PLANO ESTRATÉGICO DO BCV

2016 | 2019





Banco de Cabo Verde

Banco de Cabo Verde

Plano Estratégico

do Banco de Cabo Verde

2016 | 2019

Banco de Cabo Verde

2016



O Banco de Cabo Verde (BCV) é o Banco Central da República de Cabo Verde, devendo nessa qualidade assegurar e regular a criação, a circulação e o valor da moeda nacional. Tem como atribuição principal a manutenção da estabilidade dos preços e como objectivo secundário promover, no país, a liquidez, a solvência e o funcionamento adequado do sistema financeiro nacional.

No dia 29 de setembro de 2016, o BCV assinala o Quadragésimo Primeiro Aniversário da sua criação. Ao longo destes quase 41 anos, cresceu, desenvolveu-se e consolidou-se, como uma das importantes linhas de defesa da segurança e solidez do sistema financeiro nacional. O BCV tem acompanhado as transformações de diversa natureza que vem acontecendo no país, apostando na qualidade das suas intervenções, tanto nos domínios da política monetária, como nas áreas de regulação e supervisão, visando uma cada vez maior transparência e menor risco.

Presente em muitos momentos marcantes da nossa história colectiva, o Banco de Cabo Verde tem caminhado, lado a lado, com as demais instituições da república pelo que a história do BCV confunde-se com a própria história de Cabo Verde como país independente.

Com efeito, o sucesso, amplamente reconhecido, do esforço de desenvolvimento de Cabo Verde deve-se, também, em boa medida, ao bom desempenho que o BCV tem tido, na garantia do valor da moeda nacional, na estabilidade e modernização do sector financeiro, bem como no desenvolvimento e funcionamento do sistema de pagamentos em Cabo Verde.

O BCV enfrenta, neste momento, novos desafios e está determinado em vencê-los com êxito. Em consequência da recente crise económica e financeira internacional que teve início em 2008, os bancos centrais, os reguladores e supervisores do sistema financeiro vêm sendo confrontados com situações completamente novas que exigem respostas inovadoras e muitas vezes pouco convencionais. Na verdade, são novos tempos que exigem dos diversos intervenientes do sistema económico, monetário e financeiro novos posicionamentos, comportamentos e atitudes.

Após enfrentar os desafios do primeiro ciclo 2011-2015, o presente Plano Estratégico 2016 - 2019, aponta os caminhos que o BCV deve seguir nos próximos anos. À semelhança de um farol, o Plano Estratégico simboliza a luz que nos guia para o caminho seguro, para a direção certa e para o destino onde se pretende chegar.

Tendo em conta o contexto de crise económica que ainda assola a economia e os mercados internacionais, com reflexos evidentes no comportamento da economia nacional, designadamente ao nível do sistema financeiro, impõe-se implementar este novo Plano que servirá de veículo inspirador para que todos os Colaboradores persigam os objectivos estratégicos nele identificados tendo sempre presentes a missão e a visão de futuro do BCV.

Todos nós, imbuídos dos valores institucionais de ética, compromisso com a instituição, espírito de equipa e excelência, plasmados neste Plano Estratégico, podemos alcançar o porto seguro almejado, sendo certo que apenas com o contributo efectivo de cada um de nós lá chegaremos com sucesso.

O Governador

João Antônio Pinto Coelho Serra

SUMÁRIO

1. Introdução 9

2. Enquadramento Macroeconómico 10

2.1 - Economia Internacional 10

2.2 - Economia Nacional 10

3. Principais Desafios do Banco de Cabo Verde 11

3.1 - Desafios Enquanto Autoridade Monetária, Regulador e Supervisor do Sistema Financeiro 11

