

# SUPERAÇÃO 24

## PLANO

## ESTRATÉGICO



# Sumário executivo

**O ciclo estratégico que agora se inicia reflete a determinação do Millennium em acelerar a transformação e reforçar o posicionamento para o futuro, preparando-se para enfrentar e superar os desafios inerentes ao enquadramento macroeconómico e ao contexto competitivo do setor.**

A execução bem sucedida das principais iniciativas e prioridades do anterior plano estratégico do Millennium foi fundamental para o **percurso consistente de normalização** do banco decorrente da significativa redução de exposições não-produtivas do passado. O plano foi também decisivo para melhorar o grau de preparação do banco para o futuro, **acelerando substancialmente o nível de digitalização**.

Esta trajetória foi particularmente marcada pela evolução em Portugal (redução de 40% em NPEs face a 2018 e aumento da proporção de clientes mobile que atingiu 48% em 2020), mercado onde o banco conseguiu **retomar a tendência de crescimento dos volumes de negócio** (crescimento de ~5% por ano em crédito e recursos de clientes no período 2018-20) e **aumentar a quota de mercado de proveitos** (+0,6 p.p. entre 2018-20), apesar da conjuntura de compressão da margem financeira num quadro de taxas de juro persistentemente baixas.

Esta progressão foi subitamente afetada pelo detonar da pandemia, a qual, entre outros impactos, se tem refletido no aumento dos níveis de risco de crédito. Adicionalmente, na Polónia, apesar do desempenho operacional favorável conseguido pelo banco e da capacidade evidenciada na célere integração do EuroBank, os resultados têm sido condicionados por **desenvolvimentos desfavoráveis relacionados com os créditos hipotecários em moeda estrangeira** (apesar do banco não conceder créditos hipotecários em francos suíços desde 2008).

Ao entrar no próximo ciclo o Millennium enfrenta um enquadramento de instabilidade económica cuja perspetiva de **recuperação se espera que aporte oportunidades de crescimento promissoras**, não obstante o risco de prevalência de baixas taxas de juro e o inerente desafio de rentabilidade. Clientes com expectativas acrescidas, mais digitalização e comércio eletrónico, ameaça crescente das plataformas tecnológicas e dos novos operadores puramente

digitais e o imperativo da sustentabilidade, são fatores que se apresentam simultaneamente como desafios e oportunidades.

A rentabilidade do banco é ainda condicionada pelos desenvolvimentos legislativos em Portugal, nomeadamente relativos a **contribuições obrigatórias para o Fundo de Resolução Nacional** e restrições na aplicação de condições de mercado nos encargos e comissões bancárias.

Neste contexto, tornou-se oportuno proceder à revisão do Plano Estratégico, agora com maior enfoque na atividade em Portugal. Esta atualização foi concebida preservando as prioridades mais relevantes do anterior ciclo estratégico, consolidando o progresso alcançado no ciclo anterior, e adicionando novos elementos consistentes com o novo enquadramento.

Este novo Plano Estratégico reflete a aspiração do Millennium em atingir **níveis robustos de rentabilidade e de qualidade do balanço** e gerir o impacto da crise provocada pela pandemia, **acelerando a diferenciação competitiva do banco em eficiência e no envolvimento com os clientes**, apoiada num atendimento humano qualificado e em novas soluções mobile/digital e novos modelos de negócio, habilitada por talento altamente qualificado e efetivo, em simultâneo **dando resposta aos desafios sociais da sustentabilidade** com enfoque nos riscos das alterações climáticas e nas oportunidades associadas à sua mitigação.

Foram assim definidas as principais prioridades que pautarão a atuação do Millennium em Portugal no novo Ciclo Estratégico, as quais asseguram um equilíbrio entre continuidade e implementação de novas iniciativas que reforçarão a vantagem competitiva e a inovação no posicionamento do Millennium:

**Servir as necessidades financeiras e de proteção dos clientes com soluções personalizadas baseadas no atendimento humano qualificado e numa plataforma mobile líder:** aprofundando relacionamentos de elevado

envolvimento com os clientes, que os capacitem no plano financeiro das suas vidas.

Esta prioridade centra-se em ser o banco de eleição para **as necessidades dos clientes de retalho que se revelam atrativas**, e nas quais o Millennium detém uma **posição de liderança**: gestão de investimentos, bancassurance e soluções de crédito.

**Parceiro de confiança no processo de recuperação e transformação do tecido empresarial:** apoiando as empresas no acesso às oportunidades associadas ao quadro de **fundos europeus para a retoma económica** (PRR, PT 2030), e simultaneamente disponibilizando soluções de apoio ao investimento na **digitalização e no reforço da competitividade e da vertente exportadora do tecido empresarial**.

**Resiliência ao nível da gestão do capital e risco:** reforçando o balanço e assegurando **preparação para o cenário pós-pandemia**, com o robustecimento das práticas de gestão de risco e de capital.

**Liderar em eficiência:** concretizando as poupanças de custos associadas aos ganhos de produtividade iniciados no anterior ciclo decorrentes das várias **alterações transformacionais implementadas, incluindo o aproveitamento pleno das capacidades em mobile e em automação**, a melhoria da **eficiência na rede de sucursais** e os **processos de reengenharia e automação baseados em tecnologia e dados**.

**Utilização intensa de tecnologias e informação para melhorar a eficiência e o serviço aos clientes:** focando na implementação de uma **plataforma de dados de vanguarda, incrementando a aplicação de modelos analíticos avançados** que permitam a diferenciação através de competências distintivas de personalização em larga escala, de automação inteligente e de gestão ágil dos processos de negócio. Paralelamente, o banco irá alargar a **implantação da nova infraestrutura tecnológica**, incluindo a atualização da plataforma cloud, utilizando componentes de IT modulares potenciadas pela plataforma de experiência digital e de novas soluções de cibersegurança, concebidas para desenvolver competências de topo em termos de agilidade e

rapidez na colocação de soluções no mercado, com escalabilidade, resiliência e eficiência em custo.

**Desenvolver competências e renovar talento:** reforçando a capacidade do Millennium em formar, atrair e reter os perfis necessários para abordar os novos desafios em domínios críticos e adaptar os métodos de trabalho ao novo paradigma, promovendo um ambiente de meritocracia e de igualdade de oportunidades.

**Compromisso com a sustentabilidade:** adaptando modelos e processos de negócio para corresponder **às crescentes expectativas de clientes e comunidades** no domínio da sustentabilidade, beneficiando das oportunidades que lhe estão associadas e correspondendo às exigências regulatórias.

Finalmente, as **iniciativas de inovação** permitirão que o Millennium explore **oportunidades mais abrangentes, para além da banca tradicional**, não apenas para disponibilizar aos clientes uma experiência de utilização superior, mas também para permitir a diversificação de proveitos e a contenção de custos.

A execução das prioridades descritas em Portugal será combinada com iniciativas consistentes que permitam um prudente aproveitamento do potencial das operações internacionais, procurando constantemente otimizar a presença internacional do Millennium.

