

2. GESTÃO DE RISCOS NO GRUPO

2.1. PRINCÍPIOS DE GESTÃO DE RISCOS

O Grupo está sujeito a riscos de natureza diversa relacionados com o desenvolvimento da sua atividade. A gestão de riscos das diversas empresas do Grupo obedece a princípios, metodologias e procedimentos de controlo e reporte, os quais são definidos de modo centralizado, em coordenação com os departamentos locais respetivos e atendendo aos riscos específicos de cada negócio.

A política de gestão de riscos do Grupo visa a identificação, avaliação, acompanhamento e controlo de todos os riscos materiais a que a instituição se encontra exposta, tanto por via interna como externa, por forma a assegurar que os mesmos se mantêm em níveis compatíveis com a tolerância ao risco pré-definida pelo órgão de administração.

Neste âmbito, assume uma particular relevância o acompanhamento e controlo dos principais tipos de riscos – salientando-se os riscos de crédito, de mercado, operacional, de liquidez e do fundo de pensões – que são intrínsecos à atividade do Grupo e que se definem seguidamente:

- Risco de crédito – o risco de crédito reflete as perdas potenciais e a incerteza quanto aos retornos esperados, por incapacidade do tomador do empréstimo – e do seu garante, se existir – ou do emissor de um título ou da contraparte de um contrato, em cumprir as suas obrigações.
- Risco de mercado – o conceito de risco de mercado reflete a perda potencial que pode ser registada por uma determinada carteira em resultado de alterações de taxas de juro e de câmbio, e/ou dos preços dos diferentes instrumentos financeiros que a compõem, considerando quer as correlações existentes entre eles, quer as respetivas volatilidades.
- Risco operacional – o risco operacional traduz as perdas potenciais resultantes de falhas ou inadequações dos processos internos, de pessoas ou dos sistemas, ou ainda as perdas potenciais resultantes de eventos externos.
- Risco de liquidez – o risco de liquidez reflete a incapacidade do Grupo em cumprir as suas obrigações no momento do respetivo vencimento sem incorrer em perdas significativas decorrentes de uma degradação das condições de financiamento (risco de financiamento) e/ou de venda dos seus ativos por valores inferiores aos valores de mercado (risco de liquidez de mercado).
- Risco do fundo de pensões de benefício definido – o risco do fundo de pensões decorre da desvalorização potencial dos ativos do fundo de pensões de benefício definido ou da diminuição dos respetivos retornos esperados, que impliquem a efetivação de contribuições não previstas.

Os riscos de crédito, de mercado e operacional foram objeto de cálculo de requisitos de fundos próprios no âmbito da informação regulamentar sobre adequação de capital do Pilar I de Basileia, assim como o risco de liquidez, que é quantificado através dos rácios definidos pela CRD IV/CRR. Todos estes riscos, bem como o risco do fundo de pensões, são tratados no âmbito dos testes de esforço incluídos no Plano de Capital e Liquidez do Grupo.

Destacam-se, no âmbito da gestão de risco/prudencial, em 2017, os seguintes desenvolvimentos e ações:

- Implementação dos desenvolvimentos internos necessários para a implementação das IFRS9, a par da participação nos estudos de impacto deste novo enquadramento (com reporte à EBA);
- Execução do exercício de *stress testing* de 2017, específico, sobre o risco de taxa de juro da carteira bancária;
- Aprovação da nova taxonomia de riscos para efeitos de ICAAP, identificação e quantificação dos mesmos no âmbito deste processo e elaboração do relatório de Pilar II;
- Aprovação pela Supervisão dos novos modelos de LGD/ELBE para Retalho do Bank Millennium (Polónia);
- Aprovação pela Supervisão da abordagem IRB para ativos financeiros decorrentes da participação do Grupo (em Portugal) em Organismos de Investimento Coletivo;
- Apresentação de pedidos de autorização para PPU (*Permanent Partial Use*) da abordagem padrão para exposições relativas a créditos tarifários sobre o sistema elétrico nacional e para exposições de créditos;
- Apresentação de pedidos de alterações materiais aos modelos LGD/ELBE Retalho e Corporate para Portugal, com novas estimativas e segmentações para estes parâmetros;
- Implementação de atualizações ao modelo interno de riscos de mercado (VaR);
- Implementação de solução informática de suporte à gestão e registo dos modelos internos (MRM - *Model Risk Management*), visando o reforço das práticas de *governance* dos riscos de modelo;

