

## 10. RISCO OPERACIONAL

O Grupo calculou os requisitos de fundos próprios para risco operacional, com referência a 31 de dezembro de 2017 e de 2016, de acordo com o método *standard*, no seguimento da autorização recebida do Banco de Portugal, conforme anteriormente referido.

O apuramento dos requisitos de fundos próprios resulta da aplicação de um conjunto de ponderadores ao indicador relevante, que são diferenciados em função dos segmentos de atividade em que aquele se decompõe, de acordo com as definições regulamentares.

O enquadramento deste cálculo está suportado pelo Título III do CRR, para além de esclarecimentos adicionais prestados pelo Banco de Portugal, nomeadamente no que respeita às rubricas contabilísticas consideradas na determinação do indicador relevante.

### 10.1. INDICADOR RELEVANTE

O indicador relevante resulta do somatório da margem financeira, dos dividendos recebidos, com exceção dos rendimentos de imobilizações financeiras com a natureza de “quase capital” – suprimentos –, das comissões líquidas, dos resultados em operações financeiras associados a operações de negociação e dos outros proveitos de exploração. Destes últimos excluem-se os decorrentes da alienação de participações financeiras e de outros ativos, os de operações descontinuadas e os devidos a diferenças de consolidação negativas. São ainda adicionadas ao indicador as recuperações de juros vencidos e despesas, que, em base consolidada, se encontram registados na rubrica de reversões de perdas de imparidade.

No entanto, nem as indemnizações recebidas decorrentes de seguros contratados nem os proveitos da atividade seguradora propriamente dita acrescem ao valor do indicador relevante. Finalmente, os outros custos de exploração não podem contribuir para reduzir o valor do indicador relevante, com exceção dos custos com *outsourcing* prestado por entidades exteriores ao Grupo ou por entidades que não estejam submetidas às disposições do Decreto-Lei n.º 104/2007, de 3 de abril.

Os valores assim obtidos para as rubricas anteriormente identificadas são ajustados pelos montantes não correntes da atividade que eventualmente se encontrem ainda integrados no indicador relevante.

### 10.2. RISCO OPERACIONAL – MÉTODO STANDARD

Os requisitos de fundos próprios calculados de acordo com o método *standard* são determinados pela média dos últimos três anos da soma dos indicadores relevantes ponderados pelo risco, calculados em cada ano, relativamente aos segmentos de atividade e aos ponderadores de risco que se encontram definidos no artigo 317.º do CRR, cujo âmbito corresponde genericamente ao seguinte:

- Financiamento das Empresas (sujeito a um ponderador de 18%): atividades de tomada firme e serviços relacionados, análise de investimentos e outras atividades de consultoria financeira;
- Negociação e Vendas (sujeito a um ponderador de 18%): negociação por conta própria e atividades de intermediação nos mercados monetários e de instrumentos financeiros;
- Intermediação Relativa à Carteira de Retalho (sujeito a um ponderador de 12%): colocação de instrumentos financeiros sem tomada firme e intermediação de ordens relativas a instrumentos financeiros, por conta de Clientes particulares e pequenos negócios;
- Banca Comercial (sujeito a um ponderador de 15%): receção de depósitos e concessão de crédito e de garantias e assunção de outros compromissos perante empresas;
- Banca de Retalho (sujeito a um ponderador de 12%): receção de depósitos e concessão de crédito e de garantias e assunção de outros compromissos perante Clientes particulares e pequenos negócios;
- Pagamento e Liquidação (sujeito a um ponderador de 18%): operações de pagamento e atividades de emissão e gestão de meios de pagamento;
- Serviços de Agência (sujeito a um ponderador de 15%): serviços associados à guarda e administração de instrumentos financeiros;
- Gestão de Ativos (sujeito a um ponderador de 12%): atividades de gestão de fundos de investimento e de carteiras individuais.

O indicador relevante ponderado pelo risco para um dado segmento poderá, num determinado ano, ser negativo (contrabalançando indicadores ponderados positivos associados aos demais segmentos). Contudo, se, nesse ano, o somatório dos indicadores relevantes ponderados pelo risco de todos os segmentos de atividade for negativo, o valor a considerar no numerador será zero.

