

- Os controlos de acessos, físicos e lógicos;
- As atividades de reconciliação;
- Os relatórios de exceção;
- Os planos de contingência;
- A contratação de seguros;
- A formação interna sobre processos, produtos e sistemas.

Ao longo de 2012, o Grupo continuou a dinamizar iniciativas com vista a melhorar a eficiência na identificação, avaliação, controlo e mitigação das exposições, através do reforço e alargamento do âmbito de aplicação do sistema de gestão de risco operacional implementado em Portugal e nas principais operações no exterior.

O acompanhamento dos riscos operacionais, por parte do Risk Office do Grupo, é facilitado por via de um aplicativo informático para suporte à gestão do risco operacional que é comum às operações em que este *framework* foi adotado, garantindo-se um elevado nível de uniformidade, ainda que se registem estádios de evolução diferenciados que decorrem da implementação faseada do referido sistema de gestão e das prioridades atribuídas em função da materialidade das exposições nas diversas subsidiárias.

Em 2012, destacam-se as seguintes concretizações, no âmbito da gestão do risco operacional:

- O fortalecimento da base de dados de perdas operacionais por via da identificação de forma sistemática de novos eventos nas principais operações do Grupo;
- A realização de novos exercícios de autoavaliação dos riscos em Portugal, Polónia, Grécia, Roménia e Moçambique, sendo de destacar em Portugal a participação de *macro-process owners* para acrescentar uma perspetiva mais abrangente dos riscos (*top-down*);
- Uma monitorização mais efetiva de indicadores (*Key Risk Indicators – KRI*) para facilitar a identificação preventiva de riscos nos principais processos;
- Uma permanente incorporação da informação proporcionada pelos instrumentos de gestão do risco na identificação de melhorias que contribuem para reforçar o ambiente de controlo dos processos;
- A preparação do lançamento do sistema de gestão do risco nas operações de Angola e das Ilhas Caimão;
- A realização de análises de *gap* para identificação dos desenvolvimentos necessários para a adoção do Método de Medição Avançada (*Advanced Measurement Approach – AMA*), em função da decisão tomada para se evoluir para esta metodologia de apuramento dos requisitos regulamentares de capital para risco operacional (atrás referida).

No âmbito deste último tema – evolução para a abordagem AMA – refira-se que o Banco já deu alguns passos concretos para vir a formalizar muito em breve o seu pedido de adesão ao consórcio ORX – Operational Riskdata eXchange Association, formado atualmente por 60 bancos de 18 países, vocacionado para a partilha de dados sobre perdas operacionais e para a troca de informações e experiências em todos os domínios da gestão do risco operacional, nas suas diversas vertentes.

ESTRUTURA DE GESTÃO DO RISCO OPERACIONAL

O sistema de gestão do risco operacional assenta, desde a sua génese, numa estrutura de processos *end-to-end*, considerando-se que uma visão transversal às unidades funcionais da estrutura organizacional é a abordagem mais adequada para perceber os riscos e estimar o efeito das medidas corretivas introduzidas para os mitigar.

Além disso, este modelo de processos suporta também outras iniciativas estratégicas relacionadas com a gestão deste risco, como são o caso da certificação da qualidade dos principais produtos e serviços oferecidos (ISO 9001), das ações para melhoria da eficiência operativa e da gestão da continuidade do negócio.

Assim, todas as subsidiárias do Grupo onde o *framework* está implementado têm definida a sua própria estrutura de processos, a qual é periodicamente ajustada em função da evolução do negócio, para assegurar uma adequada cobertura das atividades de negócio (ou de suporte ao negócio) desenvolvidas.

A responsabilidade pela gestão dos processos foi atribuída a *process owners* (secundados por *process managers*), que têm por missão caracterizar as perdas operacionais capturadas no contexto dos seus processos, monitorizar os respetivos KRI, realizar os exercícios de RSA, bem como identificar e implementar as ações adequadas para mitigação das exposições ao risco operacional, contribuindo assim para o reforço dos mecanismos de controlo e para a melhoria do ambiente de controlo interno.