- Lançamento do 'Projeto BCBS 239' (*Principles for effective risk data aggregation and risk reporting*) e nomeação do CDO (*Chief Data Officer*), tendo em vista a conformidade do Banco com os princípios do Comité de Basileia relativos ao governo e qualidade dos dados.

2.2. ORGANIZAÇÃO INTERNA

Os órgãos sociais são o Conselho de Administração, composto por administradores não executivos e executivos, integrando estes últimos a Comissão Executiva, e a Comissão de Auditoria, composta por administradores não executivos e por um Revisor Oficial de Contas. O Banco dispõe ainda de um Conselho de Remunerações e Previdência e de um Conselho Estratégico Internacional.

No domínio da gestão dos riscos, o Conselho de Administração do Millennium bcp é o órgão responsável pela definição da política de risco incluindo-se, neste âmbito, a aprovação dos princípios e regras de mais alto nível que deverão ser seguidos na gestão do risco, cabendo à Comissão Executiva a responsabilidade pela condução dessa política e pela decisão executiva relativa às medidas e ações do âmbito da gestão de risco.

A Comissão de Auditoria, que emana do Conselho de Administração, é responsável pela fiscalização da gestão, assegurando, nomeadamente, o bom funcionamento dos sistemas de gestão e controlo dos riscos, bem como a existência e o cumprimento de políticas de *compliance* e de auditoria adequados, ao nível do Grupo e de cada entidade.

A Comissão de Avaliação de Riscos, que também emana do Conselho de Administração, tem a responsabilidade de aconselhar este último em matérias relacionadas com a definição da estratégia de risco, a gestão de capital e liquidez e a gestão dos riscos.

O Comité de Risco emana da Comissão Executiva e tem a responsabilidade de acompanhar, ao nível executivo, os níveis globais de risco de crédito, de mercado, de liquidez e operacional, assegurando que os mesmos são compatíveis com os objetivos, recursos financeiros disponíveis e estratégias aprovados para o desenvolvimento da atividade do Grupo, numa perspetiva de apoio à tomada de decisões de gestão e de promoção da melhor articulação das decisões de gestão corrente na organização.

Para além do Comité de Risco, o Banco tem ainda três Comités especializados: o Comité de Crédito em Risco, o Comité de Acompanhamento do Risco dos Fundos de Pensões e o Comité de Acompanhamento do Risco Operacional e Controlo Interno.

