## PLANO ESTRATÉGICO DO BANCO DE PORTUGAL 2014 | 2016

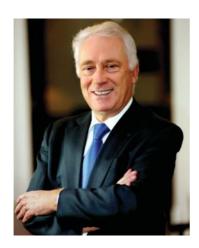




## PLANO ESTRATÉGICO DO BANCO DE PORTUGAL

2014 | 2016





### Mensagem do Governador

Terminado o período de execução do Plano Estratégico 2011-13, é tempo de balanço, de programar os próximos anos e de refletir sobre a organização que pretendemos ser num horizonte mais alargado. Esta foi a tarefa que empreendemos ao longo de 2013 e que, com o envolvimento de todos, resultou no Plano Estratégico para 2014-16.

Foram três anos intensos de realizações, em que o Banco de Portugal iniciou uma transformação profunda, duradoura e, simultaneamente, tranquila.

Com esta transformação, temos respondido com sucesso ao novo

contexto – nacional e internacional – que resultou da crise financeira e das dívidas soberanas, à crescente exigência e escrutínio por parte da sociedade e às alterações na tecnologia e na gestão das organizações. Com esta transformação, podemos encarar com serenidade e confiança o desafio da união bancária, as novas atribuições de autoridade macroprudencial e de resolução e a continuação do ajustamento da economia portuguesa e do sistema bancário nacional

Nos últimos três anos, o modelo de governo, a organização interna e as políticas de gestão sofreram alterações muito significativas. Destaco, nomeadamente, a criação da figura de Consultor de Ética e a revisão do Código de Conduta, a aprovação e divulgação do Regulamento do Conselho de Auditoria, o novo modelo de gestão do risco, a reorganização e reforço de recursos na área da supervisão e a crescente mobilidade de recursos humanos e colaboração interdepartamental.

Otriénio foi largamente dominado pela execução do Programa de Assistência Económica e Financeira (PAEF). O PAEF envolveu uma intensa atividade regulamentar e o desenvolvimento de um modelo de supervisão mais intrusivo, baseado

no risco e com um marcado foco transversal e prospetivo. Prosseguiu-se uma estreita colaboração com o Banco Central Europeu na definição e implementação de medidas não convencionais de política monetária, cruciais para preservar a liquidez do sistema bancário nacional.

Apostámos na literacia e inclusão financeiras, em paralelo com a salvaguarda do equilíbrio da relação dos bancos com os seus clientes; divulgámos estatísticas mais abrangentes, tempestivas e de mais fácil acesso; participámos de forma empenhada em importantes projetos do Eurosistema, como a migração para a Área Única de Pagamentos em Euros (SEPA) ou a introdução da nova série de notas de euro, e reforçámos a cooperação com os países lusófonos

Todas estas atividades foram acompanhadas por um esforço de maior abertura à sociedade, coma intensificação das iniciativas de comunicação e a realização de diversas ações de responsabilidade social.

A um período de intensa transformação sucede um período que se pretende, sobretudo, de consolidação, difusão e absorção dos novos modelos e de aperfeiçoamento dos processos e métodos de trabalho. É este o propósito do novo Plano Estratégico.

Só com a apropriação da visão e dos objetivos estratégicos da instituição por parte de todos os colaboradores será possível ao Banco de Portugal afirmar-se como referência na preservação da estabilidade financeira, como parceiro respeitado no Eurosistema e como instituição independente e influente no debate económico português. Só agindo em conformidade com os nossos valores e apostando na qualidade, oportunidade, consistência e transparência da decisão e da ação cumpriremos com sucesso a missão que nos está confiada

Em meu nome e em nome dos outros membros do Conselho de Administração, deixo a todos os colaboradores uma palavra de profundo reconhecimento pelo trabalho desenvolvido. Tenho confiança no futuro e na capacidade do Banco de Portugal para concretizar a visão que o Plano Estratégico 2014-16 corporiza.

