



ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ

ΑΡ. ΤΕΥΧΟΥΣ 4 - Ιανουάριος 2007

# πρώτοι εμείς

περιοδική έκδοση για τους υπαλλήλους του Ομίλου της Εθνικής Τράπεζας

Διακρίσεις:

Η Εθνική τράπεζα της Χρονιάς σελ. 2

Δίκτυο Καταστημάτων σελ. 3-5

Νόμος SOX

σελ. 6-8

## Η Χρονιά της Εθνικής

Η Εθνική Τράπεζα  
Τράπεζα της Χρονιάς 2006 στην Ελλάδα...και όχι μόνο.



Editorial .....	σελ. 1
Τρεις διακρίσεις για την Εθνική Τράπεζα για το 2006 .....	σελ. 2
Δίκτυο Καταστημάτων .....	σελ. 3-5
Νόμος SOX: Η Εθνική υιοθετεί με επιτυχία διεθνείς νόμους & κανονισμούς .....	σελ. 6-8
Κώδικας Ηθικής Συμπεριφοράς & Δεοντολογίας .....	σελ. 9
Διαχείριση Κινδύνων: Γιατί είναι τόσο σημαντική .....	σελ. 10-11
Ξεκινώντας μαζί .....	σελ. 12-13

## πρώτοι εμείς

Τίτλος αγγλόφωνης έκδοσης: Leading Ahead

Περιοδική έκδοση για τους υπαλλήλους του Ομίλου της Εθνικής Τράπεζας • ΑΡΙΘΜΟΣ ΤΕΥΧΟΥΣ 4 - ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2007

**Επιμέλεια κειμένων και συντονισμός ύλης:** Νίκος Κανελλόπουλος

**Τηλ.:** 210 3342230 (ή διεπιλογικό 12230)

**Φαξ:** 210 3342108 (ή διεπιλογικό 12108)

**e-mail:** nkanel@nbg.gr

**Ειδικός συνεργάτης:** Κ.Π.Παναγιωτόπουλος (BAR BAR)

### Για εσωτερική διανομή

Απαγορεύεται η αναδημοσίευση, η αναπαραγωγή, η διασκευή απόδοσης του περιεχομένου του εντύπου με οποιοδήποτε τρόπο, μηχανικό, ηλεκτρονικό, φωτοτυπικό, χωρίς προηγούμενη γραπτή άδεια του εκδότη (Νόμος 2121/1993 και κανόνες διεθνούς δικαίου που ισχύουν στην Ελλάδα).

Μπορείτε να διαβάσετε το έντυπο και ηλεκτρονικά, στη διεύθυνση: <http://ete/EsotEp/>

Για την ελληνική έκδοση: [http://www.nbg.gr/bank.asp?P\\_ID=759&ord=2](http://www.nbg.gr/bank.asp?P_ID=759&ord=2)

Για την αγγλική έκδοση: [http://www.nbg.gr/en/bank.asp?P\\_ID=726](http://www.nbg.gr/en/bank.asp?P_ID=726)

Στείλτε μας την άποψή σας, θέματα που θα θέλατε να δημοσιεύσουμε ή ακόμα και το δικό σας άρθρο, στη διεύθυνση: **ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ** (epikoionia@nbg.gr)

## Αγαπητοί Συνεργάτες,

Ό,τι πιο ποιοτικό, σημαντικό, μεγάλο, όμορφο και δυναμικό οραματίζεται ο καθένας από εμάς για το 2007, αυτό ας επιδιώξει να υλοποιήσει. Ας προσπαθήσουμε όλοι μαζί να πετύχουμε κάτι διαφορετικό φέτος, σε σχέση με αυτό που έχουμε συνηθίσει να κάνουμε μέχρι τώρα. Μαζί, ως μέλη ενός οργανισμού που συνεχώς αποδεικνύει την ευστοχία των στρατηγικών του επιλογών, αποφάσεων και έργων του, θα διαμορφώσουμε έτσι ένα μέλλον που θα εγγυάται ευημερία και επιτυχία για όλους.



Έχουμε περάσει πλέον σε μια εποχή που δεν υπάρχει κανένα περιθώριο για οτιδήποτε λιγότερο από μια δυναμική εξωστρεφή στρατηγική, ταχύτατες αντιδράσεις στις εξελίξεις, ευελιξία και προσαρμοστικότητα στις αλλαγές, λιτές και αποδοτικές διαδικασίες στη λειτουργία, κάτω από τη σκέπη ισχυρών και αδιπραγμάτευτων αξιών, που είναι η διαφάνεια, η αξιοκρατία, η αμεροληψία και το αίσθημα ευθύνης απέναντι στους συνεργάτες μας και τους εργαζομένους μας.

Οι πολιτικές μας αυτές αναπτύσσονται με αναφορά σε τρεις βασικές διαστάσεις:

Την πρώτη διάσταση αποτελεί ο οργανισμός της Εθνικής Τράπεζας. Η λειτουργία του εναρμονίζεται ήδη με βάση τα διεθνή πρότυπα. Έχουν συσταθεί ομάδες έργου με αυτόν ακριβώς το στόχο, έτσι ώστε όλες οι διαδικασίες λειτουργίας και λήψης αποφάσεων να είναι εμφανείς και ελέγξιμες, να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της λειτουργίας των χρηματοοικονομικών οργανισμών σε διεθνές επίπεδο και να ακολουθούν τα πρότυπα της Εταιρικής Διακυβέρνησης, προς όφελος των πελατών μας, του επενδυτικού κοινού και των εργαζομένων μας. Ο κάθε εργαζόμενος μπορεί και πρέπει να πάρει την πρωτοβουλία να διερευνήσει πώς ο ίδιος θα συμβάλει θετικά προς αυτήν την κατεύθυνση και να αναλάβει σχετική πρωτοβουλία. Η εξέλιξη αυτή είναι υπόθεση όλων μας.

