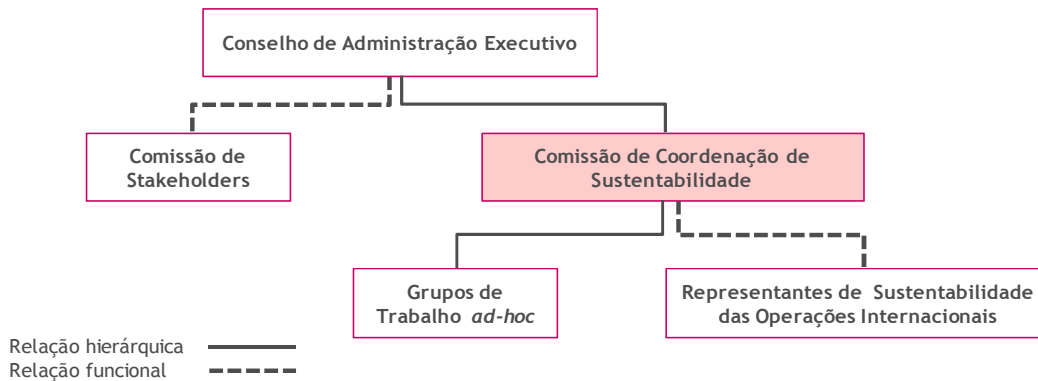


DIÁLOGO COM OS STAKEHOLDERS

GESTÃO DA RELAÇÃO

A incorporação formal da gestão da relação com os *Stakeholders* no modelo organizacional do Banco iniciou-se em 2005, assumindo uma abrangência transversal, com dependência direta do Presidente do Conselho de Administração Executivo, como reflexo da relevância do tema no seio da Organização. Atualmente esta gestão é organicamente enquadrada na Comissão de *Stakeholders* e na Comissão de Coordenação de Sustentabilidade, as quais, apoiam no domínio da responsabilidade social e corporativa as decisões do Conselho de Administração Executivo.



Durante 2011 realizaram-se quatro reuniões de acompanhamento da atividade do Banco:

- Na reunião da Comissão de Coordenação de Sustentabilidade reportou-se: i) o estado de avanço das atividades previstas no Plano Diretor de Sustentabilidade e analisaram-se as ações previstas até ao final de 2011; ii) foi apresentada uma síntese do Relatório Anual, que pela primeira vez integrou informação da *performance* social e ambiental; e iii) foi apresentado um ponto de situação sobre o tema da Literacia Financeira;
- Nas três reuniões da Comissão de *Stakeholders* foram apresentados e debatidos os seguintes temas: i) enquadramento económico e financeiro; ii) análise do plano de liquidez de 2010 e objetivos para 2011; iii) relatório anual integrado; iv) relatório de Supervisão Comportamental do Banco de Portugal e principais impactos na atividade do Banco; v) conclusões da Assembleia Geral de 18 de abril; vi) impacto no setor bancário do Programa de Assistência Económico e Financeiro a Portugal; vii) ajustamentos no plano estratégico 2011-2013 decorrentes do enquadramento económico e financeiro e dos compromissos assumidos no âmbito do programa de ajustamento económico e financeiro; viii) ponto de situação da operação de aumento de capital; e ix) plano de atividades da Fundação Millennium bcp. Na reunião de maio foram nomeados mais dois Membros permanentes: António Ramalho, Membro do Conselho de Administração Executivo do Millennium bcp, e Patrick Huen, Vice-Presidente do *Industrial and Commercial Bank of China* - Macau e foi anunciada a saída de Luís Campos e Cunha.

Com o objetivo de melhor compreender e integrar na sua estratégia as expectativas dos *Stakeholders*, o Millennium bcp disponibiliza inúmeros canais de comunicação. No *site* Institucional está disponível o modelo de diálogo com as partes interessadas, bem como o mapeamento dos subgrupos de *Stakeholders* que determina o tipo de envolvimento com cada um deles.