O Governador Carlos da Silva Costa Banco de Portugal, janeiro de 2014

## Plano Estratégico do Banco de Portugal

O Plano Estratégico define os objetivos do Banco de Portugal para o triénio 2014-16.

O Plano reflete a missão, os valores e a visão do Banco de Portugal para o ano de 2020 e tem em conta os desenvolvimentos no contexto nacional, europeu e internacional.

Os resultados e a análise da execução do Plano serão divulgados nos Relatórios de Atividade e Contas do Conselho de Administração.

Guilherme Camarinha, tapeçaria alusiva à criação do Banco de Portugal, 1971.





### Missão, Valores e Visão

### Missão

O Banco de Portugal, enquanto banco central da República Portuguesa e parte integrante do Eurosistema e do Sistema Europeu de Bancos Centrais, tem por missão:

- A manutenção da estabilidade dos preços; e
- A promoção e salvaguarda da estabilidade do sistema financeiro.

### **Valores**

São valores do Banco de Portugal:

**Integridade •** Os colaboradores do Banco de Portugal colocam a sociedade e o interesse público no centro da sua atuação e regem--se por elevados padrões éticos.

#### Competência, Eficácia, Eficiência

• O Banco de Portugal tem colaboradores altamente qualificados nas suas áreas de negócio. O seu modelo de governo, organização interna e processos estão alinhados com as melhores práticas.

**Independência** • O Banco de Portugal possui independência funcional, institucional, pessoal e financeira. Este princípio está legalmente consagrado e é uma condição fundamental para que o Banco possa cumprir a sua missão.

A independência pressupõe um mandato claro, a impossibilidade de solicitar ou receber instruções de entidadesterceiras, a proteção do estatuto dos membros dos órgãos de decisão e a independência financeira.

Transparência e Responsabilidade • O Banco de Portugal, no respeito das suas obrigações no quadro do Eurosistema, presta contas à Assembleia da República, ao Governo e à sociedade portuguesa sobre o que faz, por que faz e como faz.

A transparência sobre o modelo de governo e a atividade do Banco de Portugal e a responsabilização pelos resultados alcançados são complementos essenciais do princípio de independência.

**Espírito de Equipa •** Os colaboradores do Banco de Portugal atuam num espírito de entreajuda

e de partilha de conhecimento, com lealdade e transparência.

Responsabilidade Social e Ambiental • O Banco de Portugal atua com sentido de responsabilidade social e ambiental, assumindo-se como ator social e promotor da ética empresarial.

#### Visão

#### O Banco de Portugal em 2020

Em 2020, o Banco de Portugal deverá ser:

- Uma instituição de referência na preservação da estabilidade financeira, eficaz e tecnicamente respeitada em Portugal e na Europa;
- Um banco central pró-ativo e influente na condução da política monetária e nas demais funções do Eurosistema, bem como nos outros fora onde intervém;
- Uma instituição independente e influente no debate económico português;
- Um banco central eficiente na utilização dos recursos e com uma política de gestão de

risco alinhada pelas melhores práticas.

Para o efeito, o Banco de Portugal tem de:

- Reforçar-se como centro de racionalidade por excelência, com sentido de autocrítica, capacidade para reconhecer o erro e corrigir o rumo;
- Interagir com a sociedade, para antecipar e solucionar problemas ou propor soluções, afirmando-se pela qualidade da análise e da decisão e pela sua consistência;
- Envolver os seus colaboradores e estimular o debate interno e a geração de consensos;

- Ser uma âncora do debate nacional sobre a política económica e financeira e contribuir para uma opinião pública informada;
- Ter uma política de comunicação predominantemente pró-ativa, através de canais de comunicação diversificados, e utilizar linguagem simples e ajustada aos diferentes públicos;
- Ter capacidade para definir áreas de atuação prioritária e para descontinuar atividades com pouco valor acrescentado.

