

# Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών *Διοίκησης Επιχειρήσεων*

## Μεταπτυχιακή Διατριβή



Αποζημίωση Στελεχών Επιχειρήσεων

Νίκη Ν. Κανατάκη

Επιβλέπων Καθηγητής  
Εμμανουήλ Μαματζάκης

Αθήνα, Μάιος 2019

# Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκησης Επιχειρήσεων

## Μεταπτυχιακή Διατριβή

Αποζημίωση Στελεχών Επιχειρήσεων

Νίκη Ν. Κανατάκη

Επιβλέπων Καθηγητής  
Εμμανουήλ Μαματζάκης

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Μάιος 2019



## Περίληψη

Το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης είναι ένα από τα βασικότερα εργαλεία για την εύρυθμη λειτουργία της, με απώτερο σκοπό να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών και να μεγιστοποιήσει το κέρδος της. Έτσι τα Διοικητικά Συμβούλια και οι μέτοχοι των τραπεζών, στα πλαίσια της εταιρικής στρατηγικής, χρησιμοποιούν συχνά τακτικές για να ωθήσουν και να παρακινήσουν τα ανώτερα στελέχη να θέσουν στόχους, έτσι ώστε να οργανώσουν με τη σειρά τους τα σχέδια δράσης, τα οποία θα ακολουθήσουν και καλύτερη δυνατή απόδοση. Μία από αυτές τις τακτικές είναι η δομή της αποζημίωσης των ανώτερων στελεχών, η οποία αποτελεί κίνητρο για αυτούς και ενδέχεται να επηρεάσει τη συμπεριφορά τους.

Οι αποζημιώσεις των στελεχών παίζουν σημαντικό ρόλο γιατί μπορεί να επιδράσουν σημαντικά στην επίδοση της επιχείρησης. Σκοπός της διατριβής είναι να παρουσιάσουμε τι συμβαίνει με το ύψος και τη δομή των αποζημιώσεων των Διευθύνοντων Συμβούλων στην ελληνική και κυπριακή πραγματικότητα.

Συμπεραίνουμε ότι οι διοικήσεις των τραπεζών δίνουν μεγάλη σημασία στην επίδοση των Διευθύνοντων Συμβούλων τους, προσπαθώντας να τους δώσουν κίνητρα, κυρίως όσον αφορά στη δομή των αποδοχών τους και ιδιαιτέρως στις μεταβλητές αποδοχές. Επιπλέον το ύψος και η δομή των απολαβών τους δε σχετίζεται μόνο με την οικονομική κατάσταση των τραπεζών που διευθύνουν, αλλά και με τις οικονομικές συγκυρίες στην εγχώρια και τη διεθνή αγορά, αφού αυτά τα δύο αλληλοεξαρτώνται. Όταν οι χώρες αυτές βρίσκονται σε οικονομική κρίση, οι τράπεζες δεν δύνανται να δώσουν στα ανώτατα στελέχη τους τις απολαβές που δίνονται σε άλλες τράπεζες του εξωτερικού.

Στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας διπλωματικής διατριβής αναφερόμαστε σε έρευνες που έχουν γίνει σε παγκόσμιο επίπεδο, με την ανάληψη κινδύνου μέσω του επιπέδου αποζημιώσεων των στελεχών, τη δομή των αποζημιώσεων στο τραπεζικό σύστημα και την επίπτωσή τους στον κίνδυνο. Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζονται το ελληνικό και κυπριακό τραπεζικό σύστημα την περίοδο της κρίσης και οι αμοιβές των στελεχών τους. Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στη σχέση μεταξύ επιδόσεων και κύριου κύκλου εργασιών όσον αφορά στην εταιρική

διακυβέρνηση και την πειθαρχία στελεχών εν μέσω κρίσης. Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύονται οι ελληνικές και κυπριακές τράπεζες βάσει των δημοσιοποιημένων ισολογισμών για τα έτη 2011 έως 2017. Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι παράγοντες που διαφοροποιούν τις αμοιβές των Διευθύνοντων Συμβούλων σε Ελλάδα και Κύπρο. Στο τελευταίο κεφάλαιο συζητάμε τα συμπεράσματα που βγάλαμε συνοψίζοντας τα σημαντικότερα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας.

## Summary

A company's manpower is very important for its smooth operation, with the ultimate goal of meeting customer needs and maximizing its profit. Thus, Boards of Directors and bank shareholders, in the context of corporate strategy, often use tactics to encourage and motivate senior executives to set goals in order to organize their action plans, which will be followed better performance. One of these tactics is the structure of compensation for senior executives, which is an incentive for them and may affect their behavior.

Executives' compensation plays an important role because they can have a significant impact on business performance. The purpose of the dissertation is to present what happens to the CEOs' compensation in Greek and Cypriot reality.

We conclude that banks are very interested in their CEOs' performance, trying to motivate them, notably with regard to the structure of their remuneration and, in particular, the variable earnings. Moreover, the amount and structure of their earnings is not only related to the financial situation of the banks they run, but also to the economic circumstances in the domestic and international markets, since these two depend on each other. When these countries are in a financial crisis, banks cannot give their top executives the earnings other foreign banks could.

In the first chapter of this diploma dissertation, we refer to global surveys, risk-taking through the level of compensation of executives, the structure of compensation in the banking system and their impact on risk. The second chapter presents the Greek and Cypriot banking system during the crisis and the remuneration of their executives. The third chapter refers to the relationship between performance and main turnover in terms of corporate governance and management discipline in the midst of crisis. The fourth chapter analyzes Greek and Cypriot banks on the basis of the published balance sheets for the years 2011 to 2017. In the fifth chapter they are presented the factors that differentiate the remuneration of CEOs in Greece and Cyprus. In the last chapter we discuss the conclusions that we drew up summarizing the most important results of empirical research.

## Ευχαριστίες

Σε αυτό το σημείο θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κο Εμμανουήλ Μαματζάκη, ο οποίος ήταν πάντα διαθέσιμος για να με συμβουλευσει και να καλύψει τις απορίες που προέκυπταν κατά τη διάρκεια της συγγραφής της παρούσας διατριβής.

Επίσης ευχαριστώ τους γονείς μου και τον αδελφό μου, που όλα αυτά τα χρόνια με την αγάπη τους και τη συμπαράστασή τους με βοήθησαν να διευρύνω τις γνώσεις μου και να εξελιχθώ ως άνθρωπος.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Βασίλη, ο οποίος είναι πάντα δίπλα μου, με ενθαρρύνει και με στηρίζει σε κάθε μου βήμα.

## Περιεχόμενα

<b>Κεφάλαιο 1: Διευθυντικές αποζημιώσεις και ανάληψη κινδύνου από τις τράπεζες.....</b>	<b>1</b>
1.1 Ανάληψη κινδύνου μέσω του επιπέδου αποζημιώσεων των στελεχών .....	2
1.2 Δομή αποζημιώσεων στο τραπεζικό σύστημα .....	3
1.3 Επίπτωση αποζημιώσεων στον κίνδυνο.....	4
<b>Κεφάλαιο 2: Ελληνικό και κυπριακό τραπεζικό σύστημα .....</b>	<b>6</b>
2.1 Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα την περίοδο της κρίσης .....	6
2.2 Το κυπριακό τραπεζικό σύστημα την περίοδο της κρίσης.....	10
2.3 Αμοιβές στελεχών στο τραπεζικό σύστημα.....	12
2.3.1 Αμοιβές στελεχών στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα .....	12
2.3.2 Αμοιβές στελεχών στο κυπριακό τραπεζικό σύστημα.....	14
<b>Κεφάλαιο 3: Σχέση μεταξύ επιδόσεων και κύριου κύκλου εργασιών .....</b>	<b>16</b>
3.1 Εταιρική διακυβέρνηση και πειθαρχία στελεχών εν μέσω κρίσης.....	16
3.2 Η επίδραση των επιδόσεων των μετοχών στα κέρδη .....	17
<b>Κεφάλαιο 4: Εμπειρική Ανάλυση .....</b>	<b>19</b>
4.1 Ελληνικές Τράπεζες .....	19
4.2 Κυπριακές Τράπεζες.....	25
<b>Κεφάλαιο 5: Παράγοντες που διαφοροποιούν τις αμοιβές των Διευθύνοντων Συμβούλων σε Ελλάδα και Κύπρο .....</b>	<b>35</b>
5.1 Ρυθμός Ανάπτυξης ΑΕΠ .....	36
5.2 Ανεργία και απασχόληση.....	40
5.3 Επιδόσεις Τραπεζών.....	43
<b>Επίλογος: Συμπεράσματα.....</b>	<b>52</b>
<b>Βιβλιογραφία .....</b>	<b>56</b>



# Κεφάλαιο 1:

## Διευθυντικές αποζημιώσεις και ανάληψη κινδύνου από τις τράπεζες

Ο επιχειρηματικός κίνδυνος είναι μια πιθανότητα, η οποία μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την πορεία και τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης, σε περίπτωση που γίνει πραγματικότητα (Κέφης, 2005).

Οι κίνδυνοι αυτοί μπορεί να είναι αντικειμενικοί, να οφείλονται δηλαδή από εξωγενείς παράγοντες, τους οποίους η επιχείρηση είναι δύσκολο να ελέγξει, αλλά θα μπορούσε μόνο να τους προβλέψει. Από την άλλη μπορεί να είναι υποκειμενικοί, δηλαδή να οφείλονται σε αποφάσεις που έχει πάρει η επιχείρηση εκ των έσω και δεν είναι δυνατό να πραγματοποιηθούν.

Οι Allen N. Berger κ. ά. (2016) αναφέρουν ότι, κατά τη διάρκεια της κρίσης, ο κίνδυνος στον τραπεζικό τομέα είχε άμεση επίδραση στην οικονομική ρευστότητα. Καθοριστικοί παράγοντες ήταν ο υψηλός ανταγωνισμός, οι κανονισμοί που έθεσαν εγχώριοι και διεθνείς οργανισμοί, οι κυβερνητικές παρεμβάσεις, το τραπεζικό κεφάλαιο και η διακυβέρνηση.

Τα τελευταία χρόνια και δη την περίοδο της κρίσης, τα διοικητικά συμβούλια έχουν δώσει προσοχή στη σημασία της διαχείρισης κινδύνου, την κουλτούρα και τις πρακτικές που ακολουθούνται όσον αφορά στις αποδοχές με κίνητρα των στελεχών. Πρόσφατες έρευνες έδειξαν ότι ενδέχεται να υπάρχει μια σχέση μεταξύ αποζημίωσης και εταιρικής

συμπεριφοράς όσον αφορά στην αξία των δικαιωμάτων προαίρεσης μετοχών ή κάποια αναλογία των δικαιωμάτων προαίρεσης μετοχών προς το σύνολο των αποζημιώσεων.

## 1.1 Ανάλυση κινδύνου μέσω του επιπέδου αποζημιώσεων των στελεχών

Οι Daniel A. Bens, Venky Nagar, Franco Wong (2000) διεξήγαν μια έρευνα, της οποίας σκοπός ήταν να εξετάσει την αναλογία των δικαιωμάτων προαίρεσης μετοχών με το κόστος που έχει μια επιχείρηση για ένα δείγμα εταιρειών S & P 500 (Standard & Poor's 500 είναι δείκτης για τις μεγαλύτερες -βάσει αξίας- εισηγμένες αμερικανικές εταιρείες στις αγορές του NYSE και του NASDAQ) την περίοδο 1994-1999.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι επιχειρήσεις που πραγματοποιούν αποζημιώσεις με δικαιώματα προαίρεσης αγοράς μετοχών τείνουν να απομακρύνονται των επενδύσεων προσωρινά, γεγονός που υποδηλώνει ότι δεν αντιμετωπίζουν μείωση επενδυτικών ευκαιριών τους. Ωστόσο, υπάρχουν ελάχιστα στοιχεία σχετικά με τη μείωση της μεταγενέστερης απόδοσης της επιχείρησης για αρκετά χρόνια μετά τη μείωση των διακριτικών επενδύσεων ως αποτέλεσμα των δικαιωμάτων προαίρεσης αγοράς μετοχών. Συμπερασματικά αναφέρουν ότι τα δικαιώματα προαίρεσης αγοράς μετοχών ενδέχεται να επιβάλλουν στην επιχείρηση κόστος ως προς τις επενδυτικές ευκαιρίες που έχουν απομείνει.

Την περίοδο της κρίσης, οι συνθήκες άλλαξαν άρδην σε διεθνή κλίμακα, με τον τραπεζικό κίνδυνο να αυξάνεται συνεχώς και να απειλείται η βιωσιμότητα των τραπεζών. Η αδικαιολόγητη ανάληψη κινδύνων από τις τράπεζες θέτει σε κίνδυνο την ασφάλεια και την ευρωστία των επιμέρους ιδρυμάτων, καθώς και τη σταθερότητα ολόκληρου του χρηματοπιστωτικού τομέα, αφού οι κίνδυνοι που δημιουργούνται, μπορεί να μεταδοθούν και σε άλλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα (Syed Moudud-Ul-Huq et al., 2018) Σύμφωνα με τους Deyoung et al. (2013), η κρίση στον τραπεζικό τομέα κατά την περίοδο 2007-2008 οφειλόταν στη δημιουργία υπερβολικού κινδύνου από ορισμένες τράπεζες πριν από την κρίση.

Μία νέα έρευνα της Deloitte (Hida, E. , 2015) που διενεργήθηκε σε παγκόσμιο επίπεδο, επικεντρώθηκε στη διαχείριση κινδύνου σε 71 χρηματοπιστωτικά ιδρύματα. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το 85% των ερωτηθέντων, ανέφερε ότι το διοικητικό τους συμβούλιο αφιερώνει περισσότερο χρόνο στην εποπτεία του κινδύνου, σε σύγκριση με δύο χρόνια πριν. Αυτό ακολουθεί μια τάση ραγδαίας αύξησης της συμμετοχής των διοικητικών συμβουλίων στην εποπτεία των κινδύνων. Επιπλέον το 63% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι οι διευθυντές τους επανεξετάζουν τα προγράμματα ανταμοιβών, βάσει κινήτρων των ιδρυμάτων τους, ώστε να ληφθεί υπόψη η ευθυγράμμιση των κινδύνων με τις αμοιβές. Τέλος, μόνο οι μισοί περίπου δήλωσαν ότι η επανεξέταση των προγραμμάτων ανταμοιβών είναι αρμοδιότητα της διαχείρισης κινδύνου του ιδρύματός τους, προκειμένου να γίνει η αξιολόγηση του αντίκτυπου των προγραμμάτων αυτών τόσο στην ανάληψη όσο και στην κουλτούρα διαχείρισης κινδύνου του οργανισμού.

## 1.2 Δομή αποζημιώσεων στο τραπεζικό σύστημα

Η δομή της αποζημίωσης των στελεχών στον χρηματοπιστωτικό κλάδο και η σχέση της με την απόδοση προσέλκυσαν το ενδιαφέρον πολλών και διαφορετικών απόψεων μετά την πρόσφατη οικονομική κρίση. Οι αποζημιώσεις, ιδίως τα μεγάλα πακέτα με κίνητρα που καταβάλλονταν στους διευθύνοντες συμβούλους των τραπεζιτών με χαμηλή απόδοση έγιναν η αφορμή να εφαρμοστεί νέος κανόνας από την η Ευρωπαϊκή Ένωση ο οποίος θέτει το ανώτατο όριο στα επιδόματά τους (Treanor, 2014). Η αποζημίωση του CEO που προκαλεί υπερβολική ανάληψη κινδύνων και η αδύναμη εταιρική διακυβέρνηση γενικότερα έχει αναφερθεί ως σημαντική αιτία της χρηματοπιστωτικής κρίσης.

Βάσει των αποτελεσμάτων της έρευνας των Bhagat S. και Bolton B. (2014) που αφορούσε στις εκτελεστικές αποζημιώσεις στα 14 μεγαλύτερα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα των ΗΠΑ κατά την περίοδο 2000-2008, η αποζημίωση για την παροχή κινήτρων θα πρέπει να αποτελείται μόνο από περιορισμένο απόθεμα και περιορισμένα δικαιώματα προαίρεσης ώστε να μην μπορούν να πουλήσουν τις μετοχές ή να ασκήσουν τα δικαιώματα προαίρεσης για δύο έως τέσσερα χρόνια μετά την τελευταία ημέρα της θητείας τους. Με τον τρόπο αυτό θα ευθυγραμμίζονταν καλύτερα τα μακροπρόθεσμα κίνητρα των ανώτατων στελεχών με τα συμφέροντα των μετόχων.

Μια παλαιότερη έρευνα ( Yan Liu et al., 2014) χρησιμοποίησε ένα δείγμα, 478 αμερικανικών τραπεζικών συγχωνεύσεων την περίοδο 1995 έως 2012, μιας και γίνονται πολλές αλλαγές στην αποτίμηση της επιχείρησης, τις επιδόσεις και τον κίνδυνο και εξετάστηκε η σχέση της αποζημίωσης του Διευθύνοντος Συμβούλου με την εταιρική διακυβέρνηση. Διαπιστώθηκε ότι οι μεταβολές των μισθών των CEO γύρω από τις συγχωνεύσεις των τραπεζών αντανακλούν την απόδοση της τράπεζας αλλά δεν επηρεάζονται από την εταιρική της διακυβέρνηση. Αυτό υποδηλώνει ότι ο μισθός των Διευθύνοντος Συμβούλου καθορίζεται συνήθως για να εναρμονίσει τα συμφέροντά του με τα συμφέροντα των μετόχων, μια προϋπόθεση που ικανοποιεί την «βέλτιστη συμβιβαστική υπόθεση». Ωστόσο, οι αλλαγές των αποζημιώσεων με κίνητρα σχετίζονται αρνητικά με την απόδοση της επιχείρησης και επηρεάζονται σαφώς από την ποιότητα της εταιρικής διακυβέρνησης. Παρατηρείται ότι οι κακώς διοικούμενες τράπεζες πραγματοποιούν εξαγορές που είναι επιζήμιες για τους μετόχους, αλλά επιβραβεύουν τους διευθύνοντες συμβούλους τους με υψηλότερα επιδόματα μετά τη συγχώνευση.

Ο Κοκκίνης, Α. (2018), εξέτασε αν το ανώτατο όριο επιδομάτων στις βρετανικές τράπεζες έχει αντίκτυπο του στα κίνητρα που αντιμετωπίζουν τα ανώτερα στελέχη για λήψη επικίνδυνων αποφάσεων. Σκοπός της έρευνας ήταν να εκτιμηθεί κατά πόσον ο νέος κανόνας ενδέχεται να αλλάξει τα οικονομικά κίνητρα κατά τρόπο που να ευνοεί τη μείωση των κινδύνων, ενισχύοντας έτσι την ασφάλεια και την εύρυθμη λειτουργία των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων. Αποδεικνύεται ότι ο λόγος μεταβλητής προς σταθερή αποζημίωση είναι μόνο ένας από τους παράγοντες που καθορίζουν τα κίνητρα για λήψη επικίνδυνων αποφάσεων. Επιπλέον, τα μέτρα που έλαβαν οι κυριότερες τράπεζες του Ηνωμένου Βασιλείου για να αποφύγουν τις επιπτώσεις του ανώτατου ορίου εισάγοντας σταθερά μισθολογικά επιδόματα, τα οποία καταβάλλονται σε μετοχές αλλά έχουν νομική δομή ως σταθερή αμοιβή, έχουν δημιουργήσει πρόσθετα κίνητρα ανάληψης κινδύνου.

### 1.3 Επίπτωση αποζημιώσεων στον κίνδυνο

Από την αρχή της πιο πρόσφατης χρηματοπιστωτικής κρίσης, η πλειοψηφία των μελετών επικεντρώθηκαν στην εξέταση της σχέσης μεταξύ της αποζημίωσης στελεχών βάσει μετοχών και της ανάληψης κινδύνου στον τραπεζικό τομέα.

Οι Chen, Steiner, et al. (2006) υποδήλωναν τις διαφορές στην πολιτική αντιστάθμισης μεταξύ τραπεζών και βιομηχανικών επιχειρήσεων για την περίοδο 1992-2000, αποδεικνύοντας ότι η χρήση αποζημίωσης βάσει δικαιώματος προαίρεσης αγοράς μετοχών έγινε ευρύτερα διαδεδομένη στον τραπεζικό τομέα και αυξήθηκε το ποσοστό των δικαιωμάτων προαίρεσης επί μετοχών σε σχέση με τις συνολικές αποζημιώσεις.

Οι Mehran και Rosenberg (2008) εξέτασαν αν οι επιδόσεις των τραπεζών κατά την πιστωτική κρίση που ξέσπασε το 2008 σχετίζονται με τα κίνητρα του CEO πριν από την κρίση, χρησιμοποιώντας ένα δείγμα 549 στοιχεία σταθερού χρόνου για τις τράπεζες από το 1992 έως το 2002. Τα αποτελέσματα της έρευνάς τους έδειξαν ότι οι διευθύνοντες σύμβουλοι των τραπεζών δεν μείωσαν τις μετοχές τους εν αναμονή της κρίσης ή κατά τη διάρκεια της κρίσης. Επιπλέον οι διευθύνοντες σύμβουλοι με καλύτερα κίνητρα, όπως οι αποζημιώσεις βάσει δικαιωμάτων προαίρεσης αγοράς μετοχών, αναλαμβάνουν κινδύνους που δεν είχαν άλλοι διευθύνοντες σύμβουλοι. Όμως αυτοί οι κίνδυνοι είχαν απροσδόκητα αρνητικά αποτελέσματα. Οι διευθύνοντες σύμβουλοι υπέστησαν μεγάλες ζημιές από την κατοχή μετοχών και από την κατοχή δικαιωμάτων προαίρεσης.

Το 2010 ο Suntheim εξέτασε τη διοικητική αποζημίωση με δείγμα δεδομένων 76 διεθνών τραπεζών από το 1997-2008. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι τράπεζες από χώρες με ισχυρή κανονιστική ρύθμιση αντιδρούν ισχυρότερα στον τραπεζικό κίνδυνο κατά τον καθορισμό αποζημίωσής τους, από την άλλη όμως παρέχουν μεγαλύτερη αποζημίωση με βάση μετοχές. Τα αδύναμα διοικητικά συμβούλια οδηγούν τις τράπεζες να βασίζονται περισσότερο στην αποζημίωση με βάση μετοχές και οι αδύναμες επιτροπές αποζημιώσεων εφαρμόζουν συμβάσεις δικαιωμάτων προαίρεσης μετοχών με χαρακτηριστικά που είναι ευνοϊκότερα για τον CEO.

