## Εθνική Τράπεζα, Ετήσια Τακτική Γενική Συνέλευση, 30 Ιουλίου 2021

## Ομιλία CEO Π. ΜΥΛΩΝΑ

## Κύριοι Μέτοχοι,

## Κυρίες και Κύριοι,

## Σας καλωσορίζω κι εγώ στην Ετήσια Τακτική Συνέλευση των μετόχων της Εθνικής Τράπεζας.

## Καταρχάς θέλω να ευχαριστήσω τον Κώστα Μιχαηλίδη για την προσφορά του στην Τράπεζα τα τελευταία 4 χρόνια. Ο Κώστας ήταν κύριος εμπνευστής του Προγράμματος Μετασχηματισμού, και μεγάλος υποστηρικτής του. Ένα πρόγραμμα που μας έχει βοηθήσει πολύ να αλλάξουμε, να υλοποιούμε τους στόχους μας, και να πηγαίνουμε μπροστά. Αναφέρεται στο Πρόγραμμα πάντα σαν ένα μεγάλο ταξίδι, με πολλές στάσεις, και έχει δίκιο. Γιατί οι στόχοι είναι φιλόδοξοι – δεν κοιτούν μόνο το άμεσο μέλλον, αλλά και το όραμά μας για την επόμενη μέρα, – κι αυτό θέλει επιμονή και υπομονή για να το πετύχεις.

## Και εδώ και πάνω από 3 χρόνια χτίζουμε σταθερά, βήμα-βήμα, τα θεμέλια για να φτάσουμε ψηλά. Ομολογουμένως έχουμε καταφέρει πολλά. Και έχουμε εκπλήξει πολλούς.

## Η αντιμετώπιση της πανδημίας

## Κυρίες και Κύριοι,

## Ας αρχίσουμε από ένα μικρό απολογισμό του 2020, και το πως ανταποκρίθηκε η Τράπεζα στην πανδημία και τις συνέπειές της.

## Σίγουρα ήταν μια χρονιά που θα μείνει στη μνήμη όλων μας.

## Για την Τράπεζα, τόσο σε λειτουργικό επίπεδο, όσο και στο οικονομικό περιβάλλον, οι συνθήκες ξεπέρασαν κάθε σενάριο προσομοίωσης ακραίων καταστάσεων που θα μπορούσαμε να έχουμε φανταστεί. Είναι αυτονόητο ότι η πρωτοφανής παρέμβαση της Ευρώπης και της ελληνικής κυβέρνησης απορρόφησε μεγάλο μέρος της κρίσης. Έδωσε τη δυνατότητα στις τράπεζες να παίξουν το βασικό τους ρόλο στην οικονομία και την κοινωνία, παρέχοντας την απαραίτητη ρευστότητα, τόσο σε νοικοκυριά όσο και σε επιχειρήσεις.

## Θεωρώ ότι ανταποκριθήκαμε με μεγάλη επιτυχία, και σταθήκαμε στο ύψος των περιστάσεων. Η διοίκηση και όλοι οι άνθρωποί μας έδειξαν γρήγορα αντανακλαστικά, και προσαρμόστηκαν άμεσα στις νέες συνθήκες. Βασικός παράγοντας αυτής της ευελιξίας ήταν ο Μηχανισμός που έχει στηθεί για το Πρόγραμμα Μετασχηματισμού. Αποδείχθηκε για άλλη μία φορά ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημά μας.

## Από τις πρώτες μέρες κιόλας του περιορισμού της κυκλοφορίας, λειτουργήσαμε με ασφάλεια, αλλά και απόλυτη λειτουργικότητα, με ποσοστά άνω του 70% εξ’ αποστάσεως. Παράλληλα, όλα τα καταστήματά μας παρέμειναν ανοικτά, καθ’ όλη τη διάρκεια της πανδημίας. Πιστεύω ότι οι πελάτες μας εκτίμησαν την προσπάθειά μας να τους εξυπηρετήσουμε με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, κάτω από αυτές τις δύσκολες συνθήκες.

## Η Τράπεζα χρωστάει ένα μεγάλο ευχαριστώ στους ανθρώπους του δικτύου μας, που με προσωπική τεράστια προσπάθεια, ξεπέρασαν τις ανησυχίες τους, και στάθηκαν δίπλα σε όλους.