Este plano permitirá que o Millennium aspire a alcançar um conjunto de **objetivos ambiciosos em 2024**. O Grupo pretende **melhorar o C/I** (para ~40% em 2024) e **a rentabilidade** (objetivo de ROE de ~10%). Paralelamente, o Millennium irá centrar-se na **gestão do risco**, com o objetivo de reduzir significativamente o custo do risco (para ~50 pb) e o rácio NPE (para ~4%), e na **manutenção do um rácio CET1 prudente** (>12,5%).

Adicionalmente, o banco prosseguirá o investimento para continuar a **aumentar a adesão dos clientes ao mobile** (de 48% para >65%) e irá focar-se em continuar a **liderar a satisfação dos clientes com os canais digitais** (#1 em digital NPS).

# Índice

- 2 Sumário executivo**
- 5 Contexto e aspirações do Plano Estratégico do Millennium**
  - Plano Estratégico 2018-2021 criou as condições para o banco prosperar no futuro
  - Revisão do Plano Estratégico enfocada na atividade em Portugal
  - Evolução no enquadramento do setor e dos clientes requer novas competências
  - Prioridades estratégicas para Portugal
- 9 Servir as necessidades financeiras e de proteção dos clientes, com soluções personalizadas baseadas no atendimento humano qualificado e numa plataforma mobile líder**
  - Ser o banco de eleição para as necessidades dos clientes de retalho que se revelam atrativas, e nas quais o Millennium detém posições de liderança: gestão de investimentos, *bancassurance* e soluções de crédito
  - Desenvolver relacionamentos de elevado envolvimento com os Clientes, com personalização em larga escala na plataforma mobile complementada por atendimento humano qualificado
- 11 Parceiro de confiança no processo de recuperação e transformação do tecido empresarial**
  - Apoiar oportunidades de investimento no enquadramento favorável de fundos europeus direcionados para a retoma económica (PRR, PT 2030)
  - Disponibilizar soluções para apoiar o investimento na digitalização e no reforço da competitividade e da vertente exportadora do tecido empresarial
- 13 Resiliência ao nível da gestão de capital e risco**
  - Reforçar o balanço, assegurando preparação para o cenário pós-pandemia
  - Adaptar o apetite de risco aos requisitos e oportunidades associados à sustentabilidade e às alterações climáticas
  - Aperfeiçoar as práticas de gestão de risco e de capital
- 15 Liderar em eficiência**
  - Concretizar poupanças de custos associadas aos ganhos de produtividade decorrentes das alterações transformacionais iniciadas no anterior ciclo
- 17 Utilização intensa de tecnologias e informação para melhorar a eficiência e o serviço aos clientes**
  - Incrementar a abrangência da infraestrutura de dados e dos modelos analíticos para permitir personalização em larga escala, bem como uma gestão do negócio e dos requisitos regulatórios informada e ágil
  - Alargar a implantação de infraestrutura tecnológica avançada para aumentar a rapidez de colocação de soluções no mercado e a resiliência e eficiência do modelo de negócio
- 19 Desenvolver competências e renovar talento**
  - Reforçar a capacidade do Millennium para atrair, formar e reter o talento necessário para responder aos desafios modernos em domínios críticos
  - Adaptar métodos de trabalho ao novo paradigma
- 20 Compromisso com a sustentabilidade**
  - Adaptar o modelo de negócio à evolução dos requisitos regulamentares
  - Aumentar a diferenciação em convergência com as crescentes expectativas dos clientes e correspondentes oportunidades de negócio
- 21 Considerações finais e objetivos para 2024**



# Contexto e aspirações do Plano Estratégico do Millennium

A atualização do Plano Estratégico do Millennium para o ciclo 2021-24 preserva prioridades relevantes do anterior plano, visa consolidar o progresso alcançado no período 2018-21 e adiciona novos elementos consistentes com o novo enquadramento. Em cada prioridade estratégica, estes elementos respondem às implicações da disrupção causada pela pandemia Covid-19 e refletem a evolução de outras tendências (por exemplo, sustentabilidade), assegurando um equilíbrio entre continuidade e implementação de novas iniciativas que reforçarão a vantagem competitiva e inovação no posicionamento do Millennium.

A execução do **plano estratégico em 2018-21 foi bem sucedida na implementação de iniciativas nucleares**, que estabeleceram as bases fundamentais para a revisão do Plano Estratégico: em **Portugal**, o Millennium conseguiu **melhorar a sustentabilidade do modelo de negócio** (redução de 40% de NPE no período 2018-2020), **transformou a experiência de utilização dos clientes com um modelo relacional centrado no mobile** (alcançando em 2020 uma proporção de 48% de clientes mobile no Grupo vs. ~34% em 2018) que resultou numa posição de liderança em NPS digital, incrementou a produtividade com ferramentas de vanguarda (automatizando mais de 80 processos em 2020), **reforçou a proposta de valor na gestão de investimentos** (+16% ativos sob gestão em 2020 vs. ~15% em 2018), **aumentou a presença no segmento de**

**empresas** (quota de mercado de ~19% em 2020 vs. ~15% em 2018) e **promoveu o crescimento do ActivoBank atingindo os respetivos objetivos de captação de clientes** (>300 mil clientes em 2020). Estes progressos foram possíveis graças ao compromisso dos atuais colaboradores e ao contributo do novo talento.

Internacionalmente, o Millennium conseguiu **acelerar o crescimento na Polónia, expandindo a sua posição em crédito pessoal e explorando as sinergias provenientes da integração do EuroBank**, tendo continuado a desenvolver a sua vantagem em digitalização neste mercado.

Contudo, a prossecução dos objetivos foi condicionada por fatores exógenos. Na Polónia agravaram-se os riscos associados à carteira de crédito em moeda estrangeira com a deliberação

em 2019 do Tribunal de Justiça da União Europeia, a qual desencadeou um aumento acentuado da litigância que originou a necessidade de constituir provisões significativas (provisões de ~0,9 mil milhões PLN em 2019 e 2020, acrescidas de ~1,0 mil milhões PLN no 1.º semestre de 2021).

Adicionalmente, em Portugal, a pandemia teve reflexo na contração do PIB (PIB real de Portugal com uma taxa de crescimento anual de -2,8% entre 2018-20), em taxas de juro negativas (Euribor 3m de -0,53% em dez.2020) e no aumento do custo do risco (92 pb líquido de recuperações).

Consequentemente, os objetivos do plano estratégico do Millennium foram apenas parcialmente atingidos, com destaque para a melhoria da qualidade do balanço e para a estratégia digital alicerçada na aceleração do mobile, a qual catalisou um progresso robusto ao nível da digitalização.

No próximo ciclo, à instabilidade económica adicionam-se o aumento continuado da digitalização e do peso do comércio eletrónico, as crescentes ameaças das plataformas tecnológicas e dos operadores puramente digitais e o imperativo da sustentabilidade, como fatores que representarão simultaneamente desafios e oportunidades.

A pandemia impôs consequências significativamente negativas à economia e prolongou o enquadramento de baixas taxas de juro em consequência das intervenções de política monetária. No curto e no médio-prazo os **bancos irão necessitar de: mitigar o impacto nas exposições de crédito** reforçando a respetiva capacidade de seguimento e de intervenção, nomeadamente no segmento das empresas; **estar preparados para apoiar os setores da economia que mais contribuirão para a retoma do crescimento**, atuando como catalisador para os investimentos financiados com fundos europeus e participando na recuperação do consumo das famílias, a qual se iniciará a partir de um nível de poupança sem precedente; **privilegiar ações de melhoria do nível de proveitos em comissões** e abordar o elevado nível de liquidez ajudando os clientes a rentabilizar as suas poupanças.

