

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:

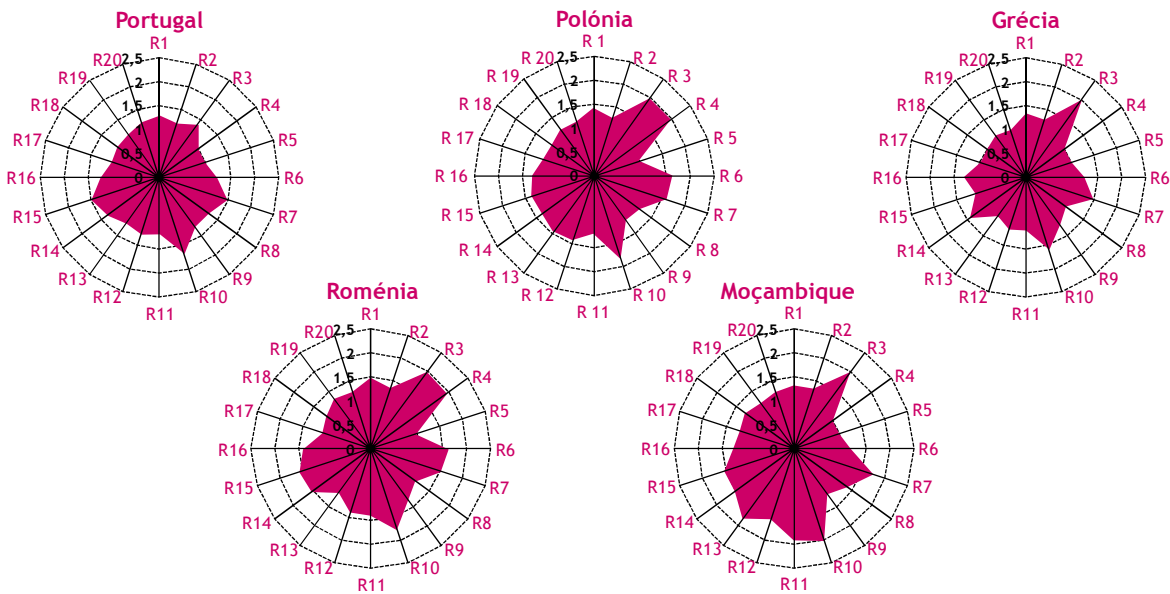
- Avaliar o risco inerente dos vários processos, que não considera a influência dos controlos existentes (Risco Inerente);
- Determinar a influência do ambiente de controlo instalado na redução do nível das exposições (Risco Residual);
- Identificar o impacto das oportunidades de melhoria na redução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

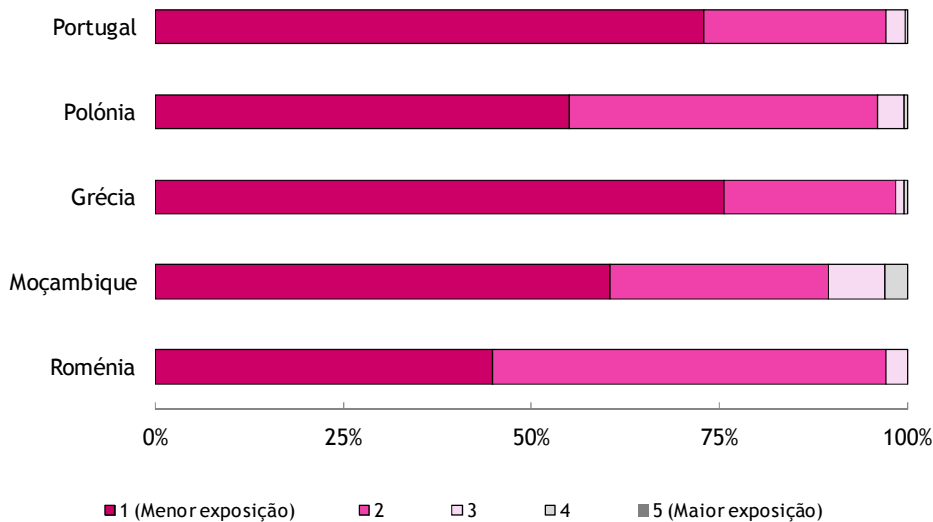
A estas ações será atribuída uma ordem de prioridade em função da avaliação realizada e a respetiva implementação será monitorizada através do aplicativo de suporte à gestão do risco operacional.