3.2 - Desafios Relacionados com a Gestão Micro da Instituição 12

4. Referencial Estratégico 12

4.1 - Orientações do Conselho de Administração 12

4.2 - Missão Institucional 12

4.3 - Visão de Futuro 12

4.4 - Valores Institucionais 13

4.5 - Objectivos Estratégicos 13

5. Domínios de Intervenção 15

5.1 - Estabilidade Macroeconómica e Autoridade Monetária 15

5.2 - Estabilidade do Sistema Financeiro Nacional 15

5.3 - Sistema de Pagamentos 16

5.4 - Recursos Humanos 17

5.5 - Governança Institucional Assente em Boas Práticas 27

5.6 - Imagem Institucional, Comunicação e Serviço à Sociedade 19

5.7 - Literacia Económica e Financeira da Sociedade 19

6. Implementação, Seguimento e Avaliação 19

Anexo 21

LISTA DE ABREVIATURAS

ABR - Auditoria Baseada no Risco
ADT - Área de Desenvolvimento Aplicacional e de Gestão de Infraestrutura Tecnológica
AGMVM - Auditoria Geral do Mercado de Valores Mobiliários
AN - Assembleia Nacional
BdP - Banco de Portugal
CA - Conselho de Administração do Banco de Cabo Verde
CVE - Escudo Cabo-verdiano
DAU- Departamento de Auditoria Interna
DCF - Departamento de Contabilidade e Controlo Financeiro
DEE - Departamento de Estudos Económicos e Estatísticas
DJU - Departamento Jurídico
DMC - Disponibilidades Mínimas de Caixa
DMR - Departamento de Mercados e Gestão de Reservas
DPA - Departamento de Administração
DPI - Departamento de Organização, Planeamento e Sistemas de Informação
DRH - Departamento de Recursos Humanos
DSF - Departamento de Supervisão das Instituições Financeiras
DTP - Departamento de Emissão, Tesouraria e Sistemas de Pagamentos
FGA- Fundo de Garantia Automóvel
FGD - Fundo de Garantia de Depósitos
FMI - Fundo Monetário Internacional
GAC - Gabinete do Governador e dos Conselhos
GAP - Gabinete de Apoio ao Consumidor
GCN - Gestão de Continuidade de Negócios
GMF - Gabinete de Micro-finanças
GOV - Governo
GRE - Gabinete de Relações Externas
IAS - International Accounting Standards
IFRS - International Financial Reporting Standards
IGRH - Instrumentos de Gestão de Recursos Humanos
IIA - Institute of Internal Auditors
IMF - Infraestrutura do Mercado Financeiro
IOSCO - International Organization of Secutities Commissions
IPPF - International Professional Practices Framework
ITIL - Information Technology Infrastructure Library
MFP - Ministério das Finanças e Planeamento
MGPBCV- Metodologia de Gestão de Projectos do Banco de Cabo Verde

MGRSF- Metodologia de Gestão de Riscos e Segurança Física
MMI - Mercado Monetário Interbancário
MOI - Mercado de Operações de Intervenção
OIC - Organismos de Investimento Colectivo
OPA - Oferta Pública de Aquisição
PCN - Plano de Continuidade de Negócios
PESI - Plano Estratégico de Sistema de Informação
PIB- Produto Interno Bruto
R&S - Recrutamento e Selecção
RH- Recursos Humanos
SI/TI - Sistemas de Informação e Tecnologias de Informação
SIGMA - Sistema Integrado de Gestão Monetária
SISP - Sociedade Interbancária e Sistemas de Pagamentos
SP- Sistema de Pagamentos
SPCV - Sistema de Pagamentos de Cabo Verde
SWIFT - World Wide Interbank Financial Telecommunication
UO - Unidade Orgânica

1. Introdução

Atendendo à aproximação do término do período de vigência do **ciclo estratégico** iniciado em 2011 e ciente dos grandes desafios que tem pela frente, o Banco de Cabo Verde deu início, em meados do ano 2015, ao processo de elaboração do **Plano Estratégico** para o novo ciclo, que iniciará em 2016 e se prolongará até ao ano 2019.

O presente Plano Estratégico é o resultado de uma reflexão profunda e alargada sobre o percurso, o desempenho, os desafios e o direcionamento que o Banco de Cabo Verde deve seguir nos próximos anos, tendo em conta a envolvente externa, a par das forças e fraquezas dos seus recursos (tecnológicos, organizacionais, humanos, financeiros, etc.).

Essa reflexão permitiu ao Banco de Cabo Verde decidir pela manutenção tanto da **Visão de Futuro** como da **Missão Institucional** que vinham do plano estratégico anterior, bem como, proceder à actualização dos **Valores Institucionais** e definir novos **Objectivos Estratégicos**.

O Plano Estratégico constitui uma ferramenta fundamental para a gestão, sobretudo num contexto marcado pela globalização das economias e dos mercados, pela incerteza e pelo elevado ritmo de inovações tecnológicas. O mesmo, tem como propósito focar a actuação da instituição, tendo sempre presente os desafios identificados, a par das orientações emanadas da alta Administração. Contudo, por si só, o Plano Estratégico não garante o sucesso da instituição. Com efeito, torna-se necessário que a sua implementação se processe no quadro da gestão estratégica, entendida como forma de acrescentar novos elementos de reflexão e acção sistemática e continuada, a fim de avaliar a situação, elaborar projetos de mudanças estratégicas, acompanhar e controlar os seus processos de implementação.

2. **Enquadramento Macroeconómico**

2.1 - Economia Internacional

Depois da acentuada crise económica e financeira que teve o seu início em 2008 e se estendeu pelos anos seguintes, nos três últimos anos a economia mundial manteve um ritmo de crescimento estável, com uma taxa de crescimento anual à volta dos 3,4%. No entanto, tem-se registado uma tendência para a aceleração das economias avançadas e uma desaceleração nas economias emergentes.

O crescimento económico tem sido particularmente robusto nos Estados Unidos da América (EUA) e no Reino Unido, impulsionado pela procura interna, num contexto de recuperação do mercado de trabalho. Em contrapartida, a Zona do Euro e o Japão têm apresentado dinâmicas de crescimento muito fracas, registando mesmo situações de taxas de crescimento negativas, Área Euro – 0.4% em 2013, e Japão -0.1 em 2014. Na China, registou-se um abrandamento do PIB, em larga medida associado à evolução do investimento. Na Rússia, a actividade desacelerou, num quadro de fortes tensões geopolíticas, com consequências nos fluxos comerciais e de capitais, e queda do preço do petróleo. A África Subsaariana tem crescido à volta dos 5% ao ano, destacando positivamente a Nigéria, com taxas de crescimento superiores a esta média, e pela negativa a África do Sul com taxas de crescimento muito abaixo da média da sub-região.