Τη δεύτερη διάσταση αποτελείτε εσείς οι ίδιοι οι εργαζόμενοι μας. Είναι η στιγμή να εγκαταλείψουμε τις παλιές πρακτικές που άφησαν ελάχιστα περιθώρια για ουσιαστική εξέλιξη, ανάπτυξη και προσωπική καταξίωση. Σήμερα, σχεδιάζουμε πολιτικές, αναπτύσσουμε μεθόδους και δομούμε διαδικασίες που επιδιώκουν να ενδυναμώσουν την αμφίδρομη επικοινωνία και την έγκαιρη

επίλυση των προβλημάτων, να αναπτύξουν το αίσθημα της προσωπικής πρωτοβουλίας και ευθύνης στη δουλειά μας, να εξασφαλίσουν απόλυτη σαφήνεια ως προς τις απαιτήσεις και υποχρεώσεις της κάθε θέσης εργασίας και να εγκαθιδρύσουν ξεκάθαρη σχέση ανάμεσα στην απόδοση και στην εξέλιξη. Και όλα αυτά, πάντα με αναφορά στις αξίες της διαφάνειας και της αξιοκρατίας, μακριά από τη μεροληψία και την αδικία.

Η τρίτη διάσταση αφορά τη διεθνή μας υπόσταση. Είμαστε ο πυρήνας της παρουσίας μας στην Νοτιοανατολική Ευρώπη και η βάση από την οποία εκπορεύονται οι αξίες, οι στρατηγικές, οι κατευθύνσεις, οι οδηγίες και οι πρακτικές για όλον τον Όμιλο. Δεν έχουμε επομένως άλλο περιθώριο παρά να αποτελούμε το πρότυπο αναφοράς. Σ' αυτόν τον τομέα, οι προσπάθειές μας ήδη εντείνονται ραγδαία. Οφείλουμε όλοι μας έμπρακτα να συμβάλλουμε στην εγκαθίδρυση των αξιών μας, στην εφαρμογή της στρατηγικής μας και στη βελτίωση της λειτουργίας μας σε όλα τα επίπεδα, μέσα και έξω από την Ελλάδα. Το εσωτερικό μας περιβάλλον, εξάλλου, πρέπει να γίνεται ολοένα και περισσότερο γόνιμο σε νέες ιδέες και τα κανάλια επικοινωνίας που έχουν στηθεί πρέπει να αξιοποιούνται γρήγορα και αποτελεσματικά. Είναι στο χέρι όλων μας να αξιοποιήσουμε αυτές τις ευκαιρίες.

Παράλληλα, όμως, ας είμαστε προετοιμασμένοι και για τις δυσκολίες. Κάθε πρόκληση για πρόοδο επιφέρει και αντιδράσεις, αρνήσεις, απορρίψεις –με αναφορά είτε στις εγγενείς δυσκολίες εφαρμογής των αλλαγών, είτε στο βαθμό αποδοχής τους από αυτούς που καλούνται να τις υλοποιήσουν ή, τέλος, στη δυνατότητα των ανθρώπων να εξοικειωθούν με το νέο περιβάλλον και να το αποδεχτούν.

Το σημαντικό, όμως, είναι να σημειώνεται πρόοδος προς τη σωστή κατεύθυνση και σύμφωνα με τις προδιαγραφές που έχουν τεθεί, καθώς και να υπάρχει ανοιχτή, ειλικρινής και πλήρης ενημέρωση απ' όλες τις πλευρές.

Όλοι έχουμε να προσφέρουμε. Και όλοι μπορούμε. Αν το κάνουμε, κανένας, μα κανένας, δεν θα μείνει πίσω. Τα φοβικά σύνδρομα δεν έχουν θέση σ'έναν οργανισμό που δεν έχει άλλη επιλογή παρά τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη με γνώμονα όχι μόνο την ανταγωνιστικότητα, αλλά και την κοινωνική ευαισθησία την οποία έμπρακτα αποδεικνύει.

Ας αφήσουμε λοιπόν να μας συναρπάσει η πορεία για τη βελτίωση και την πρόοδο, ας συμβάλλουμε θετικά στις αλλαγές που έρχονται, δουλεύοντας με μεθοδικότητα και περηφάνια και προσφέροντας τον καλύτερό μας εαυτό! Θα είμαστε τότε σε καλύτερη θέση να αντεπεξέλθουμε με επιτυχία στις αναπόφευκτες δυσκολίες και προκλήσεις.

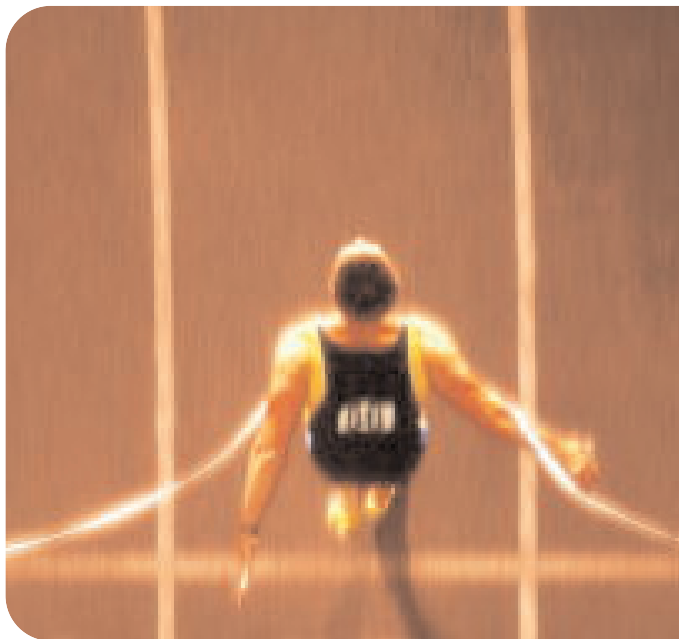
## Ας κάνουμε την επιτυχία δική μας υπόθεση!

Φιλικά,  
Σταύρος Γατόπουλος

Γενικός Διευθυντής  
Ανθρώπινου Δυναμικού  
& Ενδοεπιχειρησιακής Επικοινωνίας

# Τρεις διακρίσεις για την Εθνική Τράπεζα για το 2006

Η Εθνική Τράπεζα ολοκλήρωσε μια χρονιά σημαντικών επιτευγμάτων, τόσο εντός όσο και εκτός των συνόρων της χώρας μας, με τρία σημαντικά βραβεία. Το βραβείο «Καλύτερης Τράπεζας στην Ελλάδα το 2006» από το διεθνές οικονομικό περιοδικό **Euromoney**, το βραβείο «Τράπεζα της Χρονιάς 2006» από το περιοδικό **The Banker**, των **Financial Times**, ενώ την ίδια βράβευση έλαβε και από το διεθνές περιοδικό **Global Finance**.