# Κεφάλαιο 2:

## Ελληνικό και κυπριακό τραπεζικό σύστημα

### 2.1 Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα την περίοδο της κρίσης

Η ελληνική οικονομία αντιμετώπισε μεγάλες προκλήσεις μετά τη δημοσιονομική κρίση που προέκυψε στην Ευρωπαϊκή Ένωση το 2010, αφού υποβαθμίστηκε η πιστοληπτική αξιολόγηση του κράτους, επηρεάζοντας και την πιστοληπτική αξιολόγηση των τραπεζών. Η αβεβαιότητα του πολιτικού σκηνικού, αλλά και τα συνεχή μέτρα λιτότητας που εφαρμόστηκαν και συνεχίζονται να εφαρμόζονται μέχρι και σήμερα, σε συνέχεια των πιέσεων της γνωστής «τρόικας», η ΕΕ, η ΕΚΤ και το ΔΝΤ είχαν σημαντικό αντίκτυπο στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα. Με το κούρεμα του ελληνικού χρέους (PSI) υπήρχε κίνδυνος ρευστότητας στις τράπεζες, καθώς δεν ήταν εφικτή η πρόσβασή τους στις διεθνείς αγορές, ενώ παράλληλα παρατηρήθηκε σημαντική μείωση των καταθέσεων, με αποτέλεσμα η ανακεφαλαιοποίησή τους να κρίνεται αναγκαία. Όσες τράπεζες δεν κατάφεραν να ανακεφαλαιοποιηθούν, κατέστησαν ως μη βιώσιμες και ανεστάλη η λειτουργία τους, με αποτέλεσμα να απορροφηθεί το «καλό» κομμάτι τους (δηλαδή τα περιουσιακά τους στοιχεία: ιδιόκτητα κτίρια, τα καταστήματα και ανθρώπινο δυναμικό και οι καταθέσεις) από τράπεζες που αξιολογήθηκαν ως σημαντικά συστημικές τράπεζες. Οι τράπεζες αυτές ήταν οι Proton Bank, TBANK, Millenium Bank, Πανελλήνια Τράπεζα, Αγροτική Τράπεζα, Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο, FBB, PROBANK και έξι συνεταιριστικές

τράπεζες, οι οποίες απορροφήθηκαν από την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, την Τράπεζα Πειραιώς, την Alpha Bank και την Eurobank. Επιπλέον οι συστημικές τράπεζες προχώρησαν στην πώληση θυγατρικών τόσο στο εσωτερικό, όσο και το εξωτερικό, καθώς και στην πώληση μη εξυπηρετούμενων δανείων σε διεθνή funds.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται η διάρθρωση του ενεργητικού και παθητικού των ελληνικών εμπορικών τραπεζικών ομίλων, σύμφωνα με την έκθεση της Τράπεζας της Ελλάδος για την κρίσιμη πενταετία 2010 – 2015, στο οποίο φαίνεται η σημαντική μείωση του ενεργητικού κατά 114.413 εκατομμύρια ευρώ. (Τράπεζα της Ελλάδος, 2016)

(ποσά σε εκατ. ευρώ)

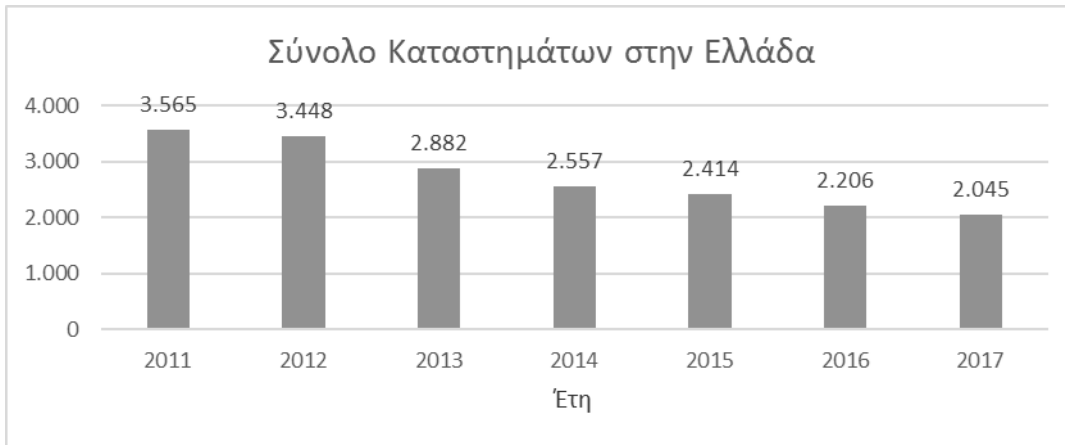
Ενεργητικό	2010		2015		Μεταβολή
		%		%	
Δάνεια	306.752	66,7	185.094	53,5	-121.658
Ομόλογα και μετοχές	84.037	18,3	72.262	20,9	-11.775
Συμμετοχές, πάγια και λοιπά	25.803	5,6	71.123	20,6	45.320
Απατήσεις έναντι πιστωτικών ιδρυμάτων	22.011	4,8	7.830	2,3	-14.181
Ταμείο και διαθέσιμα στην κεντρική τράπεζα	21.579	4,7	9.460	2,7	-12.119
<b>Σύνολο</b>	<b>460.182</b>	<b>100,0</b>	<b>345.769</b>	<b>100,0</b>	<b>-114.413</b>

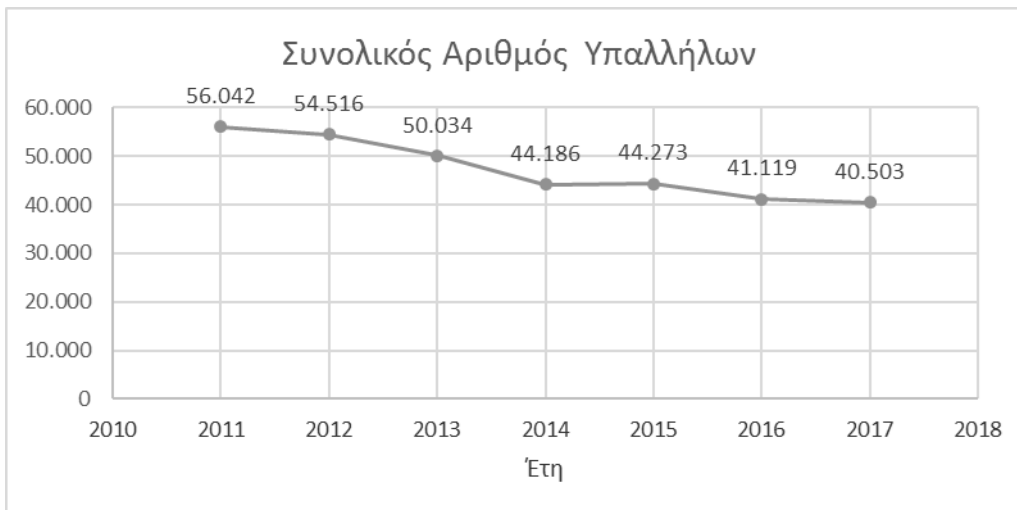
Παθητικό	2010		2015		Μεταβολή
		%		%	
Καταθέσεις πελατών	251.689	54,7	147.073	42,5	-104.616
Υποχρεώσεις προς πιστωτικά ιδρύματα	132.629	28,8	115.442	33,4	-17.186
Τόξα κεφάλαια	31.939	6,9	36.925	10,7	4.986
Ομόλογα έκδοσης των τραπεζών	23.687	5,1	1.905	0,6	-21.782
Λοιπά	20.238	4,4	44.424	12,8	24.186
<b>Σύνολο</b>	<b>460.182</b>	<b>100,0</b>	<b>345.769</b>	<b>100,0</b>	<b>-114.413</b>

**Πίνακας 1.** Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος

Αυτό οφείλεται και στο γεγονός ότι ήταν αναγκαία η μείωση του λειτουργικού τους κόστους με τη μείωση του αριθμού των καταστημάτων, αλλά και των εργαζομένων με προγράμματα εθελουσίας εξόδου από την υπηρεσία τους που συνεχίζονται μέχρι και σήμερα. Σύμφωνα με τα στοιχεία της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών, τα καταστήματα στην Ελλάδα έχουν μειωθεί κατά 42,64% και ο αριθμός του ανθρώπινου δυναμικού κατά 27,73% μέχρι το 2017, είτε λόγω συνταξιοδότησης είτε λόγω εθελουσίας εξόδου.



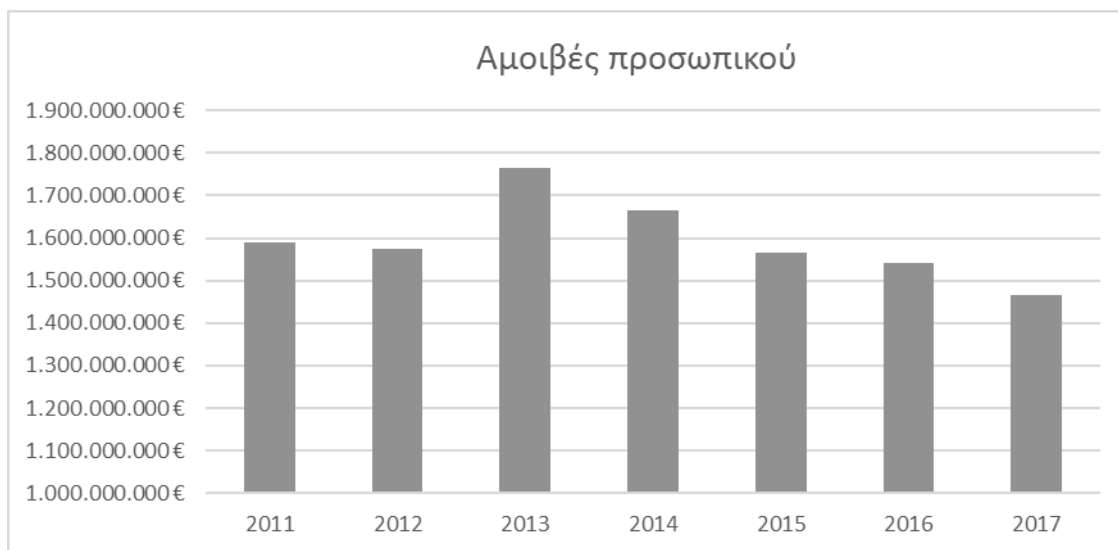
**Διάγραμμα 1.** Πηγή: Ελληνική Ένωση Τραπεζών



**Διάγραμμα 2.** Πηγή: Ελληνική Ένωση Τραπεζών

Οι αποχωρήσεις των εργαζομένων από την υπηρεσία τους έχουν επηρεάσει και τα σύνολα των δαπανών και αμοιβών των εργαζομένων. Εκτός αυτού, τα μνημόνια έφεραν αλλαγές και στη δομή των μισθών τους. Το «πάγωμα» των μισθολογικών κλιμακίων, η κατάργηση του επιδόματος πολυετίας, η ένταξη των ταμείων ασφάλισης υγείας σε έναν ενιαίο φορέα, είναι μερικά που συνετέλεσαν στην μείωση του μισθού. Παρ' όλ' αυτά, η κλαδική σύμβαση των τραπεζικών υπαλλήλων βρίσκεται ακόμα σε ισχύ, πράγμα που σημαίνει ότι «προστατεύεται» η απασχόληση και ο μισθός των εργαζομένων. Το διάγραμμα που ακολουθεί, παρουσιάζει το σύνολο των αμοιβών που δίνουν στο απασχολούμενο προσωπικό οι τράπεζες που λειτουργούν μέχρι σήμερα:





**Διάγραμμα 3.** Πηγή: Οικονομικές καταστάσεις Ελληνικών τραπεζών ετών 2011-2017

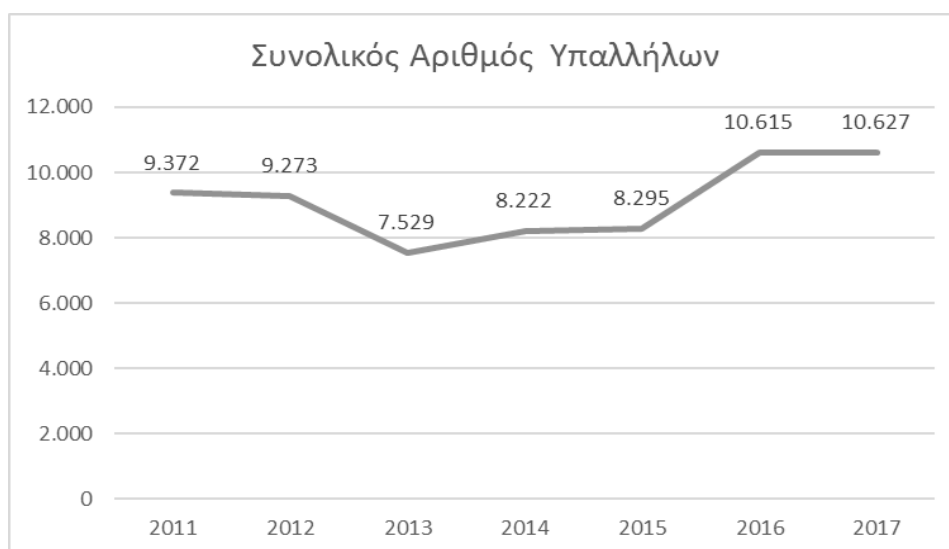
Σε σχέση με το 2011, τα έτη 2013 και 2014 να παρουσιάζουν μια σημαντική αύξηση κατά 11% και 5%, ενώ από το 2015 και μετά, το σύνολο των αμοιβών των τραπεζών μειώθηκε αισθητά. Συγκεκριμένα το 2017 οι αμοιβές μειώθηκαν κατά 12% συγκριτικά με το έτος 2014. Είναι σημαντικό να επισημάνουμε ότι το 2013 και το 2014 οι συστημικές τράπεζες απορρόφησαν το ανθρώπινο δυναμικό τραπεζών, οι οποίες δεν κατάφεραν να συνεχίσουν τη λειτουργία τους λόγω κρίσης. Εξίσου σημαντικό είναι και το γεγονός ότι αποχώρησε μεγάλος αριθμός εργαζομένων με προγράμματα εθελουσίας εξόδου και αποχώρησης λόγω συνταξιοδότησης.

## 2.2 Το κυπριακό τραπεζικό σύστημα την περίοδο της κρίσης

Η Κύπρος βρέθηκε κι εκείνη αντιμέτωπη με την πιστωτική κρίση που κατέστησε αναγκαία τη λήψη δραστικών μέτρων. Οι δύο μεγαλύτερες εγχώριες τράπεζες θεωρήθηκαν αφερέγγυες και εισήλθαν σε διαδικασία εξυγίανσης, η οποία περιελάμβανε, σε γενικές γραμμές, την πώληση των δραστηριοτήτων τους στην Ελλάδα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η πώληση της Τράπεζας Κύπρου Ελλάδος, της Λαϊκής Τράπεζας Ελλάδος και της Ελληνικής Τράπεζας Ελλάδος στην Τράπεζα Πειραιώς, η οποία απέκτησε το σύνολο των καταθέσεων, των δανείων και των καταστημάτων στην Ελλάδα (kathimerini.gr, 3013). Επιπλέον, η Λαϊκή Τράπεζα (Cyprus Popular Bank), η οποία ήταν μια από τις μεγαλύτερες τράπεζες της χώρας, απορροφήθηκε από την Τράπεζα Κύπρου. Παράλληλα, εφαρμόστηκαν περιοριστικά μέτρα στις συναλλαγές με σκοπό τη διαφύλαξη της χρηματοπιστωτικής σταθερότητας. Έτσι τον Απρίλιο του 2013 η Τράπεζα Κύπρου και η Λαϊκή Τράπεζα προχώρησαν στο «κούρεμα» καταθέσεων που υπερβαίνουν τα 100.000€ ανά καταθέτη για την αντιμετώπιση του κινδύνου ρευστότητας. Οι οικονομικές συνθήκες ξεκίνησαν να βελτιώνονται στο τέλος του έτους 2015 και συνέχισαν να βελτιώνονται και τα επόμενα χρόνια. Ο ρυθμός αύξησης του ΑΕΠ το 2015 έφθασε το 1,96%, ενώ το 2016 έφτασε στο 4,81% και το 2017 στο 4,23%, γεγονός που οφείλεται κυρίως στην ιδιωτική πρωτοβουλία (Παγκόσμια Τράπεζα, n.d.) . Επίσης το 2017, οι συνολικές τραπεζικές καταθέσεις αυξήθηκαν κατά 0,8% (€ 400 εκατ.), καθώς η εμπιστοσύνη επέστρεψε σταδιακά. Αυτό φαίνεται και στην εικόνα των κυπριακών τραπεζών, με τον αριθμό καταστημάτων και προσωπικού να αυξάνονται, όπως αποτυπώνονται στα παρακάτω σχεδιαγράμματα:



**Διάγραμμα 4.** Πηγή: Οικονομικές καταστάσεις τράπεζας Κύπρου και Ελληνικής Τράπεζας ετών 2011-2017



**Διάγραμμα 5.** Πηγή: Οικονομικές καταστάσεις Τράπεζας Κύπρου και Ελληνικής Τράπεζας ετών 2011-2017

Ενώ το 2013 έκλεισαν πολλά καταστήματα στην Κύπρο και το προσωπικό μειώθηκε στους 7,529 εργαζόμενους, το 2017 παρατηρείται μεγάλη άνοδος στον αριθμό τους. Τα καταστήματα αυξήθηκαν κατά 59% και ο αριθμός των εργαζομένων κατά 41%.



**Διάγραμμα 6.** Πηγή: Οικονομικές καταστάσεις Τράπεζας Κύπρου και Ελληνικής Τράπεζας ετών 2011-2017

Όσον αφορά τις αμοιβές του ανθρώπινου δυναμικού, η μείωσή τους από το 2011 είναι αισθητή (-34%) σε σχέση με το έτος 2014, λόγω της κρίσης που υπέστησαν οι κυπριακές τράπεζες. Από το 2015 μέχρι το 2017 οι μεταβολές είναι μικρές. Αν όμως αναλογιστούμε ότι έχει αυξηθεί ο αριθμός του ανθρώπινου δυναμικού τους, οι αμοιβές ανά εργαζόμενο έχουν μειωθεί κατά πολύ.

## 2.3 Αμοιβές στελεχών στο τραπεζικό σύστημα

### 2.3.1 Αμοιβές στελεχών στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα

Πριν επηρεαστεί η ελληνική οικονομία από την οικονομική κρίση, οι διοικήσεις των τραπεζών, εκτός από την αμοιβή παροχής υπηρεσιών, διέθεταν στα στελέχη bonus έναντι μετοχών, στο πλαίσιο εφαρμογής συστημάτων παροχής κινήτρων και ανταμοιβής των στελεχών της για τη θετική και παραγωγική συμπεριφορά στην κερδοφορία της επιχείρησης (Τσατήρης, 2000). Τα στελέχη αποκτούσαν δικαιώματα προαίρεσης αγοράς μετοχών (stock options) με τη δυνατότητα να ρευστοποιηθούν μετά από ένα προκαθορισμένο χρονικό διάστημα. Έτσι το στέλεχος που θα ρευστοποιούσε τις μετοχές θα είχε κέρδος από τη διαφορά μεταξύ της τιμής κτήσης των stock options και της τιμής πώλησης. Δικαιώματα προαίρεσης αγοράς μετοχών έδωσαν όλες οι τράπεζες. Ενδεικτικά

αναφέρουμε την τελευταία φορά που οι μεγαλύτερες τράπεζες παρείχαν στα στελέχη της stock options.

Τον Απρίλιο του 2006, η Ετήσια Γενική Συνέλευση των Μετόχων της **Eurobank**, ενέκρινε πρόγραμμα δικαιωμάτων προαίρεσης αγοράς μετοχών, το οποίο επέτρεπε στο Διοικητικό Συμβούλιο, μέσω της Επιτροπής Ανταμοιβών του Διοικητικού Συμβουλίου, να εκδίδει δικαιώματα προαίρεσης αγοράς μετοχών των οποίων ο ανώτατος αριθμός θα ανερχόταν στο 3% του συνολικού αριθμού των μετοχών της Τράπεζας, μέσα στο προκαθορισμένο πλαίσιο των δικαιωμάτων προαίρεσης αγοράς μετοχών που είχαν εκδοθεί παλαιότερα. Το πρόγραμμα δικαιωμάτων προαίρεσης αγοράς μετοχών έληξε εντός του 2011. Η επαναληπτική Έκτακτη Γενική Συνέλευση των μετόχων, την 21 Νοεμβρίου 2007 τροποποίησε τους όρους του προγράμματος έτσι ώστε καθ' όλη τη διάρκειά του η περίοδος θεμελίωσης και οι ημερομηνίες εξάσκησης να καθορίζονται κατά την ευχέρεια του Διοικητικού Συμβουλίου μετά την εισήγηση της Επιτροπής Ανταμοιβών. Το πρόγραμμα δικαιωμάτων προαίρεσης αγοράς μετοχών έληξε την 31 Δεκεμβρίου 2014. Στην **Εθνική Τράπεζα** με την από 22 Ιουνίου 2005 Ετήσια Γενική Συνέλευση των Μετόχων της, αποφασίστηκε η χορήγηση δικαιωμάτων προαίρεσης μετοχών προς τα εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, τα στελέχη της Διοίκησης και τους υπαλλήλους του Ομίλου με μέγιστο αριθμό μετοχών 2.500.000 και έτος λήξης το 2010. Ο αριθμός προσαρμόστηκε σε 3.500.000 με την αύξηση μετοχικού κεφαλαίου το 2006, βάσει της οποίας όριζε την έκδοση τεσσάρων νέων μετοχών για κάθε δέκα παλαιές. Με την επαναληπτική Γενική Συνέλευση των μετόχων στις 6 Ιουνίου 2006, εγκρίθηκε νέο πρόγραμμα δικαιωμάτων προαίρεσης μετοχών με τους ίδιους όρους, το οποίο έληγε το 2011.

