

financeiro que permitam uma abordagem sistemática e harmonizada do acompanhamento das diversas operações, quer a nível do controlo de realização orçamental, actividade e evolução financeira, quer em termos de apoio para a tomada de decisão e subsequente implementação das deliberações de reestruturação, investimento e desinvestimento.

Comité de Coordenação de Serviços Bancários – os departamentos que integram este Comité servem as Áreas de Negócio, em Portugal e noutros países, contribuindo de forma sustentada para a redução de custos e melhoria da qualidade de serviço, assegurando um grau de inovação compatível com as aspirações de crescimento do Banco. Analisa a informação relativa à evolução dos custos e principais níveis de serviço nos Serviços Bancários, assim como as propostas apresentadas pelos respectivos membros, e submete, para decisão, propostas sobre temas relacionados com as Direcções de Crédito, Recuperação de Crédito, Operações, Administrativa e Patrimonial, Prevenção e Segurança e Informática e Tecnologia. Com o intuito de garantir que o risco de todos os Clientes do Banco é permanentemente avaliado de forma adequada, foi criada, em Julho de 2009, a Direcção de *Rating*.

Relativamente às Áreas de Negócio Corporate e Banca de Investimento e Outros Negócios Internacionais, é adoptada uma abordagem diferente.

Corporate & Banca de Investimento – o acompanhamento da actividade deste segmento e a gestão da área internacional não estão integrados em nenhum Comité de Coordenação, tendo sido assumidos directamente pelos Administradores do Millennium bcp responsáveis por essas Áreas de Negócio.

Outros Negócios Internacionais – a coordenação global das operações em África foi assumida directamente pelos Administradores do Millennium bcp responsáveis por essas operações, por ter sido considerado que as especificidades destes mercados justificam tratamento individualizado e que, conseqüentemente, não beneficiariam da integração em Comités de Coordenação.

Adicionalmente, emanam do CAE sete Comissões com atribuições de âmbito global e transversal, cujas competências são proceder ao estudo e avaliação, para cada área de intervenção, das políticas e princípios que devem nortear a actuação do Banco. Estas Comissões são as seguintes: Comissão de Planeamento e Alocação de Capital e Gestão de Activos e Passivos; Comissão de Risco; Comissão de Acompanhamento do Fundo de Pensões; Sub-Comissão de Risco do Fundo de Pensões; Comissão de *Stakeholders*; Comissão de Crédito e Comissão de Coordenação de Sustentabilidade. Os membros dos Comités e das Comissões são obrigatoriamente designados pelo CAE do Millennium bcp. Deste modo:

Comissão de Planeamento e Alocação de Capital e Gestão de Activos e Passivos (CALCO) – assegura a monitorização e a gestão dos activos e passivos e a alocação de capital, competindo-lhe estabelecer as políticas adequadas de gestão dos riscos de liquidez e de mercado ao nível do balanço consolidado do Banco.

Comissão de Risco – responsável por acompanhar os níveis globais de risco incorridos (riscos de crédito, mercado, liquidez e operacional), assegurando que os mesmos são compatíveis com os objectivos e estratégias aprovadas para o desenvolvimento da actividade do Banco.

Comissão de Acompanhamento do Fundo de Pensões – tem as competências definidas na legislação aplicável dos Fundos de Pensões, designadamente elaborar pareceres sobre alterações aos contratos constitutivos e acompanhar a gestão financeira dos fundos.

Sub-Comissão de Risco do Fundo de Pensões – responsável pela monitorização e gestão do risco dos Fundos de Pensões do Banco, competindo-lhe estabelecer as estratégias de cobertura e as políticas de investimento adequadas.

Comissão de *Stakeholders* – constituída em 2005, é um órgão de relacionamento com os *Stakeholders*. Funciona como um canal privilegiado de disseminação de informação interna da Empresa e como um fórum de debate e aconselhamento estratégico ao CAE. Os seus membros resultam de "eleições" através de painéis de *Stakeholders* (Colaboradores e Accionistas) ou por convite a individualidades de mérito e prestígio reconhecidos.