## Στηρίξαμε ενεργά τους πελάτες μας, που αντιμετώπισαν προβλήματα ρευστότητας. Κατά τη διάρκεια του 2020, προσφέραμε διευκολύνσεις, και παύσεις πληρωμών των δανειακών υποχρεώσεων σε πάνω από 85 χιλιάδες πελάτες, ποσό που αντιστοιχεί σε €3.8 δισεκατομμύρια ευρώ. Επιπλέον, εκταμιεύσαμε νέα δάνεια ύψους €4.7 δισεκατομμύρια, συμμετέχοντας και απορροφώντας όλα τα διαθέσιμα προγράμματα κρατικών εγγυήσεων και επιχορηγήσεων. Από το τέλος του έτους, που έληξαν τα μορατόρια, μέχρι και σήμερα, συνεχίζουμε να στηρίζουμε τους πελάτες μας, παρέχοντας τη δυνατότητα σταδιακής επαναφοράς στην αρχική δόση του δανείου.

## Εξυγίανση Χαρτοφυλακίου

## Το αποτέλεσμα αυτής της προσπάθειας είναι πολύ σημαντικό. Παρόλη την πρωτοφανή κρίση, τα νέα μη εξυπηρετούμενα δάνεια που δημιουργήθηκαν είναι σε πολύ χαμηλά επίπεδα. Από τα €3 δισεκατομμύρια των ενήμερων δανείων που μπήκαν σε καθεστώς παύσης πληρωμών το 2020, σήμερα μόλις το 3% αυτών βρίσκονται σε καθυστέρηση, δηλ. περίπου €100 εκατομμύρια.

## Αντίθετα από τις προσδοκίες για αύξηση των μη εξυπηρετούμενων δανείων λόγω της πανδημίας, πετύχαμε οργανική μείωση, που συμπληρώθηκε με τις πωλήσεις μέσω συναλλαγών. Συγκεκριμένα, τα μη εξυπηρετούμενα δάνεια μειώθηκαν κατά το εντυπωσιακό ποσό των €6.5 δισεκατομμυρίων το 2020, με τον δείκτη να φτάνει σήμερα περίπου στο 13%, από 32% στο τέλος του 2019.

## Είναι σημαντικό να αναφέρω ότι τα σχεδόν €4 δισεκατομμύρια μη εξυπηρετούμενων ανοιγμάτων που έχουμε σήμερα, έχουν υψηλή κάλυψη από προβλέψεις, στο 65%, άρα η πραγματική έκθεση είναι μόλις €1.5 δισεκατομμύρια. Επίσης συμπεριλαμβάνουν μεγάλο ποσοστό δανείων που τηρούν τις ρυθμίσεις τους, και έχουν καλή πιθανότητα να «θεραπευθούν», δηλαδή να επιστρέψουν σε πλήρη ενημερότητα.

## Στη μεγάλη μείωση των μη εξυπηρετούμενων ανοιγμάτων, συνέβαλλε η μεγάλη τιτλοποίηση η οποία είναι σε εξέλιξη, το Project Frontier. Το Frontier είναι ένα χαρτοφυλάκιο με €6 δισεκατομμύρια μη εξυπηρετούμενων δανείων, το μεγαλύτερο μέρος των οποίων είναι στεγαστικά. Η τιτλοποίηση θα πραγματοποιηθεί μέσω του Προγράμματος Ηρακλής, και ο Τίτλος Υψηλής Εξασφάλισης, που θα διακρατήσει η Τράπεζα, θα είναι περί τα €3 δισεκατομμύρια και θα φέρει την εγγύηση του Ελληνικού Δημοσίου. Όπως έχουμε ήδη ενημερώσει το επενδυτικό κοινό, βρισκόμαστε σε περίοδο αποκλειστικών διαπραγματεύσεων με τον προτιμητέο επενδυτή, που επιλέχθηκε από το Διοικητικό μας Συμβούλιο. Αναμένουμε την ολοκλήρωση της συναλλαγής μέσα στις επόμενες εβδομάδες.

## Εκτός από το Frontier όμως, συνέχισαν, και συνεχίζουν με επιτυχία, οι ρυθμίσεις των δανείων. Κατά κύριο λόγο μέσω του επιτυχημένου προϊόντος μας, το Split & Settle, πάνω από 31,000 πελάτες μας, με δάνεια ύψους €1.8 δισεκατομμύρια, έχουν ρυθμίσει τα τελευταία δύο χρόνια το στεγαστικό τους, και σήμερα είναι και πάλι ενήμεροι.