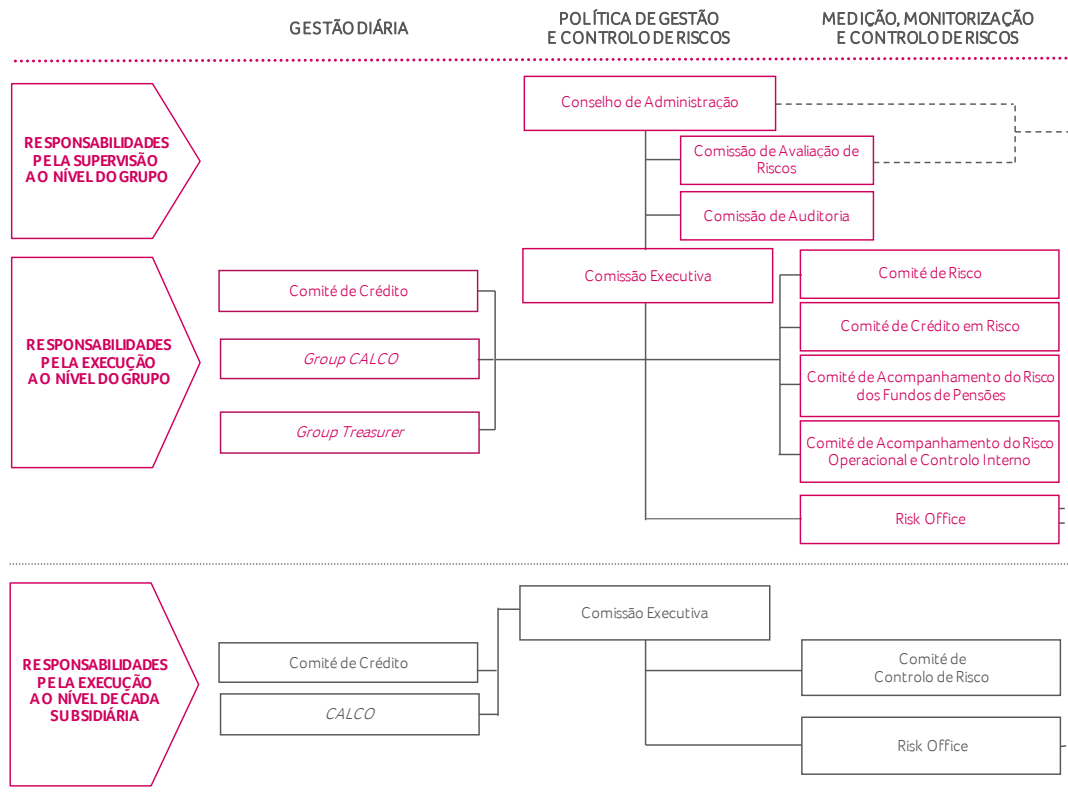
O *Risk Office* apoia o Comité de Risco, informando este órgão sobre o nível de risco do Grupo, propondo medidas para melhorar o respetivo controlo, implementando os limites de tomada de risco aprovados. O responsável pelo *Risk Office* tem poder de veto em qualquer decisão que não esteja sujeita a aprovação pelo Conselho de Administração ou pela Comissão Executiva e que possa ter impacto nos níveis de risco do Grupo.

Todas as entidades incluídas no perímetro de consolidação do Banco regem a sua atuação pelos princípios e orientações estabelecidos centralmente pelo Comité de Risco, sendo que as principais subsidiárias no estrangeiro estão dotadas de estruturas locais de *Risk Office*, dimensionadas de acordo com os riscos inerentes à respetiva atividade. Nessas subsidiárias foi também instituído um Comité de Controlo de Risco, com a responsabilidade pelo controlo do risco a nível local, na qual participa o responsável pelo *Risk Office*.

Por delegação do Conselho de Administração do Banco, o *Group CALCO* ("*Capital, Assets and Liabilities Management Committee*") foi responsável pela gestão do capital global do Grupo, gestão de ativos e passivos e definição de estratégias de gestão da liquidez ao nível consolidado. O *Group CALCO* teve a responsabilidade pela gestão estrutural dos riscos de mercado e liquidez, incluindo a monitorização da execução do plano de liquidez, a definição dos preços de transferência e das regras de alocação de capital, a tomada de decisões e a monitorização da cobertura de posições específicas e do *Investment Portfolio*.

A figura seguinte ilustra o *framework* de governo da gestão de risco, no qual estão incluídos os órgãos já referidos, bem como o Comité de Crédito, com a responsabilidade de apreciar e decidir sobre propostas de concessão de crédito a Clientes do Banco.

QUADRO 6 - MODELO DE GESTÃO DOS RISCOS



2.3. AVALIAÇÃO DE RISCOS

2.3.1. RISCO DE CRÉDITO

A concessão de crédito fundamenta-se na prévia classificação de risco dos Clientes e na avaliação rigorosa do nível de proteção proporcionado pelos colaterais subjacentes. Com este objetivo, é utilizado um sistema único de notação de risco, a *Rating Master Scale*, baseada na Probabilidade de Incumprimento esperada (PD – *Probability of Default*), permitindo uma maior capacidade discriminante na avaliação dos Clientes e uma melhor hierarquização do risco associado.