Comissão de Crédito – órgão que se pronuncia sobre a concessão de crédito a Clientes ou grupos económicos com elevada exposição de risco global, designadamente em operações de renovação ou revisão de linhas e limites de crédito que representem um aumento considerável da exposição de risco. As competências desta Comissão englobam também outro tipo de operações de crédito, nomeadamente operações de *project finance*, operações colateralizadas com activos financeiros oriundas das redes comerciais do Banco, operações de financiamento à promoção imobiliária, operações de *leasing* imobiliário, operações de *factoring* e operações de reestruturação de responsabilidades já vigentes no Banco.

Comissão de Coordenação de Sustentabilidade – responsável por definir e operacionalizar as iniciativas e programas do Banco, submetendo para decisão, no âmbito das suas competências, as propostas sobre temas relacionados com o plano de acções que materializa a política de sustentabilidade.

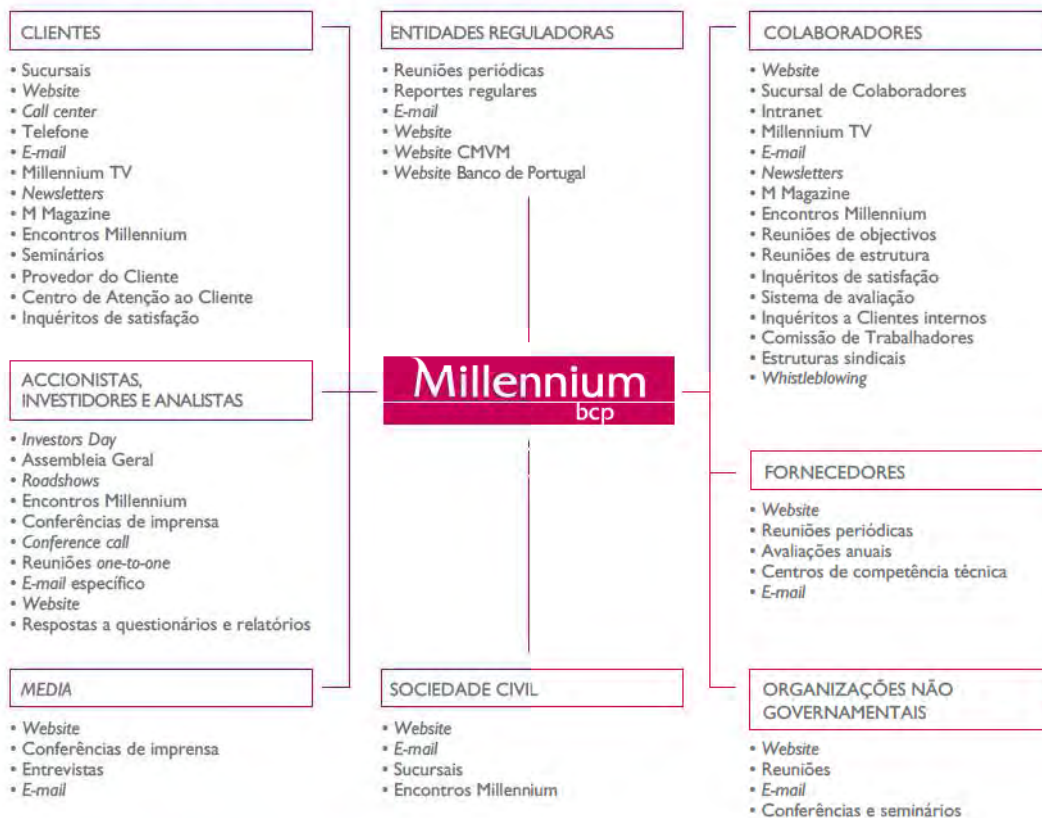
STAKEHOLDERS

O Millennium bcp tem como objectivo compreender e integrar na sua estratégia as expectativas dos *Stakeholders*, mantendo um diálogo permanente e transparente, utilizando diversos canais de comunicação, partilhando informação e auscultando as opiniões dos diferentes grupos de *Stakeholders*.