O indicador relevante por segmentos de atividade, em base consolidada, resultou da agregação dos valores obtidos para os perímetros de Portugal bem como de cada uma das operações do Grupo no estrangeiro, determinados com base em critérios homogêneos e comuns a todas as geografias.

O indicador relevante por segmentos de atividade para Portugal e para a Polónia foi calculado com base nas respetivas demonstrações financeiras, complementada com informação recolhida dos seus sistemas de informação de gestão, enquanto para as restantes operações no estrangeiro se recorreu à informação contabilística. No que respeita à subsidiária na Polónia, todo o processo de cálculo foi conduzido localmente, por se tratar de uma operação com uma atividade diversificada, que requer o contributo de sistemas de informação de gestão próprios. Em contrapartida, as restantes subsidiárias no estrangeiro, que têm uma atividade padronizada e concentrada no segmento de Retalho, foram tratadas centralmente.

A segmentação do indicador relevante da atividade em Portugal e na operação polaca baseou-se em informação por segmentos de negócio que é produzida para efeitos de gestão interna e de divulgação ao mercado. Numa primeira fase, os segmentos de negócio foram identificados com os segmentos de risco operacional que com eles apresentam maiores semelhanças de perímetro, tendo-se efetuado seguidamente as transferências necessárias entre os vários segmentos, de soma nula, para atingir um perímetro concordante com o exigido para efeitos do risco operacional, para cada um deles.

Paralelamente, o apuramento do indicador relevante por segmentos de atividade para as operações do Grupo no estrangeiro, com exclusão da Polónia, baseou-se nas demonstrações financeiras de cada uma das subsidiárias, tal como referido. Tendo em consideração que estas subsidiárias desenvolvem uma atividade de retalho, foram afetadas, numa primeira instância, ao segmento Banca de Retalho, com exceção dos valores registados pela rubrica de resultados em operações financeiras, que, pela sua natureza, são imediatamente colocados no segmento Negociação e Vendas, efetuando-se de seguida as transferências que permitem atingir uma segmentação concordante com o perímetro definido para o indicador relevante. Em 31 de dezembro de 2017, este cálculo foi efetuado para as operações da Suíça, de Moçambique, do Millennium bcp Bank & Trust, com sede nas Ilhas Caimão, para além do ActivoBank, que, embora desenvolvendo a sua atividade em Portugal, verifica os mesmos pressupostos e, portanto, segue a mesma metodologia.

Concluídos estes procedimentos e a consolidação das atividades do Grupo, obteve-se o indicador relevante segmentado em conformidade com os requisitos definidos para efeitos do risco operacional, ao qual se aplicou a metodologia de cálculo e os ponderadores anteriormente referidos e se obtiveram os respetivos requisitos de capital.

Em 31 de dezembro de 2017, o Grupo reportou 286 milhões de euros de requisitos de fundos próprios para risco operacional, que compararam com 261 milhões de euros em 31 de dezembro de 2016, determinados em função da informação apresentada no Quadro 63.

## QUADRO 63 - INDICADOR RELEVANTE DO RISCO OPERACIONAL

Atividades	Indicador relevante 2017		
	2015	2016	2017
(Milhares de euros)			
<b>1. MÉTODO DO INDICADOR BÁSICO</b>			
<b>2. MÉTODO STANDARD</b>	2.012.239	2.067.059	2.287.535
- Financiamento das empresas - <i>corporate finance</i>	25.732	26.571	20.267
- Negociação e vendas	59.008	110.694	201.032
- Intermediação relativa à carteira de retalho	15.605	22.259	22.599
- Banca comercial	595.195	528.726	532.714
- Banca de retalho	1.171.260	1.242.620	1.375.941
- Pagamento e liquidação	82.552	81.657	82.104
- Serviços de agência	37.370	28.827	23.373
- Gestão de ativos	25.517	25.705	29.506
<b>MÉTODO DE MEDIÇÃO AVANÇADA</b>			