A *Rating Master Scale* permite também identificar os Clientes que evidenciam sinais de degradação da capacidade creditícia e, em particular, os que estão classificados, no âmbito prudencial, na situação de incumprimento. Todos os sistemas e modelos de *rating* utilizados no Grupo foram devidamente calibrados para a *Rating Master Scale*. O Grupo utiliza também uma escala interna de “níveis de proteção” enquanto elemento direcionado para a avaliação da eficácia dos colaterais na mitigação do risco de crédito, promovendo uma colateralização do crédito mais ativa e uma melhor adequação do *pricing* ao risco incorrido.

Com o objetivo de avaliar adequadamente os riscos de crédito, o Grupo definiu um conjunto de macrosegmentos e segmentos que são tratados através de diferentes sistemas e modelos de *rating* e permitem relacionar o grau de risco interno e a PD dos Clientes, assegurando uma avaliação de risco que entra em linha de conta com as características específicas dos Clientes, em termos dos respetivos perfis de risco.

A avaliação feita por estes sistemas e modelos de *rating* resulta nos graus de risco da *Master Scale*, com quinze graus, dos quais os três últimos correspondem a situações de degradação relevante da qualidade creditícia dos Clientes e se designam por “graus de risco processuais”. Os graus de risco não processuais são atribuídos pelos sistemas de *rating* com modelos de decisão automática ou pela Direção de *Rating* e são revistos/atualizados periodicamente ou sempre que ocorram eventos que o justifiquem.

As estimativas internas de Perda em caso de Incumprimento (LGD – *Loss Given Default*) e de Fatores de Conversão de Crédito (CCF) são suportadas por metodologias validadas pelo Supervisor no âmbito da aprovação de abordagens baseadas nas metodologias IRB. As estimativas das LGD são produzidas com recurso a um modelo que recolhe e analisa os dados históricos de perdas por risco de crédito e desconta todos os cash-flows inerentes aos processos de recuperação respetivos, enquanto as estimativas próprias dos CCF resultam da análise de dados relativos à utilização de linhas e limites de crédito ou de execução de garantias prestadas, no horizonte temporal

de um ano antes de ocorridos os *defaults*. As estimativas próprias de CCF (ou os valores regulamentares para estes fatores) aplicam-se à globalidade das posições fora de balanço.

O nível de desenvolvimento dos processos e sistemas que o Grupo tem afetos à gestão e controlo do risco de crédito permitiu ao Supervisor acolher favoravelmente a candidatura do Grupo à utilização de metodologias IRB para o cálculo de requisitos regulamentares de capital relativos a este tipo de risco e para as principais classes de risco, com efeitos a 31 de dezembro de 2010, para as atividades do Grupo em Portugal, a que se seguiu a autorização conjunta das autoridades de supervisão portuguesa e polaca para a adoção sequencial desta metodologia no Bank Millennium (Polónia) com efeitos a 31 de dezembro de 2012. Com referência a 31 de dezembro de 2013, para as atividades do Grupo em Portugal, o Supervisor autorizou a utilização de estimativas próprias de LGD para a classe de risco “Empresas” bem como modelos de notação interna e estimativas próprias de LGD para as exposições de Promoção Imobiliária.

O Grupo adota uma política de monitorização contínua dos seus processos de gestão de risco de crédito, promovendo alterações e melhorias sempre que consideradas necessárias, visando uma maior consistência e eficácia desses processos.

2.3.2. RISCOS DE MERCADO

A carteira de negociação é constituída por posições detidas pelo Banco cujo objetivo é a obtenção de ganhos a curto prazo, através de venda ou reavaliação. Estas posições são ativamente geridas, transacionam-se sem restrições e podem ser precisa e frequentemente avaliadas. Nas posições em causa incluem-se os títulos e os derivados de atividades de vendas efetuadas no âmbito da atividade corrente da Tesouraria. Na carteira bancária são incluídas todas as restantes posições, nomeadamente, o financiamento, a carteira de investimento, a atividade comercial e a atividade estrutural.

De modo a garantir que os níveis de risco incorridos nas diversas carteiras estão de acordo com os níveis de tolerância ao risco do Grupo, são definidos vários limites para riscos de mercado (revistos com periodicidade mínima anual) que se aplicam a todas as carteiras que, de acordo com o modelo de gestão, estão sujeitas a esse tipo de riscos.