Η **Alpha Bank** χορήγησε δικαιώματα προαίρεσης (stock options) σε εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, διευθυντικά και άλλα στελέχη της από την Γενική Συνέλευση των Μετόχων την 6 Ιουνίου 2006.

Σύμφωνα με την απόφαση της Β' Επαναληπτικής Γενικής Συνέλευσης των Μετόχων της **Τράπεζας Πειραιώς** της 16ης Μαΐου 2005 εγκρίθηκε 4ετές πρόγραμμα δικαιώματος προαίρεσης απόκτησης μετοχών προς τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και τα ανώτερα και ανώτατα στελέχη της Τράπεζας και του Ομίλου, βάσει του οποίου ήταν διατεθειμένα 2.000.000 δικαιώματα προαίρεσης μετοχών κατ' ανώτατο όριο. Με την από

15.5.2006 απόφαση της Β' Επαναληπτικής Συνέλευσης των Μετόχων της Τράπεζας αναπροσαρμόσθηκε το ανώτατο όριο των δικαιωμάτων προαίρεσης σε 2.500.000 δικαιώματα προκειμένου με χαμηλότερη τιμή, με σκοπό να παραμείνει σταθερή η συνολική τιμή διάθεσης στους δικαιούχους. Το συγκεκριμένο πρόγραμμα ήταν πενταετές (2006 - 2010) και εφαρμόστηκε παράλληλα και ανεξάρτητα από το πρόγραμμα που αποφασίσθηκε από τη Γενική Συνέλευση των Μετόχων της Τράπεζας την 16.5.2005.

Όσον αφορά στην Attica Bank, Η τακτική Γενική Συνέλευση των μετόχων της Τράπεζας που πραγματοποιήθηκε τον Απρίλιο του 2008 ενέκρινε τη χορήγηση δικαιωμάτων προαίρεσης μετοχών στα εκτελεστικά μέλη του Δ.Σ., στα διευθυντικά στελέχη της Τράπεζας και στο προσωπικό της Τράπεζας και του Ομίλου, για 2 έτη. Τον Ιούνιο του 2009 το Διοικητικό Συμβούλιο της Τράπεζας αποφάσισε, να μην υλοποιηθεί η δεύτερη φάση του προγράμματος διάθεσης δικαιωμάτων απόκτησης μετοχών (stock option plan), λόγω της οικονομικής ύφεσης.

Πλέον δεν υπάρχουν τέτοιου είδους κίνητρα για τους εργαζόμενους και τα στελέχη των τραπεζών από τις Διοικήσεις τους, λόγω της έλλειψης ρευστότητας και του υψηλού λειτουργικού κινδύνου που προσπαθούν αντιμετώπισουν.

### 2.3.2 Αμοιβές στελεχών στο κυπριακό τραπεζικό σύστημα

Όπως και στην Ελλάδα, έτσι και στην Κύπρο οι διοικήσεις των τραπεζών, εκτός από την αμοιβή παροχής υπηρεσιών, διέθεταν στα στελέχη επιπλέον αμοιβή, η οποία ήταν μεταβλητή κάθε φορά, στο πλαίσιο εφαρμογής συστημάτων παροχής κινήτρων και ανταμοιβής των στελεχών της για τη θετική και παραγωγική συμπεριφορά στην κερδοφορία της επιχείρησης.

Στην από 14 Μαΐου 2008 ετήσια Γενική Συνέλευση των μετόχων της **Τράπεζας Κύπρου**, εγκρίθηκε η διάθεση 12.500.000 δικαιωμάτων προαίρεσης αγοράς μετοχών στο προσωπικό του Συγκροτήματος σε Κύπρο και Ελλάδα για την περίοδο 2008-2010 ('Δικαιώματα Προαίρεσης 2008/2010'). Στις 9 Ιουλίου 2009, το Διοικητικό Συμβούλιο της Εταιρίας αποφάσισε να παραχωρήσει επιπλέον 2.500.000 δικαιώματα προαίρεσης 2008/2010 σε όλους τους εργαζομένους που ήταν στην υπηρεσία του Συγκροτήματος

μέχρι τις 30 Ιουνίου 2009. Τα Δικαιώματα Προαίρεσης 2008/2010 έληξαν στις 31 Δεκεμβρίου 2013.

Πλέον οι τράπεζες έχουν προβεί σε περικοπές στα «πακέτα» αμοιβών με σκοπό τη μείωση του λειτουργικού κόστους, με αποτέλεσμα να μην υφίστανται ενεργά προγράμματα διάθεσης μετοχών με τη μορφή δικαιώματος προαίρεσης μετοχών, καθώς και τη μείωση των αυξήσεων από τα χαμηλότερα στα υψηλότερα επίπεδα το επόμενο έτος, το πάγωμα των μισθών των ανωτάτων στελεχών σε συνδυασμό με μεγαλύτερη εστίαση σε προγράμματα ετήσιων μεταβλητών αμοιβών. Η αγορά εργασίας, κινείται με χαμηλότερους ρυθμούς ανάπτυξης καθώς οι τράπεζες περιορίζουν τις προσλήψεις. Επίσης κάποιες από αυτές προχώρησαν σε αναδιάρθρωση της οργανωτικής δομής τους, έτσι ώστε να επιτευχθούν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα με το χαμηλότερο δυνατό κόστος.

# Κεφάλαιο 3:

## Σχέση μεταξύ επιδόσεων και κύριου κύκλου εργασιών

### 3.1 Εταιρική διακυβέρνηση και πειθαρχία στελεχών εν μέσω κρίσης

Σύμφωνα με τους David Erkens et al. (2009), ο κύκλος εργασιών είναι πιο ευαίσθητος στις απώλειες των μετόχων για επιχειρήσεις με μεγαλύτερη ανεξαρτησία από το διοικητικό συμβούλιο, διότι το καθήκον των εξωτερικών ελεγκτών είναι να επικεντρωθεί στη δημιουργία αξίας μετοχών. Ωστόσο, μελέτες υποστηρίζουν ότι η πίεση από τα Διοικητικά Συμβούλια και τους μετόχους για κερδοφορία ενθαρρύνει τους Διευθύνοντες Συμβούλους να θυσιάζουν μακροπρόθεσμες επενδύσεις για την κάλυψη βραχυπρόθεσμων στόχων κερδών, αναλαμβάνοντας μεγαλύτερο κίνδυνο κατά την περίοδο πριν από την κρίση.

Με έρευνά τους, χρησιμοποιώντας δείγμα από 306 εισηγμένες στο χρηματιστήριο χρηματοπιστωτικές επιχειρήσεις σε 31 χώρες από τον Ιανουάριο του 2007 έως τον Σεπτέμβριο του 2008, διαπίστωσαν ότι η εξωτερική παρακολούθηση από τα ανεξάρτητα διοικητικά συμβούλια και τους θεσμικούς μετόχους είναι σημαντική για την πειθαρχία της ανώτατης διοίκησης για κακές επιδόσεις κατά τη διάρκεια της κρίσης. Επίσης η πίεση από τους θεσμικούς ιδιοκτήτες προκάλεσε τα διευθυντικά στελέχη να επικεντρωθούν στις βραχυπρόθεσμες επιδόσεις, γεγονός που είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση της ανάληψης κινδύνου που κατέληξε σε απώλειες κατά τη διάρκεια της κρίσης.



Οι Martin Čihák et al. (2012) εξέτασαν τις σχέσεις μεταξύ του προφίλ κινδύνου μιας τράπεζας και των κύκλων εργασιών μικρών και μεσαίων τραπεζών στις Ηνωμένες Πολιτείες μεταξύ του 1990 και του 2007. Ο ρόλος της εταιρικής διακυβέρνησης στην πειθαρχία των CEO για τις απώλειες κατά τη διάρκεια της κρίσης, καθώς και ο ρόλος της όσον αφορά την ανάληψη κινδύνων από χρηματοπιστωτικά ιδρύματα πριν από την κρίση. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η υπερβολική ανάληψη κινδύνων από τα στελέχη των τραπεζών προκάλεσε πειθαρχική συμπεριφορά από τα ενδιαφερόμενα μέρη στις μικρές και μεσαίες τράπεζες. Επίσης οι μέτοχοι και οι μικροκαταθέτες μπορούν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στην επιβολή πειθαρχίας στα στελέχη των τραπεζών.

Τα τελευταία χρόνια οι ελληνικές και κυπριακές τράπεζες δίνουν ιδιαίτερη σημασία στη διατήρηση ενός πλαισίου εταιρικής διακυβέρνησης για τη διασφάλιση της βιωσιμότητάς της μακροπρόθεσμα, τη δημιουργία αξίας προς όφελος όλων των εμπλεκομένων και τη συμβολή τους στο κοινωνικό σύνολο των εκάστοτε χωρών.

### 3.2 Η επίδραση των επιδόσεων των μετοχών στα κέρδη

Πριν την κρίση πολλές επιχειρήσεις εξέδιδαν μετοχές σε όλους τους εργαζομένους. Πιθανοί λόγοι είναι η παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους, η σωστή προσέλκυση τμηματοποίηση των εργαζομένων και η στήριξη των επιχειρήσεων να διατηρήσουν τους εργαζόμενους που έχουν (Oyer, P. et al, 2004).

Το 2010, με έρευνα που αναφέρθηκε ανωτέρω, ο Suntheim (2010) έδειξε ότι η αμοιβή είχε αντίκτυπο στην απόδοση των τραπεζών κατά τη διάρκεια της χρηματοπιστωτικής κρίσης. Οι τράπεζες που προμήθευαν τον Διευθύνοντα Σύμβουλό τους με υψηλά ριψοκίνδυνα κίνητρα εκτελούνταν χειρότερα στην περίοδο μετά την κατάρρευση της Lehman όσον αφορά τις επιδόσεις. Οι τράπεζες που χορήγησαν περισσότερα αποθέματα παρουσίασαν καλύτερη απόδοση. Με τον καιρό ο τραπεζικός κίνδυνος έχει συσχετιστεί θετικά με τα κίνητρα των διευθύνοντων συμβούλων.

Οι Fahlenbrach και Stulz (2011) υποστηρίζουν ότι κατά τη διάρκεια της κρίσης, οι Διευθύνοντες Σύμβουλοι και τα ανώτερα στελέχη των τραπεζών δεν μπόρεσαν να προβλέψουν την εξαιρετικά υψηλού κινδύνου φύση ορισμένων στρατηγικών

επενδύσεων και εμπορικών συναλλαγών της τράπεζας. Η κακή επίδοση των τραπεζών οφείλεται σε εξαιρετικά αρνητική συνειδητοποίηση του υψηλού κινδύνου χαρακτήρα της επενδυτικής και εμπορικής τους στρατηγικής.

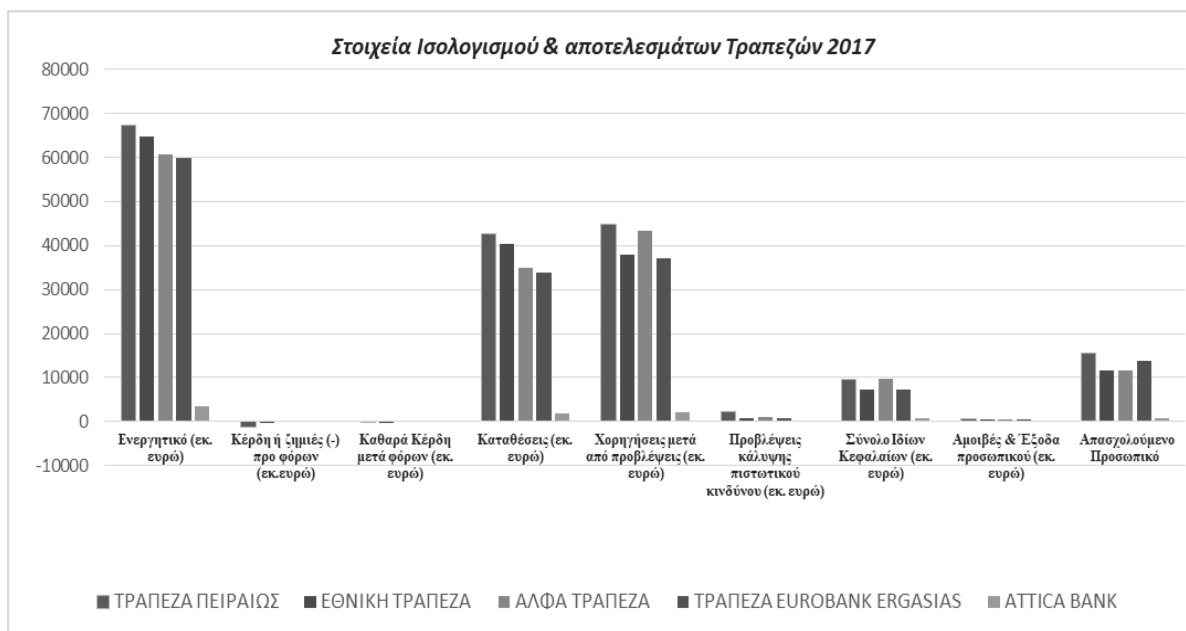
# Κεφάλαιο 4:

## Εμπειρική Ανάλυση

### 4.1 Ελληνικές Τράπεζες

Σήμερα, στον Ελληνικό χώρο υπάρχουν τέσσερις συστημικές τράπεζες και η Attica Bank, όπου σύμφωνα με στοιχεία της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών ξεπερνούν αθροιστικά το 95% του ελληνικού τραπεζικού συστήματος (σε όρους ενεργητικού).

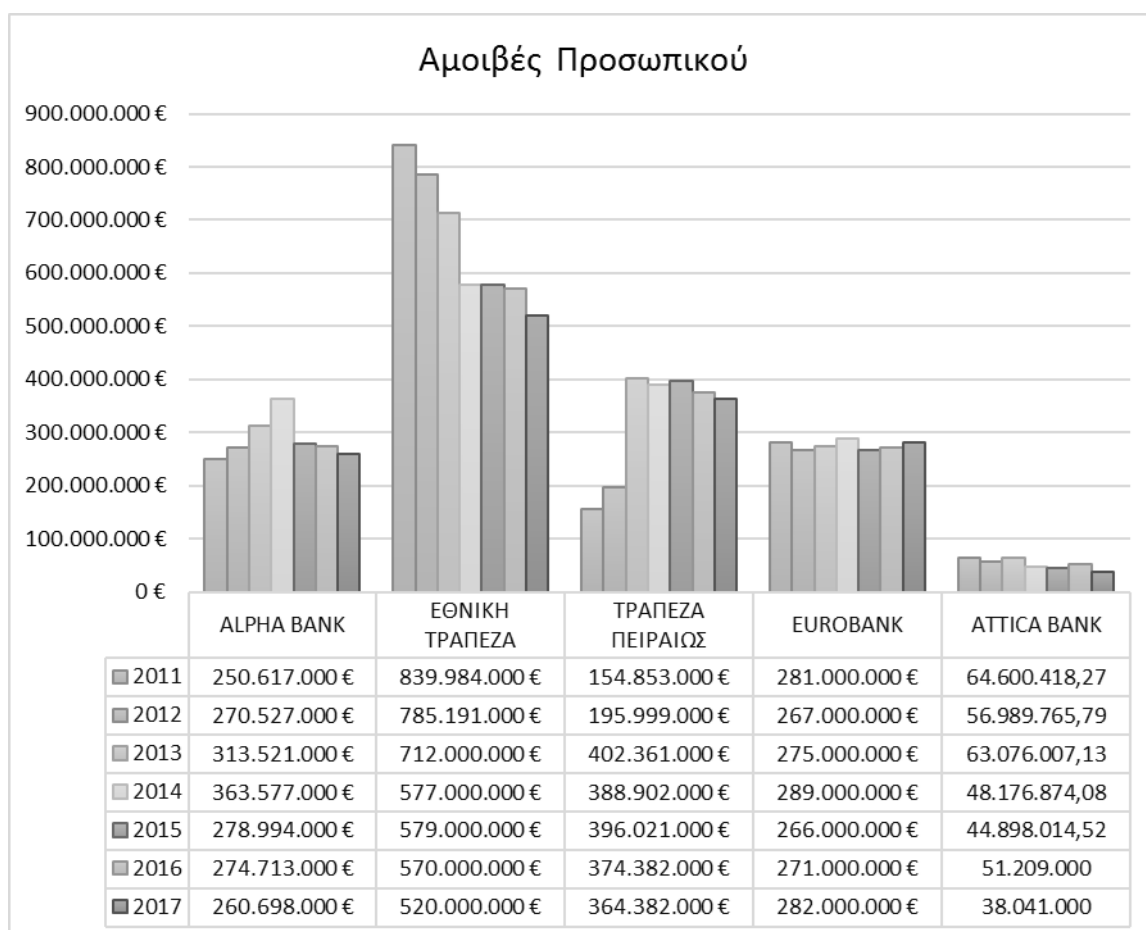
Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των Ελληνικών Τραπεζών για το έτος 2017.



**Διάγραμμα 7.** Πηγή: Ελληνική Ένωση Τραπεζών, [www.hba.gr](http://www.hba.gr)

Όπως προαναφέραμε, το Ελληνικό τραπεζικό σύστημα έχει υποστεί σημαντικές αλλαγές τα τελευταία χρόνια. Χαρακτηριστικό της οικονομικής κατάστασης των Τραπεζών είναι η σημαντική συρρίκνωση του ενεργητικού λόγω απομόχλευσης και πώλησης περιουσιακών στοιχείων, αλλά κυρίως λόγω μείωσης των καταθέσεων απόρροια της οικονομικής κρίσης και των αβεβαιοτήτων που δημιουργήθηκαν. Ένα άλλο χαρακτηριστικό είναι και οι συγχωνεύσεις τραπεζών όπου τα τελευταία χρόνια παρουσιάζεται έντονη δραστηριότητα.

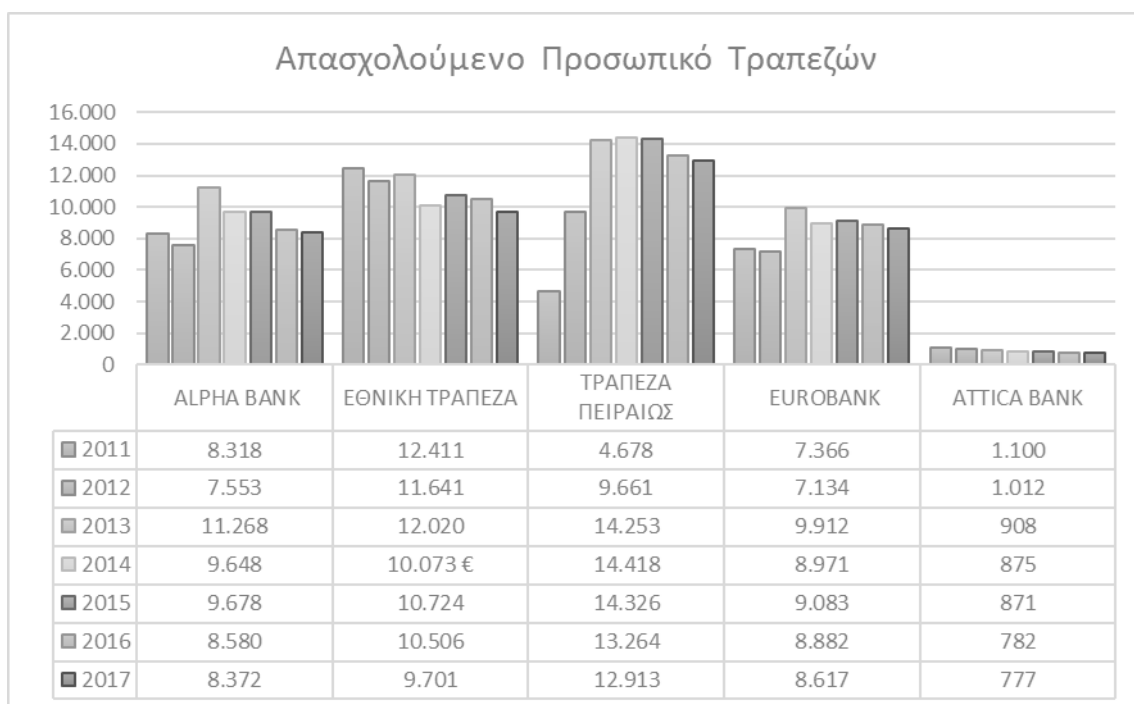
Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζονται οι αμοιβές προσωπικού, σύμφωνα με τα στοιχεία που έχουμε αντλήσει από τις οικονομικές καταστάσεις των ελληνικών τραπεζών από το 2011 έως το 2017:



**Διάγραμμα 8.** Οικονομικές καταστάσεις Ελληνικών τραπεζών ετών 2011-2017

Η Εθνική Τράπεζα και η Attica Bank έχουν μειώσει αισθητά τις αμοιβές του προσωπικού από το 2011 με ποσοστό 38% και 41% αντίστοιχα, ενώ η Eurobank κινείται στα ίδια

επίπεδα. Αξιοσημείωτη είναι η αύξηση των δαπανών της Τράπεζας Πειραιώς, η οποία το 2017 είχε άνοδο 135% σε σχέση με το 2011. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι το 2013 και το 2014 απορρόφησε άλλες τράπεζες, με αποτέλεσμα να ενταχθεί στο δυναμικό της μεγάλος αριθμός εργαζομένων. Τέλος, όπως φαίνεται στο συγκεκριμένο διάγραμμα, οι δαπάνες στην Alpha Bank αυξάνονταν σταδιακά μέχρι το 2014 λόγω απορρόφησης τραπεζών και το 2015 μειώθηκαν κατά 23%. Το 2016 συνέχισαν να μειώνονται, με αποτέλεσμα οι δαπάνες του προσωπικού το 2017 να μείνουν στα επίπεδα του 2011, με μια μικρή αύξηση κατά 4%.

