



# Plano Estratégico 2026–2030

BANCO CENTRAL DE SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE

# Mensagem do Governador

O Plano Estratégico 2026–2030 marca o início de um novo ciclo institucional para o Banco Central de São Tomé e Príncipe. Após um período exigente, caracterizado por desafios internos, constrangimentos estruturais e um contexto externo particularmente adverso, tornou-se claro que o principal desafio do Banco Central não é apenas cumprir formalmente o seu mandato, mas reconstruir a confiança, a credibilidade e a robustez institucional necessárias para o exercer plenamente.



Este Plano nasce de um diagnóstico rigoroso da situação atual do Banco, sustentado na avaliação do Plano Estratégico anterior, na análise detalhada das Unidades de Estrutura e na entrada em vigor de uma nova Lei Orgânica que reforça as responsabilidades, a independência e a exigência colocadas sobre a instituição.

O Plano Estratégico 2026–2030 não é um documento de intenções. É um plano de recuperação, consolidação e transformação institucional, assente em seis pilares estratégicos que colocam no centro da ação (1) a estabilidade monetária, cambial e macrofinanceira, (2) uma supervisão firme, integrada e credível, (3) a modernização dos sistemas financeiros e de pagamentos, (4) o saneamento financeiro e a solidez patrimonial, (5) a capacitação institucional e a transformação digital, e (6) a inclusão financeira, a proteção do consumidor e a sustentabilidade.

Este Plano assume que não há estabilidade sem instituições fortes, nem credibilidade sem competência técnica, regras claras, ética institucional e responsabilização. Assume igualmente que o Banco Central só cumprirá plenamente a sua missão se for capaz de comunicar com clareza, decidir com base em evidência e atuar com previsibilidade e independência.

O Plano Estratégico 2026-2030 é, acima de tudo, um compromisso coletivo com uma nova forma de ser e de estar: mais exigente, mais profissional, mais transparente e mais orientada para resultados.

Ao adotar este Plano Estratégico, reafirmamos a nossa ambição de fazer do Banco Central de São Tomé e Príncipe uma instituição respeitada dentro e fora das nossas fronteiras, não pelo discurso, mas pela consistência das suas decisões, pela qualidade do seu trabalho e pela confiança que inspira. Os colaboradores do Banco Central são os principais protagonistas deste processo.

O Governador — **Agostinho Fernandes**

# Introdução e Contexto Estratégico

O presente Plano Estratégico para o período 2026–2030 estabelece as linhas de orientação para a atuação do Banco Central de São Tomé e Príncipe (BCSTP) nos próximos cinco anos, num contexto de profundas transformações internas e externas. A avaliação do ciclo estratégico anterior (2021–2024) revelou avanços importantes, mas também evidenciou fragilidades estruturais que limitaram a plena consecução dos objetivos. A crise pandémica da COVID-19, as tensões geopolíticas e as vulnerabilidades da economia nacional expuseram a necessidade de um Banco Central mais preparado, mais resiliente e com maior capacidade de resposta a choques.

- Internamente, o diagnóstico institucional identificou desequilíbrios patrimoniais acumulados, constrangimentos na eficácia da política monetária, fragilidades nos processos de supervisão, dependência excessiva de processos manuais e a necessidade de um salto qualitativo na governação de dados, na cibersegurança e na gestão de pessoas.

A entrada em vigor de uma nova Lei Orgânica, que reforça as competências e a independência do Banco, constitui simultaneamente uma oportunidade e uma exigência acrescida. Neste quadro, o **Plano Estratégico 2026–2030** assume como eixos estruturantes:

## Estabilidade e credibilidade

Reforçar a política monetária e cambial, garantindo previsibilidade, eficácia e ancoragem de expectativas.

## Supervisão e integridade

Consolidar um modelo de supervisão baseado no risco, alinhado com os padrões internacionais, e fortalecer os mecanismos de combate ao branqueamento de capitais e de resolução de crises.

## Modernização e eficiência

Transformar os sistemas de pagamentos, digitalizar processos internos e adoptar uma governação de dados que suporte a tomada de decisão.

## Sustentabilidade patrimonial

Restabelecer o equilíbrio do balanço e construir um modelo financeiro sustentável.

## Pessoas e cultura

Desenvolver competências, promover a meritocracia e consolidar uma cultura de integridade, responsabilização e excelência.

## Inclusão e sustentabilidade

Aumentar o acesso a serviços financeiros, proteger os consumidores e integrar progressivamente os riscos climáticos na ação do Banco.

O Plano integrará indicadores globais e setoriais, com uma governança clara e mecanismos de reporte regulares, assegurando que as metas definidas são convertidas em resultados concretos.

# Missão, Visão e Valores

A identidade institucional do Banco Central foi revista e atualizada para refletir as novas prioridades e o nível de ambição definido para 2030.

## Missão

Assegurar a estabilidade da moeda nacional e do sistema financeiro, promovendo a confiança e o desenvolvimento sustentável da economia são-tomense.

## Visão

Ser um banco central de referência, reconhecido pela solidez técnica, pela integridade, pela inovação e pela sua contribuição para uma sociedade mais inclusiva e sustentável.

# Valores Institucionais



## Integridade

Agimos com honestidade, ética e coerência, assegurando a boa governação e a credibilidade da instituição.



## Competência

Procuramos a excelência técnica, investindo no desenvolvimento contínuo das nossas capacidades e alinhando-nos às melhores práticas internacionais.



## Transparência e Responsabilidade

As nossas ações e decisões são sujeitas a escrutínio público, e assumimos as responsabilidades pelos resultados.



## Independência

Atuamos com autonomia técnica e funcional, no estrito cumprimento do nosso mandato e da lei.



## Espírito de equipa

Valorizamos a colaboração, a partilha de conhecimento e o contributo coletivo para o sucesso institucional.



## Comprometimento

Estamos empenhados na missão, na visão e nos objetivos estratégicos, com dedicação e responsabilidade.



## Eficiência

Optimizamos os recursos, garantimos a qualidade dos resultados e atuamos com tempestividade e rigor.



## II – Pilares Estratégicos

Os seis pilares estratégicos constituem o núcleo da ação do Banco Central para o período 2026–2030, traduzindo as prioridades institucionais em objetivos concretos, mensuráveis e orientados para resultados.

1

### Pilar I

Estabilidade Monetária, Cambial e Macrofinanceira

2

### Pilar II

Supervisão Financeira, Conformidade e Resolução

3

### Pilar III

Sistemas Financeiros e de Pagamentos

4

### Pilar IV

Saneamento Financeiro e Solidez Patrimonial

5

### Pilar V

Capacitação Institucional e Transformação Digital

6

### Pilar VI

Inclusão Financeira, Proteção do Consumidor e Sustentabilidade



# Pilar I — Estabilidade Monetária, Cambial e Macrofinanceira

## Enquadramento Estratégico e Resultados Esperados

Este Pilar constitui o núcleo do mandato do Banco Central e o alicerce fundamental da confiança na moeda nacional e no sistema financeiro. Num contexto de economia pequena, aberta e altamente vulnerável a choques externos, a prossecução da estabilidade exige um quadro de atuação tecnicamente robusto, coerente e credível.

A eficácia da política monetária depende de um quadro operacional moderno, de instrumentos de gestão de liquidez adequados e de uma comunicação clara que ancore as expectativas dos agentes económicos. Paralelamente, a sustentabilidade do regime cambial exige uma gestão prudente das reservas externas, regras de intervenção transparentes e uma monitorização contínua dos riscos externos. Por fim, a capacidade prospetiva do Banco Central é essencial para antecipar e mitigar riscos sistémicos, exigindo modelos analíticos robustos e uma integração efetiva entre a análise macroeconómica e a supervisão financeira.

## Como resultado da implementação deste Pilar, espera-se:

- Uma política monetária mais previsível, transparente e eficaz, sustentada em instrumentos modernos e decisões tecnicamente fundamentadas.
- Uma gestão cambial que preserve a estabilidade externa, reduza a volatilidade não explicada por fundamentos e fortaleça a confiança no regime cambial.
- Uma capacidade institucional reforçada para antecipar e prevenir riscos sistémicos, com base em análises prospetivas e exercícios de stress regulares.

# OE I: Política Monetária Previsível, Eficaz e Tecnicamente Fundamentada

- **EM 2030**, o Banco Central conduz a política monetária com elevados padrões de previsibilidade, eficácia e fundamentação técnica, ancorando as expectativas e assegurando a estabilidade de preços.

Para o efeito, serão implementadas as seguintes ações:

## 1 Revisão do quadro operacional e institucional

Rever o enquadramento legal, operacional e institucional da política monetária, definindo formalmente a taxa diretora, o corredor de taxas e os critérios técnicos explícitos para a sua alteração.

## 2 Redesenho dos instrumentos de gestão de liquidez

Redesenhar os instrumentos de absorção e injeção de liquidez, melhorando o sistema de liquidez interbancária (MMI) com incentivos operacionais e regras de reporte.

## 3 Institucionalização do quadro analítico e prospetivo

Desenvolver um quadro de análise e projeções que incorpore choques externos e eventos climáticos extremos sobre a inflação e a atividade económica.

## 4 Reforço da programação financeira e coordenação fiscal

Reforçar instrumentos e processos de programação financeira e formalizar procedimentos de coordenação técnica com a política fiscal.

## 5 Criação de calendário e disciplina operacional

Estruturar e publicar um calendário regular e previsível de operações monetárias e um calendário anual de reuniões de política monetária, com regras de exceção.

## 6 Elaboração de manual operativo e modernização tecnológica

Elaborar e institucionalizar um manual operativo de política monetária e modernizar os sistemas tecnológicos de suporte à monitorização e execução das operações.