CANAIS DE COMUNICAÇÃO

O Millennium bcp promove formas de comunicação diversas, que se complementam, permitindo identificar e compreender melhor as necessidades e expectativas dos *Stakeholders*.

CANAIS DE COMUNICAÇÃO COM AS PARTES INTERESSADAS



PARTILHAR INFORMAÇÃO

COMISSÃO DE STAKEHOLDERS

Desde 2005, o CAE é apoiado pela Comissão de *Stakeholders* que constitui um fórum privilegiado para o diálogo e interacção com os principais *Stakeholders* do Millennium bcp, onde são debatidas as matérias com maior relevância no relacionamento entre estes e o Banco. Durante 2010, esta comissão reuniu duas vezes, tendo sido abordados e debatidos diversos temas, entre os quais: i) as actividades desenvolvidas no âmbito da estratégia de sustentabilidade; ii) o enquadramento económico e financeiro nacional e internacional; iii) os resultados do Banco; iv) os resultados do relatório de Supervisão Comportamental do Banco de Portugal e v) as alterações de estatutos aprovadas na Assembleia Geral de Accionistas.



ENCONTROS MILLENNIUM

Os Encontros Millennium, realizados nas capitais de distrito, têm como objectivo principal maximizar a proximidade do Banco às regiões onde está presente, proporcionando contacto directo entre o CAE e os principais Clientes, Colaboradores e Entidades Locais. A Conferência Millennium, ponto central destes encontros, contou com um orador convidado – o Professor Daniel Bessa, ex-ministro da Economia e actual Director-Geral da Associação Empresarial para a Inovação (COTEC Portugal) – que apresentou temas de interesse nacional e regional, proporcionando um debate entre os participantes sobre os caminhos do desenvolvimento económico.

Durante o ano de 2010 foram realizados Encontros Millennium nos distritos de Viseu (10 e 11 de Março), Portalegre (19 e 20 de Abril), Beja (4 e 5 de Maio), Vila Real (5 e 6 de Julho), Guarda (29 e 30 de Setembro) e Viana do Castelo (15 e 16 de Novembro).

No total dos seis eventos participaram 2.909 Clientes e 711 Colaboradores. Atingiu-se em 2010 o objectivo de chegar a todos os distritos portugueses.

AINDA MAIS PRÓXIMO DOS CLIENTES

No âmbito da iniciativa "Ainda Mais Próximo dos Clientes", foram realizados 12 seminários em várias localidades do país (Braga, Coimbra, Guimarães, Porto/Paredes, São João da Madeira, Leiria, Viseu, Farnalhão, Barcelos, Viana do Castelo, Covilhã e Aveiro), nos quais participaram cerca de 700 Clientes.

Nestas sessões, além do enquadramento da economia portuguesa e internacional, apresentaram-se as principais consequências para as empresas da implementação pelos Bancos dos critérios de Basileia II e os principais indicadores económico-financeiros e comportamentais utilizados na análise de risco de crédito das empresas pelos Bancos, o novo sistema de normalização contabilística e soluções de apoio ao investimento e às exportações, encerrando com uma apresentação sobre a política comercial do Millennium bcp efectuada por um Administrador do Banco. Os eventos realizados registaram um elevado nível de satisfação dos Clientes, com mais de 90% a considerarem-nos "úteis" ou "muito úteis". Os temas abordados incorporaram informação que se obteve a partir de entrevistas realizadas aos Clientes, na fase de organização dos seminários, o que permitiu responder às suas expectativas relativamente aos aspectos a melhorar no apoio à actividade empresarial.