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

CULTURA DE RIGOR

No Grupo Banco Comercial Português estão instituídos um conjunto de códigos e políticas que sintetizam as normas e deveres profissionais e deontológicos fundamentais para o desempenho cumpridor e coerente de todos os Colaboradores.

O Grupo BCP considera que o respeito pela missão e valores definidos, bem como o cumprimento da sua estratégia, depende de cada Colaborador pelo que fomenta uma cultura de rigor e responsabilidade, suportada em mecanismos de divulgação permanente de informação, formação e monitorização, que garanta o estrito cumprimento das regras de conduta definidas.

Códigos	Código Deontológico	Regulamento Interno Relativo à Atividade de Intermediação Financeira	Regimento do Conselho Geral e de Supervisão	Regimento do Conselho de Administração Executivo
Políticas	Política de <i>Compliance</i>	Política de Sustentabilidade	Política Social	Política Ambiental

No âmbito da responsabilidade corporativa e social, o Banco aderiu voluntariamente a princípios de referência e é membro de entidades que garantem a transparência e ética empresarial, comprometendo-se, assim, a respeitar e promover na sua esfera de influência, um conjunto de valores chave nas áreas dos direitos humanos, normas laborais, normas sociais e ambientais e combate à corrupção.

Princípios e Entidades	Princípios do <i>Global Compact</i>	Princípios do Equador	<i>Global Reporting Initiative</i>	BCSD Portugal	Associação Portuguesa de Anunciantes
------------------------	-------------------------------------	-----------------------	------------------------------------	---------------	--------------------------------------

Os documentos referidos, bem como os princípios de referência a que o Grupo BCP aderiu, são públicos e estão disponíveis para consulta no *site* Institucional do Banco.

Estão ainda definidas e publicadas internamente normas de segurança física e de sistemas de informação e de continuidade de negócio que estabelecem procedimentos e deveres de conduta adequados às funções exercidas e aos níveis de responsabilidade dos diferentes Órgãos e de todos os Colaboradores. No *site* Institucional do Millennium bcp estão disponíveis para consulta pública a missão e atividades desenvolvidas pelas direções responsáveis pela gestão dos temas de segurança e continuidade do negócio.

FORMAÇÃO E INFORMAÇÃO

Criado em 2004, o Compliance Office é responsável pela implementação de sistemas de prevenção, monitorização e reporte dos riscos nos processos organizacionais, que incluem a comunicação com Clientes, prevenção do branqueamento de capitais e combate ao financiamento do terrorismo, prevenção de conflito de interesses e abuso de mercado e monitorização de transações. No entanto, todos os Colaboradores do Banco têm o dever de agir na sua esfera de atividade com o rigor que a legislação impõe e a responsabilidade que a ética profissional determina. Assim, para que haja um alinhamento cultural sobre estas matérias, o Compliance Office mantém uma prática de formação e informação permanente por forma a garantir a minimização dos riscos operacionais, de *compliance* e de reputação.

O Compliance Office tem uma estrutura internacional, representada no exterior por International Compliance Officers, que reportam funcionalmente ao Group Head of Compliance, em Portugal. No início de 2011, realizou-se o 1.º Encontro Internacional de Compliance Officers do Grupo, com o apoio do CAE, fórum com resultados relevantes ao nível da partilha de informação, da clarificação de princípios, do alinhamento de estratégias e implementação de planos de atuação comuns.

Em 2011, o Compliance Office evoluiu para um formato mais integrado, onde a consolidação de meios técnicos, processos e práticas foi relevante para a descentralização da função na Organização em termos de sensibilização para os temas de *compliance* e para a obtenção de maior nível de visibilidade interna e externa, tendo prestado sempre a todas as áreas do Grupo e aos seus Órgãos de Administração e Fiscalização as informações, recomendações e esclarecimentos, de forma independente e no cumprimento dos requisitos legais, relativamente aos factos que lhe foram dados a conhecer na sua atuação.

As ações de formação e informação desenvolvidas pelo Compliance Office, junto das áreas relevantes para a aprovação final dos novos produtos e serviços e ainda de todas as peças promocionais do Banco, permitiram um