A evolução do preço do petróleo, e das matérias-primas em geral, teve um impacto desfavorável muito significativo em muitas economias de mercado emergentes e em desenvolvimento mais dependentes das exportações desses bens, em particular naquelas que apresentam menor margem de manobra em termos orçamentais e um perfil menos diversificado nas suas exportações.

Relativamente à inflação, verifica-se uma tendência para a estabilidade de preços a nível mundial. No concernente à Área do Euro, espaço económico mais relevante para Cabo Verde devido ao *peg* do CVE ao Euro, verifica-se que esta apresentou uma trajectória descendente ao longo de 2014.

Cabo Verde registou uma taxa de variação anual do índice de preços do consumidor de 0,4 por cento. Esta evolução foi fundamentalmente impulsionada pela diminuição dos preços internacionais dos produtos petrolíferos, alimentares, e de outras matérias-primas.

Perante esse cenário, associado ao reforço da posição externa e ao choque de oferta, manteve-se a orientação de adoção de condições monetárias menos restritivas durante o ano de 2014, com algumas intervenções com vista ao estímulo para a concessão do crédito à economia.

De acordo com o *World Economic Outlook* do FMI, de Julho de 2015, os riscos da actividade económica mundial são predominantemente descendentes, identificado como os principais riscos no curto prazo a volatilidade nos mercados financeiros e alterações disruptivas nos preços dos activos. No médio prazo, o fraco potencial de crescimento das economias avançadas e emergentes é o principal risco. Também o baixo preço de matérias-primas apresenta um sério risco para as economias menos avançadas, depois de anos de crescimento sustentado.

2.2 - Economia Nacional

A economia cabo-verdiana tem-se caracterizado, nos últimos anos, por crescimentos da actividade económica modestos, evidenciando taxas de crescimento do PIB abaixo dos dois por cento, nos últimos três anos.

Este fraco dinamismo da economia cabo-verdiana deve-se, essencialmente a constrangimentos de natureza estrutural que afectam negativamente o ambiente de negócios, nomeadamente a fraca recuperação económica dos principais parceiros de Cabo Verde e alguma contenção no programa de investimentos públicos, não obstante alguma dinâmica do investimento privado que terá permitido uma ligeira aceleração do crescimento económico, de 1 por cento em 2013, para 1.8% em 2014. O desemprego, designadamente

entre as camadas mais jovens da população, continua a ser um dos principais desafios do país, permanecendo com taxas elevadas, nos dois dígitos. A taxa de inflação média anual tem-se situado abaixo de um por cento registando valores negativos em grande parte do ano, reflectindo, sobretudo, a diminuição dos preços internacionais do petróleo e seus derivados, bem como dos produtos alimentares.

As contas externas registaram um comportamento favorável, tendo as reservas internacionais líquidas atingido o máximo histórico de 421 milhões de euros no final de 2014, ultrapassando os 5 meses de importação de bens e serviços inicialmente previstos. Porém, o crescimento das importações de bens, a redução das receitas brutas do turismo bem como o aumento dos rendimentos expatriados determinaram o agravamento do défice da balança corrente que passou de 4,5% do PIB em 2013 para 7,8% em 2014. O fluxo dos capitais privados continuou também a diminuir, entretanto, reflectindo a redução dos passivos externos por parte dos bancos comerciais e das empresas.

Apesar das reformas tributárias introduzidas, o fraco ritmo de crescimento económico limitou a capacidade de consolidação orçamental. Assim, o impacto negativo na arrecadação de receitas e a diminuição de donativos levaram a uma maior contenção em algumas despesas, nomeadamente ao nível do programa de investimento. Tal situação levou à redução do défice orçamental para 7,3 por cento do PIB que compara com os 9.4 por cento em 2013. O elevado nível do endividamento público prosseguiu a tendência crescente, elevando-se a 87,5 por cento do PIB (externo) e 26,7 por cento (interno).

O sector monetário e financeiro tem sido caracterizado por um fraco crescimento do crédito, designadamente ao sector privado, por níveis crescentes de créditos com dificuldades e por um excesso de liquidez. Da conjugação destes factores verifica-se que a rentabilidade do sector financeiro vem diminuindo nos últimos anos. Neste contexto, a transmissão monetária dos efeitos das políticas implementadas pelo BCV e a garantia da estabilidade do sistema financeiro constituem grandes desafios para a economia do país.

3. Principais Desafios do Banco de Cabo Verde

Os desafios que o Banco de Cabo Verde irá enfrentar nos próximos tempos resultam das transformações no quadro institucional que vem ocorrendo no sistema financeiro, desde o eclodir da crise económica financeira que teve início em 2008, da situação económica e financeira prevalecente na economia internacional, e da conjuntura interna.