WORKSHOP PORTA ABERTA

O Millennium bcp é reconhecido pelo mercado como uma referência em inovação. Com o objectivo de trocar experiências e partilhar melhores práticas, o Millennium bcp organizou em Março o *workshop* "Porta Aberta". Este evento contou com a participação de 10 empresas e professores da Universidade Católica Portuguesa e do Instituto Superior Técnico, que foram convidados a partilhar e debater iniciativas no âmbito da inovação. O *workshop* "Porta Aberta" veio reforçar a aposta do Millennium bcp numa cultura transversal de inovação.

COMUNICAR COM OS STAKEHOLDERS

CLIENTES

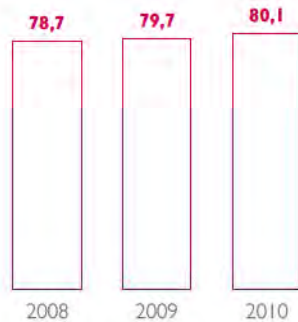
Aferir a satisfação e analisar as situações que dão origem a reclamações contribui para o ajustamento dos processos internos da oferta comercial e dos níveis de serviço do Banco, permitindo incrementar a qualidade da relação com os Clientes.

Inquéritos de satisfação

O sistema de gestão da satisfação do Banco permite recolher a opinião dos Clientes sobre a oferta global e o serviço prestado. Em 2010, em Portugal, manteve-se o ritmo de inquéritos realizados, via postal, a Clientes da Rede de retalho, e via electrónica a Clientes da Rede de Empresas, tendo-se realizado um total de 23 estudos. A monitorização efectuada permite: i) fixar objectivos quantitativos e ii) implementar planos de acção que visam a melhoria do serviço prestado ao Cliente.

EVOLUÇÃO DA SATISFAÇÃO GLOBAL DOS CLIENTES DA REDE DE RETALHO

Actividade em Portugal
Índice



DESAGREGAÇÃO DO NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DA REDE DE RETALHO

Actividade em Portugal
Índice



Adicionalmente são efectuados estudos específicos que permitem aprofundar o conhecimento sobre os produtos, serviços e canais de distribuição:

- Em Portugal, os estudos realizados sobre produtos de crédito para particulares permitiram aferir que os Clientes valorizam no Millennium bcp a qualidade de atendimento e a rapidez de decisão, tendo-se alcançado nos produtos de: i) crédito habitação: 84 pontos índice (p.i.) de satisfação e 87 p.i. de recomendação e ii) crédito pessoal: 87 p.i. de satisfação e 86,6 p.i. de recomendação;
- A Rede de Retalho em Portugal (em consequência do esforço consistente na melhoria de aspectos relevados pelas análises efectuadas, nomeadamente: qualidade da relação com os Clientes, clareza da comunicação e informação e adequação da oferta) manteve a trajectória ascendente do índice de satisfação dos Clientes, atingindo o maior valor desde que o Grupo opera com a marca Millennium: 80,1 pontos índice, obtidos no 2.º semestre.

Em 2010, o Millennium bank na Grécia lançou um inquérito de satisfação para Clientes de mass-market, tendo-se registado um nível de satisfação global de 79 p.i.

Em Angola realizou-se um estudo de mercado, denominado "Cliente Mistério" com o intuito de obter um conhecimento mais aprofundado relativamente à qualidade de atendimento das sucursais do Banco. Cada uma das 14 sucursais, objecto do estudo, foi visitada duas vezes e foram inquiridos 31 Colaboradores.

Na Polónia, foram realizados 35 estudos, sendo que se alcançou um nível de satisfação global de 76 p.i.

Reclamações

No ano de 2010 registou-se uma descida global das reclamações recebidas, com excepção para a operação na Roménia.

Em Portugal, a tendência de descida é explicada por:

- Publicação, nos últimos anos, de um significativo conjunto de enquadramentos legais que, ultrapassadas as dificuldades de implementação e o subsequente esclarecimento de dúvidas que haviam suscitado um acréscimo significativo de interpelações nos anos anteriores, vieram clarificar e erradicar focos de tensão entre o Banco e os Clientes;
- Manutenção, em baixa, das taxas de juro de referência para os créditos em carteira;
- Efeito preventivo contra ocorrências recorrentes, do qual resultou o envio de 30 iniciativas e alertas para a Rede Comercial, Unidades Orgânicas e *Process Owners*, responsáveis pelos diversos processos de negócio.