Em Portugal, os *process owners* são designados pelo Comité de Processos e Serviços Bancários (CPSB), com base no reconhecimento dos seus conhecimentos e experiência profissional no domínio das atividades desenvolvidas no seio dos processos pelos quais são responsáveis. O CPSB tem ainda as seguintes responsabilidades:

- Aprovar a definição dos dossiers de processo;
- Aprovar a instituição de novos processos, definindo, caso a caso, a necessidade da respetiva certificação ISO9001 e identificando os processos que, fora da certificação, devam ter medição de desempenho (KPI – *Key Performance Indicators*);
- Alinhar as práticas da gestão por processos com a realidade das unidades de estrutura intervenientes nos mesmos;
- Assegurar a produção, manutenção e divulgação interna de documentação e informação relativa à gestão por processos;
- Aprovar as alterações aos processos já instituídos, bem como o desenho de novos processos.

Nas restantes operações do Grupo a nomeação dos *process owners* cabe aos respetivos Conselhos de Administração ou aos órgãos aos quais estes deleguem essa competência.

AUTOAVALIAÇÃO DOS RISCOS OPERACIONAIS (RSA)

O objetivo dos exercícios de RSA é o de promover a identificação e a mitigação (ou eliminação) de riscos, atuais ou potenciais, no âmbito de cada processo, através da respetiva classificação em cada uma das 20 subtipologias de risco operacional consideradas. Essas classificações resultam do posicionamento numa matriz de tolerância ao risco, considerando-se o pior caso que pode ocorrer em cada processo (*worst case event*), para três diferentes cenários. Tal permite:

- Avaliar o risco inerente dos vários processos, que não considera a influência dos controlos existentes (Risco Inerente);
- Determinar a influência do ambiente de controlo instalado na redução do nível das exposições (Risco Residual);
- Identificar o impacto das oportunidades de melhoria na redução das exposições mais significativas (Risco Objetivo).

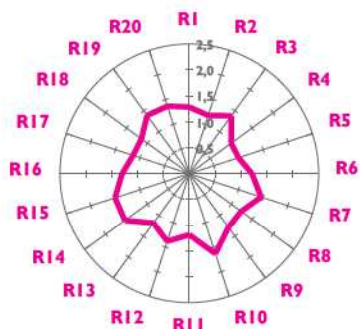
Os exercícios de RSA são realizados através de *workshops*, assistidos pelo Risk Office e com a participação dos *process owners* e *process managers*, ou através de respostas a questionários enviados aos *process owners* para revisão dos resultados de RSA anteriores, em função de critérios de atualização pré-definidos. De salientar em Portugal, a participação de *macro-process owners* nos *workshops* dos principais processos, com o objetivo de apoiar o exercício de autoavaliação e acrescentar uma perspetiva mais abrangente dos riscos (*top-down*).

Em 2012 foram realizados novos exercícios de RSA nas principais geografias em que o Grupo opera – designadamente, em Portugal, na Polónia, na Grécia, na Roménia e em Moçambique – o que permitiu atualizar a medição da exposição aos riscos operacionais nos vários processos definidos para cada uma dessas operações, bem como identificar ações de melhoria para mitigar as exposições classificadas acima dos limites de tolerância definidos, com vista a reduzir a respetiva frequência ou severidade (ou ambas).

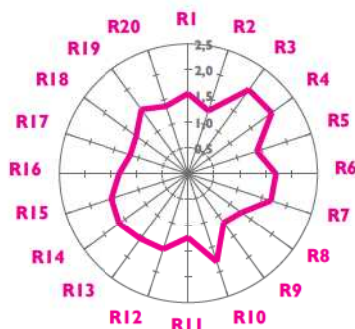
A estas ações será atribuída uma ordem de prioridade em função da avaliação realizada e a respetiva implementação será monitorizada através do aplicativo de suporte à gestão do risco operacional.

Nos gráficos seguintes são apresentados os resultados dos RSA realizados, designadamente, o *score* médio para cada uma das 20 subtipologias de risco operacional consideradas, no conjunto dos processos de cada geografia. A linha exterior representa um *score* de 2,5, numa escala de 1 (menor exposição) a 5 (maior exposição).