Por razões metodológicas vão-se dividir estes desafios em categorias: desafios enquanto autoridade de política monetária, regulador e supervisor do sistema financeiro, desafios relacionados com a gestão micro da instituição.

3.1 - Desafios Enquanto Autoridade Monetária, Regulador e Supervisor do Sistema Financeiro

Neste capítulo há uma mudança significativa de paradigma relativamente à função dos bancos centrais nas sociedades modernas. Com efeito, depois da crise os bancos centrais deixaram de se preocupar apenas com a inflação, e em alguns casos passaram também a preocupar-se com o crescimento económico e emprego. Viram-se forçados a cuidar também da estabilidade do sistema financeiro (supervisão macroprudencial) e do controlo dos desvios de comportamento das instituições financeiras (supervisão comportamental).

Face a esta alteração de paradigma, há uma tendência para a alteração do mandato dos BC (bancos centrais) com a atribuição de mais poderes e o reforço da independência.

No caso de Cabo Verde, a recente publicação da Lei nº 61/VIII/2014 e da Lei nº 62/VIII/2014 constituem o reflexo desta alteração de paradigma. Com efeito, estas duas leis vieram atribuir ao Banco de Cabo Verde competências em matéria de licenciamento e encerramento de instituições financeiras, bem como no processo de gestão de crises bancárias e resolução de bancos.

Do exposto resultam duas grandes preocupações:

- Conciliar ou arbitrar o mandato de estabilidade de preços e o da estabilidade do sistema financeiro em situações conflituantes;
- Preparar o Banco de Cabo Verde (técnica e institucionalmente) para responder de forma adequada às atribuições resultantes das alterações que vêm ocorrendo.

3.2 - Desafios Relacionados com a Gestão Micro da Instituição

Como garantir o equilíbrio económico e financeiro da instituição, num contexto de aumento da demanda (quantitativa e qualitativa) dos seus serviços em que a situação prevalecente no mercado interno e internacional não permite aumentos relevantes de receitas?

Neste quadro de novos desafios e incertezas que é elaborado o presente plano estratégico com o qual se pretende identificar, avaliar e priorizar os objectivos do Banco de Cabo Verde para os próximos quatro anos, bem como as acções necessárias para levar a cabo a consecução dos mesmos.

4. Referencial Estratégico

O Referencial Estratégico do presente plano compreende as Orientações do Conselho de Administração, a Missão Institucional, a Visão de Futuro, os Valores Institucionais e os Objectivos Estratégicos.

4.1 - Orientações do Conselho de Administração

No quadro do processo de elaboração do Plano Estratégico para o quadriénio 2016-2019, o Conselho de Administração do Banco de Cabo Verde emitiu um conjunto de orientações, que a seguir se descreve:

- **Desenvolver e reforçar a capacidade de regulação e supervisão do sistema financeiro tendo em conta o paradigma da supervisão baseada no risco.**
- **Melhorar a capacidade de intervenção do Banco de Cabo Verde, enquanto Autoridade Monetária e Cambial e Melhorar a Gestão das Reservas Cambiais.**
- **Promover a sustentabilidade da paridade do Escudo Cabo-verdiano / Euro, num cenário de elevada dívida pública e de incertezas sobre os fluxos externos.**
- **Modernizar o Sistema de Pagamentos.**
- **Melhorar a Governança Corporativa (Controlo Interno, Compliance, Sistemas e Tecnologias de Informação, Recursos Humanos, etc.).**

4.2 - Missão Institucional

Assegurar a manutenção da estabilidade dos preços e garantir um sistema financeiro sólido e eficiente.

4.3 - Visão de Futuro

Ser reconhecido interna e internacionalmente, como um banco central credível, devido à qualidade e autonomia das suas políticas e competência dos seus recursos humanos.

4.4 - Valores Institucionais

Ética: Deve-se agir com integridade, transparência, honestidade e lealdade para a preservação dos interesses institucionais;

Compromisso com a Instituição: Deve-se priorizar os interesses institucionais em relação a interesses pessoais ou de grupos e atuar com foco na missão, na visão e nos objetivos estratégicos da Instituição;

Espírito de Equipa: Deve-se agir com sentimento de partilha, de entreajuda, de responsabilidade grupal, tendo sempre em vista o alcance dos objectivos estabelecidos; e

Excelência: Deve-se aprimorar continuamente os padrões de desempenho para atender às expectativas da sociedade e dos colaboradores, procurando manter-se alinhado às melhores práticas internacionais.



4.5 - Objectivos Estratégicos

O presente Plano Estratégico comporta oito objectivos estratégicos repartidos por diversas áreas de actuação do Banco de Cabo Verde. Para cada objectivo estratégico foram identificadas as estratégicas que devem ser materializadas com o intuito de o alcançar. Foram, igualmente, identificados os resultados esperados, os indicadores e as respectivas metas.