A análise ao Relatório de Actividades de Supervisão Comportamental, do Banco de Portugal, permite concluir que o Millennium bcp se encontra, em número ponderado de reclamações por operações, abaixo da média do Sistema Bancário em três dos quatro produtos analisados.

A nova legislação sobre a tributação dos depósitos e os novos procedimentos para a entrega de cartões de crédito aos Clientes são a principal razão para o crescimento do número de reclamações na Roménia. Ambos os processos estão a ser analisados para que, com uma melhor comunicação entre Colaboradores e Clientes, se eliminem dúvidas e eventuais erros nos procedimentos.

RECLAMAÇÕES DE CLIENTES

	'10	'09	'08	VAR. % '10/'09
RECLAMAÇÕES REGISTRADAS				
Actividade em Portugal	25.682	32.284	36.913	-20,4%
Actividade Internacional ⁽¹⁾	51.303	65.666	28.074	-21,9%
RECLAMAÇÕES RESOLVIDAS ⁽²⁾				
Actividade em Portugal	25.521	33.250	35.970	
Actividade Internacional ⁽¹⁾	50.169	69.158	27.861	
TEMPO MÉDIO DE RESOLUÇÃO DE RECLAMAÇÕES (DIAS)				
Actividade em Portugal	7	8	12	-12,5%
Actividade Internacional ⁽³⁾	17	33	20	-47,6%

(1) Exclui Grécia em 2008, Angola em 2008 e 2009 e Suíça em 2008, 2009 e 2010.

(2) Inclui todas as reclamações resolvidas no ano de reporte, independentemente da data de registo.

(3) Reporte inclui apenas Polónia e Roménia.

Das comunicações dos Clientes entradas através do Provedor do Cliente, 56 foram consideradas como recurso. Relativamente às matérias alvo de queixa, as mais contestadas foram, durante o ano de 2010, as contas de depósito à ordem, crédito à habitação, cartões, cheques e apólices de seguro, que representam 70% dos recursos apresentados.

PROVEDORIA DO CLIENTE DO MILLENNIUM BCP

Actividade em Portugal

	'10	'09	'08	VAR. % '10/'09
RECURSOS TRATADOS NA PROVEDORIA DO CLIENTE	56	83	80	-32,5%
TOTAL DE RECURSOS CONCLUÍDOS	52	81	77	
Recursos concluídos com provimento	11	13	14	
Recursos concluídos improcedentes	41	68	63	
Tempo médio de resposta (dias)	12	16	17	-25,0%

A Associação Portuguesa para a Defesa do Consumidor (DECO) fez chegar ao Banco pedidos de informação sobre: i) taxas de juro praticadas e características de novos produtos lançados pelo Banco; ii) o produto "Fundo Millennium Rendimento Mensal" (taxas de juro e prazos para disponibilização) e iii) confirmação de dados para barómetro (taxas de juro praticadas e principais características dos produtos Crédito Habitação e Crédito Pessoal).

INQUÉRITOS RESPONDIDOS PELO MILLENNIUM BCP À DECO

Portugal

	'10	'09	'08	VAR. % '10/'09
Inquéritos respondidos	73	82	71	-11,0%
Tempo médio de resposta (dias)	1	5	7	-80,0%

COLABORADORES

Os inquéritos de satisfação e motivação, o modelo de comunicação interna, as reuniões anuais de Objectivos e as reuniões de Áreas permitem a partilha de informação e o alinhamento mútuo entre as expectativas e objectivos da Organização e dos Colaboradores.