## 7 Capacitação técnica e comunicação transparente

Implementar um plano de capacitação técnica da equipa e estabelecer um pacote de comunicação pós-decisão: nota técnica, comunicado estruturado e atas resumidas, com periodicidade e padrão definidos.

# OE 2: Preservar a Sustentabilidade do Regime Cambial e Reforçar a Posição Externa

❏ **EM 2030**, o Banco Central assegura a sustentabilidade do regime cambial, gerindo as reservas externas de forma prudente e intervindo no mercado cambial com regras claras e previsíveis.

Para o efeito, serão implementadas as seguintes ações:

1. **Avaliação e atualização do quadro normativo:** Avaliar a adequação do regime cambial face à estrutura da economia e rever/atualizar o enquadramento legal e regulamentar cambial.
2. **Definição de regras de intervenção cambial:** Estabelecer regras claras e previsíveis de intervenção cambial (gatilhos, instrumentos, governança, documentação e reporte), fortalecendo a coordenação interinstitucional com o Ministério das Finanças.
3. **Revisão da estratégia de reservas e gestão de risco:** Rever a estratégia e composição das reservas, aprovar e implementar um quadro integrado de gestão de reservas e risco e formalizar uma declaração institucional de tolerância ao risco.
4. **Reforço da monitorização e modernização de dados:** Reforçar a monitorização da posição externa e do mercado cambial, modernizando os sistemas de recolha e tratamento de dados cambiais.
5. **Capacidade analítica e planos de contingência:** Melhorar os modelos de previsão da balança de pagamentos, desenvolver cenários de stress cambial e externo, e implementar planos de contingência para choques externos.
6. **Transparência e comunicação institucional:** Reforçar a comunicação institucional, publicando relatórios regulares e analíticos sobre a posição externa.

# OE 3: Reforçar a Capacidade Prospetiva e de Prevenção de Riscos Sistémicos

- ❑ **EM 2030**, o Banco Central dispõe de uma capacidade robusta para antecipar, identificar e mitigar riscos sistémicos, integrando a análise macrofinanceira no processo decisório e publicando regularmente avaliações de estabilidade financeira.

Para o efeito, serão implementadas as seguintes ações:

1. **Reorganização da área de estudos macroeconómicos:** Reorganizar funcionalmente a área de estudos macroeconómicos e reforçar a articulação entre análise macroeconómica e supervisão financeira.
2. **Desenvolvimento de modelos de previsão:** Desenvolver modelos de previsão macroeconómica adaptados à realidade nacional, incluindo variáveis climáticas/ambientais quando materialmente relevantes.
3. **Produção de publicações regulares:** Produzir boletins económicos regulares e elaborar o relatório de Estabilidade Financeira com periodicidade definida, integrando uma componente climática.
4. **Institucionalização de indicadores de alerta precoce:** Definir e operacionalizar indicadores de alerta precoce (EWI) de risco sistémico e executar stress testing macrofinanceiro sistemático.
5. **Integração de outputs macrofinanceiros na decisão:** Reforçar o uso analítico das estatísticas macroeconómicas e integrar os outputs macrofinanceiros no processo decisório.
6. **Integração do risco climático na supervisão:** Definir uma abordagem faseada para integrar o risco climático na supervisão (orientações, expectativas, reporte proporcional e desenvolvimento de indicadores iniciais de finanças verdes).



# Pilar II — Supervisão Financeira, Conformidade e Resolução

## Enquadramento Estratégico e Resultados Esperados

Este Pilar traduz a responsabilidade do Banco Central enquanto autoridade prudencial e regulatória, sendo um elemento determinante da sua credibilidade institucional e da confiança no sistema financeiro. Num contexto de crescente complexidade dos riscos financeiros, de exigências regulatórias mais elevadas e de maior escrutínio nacional e internacional, a eficácia da supervisão depende de uma abordagem integrada, baseada no risco e orientada para a prevenção e a correção atempada de vulnerabilidades.

A supervisão prudencial integrada, que articula de forma coerente as dimensões microprudencial e macroprudencial, permite uma avaliação mais completa dos riscos e uma atuação mais intrusiva e prospetiva sobre as instituições financeiras. Em paralelo, o fortalecimento do quadro de conformidade, particularmente nos domínios do combate ao branqueamento de capitais e ao financiamento do terrorismo (AML/CFT), bem como a modernização do regime sancionatório, elevam os padrões de integridade e disciplina no sistema financeiro.

A capacidade de resolução e gestão de crises constitui igualmente um eixo central, assegurando que o Banco Central dispõe de instrumentos, procedimentos e capacidade operacional para intervir de forma ordenada em situações de stress ou de falência de instituições financeiras, minimizando riscos sistémicos e protegendo os interesses dos depositantes. Por fim, o desenvolvimento de infraestruturas de informação de crédito e garantias – Central de Risco de Crédito, Central de Balanços e Registo Eletrónico de Garantias – reforça a transparência, reduz assimetrias de informação e apoia decisões de supervisão mais fundamentadas.

## Como resultado da implementação deste Pilar, espera-se:

- Um sistema financeiro mais sólido e resiliente, supervisionado com base no risco e com elevados padrões de integridade e conformidade.
- Uma capacidade institucional reforçada para detetar, investigar e sancionar infrações, com processos mais céleres, rastreáveis e transparentes.
- Um quadro de resolução e gestão de crises plenamente definido e testado, reduzindo o risco de intervenções *ad hoc* e reforçando a confiança dos mercados e do público.
- Infraestruturas de informação de crédito e garantias plenamente operacionais, interoperáveis e integradas nos processos de supervisão e análise macrofinanceira.

# OE 4: Implementar Plenamente a Supervisão Baseada no Risco

❏ **EM 2030**, o Banco Central consolidou a transição para um modelo de supervisão prudencial plenamente baseado no risco, alinhado com as melhores práticas internacionais e adequado à crescente complexidade do sistema financeiro.

Para o efeito, serão implementadas as seguintes ações:

1. **Reestruturação organizacional e clarificação de papéis:** Implementar a reestruturação organizacional das funções de supervisão, clarificando os papéis entre supervisão microprudencial e macroprudencial.
2. **Implementação da matriz de risco institucional:** Desenvolver e implementar uma matriz de risco institucional, institucionalizando uma metodologia de rating e um ciclo anual de supervisão baseado no risco.
3. **Revisão dos manuais de supervisão:** Rever profundamente os manuais de supervisão on-site e off-site, alinhando-os ao modelo de supervisão baseada no risco (SBR).
4. **Integração de stress testing e indicadores macroprudenciais:** Integrar os resultados de *stress testing* e os indicadores macroprudenciais no planeamento e nas decisões de supervisão.
5. **Reforço de competências técnicas e integração de risco climático:** Reforçar as competências técnicas dos supervisores, incluindo em áreas emergentes como risco climático/ambiental.
6. **Melhoria do reporting prudencial:** Melhorar a qualidade e tempestividade do *reporting* prudencial, padronizando templates, validações automáticas e submissão eletrónica.
7. **Desenvolvimento e operacionalização de SupTech:** Desenvolver e operacionalizar um *software* de supervisão (SupTech), com *dashboards* de risco, gestão de ações corretivas e trilhas de auditoria.
8. **Atualização do quadro regulamentar prudencial:** Rever e atualizar o quadro regulamentar prudencial prioritário, de forma proporcional e alinhada às boas práticas internacionais, incluindo os princípios da Basileia.

# OE 5: Reforçar a Integridade do Sistema Financeiro

❏ **EM 2030**, o sistema financeiro dispõe de uma integridade reforçada, com instrumentos eficazes de prevenção e combate ao branqueamento de capitais, ao financiamento do terrorismo e a outras práticas ilícitas, sustentados por um regime sancionatório proporcional, célere e dissuasor.

Para o efeito, serão implementadas as seguintes ações:

1. **Atualização do quadro normativo AML/CFT:** Atualizar o quadro normativo AML/CFT, assegurando coerência interna e alinhamento com as recomendações do Grupo de Ação Financeira Internacional (GAFI).
2. **Implementação da supervisão AML/CFT baseada no risco:** Implementar a supervisão AML/CFT baseada no risco, com planos de inspeção priorizados por perfis de risco e *reporting* temático.
3. **Reforço da coordenação operacional com a UIF:** Reforçar a coordenação operacional com a Unidade de Informação Financeira (UIF) e outras autoridades competentes, incluindo mecanismos de *feedback* e partilha de tipologias.
4. **Capacitação técnica especializada:** Assegurar a capacitação técnica especializada em investigação financeira, análise de transações e beneficiário efetivo.
5. **Revisão dos procedimentos sancionatórios:** Rever os procedimentos sancionatórios, definindo uma matriz de proporcionalidade, dissuasão e escalonamento.
6. **Digitalização dos processos sancionatórios:** Digitalizar integralmente os processos sancionatórios e o tracking de medidas corretivas, com SLAs e trilhas de auditoria.
7. **Reforço da cooperação internacional operacional:** Reforçar a cooperação internacional operacional, formalizando Memorandos de Entendimento (MoUs) efetivos.
8. **Monitorização sistemática de riscos reputacionais:** Monitorizar sistematicamente os riscos reputacionais e de compliance, integrando-os no planeamento de supervisão.

# OE 6: Assegurar Capacidade Efetiva de Resposta a Crises

❑ **EM 2030**, o Banco Central dispõe de uma capacidade efetiva, credível e operacional para responder a situações de crise no sistema financeiro, minimizando riscos sistêmicos e protegendo a estabilidade financeira e os interesses dos depositantes.