IDENTIFICAÇÃO DOS TEMAS MATERIAIS

A estratégia de atuação no âmbito do desenvolvimento sustentável reflete o compromisso do Millennium bcp de envolvimento e auscultação dos principais *Stakeholders* - Colaboradores, Clientes, Acionistas, Fornecedores, Media e Analistas e da relação próxima que mantém com os restantes - Entidades Reguladoras, estruturas representativas dos Colaboradores, parceiros para a educação e cultura e entidades de apoio social.

Desde 2009, o Millennium bcp tem vindo a realizar um trabalho de consulta direta aos *Stakeholders* e aos seus representantes cujo tipo de envolvimento foi identificado como enfocar e informar, o que permitiu hierarquizar os temas materiais tendo em conta a interseção entre a importância atribuída por cada grupo de *Stakeholders* e pelo Banco.

Em 2011, elaborou-se um trabalho de análise aos temas que os Analistas de Responsabilidade Social e Corporativa (Analistas ESG) consideram como mais relevantes tendo em conta o atual enquadramento económico, social e ambiental.

Analisaram-se ainda diversas publicações internacionais, das quais se destacam: i) “A Nova Era da Sustentabilidade” da United Nations Global Compact (UNGC); ii) “Projeto Visão 2050”, do World Business Council for Sustainable Development (WBCSD); e iii) comunicação da Comissão Europeia sobre a responsabilidade social das empresas, de outubro de 2011, onde é apresentada a nova estratégia da União Europeia para o período de 2011-2014 no âmbito deste tema.

No quadro seguinte sintetizam-se os temas materiais resultantes destas consultas e análises.

Colaboradores	Reputação do Banco, reforço da motivação, resultados financeiros, alterações do Fundo de Pensões, eventuais reestruturações do Banco, condições de trabalho e questões particulares dos Colaboradores.
Clientes	Transparência do preçário, qualidade do serviço, cumprimento com regulamentos e legislação, garantia de liquidez nos depósitos, relacionamento mais próximo e de confiança, risco associado a produtos de investimento, condições de acesso e rapidez de resposta a pedidos de crédito, inovação nos produtos e serviços e adequação às suas necessidades.
Acionistas	Estrutura acionista, rentabilidade e volatilidade do título, eficiência de custos e operações, crescimento sustentado, reputação do Banco, valorização do título relativamente aos <i>peers</i> e comunicação e qualidade da mesma.
Fornecedores	Controlo de custos, garantia de pagamento, cumprimento dos princípios sociais e ambientais, rentabilidade do contrato, renegociação contratual.
Media	Estratégia e resultados financeiros, investimentos e alienações, reputação e modelo de <i>governance</i> .
Analistas (ESG)	<p>Dimensão Económica: Modelo de Governo, diversidade na composição dos Órgãos de Gestão, modelos de avaliação e compensação dos Órgãos de Gestão, abrangência dos códigos e regulamentos internos e mecanismos de divulgação/formação e monitorização do seu cumprimento e modelos de gestão do risco.</p> <p>Dimensão Social: Direitos Humanos, práticas laborais, gestão do talento, práticas de desenvolvimento dos Colaboradores, gestão da satisfação dos Clientes, mecanismos de auscultação dos Colaboradores e Clientes, nível de integração dos princípios sociais nos Fornecedores e nos Clientes e nível de envolvimento com a comunidade e respetiva monitorização dos impactos gerados.</p> <p>Dimensão Ambiental: Avaliação do impacto das alterações climáticas na atividade e principais riscos e oportunidades identificadas para a sua mitigação, nível de incorporação de políticas ambientais na atividade, modelo de avaliação dos impactos diretos e indiretos e respetivas políticas de redução e mitigação.</p>

O acompanhamento dos temas considerados materiais, identificados a partir do envolvimento direto com os *Stakeholders*, bem como os decorrentes de regulamentação e de tendências que são resultado das profundas alterações - económicas, sociais e ambientais - mais recentes, permitiu identificar os pontos fortes do Millennium bcp e oportunidades de melhoria, sendo que a atividade desenvolvida em 2011, e os ajustamentos estratégicos, sintetizados neste relatório, refletem a preocupação de dar resposta a este enquadramento.