Em 2020, o Banco de Portugal deverá ser ainda mais focado e eficiente e permanecer empenhado em consolidar a confiança que a sociedade nele deposita e que é fundamental para que consiga desempenhar, com sucesso, a sua missão.



## Desafios do novo contexto nacional e internacional

O Banco de Portugal tem de adaptar-se a novos desenvolvimentos no quadro nacional e internacional:

- A construção da União Bancária, que numa primeira fase se traduzirá na criação do Mecanismo Único de Supervisão (Single Supervisory Mechanism SSM) e deverá incluir um Mecanismo Único de Resolução de instituições financeiras em dificuldades (Single Resolution Mechanism SRM) e de um esquema comum de garantia de depósitos;
- O alargamento dos mandatos dos bancos centrais nacionais, nomeadamente em matéria de estabilidade financeira, que implicou a atribuição de um mandato de política macroprudencial ao Banco de Portugal, o qual acresce às suas responsabilidades enquanto autoridade nacional de supervisão e de resolução;
- A perspetiva de manutenção de níveis de incerteza elevados quanto à situação económica e à evolução do quadro institucional na União Europeia;

- A continuação do ajustamento da economia portuguesa e do sistema bancário e a transição para uma "nova normalidade", com caraterísticas muito diferentes das do período anterior à crise financeira;
- O escrutínio e exigência crescentes a que estão sujeitos os bancos centrais;
- As alterações profundas das relações laborais e dos métodos de trabalho, associadas à evolução tecnológica e às transformações sociais.

## Objetivos Estratégicos 2014-16

Linhas Gerais de Orientação Estratégica	Objetivos Estratégicos		
	Afirmação da supervisão microprudencial no quadro da participação no Mecanismo Único de Supervisão		
Estabilidade financeira no contexto europeu	Promoção da estabilidade financeira através do aprofundamento do âmbito e dos quadros analítico e normativo da política macroprudencial, em articulação com a supervisão microprudencial e comportamental		
	Aprofundamento da capacidade institucional e das competências requeridas ao Banco de Portugal como autoridade nacional de resolução, incluindo no contexto da criação de um Mecanismo Único de Resolução europeu		
Contribuição plena e efetiva para o desempenho das funções de autoridade	Participação influente no Eurosistema e nos outros <i>fora</i> onde o Banco intervém e excelência na operacionalização das decisões de política monetária		
monetária no quadro do Eurosistema	Salvaguarda e reforço da independência financeira do Banco de Portugal no contexto do Eurosistema		
Organização	Reforço da cultura corporativa e da adequação dos recursos humanos às funções desenvolvidas		
e gestão eficiente dos recursos	Orientação dos departamentos de suporte para maior eficiência e satisfação do cliente interno		
Promoção de um Banco aberto e respeitado pela	Contribuição para uma sociedade mais informada sobre a realidade económica e financeira do País e a atividade do Banco de Portugal		
sociedade	Redução dos custos de contexto nas áreas de atuação do Banco de Portugal		



# 1. Estabilidade financeira no contexto europeu

Afirmação da supervisão microprudencial no quadro da participação no Mecanismo Único de Supervisão

A partir de novembro de 2014, a supervisão das instituições de crédito da área do euro será exercida no âmbito do Mecanismo Único de Supervisão (Single Supervisory Mechanism – SSM).

A supervisão será assegurada:

- Diretamente pelo BCE, para um conjunto de entidades consideradas "significativas" de acordo com critérios de dimensão e relevância sistémica pré-estabelecidos;
- Pelas autoridades nacionais de supervisão, por delegação do BCE, no caso das restantes instituições.

Até outubro de 2014, ocorrerá a transferência de responsabilidades, após um exercício de avaliação exaustiva (*Comprehensive Assessment*) de cada uma das instituições significativas cuja supervisão será assumida pelo BCE.

A criação do SSM terá um impacto muito relevante na organização e nas atividades de supervisão microprudencial no Banco de Portugal e atividades conexas, nomeadamente na ação sancionatória.