Estes limites são definidos com base nas mesmas métricas de risco de mercado utilizadas pelo Grupo com vista ao seu controlo e à sua monitorização, sendo acompanhados pelo *Risk Office* numa base diária (ou intra-diária, no caso das áreas de mercados financeiros, que englobam as carteiras de negociação e de financiamento).

Para além destes limites de risco, são ainda definidos limites de *stop loss* para as áreas de mercados financeiros, com base em múltiplos dos limites de risco previamente definidos, visando limitar as perdas máximas que podem ocorrer nestas áreas. Quando estes limites são atingidos, é obrigatória uma revisão da estratégia e dos pressupostos relativos à gestão das posições em causa.

Para efeitos do controlo do risco de mercado nos vários *portfolios* próprios é utilizada uma medida integrada de risco que engloba as principais componentes de risco de mercado identificadas pelo Grupo: risco genérico, risco específico, risco não linear e risco de mercadorias. A medida utilizada na avaliação do risco genérico de mercado – relativo a risco de taxa de juro, risco cambial, risco de ações e risco de preço dos *Credit Default Swaps* é o VaR (*Value-at-Risk*). O cálculo do VaR é efetuado com base na aproximação analítica definida na metodologia desenvolvida pela *RiskMetrics*, sendo calculado considerando um horizonte temporal de dez dias úteis e um nível de significância de 99%.

Utiliza-se igualmente um modelo de avaliação do risco específico associado à detenção de títulos (obrigações, ações, certificados, etc.) e de derivados cuja performance esteja diretamente ligada ao valor de títulos. Com as necessárias adaptações, este modelo segue a metodologia *standard* definida no CRDIV/CRR.

São ainda utilizadas medidas complementares nos restantes tipos de risco, nomeadamente uma medida de risco não linear que incorpora o risco de opções não coberto no modelo VaR, com um intervalo de confiança de 99%, e uma metodologia *standard* no risco de mercadorias. Estas medidas são integradas no indicador de risco de mercado com o pressuposto conservador de correlação perfeita entre os diversos tipos de risco (*worst-case scenario*).

São apurados valores de capital em risco, quer em base individual para cada uma das carteiras de posições das áreas com responsabilidade na tomada e gestão de riscos, quer em termos consolidados, considerando o efeito de diversificação existente entre as diferentes carteiras.

De modo a assegurar que o modelo de VaR adotado é adequado para avaliar os riscos envolvidos nas posições assumidas, encontra-se instituído um processo de *backtesting*, realizado numa base diária, através do qual os indicadores de VaR são confrontados com os verificados. Este *backtesting* é realizado tanto de forma hipotética (utilizando a carteira estática utilizada para cálculo do VaR e as variações de mercado ocorridas), como numa base real (utilizando o resultado real da carteira expurgado de resultados de intermediação).

A avaliação do risco de taxa de juro originado por operações da carteira bancária é feita através de um processo de análise de sensibilidade ao risco, realizado todos os meses, para o universo de operações que integram o balanço consolidado do Grupo.

Para esta análise são consideradas as características financeiras dos contratos disponíveis nos sistemas de informação de gestão do Grupo. Com base nestes dados é efetuada a respetiva projeção dos fluxos de caixa esperados, de acordo com as datas de *repricing* e eventuais pressupostos de pré-pagamentos considerados.

A agregação, para cada uma das moedas analisadas, dos fluxos de caixa esperados em cada um dos intervalos de tempo permite determinar os *gaps* de taxa de juro por prazo de *repricing*.

A sensibilidade ao risco de taxa de juro do balanço em cada moeda é calculada pela diferença entre o valor atual do *mismatch* de taxa de juro descontado às taxas de juro de mercado e o valor descontado dos mesmos fluxos de caixa simulando deslocções paralelas da curva de taxa de juro de mercado.