Adicionalmente, assiste-se a uma aceleração de algumas **tendências "seculares"** para as quais o Millennium se começou a preparar: **clientes outrora hesitantes foram impelidos a aderir ao digital** e a interações "obrigatoriamente" remotas, criando uma oportunidade para o Millennium acelerar a transição para um novo modelo em que

se incrementa o uso da tecnologia e dos dados para conseguir disponibilizar uma experiência de utilização diferenciada, que se torna cada vez mais facilitada e personalizada para cada cliente; **o comércio eletrónico e o open banking assumem uma relevância acrescida**, estimulando o banco a melhorar as competências em meios de pagamento e no financiamento a particulares e a empresas, bem como a explorar oportunidades para além da banca tradicional; **as plataformas tecnológicas estão a conquistar terreno**, impulsionando o banco a manter a dinâmica ao nível das competências tecnológicas, combinando-as com as potencialidades que advêm do forte relacionamento do banco com a comunidade, para criar propostas de valor únicas.

Finalmente, a **consciência social da sustentabilidade tem vindo a aumentar**, alterando expectativas de clientes e reguladores, o que coloca riscos e oportunidades nas estruturas de balanço dos bancos, nos seus modelos operativos e nas suas opções de crescimento.

O Plano Estratégico define o percurso do banco neste enquadramento, reconhecendo as especificidades do atual contexto do Millennium em Portugal.

O nível de **rendibilidade** do banco (ROE de ~3% em Portugal) é ainda marcadamente limitado pelas elevadas imparidades e provisões relacionadas com posições de *legacy* e por restrições de contexto, tornando necessário continuar a trajetória de normalização do custo do risco e manter o enfoque na melhoria do desempenho operacional.

Em termos de **posicionamento de mercado**, a liderança do banco tem vindo a refletir-se no aumento da quota de proveitos entre os 5 principais bancos (quota de mercado de 25%, +0,6 p.p. entre 2018-20), com uma margem superior ao mercado (proveitos de 1,3% sobre volumes totais em 2020 vs. 1,2% da média em PT). O banco continuará a manter a disciplina de proteção da margem, sem descurar alternativas de crescimento diferenciado nos segmentos de retalho e empresas.

Na perspetiva da **eficiência**, o Millennium tem uma posição de liderança em Portugal ao nível do *cost-to-income* recorrente (47% em 2020, excluindo custos não-habituais). Esta continuará a ser uma prioridade para o futuro, materializando e expandido as oportunidades resultantes da transformação já iniciada.

Na **digitalização**, os níveis de adesão no Millennium superam a média em Portugal para clientes transacionais (48% vs. 47% de média em

Portugal). A prioridade continuará no incremento da adesão digital pela base de clientes, ampliando o envolvimento e as vendas digitais.

Relativamente a **agilidade e flexibilidade**, o banco tem vindo a implementar novos modelos de trabalho em áreas críticas, assegurando que o desenvolvimento de soluções é centrado no cliente. Destaque para a reengenharia dos processos internos e de interação com os clientes, para assegurar níveis superiores de serviço conjugados com aumentos de eficiência. Mais recentemente, o Millennium reagiu de imediato ao confinamento provocado pela pandemia, assegurando a rápida transição efetiva de todo o banco para um modelo de trabalho remoto, tanto ao nível das ferramentas disponíveis como das dinâmicas de trabalho. A prioridade no futuro será a ampliação eficiente dos esforços de automação associada à renovação do talento, para tornar o crescimento projetado sustentável no tempo.

Finalmente, em termos de **qualidade dos ativos e do capital**, o Millennium conseguiu concretizar uma redução substancial de NPEs ao longo do ciclo e mais recentemente tem demonstrado resiliência aos impactos associados à pandemia, preservando a posição de capital. O enfoque para o próximo ciclo estará no reforço da eficácia de monitorização e da capacidade de atuação, continuando a redução de NPEs e a otimização de RWAs, explorando alternativas de crescimento do crédito no contexto das prioridades de sustentabilidade.

No âmbito global o Millennium necessitará de **fortalecer o perfil de risco e a eficiência**, continuando a trabalhar a sua base de clientes atrativa.

O Millennium está bem posicionado para conseguir concretizar as ambições do novo ciclo a partir da consolidação da sua franquia comercial e das suas competências superiores ao nível da execução.

No segmento de negócio de retalho em Portugal, o Millennium combina uma franquia

comercial com escala significativa, competitiva e com capilaridade, com um historial vencedor na disponibilização e comercialização de soluções financeiras e de proteção (#1 em ativos sob gestão, *bancassurance* e crédito pessoal). Adicionalmente, a liderança ao nível das competências digitais (garantindo a adaptabilidade futura) e da satisfação dos clientes (#1 NPS), conjugadas com soluções locais personalizadas, permitem aperfeiçoar a diferenciação face a operadores tradicionais e aos novos operadores de base tecnológica. Relativamente ao segmento de empresas o Millennium conta com uma base de clientes vasta, dispondo de um conhecimento e acesso únicos à comunidade empresarial e às instituições, aliados a uma cultura de serviço, que assegura uma posição única neste segmento.

**A prioridade atribuída à eficiência ao longo dos anos permitiu que o banco consolidasse uma posição competitiva de C/I**, sobretudo através do permanente redesenho de processos baseado na utilização de tecnologia e dados, no investimento na digitalização e na otimização da rede de sucursais para permitir níveis mais elevados de produtividade e automação.

Paralelamente, o Millennium conquistou a reputação de ser um banco i) **totalmente comprometido com o serviço aos clientes**; ii) **inovador e flexível** num enquadramento de alterações nas condições de mercado; iii) **efetivo na execução** (por exemplo, redução de NPEs para melhorar a qualidade do balanço); e iv) assente numa **cultura de dedicação e compromisso por parte de profissionais extremamente competentes**.

Refletindo tanto as competências nucleares como as ambições para o futuro, o Millennium identificou, em Portugal, prioridades estratégicas fundamentais para conduzir a atuação do banco no próximo ciclo. Os próximos capítulos detalham cada uma destas prioridades estratégicas e as iniciativas em que as mesmas se decompõem. **[FIGURA 1]**

**FIGURA 1 | Principais prioridades estratégicas para o novo ciclo estratégico**



**Corresponder às expectativas dos clientes com conveniência, de forma personalizada e com elevada qualidade nas plataformas digitais. Melhorando, através do uso de tecnologia e bases de dados, a qualidade das recomendações aos clientes e reforçando a proximidade às comunidades que servimos como elemento diferenciador dos novos operadores de base exclusivamente tecnológica**





# Servir as necessidades financeiras e de proteção dos clientes, com soluções personalizadas baseadas no atendimento humano qualificado e numa plataforma mobile líder

O Millennium parte de uma posição competitiva muito sólida para servir os clientes *mass-market* e *affluent*, com um posicionamento de liderança na gestão de investimentos, *bancassurance* e soluções de crédito. O desenvolvimento de experiências de utilização superiores tem contribuído para maiores níveis de envolvimento, posicionamento que o Millennium pode ainda consolidar mais.