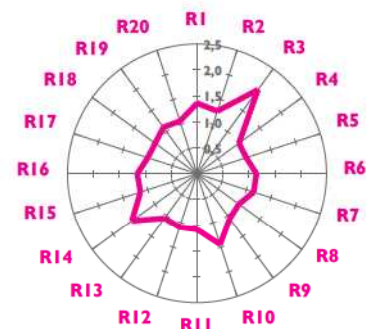
PORTUGAL



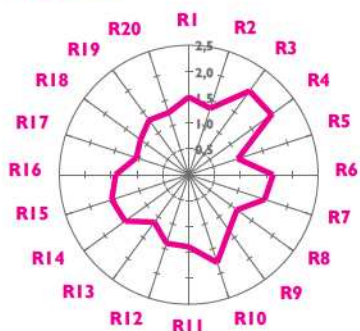
POLÓNIA



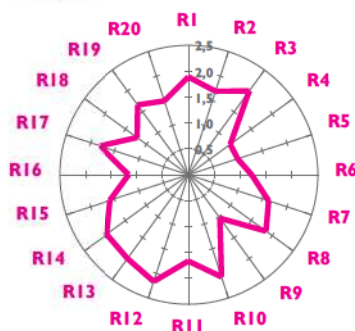
GRÉCIA



ROMÉNIA



MOÇAMBIQUE

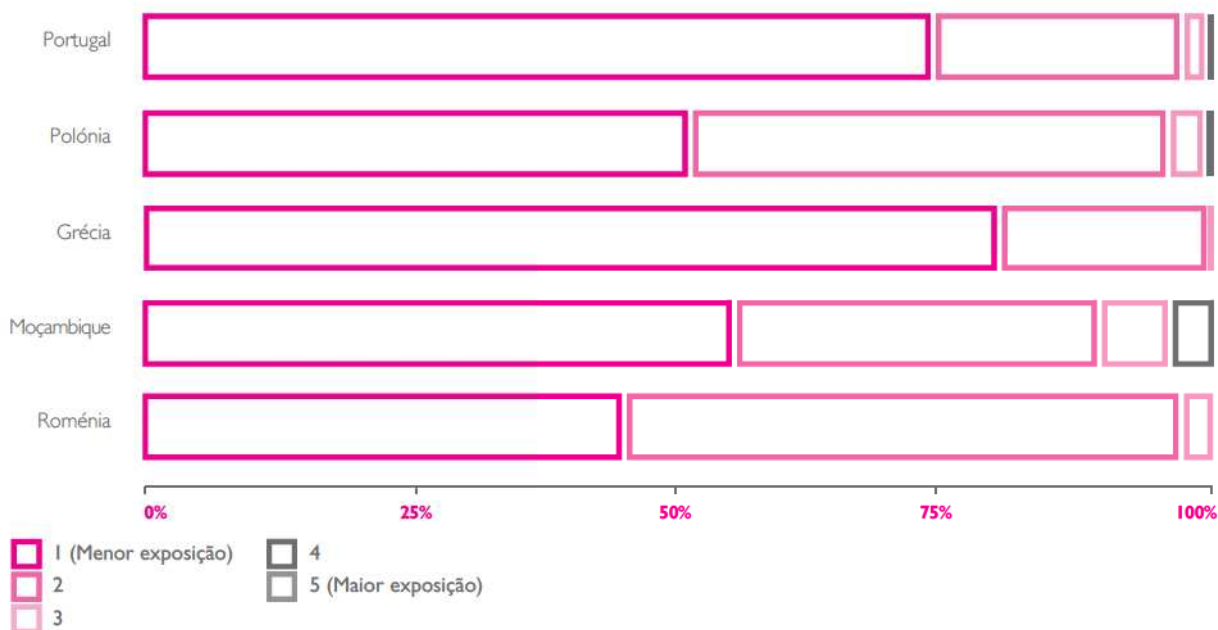


- R1 Fraude interna e roubo
- R2 Execução de transações não autorizadas
- R3 Relações com Colaboradores
- R4 Violação dos regulamentos de higiene e segurança
- R5 Discriminação sobre Colaboradores
- R6 Perda de Colaboradores-chave

- R7 Hardware e software
- R8 Infraestruturas de comunicações
- R9 Segurança de sistemas
- R10 Execução e manutenção de transações
- R11 Monitorização e reporte
- R12 Relações com Clientes
- R13 Conceção de produtos/serviços

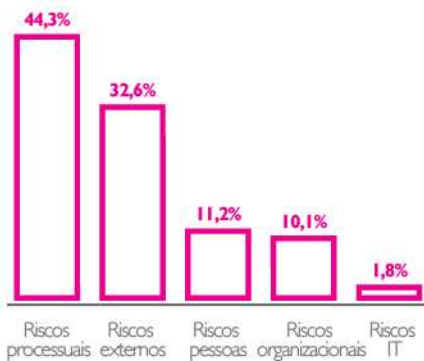
- R14 Fraude externa e roubo
- R15 Desastres e danos nos ativos
- R16 Obrigações regulamentares, legais e fiscais
- R17 Práticas comerciais ou de mercado incorretas
- R18 Riscos de projetos
- R19 Outsourcing
- R20 Outros problemas de relações com terceiros