Para o efeito, serão implementadas as seguintes ações:

1. **Reforço do quadro institucional e operacional de resolução:** Reforçar o quadro institucional e operacional de resolução, definindo poderes, instrumentos e procedimentos, incluindo critérios de *early intervention*.
2. **Atualização da legislação e regulamentos de gestão de crises:** Atualizar a legislação e os regulamentos de gestão de crises bancárias, alinhando-os com os padrões internacionais.
3. **Elaboração de planos de resolução e contingência:** Elaborar planos de resolução para instituições relevantes e desenvolver um plano de contingência sistémica.
4. **Criação de protocolos de coordenação interinstitucional:** Criar protocolos de coordenação interinstitucional formalizados, definindo papéis, responsabilidades e fluxos de comunicação em situação de crise.
5. **Realização de exercícios simulados regulares:** Realizar exercícios simulados regulares de crise sistémica, com relatórios pós-exercício e plano de remediação para as lições aprendidas.
6. **Avaliação e atualização contínua dos mecanismos de resolução:** Avaliar e atualizar continuamente os mecanismos, planos e protocolos de resolução, incorporando lições de exercícios e de eventos externos.

# OE 7: Desenvolver Infraestruturas Legais e Operacionais de Informação de Crédito e Garantias

❑ **EM 2030**, o Banco Central dispõe de um quadro jurídico, institucional e tecnológico plenamente operacional para a recolha, tratamento e partilha de informação relevante sobre crédito, balanços e garantias, contribuindo para a redução de assimetrias de informação e o fortalecimento da disciplina de mercado.

Para o efeito, serão implementadas as seguintes ações:

1. **Aprovação do enquadramento legal e regulamentar:** Aprovar o enquadramento legal e regulamentar das infraestruturas (CRC, Central de Balanços e registo de garantias), incluindo proteção de dados, confidencialidade e regras de acesso.
2. **Operacionalização da Central de Risco de Crédito (CRC):** Operacionalizar a CRC com cobertura total das instituições relevantes, com padrões de dados, validações automáticas e SLAs de reporte.
3. **Desenvolvimento e operacionalização da Central de Balanços:** Desenvolver e operacionalizar a Central de Balanços, assegurando a recolha sistemática e a qualidade dos dados contabilísticos das empresas.
4. **Integração com o Registo Eletrónico de Garantias Mobiliárias:** Assegurar a integração funcional com o registo eletrónico de garantias mobiliárias do Ministério da Justiça.
5. **Implementação da interoperabilidade técnica:** Implementar a interoperabilidade técnica entre a CRC, a Central de Balanços e o Registo de Garantias, garantindo a integração com o *Data Hub* institucional do BCSTP.
6. **Integração nos processos de supervisão e análise:** Integrar estas infraestruturas nos processos de supervisão prudencial, análise macrofinanceira e estabilidade financeira.
7. **Reforço da capacidade técnica interna:** Reforçar a capacidade técnica interna para a gestão, exploração analítica, segurança e continuidade destas infraestruturas.



# Pilar III — Sistemas Financeiros e de Pagamentos

## Enquadramento Estratégico e Resultados Esperados

Este Pilar visa assegurar que as infraestruturas financeiras e de pagamentos do país funcionem de forma eficiente, segura, resiliente e plenamente interoperável, acompanhando a evolução tecnológica e as exigências de uma economia moderna. Sistemas de pagamentos robustos constituem um elemento crítico da estabilidade financeira, da confiança no sistema financeiro e do bom funcionamento da atividade económica, ao mesmo tempo que desempenham um papel central na promoção da inclusão financeira e na redução dos custos de transação para cidadãos, empresas e o Estado.

A modernização e integração das infraestruturas nacionais de pagamentos – incluindo o sistema de liquidação bruta em tempo real (RTGS), o sistema de compensação (ACH) e o SWITCH nacional – garantem a articulação eficaz entre os diferentes sistemas, reduzem riscos operacionais e sistémicos, e melhoram a experiência dos utilizadores. Em paralelo, a gestão eficiente do ciclo do numerário, desde a emissão à destruição, preserva a confiança na moeda nacional e apoia a transição gradual para uma economia menos dependente de dinheiro físico.

A superintendência e regulação dos sistemas de pagamentos, alinhadas com os standards internacionais aplicáveis às infraestruturas do mercado financeiro (FMIs), asseguram que os prestadores de serviços de pagamento operam com níveis adequados de segurança, continuidade e proteção do consumidor.

## Como resultado da implementação deste Pilar, espera-se:

- Sistemas nacionais de pagamentos modernos, integrados e interoperáveis, com maior disponibilidade, redução de falhas e tempos de liquidação mais curtos.
- Um ciclo do numerário mais eficiente e seguro, com redução de custos operacionais e melhor qualidade das notas em circulação.
- Uma função reguladora e de supervisão sobre as infraestruturas financeiras críticas reforçada, com regras claras, supervisão baseada no risco e capacidade de resposta a incidentes.
- Maior confiança do público e das instituições nos meios de pagamento eletrónicos, contribuindo para a redução gradual da dependência do numerário e para o aprofundamento da inclusão financeira.

# OE 8: Modernizar, Integrar e Tornar Interoperáveis os Sistemas Nacionais de Pagamentos

□ **EM 2030**, o país está dotado de sistemas nacionais de pagamentos modernos, integrados e plenamente interoperáveis, que operam com elevados padrões de disponibilidade, segurança e eficiência, constituindo um pilar crítico da estabilidade financeira e da confiança no sistema financeiro.

Para o efeito, serão implementadas as seguintes ações:

1. **Diagnóstico técnico-operacional do RTGS e do ACH:** Realizar um diagnóstico aprofundado do RTGS e do ACH, avaliando capacidade, disponibilidade, falhas recorrentes, tempos de processamento e cumprimento de SLAs atuais.
2. **Definição da arquitetura-alvo do Sistema Nacional de Pagamentos (SNP):** Definir a arquitetura-alvo do SNP, incluindo a interoperabilidade entre canais, participantes e sistemas, e estabelecer uma *roadmap* de implementação faseada.
3. **Conclusão do desenho funcional e de governação do SWITCH nacional:** Concluir o desenho funcional e de governação do SWITCH nacional, definindo papéis, regras de adesão, tarifário, requisitos técnicos e mecanismos de monitorização.
4. **Implementação de mecanismos de gestão de participantes:** Implementar mecanismos formais de gestão de participantes, incluindo critérios de admissão, requisitos operacionais contínuos, monitorização e regime sancionatório.
5. **Estabelecimento de normas técnicas de interoperabilidade:** Estabelecer normas técnicas de interoperabilidade (mensagens, reconciliação, liquidação, *reporting*), garantindo a integração com o sistema institucional de dados.
6. **Definição e monitorização de SLAs operacionais:** Definir, implementar e monitorizar Acordos de Nível de Serviço (SLAs), incluindo indicadores de disponibilidade, latência, janelas de processamento e tempo médio de recuperação (MTTR), assegurando a resiliência e continuidade das infraestruturas críticas.
7. **Reforço de mecanismos de segurança e antifraude:** Reforçar os mecanismos de segurança e antifraude no ecossistema de pagamentos, incluindo monitorização transacional, limites, alertas e reporte obrigatório de incidentes.
8. **Implementação da integração plena com SWIFT:** Assegurar a integração plena com SWIFT, garantindo conformidade com requisitos de segurança, continuidade e *reporting*.
9. **Estudo e adesão faseada ao PAPSS:** Realizar estudo de viabilidade e requisitos operacionais para a adesão ao Sistema Pan-Africano de Pagamento e Liquidação (PAPSS), planeando a integração faseada.
10. **Revisão do quadro tarifário:** Rever o quadro tarifário dos sistemas de pagamentos, promovendo eficiência e inclusão financeira (redução de barreiras de custo e incentivo a volumes).

# OE 9: Assegurar a Eficiência, Segurança e Sustentabilidade da Emissão e Circulação Monetária

📌 **EM 2030**, a emissão e a circulação monetária são geridas de forma eficiente, segura e sustentável, com procedimentos modernizados, custos operacionais reduzidos e uma transição gradual e controlada para uma economia menos dependente de numerário.

Para o efeito, serão implementadas as seguintes ações:

1. **Diagnóstico completo do ciclo do numerário:** Realizar um diagnóstico completo do ciclo do numerário, incluindo custos operacionais, perdas, logística, qualidade das notas, distribuição territorial e incidência de contrafação.
2. **Revisão da política de abastecimento, recolha e destruição:** Rever a política de abastecimento, recolha e destruição de notas e moedas, definindo critérios claros e periodicidade adequada, com base no consumo médio mensal e em níveis mínimos de cobertura de segurança.
3. **Automatização progressiva dos processos:** Automatizar progressivamente os processos de saneamento, classificação e destruição de numerário, com plano de implementação e capacitação técnica.
4. **Reforço da prevenção e deteção de contrafação:** Reforçar os mecanismos de prevenção e deteção de contrafação, incluindo melhoria progressiva de equipamentos, formação periódica especializada e protocolos de cooperação com as forças de segurança.
5. **Estabelecimento de acordos operacionais com bancos comerciais:** Estabelecer acordos operacionais e padrões de reporte com os bancos comerciais, incluindo procedimentos de recolha, recirculação e *reporting* de numerário.
6. **Definição de estratégia gradual de redução da dependência de numerário:** Definir uma estratégia gradual de redução da intensidade de uso de numerário, promovendo incentivos ao uso de meios eletrónicos de pagamento.
7. **Elaboração e teste de plano de contingência do circuito fiduciário:** Elaborar e testar um plano de contingência do circuito fiduciário, abrangendo falhas logísticas, atrasos de fornecimento e incidentes de segurança.
8. **Institucionalização da governança do plano fiduciário:** Institucionalizar a governança do plano fiduciário (comité técnico, calendário anual e regras de exceção) e aprovar anualmente o plano de reimpressão e destruição.