No anterior ciclo estratégico o Millennium melhorou a **proposta de valor no crédito**, aumentando a sua acessibilidade, e nos investimentos, redesenhando as soluções de aconselhamento, tendo também consolidado **competências digitais de vanguarda**, garantindo adaptabilidade futura e alcançando uma classificação de topo em termos de NPS digital.

Neste ciclo o banco procurará aprofundar a consolidação transversal do seu **modelo de banca de relação** nestes domínios fundamentais.

No que se refere às soluções de **poupança e investimento**, o banco apoiará os clientes na aquisição de soluções fora de balanço de maior valor para os mesmos. Para tal irá melhorar

as soluções avançadas de aconselhamento, bem como as acessíveis de forma autónoma, expandindo a possibilidade de adesão digital e combinando as competências digitais aos canais de atendimento humano para servir os clientes de forma eficaz e eficiente.

Relativamente às soluções de **seguros**, a **prioridade recai na satisfação das necessidades dos clientes não associadas aos produtos de crédito**, um domínio no qual o banco foi pioneiro no mercado português com o lançamento da Médis, aspirando a servir **uma ampla parte** dessas **necessidades**. O banco irá criar propostas de valor atrativas para os clientes, que facilitem este propósito.

Num contexto de retoma económica após o impacto da pandemia, o Millennium irá de forma gradual e prudente recuperar os anteriores **níveis de apetite de risco de crédito**. O banco continuará a estimular as **vendas digitais** combinando campanhas personalizadas em larga escala complementadas com **funcionalidades inovadoras que permitam experiências de utilização superiores nas plataformas mobile e web**, adaptadas às alterações verificadas nas necessidades e comportamentos dos clientes. No **crédito à habitação** o banco está comprometido em continuar o percurso de crescimento, **preservando a quota de mercado**, nomeadamente através da **melhoria da proposta de valor** para os clientes dos **segmentos de rendimento mais elevado** e do **redesenho da jornada digital** para permitir uma experiência completa.

O Millennium está determinado em **expandir as relações com clientes em que é o principal banco**, apoiando-os nas necessidades associadas às suas **transações bancárias correntes**. Para a satisfação destas necessidades diárias o Millennium irá reforçar as suas **competências digitais e alargar a gama de soluções integradas** que disponibiliza, aprofundando a segmentação e melhorando as funcionalidades.

O Millennium alcançou progressos transformacionais na promoção da **adesão e utilização dos canais digitais, fruto do investimento prioritário no mobile** com a disponibilização de jornadas e soluções digitais completas e simplificadas, que permitem uma experiência de utilização superior. Isto desencadeou um crescimento de 48% no número de clientes digitais desde 2018, permitindo que o banco alcançasse uma posição de liderança em termos de envolvimento com os clientes (24,6 logins/clientes ativos vs. média do mercado de 22,0), vendas digitais (97 vendas digitais/1.000

clientes ativos vs. média do mercado de 84) e NPS digital (com um score de ~55 em Março de 2021 vs média do mercado de ~48).

Esta evolução foi acompanhada pela **reconfiguração do modelo da rede de distribuição, inovando nos formatos das sucursais** para permitir melhor experiência no atendimento e **disponibilizando serviços self-service para a maioria das atividades** (por exemplo, crescimento nos depósitos automatizados de ~50% do total de depósitos em 2018 para >80% em 2020).

No próximo Ciclo Estratégico o Millennium pretende **manter a trajetória de crescimento na adesão, envolvimento e vendas digitais**, complementando a vantagem do seu modelo de relação centrado no cliente, com a implementação de competências analíticas avançadas e de inteligência artificial na oferta de serviços digitais. Para esta finalidade, o Millennium irá investir num **motor de personalização que utilizará dados e modelos analíticos avançados para promover a hiperrelevância** no contacto com os clientes, fornecendo *insights* personalizados em escala e promovendo interações aperfeiçoadas nos vários momentos de relação com os clientes. Esta abordagem contribuirá decisivamente para apoiar os clientes nas suas decisões quotidianas.

A personalização, **exponenciada por uma nova geração de produtos inovadores, de elevada frequência de interação, concebidos de raiz para as plataformas digitais** e com integração de serviços de terceiros, combinada com a proximidade acrescida às comunidades locais, constituirá uma verdadeira **capacidade distintiva para prosperar no futuro**.

O Millennium também utilizará **modelos de serviço remoto para os clientes mass-market e affluent**, para corresponder às suas necessidades de forma holística e mais efetiva, desde a diversificação de investimentos ao crédito.

Finalmente, o **ActivoBank pretende manter um ritmo de crescimento acelerado** praticamente duplicando o número de clientes até 2024, com maior enfoque em captar clientes de elevado valor, posicionando-se como um banco inovador, potenciando a sua relação com uma base crescente de clientes através de propostas de valor altamente competitivas.

Ao longo do Ciclo Estratégico, a configuração das atuais **equipas de desenvolvimento de soluções digitais** ('labs') irá evoluindo de forma a permitir corresponder às **expetativas de execução do Plano**, assegurando elevados níveis de flexibilidade e rapidez de resposta.

# Parceiro de confiança no processo de recuperação e transformação do tecido empresarial



O Millennium detém uma posição de liderança de mercado no segmento das empresas, fortalecida no anterior Ciclo Estratégico (+0,7 p.p. de quota de mercado em 2018-20), e aspira a reforçar a posição neste segmento no próximo ciclo.

Mais recentemente o Millennium **esteve próximo dos negócios e empresas portuguesas**, apoiando-os a superar a pandemia, atuando como **catalisador de uma proporção significativa** das linhas de financiamento Covid-19 (até 35%).

O Millennium quer capitalizar neste desempenho recente e no conhecimento privilegiado que detém das Instituições portuguesas e dos mecanismos disponíveis para **suportar a aplicação dos fundos europeus** (PRR, PT 2030) à economia nacional.

Isto implica **tornar-se no parceiro de confiança das empresas nos seus processos de recuperação e transformação**, apoiando-as, não apenas com financiamento, mas disponibilizando-lhes também acesso a informação relevante para a conceção dos respetivos projetos de investimento.

O Millennium pretende aumentar a **disponibilidade da sua oferta de crédito às empresas**, focando-se em determinados segmentos e setores, proporcionando financiamento intercalar e complementar aos projetos financiados por fundos europeus, associando uma nova geração de processos de crédito adaptados para servir de forma inovadora estas necessidades financeiras.

Concretamente, o Millennium irá ativamente promover **soluções adaptadas** para facilitar o acesso às oportunidades associadas aos fundos europeus, com abordagens dirigidas para cada setor de atividade, desenvolvendo uma plataforma dedicada à atividade relacionada com os mesmos e incorporando o **conhecimento interno de banca de investimento** para projetos de maior dimensão e da equipa de banca institucional para o financiamento ao setor público.

Adicionalmente, o Millennium irá apoiar as necessidades de **crédito de curto prazo** das empresas com novos produtos de *factoring*, *confirming* e *trade finance*, e **ampliar a utilização do factoring online** através da simplificação

e especialização do processo de crédito. Paralelamente, o Millennium irá focar-se no acesso a **linhas de crédito garantidas pelo Estado** para *factoring* e *confirming*, bem como no lançamento de **soluções inovadoras de financiamento de fundo de manei**o.

