ετήσια βάση, ενώ οι λογαριασμοί όψεως και ταμειυτηρίου αυξήθηκαν κατά 7% το ίδιο διάστημα. Είναι αξιοσημείωτο ότι η βελτίωση της καταθετικής βάσης επετεύχθη παράλληλα με τη σημαντική αποκλιμάκωση των επιτοκίων καταθέσεων.

Οι **χορηγήσεις** πριν από την αφαίρεση των προβλέψεων διαμορφώθηκαν σε €45,9 δις., αυξημένες κατά 2% σε ετήσια βάση (περιλαμβανομένων δανείων ύψους €1,1 δις προερχομένων από την FBB και €2,6 δις. προερχομένων από την Probank).

Ο δείκτης δανείων σε καθυστέρηση +90 ημερών ανήλθε σε 27,1% (περιλαμβανομένης της FBB και της Probank), έναντι 21,9% ένα έτος νωρίτερα και έναντι 25,9% το προηγούμενο τρίμηνο. Η κάλυψη καθυστερουμένων δανείων +90 ημερών για το εγχώριο χαρτοφυλάκιο διατηρείται σε υψηλά επίπεδα και, συγκεκριμένα σε ποσοστό 55%, κατατασσόμενο στην υψηλότερη θέση μεταξύ των εγχώριων συστημικών τραπεζών.

➤ **Απορρόφηση της Probank**

Η απορρόφηση του υγιούς τμήματος της Probank, τον Ιούλιο του 2013, είχε μικρή αλλά θετική επίδραση στα μεγέθη των εγχώριων δραστηριοτήτων, καθώς η τράπεζα διαθέτε δανειακό χαρτοφυλάκιο με χαμηλό δείκτη επισφαλειών, υπερβάλλουσα ρευστότητα, προσωπικό νεαρής ηλικίας και υψηλής κατάρτισης και θετική κερδοφορία. Η εξειδίκευσή της στη χρηματοδότηση μικρομεσαίων επιχειρήσεων αυξάνει την έκθεση της ETE σε αυτό το τμήμα των δραστηριοτήτων. Στο οποίο διαθέτε ιδιαίτερα χαμηλή έκθεση. Οι συνέργειες από τη συγχώνευση αναμένεται να φτάσουν €110 εκατ. σε ετήσιαβάση μέχρι το 2015.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Η Εθνική Τράπεζα, πέραν τις αντιξοότητες που τις παρουσιάζονται, συμβαδίζει με τις καταστάσεις της εποχής, και αντιμετωπίζει κάθε πρόκληση, με την καλύτερη δυνατή αντιμετώπιση. Το όραμα της, να συνεχίσει να είναι μια απο τις πιο αξιόπιστες τράπεζες του Ελληνικού κράτους, παραμένει το ίδιο ανεξάρτητα από τα προβλήματα των καιρών. Όπως κάθε επιχείρηση, στόχος της είναι η επίτευξη κέρδους, ακόμα και σε συνθήκες οικονομικής κρίσης, με την τροποποίηση και εφαρμογή νέων στρατηγικών έτσι ώστε να επιτεύξει τους στόχους της.

Από τη συλλογή πληροφοριών που αφορούσαν την πτυχιακή μου εργασία με θέμα «Στρατηγική της Εθνικής Τράπεζας» διαπιστώνω ότι η τράπεζα αυτή εξακολουθεί να είναι η μεγαλύτερη τράπεζα στην Ελλάδα από κάθε άποψη, και έχει τις περισσότερες καταθέσεις, δάνεια, καταστήματα τα τελευταία χρόνια. Έχει το πιο ανεπτυγμένο και οργανωμένο δίκτυο καταστημάτων στην Ελλάδα και σε όλο τον κόσμο, σε σχέση με τις άλλες ελληνικές τράπεζες. Πρώτη καθιέρωσε την τραπεζική πίστη στην Ελλάδα και παρουσίασε, τη σύγχρονη τεχνολογία και κυρίως το on line σύστημα. Η κρίση δημιούργησε ευκαιρίες για την τράπεζα ενώ έχει πλέον συγκεκριμένη κατεύθυνση για το πως θα βγεί απο αυτή.

Συγκεκριμένα στο πλαίσιο της νέας της στρατηγικής, περιόρισε σημαντικά το κόστος λειτουργίας της. Εξαγόρασε μερίδια άλλων τραπεζών, συνεργάζεται σε νέες αγορές και είχε θετικά αποτελέσματα στην ανακεφαλαιοποίηση της ισχυροποιώντας την κεφαλαιακή της επάρκεια. Συγκεκριμένα αναδιάρθρωσε το προσωπικό της με το πρόγραμμα της Εθελούσιας εξόδου. Συγχωνεύτηκε με άλλες τράπεζες όπως η Probank και FBB και με την εξαγορά της Finansbank στην τουρκία, έγινε ακόμα ακόμα πιο δυνατή.