Πρόκειται για τρεις σημαντικές διακρίσεις που απέδειξαν στην πράξη ότι το 2006 ήταν η χρονιά της Εθνικής. Οι διακρίσεις αυτές προέκυψαν, μεταξύ άλλων, από μια σειρά προϊόντων που κάλυψαν τις σύγχρονες ανάγκες των καταναλωτών, αλλά και τη δυναμική επέκταση στη Νοτιο-ανατολική Ευρώπη.



# Καλή χρονιά!

Το 2006 ήταν μια χρονιά σταθμός για την **ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ**. Ένα σημαντικό τμήμα του στρατηγικού της σχεδιασμού για τη δημιουργία μιας τράπεζας πολύ μεγαλύτερου μεγέθους, με γεωγραφική διασπορά και δραστηριότητα σε αναπτυσσόμενες αγορές, ολοκληρώθηκε με επιτυχία. Οι επιδόσεις της Τράπεζας στην εγχώρια λιανική τραπεζική, σημείωσαν και αυτές σημαντικές επιτυχίες, παρά το γεγονός ότι η χρονιά που πέρασε σηματοδότησε την έναρξη ενός πιο σκληρού ανταγωνισμού σε όλα σχεδόν τα προϊόντα.

Πατώντας σταθερά πάνω στις επιτυχίες των τελευταίων ετών, ξεκινήσαμε το 2007 με πολλές φιλοδοξίες και την αισιοδοξία ότι μπορούμε πολλά περισσότερα. Στο επίκεντρο της προσπάθειας αυτής, σταθερή αξία για την **ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ**, σημείο αναφοράς της λειτουργίας της και προτεραιότητα των στρατηγικών επιλογών της Διοίκησης, είναι το **ΔΙΚΤΥΟ** των καταστημάτων μας.



## «Στο κατάστημα χτυπάει η καρδιά της Τράπεζας»,

είναι μια έκφραση που την ακούμε και την χρησιμοποιούμε συχνά. Μέσα στο κατάστημα – στο κάθε κατάστημα, μικρό, μεσαίο, μεγάλο – παράγεται και παραδίδεται καθημερινά η πεμπτουσία της τραπεζικής δουλειάς, δηλαδή η εξυπηρέτηση του πελάτη μας. Από την απλούστερη συναλλαγή στο ταμείο μέχρι την πιο σύνθετη πιστωτική ή χρηματοοικονομική υπηρεσία, στο κατάστημα **ΚΑΘΕ ΜΕΡΑ** δημιουργούμε αξία για τους πελάτες μας.

Ακριβώς αυτό, δηλαδή η «**δημιουργία αξίας στον πελάτη μας**» αποτυπώνει συνοπτικά τη βασική στρατηγική επιλογή της Τράπεζάς μας και κατά συνέπεια, η αυστηρή προσήλωση σ' αυτή την αρχή αποτελεί ταυτόχρονα και τον πιο κρίσιμο παράγοντα επιτυχούς εφαρμογής της.

Οι διάφορες μελέτες για το Τραπεζικό σύστημα μιλούν για την μετάβαση από την εποχή των τιμών στην εποχή της ποιότητας και της προσωπικής εξυπηρέτησης. Αυτό δεν είναι παρά συνέπεια του εντεινόμενου ανταγωνισμού. Όλοι διεκδικούν καλύτερη θέση στο πορτοφόλι του πελάτη και είναι έτοιμοι να μειώσουν τα περιθώρια και να κάνουν προσφορές, που πριν λίγα χρόνια δεν μπορούσαμε καν να φανταστούμε.

Ο πελάτης αποκτά δύναμη, αντιλαμβάνεται ότι γίνεται το κέντρο της προσοχής, ενημερώνεται με λεπτομέρειες για τις εναλλακτικές του και **επιλέγει, όχι το προϊόν που του προσφέρεται αλλά, τη σχέση που δημιουργεί.**

Όσο περισσότερο εμπιστεύεται αυτή τη σχέση, τόσο περισσότερο και συχνότερα επιστρέφει ικανοποιημένος για να την αξιοποιήσει. Και όσο συμβαίνει αυτό, τόσο θωρακίζεται αυτή η σχέση απέναντι στις σειρήνες του ανταγωνισμού.

Το κατάστημα λοιπόν, είναι το σημείο όπου αυτή η σχέση υλοποιείται και καλλιεργείται καθημερινά. Αλλά το κατάστημα δεν είναι άψυχο, στελεχώνεται από ανθρώπους που δημιουργούν και υπηρετούν αυτήν τη σχέση. **Και οι άνθρωποι κάνουν τη διαφορά!**

Το καλύτερο και φθηνότερο προϊόν από μόνο του δεν κάνει τίποτα. Αναξιοποίητο, είναι απλώς ένα άχρηστο εργαλείο στα χέρια ενός ανθρώπου που δεν θα το χρησιμοποιήσει για να το εντάξει στην σχέση της Τράπεζας με τον πελάτη και για να το μεταλλάξει από ένα άυλο σύνολο λέξεων και αριθμών, σε μια αποτελεσματική λύση στην ανάγκη του πελάτη.

Αντίθετα, το προσωπικό ενδιαφέρον για την ανάγκη του πελάτη, μαζί με τη γνώση των προϊόντων, παράγουν λύσεις αξίας και οικοδομούν σχέσεις ειλικρίνειας και εμπιστοσύνης που αντέχουν στο χρόνο. Ο πελάτης δεν ζητάει προϊόντα, ζητάει λύσεις στα προβλήματα ή τις ανάγκες του, ζητάει διέξοδο στις αγωνίες του, ζητάει υποστήριξη για μια καλύτερη ποιότητα ζωής για το παρόν ή το μέλλον του και ξέρει με το ένστικτό του να εμπιστεύεται τους ανθρώπους που μπορούν να του τα εξασφαλίσουν.

