

## Colaboradores

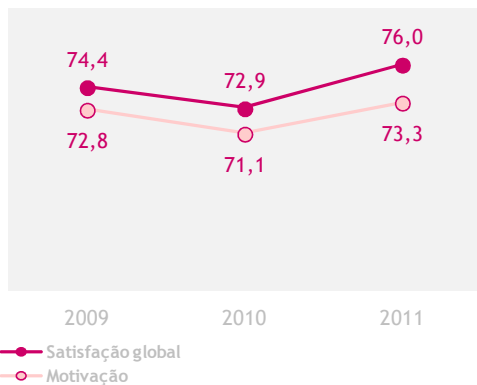
### Inquérito de satisfação e motivação

O Inquérito Anual à Satisfação e Motivação dos Colaboradores, que se realizou pela primeira vez em Portugal em 1992, registou em janeiro de 2011 a mais elevada participação, no Grupo e em Portugal, com uma taxa de resposta de 83% e 82% respetivamente. Na sequência da informação obtida a partir destes inquéritos têm-se implementado planos de ação específicos e tem sido realizado um acompanhamento mais interventivo junto das áreas com maior necessidade de melhoria na motivação e satisfação das equipas, permitindo melhorar os níveis de satisfação e motivação em Portugal.

#### SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES

Atividade em Portugal

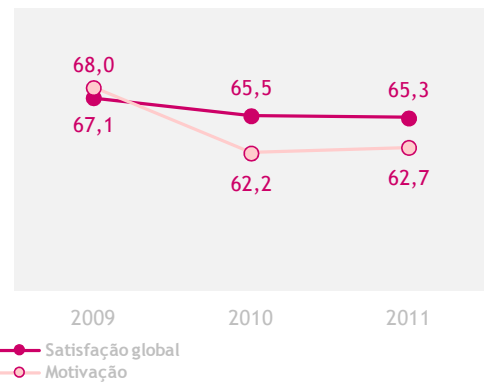
Pontos índice



#### SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES

Atividade Internacional\*

Pontos índice



\*Informação não disponível para a Polónia em 2009.

### Inquéritos aos Clientes internos

Os resultados obtidos em Portugal e na Grécia, no inquérito global às áreas, registaram uma evolução positiva, com um índice de satisfação global de 76 p.i., no entanto nas operações na Polónia e Roménia os valores obtidos situaram-se abaixo dos 70 p.i., com valores de 65 p.i. e 66 p.i. respetivamente.

Em 2011, alargou-se o âmbito da avaliação dos serviços e aplicações de informática a todas as operações do Grupo, permitindo, assim, ter uma visão alargada e comparável sobre este serviço nos diversos países. Globalmente os resultados foram positivos - fecho do ano com 75 pontos de satisfação sendo que Portugal foi o país que registou o nível mais elevado de satisfação com 78 p.i..

O modelo de comunicação diário com os Colaboradores gerido a partir da plataforma de conhecimento partilhado - intranet, Millennium tv e *newsletter* - continua a registar um elevado nível de satisfação, com um valor de 79 p.i..

### Acionistas, Analistas e Reguladores

No âmbito do cumprimento das obrigações legais e regulamentares de reporte, o Banco divulga periodicamente informação relativa aos resultados e atividade, realizando conferências de imprensa e *conference calls* com Analistas e Investidores, nas quais participam Membros do Conselho de Administração Executivo. Toda a informação relevante e reportes referidos, bem como os comunicados de imprensa, são públicos e estão disponibilizados no *site* Institucional do Banco.

Em 2011, respondeu-se, pela terceira vez, ao Carbon Disclosure Project, no âmbito do reporte da estratégia de resposta às alterações climáticas. Participou-se também no ACGE índice nacional que permite avaliar a resposta das empresas ao desafio das alterações climáticas e a uma economia de baixo carbono. Respondeu-se ainda a entidades nacionais e internacionais de análise às práticas económicas, sociais e ambientais, nomeadamente Vigeo, Oekom, Trucost e Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável (BCSD Portugal).

### Fornecedores

Os principais Fornecedores do Banco são empresas que publicam a sua performance económica, ambiental e social. O Millennium bcp em Portugal inclui um anexo aos contratos de fornecimento, designado "Princípios dos Fornecedores", no qual se estabelece a necessidade de serem cumpridos princípios de sustentabilidade. Atualmente 430 Fornecedores subscrevem estes princípios. No âmbito do processo de avaliação anual de

Assim, as principais subsidiárias do Grupo 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 Acompanhamento de Processos (CAP), com base no reconhecimento dos seus conhecimentos e experiência profissional no domínio das atividades desenvolvidas no seio dos processos pelos quais são responsáveis. O CAP 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 em que 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 classificação de cada uma de 20 subtipologias de risco operacional consideradas. Essas classificações são posicionadas 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:

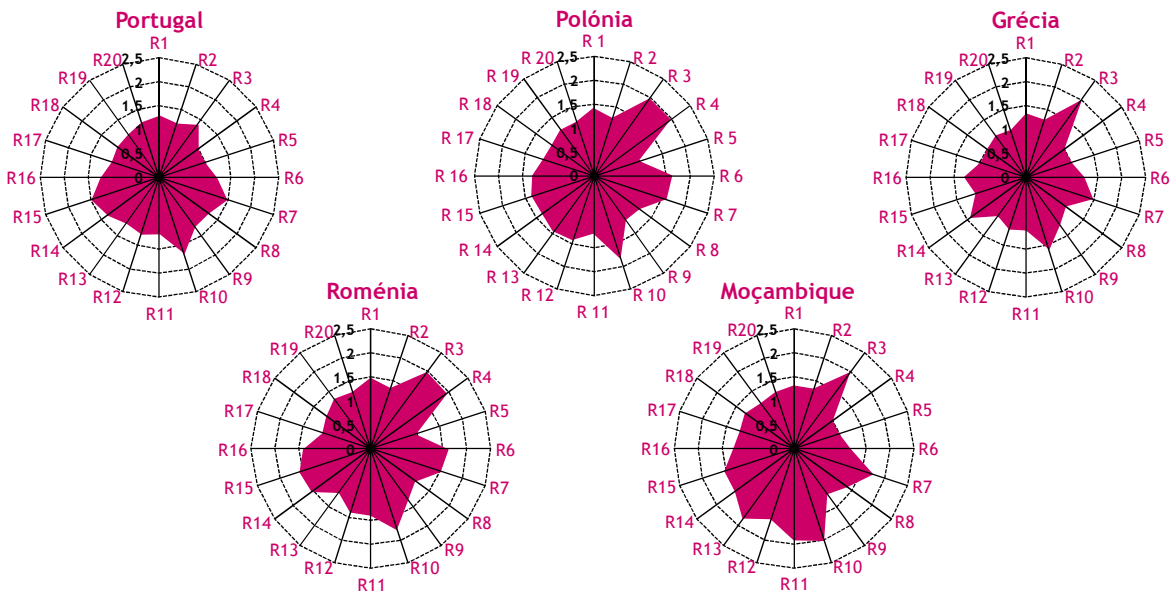
- Avaliar o risco inerente dos vários processos, que não considera a influência dos controlos existentes (Risco Inerente);
- Determinar a influência do ambiente de controlo instalado na redução do nível das exposições (Risco Residual);
- Identificar o impacto das oportunidades de melhoria na redução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

Os exercícios de RSA são realizados através de *workshops*, dinamizados 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.

Em 2011, foram realizados novos exercícios de RSA nas principais operações do Grupo- 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).

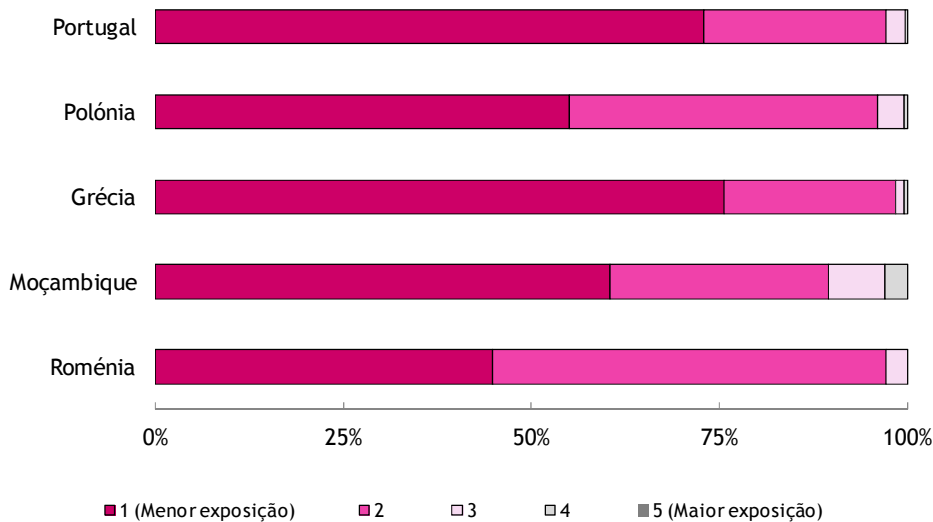
A estas ações será atribuída uma ordem de prioridade em função da avaliação realizada e a respetiva implementação será monitorizada através do aplicativo de suporte à gestão do risco operacional.

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).



