

Gestiunea proiectelor și programelor în Banca Națională a Moldovei

Gestiunea proiectelor și programelor (GPP)	reprezintă aplicarea de cunoștințe, abilități, instrumente și tehnici în implementarea activităților proiectului/programului pentru a îndeplini obiectivele acestuia. GPP include planificarea, organizarea, monitorizarea, controlul, raportarea și întreprinderea acțiunilor corective necesare tuturor proceselor proiectului/programului, de care este nevoie pentru realizarea obiectivelor acestuia, în mod continuu, în condițiile existenței unor constrângeri, referitoare la perimetru, timp, cost, calitate.
Cadrul general privind sistemul de gestiune a proiectelor și programelor (SGPP) în BNM (Cadru)	este elaborat în vederea susținerii transformării proceselor de activitate pentru a corespunde tendințelor și bunelor practici în domeniul băncilor centrale, prin intermediul proiectelor și programelor.
Termeni și Definiții	
<i>Proiect</i>	activități unice, orientate spre un obiectiv, cu un grad ridicat de noutate și cu o sarcină de lucru complexă. Proiectele sunt limitate în timp și din punct de vedere al resurselor materiale și umane, necesitând, de obicei, o colaborare interdisciplinară în cadrul BNM, precum și metodologii speciale de gestiune, implicând și riscuri specifice.
<i>Program</i>	un efort de atingere a unui obiectiv strategic de anvergură, cu rază lungă de acțiune prin intermediul unui grup de proiecte interdependente, gestionate în mod coordonat/concertat pentru a obține rezultate care nu ar fi posibile de obținut prin derularea de sine stătătoare a fiecărui proiect în parte. Proiectele care formează un program se atribuie realizării aceluiași obiectiv strategic al BNM.
<i>Portofoliul de programe și proiecte ale BNM (portofoliu)</i>	totalitatea proiectelor și programelor BNM planificate, inițiate, în derulare sau finalizate într-un cadru de timp stabilit, aliniate la obiectivele strategice ale BNM.
<i>Sistemul de gestiune a proiectelor și programelor (SGPP)</i>	întreg portofoliul de proiecte și programe al BNM însoțit de un cadru integrat privind definirea și punerea în aplicare a unor norme, tehnici și instrumente pentru a conduce activitățile de gestiune a proiectelor/programelor, cu definirea clară a rolurilor și responsabilităților părților implicate.

Gestiunea proiectelor și programelor în Banca Națională a Moldovei

Obiectivele de bază ale SGPP	• dezvoltarea perspectivei organizaționale asupra modului de gestiune a proiectelor și programelor și promovarea unei culturi și abordări bazate pe managementul acestora, conform metodologiilor internaționale și bunelor practici în domeniu; • facilitarea implementării și integrării conceptelor de management de proiect la nivel de procese, resurse umane, structură organizatorică; • asigurarea unei monitorizări eficiente și a unei alinieri a proiectelor și programelor BNM la obiectivele strategice, conceptele de proiect și fișele de proiect fiind adecvat justificate și fiind în corespundere cu necesitățile și prioritățile de schimbare ale BNM; • prioritizarea proiectelor/programelor în raport cu valoarea strategică și impactul asupra resurselor și costurilor; • implementarea unui cadru unic de planificare, control, monitorizare, măsurare și raportare a indicatorilor cheie de performanță și beneficiilor la nivel de proiecte, programe și portofoliu în conformitate cu necesitățile BNM, beneficiile fiind continuu măsurate și monitorizate.
Principiile de guvernare ale SGPP	
<i>Principiul planificării strategice</i>	prevede că propunerile de proiecte se supun unui proces de prioritizare din punctul de vedere al impactului asupra obiectivelor strategice.
<i>Principiul performanței</i>	presupune că alocarea resurselor pentru proiectele BNM și raportarea aferentă acestora se fundamentează pe performanță.
<i>Principiul raportului cost-calitate</i>	beneficiarii de proiect trebuie să asigure utilizarea resurselor bugetate în mod eficient, asigurând un nivel înalt al raportului cost-calitate.
<i>Principiul sustenabilității</i>	presupune că în procesul de planificare și aprobare a proiectelor se ține cont și de costurile de funcționare și de întreținere ulterioară după finalizarea acestora.
<i>Principiul realismului</i>	presupune că la planificarea proiectelor se ține cont de disponibilitatea resurselor bugetate și de capacitatea de implementare a proiectului.
Principiile de gestiune la nivelul fiecărui proiect <i>Justificarea continuă a necesității privind derularea proiectului/programului</i>	• există un motiv justificat pentru inițierea proiectului/programului, acesta fiind aliniat la obiectivele strategice ale BNM, derivă din cadrul legal, se referă la angajamente externe sau se referă la un obiectiv de activitate. • motivul inițierii proiectului/programului trebuie să rămână justificat pe tot parcursul derulării acestuia, iar justificarea să fie documentată și aprobată sub forma unui concept de