## Τέλος, το 2022 έχουμε στόχο να μειώσουμε κοντά στο 5% τα μη εξυπηρετούμενα δάνεια. Μπορώ να πω με σιγουριά πλέον, ότι το μεγάλο πρόβλημα της προηγουμένης 10ετούς κρίσης με τα κόκκινα δάνεια σύντομα το αφήνουμε πίσω μας. Και επικεντρωνόμαστε με ακόμη μεγαλύτερη προσήλωση στη στήριξη της υγιούς ελληνικής οικονομίας, και στη βιώσιμη επιχειρηματικότητα.

## Η πώληση της Εθνικής Ασφαλιστικής

## Κυρίες και κύριοι,

## Στις αρχές του 2021, μέσα από μια μακροσκελή προσπάθεια, είχαμε κι άλλη μία μεγάλη επιτυχία – κλείσαμε άλλο ένα θέμα του παρελθόντος. Καταλήξαμε σε συμφωνία για την πώληση του 90% της Εθνικής Ασφαλιστικής στο CVC Capital. Σημαντικό μέρος της συναλλαγής ήταν επίσης και η συμφωνία για 15ετή αποκλειστική συνεργασία, μεταξύ τράπεζας και ασφαλιστικής στο χώρο του bancassurance. Από αυτή τη συνεργασία προσδοκούμε σημαντική αύξηση των εσόδων από προμήθειες στο μέλλον. Κατά την ολοκλήρωση της συναλλαγής, ο δείκτης κεφαλαιακής επάρκειας αναμένεται να βελτιωθεί κατά 60 μονάδες βάσης περίπου.

## Αλλά ίσως πιο σημαντικό είναι το γεγονός ότι με το κλείσιμο της συναλλαγής, ολοκληρώνονται και οι μεγαλύτερες Δεσμεύσεις μας που απορρέουν από το Σχέδιο Αναδιάρθρωσης. Και βγαίνοντας από την εποπτεία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής Ανταγωνισμού, δεν θα έχουμε πλέον περιορισμούς κινήσεων.

## Ψηφιακός Μετασχηματισμός

## Κυρίες και κύριοι,

## Ο τομέας του ψηφιακού μετασχηματισμού βρίσκεται στην κορυφή των προτεραιοτήτων μας τα τελευταία 3 χρόνια και, ως αποτέλεσμα, η πανδημία μας βρήκε καλά προετοιμασμένους. Έχοντας επενδύσει τόσο σε κεφάλαια, όσο και σε χρόνο, είχαμε σημειώσει τεράστια πρόοδο, και είχαμε ήδη παρουσιάσει καινοτόμες υπηρεσίες – υπηρεσίες που έκαναν αίσθηση στην αγορά.

## Και συνεχίσαμε να καινοτομούμε κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Τώρα αρχίζει να γίνεται αντιληπτό, ότι προσφέρουμε, με διαφορά, το καλύτερο πακέτο ψηφιακών υπηρεσιών στην ελληνική αγορά. Σύμφωνα με διεθνείς μελέτες, οι ψηφιακές υπηρεσίες μας είναι πλέον πολύ κοντά σε αυτές των πιο προηγμένων μεγάλων ευρωπαϊκών τραπεζών. Χαρακτηριστικά αναφέρω ότι πρώτη η Εθνική πρόσφερε τη δυνατότητα ανοίγματος λογαριασμού σε νέους πελάτες μέσω κινητού και μόνο, τόσο σε ιδιώτες όσο και σε μικρές επιχειρήσεις και επαγγελματίες.

## Επίσης πρώτη η Εθνική πρόσφερε 100% ψηφιακά δανειακά προϊόντα. Όπως το καταναλωτικό δάνειο Εξπρές, το οποίο σε λιγότερο από 10 λεπτά, εκταμιεύεται στο λογαριασμό του πελάτη, μέσα από το κινητό του. Αλλά και το καινούργιο μας δάνειο για κεφάλαιο κίνησης για επιχειρήσεις. Κι αυτό χωρίς καμία επίσκεψη σε κατάστημα, μέσα σε μόλις 48 ώρες, όπου κι αν βρίσκεται ο πελάτης.