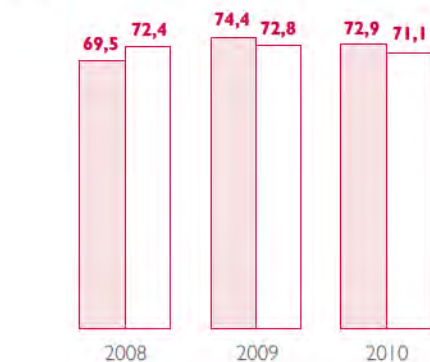
Inquérito de satisfação e motivação

O Inquérito Anual à Satisfação e Motivação dos Colaboradores realizado no início de 2010 registou uma taxa de participação de 79%, com destaque para a elevada participação dos Colaboradores da Grécia com uma taxa de resposta de 90%. A descida generalizada da satisfação e, sobretudo, da motivação, naturalmente associada ao enquadramento económico vivido, reflectiu-se sobretudo nas redes comerciais do Banco.

Na sequência dos resultados obtidos, para além das análises específicas realizadas e discutidas com as Áreas do Banco com piores níveis de satisfação e motivação que resultaram em planos de acção individuais, foram desenvolvidas acções e programas, cuja descrição se encontra no capítulo Gestão do Talento deste relatório, com o objectivo de melhorar os níveis de satisfação e motivação individual dos Colaboradores.

RESULTADOS DO INQUÉRITO À SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES

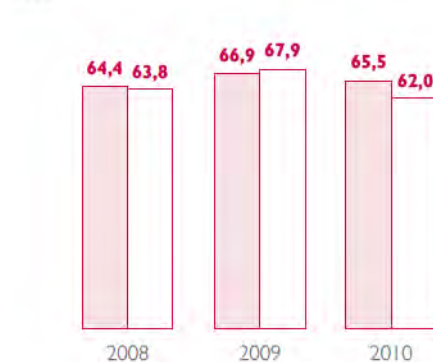
Actividade em Portugal
Índice



■ Satisfação global
□ Motivação

RESULTADOS DO INQUÉRITO À SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES

Actividade Internacional
Índice



■ Satisfação global
□ Motivação

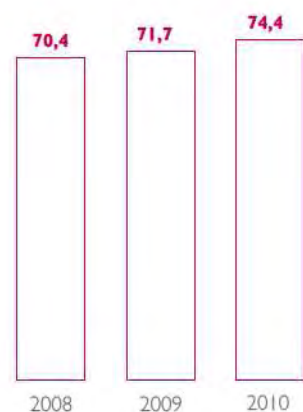
Satisfação dos Clientes internos

O processo de avaliação dos níveis de satisfação com o serviço prestado pelos serviços centrais do Banco foi, em 2010, alargado a 117 áreas internas em Portugal (75 em 2009), tendo sido realizados dois inquéritos globais e 46 estudos específicos. Os níveis de participação, bem como os índices de satisfação registam, desde 2007, um crescimento, o que reflecte não só a preocupação que cada uma das áreas do Banco tem em prestar um serviço de qualidade às restantes áreas com quem se relaciona (Clientes internos), como o interesse em dar *feedback* sobre a forma como esse serviço é prestado.

A qualidade do serviço prestado pelos serviços centrais é considerada como factor fundamental do serviço, que se pretende de excelência aos Clientes, pelo que o resultado destes inquéritos passou a fazer parte dos indicadores de *performance* das áreas avaliadas.

SATISFAÇÃO DOS CLIENTES INTERNOS

Actividade em Portugal (Satisfação global)
Índice



Modelo de comunicação interna

Na prossecução do trabalho que tem vindo a ser feito na melhoria contínua da comunicação com os Colaboradores, 2010 foi o ano em que se verificou maior uniformização na apresentação dos temas divulgados pelos diferentes meios e maior proximidade no diálogo.

- Intranet: atualizada diariamente, a "millenniumnet" é a plataforma por excelência de comunicação, abordando temas de natureza comercial e institucional. Em 2010, foi implementado um sistema de medições de hábitos de leitura das notícias, permitindo avaliar o nível de interesse da informação para os Colaboradores, possibilitando, deste modo, definir uma estratégia de difusão assente nas necessidades informativas dos destinatários.