O Banco de Portugal passará a integrar equipas (Joint Supervision Teams) que, sob a coordenação do BCE, supervisionarão os principais grupos bancários nacionais. O Banco de Portugal permanecerá responsável pela supervisão direta das restantes instituições, de acordo com o enquadramento comum europeu.

- Adaptar os novos quadros institucional e operacional resultantes do SSM e participar ativamente na sua definição;
- Reorganizar e melhorar sistemas de informação de suporte à supervisão microprudencial,

- promovendo a sua aproximação e compatibilidade com os que vierem a ser instituídos no SSM;
- Promover o exercício eficaz e eficiente da atividade de supervisão;
- Adaptar e reforçar os procedimentos de ação sancionatória;
- Participar na definição da metodologia e no exercício de apuramento de custos de supervisão no âmbito do SSM.

Promoção da estabilidade financeira através do aprofundamento do âmbito e dos quadros analítico e normativo da política macroprudencial, em articulação com a supervisão microprudencial e comportamental

As competências do Banco de Portugal no domínio da estabilidade financeira têm sido significativamente reforçadas. Em 2013, o Banco foi designado como autoridade responsável pela condução da política macroprudencial.

O pleno exercício desta nova função implicará o desenvolvimento de um quadro analítico e regulatório eficaz na prevenção e mitigação dos riscos para a estabilidade financeira.

No que respeita ao quadro regulatório, será necessário garantir uma adequada complementaridade entre as vertentes macroprudencial, microprudencial e comportamental, que reforce a solidez das instituições, mitigue o risco sistémico e promova o equilíbrio das relações entre bancos e clientes bancários.

- Desenvolver metodologias de identificação e avaliação de riscos sistémicos, alargadas a todo o sistema financeiro e suportadas por uma utilização otimizada da informação das bases de microdados geridas;
- Preparar um quadro regulamentar de medidas prudenciais (macro e micro), para prevenção e mitigação dos

- riscos sistémicos, tendo em conta a experiência da recente crise financeira;
- Codificar o Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras, para racionalizar o quadro normativo e adaptá-lo ao Mecanismo Único de Supervisão;
- Reformular a estrutura dos Relatórios de Estabilidade

- Financeira para abranger todo o sistema financeiro;
- Incorporar os intermediários de crédito no perímetro de supervisão comportamental;
- Promover o acesso a mecanismos de reparação adequados, que permitam a resolução rápida de litígios com custos reduzidos, evitando o recurso à via judicial.

Aprofundamento da capacidade institucional e das competências requeridas ao Banco de Portugal como autoridade nacional de resolução, incluindo no contexto da criação de um Mecanismo Único de Resolução europeu

Em 2012, o Banco de Portugal foi designado como autoridade nacional de resolução. Nesta qualidade, o Banco pode determinar a aplicação de medidas de resolução às instituições de crédito e a determinadas empresas de investimento, para assegurar, com o mínimo custo para o erário público, a estabilidade do sistema financeiro nacional mesmo em caso de desequilíbrio financeiro grave em alguma dessas entidades

- Verificar e promover o cumprimento das condições requeridas para a aplicação de medidas de resolução às instituições em que a eventual ocorrência de uma situação de desequilíbrio financeiro grave coloque em causa a estabilidade do sistema financeiro;
- Preparar planos de resolução para os principais grupos bancários e instituições;

- Adaptar-se aos novos quadros jurídico, institucional e operacional que possam resultar da adoção da Diretiva relativa à recuperação e resolução de instituições de crédito e empresas de investimento e do estabelecimento de um Mecanismo de Resolução Único europeu e participar ativamente na definição desses quadros;
- Prestar apoio estruturado ao funcionamento do Fundo de Garantia de Depósitos, do Fundo de Garantia de Crédito Agrícola Mútuo e do Fundo de Resolução, no sentido de tornar mais ágil e eficiente um eventual envolvimento destes fundos em caso de aplicação de medidas de resolução a uma instituição ou em contexto de liquidação da mesma.