- **«Κόκκινα» Δάνεια**

Τα δημοσιονομικά προβλήματα του Ελληνικού δημοσίου έχουν οδηγήσει σε αύξηση των επισφαλειών και το ποσοστό των μη εξυπηρετούμενων δανείων.

Η αυξητική τάση των κόκκινων δανείων συνεχίζεται, και το 2014 παρόλο που δεν συμπεριλαμβάνονται τα δάνεια που αναδιρθρώνονται. Λόγοι όπως, το βάθεμα της κρίσης και η προοπτική κλεισίματος πολλών επιχειρήσεων, η εκτόξευση της ανεργίας, καθώς και το μεγάλο ποσοστό στεγαστικών δανείων που ενδέχεται να μην μπορούν να εξυπηρετηθούν λόγω των μειώσεων αυτών, οδηγούν στην αύξηση του

ποσοστού των επισφαλών δανείων. Η Τράπεζα, μέσα από πολλές και χρονοβόρες διαδικασίες, τα φέρνει αρχικά σε ενήμερη κατάσταση. Το έργο της γίνεται δυσκολότερο μιας που λόγω της κρίσης τα περισσότερα από αυτά έχουν ανατεθεί σε δικηγορικά γραφεία, τα οποία προσπαθούν να βρουν τους πελάτες τους και ταυτόχρονα πρέπει να συνεννοούνται και με την Τράπεζα για την εξέλιξη των ρυθμίσεων που θα επακολουθήσουν. Ακόμα και αν στεφθεί με επιτυχία η όλη αυτή προσπάθεια η Τράπεζα το μόνο που κατάφερε είναι να επαναρυθμίσει ξανά και ξανά κάτι του οποίου η πιθανότητα κάλυψης είναι κυριολεκτικά απειροελάχιστη. Έτσι τα δάνεια αυτά πηγαίνουν σε οριστική καθυστέρηση και εν συνεχεία σε δικαστική απόφαση. Εφόσον δεν τα εισπράττει (σχεδόν ποτέ), το πρόβλημα ρευστότητας της Εθνικής Τράπεζας παραμένει ενώ συγχρόνως, η σημαντική απόσυρση καταθέσεων το μεγαλώνει.

- **Ομόλογα**

Στη συνέχεια οι επιπτώσεις της κρίσης και του κουρέματος των κρατικών ομολόγων (PSI) οδήγησε σε έλλειψη ρευστότητας την Τράπεζα με μοναδική λύση να προχωρήσει σε εφαρμογή του προγράμματος «Ανακεφαλαιοποίησης» προκειμένου να επιβιώσει και να διατηρήσει την παρουσία της στην χώρα. Οι επιπτώσεις ήταν μεγαλύτερες όταν, όχι μόνο δεν ρευστοποιήσαν -ως όφειλαν για να προστατευθούν, αλλά και να προστατέψουν τους μετόχους τους- τις θέσεις τους, αλλά αντίθετα, τις υπερδιπλασίασαν. Επιτάχυνε την ανάγκη για ανακεφαλαιοποίηση παίρνοντας νέα δάνεια που δυστυχώς αναγκάστηκε να πάρει η χώρα, δάνεια τα οποία επιβάρυναν το Δημόσιο Χρέος. Με βάση τα στοιχεία που αναγράφονται στις Ετήσιες Οικονομικές Εκθέσεις της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος, προκύπτει ότι, στο (“κούρεμα”) του Μαρτίου 2012 η Εθνική Τράπεζα συμμετείχε με επιλέξιμους τίτλους συνολικού ύψους € 14.751 εκατομμυρίων και κατέγραψε ζημιές € 11.783 εκατομμυρίων. Όμως, οι ζημιές δε σταμάτησαν εδώ. Στο επόμενο “κούρεμα” τάξης των € 5,46 δισεκατομμυρίων που έγινε το Δεκέμβριο του 2012, οι ζημιές αυξήθηκαν ακόμη περισσότερο. Δηλαδή, από τα € 27 δισεκατομμύρια που οι ελληνικές τράπεζες αύξησαν τις θέσεις τους κατά την περίοδο 2009-2011, λόγω των δύο "κουρεμάτων" του 2012, **υπήρξε μια άμεση και καθαρή ζημιά ύψους € 20,2 δισεκατομμυρίων.**

Ως αποτέλεσμα των παραπάνω ζημιών, τα ίδια κεφάλαια της Τράπεζας υποχώρησαν σε εξαιρετικά χαμηλά ποσοστά καθώς βρέθηκαν να είναι αρνητικά. Τα καθαρά επιτοκιακά έσοδα μειώθηκαν το 2012 λόγω της σημαντικής επιδείνωσης των

μεγεθών στην Ελλάδα από την μείωση των επιτοκιακών εσόδων από τα ομόλογα. Η ικανότητα της Τράπεζας να δανειστεί στις κεφαλαιαγορές έχει περιοριστεί δραστικά.