São seguintes, os objectivos estratégicos que enformam o presente Plano Estratégico:

i. Contribuir para a Estabilidade Macroeconómica e Asseverar a Função de Autoridade Monetária do País;

ii. Promover a Confiança, a Solidez e a Estabilidade do Sistema Financeiro Nacional;

iii. Promover a Segurança, a Eficiência e a Modernização do Sistema de Pagamentos;

iv. Promover a Motivação e a Adequação das Competências dos Recursos Humanos às Necessidades Actuais e Futuras, Salvaguardando a sustentabilidade do BCV;

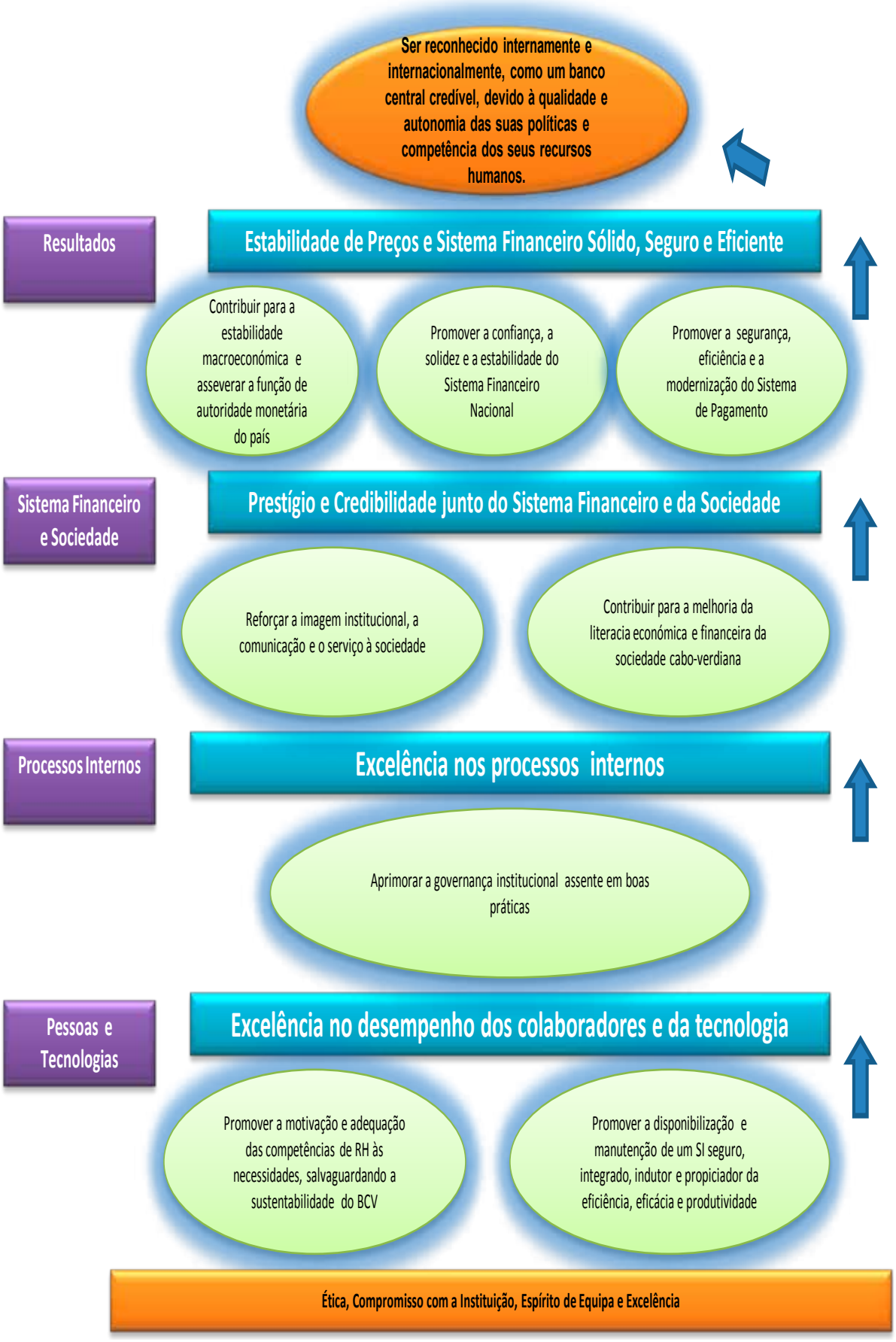
v. Aprimorar a Governança Institucional Assente em Boas Práticas;

vi. Reforçar a Imagem Institucional e Melhorar a Comunicação e o Serviço à Sociedade;

vii. Promover a Disponibilização e a Manutenção de um Sistema de Informação Seguro, Integrado e Indutor da Eficácia, Eficiência e da Produtividade; e

viii. Contribuir para a Melhoria da Literacia Económica e Financeira da Sociedade Cabo-verdiana.

Mapa Estratégico - BCV



5. Domínios de Intervenção

O presente Plano, no quadro de uma abordagem integrada, de acordo com os objectivos estratégicos definidos, abrange diversos domínios de actuação e perspectiva várias intervenções e resultados (ganhos), com destaque para as áreas macroeconómicas, sistema financeiro, sistema de pagamentos, recursos humanos e gestão interna de uma forma geral.