COMUNICAÇÃO E INTERAÇÃO

Clientes

Sistema de Gestão da Satisfação

Em Portugal, em 2011, foram efetuados 21 estudos às diversas áreas de negócio, segmentos, produtos e serviços disponibilizados através do envio de mais de 890 mil inquéritos via postal e eletrónica cuja taxa global de resposta foi de 7%. O diagnóstico aprofundado efetuado junto dos Clientes da Rede de Retalho - normalmente realizado em cada três ou quatro anos - permitiu identificar os desafios e os aspetos que estes mais valorizam na sua relação com o Banco. A qualidade do atendimento, a simpatia e cortesia dos Colaboradores, a competência dos interlocutores são, na opinião dos Clientes, fatores determinantes na

ESTRATÉGIA

As alterações do enquadramento macroeconómico e regulatório do setor bancário português conduziram a uma revisão da estratégia e à consolidação dos vetores estratégicos prioritários.

O Millennium bcp redefiniu a sua visão corporativa, assumindo-se como líder nacional por excelência: i) em Portugal, onde a sua liderança de mercado, vocação para a inovação e qualidade de serviço e vantagens de escala proporcionam uma sólida plataforma de negócio como base para ganhos de eficiência; ii) em Angola e Moçambique, onde é já um banco de referência e onde as oportunidades de crescimento e o forte compromisso com os países as elegem como as principais geografias com elevado potencial para suportar o crescimento a médio prazo; iii) em África, no Brasil e na China, outros mercados de afinidade onde o potencial de alavancagem do *franchise* doméstico e de acompanhamento de Clientes no exterior permitem acesso a oportunidades adicionais de negócio, em parceria; e iv) reavaliação do posicionamento das operações europeias, tendo já, após a consideração de várias alternativas sido reafirmado o compromisso com o crescimento orgânico da operação polaca.

A envolvente do setor bancário português degradou-se significativamente durante 2011, em resultado da intensificação dos efeitos da crise da dívida soberana, do aumento da instabilidade institucional europeia, das incertezas quanto aos mecanismos de suporte à União Económica e Monetária e aos países sob pressão dos mercados.

Em relação a Portugal, a atenção centrou-se nos desequilíbrios estruturais da economia portuguesa. Os elevados níveis de endividamento público e privado, num contexto de baixo crescimento do PIB e de reduzida competitividade externa e o agravamento do risco de crédito dos instrumentos de dívida soberana tornaram as condições de financiamento incomportáveis, condicionando a atuação do Estado português e conduzindo ao pedido de assistência financeira internacional. Em 5 de maio de 2011, o Governo português, com o apoio dos principais partidos políticos, anunciou ter chegado a um memorando de acordo com o FMI, a União Europeia e o Banco Central Europeu relativamente a um Programa de Estabilização Económica e Financeira (PAEF). As principais implicações do PAEF para o setor financeiro português consistem na necessidade de se: i) implementar um processo contínuo de desalavancagem via redução da carteira de crédito; ii) reduzir o financiamento junto do Eurosistema durante o período do programa; iii) alcançar um rácio de *Loans-to-Deposits* de 120% até final de 2014; e iv) cumprir com novos requisitos de solvabilidade, nomeadamente um rácio de *Core Tier I* de 9% em dezembro de 2011 e de 10% em dezembro de 2012.

Adicionalmente, a Autoridade Bancária Europeia (EBA) recomendou, em 8 de dezembro de 2011, o reforço das necessidades de capital em função da exposição dos bancos à dívida soberana, por motivos de precaução. Os requisitos de solvabilidade estabelecidos pela EBA consistem num rácio de *Core Tier I* de 9% em junho de 2012 (incluindo a valorização da dívida pública a preços de mercado e deduções adicionais aos fundos próprios *Core*, relacionadas com participações financeiras em instituições financeiras) e de 10% no final de 2012. Por último deverá salientar-se a transição faseada para os critérios de Basileia III a partir de 1 de janeiro de 2014.