Para as necessidades bancárias transacionais das empresas, o Millennium consolidará o seu ADN de inovação para reforçar as competências digitais em várias dimensões: i) disponibilizando uma plataforma integrada combinando serviços de valor acrescentado de terceiros e potencialidades de *open-banking* para apresentar propostas de valor únicas às empresas; ii) **promovendo a adaptação das empresas ao comércio eletrónico, disponibilizando soluções** inovadoras de pagamento digital; e iii) desenvolvendo um novo website para empresas que se diferencie por funcionalidades modulares baseadas em dados e pela disponibilização de **capacidades distintivas de personalização e open-banking, desenhado com uma interface moderna que permita uma excelente experiência de utilização**.

Finalmente, o banco ambiciona capturar oportunidades de negócio em banca de investimento decorrentes da expectável vaga de reestruturações empresariais bem como de operações que beneficiem de experiência comprovada na transição energética e de **competências de aconselhamento e apoio às empresas em processos de transformação**.



## Resiliência ao nível da gestão de capital e risco

**O Millennium tem vindo a reforçar a qualidade do balanço, assegurando a preparação para o cenário pós-pandemia, e a robustecer as práticas de gestão de risco e capital.**

Nos últimos anos o banco conseguiu uma melhoria significativa no nível de exposição a ativos não-produtivos do passado, o que se refletiu num forte robustecimento da qualidade do balanço (de um rácio NPE de 18,1% em 2016 para 5,9% em 2020, representando uma redução de NPEs no montante de €7,6 mil milhões ao longo dos últimos 5 anos).

A **redução de NPEs** continuará a ser uma dimensão fundamental para melhorar a resiliência do balanço, requerendo contenção nas entradas de novos NPEs e um elevado nível de saídas para **alcançar um rácio de NPEs de ~4% até 2024 equivalente a um stock de €1,8 mil milhões, o que implicará uma redução de ~25% no volume de NPEs.**

O banco está a implementar e a **monitorizar** um plano para mitigar novas entradas de NPEs em financiamentos com dificuldades decorrentes da pandemia, principalmente no segmento de empresas, o qual visa garantir uma **estrutura padronizada para seleção de soluções de reestruturação** e a atualização dos sistemas de monitorização e de deteção precoce de riscos de créditos incobráveis.

A atuação do Millennium no domínio da sustentabilidade terá também impacto ao nível do apetite de risco. Será um tema crítico na **transição para um modelo de negócio verde**, evoluindo também no sentido de um balanço mais robusto, que integre a componente ambiental "E" ao longo do processo de gestão de risco (estratégia de crédito, originação, seguimento e quantificação de risco) assegurando o **alinhamento com as expetativas do BCE**. Até 2024 o Millennium tem como objetivos **reduzir o atual nível de exposição ao carvão e produtos petrolíferos** em 50% nas suas operações europeias (excluindo o financiamento para a transição energética e as exposições de curto prazo para o financiamento das atividades correntes) e **crescer em green financing** (>50% no total de green project finance vs. 26% em 2020).

Adicionalmente, o Millennium quer promover uma **reinvenção da função de gestão de risco, redesenhando os principais processos** com recurso a tecnologia, análise de dados e aperfeiçoamentos organizacionais, bem como ao *outsourcing* para aumentar a eficiência e eficácia na gestão de risco (por exemplo, explorando conceitos de *utility*).

Este desenvolvimento irá ter também implicações na **simplificação e automação dos processos de crédito** do banco e na **transformação dos dados** requerida para corresponder aos **requisitos de risco** mais recentes.

A **gestão eficiente de capital** continuará a ser uma prioridade central do Millennium, visando reduzir em >50% o diferencial face aos concorrentes do sul da Europa em termos de densidade do risco ponderado de crédito até 2024. Isto será conseguido através da redução da carteira de elevada densidade do passado (i.e. NPEs, FA e REOs) e gerindo o impacto das novas diretrizes da Autoridade Bancária Europeia com uma atuação contínua sobre a eficiência técnica, gestão da carteira *corporate* e melhoria do seu perfil de risco.



## Liderar em eficiência

O Millennium completou este ciclo com um posicionamento competitivo inquestionável em termos de eficiência, preservando a posição privilegiada de liderança da qual partiu em 2018. Para o futuro, o banco está comprometido em assegurar a manutenção da vantagem competitiva decorrente deste posicionamento.

No Ciclo Estratégico precedente o Millennium implementou diversas **mudanças transformacionais no modelo operacional** que se refletiram em ganhos de produtividade e é expectável que originem **poupanças adicionais de custos** no próximo ciclo. As alterações

abrangeram diversas áreas, incluindo (i) a migração de transações para canais mobile e automatizados, (ii) a reconfiguração da rede de sucursais, (iii) a automação/reengenharia de processos e (iv) a centralização de certas tarefas de *middle* e *back-office*.

No anterior Ciclo Estratégico o Millennium também desenvolveu novas competências de vanguarda para começar a monitorizar digitalmente a produtividade e a acompanhar os ganhos resultantes destas alterações, facilitando decisões informadas em base a dados sobre alocação de recursos e gestão de capacidade.

Esta agenda transformacional foi complementada com um exercício profundo de análise de consumos, examinando as necessidades e as condições de compra.

Apesar do posicionamento sólido e das metas alcançadas nos anos recentes, o **Millennium está determinado em manter a vantagem competitiva face aos concorrentes**, reconhecendo que o setor será forçado a continuar a procurar oportunidades de melhoria. Este enfoque na eficiência é baseado em múltiplos fatores, a maioria dos quais aplicáveis também no caso do Millennium: (i) rendibilidade constrangida, (ii) incerteza sobre os proveitos deduzidos do custo do risco, (iii) oportunidades decorrentes da alteração dos comportamentos dos clientes, designadamente a aceleração da transição digital em consequência da pandemia e (iv) potencial por explorar na expansão da implementação de tecnologias de automação e inteligência artificial, apesar do custo adicional que poderão acarretar no curto prazo.

Neste enquadramento o banco continuará a implementar iniciativas que assegurem um nível transversal de excelência em eficiência e uma redução adicional dos custos operacionais, para o que irá atuar em quatro frentes: **simplificação e automação** — primeiro procedendo à reengenharia de processos e depois à sua automação; **otimização da estrutura** — simplificando a organização e centralizando atividades adicionais; **redesenho do modelo de distribuição** — otimizando a configuração, o formato e a dimensão da rede de sucursais, e a **revisão do alcance do modelo operativo internalizado** — considerando a externalização de funções de suporte com valor acrescentado limitado.

Existe uma oportunidade evidente de evolução na frente de **simplificação e automação** e o Millennium tem uma visão arrojada para abordar a expansão e melhoria da implementação de **processos de vanguarda** que desenvolveu no anterior Ciclo Estratégico, aplicável agora a uma nova vaga de domínios com o objetivo de incorporar níveis elevados de automação principalmente nos processos operacionais

e de recuperação de crédito. Para atingir este objetivo, os processos irão ser redesenhados numa lógica integrada e a sua implementação combinará competências de topo adquiridas pelo banco em interfaces digitais (de clientes e outros utilizadores) com tecnologias de automação inteligente (por exemplo, OCR, RPA, NPL, *speech-to-text*).