Gestiunea proiectelor și programelor în Banca Națională a Moldovei

	proiect/program și/sau unei fișe de proiect, în dependență de categoria în care se clasifică proiectul.
<i>Învățare din experiență în diferite etape de derulare a proiectului/programului</i>	- la demararea proiectului, prin analiza proiectelor inițiate/în derulare/finalizate, similare ca domeniu, perimetru de aplicare, în vederea preluării lecțiilor învățate. - pe parcursul derulării proiectului și la încheierea acestuia, prin documentarea în cadrul Registrului lecțiilor învățate.
<i>Roluri și responsabilități bine definite</i>	se referă la faptul că pentru derularea cu succes a proiectului/programului, acesta trebuie să presupună formarea unei echipe de proiect foarte bine structurată, ce trebuie să reprezinte, în cel mai eficient mod, interesele beneficiarului, furnizorului/prestatorului, utilizatorului, cât și a altor părți interesate aferente proiectului.
<i>Gestiunea proiectului pe etape</i>	permite identificarea unor puncte de control la intervale majore pe parcursul derulării acestuia. La finalul fiecărei etape, statutul proiectului necesită a fi evaluat, conceptul/fișa de proiect, planul de acțiuni aferent proiectului, planul de implementare a proiectului – revăzute, pentru a asigura viabilitatea proiectului. Respectiv, planificarea necesită a fi făcută la un nivel de detaliu care este gestionabil și previzibil, conform unui orizont de timp, stabilit cât mai real.
<i>Gestiunea proiectului prin excepție</i>	presupune că pentru derularea eficientă a proiectului, acesta trebuie să conțină toleranțe clar definite la diferite nivele de decizie, în vederea stabilirii unor limite clare ale autorității delegate.
<i>Orientare către rezultat</i>	presupune că proiectele BNM se axează pe atingerea rezultatelor scontate, în particular pe realizarea indicatorilor cheie de performanță stabiliți. Indicatorii cheie de performanță sunt stabiliți în modul în care să poarte caracteristici cantitative și calitative, să fie relevanți, măsurabili - în măsura în care este aplicabil și să reflecte atingerea obiectivelor setate la nivelul proiectului.
Caracteristicile distinctive ale proiectelor BNM <i>Schimbare</i>	proiectele sunt mijloacele prin care se introduce schimbarea în procesele de activitate existente sau se introduc procese noi de activitate și au un anumit grad de autonomie față de activitățile curente ale organizației.