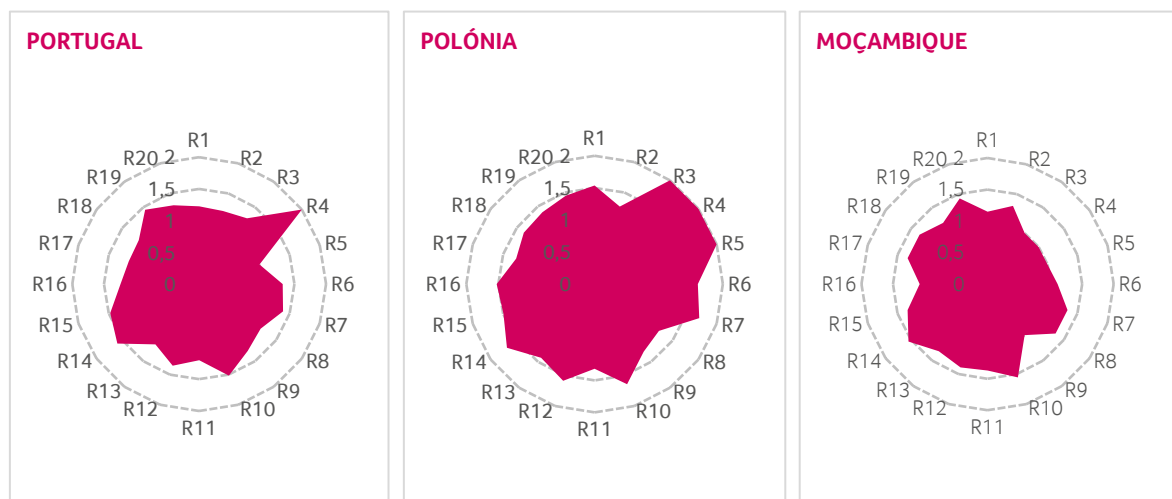
Atividades	Indicador relevante 2016		
	2014	2015	2016
<b>1. MÉTODO DO INDICADOR BÁSICO</b>			
<b>2. MÉTODO <i>STANDARD</i></b>	1.803.587	2.012.239	2.067.059
- Financiamento das empresas - <i>corporate finance</i>	21.396	25.732	26.571
- Negociação e vendas	-158.204	59.008	110.694
- Intermediação relativa à carteira de retalho	23.485	15.605	22.259
- Banca comercial	659.978	595.195	528.726
- Banca de retalho	1.115.567	1.171.260	1.242.620
- Pagamento e liquidação	85.994	82.552	81.657
- Serviços de agência	32.850	37.370	28.827
- Gestão de ativos	22.521	25.517	25.705
<b>MÉTODO DE MEDIÇÃO AVANÇADA</b>			

### 10.3. GESTÃO DO RISCO OPERACIONAL

A gestão do risco operacional assenta numa estrutura de processos *end-to-end*, definida para cada uma das subsidiárias do Grupo, tendo a responsabilidade pela sua gestão sido atribuída a *process owners* que têm por missão: caracterizar as perdas operacionais capturadas no contexto dos seus processos; realizar a autoavaliação dos riscos (RSA); identificar e implementar as ações adequadas para mitigar exposições ao risco, contribuindo para o reforço do ambiente de controlo interno; e monitorizar os indicadores de risco (KRI).

Nos gráficos seguintes apresentam-se os resultados dos últimos RSA realizados em Portugal, na Polónia e em Moçambique, relativamente ao *score* médio de cada uma das 20 sub-tipologias de risco definidas para o risco operacional, no conjunto dos processos avaliados, sendo que a linha exterior representa um *score* de 2,5, numa escala de 1 (menos grave) a 5 (mais grave).

#### GRÁFICO 3- RESULTADOS DO *RISK SELF-ASSESSMENT*



R1 Fraude interna e roubo  
R2 Execução de transações não autorizadas  
R3 Relações com colaboradores  
R4 Violação dos regulamentos de higiene e segurança  
R5 Discriminação sobre colaboradores  
R6 Perda de colaboradores-chave  
R7 *Hardware e Software*