- 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 Infra-estruturas 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 activos
- R16 Obrigações regulamentares, legais e fiscais
- R17 Práticas comerciais ou de mercado incorretas
- R18 Risco 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:



### Captura de perdas operacionais

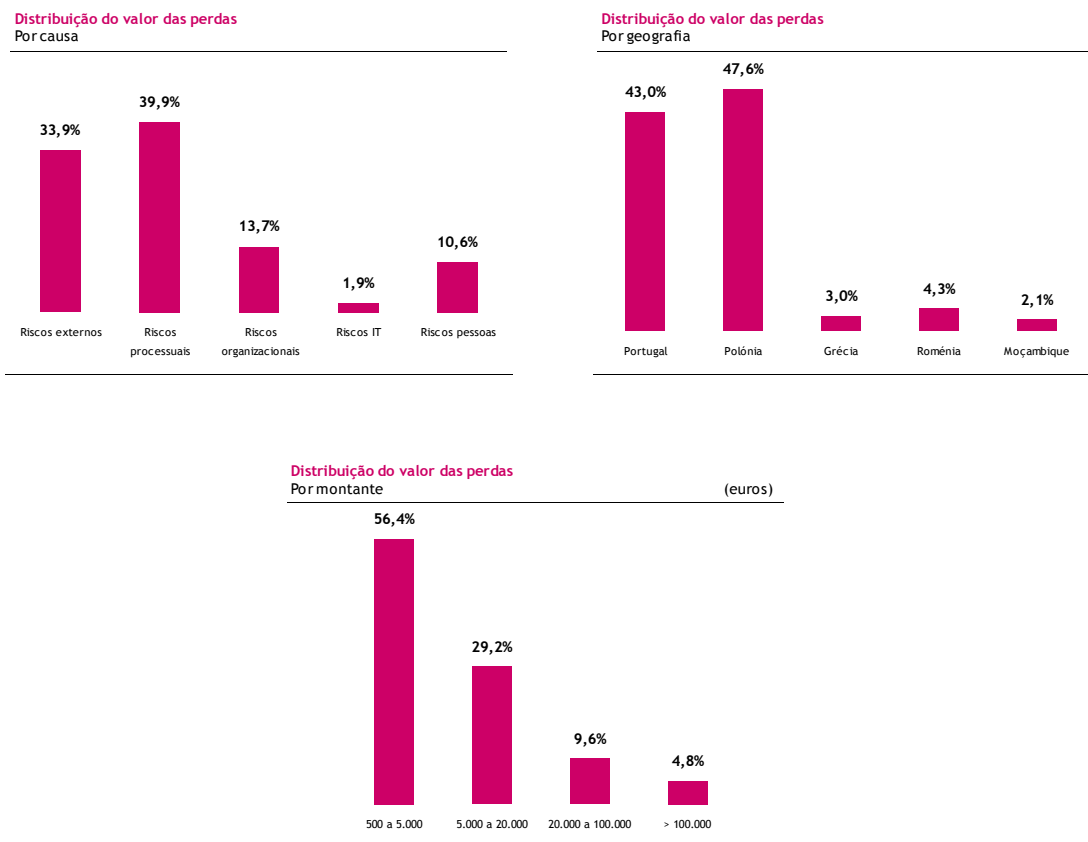
A captura (i.e., a identificação, registo e caracterização) de perdas operacionais e dos eventos que lhes deram origem, levada a cabo pelo Grupo nas operações cobertas pelo *framework* de gestão de risco operacional, tem por objetivo reforçar a consciencialização para este risco e facultar informação 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, para 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 2011 é apresentado nas figuras seguintes, evidenciando que a maioria das perdas teve por origem falhas processuais e causas externas, bem como o facto de que uma grande proporção dos eventos de perda operacional apresentou materialidade reduzida (inferior a 20.000 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 e Roménia). Está previsto alargar este instrumento a um primeiro conjunto de processos em Moçambique, em 2012.

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.

## Planos de continuidade de negócio

No âmbito da gestão da continuidade do negócio (*Business Continuity Management*) foi já concluída a definição e implementação de planos destinados a assegurar a continuidade da execução das principais atividades de negócio (e suporte ao negócio) em caso de catástrofe ou de importante contingência.

Estes planos de continuidade são regularmente testados e atualizados, para as suas duas componentes complementares - o *Disaster Recovery Plan*, relativo a sistemas e infraestruturas de comunicações e o *Business Continuity Plan*, relativo a pessoas, instalações e equipamentos - definidas para um conjunto de processos abrangidos, considerados críticos.

Em 2011, foi concluído o primeiro ciclo bienal do programa de exercícios, os quais se revestem de grande importância para melhorar a capacidade de resposta a incidentes e adequar os cenários utilizados nos próprios exercícios, dado o aprofundamento da relação entre a recuperação do negócio, a recuperação tecnológica e a resposta de emergência. Estes exercícios integrados envolveram cenários com complexidade crescente, incluindo a realização em localizações alternativas das atividades incluídas em processos críticos.

## 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 pelo CAE.

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 rendibilidade 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 precisa e frequentemente avaliadas. Nas posições em causa incluem-se os títulos e os derivados de atividades de vendas;
- **Financiamento:** Gestão dos financiamentos institucionais (*wholesale funding*) e das posições de mercado monetário;
- **Investimento:** Gestão de todas as posições em títulos a deter até à maturidade (ou durante um período alargado de tempo) ou que não sejam transacionáveis em mercados líquidos;
- **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 Activos e Passivos (*Asset & Liability Management*).

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.

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.

Estes limites são definidos com base nas métricas de risco de mercado utilizadas pelo Grupo para controlo e monitorização do mesmo, sendo acompanhados numa base diária (ou intradiária, no caso das áreas de mercados financeiros - as de Negociação e de Financiamento) pelo Risk Office.