

Linhas Gerais de Orientação Estratégica 2016-2018
Programa de Ação e Orçamento para 2016

dezembro de 2015

- I. Introdução
- II. Plano Estratégico - Linhas Gerais de Orientação
Estratégica 2016-2018
- III. Programa de Ação e Orçamento para 2016

I. Introdução

- ❑ No quadro das disposições estatutárias (alíneas d) e m) do artigo 16º, nº 4 do artigo 20º e alínea c) do artigo 22º) e dos requisitos de bom governo e de controlo interno, o Conselho de Administração Executivo da Caixa Económica Montepio Geral – CEMG vem submeter ao parecer do Conselho Geral e de Supervisão (CGS):
 - As Linhas Gerais de Orientação Estratégica 2016-2018 (LOEs), conforme o Plano Estratégico já submetido à apreciação do CGS nas reuniões dos passados dias 29 de setembro e 29 de outubro;
 - O Programa de Ação e o Orçamento para 2016 (PAO), que dará cumprimento ao Plano Estratégico e às respetivas Linhas de Orientação.
- ❑ As LOEs e o PAO foram elaborados em conformidade com os requisitos e objetivos do *Funding & Capital Plan 2015-2017* requerido e submetido ao Banco de Portugal no passado dia 30 de setembro.
- ❑ Após parecer favorável do Conselho Geral e de Supervisão, este documento será submetido à aprovação da Assembleia Geral, a realizar até 31 de dezembro de 2015.



VISÃO DEFINIDA PARA O DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO DO MONTEPIO



Ser um *banco*...

*... centrado na **melhoria do bem-estar das famílias, das necessidades financeiras das PMEs portuguesas e no apoio à Economia Social***

*... **competitivo, eficiente** e com uma oferta e serviço **simples e de confiança**...*

*... com um **modelo de gestão** distintivo reconhecido pelos clientes e demais stakeholders...*

*... assente na **tradição, solidariedade e solidez** com que foi construído e que sempre o definiram em mais de 170 anos de história*



LINHAS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA PARA O TRIÉNIO 2016-18

**Fortalecimento
do modelo de
negócio**

1 Recuperar o produto bancário core

2 Redimensionar a plataforma operacional e melhoria da eficiência

3 Reforçar a gestão do risco

4 Recuperação e gestão da liquidez

5 Gestão de talentos

Capital

6 Adequação do capital às necessidades do negócio

**Governo
Corporativo**

7 Consolidar o modelo de governo corporativo

OBJETIVOS PARA O TRIÉNIO

Fortalecimento do modelo de negócio

- Aumentar a expressão do Crédito a Particulares no Crédito Total
- Prosseguir o aumento do peso dos Depósitos de Clientes na estrutura de *funding*
- Aumentar a Taxa de Intermediação Financeira e crescer a Margem Financeira
- Incrementar as Comissões e diversificar o Produto Bancário
- Reduzir o rácio Cost-to-Income para níveis alinhados com as melhores desempenhos ao nível da eficiência operacional
- Optimizar produtividade comercial e dos serviços centrais
- Melhorar eficiência dos processos de negócio
- Melhorar a qualidade dos activos de crédito em balanço
- Diminuir o Custo do Risco de Crédito e melhorar os parâmetros de risco da carteira de a crédito
- Prosseguir a desalavancagem da exposição ao mercado imobiliário

Adequação do capital

- Investir na formação e desenvolvimento de carreiras
- Reforço dos quadros técnicos especializados em funções críticas
- Diminuir a expressão dos activos de maior consumo de capital (Risk weighted assets) no total do ativo
- Melhorar a geração orgânica de resultados anuais

Governo Corporativo

- Desenvolver e consolidar o atual modelo de governo, com especialização dos órgãos e respetivos processos de gestão

Melhoria dos Indicadores de:

- Rendibilidade
- Rácios de Capital
- Liquidez

II. Plano Estratégico

Linhas de Orientação Estratégica 2016-2018

PRIORIDADES ESTRATÉGICAS CLARAS PARA GARANTIR QUALIDADE DE EXECUÇÃO

- ✓ **Apostar nos segmentos com maior potencial** e compatíveis com o ADN do Montepio
 - Clientes particulares aforradores
 - PMEs portuguesas
 - Economia social
- ✓ **Modernizar abordagens comerciais** – oferta e nível de serviço
- ✓ **Otimizar a rede de distribuição multicanal** – ajuste da produtividade comercial e oferta digital
- ✓ **Aumentar a competitividade do Montepio** através de uma cultura de eficiência e pro-actividade comercial
- ✓ **Gerir os riscos de balanço** e desinvestir nos ativos não core
- ✓ **Investir na formação e desenvolvimento de carreiras** dos colaboradores, promovendo e reconhecendo adequadamente o mérito interno, consoante o valor criado por cada um
- ✓ **Alinhar toda a equipa do Montepio**, criando forte motivação, um sentido de compromisso e uma cultura de responsabilização

Clientes

Colaboradores

Sociedade

Accionista(s)