# OE 10: Reforçar a Função Reguladora e de Supervisão das Infraestruturas Financeiras Críticas

❏ **EM 2030**, a função reguladora e de supervisão do Banco Central sobre as infraestruturas financeiras críticas está plenamente estruturada, baseada no risco e alinhada com os padrões internacionais, garantindo a segurança, eficiência e integridade do Sistema Nacional de Pagamentos.

Para o efeito, serão implementadas as seguintes ações:

1. **Revisão e atualização do enquadramento regulamentar do SNP:** Rever e atualizar o enquadramento regulamentar do SNP, abrangendo licenciamento, requisitos prudenciais e operacionais, governança e regime sancionatório.
2. **Adoção de princípios e standards aplicáveis às FMIs:** Adotar os princípios e standards aplicáveis às infraestruturas do mercado financeiro (FMIs), incluindo governança, gestão de risco operacional, continuidade, segurança e liquidação.
3. **Criação de modelo de supervisão baseado no risco:** Criar um modelo de supervisão baseado no risco para sistemas e prestadores de serviços de pagamento relevantes, com priorização e calendarização de inspeções.
4. **Definição de requisitos mínimos de continuidade do negócio (BCP/DR):** Definir requisitos mínimos de continuidade do negócio e recuperação de desastres (BCP/DR), com testes periódicos e reporte de incidentes.
5. **Estabelecimento de regime de reporte padronizado:** Estabelecer um regime de reporte padronizado para participantes e prestadores, abrangendo volumes, falhas, incidentes, *chargebacks*, reclamações e fraudes.
6. **Implementação de inspeções temáticas:** Implementar inspeções temáticas regulares, focadas em segurança, continuidade, fraude, *outsourcing* e proteção do consumidor em pagamentos.
7. **Formalização de coordenação com entidades públicas e setor privado:** Formalizar mecanismos de coordenação com entidades públicas (finanças públicas, justiça, polícia) e com o setor privado (telecomunicações).
8. **Criação de manual de superintendência e matriz de risco:** Criar um manual de superintendência e uma matriz de risco específica de pagamentos, orientando a atuação dos supervisores e a gestão de riscos.
9. **Implementação de mecanismo de enforcement:** Implementar um mecanismo de enforcement com plano de ações corretivas, prazos por severidade, escalonamento e monitorização de reincidência.



# Pilar IV — Saneamento Financeiro e Solidez Patrimonial

## Enquadramento Estratégico e Resultados Esperados

Este Pilar constitui um vetor estruturante e transversal do Plano Estratégico 2026–2030, na medida em que a solidez patrimonial e a sustentabilidade financeira são condições necessárias para o exercício pleno, independente e credível das funções do Banco Central.

O diagnóstico institucional evidenciou a existência de desequilíbrios patrimoniais acumulados, traduzidos na erosão dos capitais próprios, na concentração de ativos de baixa qualidade económica e em pressões estruturais sobre o resultado financeiro. Estes fatores limitam a autonomia financeira do Banco, fragilizam a sua credibilidade externa e reduzem a eficácia da política monetária e cambial.

A reposição do equilíbrio patrimonial exige um conjunto coerente de medidas de saneamento financeiro, ajustamentos contabilísticos, recapitalização e reestruturação do ativo, alinhadas com as melhores práticas internacionais aplicáveis a bancos centrais. Em paralelo, a disciplina financeira e o controlo estrutural da despesa asseguram que a evolução dos custos operacionais é compatível com a capacidade real de geração de receitas, preservando a sustentabilidade institucional. As relações financeiras com o Estado devem ser clarificadas e institucionalizadas, eliminando práticas informais ou implícitas de financiamento que fragilizam o balanço. A construção de um modelo financeiro sustentável, que alinha funções, recursos e custos, e o reforço da credibilidade e transparência institucionais, consolidam a confiança dos parceiros nacionais e internacionais.

## Como resultado da implementação deste Pilar, espera-se:

- Capitais próprios positivos e progressivamente reforçados, comum balanço patrimonial reequilibrado, transparente e economicamente sustentável.
- Disciplina financeira reforçada, com despesa operacional alinhada à capacidade financeira do Banco e maior previsibilidade orçamental.
- Relação financeira com o Estado baseada em regras claras e excepcionais, eliminando práticas de financiamento implícito.
- Um modelo financeiro sustentável, com resultados operacionais estruturalmente equilibrados e previsibilidade de médio e longo prazo.
- Credibilidade institucional consolidada, assente em elevados padrões de transparência e prestação de contas.

# OE II: Repor o Equilíbrio Patrimonial do Banco Central

☐ **EM 2030**, o Banco Central restabeleceu o equilíbrio do seu balanço patrimonial, assegurando capitais próprios adequados, ativos requalificados e uma estrutura patrimonial compatível com o exercício independente e credível das suas funções.

Para o efeito, serão implementadas as seguintes ações:

1. **Diagnóstico aprofundado da situação patrimonial:** Diagnosticar de forma aprofundada a situação patrimonial e a evolução histórica dos capitais próprios, identificando as causas estruturais dos desequilíbrios.
2. **Identificação e quantificação de perdas acumuladas:** Identificar e quantificar as perdas acumuladas e os ajustamentos contabilísticos necessários, com documentação de suporte e validação técnica.
3. **Requalificação do ativo do balanço:** Requalificar o ativo do balanço, incluindo a identificação de ativos improdutivos ou de baixa qualidade económica, e definindo um plano de abate, reclassificação ou recuperação.
4. **Definição e implementação de plano faseado de recapitalização:** Definir e implementar um plano faseado de recapitalização, formalizando com o Estado o mecanismo, calendário e tratamento contabilístico.
5. **Revisão de políticas contabilísticas relevantes:** Rever e aprovar formalmente as políticas contabilísticas relevantes, assegurando transparência e alinhamento com as normas internacionais aplicáveis (IFRS, com adaptações para bancos centrais).
6. **Integração do saneamento patrimonial no planeamento plurianual:** Integrar o saneamento patrimonial no planeamento financeiro plurianual e no orçamento, com metas anuais e reporte de execução.
7. **Reforço da gestão de risco da carteira de ativos:** Reforçar a capacidade de análise, monitorização e gestão de risco da carteira de ativos, alinhando-a com boas práticas de gestão patrimonial.
8. **Institucionalização da governança do programa de saneamento:** Institucionalizar a governança do programa de saneamento (comité técnico, cronograma, validação e reporte ao órgão de gestão).

# OE 12: Garantir Disciplina Financeira e Controlo Estrutural da Despesa

❏ **EM 2030**, o Banco Central opera com uma disciplina financeira reforçada, assegurando que a evolução da despesa operacional é compatível com a sua capacidade real e sustentável de geração de receitas, e que os recursos são alocados de forma eficiente e alinhada com as prioridades estratégicas.

Para o efeito, serão implementadas as seguintes ações:

1. **Revisão da estrutura de custos operacionais:** Rever a estrutura de custos operacionais e identificar rigidezes estruturais e principais *drivers* (custos fixos vs variáveis, contratos, rubricas, custos por função).
2. **Implementação de planeamento orçamental plurianual:** Implementar mecanismos de planeamento orçamental plurianual, com recurso a previsões contínuas (rolling forecast), permitindo a atualização regular das projeções financeiras e o ajustamento dinâmico das decisões orçamentais.
3. **Introdução de limites e referenciais internos de despesa:** Introduzir limites e referenciais internos de despesa por centros de responsabilidade, com regras de exceção e escalonamento.
4. **Reforço do controlo interno da execução orçamental:** Reforçar o controlo interno da execução orçamental, com ciclo trimestral de controlo de gestão (relatório de desvios, análise de causas e plano de correção).
5. **Implementação de controlo de compromissos:** Implementar controlo de compromissos (pré-autorização) e reforçar a segregação de funções nos processos de despesa.
6. **Definição de indicadores de eficiência e disciplina financeira:** Definir Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs) e metas anuais de eficiência e disciplina financeira (baseline 2025; metas 2026–2030), com monitorização regular.
7. **Integração da disciplina financeira na decisão estratégica:** Integrar a disciplina financeira nos processos de decisão estratégica (*business cases*, custo total, impacto orçamental plurianual).
8. **Reforço da auditoria interna focada na despesa:** Reforçar a auditoria interna focada na despesa, monitorizando o fecho de recomendações e a eficácia das medidas corretivas.

# OE 13: Clarificar e Institucionalizar as Relações Financeiras com o Estado

□ **EM 2030**, o Banco Central dispõe de um quadro claro, previsível e juridicamente sólido de relacionamento financeiro com o acionista Estado, eliminando práticas informais ou implícitas de financiamento e reforçando a sua independência financeira.

Para o efeito, serão implementadas as seguintes ações:

1. **Mapeamento exaustivo das relações financeiras existentes:** Mapear de forma exaustiva todas as relações financeiras existentes com o Estado (exposições, serviços, contas, compensações, operações excepcionais), com inventário e trilha documental.
2. **Revisão jurídica e institucional dos mecanismos de financiamento e compensação:** Proceder à revisão jurídica e institucional dos mecanismos de financiamento e compensação, incluindo a identificação de práticas de financiamento implícito ou *quasi-fiscal* e respetivos riscos.
3. **Definição de regras claras para operações financeiras excepcionais:** Definir regras claras e critérios de excepcionalidade para operações financeiras com o Estado (gatilhos, limites, aprovação, documentação, *pricing*, garantias e reporte).
4. **Formalização de acordos institucionais e instrumentos legais:** Formalizar acordo institucional e instrumentos legais aplicáveis, incluindo salvaguardas de independência, limites e rotinas de conciliação.
5. **Reforço da transparência e do reporte:** Institucionalizar a transparência e o reporte (rotina de conciliação mensal/trimestral, fecho e divulgação em relatórios/notas, com calendário e responsáveis).
6. **Definição de regras de pricing e remuneração:** Definir regras de pricing e remuneração das relações financeiras (tarifas, juros, garantias), garantindo tratamento de mercado e evitando subsídios implícitos.