## Είμαι πολύ περήφανος για αυτές τις καινοτομίες μας. Και τα αποτελέσματα είναι εντυπωσιακά: Μέσα σε ένα χρόνο αυξήσαμε τους ενεργούς χρήστες ψηφιακών καναλιών 50%, και σήμερα ξεπερνούν τα 2.3 εκατομμύρια. Με αποτέλεσμα, πάνω από το 95% των συναλλαγών να γίνονται πλέον εκτός καταστήματος.

## Και υπόσχομαι ότι η Εθνική θα συνεχίσει να καινοτομεί, και να εκπλήσσει θετικά, με συνεχόμενες νέες ψηφιακές υπηρεσίες. Αλλάζοντας ριζικά την εντύπωση μιας παραδοσιακής και αργής τράπεζας.

## Το Πρόγραμμα Μετασχηματισμού

## Κυρίες και κύριοι,

## Όπως προανέφερα, το Πρόγραμμα Μετασχηματισμού της Τράπεζας μας βοήθησε να πορευτούμε εν μέσω πανδημίας. Αλλά παράλληλα κρατήσαμε σταθερή την πορεία μας προς την επίτευξη των φιλόδοξων στρατηγικών μας στόχων.

## Σε αυτό το σημείο, θα ήθελα να σας περιγράψω πώς το Πρόγραμμα Μετασχηματισμού, μας δίνει ένα σημαντικό πλεονέκτημα. Αποτελεί την κινητήριο δύναμη της Τράπεζας για Αλλαγή, γύρω από τους βασικούς Πυλώνες και Στόχους της στρατηγικής, που θέσαμε πριν 3 χρόνια.

## Είναι ένα ευρύ Πρόγραμμα, στο οποίο συμμετέχουν άμεσα, σχεδόν χίλιοι από τους ανθρώπους μας, οι οποίοι εργάζονται με αφοσίωση και ευθύνη για αυτό, επιπρόσθετα από την καθημερινή τους εργασία, αλλά και έμμεσα, σχεδόν όλοι. Λειτουργεί ως θερμοκήπιο ηγετών της επόμενης μέρας. Περιλαμβάνει πάνω από 45 δράσεις και 110 υποδράσεις κάθε εξάμηνο, τις οποίες κατευθύνει και ενισχύει η Διοικητική ομάδα, με τακτική παρακολούθηση.

## Ένας από τους βασικούς στόχους του Προγράμματος είναι η βελτίωση της αποτελεσματικότητας, κυρίως μέσω του περιορισμού του κόστους. Αναφέρω επιγραμματικά μερικές από τις ενέργειες που κάναμε σε αυτό τον άξονα:

## Για τον εξορθολογισμό του λειτουργικού κόστους, κεντροποιήσαμε τη διαχείριση των αναγκών σε μία νέα Διεύθυνση, της Διαχείρισης Ζήτησης και Κόστους. Βελτιστοποιήσαμε τη χρήση, και τα έξοδα, των κτιρίων που χρησιμοποιεί η Τράπεζα. Χρηματοδοτήσαμε μεγάλα προγράμματα οικειοθελών αποχωρήσεων προσωπικού, στα οποία συμμετείχαν πάνω από 2,000 συνάδελφοι τα τελευταία 3 χρόνια.

## Δεύτερος στόχος η διεύρυνση των πηγών των εσόδων, τόσο από τόκους όσο και από προμήθειες. Κύριος πυλώνας του Προγράμματος, με πολυάριθμες Δράσεις. Στη λιανική τραπεζική, βελτιώσαμε την αποτελεσματικότητα των πωλήσεων, με τη χρήση σύγχρονων μοντέλων data analytics, τα οποία προβλέπουν τις ανάγκες του κάθε πελάτη, και μας βοηθούν να προτείνουμε τα κατάλληλα προϊόντα, στον κατάλληλο χρόνο. Παράλληλα, ήρθαμε σε συμφωνία με τις μεγαλύτερες εμπορικές αλυσίδες, ούτως ώστε να μπορούν οι πελάτες να χρηματοδοτούν τις αγορές τους, στο σημείο και τον χρόνο που γίνονται, χωρίς να απαιτείται επίσκεψη σε κατάστημα. Ανασχεδιάσαμε και τον τρόπο που εξυπηρετούμε τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, στοχεύοντας στην απλοποίηση των διαδικασιών μας, και τη βελτίωση της ταχύτητας στην εξυπηρέτηση.