Em complemento à abordagem acima, o Banco calcula mensalmente o impacto na margem financeira, projetada para os 12 meses seguintes, decorrentes de alterações nas taxas de juro de mercado (método NII). Para o efeito, são considerados todos os produtos geradores de juros do ativo, passivo e fora de balanço, sendo o cálculo dos fluxos de caixa de juros realizado com base nas características de *repricing* e de amortização dos produtos e em *yield curves* a 12 meses projetadas de acordo com os métodos “*cash and carry trade*” e “*non-arbitrage principle*”. Neste exercício é assumido um balanço estático a 12 meses em que para cada amortização é gerada uma exposição com as mesmas características de maturidade e preço.

O Grupo realiza regularmente operações de cobertura com o mercado, tendo em vista reduzir o *mismatch* de taxa de juro das posições de risco associada à carteira de operações pertencentes às áreas comercial e estrutural.

No âmbito da gestão dos riscos de mercado, em 2017, o Grupo continuou a desenvolver esforços no sentido da melhoria contínua do *framework* de gestão dos riscos de mercado, o que levou ao reforço dos mecanismos de controlo dos pressupostos do modelo interno utilizado (VaR), à atualização do *Risk Appetite* para risco de mercado, designadamente a revisão dos limites estabelecidos para as diferentes áreas e à revisão e formalização dos manuais internos que definem a operacionalização do controlo de riscos de mercado em consonância.

Entre as suas principais responsabilidades, a Área de Riscos de Mercado e Liquidez do Banco é responsável por:

- Propor e implementar políticas e metodologias de gestão de riscos de mercado para a respetiva identificação, mensuração, limite, acompanhamento, mitigação e reporte;
- Participar na gestão estrutural do risco de mercado, em particular no processo de planeamento;
- Medir, acompanhar e reportar as posições de risco e os resultados de exercícios de *stress tests*, bem como o cumprimento dos limites internos estabelecidos;
- Modelizar o sistema de gestão dos riscos de mercado e assegurar as respetivas atualizações;
- Reportar ao Comité Executivo qualquer excesso verificado aos limites, bem como, verificar o cumprimento dos processos de ratificação e aprovação exigidos;
- Verificar da implementação operacional, na plataforma de *front-office*, do sistema de gestão de riscos de mercado;
- Analisar novos produtos previamente ao seu lançamento; e
- Coordenar com as entidades relevantes do Grupo a definição das estratégias de negociação, validando a respetiva conformidade com a política e limites definidos.

Por outro lado, o *Risk Office*, no qual está integrada a Área de Risco de Mercado e Liquidez, atua de forma independente – orgânica e funcionalmente – relativamente a todas as áreas tomadoras de riscos de mercado, o que reforça a autonomia das suas funções de gestão, acompanhamento e controlo destes riscos, orientadas para um perfil de risco de acordo com os objetivos estratégicos do Grupo.

2.3.3. RISCO OPERACIONAL

Na gestão e controlo do risco operacional, o Grupo tem vindo a adotar, de forma crescente e muito relevante, um conjunto de princípios, práticas e mecanismos de controlo claramente definidos, documentados e implementados, de que são exemplos: a segregação de funções; as linhas de responsabilidade e respetivas autorizações; a definição de limites de tolerância e de exposição aos riscos; os códigos deontológico e de conduta; os indicadores-chave de risco (KRI – *Key Risk Indicators*)¹; os controlos de acessos, físicos e lógicos; as atividades de reconciliação; os relatórios de exceção; o processo estruturado para a aprovação de novos produtos; os planos de contingência; a contratação de seguros, para a transferência total ou parcial de riscos; e a formação interna sobre processos, produtos e sistemas.

¹ Os KRI são métricas cuja monitorização permite identificar alterações no perfil dos riscos ou da eficácia dos controlos, possibilitando a deteção de oportunidades para o lançamento de ações corretivas para prevenir perdas efetivas. A utilização deste instrumento de gestão abrange todos os processos das principais geografias onde o Grupo desenvolve atividades.