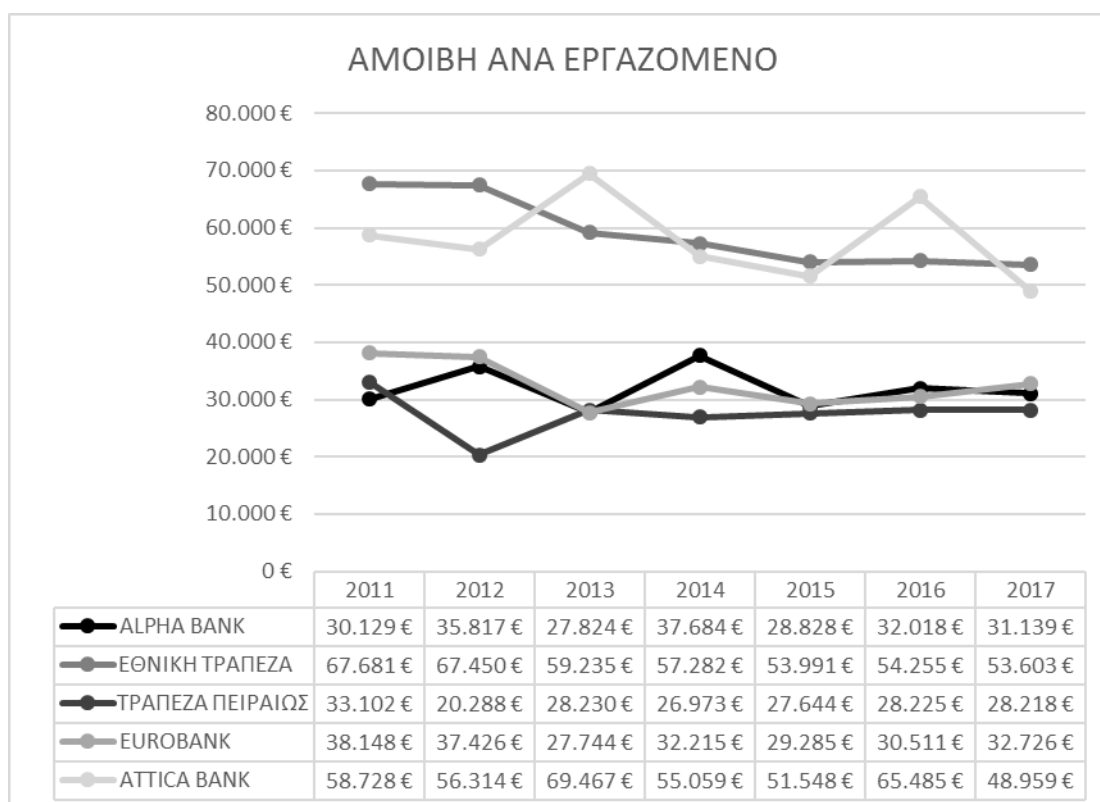


**Διάγραμμα 9.** Οικονομικές καταστάσεις Ελληνικών τραπεζών ετών 2011-2017

Η διαχείριση των "κόκκινων" δανείων και οι αυξανόμενες σταδιακά πωλήσεις μη εξυπηρετούμενων δανειακών χαρτοφυλακίων, μαζί με την περιορισμένη ζήτηση για τραπεζικά επενδυτικά προϊόντα έχουν ως αποτέλεσμα περικοπές σε επίπεδο δικτύων, μείωση των καταστημάτων και ανθρώπινου δυναμικού. Η μείωση της απασχόλησης στις τράπεζες είναι τεράστια κατά την τελευταία δεκαετία. Οι τραπεζοϋπάλληλοι ανέρχονταν το 2008 σε 67.798 και μειώθηκαν στα τέλη του 2017 σε 53.299 (σε επίπεδο ομίλων). Με στοιχεία έτους 2017, τους περισσότερους εργαζόμενους έχει η Τράπεζα Πειραιώς (12.913 σε δίκτυο 622 καταστημάτων) και ακολουθούν η Εθνική (9.701 εργαζόμενοι σε

δίκτυο 485 καταστημάτων), η Eurobank (8.617 εργαζόμενοι σε δίκτυο 396 καταστημάτων), η Alpha (8.372 εργαζόμενοι σε δίκτυο 469 καταστημάτων) και η Attica Bank (777 εργαζόμενοι σε δίκτυο 55 καταστημάτων).

Όπως προαναφέραμε, οι αποχωρήσεις των εργαζομένων από την υπηρεσία τους και τα μνημόνια έφεραν αλλαγές και στη δομή των μισθών τους, με αποτέλεσμα να επηρεαστούν και τα σύνολα των δαπανών και αμοιβών των εργαζομένων. Με τα στοιχεία που έχουμε αντλήσει από τις οικονομικές καταστάσεις των ελληνικών τραπεζών που λειτουργούν σήμερα και αποτυπώνοντάς τα ανά τράπεζα στο παρακάτω διάγραμμα, παρατηρούμε ότι η αμοιβή ανά εργαζόμενο έχει υποστεί μείωση της τάξεως του 13% (κατά μέσο όρο) από το 2012 μέχρι το 2017.

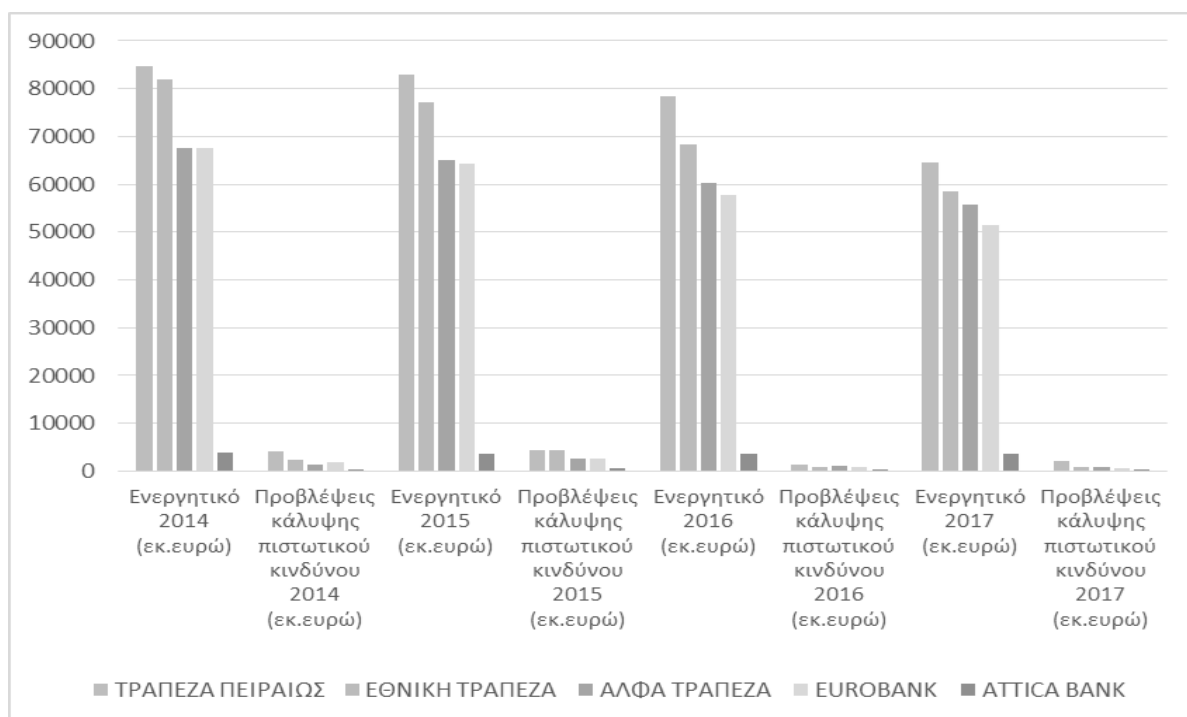


**Διάγραμμα 10.** Οικονομικές καταστάσεις Ελληνικών τραπεζών ετών 2011-2017

Αναλύοντας το συγκεκριμένο διάγραμμα, ο μισθός ανά εργαζόμενο στην Attica Bank το 2013 φαίνεται να αυξάνεται κατά 23%, ενώ το έτος 2014 ο μισθός αυξάνεται και στις τράπεζες Alpha Bank, Eurobank και Πειραιώς. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι

τράπεζες προέβησαν σε πακέτα προγραμμάτων εθελούσιας εξόδου, δίνοντας κίνητρα στους εργαζόμενους για να αποχωρήσουν οικειοθελώς από την υπηρεσία τους.

Στο διάγραμμα που ακολουθεί φαίνεται και η σημαντική συρρίκνωση του ενεργητικού των τραπεζών, λόγω μείωσης των καταθέσεων, πώλησης πολλών περιουσιακών στοιχείων απόρροια της οικονομικής κρίσης.



**Διάγραμμα 11.** Πηγή: Ελληνική Ένωση Τραπεζών, [www.hba.gr](http://www.hba.gr)

## Τράπεζα Πειραιώς

Σύμφωνα με ανακοινώσεις της διοίκησης της Τράπεζας Πειραιώς έχουν αναληφθεί 16 πρωτοβουλίες για τη μείωση του κόστους στην Ελλάδα περισσότερο από 200 εκατ. ευρώ την περίοδο 2018 - 2020. Το τέλος Σεπτεμβρίου 2018 το προσωπικό της Τράπεζας Πειραιώς είχε μειωθεί σε 12.733 εργαζόμενους (από 18.597 τον Δεκέμβριο 2012) και το δίκτυο των καταστημάτων σε 574 (από 1.338 στο τέλος του 2012). Τα λειτουργικά κόστη του Ομίλου διαμορφώθηκαν στα €249 εκατ. το 3ο τρίμηνο 2018, μειωμένα κατά 6%, μείωση η οποία αποδίδεται τόσο στον περιορισμό των εξόδων προσωπικού όσο και των διοικητικών εξόδων. Το 9μηνο του 2018 τα λειτουργικά έξοδα σε

επαναλαμβανόμενη βάση, χωρίς την επίδραση του Προγράμματος Εθελουσίας Αποχώρησης (VES) 2018, μειώθηκαν κατά 6% έναντι του 9μήνου 2017 (€745 εκατ. έναντι €789 εκατ.). Η μείωση των επαναλαμβανόμενων λειτουργικών εξόδων είναι κυρίως αποτέλεσμα του "προγράμματος μείωσης κόστους" (πρόγραμμα Horizon που ξεκίνησε το δ' τρίμηνο 2017) που εφαρμόζει η Τράπεζα και που άρχισε να αποδίδει καρπούς με το πρόγραμμα εθελουσίας εξόδου στις αρχές του 2018, αλλά και αποτέλεσμα άλλων δράσεων που στοχεύουν σε μείωση των διοικητικών δαπανών (Τράπεζα Πειραιώς, 2019).

### **Εθνική Τράπεζα**

Η οργανική κερδοφορία της Τράπεζας το 9μηνο του 2018 ανήλθε στα €84 εκατ., σε αντίθεση με ζημίες ύψους €75 εκατ. την αντίστοιχη περίοδο του προηγούμενου έτους. Η επίδοση αυτή αντανάκλα την αποκλιμάκωση του κόστους πιστωτικού κινδύνου. Τα λειτουργικά έξοδα ωφελούνται άμεσα από το πρόγραμμα εθελουσίας εξόδου προσωπικού, με τη συμμετοχή να αναμένεται να ξεπεράσει τους 500 εργαζόμενους το 2018, καθώς και από το συνεχιζόμενο εξορθολογισμό του δικτύου καταστημάτων κάτι το οποίο αναμένεται να ωφελήσει τις δαπάνες προσωπικού κατά τουλάχιστον €25 εκατ. το 2019. Σημειώνεται ότι η Τράπεζα έχει μειώσει το προσωπικό της στα 9.700 άτομα (εντός Ελλάδας) (Εθνική Τράπεζα, 2019).

### **Alpha Bank**

Σύμφωνα με το Δελτίο τύπου της Alpha Bank, τα επαναλαμβανόμενα λειτουργικά έξοδα μειώθηκαν κατά 1,1% σε ετήσια βάση και διαμορφώθηκαν σε Ευρώ 814,1 εκατ., με τον αντίστοιχο δείκτη Εξόδων/Εσόδων να ανέρχεται σε 50,7%. Στο τέλος Σεπτεμβρίου 2018, οι Δαπάνες Προσωπικού μειώθηκαν και ανήλθαν σε Ευρώ 349,8 εκατ., λόγω της μείωσης του Προσωπικού, ως αποτέλεσμα του επιτυχούς Προγράμματος Οικειοθελούς Αποχώρησης Προσωπικού. Κατά το 2018, αναμένεται να έχουν αποχωρήσουν 765 Εργαζόμενοι, με αναμενόμενο όφελος Ευρώ 30 εκατ. σε ετήσια βάση. Τα Γενικά Έξοδα διαμορφώθηκαν σε Ευρώ 388,2 εκατ., μειωμένα κατά 1,7% σε ετήσια βάση. Στο τέλος Σεπτεμβρίου 2018, το Δίκτυο του Ομίλου αριθμούσε 643 Καταστήματα, έναντι 676



Καταστημάτων στο τέλος Σεπτεμβρίου 2017, ως αποτέλεσμα του εξορθολογισμού του Δικτύου στην Ελλάδα (Alpha Bank, 2019).

## **EUROBANK**

Η Eurobank παρέμεινε το τρίτο τρίμηνο του 2018 σε σταθερή τροχιά επίτευξης όλων των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων της. Οι λειτουργικές δαπάνες της Eurobank μειώθηκαν κατά 2,3% σε ετήσια βάση και διαμορφώθηκαν σε €653εκ., ενώ στην Ελλάδα υποχώρησαν κατά 3,8% την ίδια περίοδο. Ο δείκτης κόστους προς έσοδα σε επίπεδο Ομίλου διαμορφώθηκε σε 46,0% το Γ' τρίμηνο του τρέχοντος έτους (Eurobank, 2019).

## **ATTICA BANK**

Ο Όμιλος της τράπεζας κατά το τρίτο τρίμηνο του 2018, παρέμεινε προσηλωμένος στον στρατηγικό του σχεδιασμό συνεχίζοντας τις διοικητικές και οργανωτικές αλλαγές, με στόχο την κερδοφόρο ανάπτυξη και την αύξηση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας του. Οι αμοιβές και έξοδα προσωπικού παρουσιάζονται μειωμένα κατά την εξεταζόμενη περίοδο σε ποσοστό 5,3% έναντι της συγκριτικής περιόδου. Τα έξοδα προσωπικού ήταν ύψους 1.476 χιλ. ευρώ που αναλογούν στο εννεάμηνο 2018 καθώς και 1.909 χιλ. ευρώ για τη συγκριτική περίοδο και η ποσοστιαία μείωση της τρέχουσας περιόδου έναντι της συγκριτικής περιόδου είναι 11,5% (Attica Bank, 2019)

## **4.2 Κυπριακές Τράπεζες**

Η πορεία εξυγίανσης του χρηματοπιστωτικού τομέα της Κύπρου συνεχίστηκε το 2018, με πωλήσεις χαρτοφυλακίων μη Εξυπηρετούμενων Χορηγήσεων (MEX), συγχωνεύσεις και συνεχή προσπάθεια για απομόχλευση των τραπεζικών ισολογισμών.

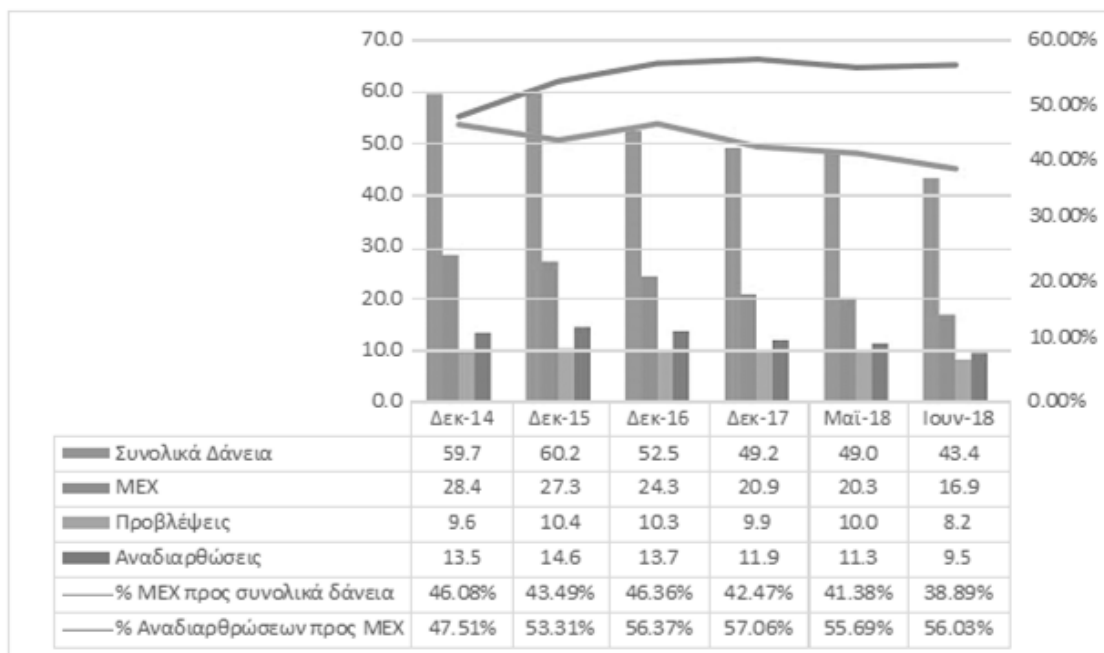
Σύμφωνα με έκθεση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2018), οι Κυπριακές τράπεζες αρχίζουν βελτιώνουν τα θεμελιώδη μεγέθη τους, αλλά εξακολουθούν να αντιμετωπίζουν προκλήσεις όσον αφορά τις επιδόσεις. Η επείγουσα στήριξη της ρευστότητας αποπληρώθηκε το 2017, τα λειτουργικά έξοδα όμως των τραπεζών εξακολουθούν να είναι υψηλά και η κακή ποιότητα των περιουσιακών

στοιχείων και η έλλειψη διατραπεζικών αγορών αποτελούν εμπόδιο για την μακροπρόθεσμη χρηματοδότηση χονδρικής και τη δημιουργία ικανότητας απορρόφησης ζημιών. Επιπλέον, μια βασική αδυναμία του τραπεζικού τομέα παραμένει το υψηλό επίπεδο των μη εξυπηρετούμενων δανείων (NPL) το οποίο επηρεάζει την προσφορά πιστώσεων. Εάν και τα μη εξυπηρετούμενα δάνεια μειώθηκαν ως αποτέλεσμα της αναδιάρθρωσης του χρέους, μέσω διαγραφών χρέους και συμφωνιών ανταλλαγής χρέους με περιουσιακά στοιχεία εξακολουθούν να παραμένουν οι αβεβαιότητες ως προς τη βιωσιμότητα των στρατηγικών των τραπεζών για τη μείωση των συγκεκριμένων δανείων, δεδομένου ότι αυξάνεται η άμεση έκθεση των τραπεζών στην αγορά ακινήτων. Το υψηλό επίπεδο των μη εξυπηρετούμενων δανείων, παρά την πρόοδο που επιτεύχθηκε, παραμένει η σημαντικότερη πρόκληση που αντιμετωπίζει ο τραπεζικός τομέας, επηρεάζοντας την κεφαλαιοποίηση και την κερδοφορία του αλλά και τις προοπτικές της οικονομίας ευρύτερα.

Όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται σε έκθεση του Υπουργείου Οικονομικών της Κύπρου (Υπουργείο Οικονομικών Κύπρου, 2018), η αποκλιμάκωση των ΜΕΧ, αποτελεί πρωταρχικό στόχο και απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη βιώσιμης ανάπτυξης και την εμπέδωση συνθηκών χρηματοοικονομικής σταθερότητας.

Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζονται οι μη Εξυπηρετούμενες Χορηγήσεις και φαίνεται ότι οι χορηγήσεις που αναδιάρθρωθηκαν, ανήλθαν τον Ιούνιο του 2018 στα €9,5 δις, και οι προβλέψεις για τις ΜΕΧ ανήλθαν στα €8,2 δις το τέλος Ιουνίου 2018 καλύπτοντας το 48,3% των ΜΕΧ, που ξεπερνά το μέσο όρο κάλυψης των ΜΕΧ σε επίπεδο Ε.Ε (Υπουργείο Οικονομικών Κυπριακής Δημοκρατίας, 2018).

**Διάγραμμα: Μη εξοπηρετούμενες χορηγήσεις**



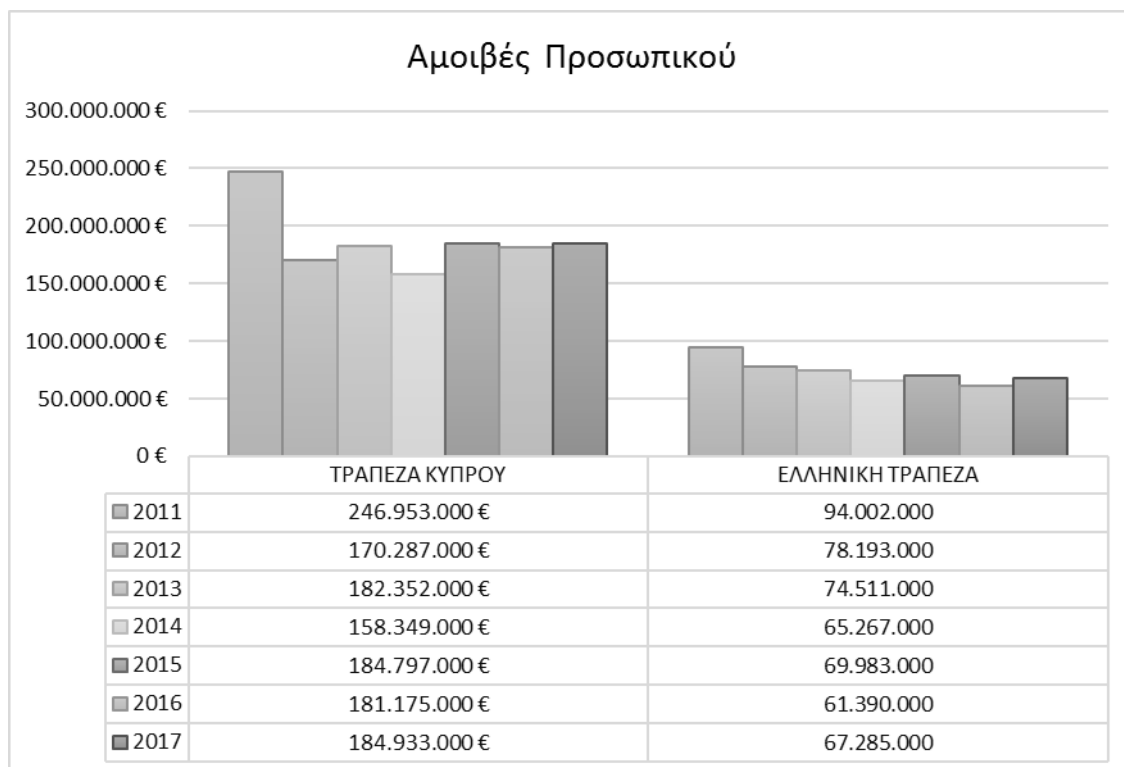
**Διάγραμμα 12.** Πηγή: Υπουργείο Οικονομικών Κυπριακής Δημοκρατίας

Παρόλη την κατάσταση στην οποία βρίσκονται οι τράπεζες, ο αριθμός του προσωπικού στην Τράπεζα Κύπρου φαίνεται να έχει μια αύξηση της τάξεως του 10%, σε αντίθεση με την Ελληνική Τράπεζα, στην οποία η μείωση του προσωπικού σημειώνει πτώση κατά 7% .