## Καταφέραμε να αυτοματοποιήσουμε χρονοβόρες διαδικασίες, ώστε να μπορούμε να εστιάσουμε σε αυτές που προσθέτουν αξία στον πελάτη. Παράλληλα με τις ψηφιακές υπηρεσίες, επενδύουμε και στο παραδοσιακό κανάλι μας, το δίκτυο καταστημάτων. Μειώνουμε και καταργούμε γραφειοκρατικές διαδικασίες, αυτοματοποιούμε τυποποιημένες εργασίες, ώστε οι άνθρωποί μας να έχουν περισσότερο χρόνο για να κατανοήσουν τις ανάγκες των πελατών μας, και να τους εξυπηρετήσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Βελτιώνουμε την εικόνα των καταστημάτων μας για να είναι πιο λειτουργικά και φιλικά.

## Παράλληλα, στηρίζουμε την ομαλή μετάβαση των πελατών μας στα ψηφιακά μας κανάλια, με εντυπωσιακά αποτελέσματα όπως έχω προαναφέρει.

## Στην εταιρική τραπεζική τώρα. Αλλάξαμε το λειτουργικό μοντέλο, αυξάνοντας τους RMs, μειώνοντας δραστικά τον αριθμό πελατών ανά RM. Και τους δώσαμε αυτοματοποιημένα εργαλεία για να είναι πιο αποτελεσματικοί (το λεγόμενο CRM). Στήσαμε τη νέα ομάδα της Εταιρικής Συναλλακτικής Τραπεζικής, που προωθεί τις σταυροειδής πωλήσεις, περιλαμβάνοντας καινοτόμες ψηφιακές υπηρεσίες [ – τα λεγόμενα APIs].

## Τρίτος στόχος μας, η βελτίωση της τεχνολογικής υποδομής και των διαδικασιών. Συνεχίζουμε τις κεντροποιήσεις και αυτοματοποιήσεις, όλο και περισσότερων διαδικασιών, σε όλο τον οργανισμό. Εδώ, για παράδειγμα, το να δουλεύουμε χωρίς χαρτί και με ψηφιακές υπογραφές, θα αποτελέσει τεράστια αλλαγή στον τρόπο εργασίας μας, αλλά και τεράστια αλλαγή κουλτούρας. Εφαρμόζουμε διαδικασίες ρομποτικού αυτοματισμού, π.χ. για την υλοποίηση των ρυθμίσεων των δανείων και για εργασίες Trade Finance.

## Στο χώρο των συστημάτων πληροφορικής, ολοκληρώνεται η αλλαγή των περιφερειακών εφαρμογών, και τώρα ξεκινάμε τη μεγάλη αλλαγή στο σύστημα βασικών τραπεζικών εργασιών της Τράπεζας (core banking system), με την ολοκλήρωσή του οποίου, θα αποκτήσουμε άλλο ένα συγκριτικό πλεονέκτημα, γιατί θα είμαστε πολύ πιο ευέλικτοι, και αποτελεσματικοί στην προσφορά υπηρεσιών, τόσο προς τους εξωτερικούς, όσο και τους εσωτερικούς πελάτες.

## Τέλος, δυο λόγια για το στόχο της βελτίωσης της διαχείρισης των κινδύνων, των ελέγχων και της κανονιστικής συμμόρφωσης. Περιοχές όπου οι εποπτικοί κανόνες έχουν ορθώς γίνει πιο απαιτητικοί. Εισάγουμε νέα καινοτόμα μοντέλα αξιολόγησης κινδύνων, τα οποία θα λαμβάνουν υπόψη όχι μόνο οικονομικά στοιχεία, αλλά και στοιχεία συναλλαγών των πελατών μας. Λειτουργούμε με καινούργιο σύγχρονο σύστημα για τη διαχείριση του κινδύνου ξεπλύματος χρήματος. Εφαρμόζουμε εσωτερικές δικλείδες ασφαλείας σε όλες τις κύριες διαδικασίες μας. Προφυλασσόμαστε καλύτερα από το λειτουργικό κίνδυνο, και τον κίνδυνο κυβερνοασφάλειας.

## Χρηματοοικονομικά Αποτελέσματα 2020

## Κυρίες και κύριοι,

## Η κερδοφορία του 2020 αποτυπώνει τις προσπάθειες που μόλις περιέγραψα, προσπάθειες μίας τριετίας, από την έναρξη του Προγράμματος Μετασχηματισμού.