# OE 14: Construir um Modelo Financeiro Sustentável do Banco Central

❏ **EM 2030**, o Banco Central opera segundo um modelo financeiro sustentável, com resultados operacionais recorrentes equilibrados e previsibilidade financeira de médio e longo prazo, alinhando mandato, recursos e estrutura de custos.

Para o efeito, serão implementadas as seguintes ações:

1. **Análise da estrutura de receitas e sua sustentabilidade:** Analisar a estrutura de receitas (recorrentes vs não recorrentes) e a sua sustentabilidade, identificando vulnerabilidades e dependências.
2. **Revisão da adequação entre funções, recursos e custos:** Rever a adequação entre funções, recursos e custos, implementando custeio por função/mandato e orçamento por programas/centros de custo.
3. **Identificação de fontes recorrentes de desequilíbrio financeiro:** Identificar fontes recorrentes de desequilíbrio financeiro (*drivers* de custo e *gaps* de receita) e definir plano de correção.
4. **Construção e institucionalização de modelo financeiro plurianual:** Construir e institucionalizar modelo financeiro plurianual (2026–2030) com cenários macrofinanceiros e análises de sensibilidade, permitindo avaliar o impacto de variações em pressupostos críticos sobre os resultados e a posição financeira do Banco.
5. **Definição de metas de resultado operacional sustentável:** Definir metas de resultado operacional sustentável e regras internas de disciplina (envelopes, limites e *buffers*).
6. **Integração do modelo financeiro no planeamento estratégico e orçamental:** Integrar o modelo financeiro no planeamento estratégico e orçamental (*rolling forecast*, revisão trimestral, comité financeiro).
7. **Diversificação de fontes de receita dentro do mandato legal:** Diversificar fontes de receita dentro do mandato legal, com política de tarifas/receitas transparente e salvaguardas para evitar conflitos de interesse.

# OE 15: Reforçar a Credibilidade e a Confiança Institucional

❏ **EM 2030**, o Banco Central consolidou a sua credibilidade institucional, assente em elevados padrões de transparência, previsibilidade e prestação de contas, reforçando a confiança do Governo, do sistema financeiro e dos parceiros internacionais.

Para o efeito, serão implementadas as seguintes ações:

1. **Reforço da transparência financeira e patrimonial:** Institucionalizar a transparência financeira e patrimonial, definindo um pacote de reporte (demonstrações, notas explicativas, execução do saneamento, indicadores-chave).
2. **Melhoria da qualidade e regularidade do reporte institucional:** Definir e cumprir um calendário de reporte institucional (trimestral/semestral/anual), com *templates*, responsabilidades e validação interna.
3. **Consolidação de práticas de prestação de contas:** Consolidar a prestação de contas interna e externa (comités internos de acompanhamento, reporte ao acionista e interação com auditoria externa).
4. **Comunicação clara e estruturada sobre o processo de saneamento:** Publicar reporte estruturado do processo de saneamento financeiro (progresso, métricas, medidas e riscos), articulado com a estratégia de comunicação institucional.
5. **Assegurar alinhamento com padrões internacionais de governança e accountability:** Assegurar alinhamento com padrões internacionais de governança e *accountability*, com *checklist* anual e plano de melhorias.
6. **Publicação de relatórios financeiros e de execução no prazo:** Garantir a publicação atempada dos relatórios financeiros e de execução orçamental, com parecer de auditoria externa.



# Pilar V — Capacitação Institucional e Transformação Digital

## Enquadramento Estratégico e Resultados Esperados

Este Pilar reconhece que a credibilidade externa do Banco Central é indissociável da qualidade da sua governação interna, da competência do seu capital humano, da eficiência dos seus processos e da robustez das suas infraestruturas tecnológicas. Num contexto de crescente complexidade técnica, exigências regulatórias mais elevadas e transformação digital acelerada, a eficácia institucional depende de uma abordagem integrada que combine governança sólida, capital humano capacitado, processos otimizados e uma arquitetura digital resiliente.

A governança institucional, ética e accountability asseguram que as regras internas são claras, previsíveis e alinhadas com o quadro legal, promovendo a integridade e reduzindo riscos reputacionais. O capital humano, competências e cultura organizacional constituem o principal ativo da instituição, exigindo diagnósticos de competências, sistemas meritocráticos de desempenho, formação estruturada e uma cultura orientada para resultados e responsabilização. A eficiência administrativa e gestão patrimonial visa otimizar recursos, simplificar processos e digitalizar fluxos, reduzindo custos e melhorando a rastreabilidade. A transformação digital e automação dos processos internos, permite ganhos de produtividade e controlo. A governação de dados e estatísticas oficiais assegura que a tomada de decisão e a comunicação institucional se baseiam em informação fiável, consistente e oportuna.

## Como resultado da implementação deste Pilar, espera-se:

- Uma governação interna mais previsível, com regras claras, controlo efetivo e uma cultura de integridade e responsabilização.
- Um corpo técnico altamente competente, motivado e alinhado com a missão, com sistemas meritocráticos de avaliação e desenvolvimento contínuo.
- Processos administrativos mais eficientes, com *workflows* digitais, redução de tempos de ciclo e melhor controlo orçamental e patrimonial.
- Infraestruturas tecnológicas modernas e integradas, com sistemas de gestão (CBS/ERP) operacionais e processos críticos digitalizados.
- Dados fiáveis, consistentes e oportunos, suportados por uma governação robusta e por infraestruturas de *data hub/warehouse*.
- Redução significativa do risco tecnológico e cibernético, com planos de continuidade testados e capacidade de resposta a incidentes.

# OE 16: Reforçar a Integridade, Transparência e Responsabilização Institucional

📄 **EM 2030**, o Banco Central reforçou, de forma estruturada, a integridade, a transparência e a responsabilização institucional, estando ciente de que a credibilidade externa da instituição assenta, em primeiro lugar, na robustez da sua governação interna.

Para o efeito, serão implementadas as seguintes ações:

1. **Regulamentação plena da nova Lei Orgânica:** Concluir a regulamentação plena da nova Lei Orgânica, assegurando que todos os regulamentos internos críticos estão atualizados e alinhados.
2. **Mapeamento, revisão e atualização de regulamentos internos críticos:** Mapear, rever e atualizar os regulamentos internos críticos (organização, delegações, comités, decisões, contratação, conflitos de interesse, ofertas e hospitalidades).
3. **Operacionalização do quadro de delegação de poderes e responsabilidades:** Operacionalizar o quadro de delegação de poderes e responsabilidades, com matriz RACI e circuitos de decisão claramente definidos.
4. **Reforço das funções de gestão de risco, compliance e auditoria interna:** Reforçar as funções de gestão de risco, compliance e auditoria interna, assegurando a sua clara segregação, a adoção de abordagens baseadas no risco, a execução monitorizada e o reporte independente.
5. **Implementação de registos formais e comités técnicos permanentes:** Implementar registos formais (decisões, riscos, recomendações, conflitos de interesse) e institucionalizar comités técnicos permanentes (política monetária, estabilidade financeira, TI/ciber, *compliance*).
6. **Reforço da gestão de riscos institucionais (ERM):** Reforçar a gestão integrada de riscos institucionais (ERM), com mapa de riscos atualizado, KRIs e reporte regular à liderança.
7. **Promoção da cultura ética e de integridade:** Promover a cultura ética e de integridade, através de formações periódicas, comunicação interna e criação de canal seguro de denúncia (*whistleblowing*), assegurando mecanismos de reporte confidencial, tratamento estruturado das denúncias e proteção efetiva dos denunciantes contra qualquer forma de retaliação.
8. **Definição e operacionalização do regime interno de gestão de incumprimentos:** Definir e operacionalizar o regime interno de gestão de incumprimentos (investigação, medidas e reporte), assegurando proporcionalidade e dissuasão.

# OE 17: Desenvolver um Corpo Técnico Competente, Motivado e Alinhado com a Missão

📌 **EM 2030**, o Banco Central dispõe de um corpo técnico altamente competente, motivado e plenamente alinhado com a sua missão e prioridades estratégicas, estando ciente de que o capital humano constitui o principal ativo da instituição e um fator determinante da qualidade da sua atuação.

Para o efeito, serão implementadas as seguintes ações:

1. **Diagnóstico de competências e dimensionamento por funções críticas:** Realizar diagnóstico de competências e dimensionamento por funções críticas (política, supervisão, TI, estatística, jurídico), identificando *gaps* e necessidades de capacitação.
2. **Revisão de perfis de função, carreiras e critérios de progressão:** Rever perfis de função, carreiras e critérios de progressão com base em mérito e competências, assegurando transparência e equidade.
3. **Implementação de sistema moderno de avaliação de desempenho:** Implementar sistema moderno de avaliação de desempenho (objetivos, competências e atitude), com *feedback* regular e ligação a desenvolvimento e reconhecimento.
4. **Desenvolvimento de plano de formação contínua por trilhas:** Desenvolver plano de formação contínua por trilhas (técnica, liderança, *compliance*, TI/ciber), com avaliação de impacto e incentivo à investigação e partilha de conhecimento.
5. **Implementação de estratégia de atração e retenção de talentos:** Implementar estratégia de atração e retenção de talentos, incluindo recrutamento estruturado, *onboarding*, mobilidade interna e incentivos não salariais.
6. **Fortalecimento da liderança intermédia:** Fortalecer a liderança intermédia, com programa de liderança, responsabilização e acompanhamento de equipas.
7. **Melhoria da comunicação interna e cultura organizacional:** Melhorar a comunicação interna e a cultura organizacional, promovendo *feedback*, gestão de mudança, rituais de execução e atividades de coesão.
8. **Definição de modelo de incentivos e bonificações:** Definir modelo de incentivos e bonificações associadas à produtividade, com regras claras, critérios, limites orçamentais e transparência.
9. **Implementação de plano de sucessão para funções críticas:** Implementar plano de sucessão para funções críticas (*pipeline*, *shadowing*, planos individuais), reduzindo riscos de continuidade.