Outra visão destes resultados, mais agregada, para a globalidade dos 20 subtipos de risco operacional, no conjunto dos processos de cada geografia, é ilustrada pela seguinte figura:



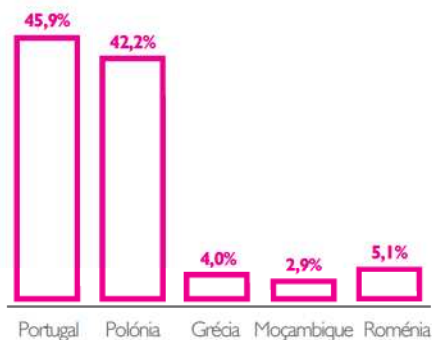
DISTRIBUIÇÃO DO VALOR DAS PERDAS

Por causa



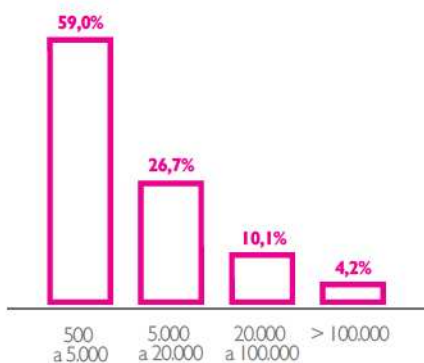
DISTRIBUIÇÃO DO VALOR DAS PERDAS

Por geografia



DISTRIBUIÇÃO DO VALOR DAS PERDAS

Por montante



CAPTURE DE PERDAS OPERACIONAIS

A captura (i.e., a identificação, registo e caracterização) de perdas operacionais e dos eventos que lhes deram origem, levada a cabo pelo Grupo nas operações cobertas pelo *framework* de gestão de risco operacional, tem por objetivo reforçar a consciencialização para este risco e facultar informação relevante aos *process owners*, destinada a ser incorporada na gestão dos seus processos, sendo um importante instrumento para quantificar a exposição ao risco. Acresce ainda que os dados das perdas operacionais são utilizados para *backtesting* dos resultados dos RSA, possibilitando aferir a avaliação/classificação atribuída às subtipologias de risco, em cada processo.

A deteção e reporte das perdas operacionais é uma responsabilidade de todos os Colaboradores do Grupo, cabendo aos *process owners* um papel determinante na dinamização desses procedimentos no âmbito dos processos pelos quais são responsáveis. A identificação e captura de eventos de perdas operacionais são também promovidas pelos Risk Offices (do Grupo e locais), com base em dados facultados por áreas centrais.

Assim, os eventos identificados em que as perdas, efetivas ou potenciais, superem os limites de materialidade definidos (para cada geografia), são registados na base de dados de perdas operacionais do Grupo, relacionados com um processo e com uma das 20 subtipologias de risco operacional, sendo caracterizados pelos *process owners* e *process managers* do respetivo processo. Essa caracterização inclui, além da descrição da respetiva causa-efeito, a valorização da perda e, quando aplicável, a descrição da ação de melhoria identificada (a partir da análise da causa da perda), destinada a mitigar o risco.

O perfil das perdas acumuladas na base de dados até 31 de dezembro de 2012 é apresentado nas figuras à esquerda, estando em linha com os valores do ano anterior: a maioria das perdas teve por origem falhas processuais e causas externas e uma grande proporção dos eventos de perda operacional apresentou materialidade reduzida (inferior a 20 mil euros).

INDICADORES DE RISCO (KRI)

Os KRI são métricas que alertam para alterações do perfil dos riscos ou da eficácia dos controlos e, por essa via, permitem identificar a necessidade de introduzir ações corretivas sobre os processos, para prevenir que riscos potenciais se materializem em perdas efetivas.

A utilização deste instrumento de gestão tem vindo a ser alargada a cada vez mais processos, estando já abrangidos os mais relevantes nas principais operações do Grupo (Portugal, Polónia, Grécia, Roménia e Moçambique).

A informação sobre os indicadores identificados está consolidada numa "biblioteca de KRI", destinada a ser partilhada pelas diversas entidades do Grupo, englobando atualmente mais de quatrocentos indicadores, utilizados para monitorizar os riscos dos principais processos.