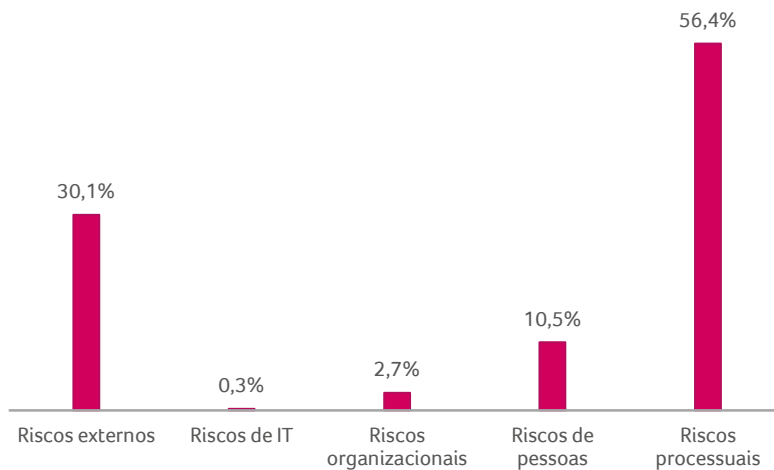
R8 Infraestruturas de comunicações  
R9 Segurança de sistemas  
R10 Execução e manutenção de transações  
R11 Monitorização e reporte  
R12 Relações com clientes  
R13 Conceção de produtos/serviços  
R14 Fraude externa e roubo

R15 Desastres e danos nos ativos  
R16 Obrigações regulamentares, legais e fiscais  
R17 Práticas comerciais ou de mercado incorretas  
R18 Riscos de Projetos  
R19 Outsourcing  
R20 Outros problemas de relações com terceiros

As perdas operacionais identificadas são registadas na aplicação de gestão de risco operacional do Grupo e relacionadas com o respetivo processo, sendo valorizadas e caracterizadas de acordo com a sua natureza. Sempre que aplicável, é associada a cada evento de perda uma dada ação de mitigação.

Os gráficos seguintes caracterizam o perfil das perdas operacionais acumuladas até 31 de dezembro de 2017.

**GRÁFICO 4 – PERFIL DAS PERDAS OPERACIONAIS POR CAUSA**



**GRÁFICO 5 – PERFIL DAS PERDAS OPERACIONAIS POR GEOGRAFIA**

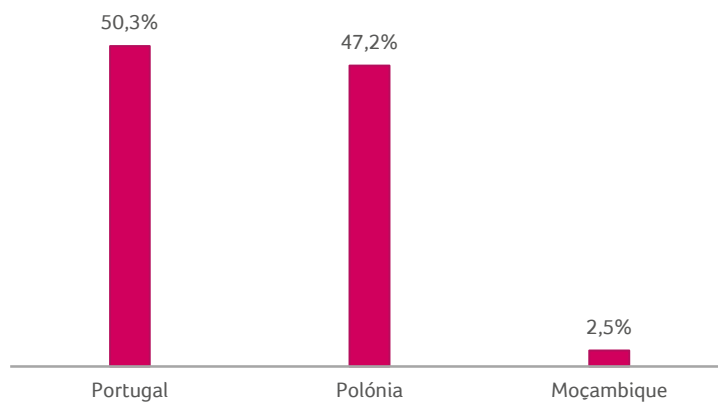


GRÁFICO 6 – PERFIL DAS PERDAS OPERACIONAIS POR CLASSE DE VALOR (EM EUROS)

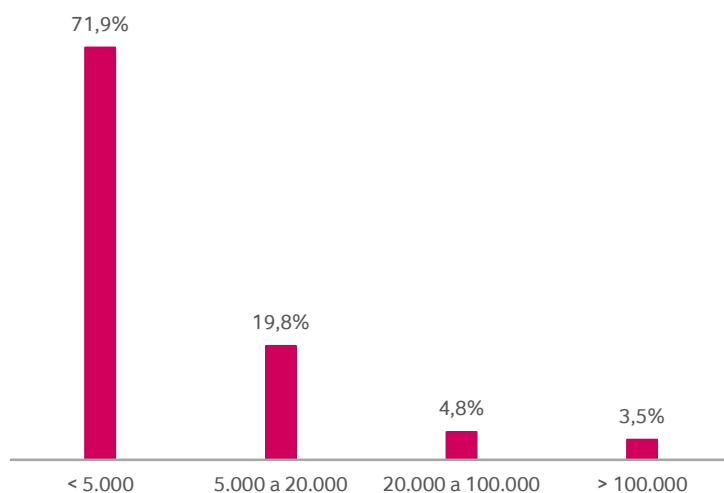
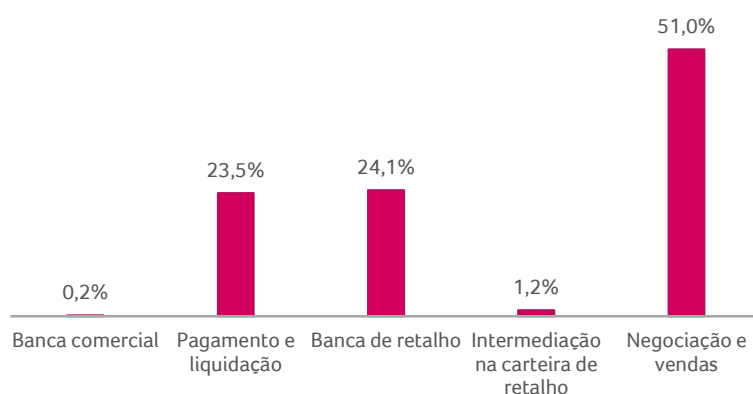