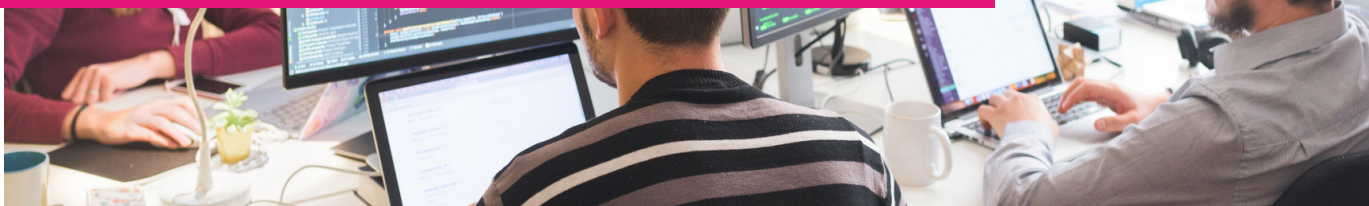
Relativamente à **otimização da estrutura** o banco vislumbra: (i) maximizar a implantação de equipas flexíveis e com competências diversificadas em áreas operacionais, que mais eficazmente possam lidar com flutuações da procura, apoiando-se na incorporação dos processos de uma monitorização sistemática da atividade; (ii) visitar o modelo comercial para que a alocação de recursos corresponda melhor às necessidades dos clientes, num binómio de custo-serviço adequado ao contexto de persistentes baixas taxas de juro; e (iii) continuar a pesquisa de oportunidades de sinergias através da junção de atividades relacionadas, promovendo uma coordenação mais eficaz e uma gestão mais eficiente de âmbitos de atuação.

Simultaneamente, o Millennium continuará a **transformar o modelo de distribuição**, explorando as oportunidades decorrentes da mudança dos comportamentos dos clientes e da automação. Esta transformação será baseada na otimização da configuração da rede com formatos especializados de sucursais (por exemplo, maior proporção de atividades self-service, completamente automatizados e de horários de funcionamento segmentados), aumentando a capacidade de gestão remota em larga escala para clientes *mass market* e para clientes *affluent* e ajustando a dimensão da rede a um ritmo consistente com a manutenção de uma presença competitiva. Por fim, a melhoria da eficiência na gestão de numerário será uma importante alavanca de poupança de custos — a expansão dos depósitos automáticos no segmento das empresas destaca-se como aspiração neste ciclo do Plano Estratégico, na esteira do êxito conseguido nos depósitos de particulares, nos quais a larga maioria das transações passaram a ser automatizadas.

Finalmente, o Millennium pretende rever seletivamente o âmbito das suas **competências internas**, considerando a opção de externalização quando esta se revele vantajosa em atividades de baixo valor acrescentado em abordagens de perfil semelhante a uma *utility* para o mercado, nas quais exista potencial substancial de benefícios de escala ou de flexibilidade acrescida.



# Utilização intensa de tecnologias e informação para melhorar eficiência e serviço aos clientes



**O Millennium inicia este ciclo suportado no progresso substancial na implementação de um conjunto de tecnologias de última geração, constituindo uma sólida base para atingir níveis diferenciadores de agilidade, eficiência e rapidez na colocação de soluções no mercado.**

**Os dados como vantagem competitiva e a implementação acelerada de uma base tecnológica transversal com soluções novas e renovadas, irão caracterizar o próximo Ciclo do Plano Estratégico,** demonstrando o mérito de uma estratégia que conjuga o desenvolvimento de competências de longo prazo e preparadas para o futuro com a capacidade para capturar as oportunidades do presente. O programa de profunda transformação tecnológica iniciado no Ciclo Estratégico anterior preparou o Millennium para abordar com confiança as prioridades deste novo ciclo, nomeadamente apoiando o crescimento digital e o compromisso do banco com o foco em eficiência e o imperativo de agilidade. De seguida, descrevemos alguns dos destaques dos recursos tecnológicos desenvolvidos.

**Plataformas digitais — permitindo uma experiência de utilização superior e rápida.** Uma nova App suportada em micro serviços modulares e um modelo de desenvolvimento implementado por “squads” ágeis e multidisciplinares com entregas recorrentes. Utilização da nova plataforma de experiência digital (Touchpoint), que reúne componentes e ferramentas extremamente configuráveis e reutilizáveis, construída com micro serviços e implementando uma arquitetura orientada por eventos, que permite acelerar radicalmente a colocação de soluções no mercado. **Ecosistemas e integração aberta.** A habilitação de ecossistemas com integração de APIs seguras e capacidades de exposição, em escala, já

permitiu disponibilizar uma solução de agregação líder de mercado. **Dados e analytics — convergindo para a ambição do banco relativamente aos dados.**

Uma nova estrutura para o modelo de governo de dados e respetiva gestão de qualidade, a qual abrange a informação para relatórios regulamentares prioritários, garantindo níveis de qualidade adequados e conformidade com os requisitos regulamentares, permitindo vias de melhoria contínua. Uma plataforma de análise de dados em tempo real que combina um *data lake*, uma base de dados de alto desempenho e tecnologias *open source* em *streaming* alojadas na *cloud* para fornecer serviços de dados em larga escala, em menos de um segundo. Esta plataforma constitui uma base sólida para a prioridade de personalização em larga escala definida para este novo Ciclo do Plano Estratégico. Uma plataforma colaborativa de *advanced analytics* e inteligência artificial que disponibiliza uma biblioteca de recursos reutilizáveis e automatiza a engenharia de dados e o ciclo de vida do modelo, permite melhorar o binómio tempo-esforço, reduzir a exigência de competências específicas e habilitar uma abordagem industrializada para o desenvolvimento de soluções baseadas em *machine learning*. **Automação inteligente — preparando um novo patamar de excelência operacional e agilidade.** Competências de automação inteligente combinando RPA, OCR, NPL e modelos de *deep learning* para implementar uma nova geração de processos integralmente

redesenhados (>80 processos automatizados) e definindo um novo padrão em excelência operacional, evidenciadas pela rápida contratação de linhas de crédito durante a pandemia, habilitada por inteligência artificial. **Cloud.** Uma *cloud* empresarial que suporta a execução de um primeiro conjunto de processos críticos (por exemplo, jornadas de clientes digitais e plataformas de risco com elevado consumo de dados), com a qual são obtidos ganhos evidentes de agilidade, escalabilidade e resiliência através de implementações automatizadas, de *containerization* e da mais recente tecnologia de *observability*. **Cibersegurança — evoluindo para um modelo de defesa ativa e proteção para além do perímetro tradicional.** Capacidade de defesa existente fortalecida com tecnologia de ponta que permite resposta em tempo real, adaptativa (baseada em inteligência artificial) e automatizada, aumentando a capacidade de resposta dinâmica a novas ameaças. **Talento.** Desenvolvimento de um “banco de engenharia” mais robusto e capaz de acelerar o ritmo de mudança nos domínios mais relevantes.