GESTÃO DA CONTINUIDADE DE NEGÓCIO

A gestão da continuidade do negócio engloba duas componentes complementares: o Plano de Continuidade de Negócio, relativo a pessoas, instalações e equipamentos, e o Plano de Recuperação Tecnológica, relativo a sistemas de informação, aplicações e infraestruturas de comunicações.

Ambos os planos estão definidos e implementados para um conjunto de processos de negócio críticos, sem prejuízo do ajustamento pertinente à evolução do mercado, ao posicionamento estratégico do Banco e à sua matriz organizativa. São promovidos e coordenados respetivamente por

uma unidade de estrutura dedicada, cuja metodologia assenta num processo de melhoria contínua, orientada pelas boas práticas internacionais e pelas recomendações das entidades de supervisão.

Estes planos de continuidade são regularmente testados e atualizados, mediante a realização de exercícios regulares que visam melhorar a capacidade de resposta a incidentes e aprofundar a articulação entre a resposta de emergência, a recuperação tecnológica, a gestão de crise e a recuperação do negócio, envolvendo habitualmente a realização das atividades críticas em localizações alternativas.

CONTRATAÇÃO DE SEGUROS

A contratação de seguros para riscos de natureza patrimonial, pessoal ou relacionados com responsabilidades perante terceiros é também um instrumento relevante de gestão do risco operacional, tendo por objetivo a transferência – total ou parcial – de riscos.

As propostas para a contratação de novos seguros são submetidas pelos *process owners* no âmbito das respetivas competências para a gestão do risco operacional inerente aos seus processos ou apresentadas pelos responsáveis de área ou de unidade orgânica, sendo analisadas pela Comissão de Risco e autorizadas pela CE.

As funções técnicas e comerciais especializadas no âmbito da contratação de seguros estão atribuídas à Unidade de Gestão de Seguros, uma unidade especializada e transversal a todas as entidades do Grupo localizadas em Portugal. Esta unidade e o Risk Office partilham informação com o objetivo de reforçar as coberturas das apólices, bem como a qualidade da base de dados de perdas operacionais.

RISCOS DE MERCADO

Os riscos de mercado consistem nas perdas potenciais que ocorram numa determinada carteira, em resultado de alterações de taxas (de juro ou de câmbio) e/ou dos preços dos diferentes instrumentos financeiros que a compõem, considerando não só as correlações existentes entre estes, mas também as respetivas volatilidades.

Para efeitos de análise de rentabilidade e da quantificação e controlo dos riscos de mercado, são definidas as seguintes “áreas de gestão” para cada entidade do Grupo:

- **Negociação:** gestão das posições 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 precisas e frequentemente avaliadas. Nas posições em causa incluem-se os títulos e os derivados de atividades de vendas;
- **Financiamento:** gestão das operações de financiamento do grupo em mercado – institucional e monetário (e eventuais coberturas de risco), excluindo-se as hoperações de financiamento estrutural (por dívida subordinada, por exemplo);
- **Investimento:** gestão de todas as posições em títulos a deter até à maturidade (ou durante um período alargado de tempo), que não sejam transacionáveis em mercados líquidos ou mantidas por qualquer motivo diferente da obtenção de ganhos de curto prazo (incluindo-se também nesta área as eventuais posições em derivados destinadas à mitigação de risco das posições da carteira de investimento);
- **Comercial:** gestão das posições resultantes da atividade comercial com Clientes;
- **Estrutural:** gestão de elementos de balanço ou de operações que, dada a sua natureza, não são diretamente relacionáveis com nenhuma das áreas de gestão anteriormente referidas;
- **ALM:** Gestão de Ativos e Passivos (Asset & Liability Management); inclui as operações decididas pelo CALCO no âmbito da gestão do risco global do grupo e centraliza as operações de transferência de risco entre as restantes áreas.

A definição destas áreas permite uma efetiva separação da gestão das carteiras de negociação (*Trading Book*) e bancária (*Banking Book*), bem como uma correta afetação de cada operação à área de gestão mais adequada, de acordo com o respetivo contexto. Note-se que esta definição de carteira de negociação não é igual à definição contabilística da mesma: neste caso, o conceito de negociação está diretamente ligado ao objetivo da detenção de cada posição e não ao respetivo tratamento contabilístico.

De modo a garantir que os níveis de risco incorridos nas diversas carteiras do Grupo estão de acordo com os níveis pré-definidos de tolerância ao risco, são estabelecidos, com periodicidade mínima anual, vários limites para riscos de mercado que se aplicam a todas as carteiras do modelo de gestão sobre as quais os riscos incidem.