# OE 18: Otimizar Recursos e Melhorar a Gestão Administrativa e Patrimonial

❏ **EM 2030**, os recursos do Banco Central são utilizados de forma otimizada e a eficiência da sua gestão administrativa e patrimonial está reforçada, estando a instituição ciente de que a boa governação financeira e operacional constitui um pilar essencial da sustentabilidade institucional e da credibilidade externa.

Para o efeito, serão implementadas as seguintes ações:

1. **Mapeamento de processos administrativos end-to-end:** Mapear os processos administrativos *end-to-end* (finanças, compras, contratos, RH, arquivo, atendimento, viagens, património), priorizando por risco/volume/custo.
2. **Simplificação e padronização de procedimentos:** Simplificar e padronizar procedimentos, com foco em controlo interno, segregação de funções e redução de burocracia improdutiva.
3. **Implementação de gestão documental eletrónica e workflow:** Implementar gestão documental eletrónica e *workflow* (classificação, arquivo, pesquisa, retenção e trilhas de auditoria).
4. **Definição e monitorização de KPIs de eficiência administrativa:** Definir e monitorizar KPIs de eficiência administrativa (tempos, custos, retrabalho, conformidade), com *dashboards* e rotinas de revisão.
5. **Reforço do planeamento e execução orçamental interna:** Reforçar o planeamento e execução orçamental interna (centros de custo, compromissos, reporte), racionalizando custos operacionais.
6. **Profissionalização da gestão patrimonial e logística:** Rever e profissionalizar a gestão patrimonial e logística (inventários, manutenção preventiva, segurança e contratos de suporte).
7. **Promoção de eficiência energética e práticas sustentáveis:** Promover eficiência energética e práticas sustentáveis nas operações internas (energia, papel, mobilidade, compras e consumíveis), com metas e reporte.

# OE 19: Aumentar a Eficiência, Rastreabilidade e Transparência dos Processos Internos

- **EM 2030**, o funcionamento interno do Banco Central está estruturalmente transformado, com um notável incremento da eficiência, rastreabilidade e transparência dos seus processos administrativos, financeiros e operacionais, suportado por uma arquitetura digital integrada.

Para o efeito, serão implementadas as seguintes ações:

1. **Definição da arquitetura corporativa alvo:** Definir a arquitetura corporativa alvo (aplicações, integrações, identidade, *logs*, dados mestres), assegurando escalabilidade e segurança.
2. **Conclusão das especificações do CBS/ERP e plano de migração:** Concluir as especificações funcionais e técnicas do CBS/ERP e o plano de migração (dados, processos, utilizadores), incluindo limpeza/reconciliação e governação de dados mestres.
3. **Implementação de gestão de identidade e acessos (IAM):** Implementar gestão de identidade e acessos (IAM), com segregação de funções, trilhas de auditoria e revisão periódica de acessos.
4. **Integração de sistemas internos essenciais:** Integrar sistemas internos essenciais (financeiro, RH, compras, pagamentos, supervisão, estatística, documental, arquivo) com interfaces e validações automáticas.
5. **Estabelecimento de gestão de mudança e formação por perfis:** Estabelecer gestão de mudança e formação por perfis (*key users*, administradores, utilizadores finais), com plano de adoção e suporte.
6. **Criação de regime de controlo de qualidade (UAT) e critérios de go-live:** Criar regime de controlo de qualidade (UAT) e critérios formais de *go-live*, com mitigação de riscos.
7. **Estabilização da operação pós-implementação:** Estabilizar a operação pós-implementação com modelo de suporte, SLAs, gestão de incidentes e *release management*.
8. **Digitalização e eliminação progressiva de processos manuais:** Digitalizar e eliminar progressivamente processos manuais, com *baseline* e metas de redução de tempos/erros.

# OE 20: Assegurar Dados Fiáveis, Consistentes e Oportunos para Decisão e Comunicação

❏ **EM 2030**, o Banco Central dispõe de dados fiáveis, consistentes e oportunos para sustentar a tomada de decisão, a formulação de políticas e a comunicação institucional, estando ciente de que a qualidade da informação é um fator determinante da credibilidade técnica e da eficácia da sua atuação.

Para o efeito, serão implementadas as seguintes ações:

1. **Aprovação e implementação da política institucional de governação de dados:** Aprovar e implementar a política institucional de governação de dados, incluindo *ownership/stewardship*, classificação, acesso, retenção e trilhas de auditoria.
2. **Normalização de metodologias estatísticas e criação de catálogo de dados:** Normalizar metodologias estatísticas e criar catálogo de dados e dicionário de indicadores (definições oficiais, fontes, periodicidade).
3. **Elaboração e institucionalização do Manual Metodológico de Estatísticas:** Elaborar e institucionalizar o Manual Metodológico de Estatísticas do Banco Central, incluindo política de revisões e controlo de qualidade.
4. **Definição e aplicação de padrões institucionais de qualidade de dados:** Definir e aplicar padrões institucionais de qualidade de dados (completude, consistência, atualidade), com validações automáticas e rotinas de correção.
5. **Desenvolvimento e implementação de Data Hub e Data Warehouse:** Desenvolver e implementar *Data Hub* institucional (integração/orquestração) e *Data Warehouse* institucional (armazenamento e *reporting* oficial).
6. **Promoção da integração e interoperabilidade entre sistemas:** Promover a integração e interoperabilidade entre sistemas e bases institucionais (SIBANC, CRC, Central de Balanços, registo de garantias, pagamentos).
7. **Padronização e automatização da recolha/submissão de dados:** Padronizar e automatizar a recolha/submissão de dados pelas instituições reportantes, com SLAs, validações e gestão de exceções.
8. **Priorização da produção de Contas Nacionais Financeiras e Central de Balanços:** Priorizar o desenvolvimento e a produção de Contas Nacionais Financeiras e da Central de Balanços como produtos estatísticos estruturantes.
9. **Desenvolvimento de dashboards institucionais e institucionalização da publicação estatística:** Desenvolver *dashboards* institucionais e institucionalizar a publicação estatística com calendário oficial, revisão de qualidade e acessibilidade.
10. **Reforço da capacidade analítica com ferramentas avançadas (IA/ML):** Reforçar a capacidade analítica institucional com ferramentas avançadas (IA/ML) de forma faseada, orientada a casos de uso (anomalias, *nowcasting*, imputação, qualidade).

# OE 21: Proteger os Sistemas Críticos e Garantir Continuidade Operacional

- ❑ **EM 2030**, todos os sistemas críticos do Banco Central estão devidamente protegidos e a continuidade operacional das suas funções essenciais está assegurada, com planos testados e capacidade institucional de resposta a incidentes cibernéticos e tecnológicos.

Para o efeito, serão implementadas as seguintes ações:

1. **Avaliação de maturidade e risco cibernético:** Realizar avaliação anual de maturidade e risco cibernético, incluindo inventário e classificação de ativos críticos (*crown jewels*) e risco de terceiros.
2. **Definição e implementação de arquitetura de cibersegurança:** Definir e implementar arquitetura de cibersegurança: segmentação, *hardening*, *backups*, *logging*, EDR, PAM e proteção de dados críticos (incluindo *Data Hub/Warehouse*).
3. **Reforço da função de segurança da informação:** Reforçar a função de segurança da informação com políticas formais, *governance* e reporte executivo (IT/Security Governance).
4. **Implementação de capacidade de monitorização e resposta:** Implementar capacidade de monitorização e resposta (*runbooks*, exercícios, SIEM/SOC interno ou terceirizado).
5. **Estabelecimento de site de recuperação (DR) e testes de desastre:** Estabelecer um site de recuperação (DR) e testar cenários de desastre para sistemas críticos, com testes regulares e lições aprendidas.
6. **Implementação de programa contínuo de consciencialização (awareness) e formação:** Implementar programa contínuo de *awareness* e formação, com simulações de *phishing* e métricas de eficácia.
7. **Reforço da gestão de vulnerabilidades e patching:** Reforçar a gestão de vulnerabilidades e o processo de aplicação de correções (*patching*) com SLAs, exceções justificadas e reporte à gestão.
8. **Implementação de arquitetura de infraestrutura resiliente:** Implementar arquitetura de infraestrutura resiliente (*data center e/ou cloud*), com requisitos de segurança, soberania, SLAs e continuidade.
9. **Implementação de Third-Party Risk Management (TPRM):** Implementar *Third-Party Risk Management* (requisitos contratuais, SLAs, avaliações e auditorias de fornecedores críticos).
10. **Realização de testes regulares de continuidade do negócio (BCP):** Realizar testes regulares de continuidade do negócio (BCP), incluindo cenários de indisponibilidade de pessoal e instalações.