**Διάγραμμα 13.** Πηγή: Οικονομικές καταστάσεις Τράπεζας Κύπρου και Ελληνικής Τράπεζας ετών 2011-2017

Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζονται οι αμοιβές προσωπικού, σύμφωνα με τα στοιχεία που έχουμε αντλήσει από τις οικονομικές καταστάσεις της Τράπεζας Κύπρου και της Ελληνικής Τράπεζας από το 2011 έως το 2017:

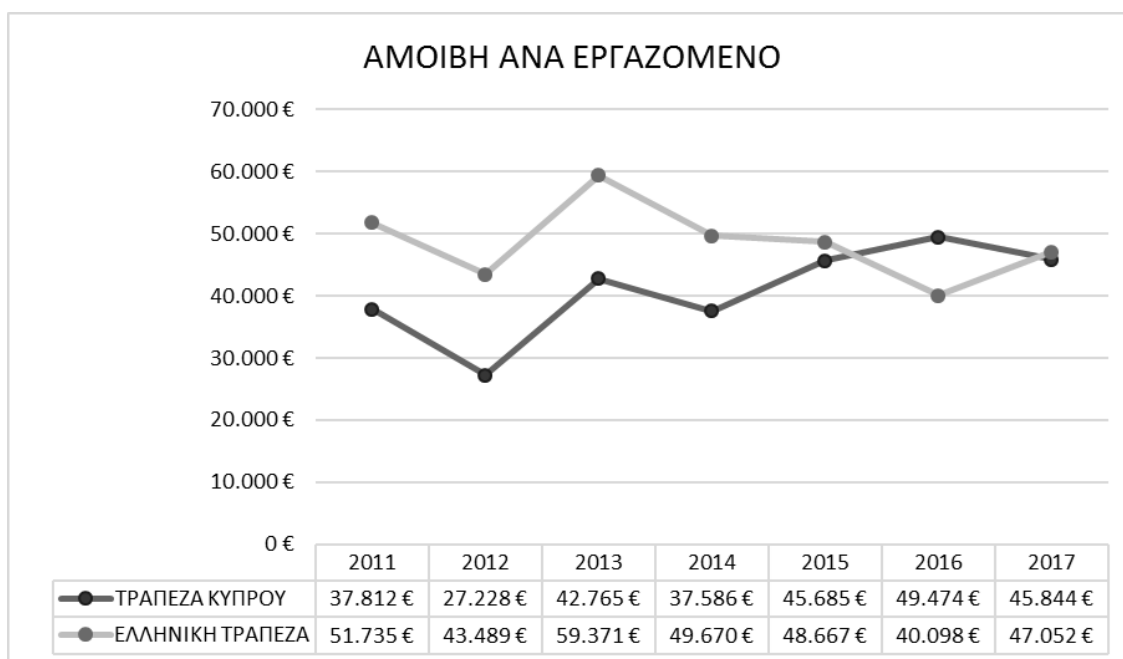


**Διάγραμμα 14.** Πηγή: Οικονομικές καταστάσεις Τράπεζας Κύπρου και Ελληνικής Τράπεζας ετών 2011-2017

Τόσο η Τράπεζα Κύπρου, όσο και η Ελληνική Τράπεζα έχουν μειώσει αισθητά τις δαπάνες του προσωπικού από το 2011 με ποσοστό 25% και 28% αντίστοιχα. Αξιοσημείωτη είναι η μεγάλη μείωση των δαπανών της Τράπεζας Κύπρου στο προσωπικό της το 2012 (31%) σε σχέση με το 2011, ενώ το 2013, παρά το γεγονός ότι ήταν πολύ δύσκολη χρονιά για την τράπεζα, αυξήθηκαν κατά 7%. Το 2015 έως το 2017 παρατηρούμε ότι και στις δυο τράπεζες είναι μικρή η μεταβλητότητα, που σημαίνει ότι έχουν μειωθεί οι μισθοί των υπαλλήλων, αν αναλογιστούμε ότι ο αριθμός έχει αυξηθεί το 2017 (10,627 εργαζόμενοι) σε σχέση με το 2015 (8,295 εργαζόμενοι)

Ωστόσο η ψαλίδα κλείνει όσον αφορά τις αμοιβές ανά εργαζόμενο στις προαναφερθείσες τράπεζες, όμως δεν παύει να παραμένει υψηλό το ποσό, αφού για το έτος 2017 έχει διαμορφωθεί στα 45.844 € για την Τράπεζα Κύπρου και 47.052 € για την Ελληνική

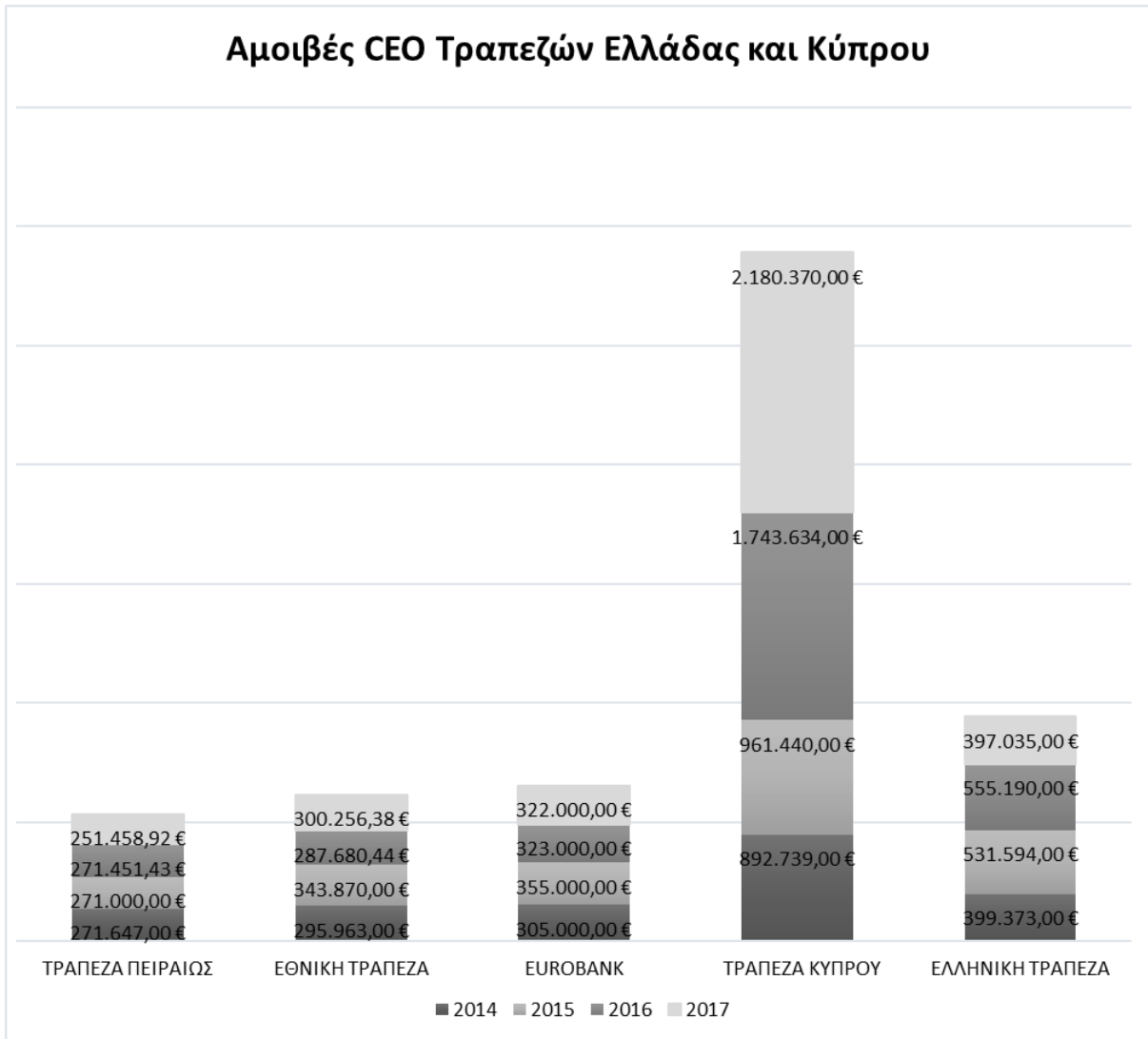
Τράπεζα. Παρακάτω απεικονίζεται το εν λόγω διάγραμμα για τις συγκεκριμένες τράπεζες:



**Διάγραμμα 15.** Πηγή: Οικονομικές καταστάσεις Τράπεζας Κύπρου και Ελληνικής Τράπεζας ετών 2011-2017

Όσον αφορά στις αμοιβές των Διευθύνοντων Συμβούλων για τις ελληνικές και κυπριακές τράπεζες σύμφωνα με τις ετήσιες εκθέσεις τους για τα κρίσιμα έτη 2014 - 2017, παρατηρούμε ότι οι αμοιβές των Διευθύνοντων Συμβούλων στις τράπεζες της Ελλάδας και της Κύπρου έχουν χάσμα μεταξύ τους.

Στην Ελλάδα οι διαφορές είναι μικρότερες σε σχέση με αυτές της Κύπρου. Στον παρακάτω πίνακα απεικονίζονται οι αμοιβές τους σε μερικές από τις Τράπεζες Ελλάδος και Κύπρου τα κρίσιμα έτη:



**Διάγραμμα 16.** Πηγή: Οικονομικές καταστάσεις ελληνικών και κυπριακών τραπεζών ετών 2014-2017

Παρόλο που η κρίση ήταν εμφανής στο τραπεζικό σύστημα, παρατηρείται ότι οι αμοιβές των Διευθύνοντων Συμβούλων είναι αρκετά υψηλές, αν αναλογιστεί κανείς ότι οι τράπεζες έχουν θέσει ως στόχο τη μείωση του λειτουργικού τους κόστους, δηλαδή μείωση προσωπικού και αριθμού καταστημάτων.

Στις ελληνικές τράπεζες βλέπουμε να αυξομειώνονται κατά μικρό ποσοστό. Πιο συγκεκριμένα, οι ετήσιες αποδοχές του Διευθύνοντος Συμβούλου της Eurobank το 2015 είχαν αυξηθεί κατά 16% σε σχέση με το 2014. Το 2016 μειώθηκαν κατά 9% σε σχέση με το 2015, ενώ το 2017 παρέμειναν σταθερές. Μικρή αύξηση είχε η ετήσια αμοιβή του

Διευθύνοντας Συμβούλου της Εθνικής Τράπεζας το 2017, η οποία αυξήθηκε κατά 1% σε σχέση με το 2014. Αναλυτικότερα το 2015 αυξήθηκε κατά 16% σε σχέση με το 2014, ενώ το 2016 μειώθηκε με το ίδιο ποσοστό, συγκριτικά με το 2015. Το 2017 αυξήθηκε ελάχιστα σε σχέση με το 2016, δηλαδή κατά 4%. Όσον αφορά τον CEO της Τράπεζας Πειραιώς οι ετήσιες αμοιβές ήταν σταθερές από το 2014 έως και το 2016, ενώ το 2017 μειώθηκαν κατά 7%.

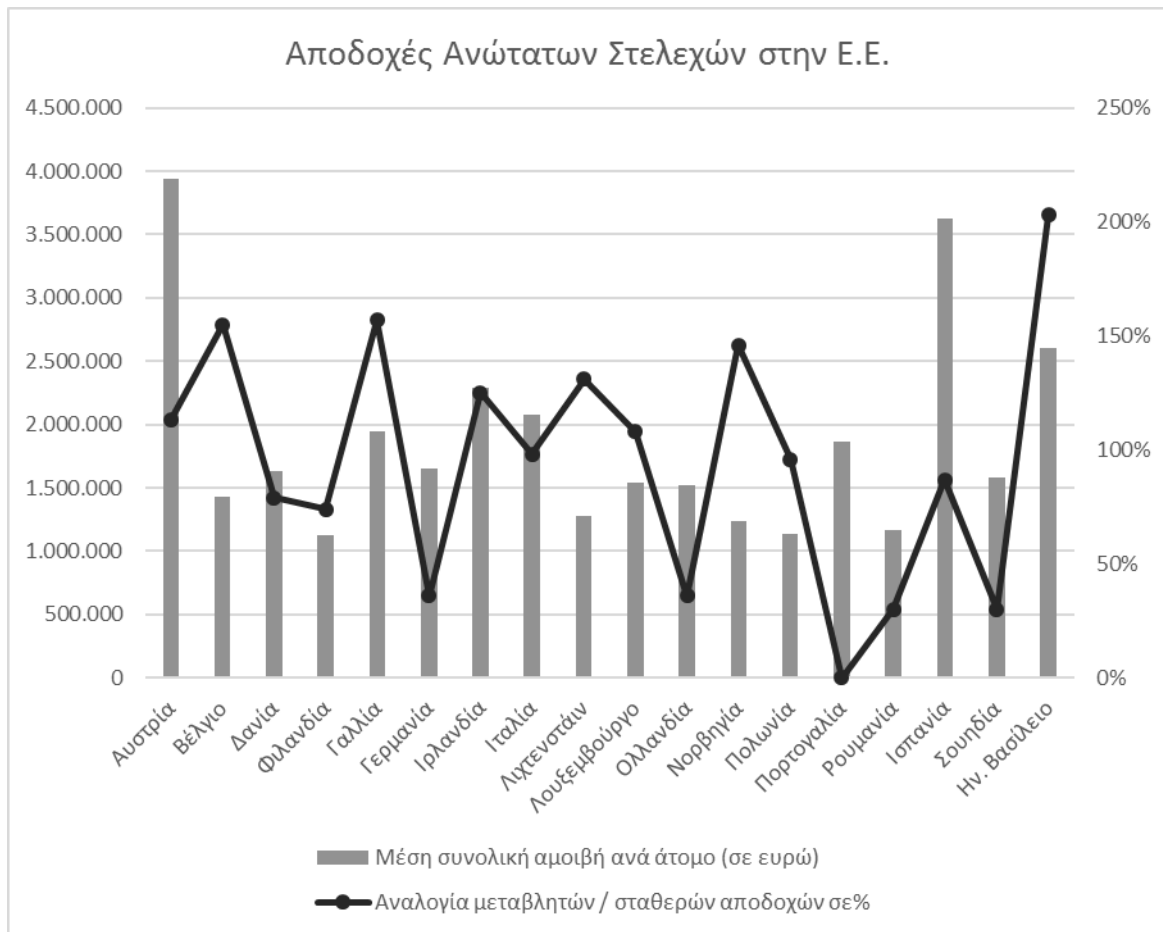
Στις κυπριακές τράπεζες τα ποσά των αποδοχών των Διευθύνοντων Συμβούλων είναι πολύ υψηλότερα. Στην Ελληνική Τράπεζα οι ετήσιες αποδοχές του CEO της Ελληνικής Τράπεζας το 2014 διαμορφώθηκαν στις 399.373,00 € ενώ το 2015 αυξήθηκαν κατά 33% και το 2016 αυξήθηκαν επιπλέον 4%. Το 2017 υπέστησαν μείωση της τάξεως του 28% γεγονός που δείχνει ότι επανήλθαν στα δεδομένα του 2014. Τέλος, ο μισθός του Διευθύνοντος Συμβούλου της Τράπεζας Κύπρου φαίνεται να είναι ο υψηλότερος σε σχέση με τις άλλες ελληνικές και κυπριακές τράπεζες, αφού το 2017 αυξήθηκε κατά 144% σε σχέση με το 2014!! Πιο αναλυτικά, οι αμοιβές του το 2014 διαμορφώθηκαν στις 892.739,00 €, ενώ το 2015 αυξήθηκε κατά 8% (961.440,00 €). Το 2016 υπερδιπλασιάστηκε σε σχέση με το 2015 με αύξηση 81% (1.743.634,00 €) και το 2017 αυξήθηκε κι άλλο κατά 25% (2.180.370,00 €).

Στις χώρες που είναι ενταγμένες στην Ευρωπαϊκή Ένωση, η κατάσταση σχετικά με τα ποσά και τη δομή των αποδοχών των Διευθύνοντων Συμβούλων των τραπεζών είναι διαφορετική. Στο εξωτερικό εφαρμόζεται ακόμα και σήμερα η παροχή κινήτρων, αποζημιώνοντας τα στελεχη τους με αποδοχές εκτός των βασικών (μεταβλητές αποδοχές). Συγκεκριμένα, η Ευρωπαϊκή Αρχή Τραπεζών δημοσίευσε συγκεντρωτικά στοιχεία, τα οποία συλλέγει από τις Τράπεζες, σύμφωνα με την οδηγία 2013/36 / ΕΕ (CRD IV) της Ευρωπαϊκής Ένωσης, σχετικά με τα υψηλά εισοδήματα που κερδίζουν πάνω από ένα εκατομμύριο ευρώ ανά οικονομικό έτος.

Σύμφωνα λοιπόν με τα αποτελέσματα των στοιχείων που συνέλλεξε για το έτος 2017, ο αριθμός των υψηλόμισθων που έλαβε πάνω από 1 εκατομμύριο ευρώ σε αμοιβή για το 2017 αυξήθηκε κατά 5,69%, δηλαδή από 4,597 το 2016 σε 4,859 το 2017 στις 18 από τις 28 χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Επιπλέον το 87% των υψηλών εισοδημάτων αφορούσε τα ανώτερα και ανώτατα στελέχη, των οποίων οι επαγγελματικές

δραστηριότητες επηρέασαν σημαντικά το προφίλ κινδύνου των τραπεζών το 2017, ποσοστό που μειώθηκε ελάχιστα σε σχέση με το 2016 σε σύγκριση με το 89%.

Στο παρακάτω διάγραμμα με τον επισυναπτόμενο πίνακά του, εμφανίζονται η μέση συνολική αμοιβή ανά άτομο των Ανωτάτων Στελεχών των τραπεζών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, καθώς και την αναλογία μεταβλητών αποδοχών προς σταθερές.



**Διάγραμμα 17.** Πηγή: Ευρωπαϊκή Αρχή Τραπεζών



Χώρες Ε.Ε.	Μέση συνολική αμοιβή ανά άτομο (σε €)	Αναλογία μεταβλητών / σταθερών αποδοχών (%)
Αυστρία	3.937.322 €	113%
Βέλγιο	1.433.625 €	155%
Δανία	1.636.451 €	79%
Φινλανδία	1.124.138 €	74%
Γαλλία	1.946.238 €	157%
Γερμανία	1.653.461 €	36%
Ιρλανδία	2.289.998 €	125%
Ιταλία	2.081.179 €	98%
Λιχτενστάιν	1.281.830 €	131%
Λουξεμβούργο	1.545.123 €	108%
Ολλανδία	1.518.636 €	36%
Νορβηγία	1.235.133 €	146%
Πολωνία	1.141.302 €	96%
Πορτογαλία	1.865.670 €	0%
Ρουμανία	1.170.829 €	30%
Ισπανία	3.620.850 €	87%
Σουηδία	1.585.620 €	30%
Ην. Βασίλειο	2.602.767 €	203%

**Πίνακας 2.** Πηγή: Ευρωπαϊκή Αρχή Τραπεζών

Παρατηρώντας τη μέση συνολική αμοιβή ανά Ανώτατο Στέλεχος, βλέπουμε ότι η Αυστρία και η Ισπανία κατέχουν την πρώτη και δεύτερη θέση αντίστοιχα με πολύ μεγαλύτερα ποσα από τις άλλες χώρες, αφού η Ισπανία, σε σχέση με την τρίτη σε σειρά χώρα (Ηνωμένο Βασίλειο), έχουν διαφορά της τάξεως του 21%. Επίσης είναι εντυπωσιακό το γεγονός, ότι η Ισπανία ήταν μία από τις Ευρωπαϊκές χώρες, η οποία είχε επηρεαστεί άμεσα από τη διεθνή χρηματοπιστωτική κρίση την ίδια περίοδο με την Ελλάδα. Τις τελευταίες θέσεις κατέχουν η Πολωνία και η Φινλανδία με 1.141.302 € και 1.124.138 € αντίστοιχα.

Όσον αφορά στην αναλογία μεταβλητών και σταθερών αποδοχών, αντιλαμβανόμαστε ότι υπάρχουν μεγάλες διαφορές ανά χώρα, με το Ηνωμένο Βασίλειο να έχει το υψηλότερο ποσοστό αφού οι μεταβλητές αποδοχές είναι τετραπλάσιες των σταθερών. Στη δεύτερη και τρίτη θέση βρίσκονται η Γαλλία και το Βέλγιο αντίστοιχα, ενώ τελευταίες θέσεις κατέχουν η Ρουμανία και η Σουηδία με ποσοστό 30%. Επιπλέον η Γερμανία, της οποίας η οικονομία βρίσκεται στις πρώτες θέσεις στην Ε.Ε., παρατηρούμε ότι δεν αποδίδονται μεταβλητές αποδοχές αντίστοιχες με τις σταθερές, αφού βρίσκεται στις χαμηλότερες

θέσεις με ποσοστό 36%. Στην Πορτογαλία δεν διατίθενται μεταβλητές αποδοχές, επομένως δεν διαμορφώνεται αναλογία.