Gestiunea proiectelor și programelor în Banca Națională a Moldovei

<i>Temporalitate</i>	odată ce schimbarea dorită a fost implementată, respectiv au fost atinse rezultatele scontate, activitatea se reia în forma nouă sau devine un nou proces de activitate, iar necesitatea derulării proiectului dispare. Proiectele trebuie să aibă un început și un sfârșit bine definit.
<i>Interdependență</i>	proiectele implică un număr de activități, evenimente, sarcini dar și o echipă de persoane cu diferite abilități care conlucrează (temporar) pentru a introduce schimbarea care va impacta mediul extern al echipei. Proiectele de obicei sunt transversale subdiviziunilor BNM, sunt corelate cu activitățile curente ale acestora și uneori, cu alte proiecte/programe.
<i>Unicitate</i>	fiecare proiect este unic, cu livrabile unice. BNM poate derula mai multe proiecte similare, dar fiecare dintre acestea va fi diferit într-un anumit mod, prin anumite elemente: obiective, echipă, perimetru, etc.
<i>Risc sporit</i>	în conformitate cu caracteristicile listate mai sus, proiectul, spre deosebire de procesele curente de activitate prezintă un risc mai înalt de generare a unor probleme și riscuri, care sunt documentate, evaluate și pentru care sunt asigurate măsuri de prevenire/minimizare aferente.
Constrângerile de bază, care necesită gestionare la nivelul fiecărui proiect	
<i>Cost</i>	se referă la procesele de determinare a bugetului, planificare, estimare și controlul costurilor într-o manieră în care să asigure un raport optim de obținere a celor mai bune rezultate sub aspect cantitativ și calitativ, cu costuri minime de realizare. Proiectele BNM au toleranță "0" la cost, respectiv au o valoare fixă, dacă legislația cu privire la achizițiile publice nu prevede altfel.
<i>Timp</i>	se referă la procesele de planificare, definire, secvențiere și estimare a duratei activităților, la analiza modului de structurare și planificare a acestora, cât și la procesul de monitorizare a gradului de realizare a proiectului.
<i>Perimetru</i>	presupune că planificarea, colectarea cerințelor, definirea, validarea conținutului reprezintă ceea ce proiectul tinde să atingă, presupune toate lucrările realizate în vederea atingerii rezultatelor proiectului și a proceselor utilizate pentru producerea lor. Perimetrul proiectului se definește prin

Gestiunea proiectelor și programelor în Banca Națională a Moldovei

	procesele incluse sau care urmează a fi incluse în cadrul sistemului de gestiune a proceselor de activitate ale BNM.
<i>Calitate</i>	se referă la procesele și activitățile de proiect care determină politicile, obiectivele și responsabilitățile referitoare la calitate și anume: planificarea managementului calității, asigurarea calității și controlul calității. Calitatea este definită ca livrarea rezultatelor proiectului conform nevoilor și așteptărilor Beneficiarului de proiect. Această caracteristică presupune, de asemenea, conformarea cu standardele de calitate dictate după caz de legi, reglementări, standarde profesionale.
Clasificarea proiectelor BNM	în conformitate cu prioritatea de aplicare a metodologiei de gestiune a proiectelor, proiectele sunt clasificate în 3 categorii majore: <i>categoria I</i>, <i>categoria II</i> și <i>categoria III</i>, în funcție de anumite criterii prestabilite. • Proiectele de <i>categoria I</i> și <i>II</i> sunt cele care, de regulă, au ca sursă Planul strategic/Cadrul legal/Angajamente externe și presupun un impact indirect/minor sau unul direct/major asupra părților externe. • Proiectele de <i>categoria III</i> sunt cele care, de regulă, au ca sursă activitatea curentă a subdiviziunilor BNM și nu presupun un impact asupra părților externe ale BNM, dar impactează activitatea operațională a BNM.
<i>Cadrul legal</i>	proiectele care derulează datorită apariției/modificării unor prevederi legale, reglementări, etc.
<i>Angajamente externe</i>	proiectele care derulează în rezultatul asumării unor angajamente la nivel de BNM sau la nivel de țară, încheiate cu partenerii externi de dezvoltare (de exemplu: Fondul Monetar Internațional, Banca Mondială, Uniunea Europeană, etc.).
<i>Plan strategic</i>	proiectele care derulează în vederea implementării obiectivelor strategice ale BNM.
<i>Activitate curentă</i>	proiectele care derulează în vederea atingerii unui obiectiv tangent activității curente a subdiviziunilor BNM.

Gestiunea proiectelor și programelor în Banca Națională a Moldovei

Rolurile și responsabilitățile în cadrul procesului de gestiune a proiectelor și programelor în BNM	<i>Proiectele de categoria I și II</i> se supun tuturor prevederilor cadrului general privind sistemul de gestiune a proiectelor și programelor în Banca Națională a Moldovei, cu excepția proiectelor de categoria II care nu presupun contractarea unui furnizor extern pentru implementare. Acestea din urmă se supun prevederilor cadrului general privind planificarea strategică în BNM și altor acte normative interne, aplicabile acestora. Proiectele de <i>categoria III</i>, considerând specificul acestora, sunt gestionate cu derogare de la rolurile și responsabilitățile, precum și etapele stabilite în cadrulul general privind sistemul de gestiune a proiectelor și programelor în Banca Națională a Moldovei. În același timp, similar ca pentru proiectele de categoria I și II, decizia de alocare a resurselor financiare necesare derulării proiectelor de categoria III, este fundamentată prin Fișa proiectului, care este elaborată pentru toate proiectele BNM. Totodată, proiectele de categoria III care au ca sursă cadrul legal, angajamentele externe și planul strategic se supun prevederilor Cadrului general privind planificarea strategică în BNM altor acte normative interne, aplicabile acestora. GPP în BNM este organizată în formă centralizată, presupune gestiunea segregată a proiectelor și programelor BNM și definește existența și interacțiunea la nivelul BNM a mai multor roluri cu responsabilități corespunzătoare acestora. Consiliul de supraveghere deține autoritatea pentru aprobarea mijloacelor financiare necesare realizării proiectelor, ca parte a Devizului de cheltuieli și Alocățiilor pentru investiții¹. Comitetul executiv (CE), este responsabil de: • aprobarea cadrului normativ aferent SGPP; • aprobarea Conceptelor de proiect și asigurarea resurselor necesare derulării proiectelor; • luarea deciziilor asupra necesității elaborării studiilor de fezabilitate pentru proiectele de <i>categoria I și de categoria II</i> și, respectiv, aprobarea studiilor respective de fezabilitate; • monitorizarea progresului proiectelor și luarea deciziilor necesare derulării eficiente a acestora.
---	--

¹ Art.21, al.(1) din Legea 548/1995 cu privire la Banca Națională a Moldovei, cu modificările ulterioare.

Gestiunea proiectelor și programelor în Banca Națională a Moldovei

Conducerea BNM este responsabilă de:

- coordonarea Notei de serviciu privind oportunitatea proiectului/programului și a fișei de proiect aferente;
- asigurarea disponibilității resurselor necesare pentru derularea proiectelor, cu excepția celor financiare;
- monitorizarea progresului proiectelor și luarea deciziilor necesare derulării eficiente a acestora;
- participarea la definirea perimetrului și a rezultatelor scontate ale proiectului;
- participarea la identificarea și gestiunea riscurilor și dependențelor proiectului.

Coordonatorul sistemului de gestiune a proiectelor și programelor în BNM (Coordonatorul SGPP)

– Directorul Departamentului Strategie Organizare și Resurse Umane împreună cu Direcția planificare strategică și gestiune, prin *funcția de GPP*, este responsabil de realizarea următoarelor obiective:

- de a asigura o aliniere dintre obiectivele strategice și cele la nivel de proiecte;
- de a asigura o corelare eficientă a portofoliului de programe/proiecte ale BNM (stabilire priorități, prognozare, estimare beneficii, etc.);
- de a defini, implementa, dezvolta și promova un cadru standardizat eficient de gestiune a proiectelor și programelor în cadrul BNM;
- de a asigura o bază metodologică adecvată necesară pentru a implementa un cadru de planificare, control, monitorizare, măsurare și raportare a indicatorilor cheie de performanță și a beneficiilor la nivel de proiecte, programe și portofoliu, în conformitate cu necesitățile BNM;
- de a facilita implementarea și integrarea conceptelor de management de proiect la nivel de procese, resurse umane, structură organizatorică;
- de a asigura formarea și dezvoltarea capacităților de gestiune a proiectelor la nivel de BNM, instruirea și consilierea pe domeniul de gestiune a proiectelor;
- de a asigura, după caz, managementul pentru proiectele cu implicare majoră a mai multor subdiviziuni ale BNM;
- de a asigura și administra instrumentele necesare gestiunii proiectelor în cadrul BNM;
- de a facilita partajarea resurselor, metodologiilor, instrumentelor și tehnicilor;
- de a asigura suport atât la etapa de inițiere a proiectelor, cât și în cadrul derulării acestora;
- de a participa la identificarea, analiza riscurilor de proiect și de a propune măsuri de control pentru gestionarea riscurilor aferente proiectelor;
- de a facilita managementul schimbării la nivel de BNM.

Gestiunea proiectelor și programelor în Banca Națională a Moldovei

Echipa de proiect din cadrul BNM este formată din grupul de gestiune (GG) și grupul coordonator și decizional (GCD).

Activitatea GG este coordonată de către managerul de proiect (președinte al GG), iar în componența grupului sunt membri din diferite arii de competență aferente implementării proiectului.

Activitatea GCD este coordonată de către un membru CE (președinte al GCD), iar în componența grupului sunt șefi de subdiviziuni participante la proiect sau care vor beneficia de rezultatele proiectului.

Președintele Grupului Coordonator și Decizional (BNM) are următoarele atribuții:

- aprobarea planului de acțiuni aferent proiectului/programului;
- aprobarea planului de management al proiectului;
- asigurarea disponibilității resurselor necesare pentru derularea proiectului;
- monitorizarea progresului proiectului și luarea deciziilor necesare derulării eficiente a acestuia;
- participarea la definirea perimetrului și a rezultatelor scontate ale proiectului;
- participarea la identificarea și gestiunea riscurilor și dependențelor proiectului;
- asigurarea suportului managerului de proiect pe tot parcursul derulării proiectului;
- aprobarea livrabilelor și a altor documente-cheie aferente proiectului.

Atribuțiile Grupului Coordonator și Decizional (BNM) sunt:

- coordonarea și supravegherea acțiunilor pe parcursul derulării proiectului;
- coordonarea planului de acțiuni aferent proiectului/programului;
- coordonarea planului de management al proiectului;
- verificarea conținutului livrabilelor, coordonarea / aprobarea, după caz, a documentelor-cheie aferente proiectului;
- asigurarea suportului decizional în cadrul proiectului și implicarea activă în activitățile derulate conform ariei de competență.

Managerul de proiect (președintele GG - BNM) are în responsabilitatea sa realizarea obiectivului proiectului prin gestiunea curentă a proiectului, iar atribuția de bază a acestuia este de a asigura că în cadrul proiectului se produc toate livrabilele necesare, în cadrul constrângerilor stabilite de cost, timp, calitate și perimetru, conform cerințelor stabilite în documentația aferentă proiectului.

Gestiunea proiectelor și programelor în Banca Națională a Moldovei

Totodată, managerul de proiect este responsabil pentru asigurarea producerii rezultatelor capabile să aducă beneficiile setate.

Asistentul managerului de proiect (BNM) este desemnat responsabil pentru acordarea suportului managerului de proiect, implicarea în activitățile de organizare ale proiectului și realizarea sarcinilor stabilite de către managerul și managerul-adjunct de proiect (după caz).