- Millennium tv: além do programa diário "Millennium Jornal" com os destaques do dia, a Millennium tv produziu, com regularidade, programas de formação e análise, bem como programas em directo, onde todos os Colaboradores são convidados a telefonar e participar; questionando os convidados em estúdio. Os conteúdos de televisão produzidos são disponibilizados via televisão e via intranet para todos os Colaboradores.
- Newsletters: para manter uma relação directa sobre tudo o que acontece no mundo Millennium, é produzida a "About Us", uma newsletter semanal electrónica, bilingue, de âmbito internacional. Ainda no âmbito das newsletters electrónicas, tem-se vindo a padronizar as demais edições internas intradepartamentais e internacionais.

As reuniões de objectivos anuais, realizadas em todas as operações, e as reuniões de Áreas são um espaço de partilha de informação e de alinhamento com os objectivos do Banco, onde são apresentadas e debatidas questões estratégicas para a Organização e para os Colaboradores.

ACCIONISTAS E ANALISTAS

No âmbito do cumprimento das obrigações legais e regulamentares de reporte, o Banco divulga trimestralmente informação relativa aos seus resultados e actividade, tendo sido realizadas conferências de imprensa e *conference calls* com Analistas e Investidores que contaram com a participação dos Membros do CAE.

Durante 2010, o Banco participou em diversos eventos, tendo realizado três *roadshows* em duas grandes praças financeiras mundiais – Londres e Paris – e participado em oito conferências de investidores organizadas por outros Bancos como o HSBC (Londres), Morgan Stanley (Londres), Santander (Lisboa), BES (Nova Iorque), Nomura (Londres), KBW (Londres), Bank of America/Merrill Lynch (Londres) e JP Morgan (Nova Iorque), onde realizou apresentações institucionais e reuniões *one-to-one* com Investidores. Em 2010, foram realizadas 202 reuniões com Investidores. Saliente-se o significativo aumento de contactos com Investidores de dívida do BCP em 2010, representando mais de 10% do total.

Em 2010 respondeu-se igualmente aos inquéritos nacionais e internacionais de responsabilidade social e corporativa e participou-se em diversas iniciativas nacionais de análise às práticas sociais e ambientais das empresas portuguesas.

FORNECEDORES

Em todas as operações do Grupo BCP continua a privilegiar-se a compra a Fornecedores do próprio país. Com o objectivo de integrar as preocupações de responsabilidade ambiental e social, principalmente relacionadas com as práticas laborais, o Millennium bcp, em Portugal incluiu, em 2007, um anexo aos contratos de fornecimento – Princípios para Fornecedores – que estabelece boas práticas de actuação cujo cumprimento é avaliado desde 2009, no âmbito do processo de avaliação de Fornecedores.

FORNECEDORES

	'10	'09	'08	VAR. % '10/'09
NÚMERO DE FORNECEDORES				
Actividade em Portugal	6.388	6.204	6.258	3,0%
Actividade Internacional ⁽¹⁾	7.452	6.302	7.053	18,2%
COMPRAS A FORNECEDORES LOCAIS (%)				
Actividade em Portugal	93%	94%	81%	
Actividade Internacional ⁽¹⁾	95%	92%	90%	
NÚMERO DE FORNECEDORES AVALIADOS				
Actividade em Portugal	217	309	447	-29,8%