Ο πελάτης εμπιστεύεται τους ανθρώπους μας, τους ανθρώπους της **ΕΘΝΙΚΗΣ**, αυτούς ακριβώς στους οποίους και η Τράπεζα εμπιστεύεται την καθημερινή λειτουργία της, την ανάπτυξη και την προοπτική της. Οι άνθρωποι της **Πρώτης Γραμμής**, τα στελέχη και το προσωπικό των καταστημάτων μας, **ΚΑΘΕ ΜΕΡΑ**, δημιουργούμε **ΑΞΙΑ** στον πελάτη μας και υπηρετούμε με σεβασμό και συνέπεια τη σχέση του με την Τράπεζά μας.

Όλα τα υπόλοιπα, μερίδια αγοράς, πωλήσεις, στόχοι, επιδόσεις, επιβράβευση και καλύτερες αμοιβές, δεν είναι παρά η φυσιολογική συνέχεια αυτής της δέσμευσης. Η ΕΘΝΙΚΗ θέλουμε να είναι καλύτερη το 2007 και αυτό μόνον οι άνθρωποί της μπορούν να το πετύχουν.

Ας φέρουμε τον πελάτη στο απόλυτο κέντρο της καθημερινής μας προσοχής, ας δώσουμε περισσότερο χρόνο στην κατανόηση των αναγκών του, ας βάλουμε περισσότερο συναίσθημα στην παρουσίαση των προτάσεών μας, ας ακούσουμε πιο καθαρά τι έχει να μας πεί...και η χρονιά αυτή θα είναι πολύ καλύτερη. Για όλους μας.

Μίνος Μωυσής

Βοηθός Γενικός Διευθυντής Λιανικής Τραπεζικής



**Με υγεία,  
ευτυχισμένο  
και δημιουργικό  
το 2007.**

## Νόμος **Sarbanes-Oxley**

Η Εθνική υιοθετεί με επιτυχία διεθνείς νόμους & κανονισμούς



Πάγια πολιτική των εταιρειών του Ομίλου της Εθνικής Τράπεζας αποτελεί η υιοθέτηση των Νόμων και των Κανονισμών που ισχύουν σε κάθε μια από τις χώρες όπου δραστηριοποιούνται.

Επίσης, εφόσον οι μετοχές της ΕΤΕ διαπραγματεύονται και στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης (NYSE), η Τράπεζα οφείλει να συμμορφώνεται και με τους σχετικούς κανόνες της Αμερικανικής Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς (SEC) «Περί Εισηγμένων Εταιρειών» και κατ' επέκταση με το κανονιστικό πλαίσιο που απορρέει από το νόμο Sarbanes-Oxley (SOX).

Ο συγκεκριμένος νόμος τέθηκε σε ισχύ τον Ιούλιο του 2002 και μέσα από αυτόν θεσπίστηκαν:

**Νέα** πρότυπα λειτουργίας των Διοικητικών Συμβουλίων και των Επιτροπών Ελέγχου των επιχειρήσεων

**Νέες** αρχές υπευθυνότητας και ποινικές ευθύνες των μελών της Διοίκησης των εταιρειών

**Νέα** πρότυπα σε ό,τι αφορά την ανεξαρτησία των Εξωτερικών Ελεγκτών.

**Η Δημόσια Επιτροπή Λογιστικών Αρχών (PCAOB)**, με σκοπό την επίβλεψη των εταιρειών ορκωτών λογιστών και την έκδοση νέων λογιστικών προτύπων.

Μεταξύ των 11 συνολικά άρθρων του νόμου, σημαντικής βαρύτητας θεωρείται το άρθρο 404, που αναφέρεται στην αξιολόγηση, από τη Διοίκηση, του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου Χρηματοοικονομικής Πληροφόρησης μιας επιχείρησης, το οποίο πρέπει να διασφαλίζει την ορθή αποτύπωση των μεγεθών της στις οικονομικές της καταστάσεις.



Η μη υιοθέτηση της συγκεκριμένης διάταξης θα μπορούσε να έχει σοβαρές επιπτώσεις, τόσο στο κύρος του Ομίλου της ΕΤΕ, όσο και στα συμφέροντα των πελατών, των μετόχων και των εργαζομένων της. Για το λόγο αυτόν, η επιτυχής εφαρμογή και η πλήρης συμμόρφωση με τις απαιτήσεις του νόμου αποτέλεσε ουσιαστική και άμεση προτεραιότητα για τη Διοίκηση της Τράπεζας. Εκτός από αυτό, αποτέλεσε και μια ιδανική ευκαιρία για την περαιτέρω βελτίωση της αποτελεσματικότητας του σχεδιασμού, της λειτουργίας των Διαδικασιών Διεκπεραίωσης των Εργασιών του Ομίλου, αλλά και του Εταιρικού Περιβάλλοντος Εσωτερικών Ελέγχων.

Τα οφέλη που προκύπτουν από τη συμμόρφωση των εταιρειών του Ομίλου με το παραπάνω άρθρο, όπως αυτή θα πιστοποιείται κάθε χρόνο από ανεξάρτητη εταιρεία εξωτερικών ελεγκτών, αφορούν στην:

- Ενίσχυση των πρακτικών της εταιρικής διακυβέρνησης
- Βελτίωση της επάρκειας και αποτελεσματικότητας των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου
- Ενίσχυση της εμπιστοσύνης του επενδυτικού κοινού
- Βελτίωση της παρεχόμενης πληροφόρησης προς τους επενδυτές.

Το έργο SOX-404 ξεκίνησε την άνοιξη του 2005, οπότε ανατέθηκε στις εταιρείες Ernst & Young και Deloitte ο ρόλος του Συμβούλου και του Εξωτερικού Ελεγκτή, αντίστοιχα. Στη συνέχεια προσδιορίστηκαν το γενικό χρονοδιάγραμμα και η μεθοδολογία που επρόκειτο να ακολουθηθεί.