O aumento da eficiência na identificação, avaliação, controlo e mitigação das exposições ao risco tem passado também, pelo reforço do sistema de gestão de risco operacional do Grupo, que abrange as principais operações no exterior, beneficiando ainda de uma aplicação de suporte comum a todas as subsidiárias e do acompanhamento assegurado pelo *Risk Office* do Grupo.

A gestão do risco operacional assenta numa estrutura de processos *end-to-end*, definida para todas as subsidiárias do Grupo, que faculta, dessa forma, uma perceção mais abrangente dos riscos e do impacto das medidas corretivas lançadas para os mitigar, decorrente de uma visão integrada das atividades desenvolvidas ao longo da cadeia de atividades de cada processo.

O conjunto dos processos definidos para cada entidade é dinâmico, sendo adequado em função das alterações de práticas operacionais e de negócio de cada uma, por forma a cobrir todas as atividades relevantes desenvolvidas, estando a revisão dos processos assegurada por unidades de estrutura dedicadas.

A responsabilidade pela gestão dos processos foi atribuída a *process owners* que têm por missão: caracterizar as perdas operacionais capturadas no contexto dos seus processos; realizar a autoavaliação dos riscos (RSA – *Risks Self-assessment*); identificar e implementar as ações adequadas para mitigar exposições ao risco, contribuindo para o reforço do ambiente de controlo interno; e monitorizar os KRI.

Os exercícios de RSA têm como objetivo promover a identificação e a mitigação (ou mesmo eliminação) de riscos, atuais ou potenciais, no âmbito de cada processo. A classificação de cada risco é obtida através do seu posicionamento numa matriz de tolerância, para três cenários diferentes, o que permite: determinar o risco inerente aos processos, sem considerar os controlos existentes (Risco Inerente); avaliar a exposição dos vários processos aos riscos, considerando a influência dos controlos existentes (Risco Residual); e, identificar o impacto das oportunidades de melhoria na redução das exposições mais significativas (Risco Objetivo).

Estes exercícios são baseados em *workshops*, assistidos pelo *Risk Office* e com a participação dos *process owners* e *process managers* ou em questionários enviados aos *process owners* para atualização dos resultados, em função de critérios de atualização pré-definidos.

Os *process owners* têm um papel relevante na dinamização da captura de dados sobre as perdas verificadas no âmbito dos respetivos processos, que identificam no âmbito do acompanhamento sistemático das respetivas atividades, por via de notificações de qualquer colaborador, ou através de informação das Direções na sequência da autorização de custos relacionados com erros operacionais. O *Risk Office* assegura a completude da base de dados, notificando os *process owners* sobre eventos que ainda não estejam refletidos na mesma, utilizando informação disponibilizada por várias áreas, tais como a contabilidade, o centro de atenção ao cliente e os seguros.

O principal objetivo da captura e registo destes dados é o de reforçar a consciencialização para este tipo de risco e facultar aos *process owners* informação relevante para a gestão dos seus processos, para além de possibilitar a aferição das classificações atribuídas a cada risco, através do *backtesting* dos resultados das autoavaliações.

As perdas operacionais identificadas são relacionadas com um dado processo e registadas na aplicação de gestão de risco operacional do Grupo, sendo caracterizadas pelos respetivos *process owners* e *process managers*.

A caracterização completa de uma perda operacional inclui, para além da descrição da respetiva causa-efeito, a sua valorização e, quando aplicável, a descrição da ação de mitigação identificada (a partir da análise da causa da perda), implementada ou a implementar.

A consolidação do processo de captura de perdas operacionais nas várias subsidiárias do Grupo é evidenciada pela evolução dos respetivos registos na base de dados, sendo a uniformidade de critérios assegurada pela análise da informação por parte do *Risk Office* do Grupo, que promove a disseminação de informação sobre a mitigação de eventos por todas as geografias de atividade do Grupo. Adicionalmente são também conduzidos processos que visam a reconciliação da informação de perdas registadas com elementos contabilísticos.