Το εποπτικό πλαίσιο για τις πρακτικές αποδοχών εξακολουθεί να μην είναι επαρκώς εναρμονισμένο, κυρίως λόγω των διαφορών στην εφαρμογή της οδηγίας 2013/36 / ΕΕ (CRD IV) της Ευρωπαϊκής Ένωσης από την εκάστοτε χώρα, η οποία σε πολλές περιπτώσεις επιτρέπει την κατάργηση ορισμένων διατάξεων, με αποτέλεσμα να υπάρχουν ανησυχίες για την ορθότητα της εφαρμογής της. Γι' αυτό, και η Ευρωπαϊκή Αρχή Τραπεζών θα επανεξετάζει την προαναφερθείσα οδηγία ως προς την εφαρμογή της, οποία πρόκειται να δημοσιεύσει το δεύτερο εξάμηνο του 2019 (European Banking Authority, 2019).

# Κεφάλαιο 5:

## Παράγοντες που διαφοροποιούν τις αμοιβές των Διευθύνοντων Συμβούλων σε Ελλάδα και Κύπρο

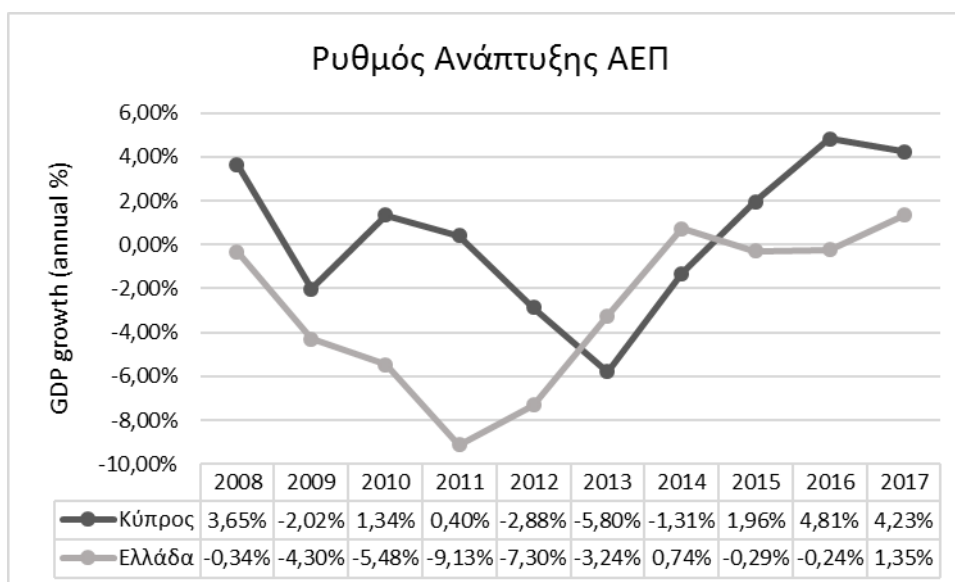
Όπως είδαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο, οι αμοιβές των Διευθύνοντων Συμβούλων μεταξύ Ελλάδας και Κύπρου διαφέρουν σημαντικά, καθώς υπάρχουν πολλοί παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν τη δομή και τη διαμόρφωση, καθώς επίσης και τα μεγέθη των απολαβών τους.

Σημαντικό ρόλο για τη διαμόρφωση των ετήσιων απολαβών τους παίζουν οι ικανότητες των Διευθύνοντων Συμβούλων, οι οποίοι αναλαμβάνουν το δύσκολο έργο της διοίκησης μιας τράπεζας. Οι δεξιότητες που πρέπει να χαρακτηρίζουν έναν Διευθύνοντα Σύμβουλο είναι η εκπαίδευση, τα προσόντα και η εμπειρία του. Στις ελληνικές και κυπριακές Τράπεζες υπάρχουν ικανά στελέχη με την κατάλληλη εκπαίδευση και εμπειρία. Όσον αφορά τα προσόντα και την επίδοσή τους, αυτό το κρίνει το εκάστοτε Διοικητικό Συμβούλιο και οι αποφάσεις των τακτικών Γενικών Συνελεύσεων μετόχων, το οποίο διαμορφώνει τις απολαβές τους. Εκτός από τις δεξιότητες των Διευθύνοντων Συμβούλων, σημαντικοί παράγοντες που καθορίζουν τις αμοιβές τους είναι η οικονομική κατάσταση που επικρατεί στη χώρα και οι επιδόσεις της τράπεζας στην οποία υπηρετούν, παράγοντες που αναλύονται παρακάτω.

## 5.1 Ρυθμός Ανάπτυξης ΑΕΠ

Η διεθνής χρηματοπιστωτική κρίση του 2008 προκάλεσε ύφεση στην ευρωζώνη και ιδιαίτερα στη Νότια Ευρώπη με διαφορετικό τρόπο για την κάθε χώρα. Η ελληνική και κυπριακή οικονομία αντιμετώπισαν μεγάλες προκλήσεις, αφού κλήθηκαν να βρουν τρόπους αντιμετώπισης της κρίσης.

Παρ' όλ' αυτά, η κρίση της Ελλάδας με αυτή της Κύπρου διαφέρουν. Χαρακτηριστικό είναι ο ρυθμός ανάπτυξης ΑΕΠ των δύο χωρών, ο οποίος μειωνόταν αισθητά από το 2008 και μετά, όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα (Παγκόσμια Τράπεζα, n.d.):



**Διάγραμμα 18.** Παγκόσμια Τράπεζα

Συγκρίνοντας τα ποσοστά του ρυθμού ανάπτυξης ΑΕΠ, παρατηρούμε ότι η Ελλάδα είχε αρνητικό πρόσημο από το 2008 έως το 2016. Συγκεκριμένα, τα ποσοστά του ρυθμού ανάπτυξης ΑΕΠ κυμαινόταν την πενταετία 2009 έως 2013 μεταξύ -3,24% και -9,13%, ποσοστά που δείχνουν τη βαθύτατη ύφεση στην οποία βρισκόταν η χώρα. Η μόνη εξαίρεση ήταν το 2014, έτος, στο οποίο άρχισε να ανακάμπτει η χώρα. Όμως η νέα κυβέρνηση που εξελέγη από το λαό το 2015, υιοθέτησε συγκρουσιακή πολιτική με τους δανειστές, με αποτέλεσμα να φέρει μια δεύτερη ύφεση. Το 2017 παρουσίασε ελάχιστη ανάπτυξη με ποσοστό μόλις +1,35%.

Στην Κύπρο παρατηρείται μείωση του ποσοστού από το 2012 έως και το 2014, τα έτη δηλαδή που κλήθηκε να αντιμετωπίσει τα μεγάλα προβλήματα στην οικονομία της χώρας. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι η Κύπρος παρουσίασε ανάπτυξη μόλις το 2015 με +1,96% και συνέχισε το 2016 και 2017 με +4,81% και +4,23% αντίστοιχα. Αυτό σημαίνει ότι η κρίση στην Ελλάδα ήταν πολύ μεγαλύτερη χρονολογικά και συνεχιζόμενη σε σχέση με της Κύπρου.

Η οικονομία της Ελλάδας, στηρίχθηκε στο δημόσιο και ιδιωτικό δανεισμό. Παράλληλα, ο τομέας της παραγωγής αγαθών και προϊόντων δεν σημείωσε αξιόλογη βελτίωση, κάτι που οδήγησε σε επιδείνωση του ελλείμματος του ισοζυγίου εξωτερικών συναλλαγών, δεδομένου ότι η ελληνική οικονομία έχασε, σε σημαντικό βαθμό, την ανταγωνιστικότητά της. Οι δημόσιες δαπάνες αυξάνονταν, ενώ τα έσοδα μειώνονταν, οδηγώντας σε μεγάλα ελλείμματα και τη συνεχή αύξηση του δημόσιου χρέους. Μη μπορώντας να εφαρμοστούν διαρθρωτικές αλλαγές στον τομέα των δημόσιων οικονομικών για τη μείωση του ελλείμματος, η χώρα υποβαθμίστηκε από τους οίκους αξιολόγησης, προκαλώντας ένα ντόμινο εξελίξεων (Τράπεζα της Ελλάδος & Κέντρο Πολιτισμού, Έρευνας και Τεκμηρίωσης, 2014).

Η αβεβαιότητα του πολιτικού σκηνικού, η προσφυγή της χώρας στο μηχανισμό στήριξης με την εφαρμογή πακέτων διάσωσης με συνεχή μέτρα λιτότητας, που συνεχίζουν να εφαρμόζονται μέχρι και σήμερα, σε συνέχεια των πιέσεων των θεσμών (ΕΕ, ΕΚΤ και ΔΝΤ), είχαν σημαντικό αντίκτυπο στη δημοσιονομική κατάσταση της χώρας. Οι μισθοί πάγωσαν, επιδόματα καταργήθηκαν, οι συντάξεις μειώθηκαν και αυξήθηκαν οι φόροι, με αποτέλεσμα να σταματήσουν οι επενδύσεις μιας και η Ελλάδα δεν ήταν ελκυστική για τους επενδυτές, να κλείσουν επιχειρήσεις και να μειωθεί ο αριθμός των εργαζομένων.

Όλη αυτή η κατάσταση επηρέασε και την πιστοληπτική αξιολόγηση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος, με αποτέλεσμα την υποβάθμισή της από τους οίκους αξιολόγησης. Με το κούρεμα του ελληνικού χρέους (PSI) υπήρχε κίνδυνος ρευστότητας στις τράπεζες, καθώς δεν ήταν εφικτή η πρόσβασή τους στις διεθνείς αγορές, ενώ παράλληλα παρατηρήθηκε σημαντική μείωση των καταθέσεων. Επιπλέον οι δανειολήπτες, όπως επιχειρήσεις, νοικοκυριά και τράπεζες, δυσκολεύονταν να ανταποκριθούν στις υποχρεώσεις τους, με αποτέλεσμα πολλά δάνεια να μετατρέπονται

σε «κόκκινα» και να προσφεύγουν στο νόμο Κατσέλη για τη ρύθμισή τους ή να χάνουν τις περιουσίες τους, πουλώντας τες σε τιμή πολλή χαμηλότερη από την αντικειμενική τους αξία. Έτσι η ανακεφαλαιοποίηση των τραπεζών κρίθηκε αναγκαία. Όσες τράπεζες δεν κατάφεραν να ανακεφαλαιοποιηθούν, κατέστησαν ως μη βιώσιμες και ανεστάλη η λειτουργία τους, με αποτέλεσμα να απορροφηθεί το «καλό» κομμάτι τους από τράπεζες που αξιολογήθηκαν ως σημαντικά συστημικές τράπεζες. Επιπλέον οι συστημικές τράπεζες προχώρησαν στην πώληση θυγατρικών τόσο στο εσωτερικό, όσο και το εξωτερικό, καθώς και στην πώληση μη εξυπηρετούμενων δανείων σε διεθνή funds.

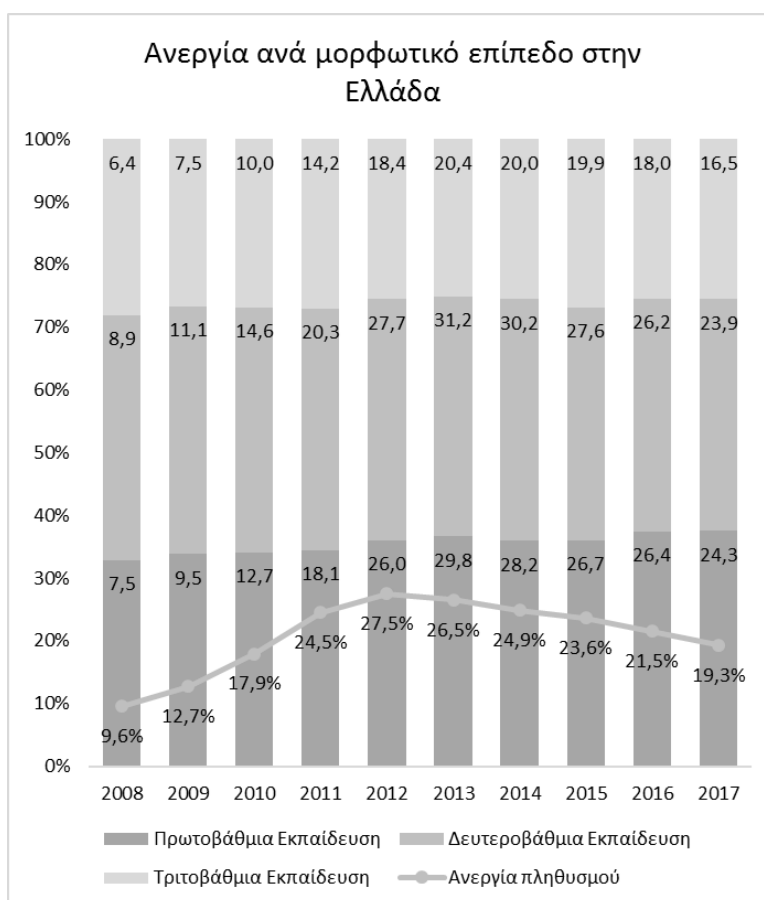
Η Κύπρος ήταν άλλη μία χώρα η οποία επηρεάστηκε από την ευρωπαϊκή κρίση και ιδιαίτερα από την ελληνική, μιας και οι οικονομίες Ελλάδας – Κύπρου συνδέονται άμεσα. Οι δραστηριότητες των κυπριακών τραπεζών στην Ελλάδα, κυρίως με τις επενδύσεις τους στα ελληνικά κρατικά ομόλογα, οδήγησαν σε ζημίες πολλών εκατομμυρίων ευρώ. Επιπλέον, σε ομιλία του Διοικητή της Κεντρικής Τράπεζας της Κύπρου, Πανίκο Δημητριάδη (Δημητριάδης, 2012), ανέφερε ότι το Δεκέμβριο του έτους 2011, το μέγεθος των τραπεζών ήταν οκτώ φορές μεγαλύτερο από το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν της κυπριακής οικονομίας. Όμως η κυβέρνηση δεν κατάφερε να υποστηρίξει τον τραπεζικό τομέα, λόγω των αρνητικών μακροοικονομικών προβλημάτων της χώρας και οι ιδιώτες και οι εταιρικοί πελάτες αδυνατούσαν να καταστούν φερέγγυοι χωρίς επαρκείς εξασφαλίσεις και ενέχυρα, με αποτέλεσμα να υπάρχουν αρνητικές συνέπειες για την Κύπρο. Με την υποβάθμισή της από τους οίκους αξιολόγησης το 2011 οδηγήθηκε σε αποκλεισμό δανεισμού από τις χρηματαγορές, με αποτέλεσμα να είναι βέβαιη η επιλογή μηχανισμού στήριξης της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ρεπούσης, 2018).

Σύμφωνα με έκθεση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2018), οι Κυπριακές τράπεζες αρχίζουν βελτιώνουν τα θεμελιώδη μεγέθη τους, αλλά εξακολουθούν να αντιμετωπίζουν προκλήσεις όσον αφορά τις επιδόσεις. Η επείγουσα στήριξη της ρευστότητας αποπληρώθηκε το 2017, τα λειτουργικά έξοδα όμως των τραπεζών εξακολουθούν να είναι υψηλά και η κακή ποιότητα των περιουσιακών στοιχείων και η έλλειψη διατραπεζικών αγορών αποτελούν εμπόδιο για την μακροπρόθεσμη χρηματοδότηση χονδρικής και τη δημιουργία ικανότητας απορρόφησης ζημιών. Επιπλέον, μια βασική αδυναμία του τραπεζικού τομέα παραμένει το υψηλό επίπεδο των μη εξυπηρετούμενων δανείων (NPL) το οποίο επηρεάζει την προσφορά

πιστώσεων. Εάν και τα μη εξυπηρετούμενα δάνεια μειώθηκαν ως αποτέλεσμα της αναδιάρθρωσης του χρέους, μέσω διαγραφών χρέους και συμφωνιών ανταλλαγής χρέους με περιουσιακά στοιχεία εξακολουθούν να παραμένουν οι αβεβαιότητες ως προς τη βιωσιμότητα των στρατηγικών των τραπεζών για τη μείωση των συγκεκριμένων δανείων, δεδομένου ότι αυξάνεται η άμεση έκθεση των τραπεζών στην αγορά ακινήτων.

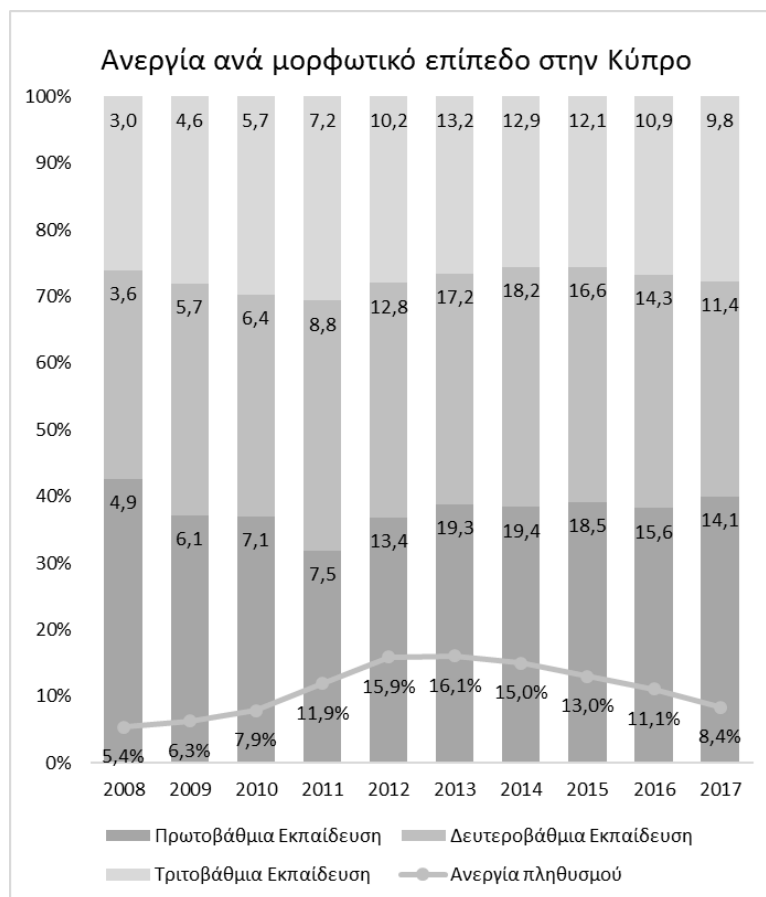
## 5.2 Ανεργία και απασχόληση

Η ανεργία είναι ακόμα μια συνέπεια της οικονομικής κρίσης σε Ελλάδα και Κύπρο, αφού η απασχόληση του ανθρώπινου δυναμικού και τα ποσοστά κενών θέσεων εργασίας μειώθηκαν, λόγω αναστολής λειτουργίας επιχειρήσεων και, κατά συνέπεια αποδυνάμωσης των κλάδων, ή μείωσης των μισθών. Στο παρακάτω διάγραμμα εμφανίζονται τα ποσοστά ανεργίας για τις δύο χώρες ανά έτος, ανάλογα με το μορφωτικό επίπεδο:



**Διάγραμμα 19.** Πηγή: Παγκόσμια Τράπεζα





**Διάγραμμα 20.** Πηγή: Παγκόσμια Τράπεζα

Παρατηρείται μια ραγδαία αύξηση της ανεργίας στην Ελλάδα, με το ποσοστό να φτάνει μέχρι και το 27,5% το 2013 συγκριτικά με το έτος 2008, όπου πριν ξεσπάσει η κρίση το ποσοστό ανεργίας βρισκόταν στο 7,5% (Eurostat, n.d.). Είναι αξιοσημείωτο το γεγονός, ότι μέσα σε δύο χρόνια (2010 έως 2012) η ανεργία αυξήθηκε κατά περίπου δέκα ποσοστιαίες μονάδες. Στην Κύπρο τα ποσοστά ήταν επίσης πολύ υψηλά, όχι όμως τόσο υψηλά σε σχέση με την Ελλάδα. Το ανώτερο ποσοστό στην Κύπρο άγγιξε το 16,1% του ενεργού πληθυσμού, ενώ της Ελλάδας το 27,5%. Αξίζει να σημειωθεί ότι το 2008 η ανεργία βρισκόταν στο 5,4% του ενεργού πληθυσμού, ποσοστό το οποίο ανέβαινε σταδιακά κατά περίπου μία ποσοστιαία μονάδα μέχρι το 2010 και από το 2011 μέχρι το 2013 (περίοδοι που έκανε η κρίση έγινε πιο εμφανής), ανέβηκε κατά δύο ποσοστιαίες μονάδες να ανά έτος. Παρ' όλ' αυτά παρατηρείται μείωση της ανεργίας μετά το 2014 και στις δύο χώρες, κυρίως λόγω της ανάκαμψης της οικονομίας τους.

Όσον αφορά στο μορφωτικό επίπεδο των δύο χωρών, παρατηρούμε ότι στην Ελλάδα τα μεγαλύτερα ποσοστά ανεργίας έχουν τα άτομα με μορφωτικό επίπεδο δευτεροβάθμιας και τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ στην Κύπρο τα μεγαλύτερα ποσοστά ανεργίας έχουν τα άτομα με μορφωτικό επίπεδο πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Συγκεκριμένα το 2012 και 2015 στην Ελλάδα περίπου ένας στους τρεις απόφοιτους Λυκείου και ένας στους τέσσερις απόφοιτους τριτοβάθμιας εκπαίδευσης παρέμειναν άνεργοι, από την άλλη μεριά στην Κύπρο περίπου ένας στους τέσσερις απόφοιτους Λυκείου και ένας στους δέκα απόφοιτους τριτοβάθμιας εκπαίδευσης παρέμειναν άνεργοι.

Αυτό σημαίνει ότι στην Ελλάδα οι δεξιότητες των ατόμων δεν συνάδουν με το επίπεδο των επαγγελματικών προσόντων που ζητά η αγορά για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας σε αντίθεση με την Κύπρο. Χαρακτηριστική είναι η έρευνα του Ευρωπαϊκού Κέντρου για την Ανάπτυξη της Επαγγελματικής Κατάρτισης στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, με σκοπό να εξετάσει τη διαφορά μεταξύ των επαγγελματικών δεξιοτήτων των ατόμων και την πρόσβασή τους στην αγορά εργασίας, σε μία περίοδο 7 ετών. Η Ελλάδα κατετάγη στην τελευταία θέση του Ευρωπαϊκού Δείκτη Δεξιοτήτων (ESI), ενώ η Κύπρος βρίσκεται σε υψηλότερη θέση, αλλά σε χαμηλά επίπεδα (Διεύθυνση Οικονομικών Μελετών Alpha Bank, 2019).