Στα τέλη του ίδιου έτους καθορίστηκαν το τελικό πλαίσιο και ο αναλυτικός σχεδιασμός του έργου, ενώ συστάθηκε Επιτροπή Στήριξης, που απαρτίστηκε από ανώτατα και ανώτερα διευθυντικά στελέχη της Τράπεζας.

Στο πλαίσιο αυτό, και με βάση συγκεκριμένα κριτήρια, αποφασίστηκε η **ένταξη** στο έργο των παρακάτω εταιρειών: Εταιρείες για το σύνολο των ακολουθούμενων διαδικασιών τους: Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, Εθνική Ασφαλιστική, United Bulgarian Bank (UBB), ΕΤΕ Κατάστημα Λονδίνου.

Εταιρείες για περιορισμένο εύρος δραστηριοτήτων Ελληνικές θυγατρικές: Εθνική Χρηματιστηριακή, Εθνική Κεφαλαίου, Εθνική Χρηματοδοτικών Μισθώσεων, Διεθνική και ΑΣΤΗΡ Βουλιαγμένης

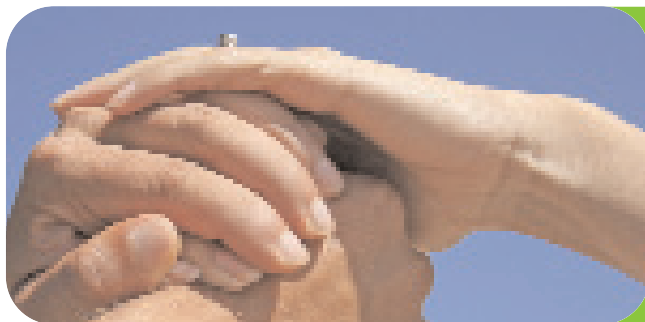
## Για τις αρχές του 2007 έχουν προγραμματιστεί:

α) Διορθωτικές Ενέργειες για όσες ελλείψεις ή κενά παρουσιαστούν στις σημαντικές δικλείδες ασφαλείας/εσωτερικούς ελέγχους, καθώς και επέλεγχος της αποτελεσματικότητας στη λειτουργία τους.

β) Η τελική συνολική αξιολόγηση. Υπογραμμίζεται πως εφόσον παραμένουν ελλείψεις ή αδυναμίες στις δικλείδες ασφαλείας, αυτές θα κατηγοριοποιηθούν με συγκεκριμένα πρότυπα,

οικονομικής Πληροφόρησης», καθώς και τη «Δήλωση/Γνωστοποίηση για τυχόν συναφείς Ουσιώδεις Αδυναμίες», έγγραφα που θα σηματοδοτήσουν την επιτυχημένη ολοκλήρωση του έργου, για το οικονομικό έτος 2006.

Για την έγκαιρη και επιτυχημένη υλοποίηση ενός τόσο πολύπλοκου έργου, ιδίως κατά την περίοδο αιχμής του, απασχολήθηκε ένας **μεγάλος αριθμός στελεχών και υπαλλήλων του Ομίλου**, οι οποίοι εργάστηκαν σκληρά και άοκνα, ξεπερνώντας κάθε εμπόδιο και υλοποιώντας βήμα-βήμα, και μέσα στα χρονικά πλαίσια που τέθηκαν,



# Ένα «Μπράβο» είναι το λιγότερο που τους οφείλουμε όλοι!

Θυγατρικές Εξωτερικού: NBG Κύπρου, NBG Σερβίας, NBG Αλβανίας, Stopanska Banka, Banca Romaneasca, InterLease και NBGI Private Equity Funds

Το Δεκέμβριο του 2006, η **πρόοδος του έργου** κρίθηκε ότι συμβαδίζει με τα χρονοδιαγράμματα που καθορίστηκαν, καθώς είχε επιτυχώς ολοκληρωθεί, κατά μέσο όρο, το 85% των εργασιών. Παράλληλα, ο Εξωτερικός Ελεγκτής έχει ήδη ξεκινήσει την επισκόπηση και αξιολόγηση της εργασίας που είχε εκτελεσθεί από τις μεικτές ομάδες της Εθνικής και του Συμβούλου, προβαίνοντας στους δικούς του επιβεβαιωτικούς ελέγχους.

ως «σημαντικές ελλείψεις» ή «ουσιώδεις αδυναμίες». Ακολούθως, η Διοίκηση θα προσδιορίσει εάν υπάρχουν αντισταθμιστικές δικλείδες ασφαλείας/εσωτερικοί έλεγχοι (σε επίπεδο Εταιρείας ή Μητρικής), που να μετριάζουν τους όποιους κινδύνους απορρέουν από αυτές τις ελλείψεις ή αδυναμίες.

γ) Ετοιμασία Διοικητικής Αναφοράς και επισημοποίηση της ολοκλήρωσης του έργου από την Επιτροπή Στήριξης

Τέλος, την άνοιξη του 2007 η Διοίκηση θα εκδώσει την «Επιβεβαιωτική Έκθεση για την Επάρκεια των Εσωτερικών Ελέγχων επί των Καταστάσεων Χρηματο-

το έργο αυτό. Στην προσπάθεια αυτή, από την Εθνική εργάστηκαν 90 άτομα (72 από τη Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου/Επιθεώρησης, 10 από τη Διεύθυνση Οικονομικών, 5 από τη Διεύθυνση Οργάνωσης και 3 από τη Διεύθυνση Πληροφορικής), καθώς και 35 ακόμη από τις θυγατρικές εταιρείες.

Με την αξιέπαινη προσπάθειά τους αυτή, όχι μόνον ολοκλήρωσαν με επιτυχία το επίπονο έργο που τους ανατέθηκε, αλλά έβαλαν και τις βάσεις για ανάλογα αποτελέσματα για τα επόμενα χρόνια.

Γεώργιος Ι. Πάσχος  
Γενικός Επιθεωρητής

# Ο Κώδικας Ηθικής Συμπεριφοράς & Δεοντολογίας



Είναι γνωστό ότι η επιτυχία, η ανάπτυξη και οι προοπτικές ενός οργανισμού δεν κρίνονται μόνο από τους αριθμούς και τα υλικά περιουσιακά του στοιχεία. Κρίνονται και από το βαθμό στον οποίο καταφέρνει να ενσωματώνει στη λειτουργία του ένα συγκεκριμένο σύστημα αρχών, αξιών και κανόνων επιχειρηματικής ηθικής.