Em 27 de julho de 2011, o Banco Comercial Português anunciou a nova agenda estratégica para o período 2011-2014, assente em torno de quatro áreas chave de atuação: i) garantir níveis de solvabilidade acima dos requisitos regulatórios (9% de *Core Tier I* em 2011 e 10% em 2012); ii) gerir o processo de desalavancagem para estabilizar as necessidades e estrutura de financiamento; iii) recuperar os níveis de rentabilidade do negócio em Portugal, com o objetivo de superar uma rentabilidade de capitais próprios de 10%, após a estabilização do ciclo; e iv) focar o portefólio internacional em função do seu atrativo e recursos disponíveis. No âmbito da sua nova visão estratégica e do foco que se pretende em Portugal, África, Ásia e Brasil, as restantes operações na Europa seriam objeto de um processo de avaliação de diferentes cenários tendo em vista a apropriação de valor.

As principais iniciativas do Millennium bcp a médio prazo deverão centrar-se nos seguintes pilares:

I. Reforço da liderança em Portugal

Este pilar inclui:

- “Projeto M”, que visa o lançamento de um novo modelo de negócio que procurará uma maior eficiência na abordagem ao Mass Market, um novo modelo de serviço para Afluentes e Negócios, a aposta nos Jovens ativos e *self directed*, bem como numa plataforma multicanal líder, que deverá permitir a reconfiguração da rede de sucursais, a concentração de capacidade e a otimização de recursos;
- Reestruturação do modelo operativo, através do redesenho de processos *lean* de *front* e *back office*, do ajuste da capacidade ao novo modelo e do reforço das capacidades de recuperação de crédito;

- Parcerias especializadas, procurando desenvolver o negócio bancário (no imobiliário, *leasing*, *factoring* e banca de investimento, entre outros) e alargar a oferta atual de produtos e serviços não bancários.

II. Angola e Moçambique como plataforma de crescimento para África

O Millennium bcp procurará reforçar a sua base operacional para crescimento na região, reforçando a importância do negócio em África através da intensificação dos planos de expansão em curso em Angola e em Moçambique, e ponderando a expansão a curto prazo para outros países, bem como o eventual desenvolvimento do negócio de *mobile banking*.

III. Crescimento em novos mercados de afinidade

Depois da assinatura de um acordo de parceria com o Banco Privado Atlântico, em setembro de 2011, para criar um banco no Brasil de forma a aceder às oportunidades do mercado brasileiro, nomeadamente nas áreas de *corporate finance* e *trade finance*, através de parcerias, o Banco aguarda a emissão de uma licença bancária. Adicionalmente, o Millennium bcp planeia também reforçar a sua presença física na China, tendo, em 2011, formalizado um pedido de licença para a abertura de uma sucursal de pleno direito nesse território.

IV. Reavaliação do posicionamento das operações europeias

No âmbito da visão estratégica de foco em Portugal, África, Ásia e Brasil, foi iniciado um processo de revisão estratégica das restantes operações na Europa, para avaliação da criação de valor das várias opções possíveis, permitindo uma decisão sobre as respetivas participações sociais.

Em 19 de dezembro de 2011, o Banco Comercial Português, na sequência de um processo de avaliação de diferentes cenários tendo em vista a criação de valor relativamente à operação na Polónia, e tendo abordado minuciosamente várias opções, reafirmou o seu compromisso com o desenvolvimento orgânico do Bank Millennium na Polónia. Da análise efetuada, o Banco Comercial Português concluiu que a opção que melhor defende os interesses dos seus *Stakeholders* e que melhor potencia a criação de valor é a de manutenção da sua participação no Bank Millennium. Assim, o Banco reafirmou a sua confiança no progresso da economia polaca e o seu compromisso de continuar a apoiar e sustentar o desenvolvimento orgânico do Bank Millennium, suportado pela sua forte posição no mercado de retalho, pelo baixo risco demonstrado pela sua carteira de crédito e pelos ganhos de eficiência e produtividade que têm vindo a ser alcançados com sucesso.

O Banco encontra-se a avaliar opções para reestruturar e/ou reduzir a exposição ao mercado da Grécia, tendo estabelecido um processo de avaliação de diferentes opções e oportunidades, incluindo a eventual participação no processo de consolidação do setor bancário grego, relativamente ao Millennium bank, Societé Anonyme, na Grécia.

Em relação à Roménia, a opção consiste na estabilização da operação, mantendo-se o objetivo de atingir o *break-even* a curto prazo.