### Contribuição plena e efetiva para o desempenho das funções de autoridade monetária no quadro do Eurosistema

Participação influente no Eurosistema e nos outros *fora* onde o Banco intervém e excelência na operacionalização das decisões de política monetária

- Reforçar a qualidade analítica e a pertinência dos estudos económicos desenvolvidos;
- Melhorar o suporte à participação do Governador e dos representantes do Banco de
- Portugal nas reuniões do Eurosistema e dos outros *fora* onde o Banco intervém e a coordenação dessas participações;
- Melhorar a utilização das estatísticas e desenvolver soluções de exploração integrada da informação das bases de

- microdados geridas pelo Banco de Portugal;
- Aperfeiçoar os sistemas de informação de suporte às operações de política monetária, de gestão dos ativos de garantia e de liquidez das instituições, integrando-os de forma mais eficiente com as aplicações do Eurosistema;
- Melhorar a superintendência do funcionamento dos sistemas de pagamentos e dos seus participantes/fornecedores de serviços mais críticos;
- Implementar o sistema TARGET2

   Securities no Banco de Portugal
   e contribuir para a sua implementação bem-sucedida no sistema financeiro português;
- Implementar com sucesso o projeto da série Europa de notas de euro, com a introdução física

- das denominações de €10, €20 e €50;
- Colaborar com o BCE e os bancos centrais nacionais do Sistema Europeu de Bancos Centrais (SEBC) na definição e disponibilização de soluções tecnológicas de suporte às atividades do SEBC;
- Contribuir para o desenvolvimento do Sistema Analítico de Crédito do SEBC (AnaCredit - Analytical System on Credit);
- Estabelecer um Sistema Interno de Avaliação de Crédito para utilização no âmbito da valoração do colateral utilizado em operações de crédito do Eurosistema e, eventualmente, para outras finalidades, como o apoio à avaliação dos modelos internos de notação de crédito utilizados pelos bancos.



### Salvaguarda e reforço da independência financeira do Banco de Portugal no contexto do Eurosistema

Asalvaguarda e o reforço da independência financeira do Banco de Portugal são fundamentais para a afirmação do Banco no Eurosistema e para o desempenho eficaz das funções que lhe estão atribuídas.

Para concretizar este objetivo, o Banco de Portugal deverá:

 Reforçar a capacidade de gestão de ativos e reservas, tornando-a mais rentável e eficiente:

- Incrementar a capacidade de identificação e avaliação dos vários tipos de risco na gestão de ativos e passivos;
- Reforçar os recursos próprios do Banco, nomeadamente no quadro da operacionalização das recomendações de reforço da posição financeira do Banco efetuadas pelo Fundo Monetário Internacional em resultado do exercício "Safeguards Assessment", realizado em 2011.

## 3. Organização e gestão eficiente dos recursos

Reforço da cultura corporativa e da adequação dos recursos humanos às funções desenvolvidas

Para concretizar este objetivo, o Banco de Portugal deverá:

- Reforçar o seu modelo de governo e estrutura orgânica;
- Fazer uma análise de desempenho dos departamentos

(incluindo benchmarking funcional com outros bancos centrais);

- Desenvolver e implementar uma política de comunicação interna;
- Avaliar cenários alternativos: solução interna com raciona-

lização de serviços, serviços partilhados, recurso a serviços externos, solução híbrida;  Melhorar a gestão do capital humano.

# Orientação dos departamentos de suporte para maior eficiência e satisfação do cliente interno

O Banco de Portugal reforçará a qualidade dos serviços de suporte aocliente externo e interno (colaboradores e departamentos). O Banco racionalizará espaços e processos, para "fazer melhor com menores custos", tirando partido do potencial das atuais soluções tecnológicas.