Αυτός είναι και ένας βασικός λόγος για τον οποίο η Εθνική Τράπεζα έχει καταφέρει εδώ και δεκαετίες να καταξιωθεί στη συνείδηση της ελληνικής κοινωνίας. Είναι ένας οργανισμός που από την ίδρυσή του στηρίζει τη λειτουργία του σε θεμελιώδεις αξίες: την ακεραιότητα και το σεβασμό στους νόμους, τον επαγγελματισμό και την προτεραιότητα στον πελάτη, την ευθύνη και την προσφορά απέναντι στο κοινωνικό σύνολο, την ομαδικότητα, τη συναδελφικότητα και την αφοσίωση.

**Ο Κώδικας Ηθικής Συμπεριφοράς και Δεοντολογίας** της Εθνικής Τράπεζας και του Ομίλου της είναι μια πρωτοβουλία, με στόχο να παγιώσουμε και να ισχυροποιήσουμε τις θεμελιώδεις αξίες τις οποίες υπηρετούμε. Να τις ανανεώσουμε, ώστε να ανταποκρίνονται στα νέα δεδομένα και τους νέους, εξωστρεφείς στόχους του Ομίλου.

Να τις προσαρμόσουμε, ώστε να εκφράζουν τις αρχές της ορθής εταιρικής διακυβέρνησης. Να τις κωδικοποιήσουμε και να τις μεταφράσουμε σε πυξίδα καθημερινής συμπεριφοράς για όλους.

Ο Κώδικας ανακοινώθηκε ήδη στη σελίδα της Εσωτερικής Επικοινωνίας (Intranet) και στην ιστοσελίδα του Internet της Τράπεζας, στα Ελληνικά και στα Αγγλικά. Σύντομα θα κυκλοφορήσει και σε έντυπη μορφή και θα διανεμηθεί σε όλο το Προσωπικό. Αυτός αποτελείται από τρία κεφάλαια.

**Στο πρώτο** περιγράφονται οι βασικές αρχές και αξίες που διέπουν τη λειτουργία του οργανισμού.

**Το δεύτερο** κεφάλαιο περιλαμβάνει τις πρακτικές που οφείλουμε να εφαρμόζουμε κατά την εξάσκηση των καθηκόντων μας. Οι πρακτικές αυτές έχουν στόχο να εξασφαλίσουν στο μέγιστο δυνατό βαθμό τη σωστή και αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πελατών μας, την προστασία των συμφερόντων και της φήμης της Τράπεζας και του Ομίλου, καθώς και τη διατήρηση του ομαδικού πνεύματος και του σεβασμού ανάμεσα στους εργαζομένους.

**Το τρίτο** κεφάλαιο αναφέρεται στις αρχές και στους κανόνες που οφείλουν να διέπουν τη σχέση της τράπεζας με τους μετόχους, προκειμένου να συμβάλει στην εύρυθμη λειτουργία της επενδυτικής αγοράς και να διατηρεί στο ακέραιο την εμπιστοσύνη των μετόχων της.

**Ο Κώδικας Ηθικής Συμπεριφοράς και Δεοντολογίας**, δεν είναι μια λίστα με νόμους ή κανονισμούς. Είναι ένα κείμενο που προσδιορίζει την ηθική ταυτότητα και τις θεμελιώδεις αρχές της Εθνικής Τράπεζας. Είναι ένας οδηγός καθημερινής συμπεριφοράς για όλους τους ανθρώπους της, προκειμένου να συνεχίσουν να υπηρετούν, με μεγαλύτερη ακόμα πίστη και συνέπεια, αξίες που ήδη γνωρίζουν και ενστερνίζονται.

Αξίες που έφεραν την Εθνική Τράπεζα στην κορυφή του ελληνικού τραπεζικού χώρου και που τώρα καθοδηγούν την εξέλιξή της στο μεγαλύτερο τραπεζικό όμιλο της Νοτιοανατολικής Ευρώπης.

## Διαχείριση Κινδύνων: Γιατί είναι τόσο σημαντική

Συνέντευξη με τον Γενικό Διευθυντή, Δημήτρη Λεφάκη

Ποιος είναι ο ρόλος και η αποστολή της Γενικής Διεύθυνσης Διαχείρισης Κινδύνων;

Ο Όμιλος κερδίζει χρήματα αναλαμβάνοντας κινδύνους. Η δουλειά της **Μονάδας Διαχείρισης Κινδύνων** είναι να βοηθά τον Όμιλο να δημιουργεί και να διατηρεί την κατάλληλη σχέση απόδοσης και κινδύνων. Αυτό σημαίνει ότι σχεδιάζουμε τα προϊόντα και τις συναλλαγές κατά τέτοιον τρόπο, ώστε διαχρονικά τα έσοδα να υπερκαλύπτουν όχι μόνο τα έξοδα, αλλά και οποιεσδήποτε

ζημίες και να επιτυγχάνονται υψηλές αποδόσεις για τους μετόχους και τους υπαλλήλους. Αυτό επιτυγχάνεται με τη συμμετοχή της Μονάδας μας, τόσο στις στρατηγικές επιλογές (αγορές τραπεζών, επιχειρηματικά σχέδια, προϋπολογισμοί) όσο και στο πλαίσιο των καθημερινών δραστηριοτήτων και διαδικασιών έγκρισης των πιστοδοτήσεων.

Ποιοι είναι οι κίνδυνοι που αναλαμβάνει ένας Όμιλος σαν την Εθνική στο πλαίσιο της λειτουργίας του;

Ο πιο γνωστός σε όλους **κίνδυνος** είναι ο **πιστωτικός**.

Δανείζουμε χρήματα σε μια εταιρεία η σε έναν καταναλωτή μόνο όταν η αξιολόγησή μας δείχνει ότι μπορεί να μας τα επιστρέψει. Υπάρχουν όμως και άλλοι κίνδυνοι, λιγότερο γνωστοί, τους οποίους αναλαμβάνει καθημερινά ο Όμιλος όπως:

**Ο κίνδυνος των επιτοκίων.**

Ο Όμιλος παίρνει συνέχεια θέσεις στις χρηματοδοτήσεις και τις καταθέσεις του, σχετικά με τη μελλοντική πορεία των επιτοκίων.