## Η οργανική κερδοφορία, χωρίς τα κέρδη από ομόλογα, και τις προβλέψεις δανείων λόγω συναλλαγών και COVID, ανήλθε σε σχεδόν €330 εκατομμύρια. Οδεύοντας με σταθερό ρυθμό προς τα €490 εκατομμύρια του στόχου μας για το 2022, το οποίο συνεπάγεται απόδοση Ιδίων Κεφαλαίων 9%. Μην ξεχνάμε ότι τα αντίστοιχα κέρδη το 2018 ήταν λίγο πάνω από €100 εκατομμύρια. Το αποτέλεσμα αυτό αντικατοπτρίζει την ανθεκτικότητα των οργανικών εσόδων, παρά τη μείωση των εσόδων από τόκους των μη εξυπηρετούμενων ανοιγμάτων, και την επίδραση της πανδημίας. Το 2020, οι εκταμιεύσεις εκτοξεύτηκαν σχεδόν σε €5 δισεκατομμύρια, οδηγώντας το μερίδιο αγοράς στην καθαρή αύξηση των ενήμερων επιχειρηματικών δανείων να ανέβει στο 28%. Ενώ οι εκταμιεύσεις στη λιανική τραπεζική αυξάνονται πια, κάθε μήνα με εκθετικό τρόπο.

## Αντικατοπτρίζει επίσης τη μεγάλη προσπάθεια που κάνουμε για την ενίσχυση των εσόδων από προμήθειες, τόσο στη λιανική όσο και στην εταιρική τραπεζική, όπως ανέφερα προηγουμένως, μέσω των έργων του Μετασχηματισμού, με αποτέλεσμα την αύξησή τους κατά 15% μέσα σε περίπου 2 ½ χρόνια, παρά την αρνητική επίδραση της πανδημίας.

## Στην εξοικονόμηση κόστους τα αποτελέσματα είναι εντυπωσιακά. Την τελευταία διετία πετύχαμε δραστική περικοπή των εξόδων, κατά €150 εκατομμύρια. Έτσι, μειώσαμε τον δείκτη Έξοδα προς Επαναλαμβανόμενα Έσοδα, έναν από τους βασικούς τραπεζικούς δείκτες, από το 70% το 2018 σε 52% το α’ τρίμηνο του ’21.

## Θα ήθελα επίσης να αναφερθώ στο γεγονός ότι το 2020 χρησιμοποιήσαμε τα κέρδη από χρηματοοικονομικές πράξεις ομολόγων ύψους €1.1 δισεκατομμυρίου, για να απορροφήσουμε πλήρως τις προβλέψεις για το COVID, αλλά και τις προβλέψεις για την τιτλοποίηση του Frontier. Αυτό το τελευταίο, είχε ως αποτέλεσμα να μην επιβαρυνθεί ο δείκτης κεφαλαιακής μας επάρκειας, και να κλείσει το 2020 στο 16.7%. Σημειώνεται επίσης ότι το α’ τρίμηνο του ’21, αν συνυπολογίσουμε και το όφελος από τις συναλλαγές της Εθνικής Ασφαλιστικής και του Frontier, ο δείκτης αυτός εκτοξεύεται στο 19%! Με διαφορά ο υψηλότερος ανάμεσα στις ελληνικές τράπεζες.

## Σε αυτό το σημείο θέλω να τονίσω για άλλη μία φορά ότι η Εθνική Τράπεζα προφανώς δεν χρειάζεται αύξηση κεφαλαίου, ενώ μελλοντικός στόχος της είναι να μοιράσει μέρισμα στους επενδυτές της.

## Ανθρώπινο Δυναμικό

## Κυρίες και κύριοι,

## Τόσο όλες αυτές οι επιτυχίες που ανέφερα σήμερα, όσο και οι μελλοντικοί μας στόχοι, εξαρτώνται από την αφοσίωση, τις ενέργειες, και την ομαδικότητα των ανθρώπων της Τράπεζας. Το γνωρίζουμε πολύ καλά, και γι’ αυτό επενδύουμε, και εκσυγχρονίζουμε, τη διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου μας. Και αυτές οι δράσεις, περιλαμβάνονται στο Πρόγραμμα Μετασχηματισμού.