GRÁFICO 7 – PERFIL DAS PERDAS OPERACIONAIS POR SEGMENTO DE ATIVIDADE BANCÁRIA



Está identificado um conjunto de KRI que são utilizados para monitorizar os riscos dos processos das diversas operações do Grupo. Estes KRI são instrumentos de gestão representados por métricas que visam identificar alterações no perfil dos riscos ou na eficácia dos controlos, de modo a permitir atuar preventivamente e evitar que situações de risco potencial se materializem em perdas efetivas. Na gestão dos processos são também utilizados indicadores de desempenho e de controlo (*Key Performance Indicators* e *Key Control Indicators*), cuja monitorização embora mais orientada para aferir a eficiência operativa, contribui também para a deteção de riscos.

A análise de cenários é um exercício em que participam todos os *macro-process owners* e outros Diretores Coordenadores de Direções selecionadas, orientado para a avaliação de riscos potenciais de elevada severidade, que tem por finalidade quantificar o impacto de eventos extremos (baixa frequência / alta severidade) e relevantes, mesmo que nunca se tenham verificado no Banco. Os resultados deste exercício são incorporados no modelo desenvolvido para determinar a adequação do capital interno (ICAAP) e a informação proporcionada é utilizada também na gestão e mitigação do risco, contribuindo para o reforço do ambiente de controlo interno.

Paralelamente, o Grupo continuou a reforçar e aperfeiçoar a sua gestão de continuidade de negócio ao longo de 2017, com enfoque na atualização de estratégias, procedimentos e documentação existente e na realização de exercícios regulares de recuperação de negócio, recuperação tecnológica e de gestão de crise, de forma a

melhorar a sua capacidade de resposta a incidentes em articulação com todas as equipas envolvidas nas suas diferentes fases.

Esta temática, cujo objetivo é assegurar a continuidade da execução das principais atividades, de negócio ou suporte ao negócio, em caso de catástrofe ou de contingência importante, é abordada no Grupo por via de duas vertentes distintas mas complementares:

- O *Disaster Recovery Plan*, para os sistemas e as infraestruturas de comunicações; e
- O Plano de Continuidade de Negócio, para as pessoas, instalações e equipamentos requeridos para o suporte mínimo dos processos selecionados, considerados como críticos.

De referir que a gestão desta área específica de risco operacional é desenhada, promovida e coordenada por uma unidade de estrutura específica, transversal ao Grupo.

Além disso, o Grupo mantém uma política de contratação de seguros como instrumento de mitigação dos potenciais impactos financeiros associados à ocorrência de riscos operacionais, através da transferência, total ou parcial, de riscos de natureza patrimonial, pessoal ou ligados a responsabilidades perante terceiros.

As propostas para novos seguros são submetidas pelos *process owners*, no âmbito das competências de gestão do risco operacional inerentes aos seus processos, ou apresentadas pelos responsáveis de área ou de unidade orgânica, sendo analisadas pelo Comité de Risco Operacional e Controlo Interno e alvo de decisão da CE. No âmbito da contratação de seguros, em Portugal, as funções técnicas e comerciais especializadas envolvidas estão atribuídas à Unidade de Gestão de Seguros (UGS), uma unidade transversal a todas as entidades do Grupo que operam em Portugal. A UGS partilha informação com o *Risk Office*, visando, assim, o reforço das coberturas das apólices em causa e a qualidade da base de dados de perdas operacionais.