- **Μισθοί και Εργατικό Δυναμικό**

Καταρχήν μειώθηκε το "εργατικό κόστος" της το 2012 σε ποσοστό πάνω από 10%, μέσα από την μείωση μισθών που επέβαλε η Τρόικα και η κυβέρνηση στην Ελλάδα. Οι μισθοί του ανθρώπινου δυναμικού της μειώθηκαν έως και 30% και η έλλειψη προσωπικού λόγω της Εξόδου θα οδηγήσει σε κλείσιμο κάποιων καταστημάτων της.

Η μείωση μισθών θα συνεχιστεί, διότι θα συνεχιστεί η λιτότητα, και η νέα συλλογική σύμβαση τραπεζοϋπαλλήλων προβλέπει χαμηλότερους κατά 10% μισθούς στο μέλλον. Όμως λόγω των απολύσεων Τραπεζοϋπαλλήλων το Δεκέμβριο 2013 είχε σαν συνέπεια τα επιπλέον ποσά αποζημιώσεων. Αποζημιώσεων που σαφώς επηρεάζουν (=μειώνουν) τα κέρδη για τα επόμενα 2 χρόνια, αρνητικά. Το όφελος από τις απολύσεις, στην κερδοφορία της Τράπεζας θα φανεί, επομένως, στην καλύτερη από το 2015 και μετά.

- **Αύξηση Μετοχικού Κεφαλαίου**

Υπερκάλυψε το ανώτατο ποσοστό συμμετοχής των ιδιωτών επενδυτών στην ανακεφαλαιοποίηση του τραπεζικού ομίλου αποφεύγοντας την έκδοση των μετατρέψιμων ομολόγων.

Βέβαια τα αποτελέσματα της Εθνικής μπορεί να ήταν θετικά με την Αύξηση του μετοχικού της κεφαλαίου αλλά όχι και για τους μικρομετόχους της καθώς το κακό ήταν ότι μειώθηκε η ονομαστική τιμή των μετοχών, πράγμα όχι καλό, με αποτέλεσμα να υπάρξουν συνέπειες. Η έλλειψη ρευστότητας εμπόδισε τους μικρομετόχους από το να συμμετάσχουν στην ΑΜΚ, κρατώντας έτσι τις όποιες μετοχές είχαν στην κατοχή τους με αποτέλεσμα να μειωθεί σημαντικά το κεφάλαιο τους κατά 90%.

Ακόμα είναι νωρίς για να γνωρίσουμε το αν η Εθνική θα εμφανίσει αυξημένα κέρδη στο μέλλον και θα έχει κεφαλαιακή επάρκεια και αυτό γιατί τα μελλοντικά κέρδη, εξαρτώνται από τα έσοδα, τα κόστη και τις απομειώσεις κεφαλαίων που έρχονται.

Το πρόβλημα όμως παραμένει καθώς η αβεβαιότητα που απορρέει από την ελληνική κρίση έχει, και πιθανόν θα συνεχίσει να έχει, σημαντικά αρνητική επίδραση στην επιχειρηματική δραστηριότητα, στα λειτουργικά αποτελέσματα και στην οικονομική κατάσταση της τράπεζας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ενημερωτικό Δελτίο Αύξησης Μετοχικού Κεφαλαίου 2013 - Ανακεφαλαιοποίηση ΕΤΕ
- Λυμπερόπουλος, Χ. Κ., (1994) : *Στρατηγικό τραπεζικό μάρκετινγκ*, Αθήνα: Interbooks

ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

- Ιστοσελίδα Εθνικής Τράπεζας www.nbg.gr
- Ιστοσελίδα Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών www.hba.gr
- Ιστοσελίδα Ομοσπονδία Τραπεζοϋπαλληλικών Οργανώσεων Ελλάδος www.otoe.gr
- Ιστοσελίδα Συλλόγου Υπαλλήλων Εθνικής Τράπεζας Ελλάδος www.syete.gr
- Ιστοσελίδα Κεφάλαιο www.capital.gr
- Αποτελέσματα Ομίλου www.nbg.gr/wps/wcm/connect/b3000f026b2b4ebeaa27874760bde0b2/Press+Release+GREEK_9M_2013.pdf?MOD=AJPERES
- Δίκτυο τραπεζών και απασχολούμενο προσωπικό www.hba.gr/Index.asp?Menu=4
- Ιστοσελίδα Δανείων www.finanzgroup.gr/loans.html
- Πηγή «Συλλογική Σύμβαση Εργασίας 2013 – 2015» www.otoe.gr/Contracts.mvc/ListItems?page=1&type=Contract
- Πηγή «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη» www.nbg.gr/wps/portal/el/THEGROUP/CorporateSocialResponsibility/CSRframework
- Πηγή «Προσωπικό σε Αριθμούς» www.nbg.gr/wps/portal/el/THEGROUP/The-Bank/content/Main_Sizes_GR
- Πηγή «**Βασικά μεγέθη του Ομίλου**» www.nbg.gr/wps/portal/el/THEGROUP/The-Bank/content/financial-highlights
- Πηγή «**Δανείων προς Επιχειρήσεις**» www.nbg.gr/wps/portal/el/business/co-funded-loans

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ - ΓΛΩΣΣΑΡΙΟ ΟΡΩΝ

«EuroBank» νοείται η ΤΡΑΠΕΖΑ EUROBANK ERGASIAS A.E.

«FBB» νοείται η First Business Bank.

«PSI» ή «Private Sector Involvement» νοείται το πρόγραμμα ανταλλαγής ομολόγων στα πλαίσια της εθελοντικής συναλλαγής διαχείρισης υποχρεώσεων με συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα.

«ATM» νοούνται οι Αυτόματες Ταμειολογιστικές Μηχανές.

«ΔΝΤ» νοείται το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο.

«ΕΤΑΤ» νοείται το Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Τραπεζοϋπαλλήλων.

«ΕΚΤ» νοείται η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα.

«ΓΧΣ» νοείται το Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας.

«Χ.Α.» νοείται το Χρηματιστήριο Αθηνών.

"ΠΓΔΜ" νοείται η Πρώην Γιουγκοσλαβική Δημοκρατία της Μακεδονίας.

«ΠΔ/ΤΕ» νοείται η Πράξη του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος.

«Σχέδιο Αναδιάρθρωσης» νοείται το σχέδιο αναδιάρθρωσης της Τράπεζας σύμφωνα με το Ν.3864/2010.

«η Τρόικα» νοείται το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα και η Ευρωπαϊκή Επιτροπή.

«Δημόσια προσφορά» νοείται η δημόσια προσφορά της Τράπεζας με αύξηση του μετοχικού της κεφαλαίου σύμφωνα με την 29.04.13 απόφαση η Β' Επαναληπτική Γενική Συνέλευση των Μετόχων της Τράπεζας και την εισαγωγή των νέων μετοχών στην αγορά αξιών του χρηματιστηρίου Αθηνών.

«Πρόγραμμα Ανακεφαλαιοποίησης» νοείται το πρόγραμμα ανακεφαλαιοποίησης των ελληνικών τραπεζών, το οποίο αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της χηματοοικονομικής βοήθειας σύμφωνα με το Πρόγραμμα, το οποίο ψηφίστηκε από την Ελληνική Βουλή

την 14 Φεβρουαρίου 2012 και υιοθετήθηκε από το Eurogroup κατά τις συναντήσεις του την 21 Φεβρουαρίου και 13 Μαρτίου 2012, περιλαμβάνει προγραμματισμένες εκταμιεύσεις ύψους 50 δις. και βρίσκεται στη φάση της υλοποίησης του από την Τράπεζα της Ελλάδος και το ΤΧΣ.

«Συνολική Αύξησης ή η Αύξηση ή ΑΜΚ» νοείται η παρούσα αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου της Τράπεζας μέσω έκδοσης νέων, κοινών, ονομαστικών, μετά ψήφου μετοχών έως του ποσού των 9,756,0 εκατ. ευρώ συμπεριλαμβανομένων υπέρ το άρτιο ποσών, σύμφωνα με τους όρους του Προγράμματος Ανακεφαλαιοποίησης και της Σύμβασης Προεγγραφής όπως αποφάσισε η από 29 Απριλίου 2013 Β'Επαναληπτική Γενική Συνέλευση των μετόχων.

«Warrants» νοούνται τα δικαιώματα αγοράς μετοχών σε συγκεκριμένη τιμή. Ουσιαστική η αξία των δικαιωμάτων αυτών θα σχετίζεται με το πόση είναι η τιμή μετοχής.