## Το 2020, ολοκληρώσαμε για πρώτη φορά μια μεγάλη Έρευνα Εργασιακής Εμπειρίας, στην οποία συμμετείχε πάνω από το 60% των ανθρώπων μας. Τα αποτελέσματά της ήταν ενθαρρυντικά, καθώς επιβεβαίωσαν την ευρεία στήριξη, και τη δέσμευση των ανθρώπων μας στον Μετασχηματισμό της Τράπεζας. Μας είπαν –προχωρήσετε – συμφωνούμε.

## Από τα σημαντικότερα επιτεύγματα μας τα τελευταία χρόνια, είναι ότι σχεδιάσαμε, εγκρίναμε και φέτος εφαρμόζουμε για πρώτη χρονιά το νέο σύστημα αξιολόγησης, αλλά και μετά από πολλά έτη, ένα σύστημα επιβράβευσης μεταβλητών αποδοχών. Ο συνδυασμός των δύο, προσβλέπουμε να φέρει αυξημένη κινητοποίηση και συμμετοχή. Στόχος μας η αξιοκρατία, με την επιβράβευση της προσπάθειας, και την εξέλιξη της αριστείας.

## Σκοπός και Αξίες

## Κυρίες και κύριοι,

## Ο τρόπος λειτουργίας του Προγράμματος Μετασχηματισμού, με το σαφή προσδιορισμό των στόχων, και την οργανωμένη παρακολούθηση αυτών, σε συνδυασμό με τα εργαλεία εκπαίδευσης, και επιβράβευσης, πιστεύω ότι θα φέρει το πιο σημαντικό αποτέλεσμα για την Τράπεζα: την αλλαγή της κουλτούρας μας. Θέλω η Εθνική να χαρακτηρίζεται από ξεκάθαρες Αξίες. Που τόσο οι άνθρωποί μας, όσο και οι πελάτες μας, αλλά και ολόκληρη η κοινωνία, να αναγνωρίζουν.

## Κάποιες από αυτές τις Αξίες ήδη μας χαρακτηρίζουν. Όπως για παράδειγμα, η Αξιοπιστία. Φανταστείτε όμως να συνδυάσουμε την Αξιοπιστία, με την Αποτελεσματικότητα και την Ανάπτυξη. Φανταστείτε μία ανθρωποκεντρική Τράπεζα, η οποία στηρίζει αποτελεσματικά και απλά, το μέλλον των πελατών και των ανθρώπων της. Αυτά συζητήσαμε μεταξύ μας, συναποφασίσαμε, και μετά τα παρουσιάσαμε στους 7,500 ανθρώπους μας, σε μία μεγάλη τελετή που έλαβε χώρα διαδικτυακά πριν από 1,5 μήνα περίπου. Συμφωνήσαμε σε ένα εσωτερικό συμβόλαιο, μια εσωτερική πυξίδα, που θα μας καθοδηγεί από εδώ και πέρα. Αυτό θα είναι και το μεγαλύτερο κληροδότημα που θα αφήσουμε πίσω μας.

## Η νέα Εθνική Τράπεζα, η τράπεζα 1ης επιλογής για όλους.

## Περιβάλλον-Κοινωνία-Διακυβέρνηση (ESG)

## Κυρίες και κύριοι,

## Μία μικρή αναφορά πρέπει επίσης να κάνω, στις δραστηριότητες της Τράπεζας στους τομείς του Περιβάλλοντος, της Κοινωνίας και της Διακυβέρνησης. Εδώ παραδοσιακά η Εθνική Τράπεζα συμβάλλει με πολλές πρωτοβουλίες, οι οποίες έχουν ευρεία απήχηση στην ελληνική κοινωνία.

## Το 2020 στηρίξαμε την υγεία με δωρεές 15 εξειδικευμένων ιατρικών μηχανημάτων σε νοσοκομεία, μεταξύ αυτών και προς τον ΕΟΠΥ, αλλά και 18 νέων μονάδων ΜΕΘ στη Θεσσαλονίκη, σε συνεργασία με τις άλλες ελληνικές τράπεζες, μέσα από την Επιτροπή «Ελλάδα 1821». Στον τομέα της κοινωνικής προσφοράς, η Εθνική Τράπεζα με το Μορφωτικό της Ίδρυμα, το ΜΙΕΤ, το οποίο μετράει φέτος 55 χρόνια λειτουργίας, συμβάλλει σταθερά στην ανάπτυξη του πολιτισμού της χώρας. Το ΜΙΕΤ εκσυγχρονίζεται μαζί με την Εθνική Τράπεζα, και σύντομα θα έχει να επιδείξει νέο δυναμισμό. Για το περιβάλλον, χαρακτηριστικά αναφέρω την ηγετική θέση που έχει η Εθνική στη χρηματοδότηση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, έχοντας, με διαφορά, το μεγαλύτερο μερίδιο στη συγκεκριμένη αγορά στην Ελλάδα.