5.1 - Estabilidade Macroeconómica e Autoridade Monetária

A actual conjuntura macro-financeira do país e os desafios da integração da economia no mercado financeiro mundial exigem um conhecimento especializado da realidade económica e financeira do país, estatísticas oportunas e fiáveis e políticas (monetária, de investimento e prudencial) ajustadas ao quadro macro-institucional do país.

Neste quadro, serão realizados, no âmbito deste plano, estudos que visam, por um lado, o aprofundamento contínuo do conhecimento da economia cabo-verdiana e, por outro, contribuir para apoiar tecnicamente a formulação de políticas monetária e financeira, bem como contribuir para o avanço do conhecimento científico em áreas de interesse para a missão do Banco de Cabo Verde.

No campo das estatísticas, com o propósito de aperfeiçoar o processo de produção e reforçar continuamente a qualidade e a abrangência das estatísticas monetárias, financeiras, cambiais e do sector externo, será desenvolvido um sistema integrador multi-modular. Será, igualmente, construído um *framework* para a produção das Contas Financeiras Nacionais e será aperfeiçoado o sistema de informação de crédito do BCV, uma condição necessária para a melhoria dos mecanismos de transmissão da política monetária.

A melhoria do controlo sobre a liquidez bancária e a dinamização do Mercado Monetário Interbancário (MMI) constituem ainda grandes desafios para o Banco de Cabo Verde. Neste quadro, será melhorado o mecanismo de transmissão monetária, prevendo-se a melhoria do equilíbrio entre a oferta e a procura, bem como o incremento de maior dinamismo do MMI, através de transacções regulares.

No quadro desse esforço de melhoria da gestão monetária, vai ser desenvolvido e implementado um Sistema Integrado de Gestão Monetária (SIGMA) que permitirá a integração de informações monetárias e financeiras internas e externas, bem como a automatização dos processos operacionais e analíticos de gestão monetária.

No âmbito da gestão das reservas internacionais, atendendo a critérios de segurança, liquidez e rentabilidade, o BCV deverá apostar no aprimoramento da gestão interna das carteiras, tendo em vista a diversificação dos activos e o adequado balanceamento dos diferentes tipos de riscos.

5.2 - Estabilidade do Sistema Financeiro Nacional

Uma das prioridades neste domínio é contribuir para a reforma do Sistema Financeiro Nacional e para a implementação do novo quadro legal, nomeadamente a Lei nº 61/VIII/2014, que define os princípios orientadores e o quadro normativo de referência para o Sistema Financeiro e a Lei nº 62/VIII/2014 que regula as actividades das instituições financeiras.

Na vigência deste Plano, todo o processo de reforma da legislação e regulamentação do Sistema Financeiro será concluído e estará em sintonia com as melhores práticas a nível internacional, em particular com a União Europeia, atento ao acordo de convergência técnica e normativa existente entre esta e Cabo Verde.

O Banco de Cabo Verde, visando a melhoria da governança das instituições financeiras passará a utilizar periodicamente o Sistema de Avaliação de Riscos e Controlos. A aplicação desse Sistema irá permitir ao

Banco conhecer melhor as estratégias, planos de negócio, perfil de risco e estrutura das instituições financeiras e, com efeito, tomar as medidas que se impõem.

A melhoria da governança das instituições financeiras irá induzir maior confiança nas mesmas e, consequentemente, contribuir para uma maior estabilidade do Sistema Financeiro, processo no qual o Banco de Cabo Verde tem, também, um papel incontornável. Com efeito, vão ser reforçadas as capacidades do Banco de Cabo Verde nesse domínio e implementada a política macroprudencial.

A melhoria de governança das instituições financeiras passa, também, por um papel mais pró-activo do Banco. Este vai passar a acompanhar de forma mais eficaz o Sistema Financeiro e apostar na prevenção, com novos métodos de inspecções *on-site*, nomeadamente através da utilização da Matriz de Prioridades e de um sistema informático adequado.

Serão desenvolvidos e implementados os regulamentos e procedimentos internos nos domínios de indicadores de alerta precoces, de planos de recuperação e resolução, de intervenção correctiva, bem como medidas de resolução e liquidação de bancos.

O Fundo de Garantia de Depósitos (FGD) vai ser efectivado, tendo em vista o reforço da protecção dos pequenos depositantes.

A função supervisão no Mercado de Capitais será reforçada visando o exercício cabal das funções previstas no Código de Mercados e Valores Mobiliários. Neste quadro, vai ser implementado um processo de tratamento das reclamações, pedidos de informações e denúncias dos investidores e a revisão do quadro legal em domínios prioritários, designadamente: Código de Mercados e Valores Mobiliários, Código de Governança para Empresas Cotadas, Código e Lei dos OIC e Regime das OPA.

Almeja-se, igualmente, estimular e diversificar os valores mobiliários e o aumento de liquidez no mercado secundário e para o efeito vão ser aprimorados os instrumentos de análise e tratamento da informação.

No campo da Supervisão Comportamental os mecanismos de protecção do consumidor dos produtos e serviços financeiros serão consolidados, mediante novas propostas de legislação.