Para o **próximo ciclo** será dada prioridade a um conjunto de iniciativas fundamentais, em continuidade com o percurso iniciado no anterior ciclo, incluindo: i) **preparação da arquitetura de dados**, expandindo a utilização de modelos analíticos avançados e inteligência artificial com enfoque no conhecimento dos clientes e nos requisitos de risco e regulatórios, ii) **expandir a plataforma de experiência digital preparada para o futuro** (Touchpoint) para implementar recomendações e hiperpersonalização orientadas para o cliente, iii) **aceleração da transição para a *cloud***, iv) **resiliência em cibersegurança**, e v) **plataforma de vanguarda para os processos de crédito. Preparação da arquitetura de dados — reforçar a ambição relativamente à utilização de dados.** Os dados constituem uma prioridade central do programa de tecnologia do banco para o próximo Ciclo Estratégico. O Millennium continuará a escalar a aplicação de ferramentas analíticas de dados real-time nas frentes de personalização de soluções para os clientes e de operações inteligentes, e a expandir os domínios de dados abrangidos pela plataforma em tempo real, aumentando a utilização da plataforma de *advanced analytics* e de inteligência artificial, com uma primeira vaga de aplicações relevantes já iniciada — modelos inteligentes de preço, ferramenta de personalização (para finanças pessoais e oportunidades de venda) e decisão de risco de crédito. A nova iniciativa principal será o desenvolvimento de um **novo Data Warehouse baseado em *cloud***, incorporando um modelo robusto de governo dos dados e respetiva qualidade, adicionando capacidades real-time e de análise de dados desestruturados a outras funcionalidades mais tradicionais, tudo concebido para suportar uma nova escala de volumes de processamento de dados, rapidez e agilidade perante a mudança. A implementação deste programa será efetuada em vagas ao longo do próximo Ciclo Estratégico, com prioridade para

os domínios de dados regulamentares. **Experiência digital e personalização em larga escala.** A plataforma Touchpoint será expandida para o desenvolvimento de soluções de personalização em larga escala, combinando competências de *advanced analytics* e de *insights/recomendações* em tempo real baseados em inteligência artificial com a capacidade de orquestrar jornadas multi-canal de cliente, dinâmicas e baseadas em eventos, para permitir experiências de utilização verdadeiramente relevantes e cada vez mais específicas para cada cliente. **Aceleração da transição para a *cloud* aumentando a automação, escalabilidade e velocidade no provisionamento e nas operações, permitindo racionalização de custos.** O Millennium progredirá substancialmente na agenda de transição para a *cloud*, baseando-se nas competências desenvolvidas no anterior Ciclo Estratégico, para expandir as aplicações e fluxos de trabalho executados neste ambiente. A configuração da *cloud* continuará a ser desenvolvida no sentido de incrementar a flexibilidade e convergência para lógica de independência relativamente à plataforma utilizada, através da implementação de um modelo híbrido de *multi-cloud*. **Resiliência em cibersegurança — investimento permanente e direcionado para preservar um posicionamento de liderança, tornando a cibersegurança motivo de inovação e de crescimento, e não uma barreira.** O Millennium reforçará o compromisso para tornar a cibersegurança por defeito ainda mais abrangente, continuando a investir no desempenho adaptativo e em ferramentas de *machine learning* para expandir a capacidade de defesa em tempo real. Em complemento, será dada particular ênfase à formação e ao desenvolvimento de capacidade de resposta avançada e de recuperação (por exemplo, exercícios *tabletop* e *Red team*), prosseguindo o permanente reforço da cultura de ciber-resiliência. O Millennium irá ativamente explorar alternativas de parceria setoriais e de adoção de tecnologia inovadora de *start-ups* especializadas. **Plataforma de vanguarda para processo de crédito redesenhada para permitir agilidade e rapidez.** Desenvolvimento de um novo programa de renovação seletiva para redesenhar a arquitetura da plataforma de crédito, incorporando a utilização das tecnologias mais recentes (i.e. arquitetura de dados, micro serviços e *cloud*). O programa será concebido para assegurar uma execução de excelência das prioridades do novo Ciclo Estratégico, com destaque para a ambição de alcançar um patamar de liderança na utilização de automação para aprovação de crédito, maior eficiência da gestão de clientes e jornadas internas, bem como incrementar a agilidade para corresponder às novas oportunidades que se apresentam (por exemplo, financiamentos no segmento de empresas relacionados com fundos europeus, integração com terceiros e utilização de informação via *open-banking*), garantindo conformidade com as orientações regulamentares relativas à originação de crédito.

# Desenvolver competências e renovar talento



**O Millennium fez progressos relevantes na capacidade de afirmação como local de trabalho ímpar e quer continuar a atrair, formar e reter o melhor talento para assumir os desafios relevantes que se colocam nos domínios mais críticos para o banco, e a adaptar os modelos de trabalho ao novo paradigma de colaboração.**

As prioridades definidas para o novo Ciclo do Plano Estratégico **representarão uma melhoria significativa no desenvolvimento de competências de última geração.** Ao longo dos últimos anos, o banco tem vindo a fazer progressos relevantes na incorporação de **novas competências nos domínios de digital, de tecnologia e de analytics** (tais como especialistas em arquitetura de dados, programadores, engenheiros de *cloud*, analistas funcionais e de negócio, designers UX/UI, especialistas em marketing digital, e *data scientists*). No próximo ciclo o banco irá continuar o **recrutamento nestas áreas e reforçar outras funções tais como risco e auditoria.**

Em paralelo, o banco irá investir significativamente na formação do quadro de colaboradores existente com novas competências facilitando a sua preparação para os desafios do futuro, o que incluirá formação em dois domínios. Primeiro, nas competências acima descritas, utilizando a **Academia Digital Millennium** para inculcir conhecimento sobre os temas mais críticos — nomeadamente em dados, tecnologia e marketing digital. Segundo, no desenvolvimento de competências de liderança para que colaboradores do banco sejam eficazes num ambiente progressivamente mais automatizado em que as tarefas rotineiras perdem progressivamente relevância.

Neste enquadramento, os profissionais necessitam de demonstrar maior capacidade de pensamento crítico na procura de oportunidades

de melhoria, ser efetivos na gestão da mudança e utilizar modelos mais colaborativos na condução da transformação. Será através do programa **MPower** que o Millennium irá concretizar estas mudanças.

Na perspetiva do modelo operacional o banco procurará adaptar-se à nova normalidade, explorando **modelos híbridos de trabalho**, em conformidade com o que for sendo permitido no âmbito das restrições de saúde pública. Adicionalmente, o banco continuará a investir no aprofundamento da adoção de novos modelos de colaboração ágeis e flexíveis constituídos por equipas multidisciplinares, cuja eficácia já foi comprovada em domínios como a execução da transformação digital.

Em termos de retenção, o Millennium está a desenvolver uma estrutura que inclui um **modelo de gestão de carreiras** melhorado para apresentar oportunidades de progressão atrativas para quadros de elevado potencial e jovens colaboradores. Os modelos de avaliação e remuneração serão igualmente ajustados para conferir relevância acrescida aos objetivos estratégicos do banco na determinação da remuneração variável.

Finalmente, o Millennium quer continuar a trajetória de empregador que promove a igualdade de oportunidades, nomeadamente assegurando **paridade de género**, através de um fluxo de recrutamento equilibrado e de oportunidades de progressão profissional consistentes e equiparáveis.