Λόγω αυτής της κατάστασης που επικρατεί τα τελευταία χρόνια και της μείωσης του κόστους εργασίας στην Ελλάδα, παρατηρείται ένα έντονο φαινόμενο διαρροής του επιστημονικού προσωπικού στο εξωτερικό, το λεγόμενο brain drain, δηλαδή «φυγή μυαλών» (Τσίρος, 2019). Αυτό έχει να κάνει με τους κατοίκους της χώρας, οι οποίοι είτε ήταν εργαζόμενοι με μεγάλη εμπειρία και πολύ υψηλά προσόντα αλλά απολύθηκαν από τις εργασίες τους, είτε ολοκλήρωσαν τις πολυετείς σπουδές τους κατά τη διάρκεια της κρίσης. Έτσι, φεύγουν στο εξωτερικό για εύρεση εργασίας με υψηλότερο εισόδημα και καλύτερες συνθήκες εργασίας που αντιστοιχούν στα προσόντα και στο μορφωτικό τους επίπεδο. Αυτό σημαίνει πως η Ελλάδα, λόγω χαμηλών μισθών σε όλες τις βαθμίδες του ανθρώπινου δυναμικού, δεν είναι πόλος έλξης για εύρεση εργασίας και ανταγωνιστικότητας.

## 5.3 Επιδόσεις Τραπεζών

Οι τράπεζες δίνουν μεγάλη βαρύτητα στα οικονομικά στοιχεία τους, δεδομένου ότι αποτελούν την εικόνα της επιχείρησης. Με αυτόν τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα να αντιμετωπίσουν ενδεχόμενους κινδύνους, έτσι ώστε να προβούν σε ενέργειες για να αποφέρουν μελλοντικό όφελος βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα. Για την παρουσίαση της διαφοροποίησης των τραπεζών μεταξύ Ελλάδος και Κύπρου, θα παρουσιάσουμε τους βασικότερους χρηματοοικονομικούς και είναι οι εξής:

- Απόδοση Ιδίων Κεφαλαίων – Return on Equity (RoE) : δείχνει την αναλογία των Καθαρών κερδών που προκύπτουν για κάθε ένα ευρώ των Ιδίων Κεφαλαίων.
- Απόδοση Ενεργητικού - Return on Assets (RoA) : Είναι ο Δείκτης που μετράει την κερδοφορία των τραπεζών με το σύνολο του Ενεργητικού τους, δηλαδή πόσο σωστά εκμεταλλεύονται οι τράπεζες την περιουσία τους.
- Δείκτης Κόστους – Εσόδων (Cost to income ratio) : η ποσοστιαία αναλογία Εξόδων προς Έσοδα, η οποία μετρά τα λειτουργικά έξοδα ως ποσοστό των λειτουργικών εσόδων και χρησιμοποιείται για τη μέτρηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας των τραπεζών. Οι χαμηλότερες αναλογίες υποδεικνύουν γενικά υψηλότερη απόδοση, αλλά ένας αριθμός παραγόντων μπορεί να επηρεάσει τον λόγο, συμπεριλαμβανομένου του επιχειρηματικού μοντέλου και του μεγέθους μιας τράπεζας.
- Ο Συνολικός Δείκτης Κεφαλαίου (Total capital ratio), σύμφωνα με τις μεταβατικές διατάξεις που ορίζονται στα άρθρα 465 έως 491 του κανονισμού (ΕΕ) αριθ. 575/2013 σχετικά με τις απαιτήσεις προληπτικής εποπτείας για τα πιστωτικά ιδρύματα, είναι «τα Ίδια Κεφάλαια της Τράπεζας εκπεφρασμένα ως ποσοστό του συνολικού ποσού ανοίγματος σε κίνδυνο» (Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 2013). Ο συγκεκριμένος δείκτης αποτελείται από τον Δείκτη Κεφαλαιακής Επάρκειας (Tier1) και τον Δείκτη κεφαλαίου κοινών μετοχών της κατηγορίας 1 (Common Equity Tier 1 - CET1).
- Αναλογία δανείων προς καταθέσεις (Loan to deposit ratio).
- Μη Εξυπηρετούμενες Χορηγήσεις (Nonperforming Loans - NPLs)

Για την παρουσίαση της διαφοροποίησης των τραπεζών μεταξύ Ελλάδος και Κύπρου, αντλήσαμε από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα τους βασικούς δείκτες απόδοσης ανά χώρα για τα έτη 2016, 2017 και 2018 (European Central Bank, 2019) (European Central Bank, 2018) (European Central Bank, 2017):

Βασικοί δείκτες απόδοσης Τραπεζών ανά χώρα	2016		2017		2018	
	Ελλάδα	Κύπρος	Ελλάδα	Κύπρος	Ελλάδα	Κύπρος
<b>Απόδοση Ιδίων Κεφαλαίων</b> Return on equity (RoE)	-7,92%	2,55%	-1,38%	-13,67%	-0,54%	11,24%
<b>Απόδοση Ενεργητικού</b> Return on assets (RoA)	-0,93%	0,26%	-0,19%	-1,20%	-0,06%	0,94%
<b>Δείκτης Εσόδων - εξόδων</b> Cost-to-income ratio (CIR)	51,95%	51,90%	51,36%	53,78%	53,94%	57,83%
<b>Συνολικός Δείκτης Κεφαλαίου</b> Total Capital ratio	17,11%	15,89%	17,05%	15,30%	15,94%	16,46%
<b>Δείκτης Κεφαλαιακής Επάρκειας</b> Tier1	17,01%	15,62%	17,03%	14,32%	15,34%	15,49%

Βασικοί δείκτες απόδοσης Τραπεζών ανά χώρα	2016		2017		2018	
	Ελλάδα	Κύπρος	Ελλάδα	Κύπρος	Ελλάδα	Κύπρος
<b>Αναλογία Δανείων προς Καταθέσεις</b> Loan to deposit ratio	120,17%	83,21%	110,67%	75,78%	97,84%	59,11%
<b>Μη Εξυπηρετούμενες Χορηγήσεις</b> Nonperforming Loans (NPLs)	45,86%	37,78%	44,95%	32,27%	41,24%	19,71%

**Πίνακας 3.** Πηγή: European Central Bank

Βλέποντας τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε κάποιες διαφορές ανάμεσα σε Ελλάδα και Κύπρο, ιδιαιτέρως στην Απόδοση Ιδίων Κεφαλαίων (RoE). Στην Ελλάδα το 2016 τα Καθαρά κέρδη των Τραπεζών ήταν -7,92€ για κάθε ένα ευρώ των Ιδίων Κεφαλαίων, σε αντίθεση με την Κύπρο, όπου τα καθαρά κέρδη των κυπριακών τραπεζών ήταν 2,55€ για κάθε ένα ευρώ των Ιδίων Κεφαλαίων. Το 2017 οι ελληνικές τράπεζες έκαναν πρόοδο, όσον αφορά στο συγκεκριμένο δείκτη, όπου τα Καθαρά κέρδη των Τραπεζών ήταν -1,38€ για κάθε ένα ευρώ των Ιδίων Κεφαλαίων. Από την άλλη πλευρά, τα καθαρά κέρδη των κυπριακών τραπεζών μειώθηκαν αισθητά, αφού τα Καθαρά Κέρδη ήταν -13,67€ για κάθε ένα ευρώ των Ιδίων Κεφαλαίων. Για το έτος 2018 παρατηρούμε ότι η Ελλάδα έκανε ελάχιστη πρόοδο, αφού το ποσοστό που διαμορφώθηκε είναι 0,54%, ενώ για την Κύπρο, το ποσοστό αυξήθηκε πολύ (11,24%), δηλαδή τα Καθαρά κέρδη έφτασαν στα 11,24€ για κάθε ένα ευρώ των Ιδίων Κεφαλαίων.

Ο δείκτης Απόδοσης Ενεργητικού (RoA) φαίνεται ότι οι δύο χώρες σε καλύτερο επίπεδο, αν και τα ποσοστά είναι χαμηλά. Για τις ελληνικές τράπεζες το 2016 η αναλογία κερδών προς διάθεση Ενεργητικού ήταν -0,93%, ενώ οι κυπριακές τράπεζες εκμεταλλεύονται καλύτερα το σύνολο του ενεργητικού τους κατά 0,26%. Η κατάσταση διαφέρει το 2017,

όπου η Ελλάδα δείχνει να αυξάνει την αποδοτικότητά της με ποσοστό -0,19%, ενώ οι κυπριακές τράπεζες παρουσίασαν πτώση με ποσοστό -1,20%, πράγμα που σημαίνει ότι δεν εκμεταλλεύονται σωστά το σύνολο του Ενεργητικού τους. Το 2018 οι ελληνικές τράπεζες συνέχισαν να αυξάνουν, αν και ελάχιστα, την αποδοτικότητά της με ποσοστό -0,06%, ενώ οι κυπριακές τράπεζες παρουσίασαν μεγάλη πρόοδο με ποσοστό 0,94%, αν αναλογιστεί κανείς ότι το προηγούμενο έτος το ποσοστό είχε αρνητικό πρόσημο.

Όπως προαναφέραμε, οι χαμηλότερες αναλογίες του δείκτη Κόστους – Εσόδων (Cost to income ratio) υποδεικνύουν γενικά υψηλότερη απόδοση. Στην Ελλάδα και την Κύπρο τα ποσοστά είναι στα ίδια επίπεδα το 2016, όμως το 2017 δημιουργείται ένα μικρό χάσμα, με το ποσοστό των ελληνικών τραπεζών να μειώνεται ελαφρώς (51,36%), ενώ το ποσοστό των κυπριακών τραπεζών αυξάνεται (53,78%). Στο έτος 2018 παρατηρείται αύξηση του ποσοστού και στις δύο χώρες, αφού για την Ελλάδα το ποσοστό Κόστους – Εσόδων φτάνει στο 53,94%, ενώ της Κύπρου στο 57,83%, δηλαδή η απόδοση των τραπεζών, όσον αφορά στη σχέση Κόστους – Εσόδων, είναι χαμηλότερη από τα προηγούμενα δύο έτη.

Όσον αφορά στους δείκτες κεφαλαιακής επάρκειας, παρατηρούμε ότι οι τράπεζες και των δύο χωρών είναι σε ικανοποιητικά επίπεδα, αφού τα ποσοστά τους βρίσκονται πάνω από το όριο του 8%, το οποίο έχει ορίσει η επιτροπή της Βασιλεία III. Πιο αναλυτικά, ο Συνολικός Δείκτης Κεφαλαίου (Total Capital ratio) για τις ελληνικές τράπεζες για τα έτη 2016 έως 2018 ανήλθε στα 17,11%, 17,05% και 15,94% αντίστοιχα και για τις κυπριακές τράπεζες 15,89%, 15,30% και 16,46% αντίστοιχα. Επομένως και οι δύο χώρες κάνουν μια προσπάθεια για αύξηση των ποσοστών, αφού έχουν διαφύγει τον κίνδυνο και δεν χρειάζεται να προχωρήσουν σε ανακεφαλαιοποίηση των τραπεζών τους για να συνεχίσουν κανονικά τη δραστηριότητά τους. Σε παρόμοια επίπεδα είναι και οι δείκτες Κεφαλαιακής Επάρκειας Tier1 και κεφαλαίου κοινών μετοχών της κατηγορίας 1 (CET1).

Τα δάνεια, καταναλωτικά, στεγαστικά και επιχειρηματικά είναι μία από τις βασικότερες πηγές εσόδων για μία τράπεζα, αφού έχει κέρδος εισπράττοντας τόκους. Πριν την κρίση οι τράπεζες έδιναν πολλά δάνεια σε άτομα, που δεν είχαν εισόδημα και περιουσία, με ανταγωνιστικά επιτόκια, ακόμα και χωρίς εξασφαλίσεις. Όλη αυτή η κατάσταση οδήγησε

στην χρηματοπιστωτική κρίση. Οι τράπεζες δεν εισέπρατταν τις δόσεις των δανείων, δεδομένου ότι πολλοί δανειολήπτες δεν είχαν τη δυνατότητα να πληρώσουν πλήρως τις πιστωτικές του υποχρεώσεις χωρίς την πραγματοποίηση εξασφαλίσεων, με αποτέλεσμα τα δάνεια να είναι μη εξυπηρετούμενα και να καθίστανται ζημιωμένες πολλών εκατομμυρίων ευρώ.

Τα τελευταία έτη παρατηρείται μαζική προσπάθεια των ελληνικών και κυπριακών τραπεζών να μειώσουν τα υπόλοιπα των μη εξυπηρετούμενων δανείων, προβαίνοντας σε ευνοϊκές αναδιαρθρώσεις και ρυθμίσεις, είτε πρωτογενώς είτε δευτερογενώς με επαναρρυθμίσεις, με διάθεση γενναιόδωρων «κουρεμάτων» δανειακών κεφαλαίων. Παράλληλα, δικαστικές ρυθμίσεις ευνοούν προς αυτήν την κατεύθυνση, καθώς στεγαστικά δάνεια με ασφάλιση στην πρώτη κατοικία των οφειλετών ρυθμίζονται με απόφαση Ειρηνοδικείου οδηγώντας σε εξυγίανση κόκκινων δανείων του στεγαστικού χαρτοφυλακίου των Τραπεζών. Οι Τράπεζες, σε αυτή την προσπάθεια μείωσης των υπολοίπων των μη εξυπηρετούμενων δανείων και της έκθεσής τους στον λειτουργικό κίνδυνο, προχωρούν σε πωλήσεις δανείων (κυρίως καταναλωτικού χαρτοφυλακίου) σε έτερα funds προς περαιτέρω διαχείριση μέσω servicers.

Σύμφωνα με την έκθεση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής η οποία αναφέρεται στην Αναλογία Δανείων προς Καταθέσεις (Loan to deposit ratio) για τις ελληνικές και κυπριακές τράπεζες, δείχνει ότι για το έτος 2016 τα ποσοστά διαμορφώνονται στα 120,17% και 83,21% αντίστοιχα, πράγμα που σημαίνει ότι ο δείκτης κάλυψης των τραπεζών στην Ελλάδα έχει επιδεινωθεί σε σχέση με την Κύπρο. Το 2017 τα ποσοστά μειώθηκαν σημαντικά και στις δύο χώρες, ανερχόμενα στα 110,67% και 75,78% αντίστοιχα, ενώ το 2018 μειώθηκαν κι άλλο με τα ποσοστά τους να διαμορφώνονται στα 97,84% για τις ελληνικές τράπεζες και 59,11% για τις κυπριακές. Όλη αυτή η βελτίωση δείχνει την μεγάλη προσπάθεια των τραπεζών να μειώσουν τα ποσοστά τους. Σίγουρα όμως παίζει σημαντικό ρόλο το γεγονός, ότι η οικονομική κατάσταση και στις δύο χώρες είναι σαφώς καλύτερη σε σχέση με τα προηγούμενα έτη.

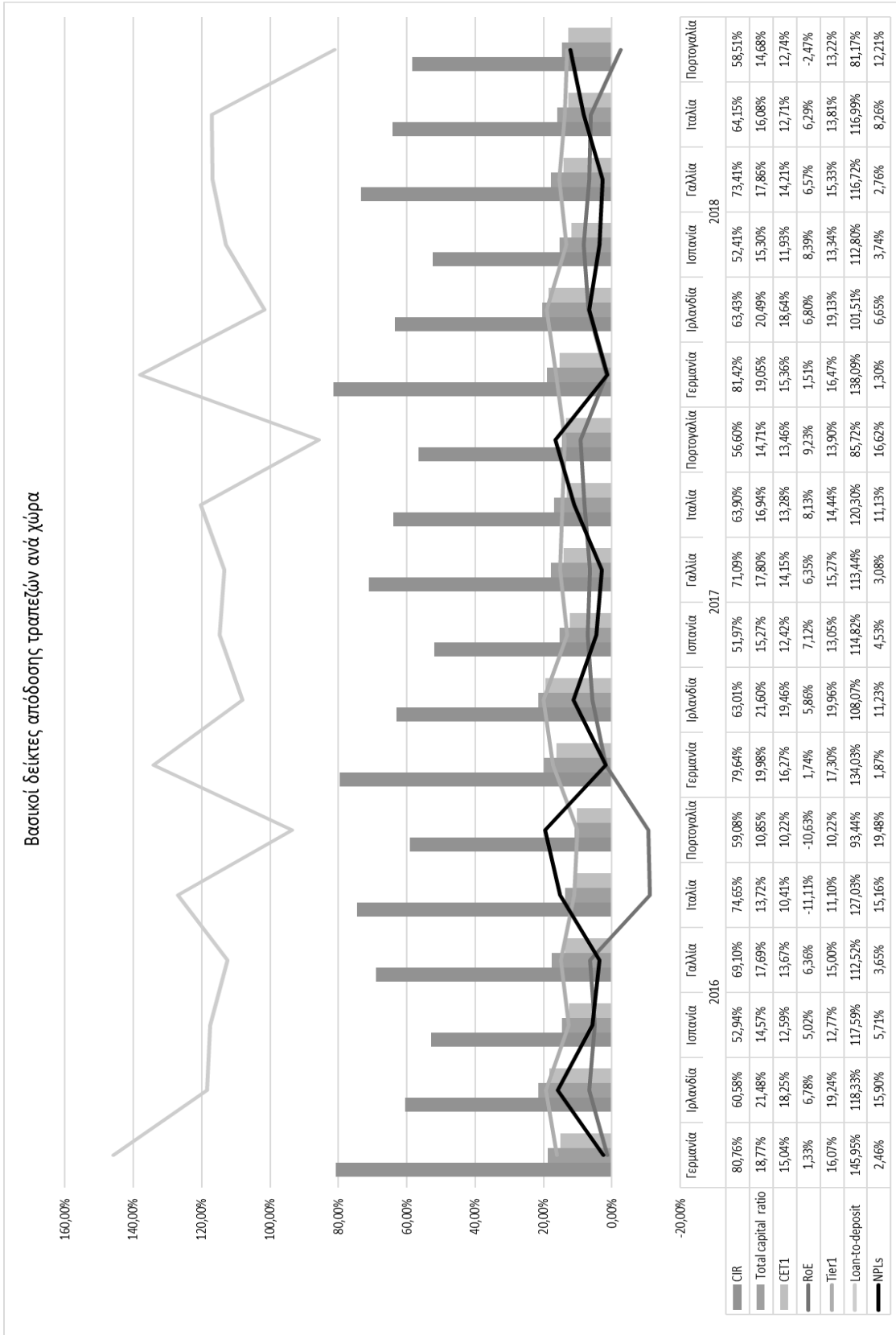
Όσον αφορά στη μείωση των κινδύνων στον τραπεζικό τομέα για το τέταρτο τρίμηνο του 2018, το ποσοστό των μη εξυπηρετούμενων δανείων σε σχέση με το σύνολο των δανείων στην Ελλάδα από 41,24% που βρίσκονταν στο 44,95% για το 2017, ενώ την ίδια

περίοδο για το έτος 2016 το ποσοστό βρισκόταν στο 45,86%. Ωστόσο η Ελλάδα διατηρεί την πρώτη θέση στην ΕΕ με το μεγαλύτερο ποσοστό. Από την άλλη, η Κύπρος καταγράφει σημαντική μείωση για το τέταρτο τρίμηνο του 2018 της τάξεως του 19,71% σε σχέση με το τέταρτο τρίμηνο του 2016 και του 2017, με 37,78% και 32,27% αντίστοιχα.

Οι υψηλές προβλέψεις που διαμορφώνονται ετησίως από τις Τράπεζες για τα Μη εξυπηρετούμενα δάνεια (καταναλωτική, στεγαστική και επιχειρηματική Πίστη) ασκούν σημαντικές πιέσεις στην κερδοφορία των τραπεζών, κάτι που δύναται να μετακυλιστεί στην διαχείριση λειτουργικών εξόδων τους και κυρίτερα στις δαπάνες αμοιβών προσωπικού, συμπεριλαμβανομένων αυτών της Διοίκησης.

Συγκριτικά με τις αποδόσεις των τραπεζών άλλων χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όπως η Γερμανία, η Ιρλανδία, η Ισπανία, η Γαλλία, η Ιταλία και η Πορτογαλία διαπιστώνουμε ότι τα ποσοστά των συγκεκριμένων αριθμοδεικτών είναι πολύ υψηλότερα (βλ. παρακάτω).





**Διάγραμμα 21. European Central Bank**

Συγκεκριμένα, η Κύπρος φαίνεται να υπερτερεί στο δείκτη RoE (Απόδοση Ιδίων Κεφαλαίων) για το έτος 2018. Όμως η απόκλιση σε σχέση με τα προηγούμενα έτη είναι πολύ μεγάλη, λόγω της αστάθειας της οικονομικής της κατάστασης. Η Ιρλανδία από την άλλη φαίνεται να έχει μια σταθερή πορεία στον συγκεκριμένο αριθμοδείκτη, το οποίο σημαίνει ότι μπορούν να διαχειρίζονται τα Ίδια Κεφάλαια καλύτερα από τις υπόλοιπες χώρες. Μεγάλη αστάθεια έχει η Πορτογαλία, η οποία χώρα αντιμετώπισε κι εκείνη πολλές δυσκολίες εξαιτίας της οικονομικής κρίσης. Η μοναδική χώρα που έχει αρνητικό πρόσημο και στα τρία έτη είναι η Ελλάδα, της οποίας οι τράπεζες, αν και φαίνεται ότι έχουν κάνει μεγάλη πρόοδο, δυσκολεύονται ακόμα να διαχειριστούν σωστά τα κεφάλαιά τους.

Όσον αφορά στο δείκτη RoA, παρατηρούμε ότι η Ιρλανδία κατέχει σταθερά τη πρώτη θέση στη σωστή διαχείριση απόδοσης του Ενεργητικού των τραπεζών, συγκριτικά με την Ελλάδα, όπου οι τράπεζες παραμένουν σε αρνητικά επίπεδα. Αξιοσημείωτο είναι το ποσοστό της Πορτογαλίας για το έτος 2018, το οποίο μειώθηκε στο -0,23%, εν αντιθέσει του έτους 2017, που είχε ποσοστό +0,53%.