**Ο κίνδυνος χώρας.**

Κάθε φορά που δανείζουμε ή επενδύουμε σε μία ξένη χώρα ελέγχουμε τη μακροοικονομική της πορεία και την πιστοληπτική ικανότητα όχι μόνο των εταιρειών, αλλά και του ίδιου του κράτους.

**Ο λειτουργικός κίνδυνος.**

Είναι ένας «πανταχού παρών» κίνδυνος για τον Όμιλο που απορρέει από τυχόν ανεπάρκειες η αποτυχίες εσωτερικών διαδικασιών και συστημάτων, από τον ανθρώπινο παράγοντα ή από εξωτερικά γεγονότα.

Πώς ακριβώς συμμετέχει η Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων σ' αυτές τις διαδικασίες;

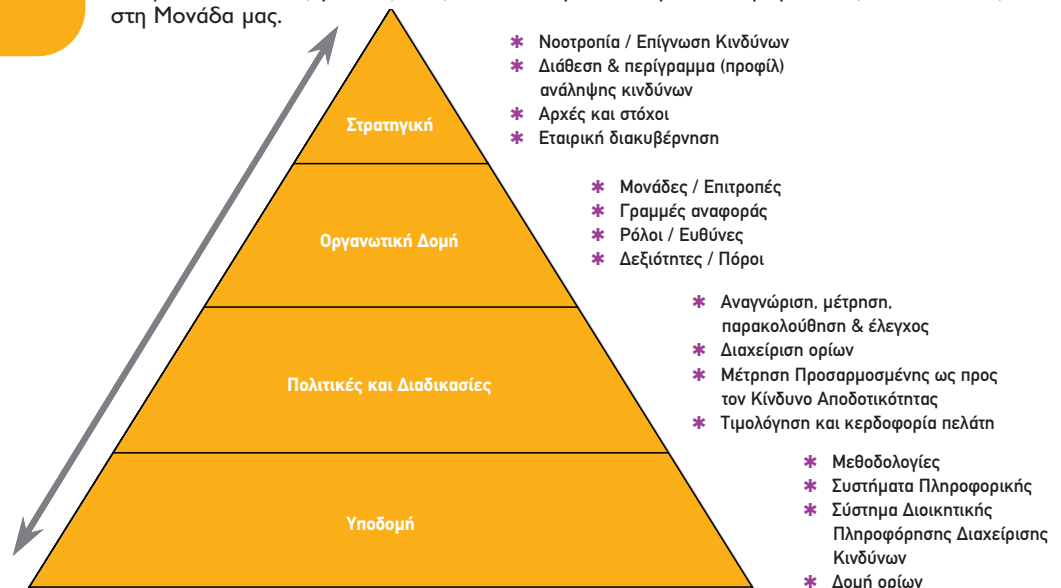
Ετοιμάζουμε και εγκρίνουμε τις πολιτικές και τα εγχειρίδια διαδικασιών για την ανάληψη και τη διαχείριση κινδύνων. Προτείνουμε κατάλληλα συστήματα και αποτελεσματικές δικλίδες ασφαλείας για τον περιορισμό του λειτουργικού κινδύνου. Συμμετέχουμε στις επιτροπές πιστοδοτήσεων. Παρακολουθούμε την εξέλιξη των κινδύνων και των χαρτοφυλακίων και παίρνουμε γρήγορα ανασταλτικά και διορθωτικά μέτρα, αν τα πράγματα δεν εξελιχθούν όπως τα περιμέναμε.

Ποιοι είναι οι άμεσοι στόχοι της Μονάδας Διαχείρισης Κινδύνων;

Στόχος μας είναι, το οικοδόμημα που χτίζουμε να ανταποκρίνεται στις καλύτερες διεθνείς πρακτικές και να ικανοποιεί τις απαιτήσεις της Τράπεζας της Ελλάδος και της Βασιλείας (βλ. Πρώτοι Εμείς, Τεύχος 3, σελ. 13). Πολλά από τα τμήματα είναι ήδη έτοιμα, άλλα, όμως, είναι καινούργια και έχουμε πολύ δουλειά μπροστά μας για να τα επιτύχουμε. Πρόσφατα κάναμε ένα μεγάλο βήμα, παίρνοντας την έγκριση του Διοικητικού Συμβουλίου του Ομίλου για τη Στρατηγική της Διαχείρισης Κινδύνων. Το κείμενο αυτό αποτελεί τον Καταστατικό Χάρτη, το Σύνταγμά μας, που θέτει τα γενικά όρια μέσα στα οποία θα λειτουργήσουμε.

Με τι ανθρώπους στελεχώνεται η Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων;

Το καλύτερο φυτώριο για τη Μονάδα μας είναι κυρίως οι Διευθύνσεις και το Δίκτυο. Τα στελέχη που έρχονται μέσα από τον Όμιλο και γνωρίζουν τις διαδικασίες και τα κατατόπια, με την εκπαίδευση πάνω στη δουλειά, και με την εμπειρία αλλά και τις εξελίξεις στην αγορά σχετικά με τη Διαχείριση Κινδύνων, μπορούν να αποδώσουν πολύ γρήγορα. Για το λόγο αυτό, πρόσφατα μετακινήθηκαν στη Μονάδα μας, συνάδελφοι από τον Εσωτερικό Έλεγχο, το Δίκτυο, αλλά και από τις Διευθύνσεις Εταιρικής και Επενδυτικής Τραπεζικής. Ψάχνουμε, λοιπόν, συνεχώς στελέχη υψηλής απόδοσης που να ενδιαφέρονται να εμπλουτίσουν τις γνώσεις τους και να διευρύνουν τη σταδιοδρομία τους, δουλεύοντας στη Μονάδα μας.



## Ξεκινώντας Μαζί!

Οι σύγχρονοι ρυθμοί λειτουργίας, οι πιέσεις του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος και οι μελλοντικές μας προκλήσεις απαιτούν εργασιακά χαρακτηριστικά όπως ταχύτητα, ετοιμότητα, αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα, συνεργασία, ομαδικότητα και προσωπική ευθύνη για το αποτέλεσμα.