No âmbito da inclusão financeira, mas especificamente no domínio das microfinanças, será adoptado um quadro legal e regulamentar ajustado e adequado à realidade do sector. A inclusão financeira será reforçada com a integração deste sector no sistema financeiro nacional.

5.3 - Sistema de Pagamentos

O esforço de modernização do Sistema de Pagamentos Cabo-verdiano vai continuar com o presente Plano. Assim, nos próximos anos o Banco deverá promover activamente o desenvolvimento da função superintendência dos SP visando a sua implementação efectiva, com o objectivo de o país dispor de sistemas e infra-estruturas de pagamentos seguros e eficientes e com baixo risco. Igualmente, vai-se actuar no domínio regulamentar, adaptando as normas vigentes nesse domínio às melhores práticas internacionais.

Outro grande desafio é a consolidação do Sistema de Liquidação em Tempo Real, dotado de mecanismos de resiliência e alinhado com as melhores práticas internacionais. O bom funcionamento desta infra-estrutura de pagamento, seguramente, irá contribuir para a estabilidade do sistema financeiro, particularmente em situações de crises sistémicas.

Esse esforço de modernização dos SP será também acompanhado de um sistema de informação que centraliza os incidentes e é neste quadro que vai ser implementada uma Central de Incidentes com Instrumentos de Pagamento.

No que se refere à emissão monetária, vai-se continuar a promover uma utilização eficiente e segura do numerário, por um lado, assegurando ao mesmo tempo serviços de qualidade e impulsionadores de eficiência para o sistema bancário e demais operadores profissionais.

5.4 - Recursos Humanos

No domínio dos recursos humanos, a modernização dos instrumentos de gestão de recursos humanos (IGRH) vai continuar. O objectivo último é o Banco dispor de um sistema integrado de gestão de RH consolidado, promotor da produtividade, competitivo no mercado de trabalho e que dê respostas aos novos desafios da organização.

A política de formação, o sistema de gestão de carreiras assente no mérito, a avaliação de desempenho e o sistema remunerativo vão ser revisitados e actualizados.

O Quadro de Pessoal, adequado às necessidades do Banco, na globalidade, e das diferentes unidades orgânicas, em particular, vai ser concebido e enquadrado numa perspectiva mais abrangente e dinâmica visando a implementação de uma verdadeira gestão previsional de recursos humanos, no momento em que a organização dispõe no seu quadro de 69.5% de colaboradores com habilitações literárias de nível igual ou superior ao Ensino Superior e 50% de colaboradores do seu regime privativo estarem na faixa etária igual ou superior a 45 anos. Nos próximos anos, o Banco irá assistir, pela primeira vez, a uma saída cada vez mais acentuada de quadros qualificados devido à reforma, por limite de idade ou por tempo de serviço. Face a este novo quadro, o Banco vai ter que implementar de forma urgente a gestão previsional de RH.

Em termos específicos, a política de formação vai ser orientada para dar respostas às necessidades do Banco, em sintonia com as necessidades de desenvolvimento profissional dos colaboradores. A aposta será no sentido da promoção contínua da aquisição de competências técnicas (*hard-skills)* e comportamentais (*soft-skills)* requeridas para o cabal desempenho das diversas funções existentes na instituição.

5.5 - Governança Institucional Assente em Boas Práticas

No domínio da gestão interna, o desafio é a optimização da eficiência na utilização dos recursos (financeiros e outros) da instituição, a racionalização dos processos e procedimentos internos e a implementação de políticas de controlo interno alinhadas com as melhores práticas internacionais.

Contabilidade

Na vigência deste Plano vai ser consolidado o processo de convergência para as Normas Internacionais de Relato Financeiro e o Banco será dotado de um sistema de informação moderno que responda às necessidades de gestão operacional, das auditorias interna e externa. Com esse novo sistema, o prazo de elaboração das demonstrações financeiras e de produção dos relatórios financeiros de gestão será diminuído de forma substancial e abrir-se-á o caminho para a implementação de um controlo interno integrado, eficiente e assente nas melhores práticas internacionais.

Auditoria Interna

No quadro da melhoria da auditoria interna vai ser consolidado o processo de Auditoria Baseada no Risco (ABR) passando todos os processos de auditoria interna a ser em feitos com base numa matriz de objectos auditáveis. Igualmente, como forma de aumentar a eficácia e eficiência da actividade de auditoria interna, todos os processos vão ser informatizados e a actividade de auditoria interna vai ser alinhada às normas internacionais do IIA (Institute of Internal Auditors).

Sistemas e Tecnologias de Informação

O Plano Estratégico de Sistemas de Informação 2014-2017 (PESI) vai ser actualizado e alinhado com este Plano Estratégico de forma a acolher e dar respostas às demandas emergentes. A segurança de informação

vai ser reforçada e serão introduzidas boas práticas em termos de governança de SI/TI, com a implementação do ITIL (Information Technology Infrastructure Library).