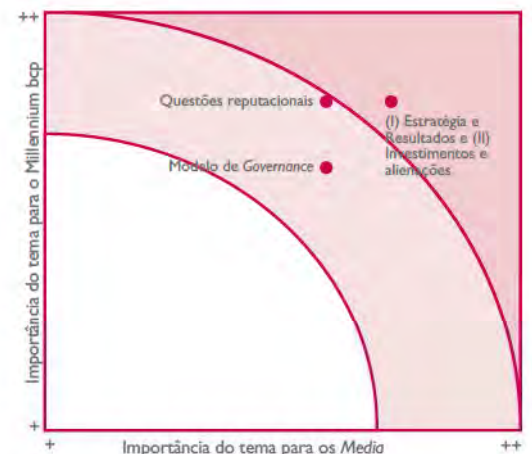
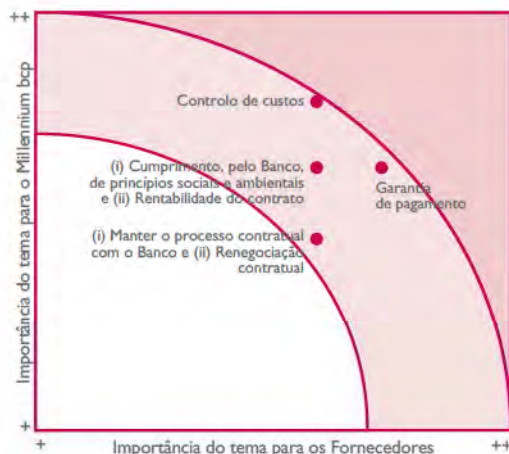
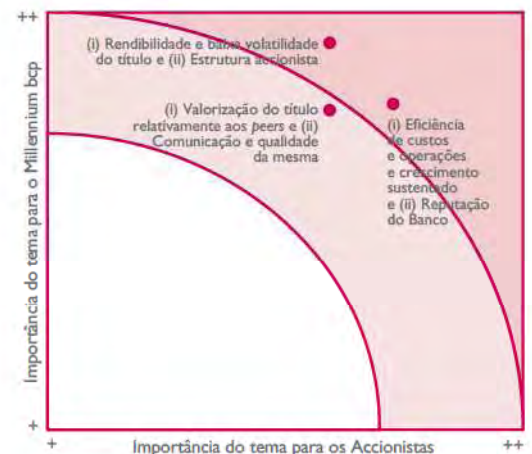
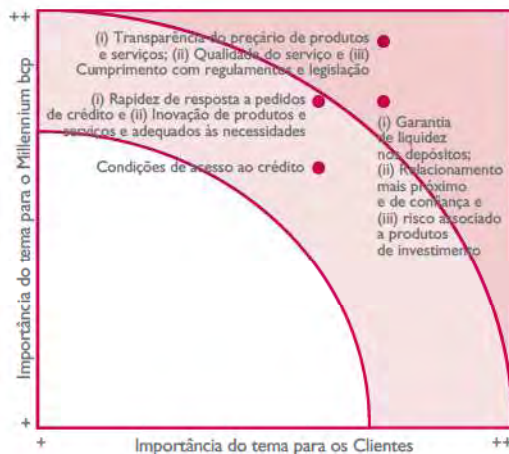
(1) Exclui Angola e Suíça em 2008 e 2009.

CONHECER AS EXPECTATIVAS

Na sequência do trabalho, realizado em 2009, de actualização do mapeamento dos subgrupos de *Stakeholders* e da identificação dos temas materiais para cada um deles, publicado no Relatório de Sustentabilidade de 2009, realizou-se em 2010 um questionário detalhado aos *Stakeholders* cujo tipo de envolvimento tinha sido identificado como enfocar e informar – Colaboradores, Clientes, Accionistas, Fornecedoros, *Media* e Analistas.

Os objectivos deste inquérito foram: i) dar prioridade aos temas que em 2009 já tinham sido identificados como materiais; ii) identificar quais os pontos fortes e oportunidades de melhoria percebidos pelos *Stakeholders* e iii) ter *feedback* sobre a forma como são percebidas as acções desenvolvidas no âmbito do desenvolvimento sustentável.

Os resultados que a seguir se apresentam sistematizam a priorização dos temas materiais para os *Stakeholders* e para o Banco.



A visão estratégica 2011-2013 apresentada no capítulo seguinte, bem como as principais iniciativas implementadas em 2010, nomeadamente a resposta do Millennium bcp à crise dos mercados e ajustamento da agenda estratégica de 2010, pretende fazer face às principais expectativas identificadas, nesta auscultação aos principais *Stakeholders*.