# OE 22: Reforçar a Comunicação Institucional, a Transparência e a Reputação do Banco Central

❏ **EM 2030**, o Banco Central dispõe de uma estratégia de comunicação institucional clara, coerente e profissional, plenamente integrada na sua governação e orientada para o reforço da transparência, da prestação de contas e da confiança do público, dos mercados e dos parceiros institucionais nacionais e internacionais.

Para o efeito, serão implementadas as seguintes ações:

1. **Elaboração e aprovação da Estratégia de Comunicação Institucional:** Elaborar e aprovar a Estratégia de Comunicação Institucional do Banco Central, alinhada com o mandato, visão e valores.
2. **Definição de princípios, públicos-alvo, canais e processos de validação:** Definir princípios, públicos-alvo, canais, responsabilidades e processos de validação da comunicação institucional, incluindo política editorial e calendário anual de publicações.
3. **Reforço da comunicação das decisões de política:** Reforçar a comunicação das decisões de política monetária, cambial, prudencial e institucional, assegurando clareza, previsibilidade e consistência.
4. **Desenvolvimento de mecanismos regulares de prestação de contas:** Desenvolver mecanismos regulares de prestação de contas e transparência institucional (relatórios, comunicados, publicações, presença digital), com calendário anual.
5. **Promoção de ações de sensibilização e educação do público:** Promover ações de sensibilização e educação do público sobre a missão, funções e papel do Banco Central.
6. **Criação de presença digital institucional:** Estabelecer presença digital institucional (website e redes sociais) com padrões editoriais, *compliance* e gestão de risco.
7. **Reforço da comunicação interna:** Reforçar a comunicação interna como instrumento de alinhamento estratégico, coesão organizacional e cultura institucional.
8. **Desenvolvimento de capacidades técnicas internas:** Desenvolver capacidades técnicas internas em comunicação institucional, gestão de reputação e comunicação em contextos sensíveis ou de crise, incluindo *playbook* de crise e treino de porta-vozes.
9. **Avaliação periódica do impacto e eficácia da comunicação:** Avaliar periodicamente o impacto e a eficácia da comunicação institucional, ajustando estratégias e instrumentos quando necessário (*surveys*, métricas de alcance, *feedback* de *stakeholders*).



# Pilar VI — Inclusão Financeira, Proteção do Consumidor e Sustentabilidade

## Enquadramento Estratégico e Resultados Esperados

Este Pilar afirma o papel do Banco Central como uma instituição que, para além da solidez técnica e do rigor regulatório, deve ser socialmente relevante e sensível aos impactos das suas decisões na economia real e no bem-estar dos cidadãos. Num contexto em que uma parte significativa da população e das micro e pequenas empresas enfrenta limitações no acesso a serviços financeiros adequados, o Banco Central é chamado a promover um sistema financeiro mais inclusivo, equilibrado e orientado para o desenvolvimento sustentável.

A inclusão financeira visa aumentar o acesso efetivo a serviços financeiros seguros, acessíveis e adequados às necessidades dos diferentes segmentos da população, com particular atenção aos grupos tradicionalmente subatendidos – mulheres, jovens, pessoas portadoras de deficiências, população rural e microempreendedores.

A expansão de soluções financeiras digitais, aliada à redução de barreiras de custo e à simplificação de requisitos, permite que mais cidadãos e empresas participem formalmente no sistema financeiro, contribuindo para a redução da pobreza e o fortalecimento da resiliência económica. A proteção do consumidor financeiro reconhece que a confiança no sistema financeiro depende da transparência, da informação adequada e da existência de mecanismos eficazes de reclamação e resolução de conflitos. O reforço da supervisão de conduta, da educação financeira e dos canais de atendimento ao consumidor capacita os cidadãos, reduz práticas abusivas e fortalece a relação de confiança entre as instituições financeiras e o público.

A sustentabilidade e os riscos climáticos refletem o alinhamento do Banco Central com as agendas internacionais e com os desafios de longo prazo que afetam a estabilidade financeira. As alterações climáticas, a transição para modelos económicos mais sustentáveis e a maior frequência de eventos extremos podem impactar a solvabilidade das instituições financeiras, o valor dos ativos e a capacidade de pagamento dos agentes económicos. A integração gradual destes riscos na análise e supervisão financeira, bem como a promoção de finanças verdes inclusivas, contribui para um sistema financeiro mais resiliente e preparado para enfrentar choques futuros.

# Pilar VI — Resultados Esperados

## Inclusão Financeira

Um aumento mensurável do acesso e do uso efetivo de serviços financeiros formais, com particular progresso na inclusão de mulheres, jovens e microempresas.

## Proteção do Consumidor

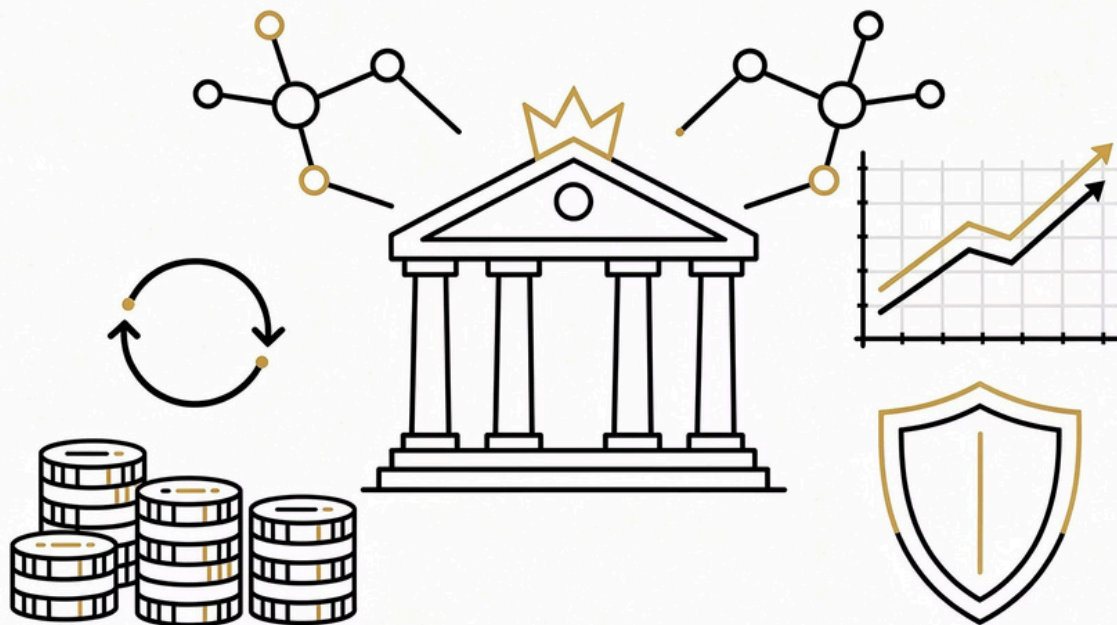
Consumidores mais informados, protegidos e com mecanismos eficazes de reclamação e resolução de diferendos, contribuindo para a redução de práticas abusivas e para o reforço da confiança no sistema financeiro.

## Resiliência Climática

Um sistema financeiro progressivamente mais resiliente a choques climáticos e ambientais, com indicadores iniciais de exposição a riscos climáticos e reporte de finanças verdes.

## Alinhamento Internacional

Maior alinhamento do Banco Central com as agendas internacionais de desenvolvimento sustentável, sem comprometer a estabilidade financeira nem impor encargos desproporcionais ao setor.



# OE 23: Aumentar o Acesso Efetivo a Serviços Financeiros Seguros e Adequados

📌 **EM 2030**, o acesso da população e das empresas a serviços financeiros formais, seguros, adequados às suas necessidades, conheceu um aumento efetivo e sustentável, com particular progresso na inclusão de mulheres, jovens e micro e pequenas empresas.

Para o efeito, serão implementadas as seguintes ações:

1. **Atualização e operacionalização da Estratégia Nacional de Inclusão Financeira (ENIF):** Promover a atualização e operacionalização da ENIF, com metas, governança, indicadores e plano de execução, assegurando a coordenação interinstitucional.
2. **Diagnóstico de segmentos subatendidos e barreiras de acesso:** Realizar diagnóstico aprofundado dos segmentos subatendidos (mulheres, jovens, portadores de deficiências, população rural, MPMEs) e das barreiras de acesso (geográficas, custo, requisitos KYC, literacia, confiança), identificando medidas prioritárias.
3. **Promoção de soluções digitais inclusivas e canais alternativos:** Incentivar o desenvolvimento de soluções digitais inclusivas (contas e serviços básicos de baixo custo, agentes bancários, *mobile money*) com requisitos proporcionais e articulação com pagamentos do setor público (G2P/P2G).
4. **Criação de condições para produtos adequados a segmentos específicos:** Criar condições regulatórias e de supervisão (proporcionais) e articular com Governo e parceiros mecanismos (ex.: fundos de garantia) para facilitar produtos adequados a mulheres, jovens e MPMEs.
5. **Reforço de mecanismos de poupança formal inspirados em práticas tradicionais:** Reforçar mecanismos de poupança formal inspirados em práticas tradicionais (ex.: modelos inspirados em *chiquilá*), com desenho prudente e proteção do consumidor.
6. **Institucionalização de dados desagregados por género e segmento:** Institucionalizar a recolha, análise e reporte de dados desagregados por género, território e segmento (MPMEs) via quadro regulatório, com *templates*, SLAs e validações.
7. **Articulação com programas de empreendedorismo e formalização:** Articular com Governo e parceiros programas de empreendedorismo para mulheres e jovens, promovendo formalização e acesso a serviços financeiros digitais.
8. **Estruturação de finanças verdes inclusivas:** Estruturar finanças verdes inclusivas, promovendo linhas de crédito, poupança e seguros para atividades de adaptação/mitigação (resíduos, reciclagem, agricultura sustentável, pescas, florestas, pecuária), com indicadores padronizados.