Η Γενική Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού & Ενδοεπιχειρησιακής Επικοινωνίας έχει την ευθύνη της ανάπτυξης συστημάτων και πρακτικών, που καθιστούν δυνατή την καλλιέργεια και εκδήλωση τέτοιων χαρακτηριστικών από τους συναδέλφους.

Μια από τις περιοχές που εφαρμόζονται ενέργειες μ' αυτόν το στόχο είναι το Δίκτυο της Λιανικής Τραπεζικής. Ανταποκρινόμενοι από τη μια μεριά στο αίτημα της Διοίκησης του Δικτύου για παροχή έμπρακτης βοήθειας και υποστήριξης, και από την άλλη στην πληροφόρηση που εισπράξαμε από νεοπροσληφθέντες εργαζόμενους την τελευταία χρονιά, βάλαμε σε εφαρμογή το Πρόγραμμα «Ξεκινώντας Μαζί!».

Στόχος του «Ξεκινώντας Μαζί!» είναι να διευκολύνει την προσαρμογή και να εξασφαλίσει την κατά το δυνατόν ομαλότερη και γρηγορότερη ένταξη των νεοεισερχόμενων συναδέλφων στην Τράπεζα, μέσα από την αμφίδρομη επικοινωνία και την υποστήριξη, καθοδήγηση, ενημέρωση, εκπαίδευση και ανάπτυξή τους.



Το πρόγραμμα αφορά τους νεοεισερχόμενους των τελευταίων δύο ετών, αλλά και τους μελλοντικούς, για περίπου 2-3 χρόνια μετά από την ένταξή τους στην Τράπεζα.

Ο υπεύθυνος του Προγράμματος «**Ξεκινώντας Μαζί!**» αντιπροσωπεύει ένα σύνδεσμο μεταξύ των κεντρικών υπηρεσιών Ανθρώπινου Δυναμικού και του Δικτύου. Με ρόλο υποστηρικτικό και συμβουλευτικό έρχεται σε άμεση επαφή με τους νεοεισερχόμενους συναδέλφους, παρακολουθεί την πρόοδο των ενεργειών που τους αφορούν, διευκολύνοντας την υλοποίησή τους, συμμετέχει στην επίλυση τυχόν προβλημάτων και συμβάλλει στη διάχυση των εταιρικών αξιών και της κουλτούρας. Όλα αυτά γίνονται σε στενή συνεργασία με τα στελέχη των Μονάδων που υπηρετούν οι νεοεισερχόμενοι, μαζί και κοντά τους, έτσι ώστε να στηριχτούν οι προσπάθειες όλων για καλύτερα αποτελέσματα και καλύτερο εργασιακό περιβάλλον.

Το «**Ξεκινώντας Μαζί!**» έχει μπει σε εφαρμογή από τον Δεκέμβριο του 2006 και έχουν ήδη γίνει οι πρώτες επαφές με στελέχη του Δικτύου και νεοεισερχόμενους συναδέλφους. Παράλληλα, σχεδιάζονται και τα επιμέρους στοιχεία του προγράμματος.



Ενθαρρύνουμε όλους τους νεοεισερχόμενους συναδέλφους να επικοινωνούν με την υπεύθυνη του «**Ξεκινώντας Μαζί!**», Βιβή Σαββαΐδου, στο τηλέφωνο 11206 ή 210.3341206, e-mail: [psavaid@nbg.gr](mailto:psavaid@nbg.gr).



ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ

# πρώτοι εμείς

## Εμείς και ο Όμιλος

### Στην Ελλάδα

ΑΣΤΗΡ ΠΑΛΑΣ ΑΞΕ  
ΔΙΕΘΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΕΩΣ ΑΜΟΙΒΑΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ  
ΕΘΝΙΚΗ ΑΕΕΓΑ  
ΕΘΝΙΚΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ  
ΕΘΝΙΚΗ LEASING  
ΕΘΝΙΚΗ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ  
ΕΘΝΙΚΗ ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑΚΗ  
Π&Κ ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑΚΗ  
ΕΘΝΟΚΑΡΤΑ (ΕΑΕΔΟ)  
ΕΤΗΝΟΔΑΤΑ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΕΤΕ  
NBG BANCASSURANCE  
ΕΤΗΝΟΡPLAN ERP SERVICES  
ΕΚΤΕΝΕΠΟΛ  
ΕΥΡΩΠΗ ΑΕΓΑ

### Στο Εξωτερικό

ΜΕΓΑΛΗ ΒΡΕΤΑΝΙΑ:	NBGI INC, ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ ΕΤΕ ΛΟΝΔΙΝΟΥ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ ΕΤΕ ΚΑΪΡΟΥ
ΑΙΓΥΠΤΟΣ:	ΔΙΚΤΥΟ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΤΕ
ΑΛΒΑΝΙΑ:	UNITED BULGARIAN BANK (UBB), INTERLEASE AD
ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ:	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ (ΚΥΠΡΟΥ) ΛΤΔ ΕΘΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ (ΚΥΠΡΟΥ) ΛΤΔ
ΚΥΠΡΟΣ:	THE SOUTH AFRICAN BANK OF ATHENS (SABA)
ΝΟΤΙΟΣ ΑΦΡΙΚΗ:	STOPANSKA BANKA AD-SKOPJE
ΠΓΔΜ:	BANCA ROMANEASCA SA, EURIAL LEASING, GARANTA SA, ETEBA ROMANIA SA
ΡΟΥΜΑΝΙΑ:	ΔΙΚΤΥΟ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΤΕ VOJVODJANSKA BANKA AD NOVI SAD
ΣΕΡΒΙΑ:	FINANSBANK
ΤΟΥΡΚΙΑ:	ΓΡΑΦΕΙΟ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΙΑΣ
ΑΥΣΤΡΑΛΙΑ:	ΓΡΑΦΕΙΟ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΙΑΣ
ΣΟΥΗΔΙΑ:	ΓΡΑΦΕΙΟ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΙΑΣ