

Autoridade Bancária e de Pagamentos de Timor Leste
Banking & Payments Authority of Timor-Leste

**Plano Corporativo/
Corporate Plan
2004-2007**

Dili, Agosto de/August 2004

INTRODUCTORY REMARKS

This Corporate Plan sets out a strategic direction for the Banking and Payments Authority of Timor-Leste (BPA) for the period through to 2007. The Plan describes the way in which we undertake our responsibilities and identifies our main functions and key objectives in a manner intended to improve our corporate effectiveness and transparency.

With the anticipated passing of a Central Bank law in the short term, I hope that the publication of this Plan will improve the community's understanding of our role, and later, the role of the new central bank.

The Plan is built on our legislated mandate and the National Development Plan and outlines the initiatives and strategies that we intend to introduce during the next three years to fulfil our role, including performance indicators that can be used to measure our progress.

We have identified several important tasks ahead: the conversion of the BPA into a central bank, the introduction of a supervisory regime for the nascent insurance industry, and the adoption of a legal framework to bring the Timorese economy in line with international financial standards by proposing laws, for example to combat money laundering, and provide a proper legal foundation for payment transactions.

The preparation of this Plan is a significant development for the BPA. The BPA was founded in mid-2000, then known as the Central Payments Office, and was transformed into the BPA in November 2001, and will, in the third phase of the original vision, become Timor-Leste's central bank. I wish to place on record my appreciation of the important role of international institutions, primarily the International Monetary Fund and the United Nations, in providing the strategic framework and support during the establishment phase of the BPA.

As an institution that is less than four years old – in reality and not just in a legal sense – we have established ourselves as a fully-functioning and effective organisation. The challenge in the next three years is to not only consolidate these achievements but to further build and expand our functions and services to meet the expectations and needs of the people of Timor-Leste.

COMENTÁRIOS INTRODUTÓRIOS

Este Plano Corporativo estabelece uma direcção estratégica para a Autoridade Bancária e de Pagamentos de Timor-Leste (ABP) para o período até 2007. O Plano descreve a forma como assumimos as nossas responsabilidades e identifica as nossas funções principais e os nossos objectivos fundamentais de um modo que visa melhorar a nossa eficácia e transparência empresariais.

Com a aprovação prevista para breve de uma lei do Banco Central, espero que a publicação deste Plano vá melhorar o entendimento da comunidade em relação ao nosso papel e, de futuro, no que toca ao papel do novo banco central.

O Plano está assente no nosso mandato legislado e no Plano de Desenvolvimento Nacional, delineando as iniciativas e estratégias que pretendemos introduzir durante os próximos três anos por forma a cumprirmos o nosso papel, incluindo indicadores de desempenho que possam ser avaliados para medir os nossos progressos.

Identificámos várias tarefas importantes para o futuro: a conversão da ABP num banco central, a introdução de um regime supervisor para a indústria seguradora emergente, e a adopção de um quadro legal de modo a colocar a economia timorense dentro dos padrões financeiros internacionais através da proposta de leis, por exemplo para combater a lavagem de dinheiro, e para fornecer uma base legal apropriada para as transações de pagamentos.

A preparação deste Plano é um desenvolvimento significativo para a ABP. A ABP foi fundada em meados de 2000, sendo então conhecida como o Gabinete Central de Pagamentos, sendo então transformada na ABP em Novembro de 2001 e devendo passar a ser o banco central de Timor-Leste, na terceira fase da visão original. Quero deixar aqui expresso o meu reconhecimento pelo papel importante desempenhado pelas instituições internacionais, em especial o Fundo Monetário Internacional e a Organização das Nações Unidas, no assegurar do quadro estratégico e na prestação de assistência durante a fase de estabelecimento da ABP.

Na qualidade de instituição com menos de quatro anos de idade – em termos práticos e não apenas num sentido legal – fomos capazes de nos estabelecer como uma organização efectiva e totalmente funcional. O desafio para os próximos

There is considerable emphasis throughout the Plan on the development of human resources. In a more mature organisation this would not be an objective in itself, but given the short time the BPA has been operational, we can see not only a need to continue training staff with the technical and management skills needed to carry out our functions but also to acquire a experience as central bankers. This will allow us fulfil the mandate we have been given for managing the BPA, and enable us to make wise decisions that will protect and enhance its reputation and credibility. The intellectual capital of the BPA is in many ways more important than its financial capital, and the emphasis on this aspect of our development is so that we can continue to respond to the changing environment of the financial sector, and to the changing expectations of the Timorese public, who together with the government and financial institutions are the major stakeholders in our nation's future central bank.

This Plan provides a broad overview of the direction we intend to take until 2007. It will be supported by the preparation of Annual Budgets that will be prepared each year identifying the resources required to achieve the planned results. The annual budget process is thus the mechanism that takes the intentions set out in this Corporate Plan and converts them into operating targets and activities.

There is always the possibility that unforeseen surprises and new factors will arise that will affect the role and functions of the BPA. Nonetheless, I believe that by publishing this Corporate Plan the BPA can be seen to be open and accountable. Moreover because the Plan is being released as a public document, I believe it will build credibility and trust in the BPA as a public institution.

I, on behalf of all the BPA staff, am committed to meeting the challenges ahead.

três anos estará não só em consolidar estas conquistas mas em alargar as nossas funções e serviços por forma a dar resposta às expectativas e às necessidades do povo de Timor-Leste.

Há uma ênfase considerável ao longo do Plano em relação ao desenvolvimento dos recursos humanos. Numa organização mais madura este não seria um objectivo em si, mas em face do curto espaço de tempo em que a ABP tem vindo a funcionar, sentimos a necessidade não só de continuar a formar os funcionários nas qualificações técnicas e de gestão necessárias para que possam levar a cabo as suas funções, como também de lhes transmitir experiência enquanto agentes de um banco central. Isto irá permitir-nos cumprir o mandato que nos foi atribuído relativamente à gestão da ABP, possibilitando-nos tomar decisões sensatas que protejam e aumentem a sua reputação e a sua credibilidade. O capital intelectual da ABP é em muitas formas mais importante que o seu capital financeiro, razão pela qual é necessário que continuemos a dar ênfase a estes aspecto do nosso desenvolvimento para que possamos responder ao ambiente em mudança do sector financeiro e às expectativas variáveis do público timorense, sendo que este, o governo e as instituições financeiras são as principais partes interessadas no futuro banco central da nossa nação.

Este Plano apresenta um panorama abrangente da direcção que desejamos seguir até 2007. Será apoiado pela preparação de Orçamentos Anuais, os quais serão preparados a cada ano de modo a identificar os recursos necessários para atingir os resultados planeados. O processo de orçamento anual é assim o mecanismo que pega nas intenções expostas neste Plano Corporativo e as converte em alvos e actividades operacionais.

Existe sempre a possibilidade de haver surpresas e novos factores imprevisíveis que vão afectar o papel e as funções da ABP. Não obstante isto, estou em crer que com a publicação deste Plano Corporativo a ABP pode ser vista como aberta e responsável. De igual modo, uma vez que o Plano está a ser lançado como documento público, acredito que dará credibilidade e confiança à ABP enquanto instituição pública.

Em nome de todos os funcionários da ABP, estou empenhado em enfrentar os desafios que o futuro trará.

Abraão Fernandes de Vasconcelos
General Manager/Director Geral
25 de Agosto de 2004

PART I: LEGISLATIVE AND VISIONARY FRAMEWORK

1.1 Charter

The purposes of the Banking & Payments Authority of Timor-Leste (BPA) are established in several pieces of legislation, primarily UNTAET Regulation 2001/30 on the Banking and Payments Authority of East Timor, and other legislation detailed in the Appendix.

The primary objectives of the BPA under these laws are:

- ◆ To achieve and maintain domestic price stability;
- ◆ To foster the liquidity and solvency of a stable market-based banking and financial system;
- ◆ To execute the foreign exchange policy of Timor-Leste; and
- ◆ To promote a safe, sound and efficient payment system.

Within these objectives BPA has the purposes of:

- ◆ Advising the government on banking and monetary matters;
- ◆ Issuing currency in the form of national coins;
- ◆ Overseeing the nation's payment and settlement systems;
- ◆ Acting as the banker to the government;
- ◆ Ensuring a sufficient supply of paper currency;
- ◆ Licensing, regulating and supervising banks and currency exchange bureaux;
- ◆ Undertaking economic analysis and research.

In addition, the BPA has been requested to prepare a framework for the licensing, regulation and supervision of the insurance industry, though enabling legislation is still in preparation.

1.2 Vision

To be a credible leader in preserving price stability to foster economic development in Timor-Leste.

PARTE I: QUADRO LEGISLATIVO E VISIONÁRIO

1.1 Carta

Os objectivos da Autoridade Bancária e de Pagamentos de Timor-Leste (ABP) estão estabelecidos em vários documentos legislativos, em especial o Regulamento 2001/30 da UNTAET sobre a Autoridade Bancária e de Pagamentos de Timor-Leste, e noutros detalhados no Apêndice.

Os objectivos primários da ABP de acordo com estas leis são:

- ◆ Atingir e manter a estabilidade nos preços domésticos;
- ◆ Ajudar à liquidez e à solvência de um sistema bancário e financeiro estável e de mercado;
- ◆ Executar a política de câmbio externo de Timor-Leste; e
- ◆ Promover um sistema de pagamentos seguro, sólido e eficiente.

Dentro destes objectivos, a ABP visa:

- ◆ Aconselhar o governo em questões bancárias e monetárias;
- ◆ Emitir moeda na forma de moedas nacionais;
- ◆ Supervisionar os sistemas de pagamento e liquidação da nação;
- ◆ Funcionar como o banqueiro do governo;
- ◆ Garantir um fornecimento suficiente de moeda papel;
- ◆ Licenciar, regular e supervisionar bancos e agências de câmbio;
- ◆ Realizar análises e estudos económicos.

Adicionalmente, foi pedido à ABP que preparasse um quadro para o licenciamento, regulação e supervisão da indústria seguradora, apesar de a legislação habilitante estar ainda em preparação.

1.2 Visão

Ser um líder credível na preservação da estabilidade de preços para fomentar o desenvolvimento económico em Timor-Leste.

1.3 Mission

Our mission is to be a central bank staffed by a professional team that strives to continuously improve the quality of our services to our stakeholders by maintaining a sustainable monetary system with low inflation; ensuring that payments systems are efficient and effective; promoting a safe and credible system of financial institutions; communicating and providing information; undertaking sound economic research and analysis; by developing the necessary organisational and technical capacities.

1.4 National Development Plan

As a major document of national planning, the National Development Plan (NDP, page numbers refer to the edition in the English language), prepared by the Planning Commission in May 2002, provides a framework for the future development of Timor-Leste within which the BPA has a defined role to play.

According to the NDP, the BPA shall:

- ◆ Develop a corporate plan (page 62, as are the following items)
- ◆ Undertake training and staff development needs analysis
- ◆ Develop a Human Resources Development Plan
- ◆ Establish personal development plans for all officials
- ◆ Develop succession plans for all line positions held by expatriates
- ◆ Develop a small Economic Policy/ Research Unit
- ◆ Review and upgrade Banking and Financial legislation, including Governing Board oversight of BPA, funding and accountability of BPA and movement to full central banking functions (page 65)

1.3 Missão

A nossa missão é sermos um banco central equipado com profissionais empenhados em melhorar de forma contínua a qualidade dos serviços prestados às partes interessadas através da manutenção de um sistema monetário sustentável com inflação baixa; garantia de que os sistemas de pagamentos são eficientes e efectivos; promoção de um sistema seguro e credível de instituições financeiras; comunicação e prestação de informações; realização de análises e estudos económicos sólidos; desenvolvimento das capacidades técnicas e organizacionais necessárias.

1.4 Plano de Desenvolvimento Nacional

Enquanto um dos principais documentos do planeamento nacional, o Plano de Desenvolvimento Nacional (PDN, sendo que os números das páginas se referem à edição em português), preparado pela Comissão de Planeamento em Maio de 2002, fornece um quadro para o desenvolvimento futuro de Timor-Leste, dentro do qual a ABP tem um papel definido a desempenhar.

De acordo com o PDN, a ABP deverá:

- ◆ Desenvolver um Plano Corporativo (página 70, tal como os itens seguintes)
- ◆ Levar a cabo uma análise sobre as necessidades de formação e de desenvolvimento por parte dos funcionários
- ◆ Desenvolver um Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos
- ◆ Estabelecer planos de desenvolvimento pessoal para todos os oficiais
- ◆ Desenvolver planos de sucessão para todas as posições operacionais desempenhadas por internacionais
- ◆ Desenvolver uma pequena Unidade de Investigação/Política Económica
- ◆ Rever e actualizar a legislação Bancária e Financeira, incluindo a supervisão da Direcção relativamente à ABP, o financiamento e a responsabilização da ABP e a passagem para funções totais de banco central (página 74)

- ◆ To be a catalyst for significant growth of savings and credit (page 66)
- ◆ Make efforts to train East Timorese staff in performing central banking functions, including reserve management, provision of banking services to the government, development of the payments system, and supervision of banking institutions, ... , growing emphasis on developing the economic analysis capability of the Authority, with the creation of an incipient economic and financial research department ... importance will be attached to the development of banking, financial and balance of payments statistics. (page 87)
- ◆ Regular monitoring of individual managers and the Total Fund [for the Timor Gap revenues] (page 90)

The NDP also defines the elements of the banking and finance sector (at page 87), with matters that are within the BPA's area of interest, as follows:

“Other major elements of the new institutional set up are expected to include:

- ◆ Legislative review and upgrading of laws with the [banking and finance] sector (to occur by early 2003)
- ◆ A rise in the number of licensed commercial banks beyond the current number of two.
- ◆ Increased diversity in the [banking and finance] sector with a number of non-bank financial institutions have commenced operations by the end of the Plan period (leasing; finance companies, etc)
- ◆ Access to branch or agency offices of financial institutions will have broadened to include at least minimum access in all main district centres.
- ◆ Establishment by the end of the Plan period of at least some institutions relating to:
 - ◆ General and life insurance
 - ◆ Micro savings and credit schemes
 - ◆ Private superannuation and related savings schemes
- ◆ A significant increase in Bank deposits (demand and time) and lending compared with recent levels.”

- ◆ Ser um catalisador para o crescimento significativo das poupanças e do crédito (página 75)
- ◆ Fazer esforços no sentido de formar os funcionários timorenses em funções de banca central, incluindo gestão de reservas, prestação de serviços bancários ao governo, desenvolvimento do sistema de pagamentos e supervisão das instituições da banca, ... , ênfase crescente no desenvolvimento da capacidade de avaliação económica da Autoridade, com a criação de um departamento incipiente de estudos económicos e financeiros ... será dada importância ao desenvolvimento de estatísticas bancárias, financeiras e sobre o saldo de pagamentos. (página 96)
- ◆ Monitorização regular dos gestores individuais e do Fundo Total [para as receitas do Timor Gap] (página 100)

O PDN define também os elementos do sector bancário e financeiro (na página 87) com interesse para a ABP, da seguinte forma:

“É esperado que os outros elementos principais do novo quadro institucional incluam:

- ◆ Revisão legislativa e actualização das leis com o sector [bancário e financeiro] (a ocorrer até princípios de 2003)
- ◆ Um aumento no número de bancos comerciais licenciados, relativamente ao actual número de dois
- ◆ Maior diversidade no sector [bancário e financeiro] com várias instituições financeiras não bancárias a terem iniciado as suas operações até ao final do período do Plano (*leasing*; empresas financeiras, etc.)
- ◆ O acesso a filiais ou escritórios de agências de instituições financeiras deverá ser alargado de forma a que haja pelo menos um acesso mínimo em todos os principais centros de distrito.
- ◆ Estabelecimento até final do período do Plano de pelo menos algumas instituições, relativas a:
 - ◆ Seguros gerais e de vida
 - ◆ Micro poupanças e sistemas de crédito
 - ◆ Planos de reforma privados e esquemas de poupança relacionados
- ◆ Um aumento considerável nos depósitos bancários (procura e tempo) e nos empréstimos, em comparação com os níveis recentes.”



PART II: ORGANISATION STRUCTURE

2.1 Governing Board

The Governing Board is defined in law as comprising seven members, including three executive members, being the General Manager and two Deputy General Managers. A majority of the Governing Board must be Timorese nationals.

This structure provides a balance between the executive and non-executive members of the Governing Board weighted in favour of the non-executive members. This establishes accountability for the executive while maintaining the autonomy of the institution as a whole.

However, at the time of publication of this Plan, no non-executive members of the Governing Board have been appointed.

2.2 Management

The Management of the BPA is defined in law as the General Manager, the Deputy General Manager for Supervision, the Deputy General Manager for Payments, and the Chief Accountant.

In practice a Management Committee has been formed that additionally includes the Director of Administration as a permanent member. As a matter of policy, senior (level 5) staff are invited to attend meetings of the Committee, in order to ensure that management is internally transparent, and to broaden the experience of senior staff in the operations and functions of the BPA.

2.3 Organisational Structure

The structure of the Banking & Payments Authority is shown on the following page.

2.3.1 Present Structure

The structure is designed to allow the BPA to address its core functions of servicing BPA's stakeholders in a systematic manner, namely,

- ◆ The Financial Supervision Department is responsible for the licensing and supervision of banks and insurance companies;
- ◆ The Payments Department is responsible

PARTE II: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

2.1 Direcção

A Direcção é definida por lei como sendo composta por sete membros, incluindo três membros executivos, a saber o Director Geral e dois Directores Gerais Adjuntos. A maior parte dos membros da Direcção deve ser composta por cidadãos timorenses.

Esta estrutura fornece um equilíbrio entre os membros executivos e não executivos da Direcção, a favor dos membros não executivos. Deste modo estabelece-se a responsabilização para o executivo enquanto se mantém a autonomia da instituição como um todo.

Contudo, aquando da publicação deste Plano, não haviam sido nomeados quaisquer membros não executivos da Direcção.

2.2 Gestão

A Gestão da ABP é definida por lei como o Director Geral, o Director Geral Adjunto para a Supervisão, o Director Geral Adjunto para os Pagamentos e o Chefe da Contabilidade.

Na prática foi formado um Comité de Gestão que inclui também o Director da Administração como membro permanente. Como política os funcionários mais graduados (nível 5) são convidados a estar presentes nas reuniões do Comité, de modo a garantir que a gestão é transparente em termos internos e a alargar a experiência dos funcionários mais graduados em termos das operações e funções da ABP.

2.3 Estrutura Organizacional

A estrutura da Autoridade Bancária e de Pagamentos é apresentada na página seguinte.

2.3.1 Estrutura Actual

A estrutura é concebida para permitir à ABP assegurar as suas funções vitais de prestação de serviços às partes interessadas de uma forma sistemática, nomeadamente,

- ◆ O Departamento de Supervisão Financeira é responsável pelo licenciamento e supervisão de bancos e empresas seguradoras;

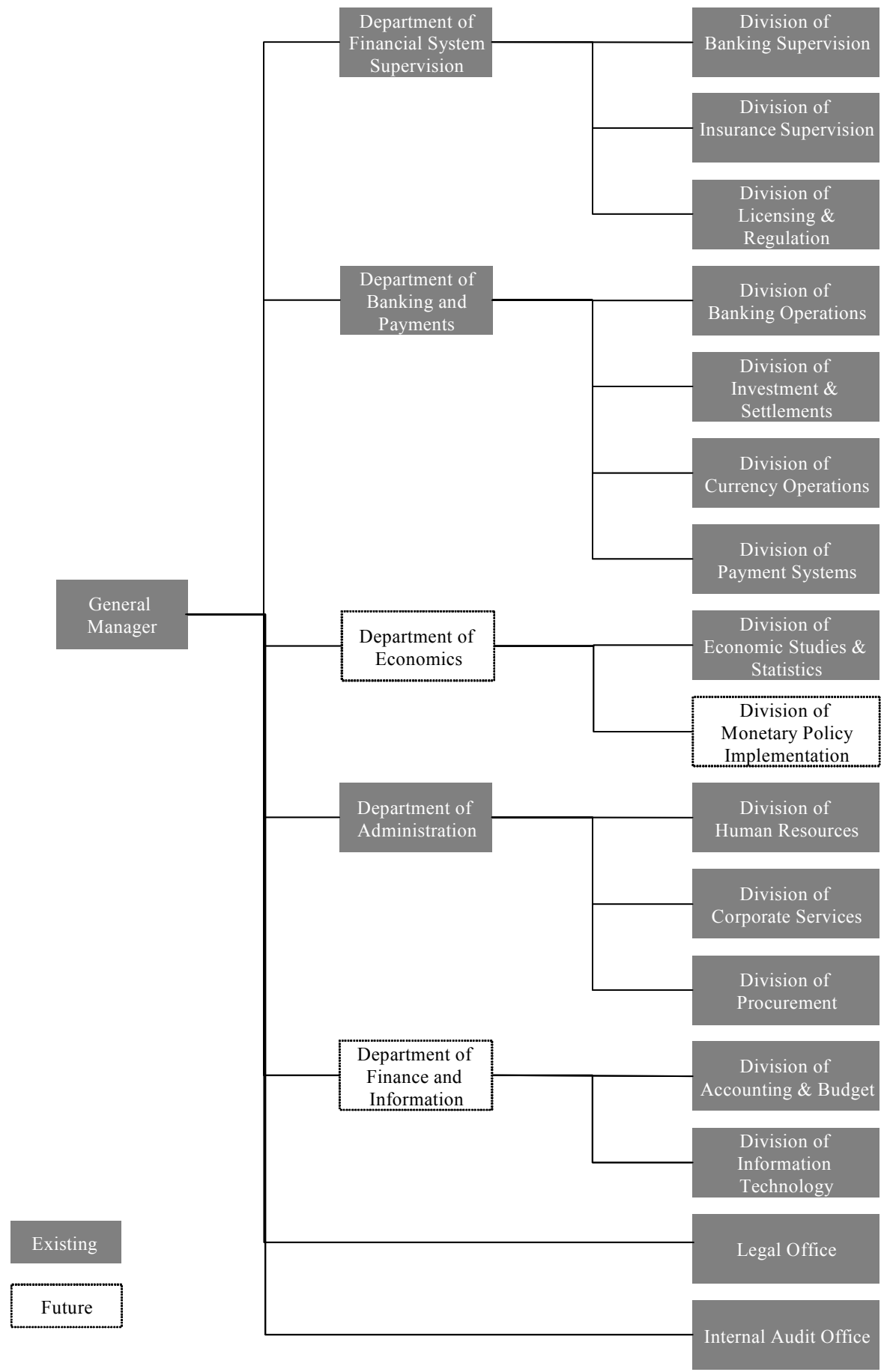


Figura 1: Estrutura Organizacional da ABP

for servicing customer accounts, ensuring a supply of currency, investing funds and making payments, and overseeing the payments system including operating the Díli Clearing House; and

- ◆ The Economics and Statistics Division undertakes the collection, analysis and dissemination of economic and statistical information.

In order to support these activities, the BPA also has a number of internal administrative divisions and offices, including:

- ◆ Accounting and Budget Division, responsible for the preparation of budgets and financial reports;
- ◆ Corporate Services Division, responsible for the maintenance of the fabric of the building, office equipment and other services;
- ◆ Human Resources Division, responsible for staff administration and welfare, including training and capacity-building;
- ◆ Information Technology Division, responsible for the maintenance of computer hardware and software, and the corporate network.
- ◆ Internal Audit Office, responsible for providing assurance about risk management and compliance with procedures;
- ◆ Legal Office, responsible for providing legal advice as required;
- ◆ Procurement Division, responsible for procuring goods and services of acceptable quality at the lowest price;

At present, the internal divisions are organised as follows:

- ◆ The Department of Administration comprises the Corporate Services Division, the Human Resources Division, and the Procurement Division.
- ◆ The Accounting and Budget Division, Internal Audit Office, and Legal Office are stand-alone Divisions, with the Information Technology Division being operationally part of the Payments Department.

- ◆ O Departamento de Pagamentos é responsável por gerir as contas dos consumidores, garantir a existência de moeda, investigar fundos e fazer pagamentos, e supervisionar o sistema de pagamentos incluindo a operação da Câmara de Compensação de Díli; e
- ◆ A Divisão de Economia e Estatística leva a cabo a recolha, análise e disseminação de informações económicas e estatísticas.

De modo a apoiar estas actividades, a ABP possui também várias divisões e gabinetes administrativos internos, incluindo:

- ◆ Divisão de Contabilidade e Orçamento, responsável pela preparação dos orçamentos e dos relatórios financeiros;
- ◆ Divisão de Serviços Empresariais, responsável pela manutenção da estrutura do edifício, do equipamento de escritório e por outros serviços;
- ◆ Divisão de Recursos Humanos, responsável pela administração e bem-estar dos funcionários, incluindo formação e capacitação;
- ◆ Divisão de Tecnologias de Informação, responsável pela manutenção do hardware e do software informáticos, bem como pela rede empresarial;
- ◆ Gabinete de Auditoria Interna, responsável pela prestação de garantias sobre a gestão de riscos e sobre o cumprimento dos procedimentos;
- ◆ Gabinete Legal, responsável pela prestação de pareceres legais, conforme necessários;
- ◆ Divisão de Aprovisionamento, responsável pelo aprovisionamento de bens e serviços de qualidade aceitável ao menor preço;

De presente, as divisões internas estão organizadas do seguinte modo:

- ◆ O Departamento de Administração inclui a Divisão de Serviços Empresariais, a Divisão de Recursos Humanos e a Divisão de Aprovisionamento.
- ◆ A Divisão de Contabilidade e Orçamento, o Gabinete de Auditoria Interna e o Gabinete Legal são Divisões independentes, sendo que a Divisão de Tecnologias de Informação é parte operacional do Departamento de Pagamentos.

2.3.2 Strategy for Organisational Development

The development of a full economics department is not intended to take place until (and if) there is a political mandate for Timor-Leste to adopt its own currency. If that decision is made, then the economics function would be expanded to include a Division of Monetary Policy Implementation, and probably an increased role for economic research. There would also be a need to expand the investments and dealing functions.

Given the importance of information in central banks, it is proposed during the term of this Plan to develop a new department, responsible for what may generically be called “financial and information services” comprising the existing accounting and IT divisions.

The General Manager will continue to have direct responsibility for overseeing the internal audit and legal functions, which require organisational independence and internal autonomy.

2.3.2 Estratégia para o Desenvolvimento Organizacional

O desenvolvimento de um departamento completo de economia só deverá ter lugar quando (e se) houver um mandato político para Timor-Leste no sentido de adoptar a sua própria moeda. Caso essa decisão seja tomada, então a função económica será alargada de modo a incluir uma Divisão de Implementação de Política Monetária, e provavelmente um papel mais alargado para os estudos económicos. Será necessário alargar os investimentos e as funções relativas às transações comerciais.

Em face da importância da informação nos bancos centrais, é proposto que durante a vigência deste Plano seja desenvolvido um novo departamento, responsável pelo que poderá ser chamado no geral “serviços financeiros e informativos”, abrangendo as actuais divisões de contabilidade e de TI.

O Director Geral continuará a ter responsabilidade directa pela supervisão das funções legais e de auditoria interna, as quais requerem independência organizacional e autonomia interna.

PART III: KEY OBJECTIVES

3.1 Supervision

Banking Supervision

- ◆ To promote development of stronger financial institutions.
- ◆ To develop a statistical reporting system.
- ◆ To oversee the development of associations and institutes for banks.
- ◆ To research the possibility of establishing a framework for a deposit guarantee fund.
- ◆ To develop and improve a central credit registry system.
- ◆ To develop the necessary human resources to examine banks.

Insurance Supervision

- ◆ To develop the necessary human resources to examine insurance companies.
- ◆ To oversee the development of associations and institutes for insurance companies.

Licensing and Regulation

- ◆ To establish an environment in which to regulate, licence and supervise insurance companies and insurance intermediaries.
- ◆ To promote the licensing of private banks and insurance companies.
- ◆ To promote public education on banking and insurance.
- ◆ To develop complaint procedures for banks and insurance companies.
- ◆ To oversee the development of a private data network between BPA (Supervision Department), banks and insurance companies.
- ◆ To prepare an anti-Money Laundering and Financing of Terrorism law.

PARTE III: OBJETIVOS FUNDAMENTAIS

3.1 Supervisão

Supervisão Bancária

- ◆ Promover o desenvolvimento de instituições financeiras mais fortes.
- ◆ Desenvolver um sistema de elaboração de relatórios estatísticos.
- ◆ Supervisionar o desenvolvimento de associações e institutos para bancos.
- ◆ Investigar a possibilidade de estabelecer um quadro para um fundo de garantia de depósito.
- ◆ Desenvolver e melhorar um sistema central de registo de crédito.
- ◆ Desenvolver os recursos humanos necessários para examinar bancos.

Supervisão Seguradora

- ◆ Desenvolver os recursos humanos necessários para examinar companhias seguradoras.
- ◆ Supervisionar o desenvolvimento de associações e institutos para companhias seguradoras.

Licenciamento e Regulamentação

- ◆ Estabelecer um ambiente para regular, licenciar e supervisionar companhias seguradoras e intermediários seguradores.
- ◆ Promover o licenciamento de bancos e companhias seguradoras privados.
- ◆ Promover a educação ao público sobre banca e seguros.
- ◆ Desenvolver procedimentos de queixa para bancos e companhias seguradoras.
- ◆ Supervisionar o desenvolvimento de uma rede privada de dados entre a ABP (Departamento de Supervisão), os bancos e as empresas seguradoras.
- ◆ Preparar uma lei contra a Lavagem de Dinheiro e contra o Financiamento do Terrorismo.

3.2 Payments and Banking

Banking Operations

- ◆ To continue to seek ways to extend and improve the BPA's banking services, where appropriate.
- ◆ To develop well-trained tellers and cash handling staff
- ◆ To monitor the banking needs of Districts, and establish branches if necessary.
- ◆ To develop and service a numismatic coin programme that maximises the profit to the BPA.

Payment Systems

- ◆ To review the safety and efficiency of the payments system, and work with banks to modernise the payments system.
- ◆ To monitor the need for electronic payments and clearing systems.
- ◆ To collect and publish data on payment systems.
- ◆ To establish a nationwide system to improve access of the public for making payments to the government.

Investments and Settlements

- ◆ To develop an investment and risk management function capable of managing the Timor Gap Fund and other funds
- ◆ To establish a network of correspondent banks.
- ◆ To work closely with government in the development of government cash forecasting systems.
- ◆ To develop investment opportunities for financial institutions.

Currency Operations

- ◆ To ensure the procedures for currency importation and repatriation are constantly reviewed for efficiency, safety, and cost.
- ◆ To continue to enhance the security of the

3.2 Pagamentos e Banca

Operações Bancárias

- ◆ Continuar a procurar formas de alargar e melhorar os serviços bancários da ABP, conforme apropriado.
- ◆ Desenvolver caixas e pessoal manuseador do dinheiro bem formados.
- ◆ Monitorizar as necessidades em termos de banca dos Distritos, e estabelecer agências caso seja necessário.
- ◆ Desenvolver e assegurar um programa numismático de moedas por forma a maximizar os lucros da ABP.

Sistemas de Pagamento

- ◆ Analisar a segurança e a eficiência do sistema de pagamentos, e trabalhar com os bancos no sentido de o modernizar.
- ◆ Monitorizar a necessidade em relação a pagamentos electrónicos e sistemas de compensações.
- ◆ Recolher e publicar dados sobre sistemas de pagamento.
- ◆ Estabelecer um sistema a nível nacional com o intuito de melhorar o acesso ao público no que toca a efectuar pagamentos para o governo.

Investimentos e Liquidações

- ◆ Desenvolver uma função de investimento e gestão de riscos capaz de gerir o Fundo do Timor Gap e outros fundos.
- ◆ Estabelecer uma rede de bancos correspondentes.
- ◆ Trabalhar de perto com o governo no desenvolvimento de sistemas de previsão dos dinheiros governamentais.
- ◆ Desenvolver oportunidades de investimento para as instituições financeiras.

Operações de Moeda

- ◆ Garantir que os procedimentos relativos à importação e repatriação de moeda são revistos constantemente no que se refere à eficiência, segurança e custo.
- ◆ Continuar a melhorar a segurança das caixas-fortes e das áreas de processamento

vaults and cash processing areas.

- ◆ To optimise stocks of currency while ensuring a continuous supply to the commercial banks and the public.
- ◆ To promote public awareness of the features of notes and coins, including the identification of counterfeit money.
- ◆ To enhance facilities and equipment for currency processing to maintain a high level of service to customers.
- ◆ To define standards for determining whether currency is fit or unfit for circulation.
- ◆ To undertake preliminary studies on banknote design, security and management in preparation against the future possibility of Timor-Leste adopting its own currency.
- ◆ To ensure that all processing facilities and equipment do not endanger the health or safety of staff.

3.3 Economics

- ◆ To improve the economic, financial and monetary database
- ◆ To ensure the continuity and timeliness of the current regular publications
- ◆ To re-enforce macroeconomic monitoring of the Timorese economy and research activities
- ◆ To continue training staff on economic issues

3.4 Internal Services

Accounting and Budgeting

- ◆ To produce unqualified financial statements every financial year within the stipulated time limit.
- ◆ To prepare and publish within 15 working days of the end of each quarter summary financial statements for publication.
- ◆ To review and enhance the quality of management reports including Budget Performance Reports.
- ◆ To prepare mid-year reviews of the capital and operating budgets.

de dinheiro.

- ◆ Optimizar as existências de moeda, ao mesmo tempo que se garante um fornecimento contínuo para os bancos comerciais e para o público.
- ◆ Promover a consciencialização do público em relação aos aspectos particulares das notas e moedas, permitindo assim a identificação de dinheiro falso.
- ◆ Melhorar as instalações e equipamentos de processamento de dinheiro, mantendo um nível elevado nos serviços aos consumidores.
- ◆ Definir padrões para determinar se a moeda é propícia ou não para circular.
- ◆ Levar a cabo estudos preliminares sobre concepção, segurança e gestão de notas bancárias, em preparação para a possibilidade futura de Timor-Leste vir a adoptar a sua própria moeda.
- ◆ Garantir que todas as instalações e equipamentos de processamento não põem em perigo a saúde ou a segurança dos funcionários.

3.3 Economia

- ◆ Melhorar a base de dados económica, financeira e monetária
- ◆ Garantir a continuidade e a oportunidade das actuais publicações regulares
- ◆ Reforçar a monitorização macro-económica das actividades económicas e de investigação timorenses
- ◆ Continuar a formar os funcionários em questões económicas

3.4 Serviços Internos

Contabilidade e Orçamentação

- ◆ Produzir resultados financeiros não qualificados a cada ano financeiro, dentro dos prazos estipulados.
- ◆ Preparar e publicar resumos dos resultados financeiros no prazo de 15 dias úteis a contar do final de cada trimestre.
- ◆ Analisar e melhorar a qualidade dos relatórios de gestão, incluindo dos Relatórios de Desempenho Orçamentais.
- ◆ Preparar análises semestrais dos orçamentos de capital e de funcionamento.

- ◆ To strengthen the budget preparation process through wide participation of all budget units.
- ◆ To maintain an up-to-date licensed copy of the accounting software, with widespread access for providers and users of financial information.
- ◆ To complete the compilation of an accounting manual.

- ◆ Fortalecer o processo de preparação orçamental através de uma vasta participação de todas as unidades orçamentais.
- ◆ Manter uma cópia licenciada actualizada do software de contabilidade, com acesso disseminado a prestadores e utilizadores de informação financeira.
- ◆ Completar a compilação de um manual de contabilidade.

Human Resources

- ◆ To gather information on local labour market conditions to support a recruitment strategy.
- ◆ To implement and maintain a competitive compensation system to attract and retain staff.
- ◆ To implement career path planning and training profiles to ensure that critical knowledge and skills are available for the organisation.
- ◆ To identify and take advantage of external training opportunities.
- ◆ To develop cooperative agreements with regional institutions to allow the secondment of staff.
- ◆ To implement a performance evaluation system.
- ◆ To develop, document and disseminate clear HR policies.
- ◆ To promote staff welfare including counselling.

Recursos Humanos

- ◆ Recolher informações sobre condições locais do mercado de trabalho por forma a apoiar uma estratégia de contratações.
- ◆ Implementar e manter um sistema de compensações competitivas para atrair e reter funcionários.
- ◆ Implementar planeamento de carreiras e perfis de formação para garantir a existência de conhecimentos e qualificações vitais para a organização.
- ◆ Identificar e aproveitar oportunidades de formação externa.
- ◆ Desenvolver acordos de cooperação com instituições regionais de modo a permitir o envio de funcionários.
- ◆ Implementar um sistema de avaliação de desempenho.
- ◆ Desenvolver, documentar e disseminar políticas claras de RH.
- ◆ Promover o bem-estar dos funcionários, incluindo aconselhamento.

Corporate Services

- ◆ To plan for sufficient office space to be available to meet future needs.
- ◆ To establish a building and equipment maintenance regime to ensure optimum working conditions.
- ◆ To develop and implement security procedures to safeguard BPA staff and assets.
- ◆ To plan and administer the acquisition of office supplies and services.
- ◆ To ensure the ongoing availability of communications facilities.
- ◆ To manage the BPA vehicle fleet.
- ◆ To ensure the ongoing availability of basic utilities.

Serviços Empresariais

- ◆ Planear espaço de escritório suficiente para as necessidades futuras.
- ◆ Estabelecer um regime de manutenção para edifícios e equipamentos, de modo a garantir as melhores condições de trabalho.
- ◆ Desenvolver e implementar procedimentos de segurança para salvaguardar os funcionários e activos da ABP.
- ◆ Planear e administrar a aquisição de serviços e equipamentos de escritório.
- ◆ Garantir a existência continuada de meios de comunicação.
- ◆ Gerir a frota de veículos da ABP.
- ◆ Garantir a existência continuada dos serviços básicos.

Procurement

- ◆ To maintain a current supplier database to ensure flexibility of sourcing.
- ◆ To monitor, review and integrate improved procurement rules and procedures.
- ◆ To monitor and review the effectiveness of contractual relationships and service delivery with user units.

Information Technology

- ◆ To prepare and implement an Information Technology strategy
- ◆ To develop policies and procedures that will ensure the ongoing availability and reliability of IT equipment, networks and software to users.

Legal

- ◆ To provide legal counsel to the General Manager and Governing Board
- ◆ To represent and advise BPA in matters of litigation
- ◆ To review and ensure the consistency of all internal legal documents

Internal Audit

- ◆ To define and implement audit programmes based on an assessment of risk areas.
- ◆ To produce regular audit reports to management.
- ◆ To act on management requests to review areas needing special attention.
- ◆ Development and strengthening of audit training
- ◆ To make reports to the Governing Board

Aprovisionamento

- ◆ Manter uma base de dados actualizada sobre os fornecedores, de modo a garantir a flexibilidade das fontes.
- ◆ Monitorizar, analisar e integrar melhores regras e procedimentos de aprovisionamento.
- ◆ Monitorizar e analisar a efectividade das relações contratuais e da prestação de serviços com as unidades dos utilizadores.

Tecnologias de Informação

- ◆ Preparar e implementar uma estratégia para as Tecnologias de Informação.
- ◆ Desenvolver políticas e procedimentos que garantam a existência e fiabilidade continuadas do equipamento, redes e software de TI para os utilizadores.

Legal

- ◆ Prestar aconselhamento legal ao Director Geral e à Direcção
- ◆ Representar e aconselhar a ABP em litígios
- ◆ Analisar e garantir a consistência de todos os documentos legais internos

Auditoria Interna

- ◆ Definir e implementar programas de auditoria com base numa avaliação das áreas de risco.
- ◆ Produzir relatórios de auditoria regulares para a gestão.
- ◆ Analisar áreas que careçam de atenção especial, a pedido da gestão.
- ◆ Desenvolvimento e fortalecimento da formação em auditoria.
- ◆ Elaboração de relatórios para a Direcção.



PART IV: OUTCOMES, STRATEGIES, AND KEY PERFORMANCE INDICATORS

This section of the Corporate Plan outlines the key items of the departmental workplans over the years to 2007 and the key initiatives in managing the outputs of the organisation. These are based on the departmental objectives set out in the previous section.

The starting point focuses on each operating unit within the BPA, based on discussions with and proposals from the staff. Proposed activities and outputs will in time be judged against budget considerations, and linked to the BPA's vision and mission statements to ensure that the ongoing management of policy formulation and resources is effective.

4.1 Assumptions

The objectives set out in this Corporate Plan are based on several important assumptions.

- ◆ The BPA will in the short term be transformed into a central bank in accordance with Article 143 of the Constitution of the Democratic Republic of Timor-Leste. It is assumed that following this transformation, which will be achieved through a law promulgated by parliament, the functions of the central bank will be broadly the same as those of the BPA.
- ◆ The current monetary policy is to use the United States dollar as the legal tender and official currency. It is assumed that this policy will be maintained for the period of the Plan. Before a national currency is introduced it will be necessary inter alia to develop the human resources necessary to manage monetary policy and other related activities. References in the objectives to this preparatory process should **not** be taken as an indication that there is any intention by the authorities to introduce a national currency. Rather it should simply be read that the BPA has identified a need to prepare against the possibility that at some time in the future a decision may be made to introduce a national currency, and that it recognises that the development of the related skills will take several years. Clearly, if a decision were to be made to

PARTE IV: RESULTADOS, ESTRATÉGIAS E PRINCIPAIS INDICADORES DE DESEMPENHO

Esta secção do Plano Corporativo define os principais itens dos planos de trabalho dos departamentos ao longo dos anos até 2007, bem como as principais iniciativas relativamente à gestão dos resultados da organização. Estas têm por base os objectivos departamentais expostos na secção anterior.

O ponto de partida incide em cada unidade operacional dentro da ABP, com base em discussões com os funcionários e em propostas destes. As actividades e os resultados propostos serão a seu tempo julgados contra as considerações orçamentais, e ligados à visão e aos objectivos de missão da ABP, por forma a garantir a efectividade da gestão continuada dos recursos e das políticas.

4.1 Pressupostos

Os objectivos expostos neste Plano Corporativo têm por base vários pressupostos importantes.

- ◆ A ABP será a curto prazo transformada num banco central, de acordo com o Artigo 143º da Constituição da República Democrática de Timor-Leste. Parte-se do princípio que no seguimento desta transformação, a qual será feita através de uma lei promulgada pelo parlamento, as funções do banco central serão essencialmente as mesmas que as da ABP.
- ◆ A política monetária actual consiste em usar o dólar americano como moeda oficial. Parte-se do princípio que esta política será mantida durante o período do Plano. Antes de se introduzir uma moeda nacional será necessário entre outros aspectos desenvolver os recursos humanos vitais para a gestão da política monetária e de outras actividades relacionadas. As referências nos objectivos a este processo preparatório **não** devem ser tomadas como uma indicação de que existe qualquer intenção por parte das autoridades em introduzir uma moeda nacional. Deve ser entendido simplesmente que a ABP identificou a necessidade de se preparar para a possibilidade de em algum momento futuro ser tomada uma decisão no sentido de se introduzir uma moeda nacional, e que reconhece que o desenvolvimento das

introduce a national currency, it would not be acceptable to then wait several more years for the necessary skills development process to take place.

- ◆ The BPA has been requested to develop a framework for insurance supervision whereby the BPA will undertake licensing, regulatory and supervisory activities relating to the insurance industry. It is assumed that the request of government will in due course become a statutory responsibility according to law. On the other hand, it has been assumed that the BPA will not implement supervision of other financial sector institutions (non-banks, and non-insurance companies) during the period of this plan.
- ◆ This plan has been developed on the assumption that technical assistance from international advisors, primarily provided to date by the International Monetary Fund and the United Nations, will continue. At the time of preparing this plan, both these institutions have indicated that the level of support is likely to be substantially reduced in the future. It is therefore assumed that a policy to broaden the base of bilateral donors will provide sufficient resources to maintain an adequate level of ongoing technical input to support new initiatives and policy development.

4.2 Planning Definitions

Given the varied use of terms in connection with corporate planning, the following box is intended to provide a brief guide to the manner in which the BPA has interpreted several terms in preparing the tables of Outcomes, Strategies and Key Performance Indicators that follow.

1. An **Output** is the direct result of an activity.
2. An **Outcome** is the result, as experienced by the recipient of the activity, usually at a more indirect or public level.

qualificações relacionadas levará vários anos. Fica claro que se fosse tomada a decisão de introduzir uma moeda nacional, não seria aceitável esperar então vários anos mais para que o processo de desenvolvimento das qualificações necessárias pudesse ter lugar.

- ◆ Foi solicitado à ABP que desenvolvesse um quadro para a supervisão de seguros no qual a ABP ficará responsável pelas actividades de licenciamento, regulamentação e supervisão no que toca à indústria seguradora. Parte-se do princípio que o pedido do governo irá no seu devido curso tornar-se uma responsabilidade estatutária de acordo com a lei. Por outro lado, pressupõe-se que a ABP não irá implementar a supervisão de outras instituições do sector financeiro (empresas não bancárias e não seguradoras) durante o período do plano.
- ◆ Este plano foi desenvolvido com base no pressuposto que a assistência técnica dos assessores internacionais, essencialmente financiados até à data pelo Fundo Monetário Internacional e pela Organização das Nações Unidas, irá continuar. Aquando da preparação deste plano, ambas estas instituições indicaram que o nível de apoio deverá vir a ser reduzido de forma substancial no futuro. Conclui-se assim que uma política que vise alargar a base de doadores bilaterais irá gerar recursos suficientes para manter um nível continuado de assistência técnica que permita apoiar o desenvolvimento de novas iniciativas e de novas políticas.

4.2 Definições de Planeamento

Em face do uso de termos variados relativamente ao planeamento empresarial, a caixa seguinte destina-se a prestar um breve guia sobre a forma como a ABP interpretou vários termos na preparação das tabelas de Resultados, Estratégias e Principais Indicadores de Desempenho seguintes.

1. Um **Produto Final** é o resultado directo de uma actividade.
2. Um **Resultado** é o resultado, tal como é recebido pelo recipiente da actividade, por norma a um nível mais indirecto ou público.

The distinction between Outputs and Outcomes is subtle, but may be made clearer with an example:

Activity: To establish a database of economic information.

Output: An operational database containing current statistics.

Outcome: Policy makers with access to the database will make more informed decisions.

3. A **Strategy** is a plan of action by which an activity will be implemented.

4. **Key Performance Indicators** are objective measures that can be used to determine the extent of progress in the implementation of an activity.

A distinção entre Produtos Finais e Resultados é subtil, mas pode ser tornada mais clara com um exemplo:

Actividade: Estabelecer uma base de dados de informações económicas.

Prod. Final: Uma base de dados operacional com estatísticas actualizadas.

Resultado: Responsáveis pelas políticas com acesso à base de dados, ficando assim capacitados para tomar decisões mais informadas.

3. Uma **Estratégia** é um plano de acção através do qual será implementada uma actividade.

4. **Principais Indicadores de Desempenho** são medidas objectivas que podem ser usadas para determinar a medida do progresso na implementação de uma actividade.

4.3 Outcomes, Strategies and Key Performance Indicators by Department

4.3 Resultados, Estratégias e Principais Indicadores de Desempenho por Departamento

4.3.1 Financial Supervision Department

4.3.1 Departamento de Supervisão Financeira

Banking Supervision

Supervisão Bancária

Outcomes	Strategies	Key Performance Indicators
Development of stronger financial institutions	<p>Implementation and enforcement of the Law and Instructions</p> <p>Provide better communications and training for employees of</p>	<p>Financial institutions comply with Law and Instructions</p> <p>Banks operate in a sound manner</p>
Public have access to reliable data on the banking system	Create comprehensive reporting criteria and a statistical reporting system	Comprehensive reporting criteria developed, and system in place
Increased public confidence in the banking system	Research and make recommendations, if appropriate, for a policy framework for a deposit guarantee fund and put the appropriate instructions in place	Policy study paper prepared on the deposit guarantee scheme ready for discussion and decision-making

Resultados	Estratégias	Principais Indicadores de Desempenho
Desenvolvimento de instituições financeiras mais fortes	<p>Implementação e aplicação da Lei e das Instruções</p> <p>Assegurar melhores comunicações e formação para os empregados de instituições financeiras</p>	<p>As instituições financeiras cumprem com a Lei e com as Instruções</p> <p>Os bancos operam de uma forma sólida</p>
Público com acesso a dados fiáveis sobre o sistema bancário	Criar critérios abrangentes para relatórios e um sistema de elaboração de dados estatísticos	Crítérios abrangentes para relatórios desenvolvidos, e sistema implementado
Maior confiança do público no sistema bancário	Estudar e fazer recomendações, caso seja apropriado, para um quadro de política relativo a um fundo de garantia de depósito, implementando as Instruções apropriadas	Documento de estudo de política preparado em relação ao esquema de garantia de depósito pronto para discussão e tomada de decisão

Banks have access to electronic data on creditworthiness of borrowers	Develop a credit registry system to record all credits, and their performance, in the banking system	Credit Registry database in place Banks regularly reporting credits
Qualified staff capable of examining banks	Selection and training of staff Development of a medium-term training needs analysis for departmental staff	Number of staff attending programmes and attachments abroad Structured medium- and long-term training programme in place

Insurance Supervision

Outcomes	Strategies	Key Performance Indicators
Qualified staff capable of examining insurance companies	Selection and training of staff Development of a medium-term training needs analysis for departmental staff	Number of staff attending programmes and attachments abroad Structured medium- and long-term training programme in place
Insurance companies and intermediaries comply with all Laws and Instructions	Timely and focused communication with insurance companies and intermediaries	Insurance companies and intermediaries comply with reporting requirements.

Bancos com acesso a dados electrónicos sobre a validade do crédito de quem contrai empréstimos	Desenvolver um sistema de registo de créditos para registar todos os créditos, bem como os seus desempenhos, no sistema bancário	Base de dados de Registo de Créditos implementada Bancos a comunicarem créditos com regularidade
Funcionários qualificados capazes de examinar bancos	Seleção e formação de funcionários Desenvolvimento de uma análise das necessidades de formação a médio prazo para os funcionários departamentais	Número de funcionários a participarem em programas e em estágios no estrangeiro Programa de formação estruturada a médio e longo prazo implementado

Supervisão Seguradora

Resultados	Estratégias	Principais Indicadores de Desempenho
Funcionários qualificados capazes de examinar companhias seguradoras	Seleção e formação de funcionários Desenvolvimento de uma análise das necessidades de formação a médio prazo para os funcionários	Número de funcionários a participarem em programas e em estágios no estrangeiro Programa de formação estruturada a médio e longo prazo implementado
Companhias seguradoras e intermediários cumprem todas as Leis e Instruções	Comunicação atempada e precisa com as companhias seguradoras e os intermediários	As companhias seguradoras e os intermediários cumprem com os requisitos relativos aos relatórios

Licensing and Regulation

Outcomes	Strategies	Key Performance Indicators
More banks and insurance companies seek licences	Contact potential investors interested in providing financial services	Number of banks and insurance companies seeking licences
Public are more aware of banking and insurance matters	Identify areas that need information and/or improved communications and prepare materials	Amount of materials produced for dissemination to the public
Complaints from the public about banks and insurance companies are dealt with in a manner that satisfies all parties	Establish a clear mechanism for handling complaints	Complaint procedures are in place Complaints unit established within the Department
Financial institutions and the BPA are able to communicate online	Oversee development of a private communications network between Supervision, banks and insurance companies	Private network established Banks and insurance companies reporting online
The economy is secure from the activities of money launderers and financiers of terrorism	Prepare a draft of a Money Laundering law. Participate in Task Force to establish institutional structure Establish Financial Intelligence Unit	Draft Anti-money Laundering Law submitted to parliament Financial Intelligence Unit established Financial institutions regularly reporting suspicious transactions

Licenciamento e Regulamentação

Resultados	Estratégias	Principais Indicadores de Desempenho
Mais bancos e companhias seguradoras procuram licenças	Contactar potenciais investidores interessados em prestar serviços financeiros	Número de bancos e companhias seguradoras a procurarem licenças
O público está mais consciente em relação a questões da banca e dos seguros	Identificar áreas que precisem de informações e/ou melhores comunicações e preparar materiais	Montante de materiais produzidos para disseminação ao público
As queixas do público em relação a bancos e a companhias seguradoras são resolvidas de uma forma que satisfaça todas as partes	Estabelecer um mecanismo claro para lidar com queixas	Procedimentos para queixas implementados Unidade de queixas estabelecida no seio do Departamento
Instituições financeiras e ABP capazes de comunicar através da internet	Supervisionar o desenvolvimento de uma rede privada de comunicações entre a Supervisão, os bancos e as companhias seguradoras	Rede privada estabelecida Bancos e companhias de seguros prestam relatórios através da internet
A economia está protegida contra lavagens de dinheiro e do financiamento do terrorismo	Preparar uma proposta de Lei contra Lavagem de Dinheiro Preparar um Grupo de Trabalho para estabelecer uma estrutura institucional Estabelecer Unidade de Serviços de Informações Financeiras	Proposta de Lei contra Lavagem de Dinheiro submetida ao parlamento Unidade de Serviços de Informações Financeiras estabelecida Instituições financeiras relatam de forma regular quaisquer transações suspeitas

4.3.2 Payments Department

Banking Operations

Outcomes	Strategies	Key Performance Indicators
Excellent reputation for efficient and reliable banking activities	Excellent reputation for efficient and reliable banking activities	Banking services are delivered promptly and efficiently Processing deadlines are met, with accuracy being
Lower risk of losses with improved customer service	Teller training courses Teller roster system to be implemented	Minimal levels of cash unders/overs Customer satisfaction with level of service
Banking services more widely available in Timor-Leste	Carry out survey of need for banking services in each District	Survey results presented to Governing Board
Members of the public can conveniently buy numismatic coins	Development of a numismatic coin programme by minting appropriate quantities at selling at prices that will maximise overall income to the BPA	Revenue from numismatic coin programme

4.3.2 Departamento de Pagamentos

Operações Bancárias

Resultados	Estratégias	Principais Indicadores de Desempenho
Excelente reputação das actividades bancárias em termos de eficiência e fiabilidade	Excelente reputação das actividades bancárias em termos de eficiência e fiabilidade	Serviços bancários assegurados de forma pronta e eficiente Prazos de processamento cumpridos, conseguindo os
Menor risco de perdas com melhor serviço aos consumidores	Cursos de formação para caixas Sistema de escala para caixas implementado	Níveis mínimos de faltas/excedentes de dinheiro em caixa Satisfação dos clientes com
Serviços bancários mais acessíveis em Timor-Leste	Levar a cabo uma avaliação da necessidade de serviços bancários em cada Distrito	Resultados da avaliação apresentados à Direcção
Membros do público podem comprar de forma conveniente moedas numismáticas	Desenvolvimento de um programa de moeda numismática através da cunhagem de quantidades apropriadas e venda a preços que maximizem o rendimento global da ABP	Receitas do programa de moedas numismáticas

Payment Systems

Outcomes	Strategies	Key Performance Indicators
A safe and efficient payment system that provides reliable payment services to the public	<p>Training of Payment Systems staff in payment systems oversight techniques</p> <p>Payment Systems survey to be prepared</p> <p>Review need for establishment of interbank electronic payment system.</p>	<p>Attendance at training courses</p> <p>Publication of Payment Systems survey</p> <p>Report on need for electronic interbank payment system</p>
Interbank clearing will take place more efficiently	<p>Prepare report on need for electronic clearing system</p> <p>Undertake comparative study of small automated clearing houses</p>	<p>Report on Electronic Clearing</p>
Stakeholders will be more aware of payment systems structure and development	<p>Implement an annual payment systems survey and publish results</p>	<p>Annual report on Payment Systems</p>
The public have better access to facilities to make government payments, and government revenues may increase	<p>Centralise the government account at the BPA</p> <p>Set up systems and procedures for approved parties to collect government receipts and delivery to BPA</p>	<p>System of collecting government receipts in place throughout Timor-Leste</p>

Sistemas de Pagamentos

Resultados	Estratégias	Principais Indicadores de Desempenho
Um sistema de pagamentos eficiente e seguro que preste serviços de pagamentos fiáveis ao público	<p>Formação de funcionários dos Sistemas de Pagamentos em técnicas de supervisão</p> <p>Avaliação dos Sistemas de Pagamentos a ser preparada</p> <p>Análise da necessidade do estabelecimento de um sistema de pagamentos electrónicos interbancários</p>	<p>Participação em cursos de formação</p> <p>Publicação da análise aos Sistemas de Pagamentos</p> <p>Relatório sobre a necessidade de um sistema de pagamentos electrónicos interbancários</p>
Verificação interbancária decorrerá de um modo mais eficiente	<p>Preparar o relatório, para quando necessário, do sistema de verificação electrónica</p> <p>Realizar estudos comparativos sobre pequenas casas de verificação</p>	<p>Relatório sobre Sistema de Verificação Electrónica</p>
Partes interessadas mais cientes da estrutura e desenvolvimento dos sistemas de pagamentos	<p>Implementar uma análise anual aos sistemas de pagamentos e publicar resultados</p>	<p>Relatório anual sobre Sistemas de Pagamentos</p>
O público tem melhor acesso às instalações para efectuar pagamentos ao governo, sendo que as receitas deste poderão aumentar	<p>Centralizar a conta do governo na ABP</p> <p>Estabelecer sistemas e procedimentos para as partes aprovadas recolherem receitas do governo e entregarem-nas à ABP</p>	<p>Sistema de recolha das receitas do governo implementado através de Timor-Leste</p>

Investment and Settlements

Outcomes	Strategies	Key Performance Indicators
Public money is invested safely and provides an adequate return to present and future generations of Timorrese	<p>Training of staff in investment and reserves management techniques</p> <p>Development of settlement systems and procedures with correspondent banks</p> <p>Establishment of Money Market information systems</p> <p>Development of risk management policies and procedures</p>	<p>Staff trained in investment techniques</p> <p>Systems and procedures in place</p> <p>Information systems in place</p> <p>Risk management policies and procedures approved by Governing Board</p>
Inward and outward payment information is rapidly and reliably processed	<p>Overcome existing communications problems</p> <p>Obtain appropriate systems</p>	Operational electronic settlement systems
Improved ability to make settlements and manage funds in various currencies	<p>Identify currencies to be managed</p> <p>Identify suitable correspondent banks</p>	Correspondent accounts open
Improved returns from investment of funds	Liaison with Treasury to develop inputs for cash forecasting function	Preparation of regular cash forecasts

Investimento e Liquidações

Resultados	Estratégias	Principais Indicadores de Desempenho
O dinheiro público é investido com segurança e dá um retorno adequado às gerações presentes e futuras de timorenses	<p>Formação dos funcionários em técnicas de gestão de investimento e reservas</p> <p>Desenvolvimento de sistemas e procedimentos de liquidação com os bancos correspondentes</p> <p>Estabelecimento de sistemas de informações sobre o Mercado Financeiro</p> <p>Desenvolvimento de políticas e procedimentos de gestão de riscos</p>	<p>Funcionários formados em técnicas de investimento</p> <p>Sistemas e procedimentos implementados</p> <p>Sistemas de informações implementados</p> <p>Políticas e procedimentos de riscos aprovados pela Direcção</p>
Informações sobre pagamentos a entrar ou a sair processadas de forma rápida e fiável	<p>Superar os actuais problemas de comunicações</p> <p>Obter sistemas apropriados</p>	<p>Sistemas de liquidação electrónica operacionais</p>
Melhor capacidade para fazer compensações e gerir fundos em várias moedas	<p>Identificar as moedas a gerir</p> <p>Identificar bancos correspondentes adequados</p>	<p>Contas correspondentes abertas</p>
Melhores retornos do investimento de fundos	Ligação com o Tesouro para desenvolver contribuições para a função de previsão financeira	Preparação de estimativas financeiras regulares

Outcomes	Strategies	Key Performance Indicators
Staff better qualified and able to manage state funds	Identify and attend suitable training courses.	Attendance at training courses
Better informed stakeholders and management, with less chance of funds mismanagement	Identify matters to be reported and recipients of reports Develop systems and procedures to ensure accuracy of reports	Production of reports
Financial institutions will have facilities to invest surplus funds and maintain a balanced investment portfolio	Create appropriate investment instruments and opportunities	Opportunities for financial institutions to place surplus funds in Timor-Leste

Resultados	Estratégias	Principais Indicadores de Desempenho
Funcionários melhor qualificados e capazes de gerir os fundos do estado	Identificar e participar em cursos de formação adequados	Participação em cursos de formação
Partes interessadas e gestão mais bem informadas, havendo menos possibilidade de gestão incorrecta de fundos	Identificar assuntos a serem comunicados e os destinatários para esses relatórios Desenvolver sistemas e procedimentos para assegurar a precisão dos relatórios	Produção de relatórios
Instituições financeiras com possibilidade de investirem os fundos excedentários e de manterem uma carteira de investimentos equilibrada	Criar instrumentos e oportunidades de investimento apropriados	Oportunidades para as instituições financeiras colocarem fundos excedentários em Timor-Leste

Currency Operations

Outcomes	Strategies	Key Performance Indicators
Currency regularly and reliably repatriated	Analyse and review currency management and handling	Repatriations take place regularly and without discrepancies
An adequate supply of currency at all times, with minimised holding and opportunity costs	Implement vault forecasting and modelling techniques Regularly review procedures and options for importing and exporting currency	Annual report on currency holding policy with review of outcomes during previous year

Operações com Moeda

Resultados	Estratégias	Principais Indicadores de Desempenho
Moeda repatriada com regularidade e fiabilidade	Analisar e rever a gestão e o manuseamento de moeda	Repatriações a terem lugar de forma regular e sem discrepâncias
Um fornecimento adequado de moeda em todas as alturas, minimizando os custos de manuseamento e oportunidade	Implementar técnicas de previsão e modelo para caixas-fortes Rever regularmente os procedimentos e opções para a importação e exportação de moeda	Relatório anual sobre a política de manuseamento de moeda, com a análise dos resultados durante o ano anterior

<p>Safer handling and storage for cash and valuables</p> <p>Undertake internal risk reviews at least annually, covering all aspects of physical security, equipment and procedures</p> <p>Upgrade physical equipment/environment to meet recommendations</p> <p>Review and enhance cash handling procedures</p>	<p>Manuseamento e armazenamento mais seguros em relação a dinheiro e valores</p> <p>Levar a cabo análises internas de risco, pelo menos uma vez por ano, abrangendo todos os aspectos da segurança física, equipamentos e procedimentos</p> <p>Melhorar o equipamento/ambiente físico de forma a dar resposta às recomendações</p> <p>Analisar e melhorar os procedimentos de manuseamento de dinheiro</p>
<p>Public confidence in the official currency</p> <p>Preparation and distribution of brochures and other printed information</p> <p>Regular seminars on counterfeit detection for banks and others handling large volumes of cash</p> <p>Undertake promotional campaigns for the proposed releases of new versions of US banknotes</p>	<p>Confiança do público na moeda oficial</p> <p>Preparação e distribuição de brochuras e outros tipos de informação impressa</p> <p>Seminários regulares sobre dinheiro falso para bancos e outras entidades que lidem com grandes volumes de dinheiro</p> <p>Levar a cabo campanhas promocionais para os lançamentos propostos de novas versões de notas de dólar americanas</p>
<p>Paper currency in circulation remains at a reasonable standard of fitness</p> <p>Study measures used for measuring fitness</p> <p>Develop and publish standard for use by commercial banks</p>	<p>Moeda papel em circulação permanece a um nível razoável de conservação</p> <p>Estudar medidas usadas para medir a conservação</p> <p>Desenvolver e publicar padrão para uso por parte dos bancos comerciais</p>
<p>Preparedness in the eventuality that a decision is made to issue a national currency</p> <p>Attendance at international and regional seminars and courses</p> <p>Ongoing liaison with other central banks and suppliers to the currency industry</p>	<p>Preparação na eventualidade de ser tomada uma decisão no sentido de ser emitida uma moeda nacional</p> <p>Participação em seminários e cursos nacionais e internacionais</p> <p>Ligação continuada com outros bancos centrais e fornecedores da indústria de moeda</p>
	<p>Relatório anual sobre a segurança das caixas-fortes e das áreas de processamento de moeda</p> <p>Acção em relação às recomendações</p>
	<p>Pronta entrega de notas falsas à ABP por parte de membros do público</p> <p>Campanhas de informação ao público aquando do lançamento de novas versões de notas de dólar americanas</p>
	<p>Publicação de padrões sobre conservação do dinheiro</p>
	<p>Maior conhecimento em relação à concepção e a técnicas de produção sobre moeda papel</p>

4.3.3 Economics and Statistics

Outcomes	Strategies	Key Performance Indicators
Policy makers with access to an economics database make better informed decisions	Development of a database with key economics indicators, including GDP, CPI, trade balance, current account, base and broad money, government budget balance, banking and financial sector statistics, exchange rates, interest rates, etc. Develop Balance of Payments statistics Obtain assistance from IMF or ECB missions	Operational database Regular publishing of Balance of Payments statistics
Ongoing macroeconomic monitoring of the Timorese economy	Strengthen the flow of information with the main agents of the Timorese economy Participation in external conferences and workshops, including donor meetings Organisation of workshops of macroeconomic topics	Participation in meetings and conferences Number of workshops organised
Staff trained in economic issues	Use of international advisors Participation in external seminars	Number of training programmes set up

4.3.3 Economia e Estatística

Resultados	Estratégias	Principais Indicadores de Desempenho
Responsáveis pela elaboração de políticas com acesso a uma base de dados económica por forma a tomarem decisões mais informadas	Desenvolvimento de uma base de dados com indicadores económicos fundamentais, incluindo PIB, IPC, saldo comercial, conta corrente, dinheiro em sentido base e amplo, saldo orçamental do governo, estatísticas da banca e do sector financeiro, taxas de câmbio, taxas de juro, etc. Desenvolver estatísticas sobre a Balança de Pagamentos Obter assistência das missões do FMI ou do BCE	Base de dados operacional Publicação regular das estatísticas sobre a Balança de Pagamentos
Monitorização macro-económica continuada da economia timorense	Fortalecer o fluxo de informações com os principais agentes da economia timorense Participação em conferências e sessões de trabalho externas, incluindo reuniões com os doadores Organização de sessões de trabalho sobre tópicos macro-económicos	Participação em reuniões e conferências Número de sessões de trabalho organizadas
Funcionários formados em questões económicas	Uso de assessores internacionais Participação em seminários externos	Número de programas de formação estabelecidos

Outcomes	Strategies	Key Performance Indicators
Stakeholders and others are able to use information about the BPA and the economy from regular publications	Continue production of Daily Market Statistics, Quarterly Bulletin, and Annual Report Ensure continuity of international advisor until local capacity is sufficiently developed	Publications produced in a timely manner

4.3.4 Accounting and Budgeting

Outcomes	Strategies	Key Performance Indicators
Unqualified financial statements are available for BPA stakeholders	Maintenance of a reliable computerised accounting system Development of staff in all levels of accounting skills Rotation of staff to identify talent	Unqualified financial statements are produced and published in a timely manner BPA has its own software licence with the appropriate number of licensed terminals
Management is able to access and use financial information to manage the BPA	Production of Budget Performance Reports	Reports produced by the third week of each month
Procedures are well documented	Develop Accounting Manual	Accounting manual produced

Resultados	Estratégias	Principais Indicadores de Desempenho
Partes interessadas e outros capazes de usar as informações sobre a ABP e sobre a economia a partir de publicações regulares	Continuar a produção de Estatísticas Diárias de Mercado, Boletins Trimestrais e Relatórios Anuais Garantir a continuidade do assessor local até ao desenvolvimento suficiente da capacidade local	Publicações produzidas de forma atempada

4.3.4 Contabilidade e Orçamentação

Resultados	Estratégias	Principais Indicadores de Desempenho
Resultados financeiros não qualificados disponíveis para as partes interessadas da ABP	Manutenção de um sistema informático de contabilidade fiável Desenvolvimento dos funcionários a todos os níveis das qualificações contabilísticas Rotação dos funcionários para identificar talentos	Resultados financeiros não qualificados produzidos e publicados atempadamente A ABP tem a sua própria licença de software com o número apropriado de terminais licenciados
A gestão é capaz de aceder e usar informações financeiras para gerir a ABP	Produção de Relatórios de Desempenho Orçamental	Relatórios produzidos até à terceira semana de cada mês
Procedimentos bem documentados	Desenvolver Manual de Contabilidade	Manual de Contabilidade produzido

4.3.5 Internal Management Support Human Resources

Outcomes	Strategies	Key Performance Indicators
Competent staff are available to support operations and organisational mission	Maintain contacts with external agencies to mobilise additional financial resources to augment budget for staff training purposes Pursue progressive automation of personnel records	Competent and technically skilled staff
Staff are well informed and motivated	Develop and implement policies for new compensation	Staff Retention
Human Resources are effectively deployed	Discuss work programmes and performance appraisal with managers	Divisions have an optimal level of trained staff to achieve their objectives

Procurement

Outcomes	Strategies	Key Performance Indicators
The procurement process is fair and transparent	Routinely implement procurement rules and procedures	Transparent procurement process

4.3.5 Apoio à Gestão Interna Recursos Humanos

Resultados	Estratégias	Principais Indicadores de Desempenho
Funcionários competentes e disponíveis para apoiar operações e a missão organizacional	Manter contactos com agências externas para mobilizar recursos financeiros adicionais permitindo o aumento do orçamento para efeitos de formação dos funcionários Fazer uma automatização progressiva dos registos de pessoal	Funcionários competentes e com bons conhecimentos técnicos
Funcionários bem informados e motivados	Desenvolver e implementar políticas para nova compensação	Retenção de funcionários
Recursos Humanos dispostos de forma efectiva	Discutir programas de trabalho e avaliações do desempenho com os gestores	Divisões com um nível ótimo de funcionários formados que lhes permitam atingir os seus objectivos

Aprovisionamento

Resultados	Estratégias	Principais Indicadores de Desempenho
Processo de aprovisionamento justo e transparente	Implementação rotineira de regras e procedimentos de aprovisionamento	Processo de aprovisionamento transparente

Outcomes	Strategies	Key Performance Indicators
Goods and services are acquired in an efficient and timely manner	Automation of contract administration process Identify new suppliers and sources of goods and services	Timely acquisition of goods and services
Approved policies are systematically adhered to	Continue integration of procurement policies in various services	No adverse audit comments

Corporate Services

Outcomes	Strategies	Key Performance Indicators
The work environment is clean, safe and conducive to productivity	Preventive maintenance of physical assets Develop and maintain effective communications systems Insure BPA assets Participate in preparation of Business Continuity Plan	Minimal downtime of services Smooth recovery from disasters
There is clear accountability for assets	Develop procedure for asset registration Periodically account for physical location and	Asset register maintained up-to-date

Resultados	Estratégias	Principais Indicadores de Desempenho
Bens e serviços adquiridos de uma maneira eficiente e atempada	Automatização do processo de administração de contratos Identificação de novos fornecedores e de novas	Aquisição atempada de bens e serviços
Políticas aprovadas com adesão sistemática	Continuar a integração das políticas de aprovisionamento nos vários serviços	Ausência de comentários adversos por parte da auditoria

Recursos Empresariais

Resultados	Estratégias	Principais Indicadores de Desempenho
O ambiente de trabalho é limpo, seguro e propício à produtividade	Manutenção preventiva dos activos físicos Desenvolver e manter sistemas de comunicações efectivos Fazer o seguro aos activos da ABP Participação na preparação do Plano de Continuidade Empresarial	Tempo em que os serviços ficam sem funcionar é mínimo Recuperação eficiente após desastres
Responsabilização clara pelos activos	Desenvolver procedimento para o registo dos activos Verificação periódica da localização física e do nome	Registo de activos actualizado

4.3.6 Information Technology

Outcomes	Strategies	Key Performance Indicators
IT systems operate reliably	Staff to keep abreast of technological developments Ongoing support for data and application systems Routine preventive maintenance is carried out Continuous training for IT staff	Downtime of IT equipment is minimal Systems and applications are maintained with up-to-date standards.
BPA operations are automated to a significant degree	Use external consultants and advisors to assist in automation of processes	User support systems are in place and operational
Alternative procedures and equipment is available in case of catastrophic loss of IT facilities	Develop Business Continuity Plan	BCP is produced and regularly tested in conjunction with other divisions

4.3.6 Tecnologias de Informação

Resultados	Estratégias	Principais Indicadores de Desempenho
Sistemas de TI funcionam de forma fiável	Manter os funcionários a par dos desenvolvimentos tecnológicos Apoio continuado aos sistemas de dados e de aplicações Realização de acções de manutenção preventiva de rotina Formação contínua para os funcionários de TI	Tempo em que os equipamentos de TI estão sem funcionar é mínimo Sistemas e aplicações mantidos com padrões actualizados
Operações da ABP automatizadas até a um ponto significativo	Usar assessores e consultores externos para ajudar com o processo de automatização	Sistemas de apoio ao utilizador estabelecidos e operacionais
Procedimentos e equipamentos alternativos estabelecidos no caso de perda catastrófica dos meios de TI	Desenvolver Plano de Continuidade Empresarial	PCE produzido e testado regularmente em conjunto com outras divisões

4.3.7 Legal Office

Outcomes	Strategies	Key Performance Indicators
Management and the Governing Board are fully informed on the legal aspects of decisions and other actions	Develop and maintain full understanding of Timorese legal framework and legislation Maintain liaison with external legal experts Represent BPA as required	Office provides timely and accurate legal advice

4.3.7 Gabinete Legal

Resultados	Estratégias	Principais Indicadores de Desempenho
A Gestão e a Direção estão plenamente informadas sobre os aspectos legais das decisões e outras ações	Desenvolver e manter um entendimento pleno sobre o quadro legal e a legislação timorenses Manter ligação com peritos legais internacionais Representar a ABP conforme necessário	O gabinete fornece pareceres legais atempados e precisos

4.3.8 Internal Audit

Outcomes	Strategies	Key Performance Indicators
Audit programmes are in place for the testing of systems and procedures	Programmes are developed for all identified risk areas	Audit programmes in place
The General Manager and Governing Board are aware of potential problem areas and how these problems may be addressed	Regular reports identify areas of concern and make recommendations for improvement	Periodic reports completed in a timely manner
Audit staff are well trained	Staff attend relevant training courses and seminars	Attendance at training courses
Internal Audit activities are coordinated with external audit programme	Meetings with External Auditors	Number of meetings with external auditors

4.3.8 Auditoria Interna

Resultados	Estratégias	Principais Indicadores de Desempenho
Programas de auditoria estabelecidos para o teste de sistemas e procedimentos	Os programas são desenvolvidos para todas as áreas identificadas de risco	Programas de auditoria estabelecidos
O Director Geral e a Direção estão cientes das potenciais áreas problemáticas e do modo como estes problemas podem ser abordados	Uso de relatórios regulares para identificação de áreas de preocupação, com recomendações para melhoria	Relatórios periódicos concluídos atempadamente
Funcionários de auditoria bem formados	Participação dos funcionários em cursos e seminários de formação relevantes	Participação em cursos de formação
Actividades da Auditoria Interna coordenadas com o programa de auditoria externa	Reuniões com os Auditores Externos	Número de reuniões com os auditores externos

4.4 Other Outputs

Specific Advice

From time to time the BPA is requested to provide specific advice on matters within its area of expertise, but outside the strict classification set out in the preceding tables. Staff of the BPA participate in national and international forums and committees, and coordination activities with other agencies and departments.

These activities cover a wide range of subjects, and participation strengthens the BPA's image and provides opportunities to influence matters on a wider scale than may otherwise be possible.

Overseas Representation and Liaison

The BPA has regular discussions on economic and financial conditions with the international multilateral organisations such as the International Monetary Fund, the World Bank, the Asian Development Bank, and various agencies of the United Nations.

The General Manager and senior management also participate in international forums and conferences and attend meetings of regional central banks and other financial regulators on regional and specialist central bank and financial system issues.

The BPA is placing priority on developing training, liaison and informal relationships with overseas central banks, other institutions and agencies.

Public Relations

The BPA continues to seek ways to bring a wider understanding of economic and banking issues to the general public, both through the mass media and other means.

It is intended to strengthen the manner in which economics matters are reported in the press by continuing wherever possible to educate reporters and other contributors to the public debate on these issues.

As part of the overall communications strategy, the BPA intends to develop a web site that will provide a wide range of information about the BPA, copies of relevant legislation and enabling instructions, economic and other data, and other information that will enable potential investors, the press, and other parties to well informed on matters under the jurisdiction of the BPA.

4.4 Outras Contribuições

Pareceres Específicos

De tempos a tempos é pedido à ABP que emita pareceres específicos sobre questões dentro da sua área de conhecimento, mas fora da classificação estrita constante das tabelas antecedentes. Os funcionários da ABP participam em fóruns e comités nacionais e internacionais, bem como em actividades de coordenação com outras agências e departamentos.

Estas actividades cobrem uma vasta gama de temas, sendo que a participação fortalece a imagem da ABP e dá oportunidades para influenciar assuntos de uma forma mais vasta que de outro modo não seria possível.

Representação e Contactos no Estrangeiro

A ABP tem discussões regulares sobre condições económicas e financeiras com organizações multilaterais internacionais, tais como o Fundo Monetário Internacional, o Banco Mundial, o Banco Asiático para o Desenvolvimento e várias agências da Organização das Nações Unidas.

O Director Geral e os principais directores participam em fóruns e conferências internacionais e em reuniões de bancos centrais regionais e de outros reguladores financeiros, no que diz respeito a questões de bancos centrais regionais e especializados e de sistemas financeiros.

A ABP está a dar prioridade ao desenvolvimento, formação, ligação e relações informais com bancos centrais e outras instituições e agências estrangeiros.

Relações Públicas

A ABP continua a procurar formas de conseguir um maior entendimento das questões económicas e de banca por parte do público em geral, através dos meios de comunicação de massas e de outros.

Tenciona-se fortalecer a forma como os assuntos económicos são relatados na imprensa, continuando sempre que possível a educar os repórteres e outros contribuintes para o debate público sobre estas questões.

Como parte da estratégia global de comunicações, a ABP tenciona desenvolver um portal na internet que fornecerá uma vasta gama de informações sobre a ABP, cópias da legislação relevante e das instruções habilitantes, dados económicos e outros, bem como outras informações que permitam a potenciais investidores, à imprensa e a outras partes estarem bem informados sobre assuntos sob a jurisdição da ABP.

5. ETHICS AND VALUES

5.1 Good Governance

- ◆ The BPA will adhere to international standards of good governance.
- ◆ Members of the Governing Board will observe and foster high ethical standards.
- ◆ Members of the Governing Board will require integrity in financial and other reporting.
- ◆ The Governing Board will regularly verify that the BPA has appropriate processes in place to identify and manage potential and relevant risks.
- ◆ The quality and independence of the internal and external audit processes will be maintained.
- ◆ The Governing Board will foster constructive relationships with its stakeholders, and respect their interests within the fundamental purpose of the BPA.

5.2 Integrity and Honesty

- ◆ The BPA will seek to undertake all its functions with total professionalism, honesty and integrity.
- ◆ The BPA will conduct its affairs ethically and fairly, and respect all legal and other matters in preparing advice, which will be based on rigorous analysis.
- ◆ The BPA will respect confidentiality in all its dealings and take all reasonable precautions to prevent unauthorised access to any information received.

5.3 Openness

- ◆ The BPA will consult, listen, learn, and respond effectively to the needs of its stakeholders, customers, and the community at large.
- ◆ The BPA will strive to trust and be trustworthy

5. ÉTICA E VALORES

5.1 Boa Governação

- ◆ A ABP aderirá aos padrões internacionais de boa governação.
- ◆ Os Membros da Direcção observarão e fomentarão altos padrões éticos.
- ◆ Os Membros da Direcção exigirão integridade nos relatórios financeiros e outros.
- ◆ A Direcção verificará regularmente que a ABP tem os processos apropriados estabelecidos para identificar e gerir riscos potenciais e relevantes.
- ◆ A qualidade e a independência dos processos de auditoria interna e externa serão mantidas.
- ◆ A Direcção fomentará relações construtivas com as suas partes interessadas, respeitando os seus interesses de acordo com o objectivo fundamental da ABP.

5.2 Integridade e Honestidade

- ◆ A ABP procurará levar a cabo todas as suas funções com total profissionalismo, honestidade e integridade.
- ◆ A ABP conduzirá os seus negócios de forma ética e justa, respeitando todas as questões legais e não só aquando da preparação de pareceres, os quais serão baseados em análises rigorosas.
- ◆ A ABP respeitará a confidencialidade em todos os seus negócios, tomando todas as medidas razoáveis por forma a impedir o acesso não autorizado a quaisquer informações recebidas.

5.3 Abertura

- ◆ A ABP deverá consultar, ouvir, aprender e responder de modo efectivo às necessidades das suas partes interessadas, consumidores, e da comunidade em geral.
- ◆ A ABP fará todos os esforços no sentido de confiar e de ser confiável.

5.4 Prudence

- ◆ The BPA will exercise prudence in the execution of all its duties and responsibilities.

5.5 Transparency

- ◆ The BPA will implement its policies credibly and transparently to encourage public scrutiny and seek to be judged by the community as a fair institution.
- ◆ The BPA will advise and consult with those who can assist in the achievement of its objectives
- ◆ The BPA will strive to improve its communication with a broad cross-section of the community to ensure that it is fulfilling its role and duties in a sound manner.

5.6 Accountability

- ◆ The BPA will use its resources efficiently and effectively.
- ◆ The BPA will regularly review its performance and assess the cost-effectiveness of all its activities through a systematic process of planning, budgeting and performance measurement.
- ◆ The BPA will continue to ensure the effective functioning of an autonomous Internal Audit Office.
- ◆ The BPA will maintain high standards of financial reporting consistent with international best practices.

5.7 Progressive Employment Practices

- ◆ The BPA will develop a progressive and competitive work environment that motivates staff and recognises performance.
- ◆ The BPA will develop and implement personnel policies that will attract staff from the widest pool possible, respect equal opportunity principles and formulate clearly defined performance objectives, fair appraisal and remuneration structures.

5.4 Prudência

- ◆ A ABP exercerá prudência na execução de todos os seus deveres e responsabilidades.

5.5 Transparência

- ◆ A ABP implementará as suas políticas de forma credível e transparente, encorajando o escrutínio público e procurando ser vista pela comunidade como uma instituição justa.
- ◆ A ABP ouvirá pareceres e conselhos de quem a possa ajudar no atingir dos seus objectivos.
- ◆ A ABP fará esforços com o intuito de melhorar a sua comunicação com um grande sector abrangente da comunidade, de modo a garantir que está a desempenhar o seu papel e os seus deveres de uma maneira sólida.

5.6 Responsabilização

- ◆ A ABP usará os seus recursos de forma eficiente e efectiva.
- ◆ A ABP avaliará regularmente o seu desempenho e avaliará a eficácia em termos de custo das suas actividades, por meio de um processo sistemático de planeamento, orçamentação e medição de desempenho.
- ◆ A ABP continuará a assegurar o funcionamento efectivo de um Gabinete de Auditoria Interna autónomo.
- ◆ A ABP manterá elevados padrões no que toca a relatórios financeiros, de forma consistente com as melhores práticas internacionais.

5.7 Práticas de Emprego Progressivas

- ◆ A ABP desenvolverá um ambiente de trabalho progressivo e competitivo que motive os funcionários e reconheça o desempenho.
- ◆ A ABP desenvolverá e implementará políticas de pessoal que atraiam funcionários a partir do maior grupo de indivíduos possível, respeitará os princípios de igualdade de oportunidades e formulará objectivos de desempenho

- ◆ The BPA will maintain transparent recruitment procedures
- ◆ The BPA will be environmentally responsible
- ◆ The BPA will support the development of positive team relationships and encourage cooperation between individuals and functional areas to maximise the opportunity to achieve its goals.

claramente definidos, bem como estruturas de avaliação e remuneração justas.

- ◆ A ABP manterá processos de recrutamento transparentes.
- ◆ A ABP será responsável em termos ambientais.
- ◆ A ABP apoiará o desenvolvimento de relações de equipa positivas, encorajando a competição entre indivíduos e áreas funcionais, por forma a maximizar a oportunidade para atingir as suas metas.

APPENDIX

Legislation relevant to the BPA

UNTAET Regulation 2001/30 on the Banking and Payments Authority of East Timor

UNTAET Regulation 2000/8 on Bank Licensing and Supervision

UNTAET Regulation 2000/5 on the Licensing of Currency Exchange Bureaux

Decree-Law 20/2003 on the Legal Tender in Timor-Leste.

Publications of the BPA

Financial Market Indicators (daily)

Monetary Statistics (monthly)

Economic Bulletin, including statistical tables (quarterly)

Summary Financial Statements (quarterly)

Annual Report and Financial Statements (annually)

APÊNDICE

Legislação relevante para a ABP

Regulamento 2001/30 da UNTAET sobre a Autoridade Bancária e de Pagamentos de Timor-Leste

Regulamento 2000/8 da UNTAET sobre Licenciamento e Supervisão a Bancos

Regulamento 2000/5 da UNTAET sobre Licenciamento de Agências de Câmbio

Decreto-Lei 20/2003 sobre a Moeda Legal de Timor-Leste.

Publicações da ABP

Indicadores de Mercado Financeiro (diária)

Estatísticas Monetárias (mensal)

Boletim Económico, incluindo tabelas estatísticas (trimestral)

Resumo dos Resultados Financeiros (trimestral)

Relatório Anual e Resultados Financeiros (anual)

