

Centralna banka Crne Gore

Analiza i procjena potreba

Analiza usklađenosti i nedostataka u pripremi
za pristupanje EU

DeNederlandscheBank

EUROSYSTEM



Sadržaj

1 Rezime	3
2 Uvod	7
2.1 Kontekst	7
2.2 Cilj	7
2.3 Metodologija	8
2.4 Upravljanje projektom	10
3 Horizontalni nalazi i preporuke	11
3.1 Pregled	11
3.2 Ključni preduslovi za transformaciju	12
3.3 Zaključak: zahtjevan, ali ostvariv proces tranzicije	14
4 Strateški okvirni plan	15
Lista skraćenica	20

Stavovi izraženi u ovom dokumentu jesu stavovi angažovanih stručnjaka i ne predstavljaju nužno stavove Banka Holandije ili Nacionalne banka Belgije.

1 Rezime

Ova procjena potreba predstavlja stručnu analizu stepena spremnosti Centralne banke Crne Gore (CBCG) u odnosu na odabrane zadatke centralnog bankarstva za buduće učešće u Evropskom sistemu centralnih banaka (ESCB) a u kasnijoj fazi i u Eurosistemu, kao i u Jedinstvenom mehanizmu za superviziju (SSM) i Jedinstvenom mehanizmu za sanaciju (SRM). Obim procijenjenih zadataka slijedi strukturu Mreže funkcija Eurosistema¹ (ESFG), koja pruža taksonomiju osnovnih i funkcija koje omogućavaju obavljanje drugih funkcija koje vrše centralne banke ESCB-a.

Ova procjena, sprovedena u okviru bilateralne tehničke saradnje između CBCG, Banke Holandije (DNB) i Nacionalne banka Belgije (NBB), ima za cilj da pomogne CBCG u identifikovanju ključnih nedostataka i prioriteta, kao i u određivanju redoslijeda aktivnosti, te u tu svrhu pruža indikativni strateški plan, imajući u vidu cilj CBCG da postepeno usklađuje svoje okvire i prakse sa onima u okviru ESCB-a, Eurosistema, SSM-a i SRM-a. Kao takva, ova procjena ne predstavlja formalnu ocjenu usklađenosti, niti pruža konačnu potvrdu o usklađenosti sa zahtjevima ESCB-a ili Eurosistema.

U cjelini posmatrano, procjena ukazuje da je CBCG na kredibilnoj putanji ka integraciji u ESCB i Eurosistem, uz solidnu institucionalnu osnovu i snažnu posvećenost institucije. Visok nivo posvećenosti, osjećaja odgovornosti za proces i otvorenosti za promjene predstavljaju ključnu i prepoznatljivu snagu CBCG. Ovo pruža solidnu osnovu za zahtjevnju, ali ostvarivu tranziciju koja predstoji. Glavni izazov nije uspostavljanje funkcija kao takvih, već prije svega osnaživanje, integracija i operacionalizacija postojećih kapaciteta kako bi se zadovoljio viši intenzitet izvršavanja povezan sa učešćem u Eurosistemu i SSM-u.

Rješavanje ovog izazova zahtijeva strukturiranu i faznu transformaciju, uz ciljano jačanje kapaciteta i unaprijeđeno centralno upravljanje.

Posebno, analiza nedostataka je identifikovala:

- potrebu za daljim jačanjem kapaciteta u okviru osnovnih funkcija koje zahtijevaju naprednu analitičku, supervizorsku ili operativnu ekspertizu; posebno u oblastima pripreme i sprovođenja monetarne politike, gdje određene ključne funkcije još uvijek nijesu uspostavljene;
- značaj ubrzanja transformacije u oblasti podataka, IT-a, sajber bezbjednosti i digitalizacije, uz prelazak sa ručnih procesa i zastarjelog IT okruženja ka otpornijoj operativnoj i IT infrastrukturi;
- potrebu za jačanjem ljudskih resursa i strateškog planiranja radne snage radi povećanja otpornosti i agilnosti u ovoj oblasti, što predstavlja ključni preduslov za transformaciju.

Pored toga, uporedna analiza nivoa kadrovske popunjenosti sa uporedivim centralnim bankama u okviru Eurosistema pružila je strukturiran i kvantitativan uvid u raspodjelu resursa CBCG. Sveukupno, ova analiza je potvrdila postojanje čvrste polazne osnove u pogledu nivoa kadrovske popunjenosti, uz uglavnom uporedivu funkcionalnu pokrivenost i čvrstu osnovu u ključnim aktivnostima centralnog bankarstva. Istovremeno, rezultati su ukazali na ciljne oblasti u kojima može biti potrebno dalje usklađivanje, posebno kroz jačanje odabranih osnovnih funkcija i funkcija definisanih mandatom (u skladu sa nedostacima utvrđenim tokom procjene), uz istovremenu preraspodjelu resursa koji su trenutno alocirani na funkcije koje omogućavaju obavljanje drugih funkcija i funkcije podrške.

¹ ESFG pruža strukturiran pregled osnovnih funkcija koje centralne banke obavljaju u okviru Eurosistema.

U kvantitativnom smislu, procjena sugerše da je CBCG nešto manja od najmanjih centralnih banaka u okviru Eurosistema, za oko 10% do 20%. Iako ova razlika nije značajna, ona može ukazivati na operativne nedostatke. Učešće u Eurosistemu zahtijeva obavljanje širokog skupa funkcija, koje su u najvećoj mjeri obavezne i nediskrecionog karaktera, bez obzira na institucionalnu veličinu, što rezultira većim zahtjevima u pogledu kapaciteta. Ove nalaze, naravno, treba tumačiti s oprezom, jer rezultati uporedne analize nivoa kadrovske popunjenosti zavise od modela poslovanja specifičnih za svaku instituciju, stepena eksternalizacije i prethodnih organizacionih odluka.

Ključni preduslovi za sljedeću fazu uključuju:

Jasan i fazno strukturiran plan transformacije, zasnovan na poslovnim potrebama

Individualne stručne procjene na kojima se zasniva ovaj izvještaj definišu prioritetni skup aktivnosti u okviru osnovnih i funkcija koje omogućavaju obavljanje drugih funkcija. Tokom pripremne faze za integraciju u ESCB, fokus bi mogao biti na identifikaciji i otklanjanju trajnih nedostataka između nacionalnih i zahtjeva EU/ESCB-a, kao i na uspostavljanju usklađenih pravnih okvira, ključnih procesa i minimalnih operativnih kapaciteta. Ovo će biti važno u ključnim oblastima kao što su statistika i supervizija, a posebno i u oblasti IT-a i sajber bezbjednosti.

Za kasnije članstvo u Eurosistemu i u okviru SSM-a/SRB-a, fokus se pomjera ka pripremi za potrebne kapacitete u oblastima monetarne politike i plaćanja, kao i ka jačanju organizacione zrelosti, uključujući integraciju sistema, standardizaciju podataka, skalabilnost operacija i potpunu usklađenost sa zahtjevima Evropske centralne banke (ECB) i SRB-a u oblasti monetarne politike, supervizije i sanacije. To će, na primjer, podrazumijevati razvoj naprednih analitičkih kapaciteta, interoperabilnih IT sistema i

infrastrukturnih sistema za podatke – uključujući platnu infrastrukturu kao što je TARGET – kao i sposobnost učešća u zajedničkim operacijama i mehanizmima razmjene informacija, posebno u oblastima monetarne politike, supervizije, plaćanja i statistike. Biće potrebno dodatno jačanje i kapaciteta i resursa. Paralelno sa ovim fazama, potrebno je posvetiti adekvatnu pažnju horizontalnim temama i ključnim preduslovima kao što su ljudski resursi, upravljanje i digitalizacija.

Rano utvrđivanje prioriteta inicijativa od ključnog značaja, uz pravovremeno planiranje aktivnosti koje zahtijevaju duži period pripreme i realizacije (naročito u oblasti IT-a, podataka te ključnih funkcija platnog prometa i monetarne politike) biće od suštinskog značaja za izbjegavanje uskih grla i obezbjeđivanje pravovremenog usklađivanja. Imajući u vidu obim i složenost predstojećeg posla, i dalje je važno da se u svakom slučaju jasno razlikuju rezultati koje je neophodno ostvariti od onih koje bi bilo poželjno ostvariti.

Angažovanje ciljanih resursa i privremeno jačanje kapaciteta

Transformacija će zahtijevati dodatne kapacitete u ključnim oblastima. Angažovanje resursa treba da bude fokusirana na otklanjanje utvrđenih nedostataka u kapacitetima, uključujući nedostatak specijalizovanih stručnih znanja i ograničene kadrovske kapacitete u ključnim funkcijama. To može podrazumijevati privremeno jačanje kapaciteta radi realizacije prioritetnih projekata i reformi, naročito u oblastima u kojima su kapaciteti za implementaciju trenutno ograničeni. Istovremeno, potrebno je obratiti pažnju na to da se resursi usklade sa strateškim prioritetima i preraspodijele ka aktivnostima definisanim mandatom institucije. Ovaj ciljani pristup omogućiće CBCG da sprovede ključne reforme u predviđenom roku.

Kontinuirana saradnja sa uporedivim nacionalnim centralnim bankama članicama ESCB-a, uz ciljanu eksternu podršku

Bliska saradnja sa nacionalnim centralnim bankama članicama Eurosistema (NCB), npr. u okviru programa Zapadni Balkan 6 i tvining programa, treba da ima centralnu ulogu u podršci tranziciji CBCG, naročito u razvoju ključne ekspertize, operativnih praksi i institucionalnog usklađivanja. Takva saradnja omogućava pristup iskustvu, kredibilitetu i znanju specifičnom za dati kontekst, koje se ne može u potpunosti preslikati eksternim putem.

Istovremeno, eksterni partneri mogu da pruže ciljanu privremenu podršku, prvenstveno u cilju jačanja kapaciteta za realizaciju i podrške implementaciji. Njihova uloga treba da bude usmjerena na olakšavanje prelaska iz postojećeg stanja ka ciljanom modelu, što podrazumijeva preuzimanje operativnih aktivnosti i podršku programu tranzicije. To će omogućiti internim ekspertima da se fokusiraju na usklađenost, osmišljavanje procesa i izgradnju kapaciteta. Stoga je potrebno jasno razlikovati ključne funkcije centralne banke, koje je potrebno jačati internim kapacitetima ili razvijati kroz saradnju sa uporedivim nacionalnim bankama, od tranzicionih aktivnosti, kod kojih eksterna podrška može pružiti dodatnu vrijednost u pogledu kapaciteta, uspostavljanja odgovarajuće strukture i ubrzanja implementacije.

Dalji razvoj modela angažovanja resursa i operativnog modela kroz kombinovanje internih kapaciteta i eksterne podrške

CBCG bi mogla preći na operativni model koji objedinjuje snažnije interne ključne kapacitete i ciljanu eksternu podršku, naročito u oblastima koje zahtijevaju napredna tehnička ili specijalizovana stručna znanja. Na taj način, CBCG bi mogla da strateški bolje iskoristi podršku eksternih partnera, zajednička rješenja i tehničku saradnju, kada to doprinosi ubrzanju implementacije ili smanjenju njene složenosti.

Istovremeno, ovaj model treba da obezbijedi da se ključne funkcije i znanja zadrže ili postepeno stižu unutar institucije, čime se doprinosi njenoj dugoročnoj održivosti. Ravnoteža između ključnih funkcija, s jedne strane, i funkcija podrške ili funkcija koje omogućavaju obavljanje drugih funkcija, s druge strane, mogla bi se preispitati kako bi bila usklađena sa promjenljivim zahtjevima Eurosistema. Ovakav razvoj doprinijeće većoj efikasnosti i skalabilnosti tokom procesa transformacije.

Jačanje centralizovanog upravljanja i upravljanja zasnovanog na rezultatima i koordinacija programa transformacije

Imajući u vidu obim i složenost tranzicije, za CBCG bi bilo korisno da uspostavi centralizovanu funkciju upravljanja koja bi nadzirala utvrđivanje prioriteta, redosljed realizacije i raspodjelu resursa u okviru svih inicijativa. To je od posebnog značaja u slučajevima kada postoji izražena međuzavisnost između funkcija, kao i zbog rizika od fragmentacije tokom faze tranzicije. Takva centralizovana funkcija upravljanja biće od ključnog značaja za obezbjeđivanje djelotvorne koordinacije između linija poslovanja, a naročito između horizontalnih funkcija, kao što su IT, sajber bezbjednost, upravljanje podacima i ljudski resursi (HR), u kojima će ograničeni resursi, uz istovremeni rast potreba, vjerovatno dovesti do strukturnih uskih grla. U odsustvu snažnog centralnog utvrđivanja prioriteta i koordinacije, postoji značajan rizik od fragmentacije i međusobno konkurentnih inicijativa. Model upravljanja „od vrha ka dnu“, uz jasno praćenje napretka u odnosu na strateške prioritete, pomaže da se lakše prati da li je učinak na potrebnom nivou.

Ojačan okvir upravljanja omogućio bi da se ovi ograničeni kapaciteti raspoređuju u skladu sa institucionalnim prioritetima i razvojem zahtjeva Eurosistema. Istovremeno, okvir upravljanja treba da obezbijedi jasan uvid u napredak, rizike,

međuzavisnosti i ograničenja u realizaciji, čime se podržava pravovremeno i informisano donošenje odluka. Ključni preduslov u tom pogledu jeste razvoj strukturiranog okvira za praćenje zahtjeva i njihove implementacije, koji omogućava CBCG da tokom tranzicije prati i usmjerava usklađenost sa zahtjevima ESCB-a, Eurosistema i SSM-a/SRM-a. Ovaj pristup će omogućiti da se transformacija vodi kao koherentan i prioritetan program, a ne kao skup izolovanih inicijativa.

2 Uvod

Centralna banka Crne Gore (CBCG) se priprema za učešće u Evropskom sistemu centralnih banaka (ESCB) i, u konačnici, u Eurosistemu, kao i u Jedinstvenom mehanizmu za superviziju (SSM) i Jedinstvenom mehanizmu za sanaciju (SRM), u skladu sa širim ciljem pristupanja Crne Gore Evropskoj uniji (EU).

U tom kontekstu, ova analiza i procjena potreba pruža strukturiranu, na buduće potrebe usmjerenu analizu nedostataka institucionalnog okvira, procesa i kapaciteta CBCG, u odnosu na zahtjeve EU te prakse i standarde ESCB-a, Eurosistema i SSM-a/SRM-a. Procjena jasno ukazuje na postepeno povećanje operativnih kao i zahtjeva u oblasti upravljanja koji prate svaku fazu integracije.

2.1 Kontekst

U okviru redovnog dijaloga i tehničke saradnje unutar belgijsko-holandske konstitucije u Međunarodnom monetarnom fondu (MMF), CBCG je izrazila interesovanje za korišćenje eksterne podrške u cilju ostvarivanja svog strateškog cilja učešća u ESCB-u i, u kasnijoj fazi, u Eurosistem-u, SSM-u i SRM-u.

Kao odgovor na ovaj zahtjev, Banke Holandije (DNB) i Nacionalne banka Belgije (NBB) saglasile su se da ustupe svoju ekspertizu sa CBCG kroz strukturiranu analizu nedostataka (odnosno „analizu i procjenu potreba”).

Analiza i procjena potreba je osmišljena kao vježba zasnovana na iskazanim potrebama i zasnovana na radu eksperata, sa ciljem da pruži sveobuhvatan i strukturiran pregled institucionalnog okvira, procesa i kapaciteta CBCG. Sprovedena je u širem kontekstu puta evropskih integracija Crne Gore, uključujući i tekući angažman sa Evropskom komisijom u trenutku izrade ovog dokumenta.

Procjena je tokom cijelog procesa bila usko usklađena sa tekućim Programom za jačanje kapaciteta centralnih banaka na Zapadnom Balkanu koji finansira EU, a koji koordinira Deutsche Bundesbank u saradnji sa Evropskom komisijom, ECB-om i nacionalnim centralnim bankama ESCB-a koje učestvuju u programu. Program podržava pripremu centralnih banaka zemalja Zapadnog Balkana za integraciju u ESCB kroz jačanje njihovih institucionalnih, analitičkih i supervizorskih kapaciteta i njihovo usklađivanje sa najboljim međunarodnim i praksama Evropske unije. U okviru programa podržano je više stručnih posjeta, uključujući naročito sprovođenje procjene u kojoj su učestvovali i eksperti Narodne banke Slovačke.

Analiza i procjena potreba sprovedena je u periodu od septembra 2025. do juna 2026. godine.

2.2 Cilj

Cilj analize i procjene potreba bio je da pruži indikativnu i strukturiranu procjenu nivoa spremnosti CBCG u setu unaprijed definisanih oblasti centralnog bankarstva, zasnovanom na Mreži funkcija Eurosistema (ESFG).

U cilju podrške nastojanjima CBCG da se postepeno integriše u evropski institucionalni okvir, analiza i procjena potreba obuhvatila je procjenu spremnosti kroz tri različite, ali međusobno povezane faze:

1. Pristupanje Evropskoj uniji (EU) i učešće u Evropskom sistemu centralnih banaka (ESCB), sa fokusom na usklađivanje pravnog okvira i uspostavljanje potrebnih osnovnih funkcionalnih kapaciteta;

2. Priprema za učešće u Eurosistemu i članstvo u Ekonomskoj i monetarnoj uniji (EMU), što zahtijeva viši nivo organizacione zrelosti, operativnih kapaciteta i integracije sistema;
3. Dalje usklađivanje sa okvirima bankarske unije, uključujući Jedinstveni mehanizam za superviziju (SSM) i Jedinstveni mehanizam za sanaciju (SRM), što podrazumijeva dodatne supervizorske kapacitete, kapacitete za sanaciju i razmjenu informacija, kao i promjenu u supervizorskim nadležnostima.

Posebno je važno istaći da faza 1 nužno prethodi fazama 2 i 3, dok između dvije posljednje faze ne postoji unaprijed utvrđen redoslijed.

U ovom kontekstu, analiza i procjena potreba imala je za cilj da identifikuje oblasti koje su usklađene, kao i ključne nedostatke i razvojne prioritete, kako bi se CBCG podržala u kreiranju koherentnog puta transformacije sa jasno utvrđenim prioritetima i realistično strukturiranog po fazama, ka ova tri različita stadijuma integracije.

Ova analiza i procjena potreba ne predstavlja formalnu provjeru niti potvrdu usklađenosti i ne pruža uvjeravanje u pogledu usklađenosti sa zahtjevima ESCB-a, Eurosistema, SSM-a ili SRM-a. Umjesto toga, ona pruža strukturiranu perspektivu usmjerenu na buduće potrebe, sa ciljem da pruži osnovu za strateško donošenje odluka i podrži kontinuiranu institucionalnu spremnost i razvoj CBCG.

Analizu i procjenu potreba sprovedi su zajednički timovi eksperata iz DNB-a i NBB-a, oslanjajući se na svoje operativno iskustvo u okviru ESCB-a, Eurosistema, SSM-a i SRB-a. U oblasti platnog prometa, doprinos su dali i eksperti Narodne banke Slovačke. Analiza je zasnovana na

kombinaciji dokumentacije koju je dostavila CBCG, strukturiranih intervjua i razmjena sa zaposlenima u CBCG, kao i stručnih procjena zasnovanih na praksama uočenim u uporedivim centralnim bankama.

Ovaj pristup zasnovan na radu eksperata obezbijedio je da analiza i procjena potreba bude utemeljena na praktičnom iskustvu, uporednoj analizi sa relevantnim centralnim bankama i razumijevanju načina na koji se funkcije centralnog bankarstva primjenjuju u praksi, a ne samo na formalnom tumačenju zasnovanom na pravilima.

Pristup zasnovan na prioritetima

Imajući u vidu širinu i složenost tranzicije ka pristupanju EU, Eurosistemu i učešću u SSM-u/SRM-u, u okviru analize i procjene potreba primijenjen je pristup zasnovan na prioritetima. Fokus je bio na oblastima koje se smatraju najvažnijim za napredak CBCG, te stoga pristup nije imao za cilj da bude iscrpan, već usmjeren na podršku donošenju odluka. Kao i svaka procjena zasnovana na radu eksperata, analiza i procjena potreba ima inherentna ograničenja i zavisi od informacija koje su bile dostupne tokom procesa procjene. Stoga je treba tumačiti imajući u vidu obim, kvalitet i potpunost ulaznih informacija na kojima se zasniva, a gdje je to relevantno, dopuniti detaljnijim provjerama usklađenosti u kasnijoj fazi.

Nalazi imaju za cilj da podrže kontinuirani dijalog i posluže kao osnova za razmatranja CBCG o sopstvenom institucionalnom razvoju. Treba ih tumačiti kao neobavezujuće stručne preporuke, koje ne dovode u pitanje bilo koju formalnu procjenu ili odluku donijetu na nivou EU.

2.3 Metodologija

Analiza i procjena potreba sprovedena je korišćenjem strukturirane i dosljedne metodologije koja kombinuje analizu dokumentacije, strukturirane intervju i stručne procjene, primijenjene u svim oblastima u skladu sa Mrežom funkcija Eurosistema (ESFG). ESFG pruža standardizovanu taksonomiju funkcija centralnog bankarstva, čime se obezbjeđuju dosljednost i uporedivost kroz cijelu procjenu.

Procjena je obuhvatila 13 primarnih oblasti.

Ovo je dopunjeno manjim brojem mini-procjena u posebno oblastima. Pored toga, sprovedena je uporedna analiza nivoa kadrovske popunjenosti, zasnovana na Katalogu funkcija Eurosistema i SSM-a (ESIF). Kompletan spisak oblasti obuhvaćenih procjenom nalazi se u tabeli 1.

Tabela 1

Primarne oblasti procjene
■ Makroekonomska i finansijska istraživanja i prognozirane ■ Sprovođenje monetarne politike i upravljanje imovinom ■ Statistika i izvještavanje o podacima ■ Novčanice i kovani novac ■ Platni sistemi i sistemi poravnanja hartija od vrijednosti; derivati ■ Finansijska stabilnost i makroprudencijalna supervizija ■ Supervizija banaka ■ Sprečavanje pranja novca ■ Sanacija ■ Finansijsko računovodstvo i izvještavanje ■ Informacione tehnologije i digitalna infrastruktura ■ Sajber bezbjednost i operativna otpornost ■ Ljudski resursi
Mini-procjene
■ Planiranje i kontroling ■ Interna revizija ■ Komunikacija ■ Upravljanje informacijama ■ Nabavke ■ Međunarodna i evropska saradnja
Ostalo
■ Uporedna analiza nivoa kadrovske popunjenosti

Vodeći metodološki princip za sprovođenje procjena bila je primjena dvostruke analitičke perspektive:

- „Raditi prave stvari“ ili procjena usklađenosti mandata, funkcija i institucionalnog okvira CBCG sa relevantnim očekivanjima EU i onima koja se odnose na ESCB;
- „Raditi prave stvari na pravi način“ ili procjena zrelosti, djelotvornosti i robusnosti procesa, okvira upravljanja i operativnih kapaciteta.

Ovo je omogućilo da procjena prevaziđe isključivo formalnu perspektivu usklađenosti i obuhvati stepen u kojem su funkcije efektivno operacionalizovane, skalabilne i integrisane unutar institucije.

Proces je po svojoj prirodi bio zasnovan na saradnji, uz kontinuiranu interakciju između zaposlenih u CBCG i timova DNB-a/NBB-a. Nalazi su zasnovani na kombinaciji dokumentacije, strukturiranih razmjena i iterativne validacije, čime je obezbijeđeno da procjena bude zasnovana na činjenicama i u potpunosti sagledana u institucionalnom kontekstu CBCG. Ovaj pristup zasnovan na saradnji imao je za cilj da procijeni i podrži međusobno razumijevanje preuzimanje odgovornosti za utvrđene razvojne prioritete i, što je posebno važno, prenos znanja.

Dosljedan pristup primijenjen je u svim oblastima obuhvaćenim procjenom:

- Pripremna faza: pregled dokumentacije koju je dostavila CBCG, identifikacija relevantnog evropskog referentnog okvira i priprema strukturiranih razmjena;
- Faza procjene : kombinacija strukturiranih intervju (uživo i na daljinu) sa zaposlenima u CBCG na različitim funkcijama i hijerarhijskim nivoima, analiza prateće dokumentacije i primjena stručnih procjena zasnovanih na iskustvu u okviru ESCB-a, Eurosistema i SSM-a;

- Faza izvještavanja: objedinjavanje nalaza u strukturirana zapažanja, uključujući identifikaciju oblasti usklađenosti, nedostataka i razvojnih prioriteta. Nacrt nalaza razmotren je sa predstavnicima CBCG kako bi se obezbijedila njihova tačnost i odgovarajuća kontekstualizacija.

Radi obezbjeđivanja robusnosti i dosljednosti, rezultati su preispitani kroz više oblasti, a zatim podvrgnuti procesu osiguranja kvaliteta koju je sproveo zajednički tim DNB-a i NBB-a za kontrolu kvaliteta. Pored toga, objedinjavanjem svih procjena po pojedinačnim oblastima identifikovane su horizontalne teme i sistemska zapažanja.

Takođe, procjena je obuhvatila kvantitativnu uporednu analizu zasnovanu na Mreži funkcija Eurosistema (ESFG), kojom je izvršeno poređenje raspodjele internih resursa CBCG po funkcijama sa raspodjelom internih resursa u odabranim uporedivim centralnim bankama Eurosistema sa sličnim mandatom i institucionalnom veličinom. Ova uporedna analiza pružila je dodatnu perspektivu raspodjele resursa CBCG i omogućila identifikaciju potencijalnih oblasti u kojima je potrebno izvršiti preraspodjelu resursa.

Metodologija je u cjelini osmišljena tako da obezbijedi analitičku rigoroznost, praktično iskustvo i uporednu analizu sa uporedivim centralnim bankama, kako bi se CBCG pružila strukturisana osnova, usmjerena na buduće potrebe, za planiranje procesa transformacije.

2.4 Upravljanje projektom

Pored više od pedeset eksperata koji su dali doprinos, upravljanje projektom obuhvatalo je nekoliko funkcija kako bi se osiguralo ostvarenje cilja kvalitet procesa:

- Upravni odbor sastavljen od predstavnika CBCG, NBB-a, DNB-a i Programa Zapadni Balkan 6;
- Tim za koordinaciju projekta, čiji su članovi rukovodioci projekta iz CBCG, NBB-a i DNB-a, a kojim zajednički rukovode NBB i DNB;
- Zajednički tim DNB-a i NBB-a za osiguranje kvaliteta.

3 Horizontalni nalazi i preporuke

3.1 Pregled

Ovaj dio sažima glavne horizontalne nalaze i preporuke proistekle iz trinaest primarnih oblasti procjene i šest mini-procjena. Detaljne stručne analize dostavljene su CBCG u odvojenim izvještajima o analizi i procjeni potreba. U poglavlju 4, ovi nalazi pretočeni su u okvirni plan transformacije strukturiran po fazama.

U cjelini posmatrano, procjena ukazuje da je CBCG na kredibilnoj putanji ka integraciji u ESCB i Eurosistem, uz solidnu institucionalnu osnovu i snažnu posvećenost institucije.

Suštinski izazov se u manjoj mjeri odnosi na uspostavljanje funkcija, a više na osnaživanje, integraciju i operacionalizaciju postojećih kapaciteta (uz značajan izuzetak pripreme i sprovođenja monetarne politike) kako bi se odgovorilo na veće zahtjeve u pogledu obavljanja funkcija povezanih sa učešćem u Eurosistemu i SSM-u/SRM-u.

Čvrsta institucionalna osnova

U svim ključnim funkcijama centralnog bankarstva, CBCG ima čvrstu operativnu osnovu, a stepen njene usklađenosti s međunarodnim i evropskim praksama u velikoj je mjeri uporediv s relevantnim standardima.

Ključne oblasti – uključujući finansijsku stabilnost, superviziju, plaćanja i makroekonomsku analizu – su:

- uspostavljene i funkcionalne;
- podržane posvećenim i kompetentnim zaposlenima; i
- zasnovane na postojećim strukturama upravljanja i procesima.

Jedan izuzetak predstavlja oblast pripreme i sprovođenja monetarne politike, imajući u vidu da Crna Gora trenutno koristi euro kao zvaničnu valutu, ali nije članica Eurosistema.

Važno je istaći da CBCG ne počinje od nulte osnove, već se može osloniti na funkcionalno institucionalno jezgro, koje predstavlja vjerodostojnu osnovu za postepenu konvergenciju ka učešću u ESCB-u i Eurosistemu, SSM-u i SRM-u.

Ključna snaga koja izdvaja CBCG u svim oblastima jeste visok nivo posvećenosti, preuzimanja odgovornosti i otvorenosti za promjene:

- snažna uključenost rukovodstva;
- otvorenost za eksternu ekspertizu i saradnju;
- aktivna reformska agenda i konkretni rezultati.

Ovo predstavlja ključni faktor uspjeha, budući da uspješna konvergencija zahtijeva dugoročno održavanje institucionalne posvećenosti i angažovanosti.

Kao primjer, navodimo da se u oblasti plaćanja, iako i dalje postoje nedostaci u implementaciji, može konstatovati da je CBCG tokom perioda obuhvaćenog procjenom uvela SEPA plaćanja i takođe uspješno uvela TARGET Instant Payment Settlement (TIPS) clone. Ovo pokazuje snažnu posvećenost i usmjerenost na predviđanje i sprovođenje integracije u ESCB i Eurosistem i predstavlja važnu prekretnicu u usklađivanju Crne Gore sa zahtjevima i standardima ESCB-a i Eurosistema.

Glavni izazov: zrelost, skalabilnost i integracija

Procjena je dosljedno pokazala da se glavni nedostaci ne odnose na postojanje osnovnih ključnih funkcija (osim, ponovo, pripreme i sprovođenja monetarne politike), već prije na:

- nivo njihove zrelosti;
- stepen formalizacije i standardizacije; i
- sposobnost njihovog daljeg razvoja i integracije na nivou cijele organizacije.

U više oblasti, procesi i dalje:

- ostaju djelimično manuelni ili nedovoljno automatizovani;
- podržani su fragmentisanim alatima i okruženjima za rad sa podacima; i
- još uvijek nijesu u potpunosti integrisani u sve funkcije.

Kao rezultat toga, transformacija se prvenstveno odnosi na modernizaciju, integraciju i osnaživanje postojećih kapaciteta radi njihovog usklađivanja sa standardima i procesima Eurosistema, a ne na uspostavljanje novih funkcija.

Privremena i strukturna ograničenja kapaciteta i pritisak na realizaciju

U svim oblastima ponavlja se nalaz od strukturnog značaja, koji se odnosi na postojanje ograničenja kapaciteta koja utiču na sposobnost organizacije da sprovede transformaciju potrebnom dinamikom.

Ona uključuju:

- ograničene kadrovske kapacitete u ključnim specijalizovanim funkcijama;
- koncentraciju stručnog znanja kod malog broja ključnih pojedinaca;
- izazove u pogledu proširenja aktivnosti i razvoja naprednih kapaciteta.

Iako su ova ograničenja očekivana imajući u vidu veličinu CBCG, ona rezultiraju visokim intenzitetom sprovođenja aktivnosti, imajući u vidu da učešće u Eurosistemu zahtijeva obavljanje širokog skupa funkcija, koje su u najvećoj mjeri obavezne i nediskrecionog karaktera, nezavisno od veličine institucije.

U ovom kontekstu, ključno ograničenje ne odnosi se na strateško usmjerenje ili posvećenost, već na strukturnu sposobnost apsorpcije novih zahtjeva i kapacitet za njihovo sprovođenje.

Raspodjela resursa i ravnoteža između ključnih funkcija i funkcija koje omogućavaju njihovo obavljanje

Procjena ukazuje na relativnu neravnotežu u raspodjeli resursa između ključnih funkcija, funkcija koje

omogućavaju obavljanje drugih funkcija i funkcija podrške, pri čemu određene funkcije koje omogućavaju obavljanje drugih funkcija i funkcije podrške imaju relativno veću zastupljenost resursa, dok su kapaciteti u pojedinim ključnim funkcijama i aktivnostima definisanim mandatom ograničeni.

Uporedna analiza nivoa kadrovske popunjenosti u odnosu na uporedive centralne banke potvrdila je da:

- je ukupni nivo kadrovske popunjenosti u CBCG umjereno niži u odnosu na uporedive institucije (za između 10% i 20%); i
- postoji prostor za preraspodjelu resursa ka prioritetnim funkcijama (ključnim i drugim funkcijama).

Ovo ukazuje na strukturnu nedovoljnu razvijenost kapaciteta i potvrđuje potrebu za ciljanim jačanjem kapaciteta, određivanjem prioriteta i preraspodjelom resursa u skladu sa razvojem zahtjeva Eurosistema.

3.2 Ključni preduslovi za transformaciju

Upravljanje transformacijom i operativni model

Naredna faza tranzicije zahtijeva promjenu modela upravljanja, uz prelazak na:

- centralizovan i proaktivan model za upravljanje;
- snažniju prioritizaciju i odgovarajuće fazno planiranje inicijativa; i
- aktivno upravljanje međuzavisnostima i ograničenjima u pogledu institucionalnih kapaciteta.

Kako bi se to ostvarilo, CBCG će morati da:

- uspostavi centralnu funkciju za upravljanje transformacijom (eng. cockpit);
- unaprijedi upravljanje programom transformacije i mehanizme za određivanje prioriteta;
- obezbijedi koordinaciju između linija poslovanja i horizontalnih funkcija, naročito u oblastima informacionih tehnologija (IT) i upravljanja ljudskim resursima (HR);
- uspostavi strukturirani okvir za praćenje zahtjeva i njihove implementacije, kako bi se obezbijedila usklađenost sa standardima ESCB-a, Eurosistema i SSM-a/SRB-a; i

- prati ostvarivanje međufaza i krajnjih ciljeva programa transformacije putem definisanog skupa pokazatelja, te po potrebi preduzima korektivne mjere.

Uporedo sa tim, potrebno je da se operativni model razvija u pravcu uspostavljanja odgovarajuće ravnoteže između:

- jačanja ključnih internih kapaciteta; i
- ciljano angažovane eksterne podrške radi privremenog jačanja kapaciteta i podrške sprovođenju transformacije.

Ovo se odnosi i na odluke o potencijalnoj eksternalizaciji aktivnosti koje nijesu dio osnovnih djelatnosti, a koje bi trebalo razmatrati sa stanovišta strateške alokacije resursa i transformacije.

Ljudski resursi i raspodjela radne snage

Ljudski resursi predstavljaju ključni faktor koji omogućava sprovođenje transformacije, ali istovremeno mogu predstavljati i potencijalno usko grlo u procesu tranzicije.

Iako institucija raspolaže stručnim, posvećenim i kvalitetnim kadrom, suočava se sa sljedećim izazovima:

- ograničenim strateškim planiranjem radne snage;
- ograničenim kapacitetima u pojedinim oblastima;
- koncentracijom stručnih znanja i ekspertize kod pojedinaca (rizik ključnog lica);
- neusklađenošću postojeće kadrovske strukture sa promjenjivim zahtjevima Eurosistema.

Uporedna analiza pokazuje da CBCG posluje sa relativno racionalnim modelom kadrovske popunjenosti, što dodatno potvrđuje potrebu za:

- ciljanim zapošljavanjem i razvojem kompetencija;
- unapređenjem interne mobilnosti, prekvalifikacije i prenosa znanja;
- privremenim jačanjem kapaciteta tokom faze tranzicije.

Stoga je ključni izazov obezbijediti da se institucionalni kapaciteti razvijaju u skladu sa rastućom složenosti i intenzitetom sprovođenja aktivnosti, kako tokom tranzicionog perioda, tako i nakon uspostavljanja redovnog operativnog modela.

Zahtjevi za ove faze se razlikuju.

Dodatni strukturni faktor odnosi se na razlike u operativnim modelima između uporedivim institucijama. Konkretno, više centralnih banaka Eurosistema primjenjuje model eksternalizacije za određeni broj aktivnosti podrške (kao što su ugostiteljske usluge, upravljanje objektima ili fizičko obezbjeđenje), dok se ove funkcije u CBCG u najvećoj mjeri obavljaju internim resursima.

Iako ovakav model odražava legitimne institucionalne izbore, on ima važne implikacije. Prvo, ove aktivnosti uključene su u ukupan broj zaposlenih u CBCG, zbog čega podatke o kadrovskoj popunjenosti treba tumačiti imajući u vidu ovaj širi funkcionalni obuhvat. Drugo, interno upravljanje ovim aktivnostima nameće dodatne zahtjeve horizontalnim funkcijama, naročito HR i IT funkcijama, koje obezbjeđuju podršku u zapošljavanju, administraciji i upravljanju pristupom.

U tom kontekstu, postepena transformacija modela obezbjeđivanja resursa za odabrane aktivnosti koje nijesu dio osnovnih djelatnosti mogla bi omogućiti CBCG da preusmjeri interne kapacitete na osnovne funkcije i funkcije definisane mandatom, uz istovremeno smanjenje opterećenja horizontalnih funkcija podrške i stvaranje prostora za jačanje specijalizovanih kapaciteta neophodnih za učešće u Eurosistemu.

IKT i sajber bezbjednost – ključna oblast za unapređenje

Informaciono-komunikacione tehnologije (IKT) i sajber bezbjednost predstavljaju istovremeno ključni faktor uspjeha i potencijalno strukturno usko grlo u procesu tranzicije.

Iako su osnovni preduslovi uspostavljeni i u velikoj mjeri usklađeni sa uporedivim institucijama, postojeće stanje i dalje karakterišu:

- fragmentisanost;
- djelimično manuelni procesi; i
- nedovoljna skalabilnost i integrisanost.

IKT okruženje se trenutno nalazi u relativno ranoj fazi razvoja u pogledu integracije sistema, arhitekture podataka i automatizacije poslovnih procesa. Ograničenja u oblastima integracije podataka, analitičkih alata i cjelovitih digitalnih radnih tokova (eng. end-to-end digital workflows) umanjuju operativnu efikasnost, ograničavaju mogućnost skaliranja i povećavaju oslanjanje na manuelnu obradu podataka i pojedinačna stručna znanja.

Istovremeno, zahtjevi će se značajno povećavati, kako po obimu tako i po složenosti, naročito u sljedećim oblastima:

- sajber bezbjednost i operativna otpornost;
- infrastruktura, interoperabilnost i učešće u zajedničkim platformama;
- upravljanje podacima i izvještavanje, uključujući usklađivanje sa standardima Eurosistema.

Učešće u Eurosistemu i SSM-u podrazumijeva izvršavanje širokog spektra obaveznih i visoko integrisanih funkcija, koje zahtijevaju sisteme koji nijesu samo usklađeni sa propisanim zahtjevima, već i u potpunosti interoperabilni, automatizovani i skalabilni. U tom kontekstu, postojeća ograničenja mogu postati ključni ograničavajući faktor za implementaciju novih procesa i ispunjavanje zahtjeva u oblasti izvještavanja, analitike i operativnog funkcionisanja.

Iz tog razloga, oblast IKT-a potrebno je prepoznati kao strateški prioritet i postepeno jačati, kako u pogledu institucionalnih kapaciteta, tako i u pogledu stručnih i tehničkih sposobnosti. Ključni prioriteti uključuju:

- razvoj koherentne, usklađene arhitekture podataka i informacionih sistema na nivou institucije;
- ubrzanje digitalizacije i automatizacije ključnih poslovnih procesa;
- jačanje okvira za sajber bezbjednost i operativnu otpornost; i
- modernizaciju infrastrukture radi obezbjeđivanja skalabilnosti i integracije sa sistemima Eurosistema.

Imajući u vidu obim i složenost ovih promjena, IKT predstavlja istovremeno funkciju podrške i jedan od ključnih faktora koji će odrediti sposobnost CBCG da uspješno sprovede proces transformacije. Ukoliko se ovoj oblasti ne posveti odgovarajući prioritet i ne obezbijedi njeno pravovremeno jačanje, postoji rizik da postane značajno ograničenje za ostvarivanje planiranih reformi. Nasuprot tome, uz odgovarajuća ulaganja i efikasno upravljanje, IKT može postati snažan pokretač procesa konvergencije.

3.3 Zaključak: zahtjevan, ali ostvariv proces tranzicije

Procjena potvrđuje da se CBCG nalazi na kredibilnom i jasno opredijeljenom putu ka usklađivanju sa evropskim standardima centralnog bankarstva.

Tranzicija će biti:

- zahtjevana, zbog obima, složenosti i međuzavisnosti uključenih aktivnosti;
- resursno intenzivna, naročito u pogledu ljudskih kapaciteta i IT sposobnosti; i
- uslovljena kontinuiranim određivanjem prioriteta.

Istovremeno, tranzicija se može ostvariti pod uslovom da se:

- pravovremeno preduzmu mjere za prevazilaženje ograničenja u kapacitetima;
- unaprijede i u svakodnevno upravljanje (planiranje, sprovođenje, praćenje i usmjeravanje) ugrade mehanizmi upravljanja i određivanja prioriteta; i
- proces transformacije vodi kao koherentan i fazno strukturiran program.

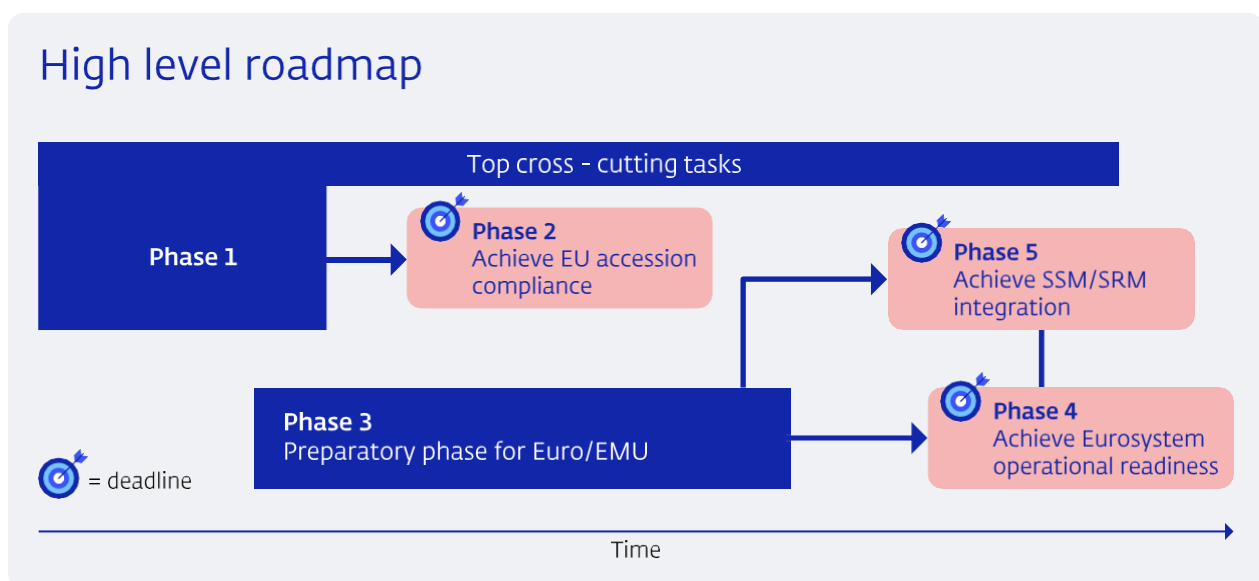
Ukratko, CBCG raspolaže jasnim strateškim usmjerenjem, posvećenošću i čvrstim osnovama za sprovođenje transformacije. Naredna faza podrazumijeva obezbjeđivanje pune usklađenosti kapaciteta, redosljeda sprovođenja aktivnosti i potrebne podrške, kako bi se osigurala nesmetana, efikasna i održiva konvergencija.

4 Strateški okvirni plan

U nastavku je predstavljen indikativni fazni okvirni plan koji objedinjuje ključne preporuke eksperata u odnosu na najznačajnije nedostatke koji su utvrđeni tokom analize i procjene potreba. Ovaj okvirni plan treba posmatrati kao strateški okvirni plan i nije zamišljen da obuhvati sve

pojedinačne preporuke eksperata, koje su sadržane u njihovim zasebnim izvještajima o procjeni. Njegova svrha je da prikaže hijerarhiju prioriteta, ključne projekte i logičan redosljed njihovog sprovođenja.

Slika 1



S tim u vezi, okvirni plan strukturisan je tako da pravi razliku između: (i) ranog pokretanja aktivnosti na uspostavljanju kapaciteta čija implementacija zahtijeva duži vremenski period; (ii) otklanjanja nedostataka u usklađenosti sa zahtjevima za pristupanje Evropskoj uniji; i (iii) pripreme za dodatne zahtjeve Eurosistema i SSM-a. Preciznije, razlikuje se pet faza (Slika 1):

Faza 1 – Pripremna horizontalna osnova.

Uspostaviti minimalne horizontalne kapacitete neophodne za sprovođenje programa transformacije: centralizovano upravljanje programom i određivanje prioriteta, dovoljne kapacitete za implementaciju (uključujući privremeno jačanje resursa), definisanu ciljnu IT i arhitekturu podataka, kao i matricu okvira za praćenje zahtjeva u odnosu na različite ciljeve.

Faza 2 – Postizanje usklađenosti sa zahtjevima za pristupanje Evropskoj uniji

Do ove faze potrebno je otkloniti ključne nedostatke u usklađenosti sa zahtjevima Evropske unije i ESCB-a, identifikovane tokom analize i procjene potreba.

Faza 3 – Priprema za pristupanje Eurosistemu.

Pokrenuti razvoj kapaciteta koji nisu neophodni za pristupanje Evropskoj uniji, ali čije uspostavljanje zahtijeva duži vremenski period (monetarna politika, sistemi, podaci i stručna ekspertiza).

Faza 4 – Postizanje operativne spremnosti za Eurosistem. Do ove faze potrebno je uspostaviti minimalne operativne kapacitete neophodne za funkcionisanje u okviru Eurosistema.

Faza 5 – Integracija u SSM/SRM.

Do ove faze potrebno je uspostaviti dodatne kapacitete u oblasti supervizije i sanacije banaka koji su neophodni za učešće u SSM-u i SRM-u. Učešće u SSM-u i SRM-u može zahtijevati preraspodjelu nadležnosti, pri čemu će supervizorske prakse biti sve više usklađivane s metodologijama ECB-a/SSM-a, a prakse sanacije sa očekivanjima SRB-a u okviru SRM-a.

Određivanje redosljeda aktivnosti – Važno je naglasiti da Faza 2 nužno prethodi fazama 4 i 5, pri čemu ne postoji unaprijed definisan redoslijed između posljednje dvije faze (iako su međusobno povezane, budući da realizacija Faze 4 podrazumijeva sprovođenje Faze 5). Pored toga, Faza 4 u značajnoj mjeri zavisi od uspješne realizacije rezultata Faze 3, dok realizacija svih faza u značajnoj mjeri zavisi od isporuke rezultata Faze 1.

Faza 1 – Pripremna horizontalna osnova

Uspostaviti minimalne horizontalne kapacitete neophodne za sprovođenje programa transformacije.

Ključni horizontalni zadaci

- **Uspostaviti centralnu funkciju za upravljanje transformacijom**, odgovornu za utvrđivanje prioriteta, planiranje redosljeda sprovođenja aktivnosti, upravljanje međuzavisnostima i praćenje implementacije svih projekata povezanih sa procesom pristupanja Evropskoj uniji u oblastima poslovanja, upravljanja ljudskim resursima, informaciono-komunikacionih tehnologija (IKT) i finansija. Definirati prioritete, raspodjelu resursa, sistem praćenja rezultata i izvještavanja rukovodstva.
- **Ojačati sistem praćenja transformacije uspostavljanjem okvira za praćenje zahtjeva i njihove implementacije**: CBCG treba da uspostavi matricu za praćenje zahtjeva i njihove implementacije koja povezuje strateške ciljeve sa identifikovanim nedostacima, preporukama i odgovarajućim inicijativama, uz jasno definisane nosioce odgovornosti, ključne faze realizacije i rokove, omogućavajući time višem rukovodstvu da

na strukturiran i transparentan način upravlja procesom transformacije.

- **Usvojiti plan razvoja ciljne arhitekture podataka i informacionih tehnologija na nivou cijele Banke**: definisati koherentnu i bezbjednu ciljnu arhitekturu koja obuhvata integrisanu arhitekturu podataka, jasno utvrđeno vlasništvo nad podacima, digitalizaciju poslovnih tokova i automatizaciju manualnih procesa, te započeti njenu implementaciju.
- **Pozicionirati funkciju upravljanja ljudskim resursima kao funkciju koja omogućava sprovođenje transformacije**, a ne samo kao funkciju operativne podrške. Razviti sistem planiranja radne snage, planiranja zapošljavanja, upravljanja učinkom i talentima, digitalizovati HR procese, te uspostaviti privremeni mehanizam zamjene zaposlenih koji će biti angažovani na projektnim aktivnostima, kako bi se obezbijedio kontinuitet redovnog poslovanja.
- **Uspostaviti osnovni okvir za upravljanje informacijama na nivou cijele Banke** prije pokretanja obimnije digitalizacije poslovnih procesa: definisati vlasništvo nad informacijama, njihovu klasifikaciju, pravila pristupa, čuvanja i upravljanja tokom životnog ciklusa informacija, a zatim na toj osnovi razvijati digitalne poslovne procese.
- **Uspostaviti ciljne mehanizme stručne podrške kroz saradnju sa partnerskim institucijama i angažovanje eksterne ekspertize** u oblastima od ključnog značaja.

Faza 1 – Prioritetne aktivnosti po funkcijama

- **Upravljanje ljudskim resursima (HR)** – sprovesti transformaciju funkcije upravljanja ljudskim resursima, sa fokusom na jačanje upravljačkog okvira za HR, planiranje radne snage, upravljanje učinkom i talentima, kao i unapređenje HR izvještavanja.
- **Upravljanje informacijama** – najprije sprovesti okvir za upravljanje informacijama, a zatim razvijati kapacitete za upravljanje informacijama i digitalizovati poslovne tokove. Potpuno integrisani informacioni sistemi nijesu preduslov za pristupanje Evropskoj uniji niti za uključivanje u ESCB.

- **Javne nabavke** – unaprijediti nadzor nad upravljanjem cjelokupnim životnim ciklusom ugovora.
- **Informacione tehnologije i sajber bezbjednost** – definisati ciljnu arhitekturu i uspostaviti program usklađivanja zasnovan na upravljanju IT rizicima, počev od uspostavljanja upravljačkog okvira, upravljanja identitetima i pristupom, primjene kriptografskih mjera, upravljanja ranjivostima i bezbjednosnim zakrpama, kao i utvrđivanja osnovnih načela za razvoj arhitekture informacionih sistema.
- **Međunarodna i evropska saradnja** – pokrenuti projekat uspostavljanja jedinstvenog institucionalnog predstavljanja CBCG i koordinacije učešća u radu odbora, koji obuhvata: pripremu materijala za sastanke i izvještavanje nakon sastanaka, standardizovane obrasce, upravljanje dokumentacijom i obezbjeđivanje potrebnih kadrovskih kapaciteta za buduće aktivnosti u okviru odbora

Faza 2 – Pristupanje Evropskoj uniji zasnovano na usklađivanju sa zahtjevima EU

Svrha: Otkloniti ključne nedostatke u usklađenosti sa zahtjevima EU/ESCB, identifikovane tokom analize i procjene potreba.

Prioritetne aktivnosti po funkcijama

- **Makroekonomska i finansijska istraživanja i prognoziranje** – redefinisati prioritete u oblasti istraživanja i publikacija, te snažnije integrisati funkciju prognoziranja u redovne osnovne aktivnosti.
- **Statistika** – otkloniti nedostatke u izvještavanju povezane sa procesom pristupanja Evropskoj uniji i ojačati upravljanje kvalitetom statističkih podataka. Unaprijediti mogućnost revizije i provjerljivosti procesa izrade statistike, posebno u oblasti eksterne statistike.
- **Platni sistemi** – unaprijediti prikupljanje i obradu podataka o plaćanjima od domaćih pružalaca platnih usluga (PSP), u skladu sa zahtjevima Direktive o platnim uslugama (PSD2) i potrebama budućeg izvještavanja prema EBA-i. Ojačati saradnju sa komercijalnim bankama i kartičnim šemama radi unapređenja kapaciteta za praćenje i obezbjeđivanja sveobuhvatnog nadzora nad ovom oblašću.
- **Finansijska stabilnost / makroprudencijalna supervizija** – ažurirati okvir politika, uskladiti definicije podataka sa zahtjevima ESRB-a, obezbijediti pristup podacima iz registara nepokretnosti, te ciljano unaprijediti analitičke kapacitete, sa ciljem postizanja minimalnog nivoa usklađenosti neophodnog za izvršavanje makroprudencijalnih nadležnosti.
- **Prudencijalna supervizija banaka** – otkloniti preostale nedostatke u usklađenosti sa zahtjevima EU u oblasti prudencijalne supervizije, na osnovu relevantnog zakonodavstva i smjernica EU; ojačati kapacitete za unapređenje procesa supervizorskog pregleda i ocjene (SREP) i potrebne stručnosti; unaprijediti razmjenu informacija u kriznim situacijama i procedure za obezbjeđivanje propisanog postupka u okviru supervizorskih aktivnosti; smanjiti pritisak usljed nedostatka zaposlenih. Unaprijediti prikupljanje i obradu supervizorskih podataka radi ispunjavanja zahtjeva za izvještavanje prema EBA-i.
- **Sprečavanje pranja novca i finansiranja terorizma (SPNFT)** – izraditi strateški plan sa tranziciju ka primjeni zahtjeva Regulative o SPN prije jula 2027. godine; ojačati pravnu i stratešku podršku, kao i podršku u oblasti analitike podataka; ažurirati i unaprijediti priručnik za nadzor SPN-a; modernizovati alate i formalizovati proaktivniji supervizorski pristup u komunikaciji sa subjektima izvještavanja. Unaprijediti prikupljanje i obradu supervizorskih podataka radi ispunjavanja zahtjeva za izvještavanje prema EBA-i.
- **Sanacija kreditnih institucija** – završiti preostale aktivnosti na implementaciji smjernica EBA-e, ojačati procedure upravljanja kriznim situacijama u saradnji sa funkcijom supervizije i intenzivirati angažovanje kadrovskih kapaciteta radi daljeg razvoja okvira za sanaciju kreditnih institucija.
- **Informacione tehnologije i sajber bezbjednost** – u ovoj fazi program usklađivanja zasnovan na upravljanju IT rizicima treba da bude dovoljno operativan kako bi omogućio bezbjedan prijem, obradu i zaštitu informacija ESCB-a, kao i upravljanje ključnim infrastrukturnim zavisnostima.

Faza 3 – Pripremna faza za Eurosistem

Svrha: Pokrenuti razvoj kapaciteta koji nisu neophodni za pristupanje Evropskoj uniji, ali čije uspostavljanje zahtijeva duži vremenski period (sistemi, podaci i stručna ekspertiza). Dio ovih aktivnosti možda će biti potrebno započeti odmah.

Prioritetne aktivnosti po funkcijama

- **Sprovođenje monetarne politike i upravljanje aktivom** – otkloniti nedostatke kako bi se omogućilo učešće u kreiranju i sprovođenju monetarne politike Eurosistema: razviti znanja o operacijama monetarne politike, instrumentima obezbjeđenja, okviru za druge ugovorne strane, strukturi komiteta Eurosistema i procesima pripreme materijala za sastanke; izvršiti pregled sistema potrebnih za buduće operacije. S obzirom na to da ova funkcija trenutno nije uspostavljena, ona predstavlja jedan od značajnijih postojećih nedostataka.
- **Makroekonomska i finansijska istraživanja i prognoziranje** – planirati i, po potrebi, započeti preusmjeravanje kapaciteta ka poslovima povezanim sa monetarnom politikom.
- **Statistika** – pravovremeno započeti sve projekte obavezne u okviru Ekonomske i monetarne unije (EMU): AnaCredit (detaljni podaci o kreditima), podaci o držanju hartija od vrijednosti na nivou pojedinačne hartije, statistika plaćanja, RIAD i CSDB; procijeniti mogućnost ponovne upotrebe kreditnog registra; definisati potrebne sisteme i kadrovske kapacitete.
- **Platni sistemi** – definisati nacionalnu strategiju za platne sisteme i model učešća u TARGET sistemu; procijeniti implikacije za postojeću infrastrukturu RTGS sistema i infrastrukturu za plaćanja malih vrijednosti, kao i za domaći bankarski sektor. Uspostaviti projekat migracije na TARGET sistem; popuniti upražnjena radna mjesta u oblasti politika platnih sistema; unaprijediti obuke; pripremiti uključivanje u ECMS zajedno sa sistemima T2-T2S, Pontes i TIPS.
- **Novčanice i kovani novac** – preći sa postojećih aktivnosti upravljanja gotovinom na pripremu za poslovanje sa gotovinom u eurima: uskladiti se sa

okvirom EU i ECB za gotovinu, definisati zahtjeve za funkciju upravljanja gotovinom, ojačati infrastrukturu, pripremiti aranžmane za kovanje i štampanje novčanica i procijeniti potrebne IT aplikacije za upravljanje gotovinom.

- **Finansijsko računovodstvo/izvještavanje** – pripremiti se za zahtjeve izvještavanja Eurosistema i za učešće u radu komiteta u okviru Eurosistema.
- **Međunarodna/evropska saradnja** – proširiti kadrovske kapacitete i unaprijediti alate kako bi se odgovorilo na budući obim i složenost tokova informacija povezanih sa radom komiteta Eurosistema. Odrediti prioritete za učešće u komitetima, na osnovu procjene potrebe za prisustvom i aktivnim učešćem.

Faza 4 – Uspostavljanje usklađenosti sa zahtjevima Eurosistema

Svrha: Postići minimalne operativne kapacitete neophodne za funkcionisanje u okviru Eurosistema.

Prioritetne aktivnosti po funkcijama

- **Sprovođenje monetarne politike i upravljanje imovinom** – operacionalizovati spremnost funkcija izvršavanja operacija (eng. front office) i postoperativne obrade i poravnanja (eng. back office) za sprovođenje operacija refinansiranja, korišćenje stalno raspoloživih monetarnih olakšica i radne procese povezane sa programima kupovine aktive; uspostaviti okvire za kolateral i ugovorne strane; formalizovati procedure upravljanja rizicima i eskalacije; obezbijediti razdvajanje funkcija upravljanja sopstvenom imovinom od budućih operacija monetarne politike; unaprijediti sisteme za upravljanje portfoliom, rizicima i tržišnim operacijama.
- **Platni sistemi** – sprovesti plan migracije na TARGET, implementirati odabrani model i obezbijediti operativnu, pravnu, tehničku, tržišnu i komunikacionu spremnost.
- **Statistika** – preći iz faze analize i planiranja u fazu implementacije statističkih proizvoda potrebnih za učešće u EMU, uključujući uspostavljanje odgovarajućih kadrovskih

kapaciteta i informacionih sistema za njihovu proizvodnju.

- **Novčanice i kovani novac** – implementirati operativni model upravljanja gotovinom u eurima.
- **Finansijsko računovodstvo/finansijsko izvještavanje** – obezbijediti usklađenost sa svim zahtjevima Eurosistema u pogledu finansijskog izvještavanja, uključujući blagovremenu izradu bilansa stanja u skladu sa modelom bilansa stanja Eurosistema.
- **Informacione tehnologije / sajber bezbjednost** – u ovoj fazi program usklađenosti zasnovan na okviru IRM-a treba da bude dovoljno operativan da omogući bezbjedan prijem, obradu i zaštitu informacija Eurosistema, kao i zavisnosti od njegove infrastrukture, koje su značajnije i složenije od informacija i infrastrukturnih zavisnosti u okviru ESCB-a.

Faza 5 – Integracija u SSM / SRM

Svrha: Razviti dodatne kapacitete u oblasti supervizije i sanacije banaka koji su potrebni za učešće u Bankarskoj uniji.

Prioritetne aktivnosti po funkcijama

- **Opšte** – prilagoditi operativne kapacitete i resurse za potrebe supervizije banaka u skladu sa promijenjenim setom nadležnosti nakon pristupanja SSM-u, uključujući podjelu odgovornosti za superviziju nad značajnim i manje značajnim institucijama (SI i LSI), ulogu organa matične države nadležnog za superviziju i primjenu metodologija zajedničkih za SSM.
- **Supervizija banaka** – implementirati izvještavanje i informacione alate SSM-a za potrebe supervizije uključujući izvještavanje zasnovano na XBRL standardu, namjenske supervizorske informacione alate, razvoj naprednih specijalističkih stručnih kapaciteta, diferencirani pristup superviziji zasnovan na procjeni rizika i zajednički okvir za sprovođenje testiranja otpornosti na stres kojim se podržava utvrđivanje P2G.

- **Supervizija banaka i upravljanje kriznim situacijama** – zaključiti sporazume o nivou usluga i uspostaviti interne aranžmane za razmjenu informacija između funkcije supervizije i drugih funkcija centralne banke u kriznim situacijama; preispitati postupanje u slučajevima odluka koje zahtijevaju koordinaciju između više funkcija centralne banke; otkloniti nedostatke u procedurama donošenja supervizorskih odluka i u primjeni mjera rane intervencije.
- **Sanacija banaka** – unaprijediti kapacitete banaka i CBCG za mogućnost sprovođenja sanacije, izraditi nacionalne priručnike za primjenu instrumenata interne sanacije i prodaje poslovanja, uspostaviti okvir za obezbjeđivanje likvidnosti i finansiranja u postupku sanacije, razviti krizne procedure, program testiranja i kapacitete za komunikaciju u periodima krize.
- **Informacione tehnologije** – obezbijediti da IT i sajber okruženje može bezbjedno primati i obrađivati informacije SSM-a.
- **Međunarodna saradnja** – unaprijediti i proširiti postojeće aranžmane za učešće u SSM-u.
- **Sprečavanje pranja novca i finansiranja terorizma** – integracija u Evropski nadležni organ za SPN može se očekivati nakon 2027. godine, pri čemu se može očekivati usklađivanje sa zahtjevima sličnim onima koji se primjenjuju u okviru SSM-a.

Lista skraćenica

SPN	Sprečavanje pranje novca
AMLA	Nadležni organ za SPN
AMLR	Regulativa o SPN
CBCG	Centralna banka Crne Gore
CFT	Borba protiv pranja novca
CSDB	Centralizovana baza podataka HoV
DNB	Banka Holandije
EBA	Evropski bankarski regulator
ECB	Evropska centralna banka
EMU	Evropska i monetarna unija
ESCB	Evropski sistem centralnih banaka
ESFG	Mreža funkcija Eurosistema
ESRB	Evropski odbor za sistemske rizike
EU	Evropska unija
IAM	Upravljanje identitetima i pristupom
MMF	Međunarodni monetarni fond
IRM	Upravljanje IT rizikom
KPI	Ključni indikatori poslovanja
LSI	Manje značajna institucija
NBB	Banka Belgije
P2G	Smjernice u okviru Stuba 2
PSD2	Direktiva o platnim uslugama 2
PSPs	Pružalac platnih usluga
RIAD	Registar podataka o institucijama i pridruženim licima
RTGS	Sistem bruto poravnanja u realnom vremenu
SEPA	Jedinstveno područje plaćanja u eurima
SI	Značajna institucija
SLA	Ugovor o nivou usluge
SRB	Jedinstveni odbor za sanaciju
SREP	Proces supervizorskog pregleda i ocjene
SRM	Jedinstveni mehanizam za sanaciju
SSM	Jedinstveni mehanizam za superviziju
T2	TARGET 2
TARGET	Transevropski automatizovani ekspresni sistem za bruto poravnanja u realnom vremenu
TIPS	Sistem za poravnanja instant plaćanja TARGET
TIPS clone	Nacionalna platforma za instant plaćanja zasnovana na arhitekturi i funkcionalnostima sistema TIPS
XBRL	Jezik za prošireno poslovno izvještavanje

Banka Holandije
Poštanski broj 98, 1000 AB
Amsterdam Holandija
+31 (0) 20 524 91 11
dnb.nl/en

Zapratite nas na:
 Instagram-u
 LinkedIn-u
 X

Banka Belgije
Boulevard de Berlaimont 14 1000
Brisel
Belgija www.nbb.be/en

Zapratite nas na:
 LinkedIn-u
 X

DeNederlandscheBank

EUROSYSTEM

 **NationalBank**
OF BELGIUM
Eurosystem