Em 2017 continuaram a ser realizadas, pelos diversos intervenientes envolvidos na gestão deste risco, as habituais atividades de gestão do risco operacional, visando uma eficiente e sistemática identificação, avaliação, mitigação e controlo das exposições, bem como as devidas tarefas de reporte, quer aos órgãos de gestão do Grupo, quer no domínio regulamentar. Cabe destacar, pela sua relevância na gestão do risco operacional, o lançamento de iniciativas com o objetivo de reforçar os mecanismos para o controlo mais eficiente do risco de *outsourcing*, designadamente, a elaboração de um regulamento interno e a definição de indicadores de performance e risco para, no âmbito dos processos, monitorizar a prestação de serviços pelos *outsourcers*.

2.3.4. RISCO DE LIQUIDEZ

O risco de liquidez consiste na potencial incapacidade do Grupo em cumprir as suas obrigações de reembolso de financiamentos sem incorrer em perdas significativas, seja por condições de financiamento gravosas (risco de financiamento), seja por venda de ativos por valores inferiores aos de mercado (risco de liquidez de mercado).

A avaliação do risco de liquidez do Grupo baseia-se no cálculo e análise de indicadores regulamentares definidos pelas autoridades de supervisão, assim como em outras métricas internas para as quais também se encontram definidos limites de exposição.

A evolução da situação de liquidez do Grupo para horizontes temporais de curto prazo (até 3 meses) é efetuada diariamente com base em dois indicadores definidos internamente (liquidez imediata e liquidez trimestral), que medem as necessidades máximas de tomada de fundos que podem ocorrer num só dia, considerando as projeções de *cash-flows* para períodos de, respetivamente, 3 dias e 3 meses.

O cálculo destes indicadores de liquidez operacional é efetuado adicionando à posição de liquidez do dia de análise os fluxos de caixa futuros estimados para cada um dos dias do horizonte temporal respetivo (3 dias ou 3 meses) para o conjunto de operações intermediadas pelas áreas de mercados, incluindo-se neste âmbito as operações realizadas com Clientes das redes Corporate e Private que pela sua dimensão são obrigatoriamente cotadas pela Sala de Mercados. Ao valor assim calculado é adicionado o montante de ativos considerados altamente líquidos existentes na carteira do Banco, determinando-se o *gap* de liquidez acumulado em cada um dos dias do período em análise.

No que respeita à evolução da liquidez estrutural do Grupo são acompanhados diversos indicadores como o rácio de transformação de depósitos em crédito, os rácios regulamentares LCR (*Liquidity Coverage Ratio*) e NSFR (*Net Stable Funding Ratio*) e ainda o montante disponível do colateral elegível para desconto em bancos centrais. Estes indicadores são acompanhados regularmente e reportados aos órgãos de gestão do Banco. Alguns dos indicadores de liquidez estrutural são métricas integradas no “*Risk Appetite Statement*” do Grupo.

A gestão do risco de liquidez contempla ainda a elaboração de um plano de liquidez anual onde se define a estrutura de financiamento desejada para a evolução prevista dos ativos e passivos do Grupo, incluindo um conjunto de iniciativas e um plano de ação para alcançar essa estrutura de financiamento, quer ao nível do Grupo quer das principais subsidiárias e moedas. Este plano é parte integrante do processo de planeamento do Grupo, sendo aprovado simultaneamente com a aprovação final do orçamento.

Paralelamente, é efetuado o apuramento regular da evolução da posição de liquidez do Grupo, identificando-se todos os fatores que justificam as variações ocorridas. Esta análise é submetida à apreciação do CALCO, visando a tomada de decisões que conduzam à manutenção de condições de financiamento adequadas à prossecução da atividade. O controlo da exposição ao risco de liquidez é da responsabilidade do Comité de Risco.

2.3.5. RISCO DE FUNDO DE PENSÕES DE BENEFÍCIO DEFINIDO

O risco do fundo de pensões de benefício definido manifesta-se na necessidade de realização de contribuições não previstas, devido à desvalorização potencial dos ativos do fundo de pensões de benefício definido ou à diminuição dos respetivos retornos esperados, bem como devido a alterações nos fatores atuariais usados nas projeções do fundo. Este risco é alvo de monitorização regular e acompanhamento da respetiva gestão por parte do Comité de Acompanhamento do Risco dos Fundos de Pensões.