# OE 24: Reforçar os Direitos, a Informação e a Confiança dos Consumidores Financeiros

📄 **EM 2030**, o Banco Central reforçou de forma estruturada os direitos, a informação e a confiança dos consumidores financeiros, assegurando mecanismos eficazes de transparência, reclamação e supervisão de conduta.

Para o efeito, serão implementadas as seguintes ações:

1. **Revisão e consolidação das normas de conduta de mercado:** Rever e consolidar as normas de conduta de mercado, estabelecendo requisitos claros de transparência de preços, comissões, informação pré-contratual e publicidade.
2. **Criação/fortalecimento de unidade de proteção do consumidor:** Criar ou fortalecer a unidade responsável pela proteção do consumidor financeiro, com procedimentos de tratamento de reclamações (SLA, escalonamento, *reporting* e análise temática).
3. **Implementação de mecanismo formal de resolução de diferendos:** Criar um mecanismo formal de resolução de diferendos (ex.: Provedoria do Consumidor de Serviços Financeiros), com regras claras, prazos e capacidade de resposta.
4. **Implementação de supervisão de conduta baseada em evidência:** Implementar supervisão de conduta com instrumentos como *mystery shopping*, inspeções temáticas de práticas comerciais e análise de reclamações.
5. **Definição de padrões mínimos de informação ao consumidor:** Definir padrões mínimos de informação ao consumidor (folhas de produto, comparabilidade, linguagem simples) e criar comparador de crédito no *website* do BCSTP.
6. **Implementação de campanhas contínuas de educação financeira:** Implementar campanhas contínuas de educação financeira, focadas em riscos reais (crédito, poupança, fraude, digital) e integrar educação financeira no currículo educativo.
7. **Estabelecimento de regime de sanções e correções de conduta:** Estabelecer regime de sanções e correções de conduta proporcionais e dissuasoras, com *tracking* de medidas corretivas e reincidência.
8. **Criação de canais digitais do consumidor:** Reforçar os canais digitais do consumidor (janela interativa no *website*) e rotinas de análise de dados de reclamações para intervenção regulatória.

# OE 25: Integrar Sustentabilidade e Riscos Climáticos na Ação do Banco Central

❏ **EM 2030**, o Banco Central integrou nas suas ações, de forma gradual, proporcional e tecnicamente fundamentada, as dimensões da sustentabilidade e dos riscos climáticos, reconhecendo que estes fatores representam fontes emergentes e estruturais de risco para a estabilidade financeira.

Para o efeito, serão implementadas as seguintes ações:

1. **Diagnóstico de exposição do sistema financeiro a riscos climáticos e ambientais:** Realizar diagnóstico da exposição do sistema financeiro a riscos climáticos e ambientais (setores vulneráveis, geografias, concentrações de carteiras), identificando riscos físicos e de transição.
2. **Definição de abordagem faseada de integração do risco climático na supervisão:** Definir abordagem faseada para integrar o risco climático na supervisão: orientações, expectativas prudenciais e reporte proporcional à capacidade do setor.
3. **Introdução de requisitos mínimos de governance de risco climático nas instituições:** Introduzir requisitos mínimos de *governance* de risco climático nas instituições supervisionadas pelo Banco Central (políticas, responsabilidades ao nível do Conselho de Administração, *reporting* interno).
4. **Desenvolvimento de indicadores iniciais de finanças verdes e reporting prudencial simplificado:** Desenvolver indicadores iniciais de finanças verdes e estabelecer *reporting* prudencial simplificado (faseado, proporcional), com *templates* e validações.
5. **Adoção de Taxonomia Verde (ou referência operacional):** Adotar, em articulação com o Governo, uma Taxonomia Verde (ou referência operacional equivalente) para padronizar o reporte de atividades sustentáveis e mitigar riscos de *greenwashing*.
6. **Início de exercícios piloto de stress climático:** Iniciar exercícios piloto de stress climático (qualitativos ou quantitativos simples), avaliando a resiliência do sistema a cenários de choques climáticos.
7. **Promoção de diálogo estruturado com Governo e setor financeiro:** Promover diálogo estruturado com Governo e setor financeiro para fomentar finanças sustentáveis, assegurando transparência, rastreabilidade e salvaguardas contra *greenwashing*.
8. **Integração gradual de critérios ESG na gestão de reservas:** Integrar critérios ESG na gestão de reservas externas de forma gradual e subordinada aos princípios de segurança, liquidez e retorno.



## III – Implementação e Monitorização

A execução do Plano Estratégico 2026–2030 será suportada por uma estrutura de governança que assegura a coordenação, o alinhamento e a responsabilização ao longo de todo o ciclo de implementação.

### Comité Estratégico

Presidido pelo Governador e composto pelos membros do Conselho de Administração, é responsável pela supervisão global do Plano, pela aprovação de ajustamentos estratégicos e pela análise periódica do progresso.

### Unidade de Acompanhamento Estratégico

Unidade centralizada que coordena a monitorização, consolida os relatórios de progresso, mantém atualizada a matriz de indicadores e apoia os responsáveis na execução.

### Direções e Unidades de Estrutura

Cada Direção é responsável pela execução das tarefas críticas e pelo cumprimento dos indicadores setoriais adstritos ao seu âmbito de atuação. Os responsáveis reportam trimestralmente o progresso à Unidade de Acompanhamento Estratégico.

### Comités Técnicos Permanentes

Serão institucionalizados comités técnicos (política monetária, estabilidade financeira, supervisão, TI/ciber, *compliance*) que asseguram a coordenação transversal e a integração de análises entre áreas.



# Monitorização e Avaliação

O Plano será monitorizado através de um ciclo contínuo de planeamento, execução, avaliação e correção, com base nos seguintes instrumentos:

## → Matriz de Indicadores

Cada Objetivo Estratégico dispõe de um conjunto de indicadores de resultado, com metas anuais e quinquenais, definidas com base nos *baselines* estabelecidos em 2025.

## → Relatórios Trimestrais

As Unidades de Estrutura reportam o progresso das tarefas e a evolução dos indicadores setoriais. A Unidade de Acompanhamento consolida um relatório executivo para o Comité Estratégico.

## → Avaliação Anual

No final de cada ano, é produzido um Relatório Anual de Execução do Plano Estratégico, que inclui a análise dos desvios, as lições aprendidas e as propostas de correção, submetido ao Conselho de Administração e posteriormente divulgado publicamente.

## → Revisão de Médio Prazo

Em 2028, será realizada uma revisão aprofundada do Plano, com eventuais ajustamentos de metas ou prioridades face à evolução do contexto interno e externo.

# Indicadores Globais de Desempenho

Para além dos indicadores setoriais definidos para cada Objetivo Estratégico, o Plano estabelece um conjunto de indicadores globais que permitem aferir o progresso global da instituição e a sua capacidade de gerar resultados estratégicos.

Indicador Global	Fórmula / Métrica	Periodicidade
Nível de implementação do Plano	% de tarefas críticas concluídas (ponderado por relevância)	Anual
Cumprimento do cronograma	% de marcos alcançados dentro do prazo planeado	Semestral
Satisfação dos colaboradores	Pontuação média em inquérito de clima organizacional	Anual
Reputação institucional	Índice de confiança dos <i>stakeholders</i>	Anual
Parecer de auditoria externa	Tipo de parecer (sem reservas, com reservas, adverso)	Anual
Publicações e comunicados no prazo	% de publicações obrigatórias divulgadas dentro do calendário	Anual

# Comunicação e Prestação de Contas



O Banco Central compromete-se com uma comunicação transparente sobre o progresso do Plano Estratégico, reforçando a sua *accountability* perante a Assembleia Nacional, o Governo, o público, os mercados e os parceiros institucionais. Serão adotadas as seguintes práticas:



## Relatório Anual

Publicação anual do Relatório de Execução do Plano Estratégico no *website* institucional.



## Dashboard de Indicadores

Divulgação de indicadores-chave em formato de *dashboard* de fácil acesso.



## Sessões de Prestação de Contas

Realização de sessões de prestação de contas com a Assembleia Nacional e o Ministério das Finanças.



## Comunicações do Governador

Inclusão de informação sobre o progresso do Plano nos relatórios anuais e nas comunicações do Governador.

# Síntese dos Objetivos Estratégicos por Pilar



# Uma Nova Forma de Ser e de Estar



Ao adotar este Plano Estratégico, reafirmamos a nossa ambição de fazer do Banco Central de São Tomé e Príncipe uma instituição respeitada dentro e fora das nossas fronteiras, não pelo discurso, mas pela consistência das suas decisões, pela qualidade do seu trabalho e pela confiança que inspira.

O Plano Estratégico 2026–2030 representa um compromisso coletivo com uma nova forma de ser e de estar: **mais exigente, mais profissional, mais transparente e mais orientada para resultados**. Os colaboradores do Banco Central são, por isso, os protagonistas principais deste processo contínuo de:

## Recuperação

Restabelecer o equilíbrio patrimonial e a credibilidade institucional

## Consolidação

Fortalecer os processos, as competências e a governação interna

## Transformação

Modernizar, digitalizar e posicionar o Banco Central como referência regional



# Banco Central de São Tomé e Príncipe

## Plano Estratégico 2026–2030

Este Plano constitui, acima de tudo, um compromisso coletivo com uma nova forma de atuação institucional, ancorada numa visão claramente ambiciosa, mas exequível, sobre onde queremos chegar e como lá chegar até 2030, orientando de forma consistente as decisões, prioridades e resultados do Banco Central de São Tomé e Príncipe.

---