# Compromisso com a sustentabilidade



A sustentabilidade será um imperativo global nos próximos anos, de relevância equiparável para todos os *stakeholders*: desde investidores (~88% dos investidores considera os temas ambientais essenciais na seleção dos investimentos), aos clientes (~32% da geração Millennials estão disponíveis para pagar um prémio por produtos e serviços que explicitamente incorporem critérios ESG) e aos reguladores (a ABE irá em 2022 conduzir um exercício de stress aos bancos europeus especificamente sobre impactos ambientais).

Ao longo dos últimos anos o Millennium tem feito um progresso significativo na **incorporação transversal da sustentabilidade nas diversas operações** (por exemplo, um plano diretor de sustentabilidade e a criação de uma direção e um comité para conduzir a atuação em sustentabilidade), o que constitui um bom ponto de partida (por exemplo, banco com rating no quartil superior dos índices de sustentabilidade). No novo Ciclo do Plano Estratégico, o **Millennium irá continuar a procurar explorar oportunidades de negócio relacionadas com sustentabilidade, bem como gerindo os riscos físicos e de transição do seu portfolio** para se afirmar como referência no mercado. O Millennium irá **innovar em produtos próprios com classificação verde e social dirigidos a particulares** (por exemplo, aumentando as soluções de investimento conformes com critérios ESG) e **a empresas** (por exemplo, empréstimos com taxa de juro indexada a critérios "E"). Além disso, o banco irá explorar alternativas de **parceria para alargar a sua oferta de produtos ESG**, por exemplo, no financiamento a obras em imóveis dirigidas à melhoria da sua auto-suficiência energética e no ecossistema de veículos elétricos. Na perspetiva da prestação de serviços o Millennium irá também **explorar parcerias para poder providenciar serviços de consultoria e aconselhamento** às empresas para as apoiar no respetivo processo de transição verde.

Procurando tornar-se o parceiro de eleição para a transição energética, o Millennium está comprometido em aumentar a **emissão de obrigações ligadas a critérios de sustentabilidade (SLB)** e de obrigações ESG, para se tornar líder em Portugal neste domínio, dando tração efetiva à relevância estratégica deste tipo de obrigações na estratégia da UE para as finanças sustentáveis.

Os objetivos que o Millennium está a definir estão alinhados com a aspiração do banco de se **afirmar como referência em Portugal neste domínio durante este Ciclo do Plano Estratégico**: média dos ratings dos três principais índices (DJSI, CDP e MSCI) acima de 80%, tendo todas as suas instalações em Portugal a operar com energias totalmente renováveis até ao final de 2021 e com a redução da exposição a setores com utilização intensiva de cavão conforme referido na prioridade estratégica "Resiliência de capital e risco".

**Esta cultura de sustentabilidade será enraizada no modelo operativo do Millennium**: estabelecendo uma comunicação forte com stakeholders internos e externos, formando todos os colaboradores e relacionando incentivos com comportamentos e resultados alinhados a critérios ESG.

**A Fundação Millennium continuará a desempenhar um papel relevante na responsabilidade social, com um claro compromisso no apoio ao desenvolvimento das comunidades.**

# Considerações finais e objetivos para 2024

**Neste novo Ciclo do Plano Estratégico, o Millennium pretende acelerar a transição em Portugal para um posicionamento competitivo reforçada e preparado para o futuro, não obstante os riscos colocados pelo contexto macro-económico e pelo enquadramento competitivo.**

A **aspiração do Millennium pode ser sintetizada** por:

(i) Superar com sucesso o impacto da pandemia e atingir níveis robustos de **rendibilidade e qualidade do balanço**,

(ii) **acelerando a diferenciação competitiva do banco em eficiência e no envolvimento com os clientes**, com base no atendimento humano qualificado e em novas soluções mobile/digital,

(iii) **dando resposta aos desafios da sustentabilidade** com enfoque nos riscos e oportunidades das alterações climáticas, da vertente social e do bom governo da sociedade.

No negócio internacional o Millennium continuará a jornada iniciada em 2018, fazendo ajustamentos face aos desenvolvimentos recentes. Na Polónia, onde está a implementar um plano de resiliência para corresponder aos riscos da exposição a créditos hipotecários em francos suíços, o banco espera retomar o nível de ROE em 2024, reduzindo o custo do risco e o nível de imparidades e provisões. Em Moçambique, continuará a adaptar o modelo de negócio para melhorar o serviço e corresponder às necessidades em evolução dos clientes, mantendo um forte compromisso com a rendibilidade, a eficiência e o modelo de controlo de risco.

A execução bem sucedida das prioridades estratégicas permitirá reforçar a franquia comercial e a sustentabilidade do modelo de negócio do Millennium.

Até 2024, o Grupo tem ambições relevantes

de melhoria do C/I para ~40% e de aumento da rendibilidade do ROE para ~10%. Em paralelo, o Millennium irá focar-se na gestão do risco, reduzindo significativamente o custo do risco (para ~50 pb) e o rácio de NPEs (para ~4%), mantendo um rácio CET1 prudente (>12,5%). Finalmente, o banco prosseguirá o investimento para continuar a aumentar os níveis de adesão mobile dos clientes (de 48 para >65%) e irá focar-se em proporcionar um excelente nível de satisfação dos clientes com os canais digitais. **[FIGURA 2]**

O Millennium pretende criar valor de forma duradora para todos os seus *stakeholders*. Começando com os **acionistas e colaboradores, o banco tem o objetivo de atribuir na ordem de €4 mil milhões**, estimulando um ambiente de meritocracia em que se reconhece o desempenho e investindo no desenvolvimento da literacia digital (para 80-90% dos colaboradores). Aos **clientes e à comunidade**, o banco disponibilizará **€14 mil milhões** para apoiar a **expansão dos seus horizontes** financiando as suas necessidades, **€2 mil milhões** para promover **investimentos verdes** e **€1 mil milhões** para continuar o **relacionamento adequado com os fornecedores**.

É com entusiasmo que entramos no novo ciclo, aspirando a ultrapassar os recentes desafios económicos e com um sustentável crescimento do negócio para o futuro, fazendo tudo o que está ao nosso alcance para merecer a confiança dos nossos clientes, acionistas e colaboradores e das comunidades onde estamos presentes.

**FIGURA 2 |** Objetivos ambiciosos alinhados com as prioridades estratégicas — ao nível do Grupo

	<b>2020</b>	<b>2024</b>
<b>Rácio C/I</b>	47%	~40%
<b>Custo do risco</b>	91 pb	~50 pb
<b>ROE</b>	3,1%	~10%
<b>Rácio CET1</b>	12,2%	>12,5%
<b>Rácio NPEs</b>	5,9%	~4%
<b>Proporção de clientes mobile</b>	48%	>65%
<b>Crescimento em clientes de elevado envolvimento<sup>1</sup> (vs. 2020)</b>	-	+12%
<b>Média de rating<sup>2</sup> ESG</b>	75%	>80%

<sup>1</sup> Clientes ativos que tenham transações efetuadas com cartões nos 90 dias anteriores ou recursos >EUR 100 (>MZM 1.000 em Moçambique)

<sup>2</sup> Média dos 3 índices principais (DSJI, CDP e MSCI)

M