Η Γερμανία είναι η πρώτη σε θέση, η οποία διαχειρίζεται πιο σωστά τα έσοδα και τα έξοδά της, αφού ο Δείκτης Εσόδων – Εξόδων (CIR) κυμαίνεται μεταξύ του 79% και 81% τα έτη 2016 έως 2018, ενώ δεύτερη είναι η Γαλλία, με τα ποσοστά να κυμαίνονται σε χαμηλότερα επίπεδα, δηλαδή 69% με 73%. Επιπλέον παρατηρούμε ότι η Πορτογαλία με την Κύπρο έχουν περίπου τα ίδια ποσοστά το 2018, με το ποσοστό της πρώτης να μειώνεται σε σχέση με το 2016.

Η Ιρλανδία κατέχει την πρώτη θέση και στους δείκτες κεφαλαιακής επάρκειας, με το Συνολικό Δείκτη Κεφαλαίου να διαμορφώνεται στο 20.49% για το 2018, ενώ δεύτερη έρχεται η Γερμανία, με ποσοστό 19.05%. Ωστόσο παρατηρούμε ότι οι τράπεζες στην Ελλάδα και την Κύπρο βρίσκονται σε καλύτερα επίπεδα από αυτά της Πορτογαλίας, της οποίας οι δείκτες Total capital ratio, Tier1 και CET1 έχουν ποσοστά 14,68%, 13,22% και 12,74% αντίστοιχα. Παρ' όλ' αυτά βρίσκονται πάνω από τα όρια που έχουν ορισθεί από τους θεσμούς της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Τέλος, αναφορικά με τα ποσοστά των μη εξυπηρετούμενων δανείων (NPLs), η Ελλάδα κατέχει σταθερά την τελευταία θέση και, μάλιστα, με ποσοστό πολύ υψηλότερο σε σχέση με τις υπόλοιπες χώρες. Προτελευταία είναι η Κύπρος, η οποία έχει κάνει μεγάλη πρόοδο,

μειώνοντας αισθητά το ποσοστό της από το 2016 έως το 2018. Τις πρώτες θέσεις και όχι άδικα, κατέχουν οι ισχυρές οικονομίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, με τη Γερμανία να έχει το ποσοστό 2.46% για το 2016 και να μειώνεται στο 1.30% το 2018, ενώ οι τράπεζες της Γαλλίας κατέχουν ποσοστά 3,65% και 2,76% τα αντίστοιχα έτη.

# Επίλογος: Συμπεράσματα

Όπως διαπιστώσαμε στα προηγούμενα κεφάλαια, η δημοσιονομική κρίση που προέκυψε στην Ευρωπαϊκή Ένωση το 2010, έφερε απότομες και ριζικές αλλαγές στις δύο χώρες και στην εικόνα του τραπεζικού τους συστήματος την τελευταία δεκαετία.

Η ελληνική οικονομία αντιμετώπισε μεγάλες προκλήσεις, αφού υποβαθμίστηκε η πιστοληπτική αξιολόγηση του κράτους, επηρεάζοντας και την πιστοληπτική αξιολόγηση των τραπεζών. Η αβεβαιότητα του πολιτικού σκηνικού, αλλά και τα συνεχή μέτρα λιτότητας που εφαρμόστηκαν και συνεχίζουν να εφαρμόζονται μέχρι και σήμερα, σε συνέχεια των πιέσεων των θεσμών, δηλαδή του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου, της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας, είχαν σημαντικό αντίκτυπο στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα. Το κούρεμα του ελληνικού χρέους (PSI), το οποίο εφαρμόστηκε για να καταστεί βιώσιμο το δημόσιο χρέος, είχε ως συνέπεια τον κίνδυνο ρευστότητας στα ασφαλιστικά ταμεία και στις τράπεζες, καθώς δεν ήταν εφικτή η πρόσβασή τους στις διεθνείς αγορές, ενώ παράλληλα παρατηρήθηκε σημαντική μείωση των καταθέσεων, με αποτέλεσμα η ανακεφαλαιοποίησή τους να κρίνεται αναγκαία. Συνέπεια αυτού ήταν η αναπροσαρμογή τους, με τη μείωση του αριθμού των τραπεζών που δραστηριοποιούνταν στην ενδοχώρα με συγχωνεύσεις και τη μείωση του λειτουργικού τους κόστους, πουλώντας θυγατρικές εταιρείες, κλείνοντας πολλά καταστήματα και μειώνοντας τον αριθμό του ανθρώπινου δυναμικού, κυρίως με προγράμματα εθελουσίας εξόδου.

Η Κύπρος βρέθηκε κι εκείνη αντιμέτωπη με την χρηματοπιστωτική κρίση, κυρίως λόγω της κακής πολιτικής αντιμετώπισης από την προηγούμενη κυβέρνηση, που κατέστησε αναγκαία τη λήψη δραστικών μέτρων. Οι κυπριακές τράπεζες, επηρεαζόμενες από την

ελληνική και διεθνή κρίση, αναγκάστηκαν να δραστηριοποιηθούν μόνο στην εγχώρια αγορά της Κύπρου, αφού οι δύο μεγαλύτερες τράπεζες θεωρήθηκαν αφερέγγυες και εισήλθαν σε διαδικασία εξυγίανσης, η οποία περιελάμβανε, σε γενικές γραμμές, την πώληση των δραστηριοτήτων τους στην Ελλάδα. Χαρακτηριστικά η Τράπεζα Κύπρου Ελλάδος, η Λαϊκή Τράπεζα Ελλάδος και η Ελληνική Τράπεζα Ελλάδος πωλήθηκαν στην Τράπεζα Πειραιώς, η οποία απέκτησε το σύνολο των καταθέσεων, των δανείων και των καταστημάτων στην Ελλάδα. Επιπλέον, η Λαϊκή Τράπεζα (Cyprus Popular Bank), η οποία ήταν μια από τις μεγαλύτερες τράπεζες της χώρας, απορροφήθηκε από την Τράπεζα Κύπρου. Παράλληλα, εφαρμόστηκαν περιοριστικά μέτρα στις συναλλαγές με σκοπό τη διαφύλαξη της χρηματοπιστωτικής σταθερότητας. Έτσι τον Απρίλιο του 2013 η Τράπεζα Κύπρου και η Λαϊκή Τράπεζα προχώρησαν στο «κούρεμα» καταθέσεων που υπερβαίνουν τα 100.000€ ανά καταθέτη για την αντιμετώπιση του κινδύνου ρευστότητας.

Μετά τα μέτρα λιτότητας που επέβαλαν οι θεσμοί, οι δύο χώρες έχουν αρχίσει να ανακάμπτουν οικονομικά, καθώς με την αύξηση του ΑΕΠ τους, μειώθηκαν τα ποσοστά ανεργίας. Συγκεκριμένα ο ρυθμός αύξησης ΑΕΠ της Κύπρου το 2013 ήταν στο -5,80%, ενώ το 2015 αυξήθηκε σημαντικά στο 1,96% και συνέχισε να αυξάνεται για τα επόμενα δύο χρόνια, δηλαδή 4,81% για το έτος 2016 και 4,23% για το 2017. Από την άλλη στην Ελλάδα ο ρυθμός αύξησης ΑΕΠ για το 2011 διαμορφώθηκε στο -9,13%, ενώ τα επόμενα έτη άρχισε να αυξάνεται σταδιακά με το 2017 να φτάνει στο 1,35%. Παρατηρείται λοιπόν ότι η Κύπρος έχει πολύ μεγαλύτερη ανάκαμψη σε σχέση με την Ελλάδα, δεδομένου ότι η κρίση ήταν πολύ μικρότερη και συντομότερη και τα μέτρα λιτότητας ήταν λιγότερα, αλλά και πιο δραστικά. Έτσι οι τράπεζες άρχισαν να βελτιώνουν τα νούμερά τους στις οικονομικές καταστάσεις.

Αυτό φαίνεται και στις αμοιβές του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς επίσης και των ανώτατων στελεχών των τραπεζών των δύο χωρών. Στις ελληνικές τράπεζες, οι αμοιβές ανά εργαζόμενο μειώθηκε κατά 15%, ενώ στις κυπριακές αυξήθηκαν κατά 4%. Όσον αφορά στις αμοιβές των Διευθύνοντων Συμβούλων υπάρχει μεγάλη διαφορά, αφού στην Ελλάδα ο μέσος όρος των αποδοχών τους είναι διαμορφώθηκε για το 2017 στις 291.238,43 €, διατηρώντας τα επίπεδα του 2014. Στην Κύπρο είναι τελείως διαφορετική η κατάσταση, αφού η απόκλιση στην αμοιβή των Διευθύνοντων Συμβούλων των δύο μεγάλων τραπεζών είναι πολύ μεγάλη. Αξίζει να σημειωθεί, ότι το έτος 2017 στην

Τράπεζα Κύπρου οι αποδοχές του Διευθύνοντος Συμβούλου διαμορφώθηκαν στις 2.180.370,00€, ενώ στην Ελληνική Τράπεζα διαμορφώθηκαν στις 397.035,00€. Αναφορικά με την ποσοστιαία μεταβολή τους, οι αποδοχές του Διευθύνοντος Συμβούλου της Τράπεζας Κύπρου υπερδιπλασιάστηκε από το 2014 έως το 2017, ενώ στην Ελληνική Τράπεζα παρέμεινε σε παρόμοια επίπεδα, με μία αύξηση το 2015 και 2016 της τάξεως του 30% σε σχέση με το 2014 και το 2017.

Βάσει των ανωτέρω, είναι πολύ σημαντικό να μειωθεί το λειτουργικό κόστος στις κυπριακές και ελληνικές τράπεζες. Ήδη στην Ελλάδα γίνεται μεγάλη προσπάθεια για τη μείωσή του, αφού η μείωση των καταστημάτων και του ανθρώπινου δυναμικού με προγράμματα εθελουσίας εξόδου συνεχίζονται ακόμα και σήμερα. Επιπλέον οι τράπεζες και των δύο χωρών πρέπει να προσπαθήσουν πολύ περισσότερο όσον αφορά στην αποδοτικότητά τους και ιδιαιτέρως στην αναλογία Δανείων προς Καταθέσεις (Loan to deposit ratio) αφού ο δείκτης κάλυψης είναι υψηλός. Ιδιαίτερα στην Ελλάδα ο συγκεκριμένος δείκτης έχει επιδεινωθεί. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι μειώθηκαν σημαντικά οι χορηγήσεις δανείων σε ιδιώτες και εταιρικούς πελάτες, κυρίως λόγω των μη εξυπηρετούμενων δανείων, αφού τα ποσοστά είναι τα υψηλότερα στην Ευρώπη. Τα τελευταία έτη παρατηρείται μαζική προσπάθεια των ελληνικών και κυπριακών τραπεζών να μειώσουν τα υπόλοιπα των μη εξυπηρετούμενων δανείων, προβαίνοντας σε ευνοϊκές αναδιαρθρώσεις και ρυθμίσεις με επαναρρυθμίσεις, με διάθεση γενναιόδωρων «κουρεμάτων» δανειακών κεφαλαίων. Οι Τράπεζες, σε αυτή την προσπάθεια μείωσης των υπολοίπων των μη εξυπηρετούμενων δανείων και της έκθεσής τους στον λειτουργικό κίνδυνο, προχωρούν σε πωλήσεις δανείων σε funds προς περαιτέρω διαχείριση. Βασική προϋπόθεση είναι η στήριξη των κυβερνήσεων, έτσι ώστε να υποβοηθήσουν τις τράπεζες να ανακάμψουν, επιβάλλοντας κανόνες και νόμους, οι οποίοι θα είναι προς όφελος της εγχώριας οικονομίας.

Επιπλέον, φαίνεται ότι πρέπει να διαχειριστούν περισσότερο την εταιρική τους διακυβέρνηση, όσον αφορά στις επιτροπές αποδοχών για την αύξηση της διαφάνειας και τη μείωση κινδύνων, καθώς επίσης να δοθούν τα κατάλληλα κίνητρα στους Διευθύνοντες Συμβούλους αλλά και στα ανώτερα στελέχη για την καλύτερη δυνατή επίδοσή τους. Με αυτόν τον τρόπο θα δημιουργήσουν μια καλύτερη σύνδεση μεταξύ των αμοιβών και επιδόσεων. Ωστόσο είναι πολύ σημαντικό για τις διοικήσεις των τραπεζών και των δύο

χωρών να δώσουν κίνητρα και στο υπόλοιπο ανθρώπινο δυναμικό, τα οποία θα συμβάλλουν στην αποδοτικότητα της εκάστοτε τράπεζας. Με την κατάλληλη εκπαίδευση και εξειδίκευση, δηλαδή με την παρακολούθηση ενημερωτικών σεμιναρίων και αποκτώντας διεθνείς πιστοποιήσεις, δεδομένου ότι οι συνθήκες αλλάζουν συνεχώς και πρέπει να είναι κατάλληλα προετοιμασμένο για οτιδήποτε προκύψει, λαμβάνονται πιθανές στρατηγικές αποφάσεις που θα συμβάλουν στη σωστή διαχείριση ποιότητας και της βελτιστοποίησης της λειτουργίας της. Όμως εξίσου σημαντικό είναι να αναβαθμιστούν ή να αντικατασταθούν τα συστήματα και τα προγράμματα που χρησιμοποιούνται, με πιο σύγχρονα και συνεπώς πιο εξειδικευμένα για την γρηγορότερη και αποδοτικότερη αντιμετώπιση τυχόν κινδύνων, κάτι που μπορεί μερικές φορές να είναι δύσκολο στην εφαρμογή του, αλλά όχι ανέφικτο.

Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την έρευνά μας είναι τα εξής. Πρώτον, οι διοικήσεις των τραπεζών δίνουν μεγάλη σημασία στην επίδοση των Διευθύνοντων Συμβούλων τους, προσπαθώντας να τους δώσουν κίνητρα, κυρίως όσον αφορά στη δομή των αποδοχών τους και ιδιαιτέρως στις μεταβλητές αποδοχές. Δεύτερον, το ύψος και η δομή των απολαβών τους δε σχετίζεται μόνο με την οικονομική κατάσταση των τραπεζών που διευθύνουν, αλλά και με τις οικονομικές συγκυρίες στην εγχώρια και τη διεθνή αγορά, αφού αυτά τα δύο αλληλοεξαρτώνται. Όταν οι χώρες αυτές βρίσκονται σε οικονομική κρίση, οι τράπεζες δεν δύνανται να δώσουν στα ανώτατα στελέχη τους τις απολαβές που δίνονται σε άλλες τράπεζες του εξωτερικού. Τέλος, το ύψος και η δομή των αποζημιώσεων ανωτάτων στελεχών των τραπεζών χρήζουν περαιτέρω έρευνας σε διεθνές επίπεδο, έτσι ώστε να υπάρχει μια σφαιρική εικόνα σχετικά με το συγκεκριμένο θέμα.

# Βιβλιογραφία

Alpha Bank, 2019. *www.alpha.gr*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www.alpha.gr/el/omilos/enimerosi-ependuton/oikonomika-stoixeia/economic-analysis-bank>

[Πρόσβαση 2019].

Attica Bank, 2019. *www.atticabank.gr*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www.atticabank.gr/el/investors/investor-financial-results/periodical-financial-data?folder=2018>

[Πρόσβαση 2019].

Berger, A. N., Ghoul, S. E., Guedhami, O. & Roman, R. A., 2016. Internationalization and Bank Risk. *Management Science*, May.

Bhagat, S. & Bolton, B., 2014. Financial crisis and bank executive incentive compensation. *Journal of Corporate Finance*, Τόμος 25, pp. 313-341.

Chen, C. R., Whyte, A. M. & Steiner, T. L., 2006. Does stock option-based executive compensation induce risk-taking? An analysis of the banking industry. *Journal of Banking & Finance*, 30 (3), p. 915–945.

Čihák, M., Maechler, A., Schaeck, K. & Stolz, S., 2012. Who Disciplines Bank Managers?. *Review of Finance*, 16(1), p. 197–243.

Daniel A. Bens, V. N. M. H. F. W., 2000. Real Investment Implications of Employee Stock Option Exercises. *Journal of Accounting Research*, 40(No 2).

Deyoung, R., Peng, E. & Yan, M., 2013. Executive compensation and business policy choices at US commercial banks. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, vol.48(1), pp. pp. 165-196.

Erkens, D., Hung, M. & Matos, P., 2012. Corporate Governance in the 2007-2008 Financial Crisis: Evidence from Financial Institutions Worldwide. *Journal of Corporate Finance*, 18(2), pp. Pages 389-411.

Eurobank, 2019. *www.eurobank.gr*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www.eurobank.gr/el/omilos/enimerosi-ependuton/oikonomika-apotelesmata>

[Πρόσβαση 2019].

European Banking Authority, 2019. *High Earners Report 2017*, London: European Banking Authority.

European Central Bank, 2017. *Supervisory Banking Statistics - Fourth quarter 2016*, Frankfurt am Main, Germany: European Central Bank.

European Central Bank, 2018. *Supervisory Banking Statistics - Fourth quarter 2017*, Frankfurt am Main, Germany: European Central Bank.

European Central Bank, 2019. *Supervisory Banking Statistics - Fourth quarter 2018*, Frankfurt am Main, Germany: European Central Bank.



Eurostat, n.d. *Eurostat*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>

[Πρόσβαση 4 2019].

Fahlenbrach, R. & Stulz, R. M., 2011. Bank CEO incentives and the credit crisis. *Journal of Financial Economics*, 99(1), pp. 11-26.

Hida, E., 2015. *Operating in the new normal: Increased regulation and heightened expectations (Global risk managementsurvey, ninth edition)*, s.l.: Deloitte University Press.

IRM, A. A., 2007. *ΠΡΟΤΥΠΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ (A Risk Management Standard)*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: [https://www.theirm.org/media/886331/Risk\\_Management\\_Standard\\_Greek\\_000.pdf](https://www.theirm.org/media/886331/Risk_Management_Standard_Greek_000.pdf)

[Πρόσβαση 11 2018].

kathimerini.gr, 3013. *kathimerini.gr*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <http://www.kathimerini.gr/484083/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/sthn-peiraiws-ta-ypokatasthmata-cpb-kyproy-kai-ellhnikhs-trapezas>

[Πρόσβαση 2019].

Kokkinis, A., 2018. Exploring the effects of the 'bonus cap' rule: the impact of remuneration structure on risk-taking by bank managers. *Corporate Law Studies*.

Liu, Y., Padgett, C. & Varotto, S., 2014. *Corporate Governance, Bank Mergers and Executive Compensation*, Reading: ICMA Centre Discussion Papers in Finance from Henley Business School, Reading University.

Mehran, H. & Rosenberg, J., 2008. *The Effect of Employee Stock Options on Bank Investment Choice, Borrowing, and Capital*, New York: Federal Reserve Bank.

Oyer, P. & Schaefer, S., 2004. *Why do some firms give stock options to all employees?: an empirical examination of alternative theories*, Cambridge: National Bureau of Economic Research.

Suntheim, F., 2010. *Managerial compensation in the financial service industry*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1592163](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1592163)

[Πρόσβαση 22 12 2018].

Syed, M.-U.-H., Changjun, Z. & Anupam, D. G., 2018. Does Bank Corporate Governance Matter for Bank Performance and Risk-Taking? New Insights of an Emerging Economy. *Asian Economic and Financial Review*, Vol. 8(No. 2), pp. 205-230.

Treanor, J., 2014. *The Guardian*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www.theguardian.com/business/2014/jun/13/european-banks-new-guidelines-bonus-cap-allowances>

[Πρόσβαση 1 12 2018].

Δημητριάδης, Π. Ο., 2012. *Η Κυπριακή Οικονομία Σήμερα και Αύριο*. [Ηχογράφηση] (Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Λευκωσίας).

Διεύθυνση Οικονομικών Μελετών Alpha Bank, 2019. *www.alpha.gr*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <https://www.alpha.gr/-/media/alphagr/files/group/agores/weekly-economic-report/2019/weekly26032019.pdf>  
[Πρόσβαση 2019].

Εθνική Τράπεζα, 2019. *www.nbg.gr*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <https://www.nbg.gr/el/the-group/investor-relations/financial-information>  
[Πρόσβαση 2019].

Ελληνική Στατιστική Αρχή, 2017. <http://www.statistics.gr/the-greek-economy>. [Ηλεκτρονικό]  
Available at:  
[http://www.statistics.gr/documents/20181/2810654/greek\\_economy\\_22\\_12\\_2017.pdf/08ba0a63-b385-491a-bd8f-636e7b17b721](http://www.statistics.gr/documents/20181/2810654/greek_economy_22_12_2017.pdf/08ba0a63-b385-491a-bd8f-636e7b17b721)  
[Πρόσβαση 2019].

Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 2013. ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ (ΕΕ) αριθ. 575/2013 ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΙΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ, Βρυξέλες: Ευρωπαϊκή Ένωση.

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2018. *ec.europa.eu*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/2018-european-semester-country-report-cyprus-el.pdf>  
[Πρόσβαση 2019].

Η Καθημερινή, 2018. *www.kathimerini.gr*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <http://www.kathimerini.gr/997418/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/komision-meiwsh-42-sta-kokkina-daneia-sthn-ellada-to-v-trimhno-toy-2018>  
[Πρόσβαση Απρίλιος 2019].

Κέφης, Ν. Β., 2005. *Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ. Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες.. 1* επιμ. Αθήνα: Κριτική.

Παγκόσμια Τράπεζα, n.d. *The World Bank*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at:  
<https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?contextual=default&end=2017&locations=GR&start=2008&view=chart>  
[Πρόσβαση 2019].

Προβόπουλος, Γ. & Καποτόπουλος, Π., 2001. *Η Δυναμική του Χρηματοοικονομικού Συστήματος*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Ρεπούσης, Σ., 2018. *www.naftemporiki.gr*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <https://www.naftemporiki.gr/story/1334233/ta-problimata-pou-odigisan-tin-kupriaki-oikonomia-se-krisi>  
[Πρόσβαση Απρίλιος 2019].



[http://mof.gov.cy/assets/modules/wnp/articles/201705/301/docs/ekthesi\\_dimosionom\\_kindinwn.pdf](http://mof.gov.cy/assets/modules/wnp/articles/201705/301/docs/ekthesi_dimosionom_kindinwn.pdf)  
[Πρόσβαση 2019].