- Simplificar, modernizar e otimizar os processos de trabalho departamentais e transversais;
- Estabelecer protocolos internos de prestação de nível e qualidade de serviço;
- Racionalizar e integrar soluções de sistemas e tecnologias de informação;
- Adequar as soluções tecnológicas às necessidades de interação de colaboradores localizados em instalações

- geograficamente separadas e com deslocações frequentes;
- Reorganizar os espaços de trabalho;
- Promover o Fundo de Pensões de Contribuição Definida como segundo pilar relevante de proteção dos trabalhadores admitidos depois de junho de 2009 e continuar a assegurar um elevado grau de solvência do Fundo de Pensões de Benefício Definido;
- Melhorar a divulgação dos produtos e dos serviços prestados pela Biblioteca.

## Promoção de um Banco aberto e respeitado pela sociedade

Contribuição para uma sociedade mais informada sobre a realidade económica e financeira do País e a atividade do Banco de Portugal

A comunicação institucional deve contribuir para a realização da missão do Banco de Portugal, para a afirmação da sua independência e para a prestação de contas. Para tal, a comunicação deve ser equilibrada, consistente e diversificada, cobrindo as diversas áreas de atuação do Banco.

Para concretizar este objetivo, o Banco de Portugal deverá:

 Racionalizar a comunicação externa;

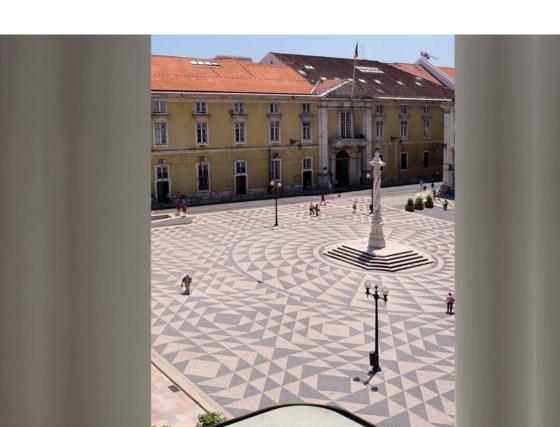
- Promover a sua abertura ao exterior:
- Promover o conhecimento das suas funções e atividades;
- Melhorar a gestão do risco de imagem e de reputação;
- Reforçar a comunicação sobre estabilidade financeira;
- Promover a inclusão e formação financeiras.

### Redução dos custos de contexto nas áreas de atuação do Banco de Portugal

Este objetivo pressupõe uma diminuição dos custos que os agentes económicos suportam com a regulamentação e supervisão financeira, com as regras associadas à gestão do numerário e as obrigações de reporte para fins estatísticos.

- Criar Single Rule Books, que facilitem a consulta à legislação e regulamentação nas suas diversas áreas de atuação;
- Criar um ponto de atendimento único dos pedidos regulares de informação de entidades externas;
- Racionalizar a informação recebida das entidades reportantes, eliminando redundâncias e assegurando a qualidade do reporte;

- Desenvolver um sistema de acesso fácil dos agentes económicos à informação que produz e disponibiliza;
- Reduzir os custos de comunicações e garantir métodos seguros e adequados à evolução dos processos;
- Tornar mais eficiente a gestão do ciclo de vida do numerário.





PLANO ESTRATÉGICO DO BANCO DE PORTUGAL PARA 2014-2016 | Banco de Portugal Av. Almirante Reis, 71 | 1150-012 Lisboa • www.bportugal.pt • Edição Gabinete do Governador e dos Conselhos • Design, impressão, acabamento e distribuição Departamento de Serviços de Apoio | Área de Documentação, Edições e Museu | Serviço de Edições e Publicações • Tiragem 2000 exemplares • ISBN 978-989-678-271-9 (impresso) • ISBN 978-989-678-272-6 (online) • Depósito Legal n.º 370270/14 Este documento foi redigido segundo o novo Acordo Ortográfico.