## Οι πρωτοβουλίες μας δεν σταματούν εδώ, και δεσμεύομαι ότι θα διαδραματίσουν πιο σημαντικό ρόλο στη στρατηγική μας.

## Μέλλον

## Κύριες και Κύριοι,

## Κλείνοντας, θα ήθελα να πω λίγα λόγια για το μέλλον.

## Τι αναμένουμε για την οικονομία, αλλά κυρίως για την Τράπεζα.

## Η χώρα βρίσκεται μπροστά σε μία μεγάλη ευκαιρία. Μία ευκαιρία, που στο παρελθόν έχει παρουσιαστεί μόνο κάθε 20 χρόνια. Το Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης, και οι νέες επενδύσεις που αυτό θα φέρει, σε συνδυασμό με τις προβλεπόμενες βαθιές τομές και μεταρρυθμίσεις, θα δημιουργήσουν ένα εκρηκτικό μείγμα. Είναι μία ευκαιρία να αλλάξει το μοντέλο ανάπτυξης της χώρας, και οι τράπεζες έχουν έναν πολύ σημαντικό ρόλο να παίξουν σε αυτή τη συγκυρία. Να επιλέξουν τα έργα τα οποία είναι βιώσιμα και αναπτυξιακά, και να τα συγχρηματοδοτήσουν. Να γίνουν πολύτιμοι σύμβουλοι των πελατών τους.

## Σε αυτό το περιβάλλον, με τις αλλαγές που σας περιέγραψα, η Εθνική είναι πιο έτοιμη από ποτέ να ανταποκριθεί και να διαδραματίσει τον ιστορικό της ρόλο.

## Επίλογος

## Κύριες και Κύριοι,

## Το όραμά μας, για την Εθνική της επομένης μέρας, παραμένει σταθερό. Θέλω η Εθνική να είναι η τράπεζα Πρώτης Επιλογής. Η αξιόπιστη Τράπεζα, που δημιουργεί μαζί με τους πελάτες και τους ανθρώπους της, το μέλλον μας. Η τράπεζα που στηρίζει δυναμικά την ανάπτυξη, αλλά έχει και ανθρώπινο πρόσωπο. Η τράπεζα που εκτιμά, αναγνωρίζει και αναπτύσσει τους ανθρώπους της, το βασικό συστατικό της επιτυχίας της. Η τράπεζα που δίνει αξία στους μέτοχους της.

## Πριν κλείσω, θέλω να καλωσορίσω το νέο Πρόεδρο της Τράπεζας, τον κ. Γκίκα Χαρδούβελη. Είμαι βέβαιος ότι θα έχουμε μια εποικοδομητική συνεργασία.

## Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω και όλα τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου μας. Για την αδιάλειπτη υποστήριξη, σε μένα, και σε όλη τη διοικητική ομάδα.

## Επίσης τον κύριο μέτοχο, το Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας, για τον ενεργό ρόλο του στη επιτυχή διαμόρφωση μιας κοινής στρατηγικής, και κοινών στόχων.

## Τέλος, ευχαριστώ τη μεγάλη οικογένεια της Εθνικής μας Τράπεζας. Τους ανθρώπους μας, που όλο αυτό το διάστημα, στάθηκαν στο ύψος των περιστάσεων. Έμειναν στην πρώτη γραμμή, και εξυπηρέτησαν τους πελάτες μας με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Αλλά και τους στενούς μου συνεργάτες. Με τους οποίους είμαστε απόλυτα ευθυγραμμισμένοι, και εργαζόμαστε καθημερινά με αποφασιστικότητα και ομαδικότητα, για να δημιουργήσουμε την επόμενη μέρα της Εθνικής Τράπεζας.

## Εύχομαι σε εσάς, και στις οικογένειές σας, υγεία και ευημερία.

## Σας ευχαριστώ πολύ.