Gestão de Continuidade de Negócios

O Banco de Cabo Verde irá, efectivamente, implementar a Gestão de Continuidade de Negócios (GCN), criando assim as condições para que os serviços mais críticos da instituição funcionem normalmente em caso de ocorrência de algumas perturbações ou desastre. Neste quadro, no âmbito da criação das referidas condições, vai ser feito o enquadramento orgânico da Gestão de Riscos e, consequentemente, a GCN. Esta terá como principal instrumento de sua operacionalização os Planos de Continuidade de Negócios (GCN).

Relações Externas

O Banco de Cabo Verde vai continuar a aprofundar e alargar relações com os seus principais parceiros institucionais. Promover-se-á a assinatura de novos protocolos e com isso espera-se uma maior diversificação e intensificação das acções de cooperação, com destaque para a assistência técnica e acções de formação.

Gestão de Projectos

O Banco de Cabo Verde vai implementar a sua Metodologia de Gestão de Projectos (MGPBCV) de forma a melhorar a gestão de projectos e a governança interna de uma forma geral. Essa Metodologia será utilizada sobretudo nos projectos mais estruturantes e de natureza corporativa.

Manual de Procedimentos

O Manual de Procedimentos do Banco vai ser elaborado e disponibilizado a todas as unidades orgânicas da instituição. A elaboração do Manual de Procedimentos será precedida de um levantamento, análise e simplificação dos processos de negócios. A prioridade será dada às áreas de negócio mas na vigência deste Plano todas as unidades orgânicas serão contempladas. A elaboração do Manual de Procedimentos, assim como a implementação da Gestão de Riscos e Gestão de Continuidade de Negócios (GCN), tem como base o levantamento de processos de negócios, pelo que essas três acções podem ser levadas a cabo conjuntamente e de forma coordenada.

Segurança de Pessoas e Bens

Vai ser implementado um plano de segurança de pessoas e bens e vão ser criadas as condições para uma melhor instalação dos serviços do Banco, enquanto Banco Central.

Estrutura Orgânica

A estrutura organizacional vai ser actualizada, sobretudo para acolher e dar respostas às novas necessidades e desafios com realce para a implementação da Supervisão Baseada no Risco; Gestão de Riscos; Gestão da Continuidade de Negócios; Gestão de Projectos; acompanhamento das normas internacionais do relato financeiro; etc.

5.6 - Imagem Institucional, Comunicação e Serviço à Sociedade

O reforço da imagem institucional, a melhoria da comunicação com os *stakeholders* e a prestação de um serviço de qualidade vão merecer uma grande atenção nos próximos anos. Para o efeito, o Banco irá utilizar as novas tecnologias, criando novos espaços de interacção e comunicação com indivíduos e organizações que procuram os seus serviços.

Nesse domínio, irão ser introduzidas melhorias no Site (Página da Internet) do Banco que permitam nomeadamente: melhorar a gestão e divulgação de informações financeiras; abrigar um Portal do Consumidor e a criação de uma versão *mobile*.

Igualmente, vai ser facilitado o acesso à Central de Risco de Crédito com a construção de uma solução de acesso directo (via *WEB*) dos indivíduos à sua situação. Igualmente, será construído um Portal das Empresas, através do qual será recepcionado os inquéritos para produção de estatísticas e será disponibilizado os relatórios estatísticos e analíticos às entidades inquiridas. Resumindo, no domínio da comunicação, vão ser feitas intervenções de fundo ao nível da **Internet** (público) e a **Extranet** (página dedicada aos parceiros de negócio em fase de desenvolvimento) será concebida de forma a dar respostas às novas necessidades emergentes. Ao nível interno, a ***Intranet*** vai ser modernizada com a implementação do *Microsoft Share Point* permitindo aos colaboradores maior flexibilidade na sua utilização.

5.7 - Literacia Económica e Financeira da Sociedade

Neste domínio espera-se melhorar os conhecimentos da sociedade cabo-verdiana em matéria económica e financeira. Com efeito, será concebido e implementado um plano nacional de educação financeira.

Será facilitado o acesso às estatísticas e aos estudos produzidos pelo Banco de Cabo Verde, particularmente via *Internet* e *Extranet*. Prevê-se a realização de *fora* de discussão na área macrofinanceira e a implementação de programas especializados de educação financeira.

6. Implementação, Seguimento e Avaliação

O presente Plano prevê um conjunto de objectivos estratégicos, indicadores, resultados e metas os quais irão permitir o seguimento, controlo e avaliação do seu grau de execução. Sendo um instrumento dinâmico, o Plano Estratégico será sempre actualizado em função do feedback que vai recebendo ao longo da sua execução.

O sucesso na implementação deste Plano depende do envolvimento de todos os colaboradores, sobretudo da gestão de topo. O Plano contempla, também, uma vasta produção no campo legislativo, cuja iniciativa é do Banco de Cabo Verde, sendo certa que a aprovação dependerá do Governo ou do Parlamento

O Plano Estratégico será implementado através dos Planos de Actividade Anuais, incluindo os projectos já identificados, formalmente avaliado e actualizado dois anos após o início da sua implementação.