LOE's	Medidas de Ação
I RECUPERAR O PRODUTO BANCÁRIO CORE	<p data-bbox="358 332 638 361">Margem Financeira</p> <ul data-bbox="358 394 1885 896" style="list-style-type: none"><li data-bbox="358 394 878 422">▪ Rebalancear a estrutura do Ativo:<ul data-bbox="399 454 1885 682" style="list-style-type: none"><li data-bbox="399 454 1885 525">▪ Retomar a produção de Credito Habitação para a quota natural e níveis de rentabilidade, convergindo com o mercado;<li data-bbox="399 554 1885 625">▪ Segmentação de Empresas com enfoque na contribuição ajustada do risco: crescimento de volume nos riscos baixos e rentáveis com desalavancagem e <i>repricing</i> seletivo na restante carteira<li data-bbox="399 654 1533 682">▪ Acomodar o aumento do peso dos Ativos Líquidos (HQLA) para efeitos de LCR<li data-bbox="358 711 1110 739">▪ Assegurar financiamento estável e a menor custo:<ul data-bbox="399 771 1829 896" style="list-style-type: none"><li data-bbox="399 771 1829 842">▪ Convergir as taxas dos depósitos com a média de mercado, nomeadamente através do <i>repricing</i> do <i>back book</i> na maturidade<li data-bbox="399 871 907 896">▪ Otimização do <i>funding wholesale</i> <p data-bbox="358 939 513 968">Comissões</p> <ul data-bbox="358 1001 1342 1210" style="list-style-type: none"><li data-bbox="358 1001 799 1029">▪ Aumentar as Comissões via:<ul data-bbox="399 1061 1079 1210" style="list-style-type: none"><li data-bbox="399 1061 1079 1089">▪ Revisão do preçário, em linha com o mercado<li data-bbox="399 1118 721 1146">▪ Redução do <i>leakage</i><li data-bbox="399 1175 1342 1203">▪ Crescimento cross selling e da penetração na carteira de clientes



LOE's	Medidas de Ação
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"> REDIMENSIONAR PLATAFORMA OPERACIONAL E MELHORAR EFICIÊNCIA </p>	<p>Otimização da rede comercial</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Alinhar a produtividade comercial e das redes de negócio, nivelando os balcões com produtividade inferior à média ▪ Ajustar dimensão rede de distribuição ao potencial de negócio das respetivas áreas de influência, com base em critérios de geolocalização (potencial de negócio e concorrência em cada micro mercado) e NPV de cada balcão para otimização da rede e redução de custos <p>Otimização dos serviços centrais</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Melhorar eficiência assente no <i>benchmark top-down</i> em função da dimensão comparativa com <i>peers</i> e <i>benchmark bottom-up</i> por função tendo como referência as melhores práticas ▪ Assegurar a manutenção do rácio comercial / administrativo ▪ Redução de custos com Fornecimentos e Serviços Externos (FSE) ▪ Alinhar custos com <i>benchmark</i> de referência de mercado ▪ Redução de custos com FSE decorrentes da otimização da escala de distribuição e reorganização dos Serviços Centrais



LOE's	Medidas de Ação
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">REFORÇAR A GESTÃO DO RISCO</p> <p>III</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reduzir o custo do risco através da recomposição do <i>mix</i> das carteiras (maior peso em particulares e empresas com bom <i>rating</i>) e da melhoria macroeconómica (redução das <i>PDs</i>) ▪ Aumentar níveis de recuperação de crédito através da melhoria de processos (e eventual externalização da função para operadores especializados) ▪ Prosseguir a alienação gradual da carteira de crédito em incumprimento (vencido e vincendo) ▪ Implementar gestão integrada de toda a carteira de imóveis com vista à redução gradual da exposição conforme o plano de redução da exposição ao mercado imobiliário
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">RECUPERAÇÃO E GESTÃO DA LIQUIDEZ</p> <p>IV</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reforço da liquidez <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prosseguir o crescimento dos depósitos de clientes, reforçando a sua expressão no funding; ▪ Adquirir ativos de maior liquidez e menor grau de risco com impacto positivo no rácio LCR, assegurando ao mesmo tempo o cumprimento dos objetivos para a margem financeira
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">CAPITAL HUMANO E GESTÃO DE TALENTOS</p> <p>V</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rever o sistema de gestão de desempenho (aconselhamento e avaliação) ▪ Lançar Plano de Formação e desenvolvimento profissional e criar campanhas de dinamização comercial ▪ Rever e adequar modelo organizativo das áreas de negócio e funcionais de acordo com o novo plano, continuando a privilegiar a meritocracia e a adequação dos colaboradores à cultura e valores da CEMG



LOE's	Medidas de Ação
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">ADEQUAR O CAPITAL</p>	<p>VI</p> <p>Geração de resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> Política de distribuição de resultados com prioridade para o reforço dos capitais permanentes <p>Recomposição da carteira de participações</p> <ul style="list-style-type: none"> Distinção entre ativos core e não core com enfoque na contribuição para a geração de valor Reorganização e redimensionamento do grupo em função da complementaridade estratégica, abrangendo a atividade internacional <p>Redução dos RWA</p> <ul style="list-style-type: none"> Redução dos ativos ponderados pelo risco via efeito mix (maior peso do segmento de particulares e de empresas de bons riscos) Desalavancagem de ativos do balanço (crédito empresas, venda NPL e imobiliário) prosseguindo a política de mitigação de riscos de exposição
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">ROBUSTECER O MODELO INSTITUCIONAL</p>	<p>VII</p> <p>Alocação de Benefícios e Custos</p> <ul style="list-style-type: none"> Definição e acordo do Modelo de Alocação de Benefícios e Custos entre as entidades do grupo e partes relacionadas <p>Desenvolver e consolidar o novo modelo de <i>governance</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Consolidar modelo de Governo e respetivos processos de gestão