Managerul de program este responsabil de:

- planificarea, guvernarea și supravegherea derulării cu succes a programului, inclusiv de atingerea obiectivelor scontate ale acestuia
- asigurarea corelării activităților proiectelor din program, astfel încât să fie evitată redundanța efortului, costurilor și rezultatelor, fiind asigurată atingerea obiectivelor individuale ale proiectelor, cât și a programului la nivel general
- asigurarea gestionării adecvate a riscurilor de program, a progresului și controlul livrabilelor la fiecare etapă
- controlul interdependențelor dintre componentele programului pentru minimizarea oricărui risc de stagnare sau deviere de la planul aprobat și constrângerile setate.

Membrii Grupului de gestiune sunt stabiliți în funcție de aria și perimetrul proiectului, fiind experți cu un grad înalt de expertiză din diferite domenii, care se desemnează responsabili pentru:

- implicarea activă în scopul executării adecvate a sarcinilor de proiect conform planului de acțiuni, planului de management al proiectului, reieșind din aria competențelor și domeniul de activitate din care fac parte;
- furnizarea de expertiză în cadrul proiectului pe domeniul desemnat (inclusiv în analiza proceselor curente de activitate și adaptarea proceselor viitoare la principiile/configurațiile sistemelor informatice viitoare, în cazul în care este relevant);
- evaluarea în timp util a livrabilelor proiectului privind întrunirea cerințelor aferente documentației de proiect, a criteriilor de acceptanță și standardelor de calitate stabilite.

Gestiunea proiectelor și programelor în Banca Națională a Moldovei

Etapele derulării proiectelor BNM	presupune asigurarea premiselor necesare pentru începerea proiectului și de a avea un răspuns clar asupra durabilității și viabilității proiectului, scopului și perimetrului acestuia.
<i>Inițierea</i>	<i>Etapa de inițiere presupune parcurgerea următoarelor faze:</i> • coordonarea notei de serviciu cu privire la oportunitatea proiectului; • nominalizarea echipei interne pentru elaborarea conceptului (după caz); • aprobarea conceptului proiectului; • nominalizarea echipei interne pentru implementarea proiectului; • alocarea mijloacelor financiare necesare derulării proiectului (după caz); • aprobarea planului de acțiuni aferent proiectului.
<i>Achiziția</i>	este relevantă doar pentru proiectele, realizarea cărora necesită achiziționarea unor bunuri, servicii sau lucrări. Scopul acestei etape este selectarea, în funcție de constrângerile stabilite de cost, calitate, timp și perimetru a celui mai potrivit furnizor/prestator pentru implementarea proiectului. Etapa de achiziție se finalizează cu selectarea și încheierea contractului cu furnizorul/prestatorul selectat.
<i>Planificarea</i>	presupune crearea unei baze solide pentru executarea, monitorizarea și controlul proiectului, cu identificarea clară a termenelor de realizare și a activităților necesare a fi realizate de către beneficiar, utilizator și furnizor/prestator, pentru a atinge obiectivele scontate. Obiectivul etapei este de a asigura că există o înțelegere comună asupra modalității de: atingere a calității livrabilelor, identificare, evaluare și monitorizare a riscurilor, problemelor și schimbărilor aferente proiectului, monitorizare a progresului proiectului, inclusiv frecvența raportării acestuia, etc. În cadrul acestei etape, pe lângă planul de acțiuni intern al BNM, este elaborat, de comun acord cu furnizorul/prestatorul, conform cerințelor din caietul de sarcini și ofertei furnizorului/prestatorului, planul de management al proiectului, care cuprinde perioada de implementare a proiectului conform contractului încheiat urmare procedurii de achiziție. Planul de management al proiectului conține prezentarea modalității în care furnizorul/prestatorul propune realizarea proiectului, inclusiv prezentarea planurilor subsidiare care sunt utilizate pe durata proiectului.
<i>Implementarea</i>	implementarea proiectului începe după aprobarea Planului de management al proiectului, odată cu desfășurarea întâlnirii de lansare a proiectului (Kick-of meeting). Scopul de bază al acestei etape este

Gestiunea proiectelor și programelor în Banca Națională a Moldovei

<i>Monitorizarea și controlul</i>	livrarea bunurilor/prestarea serviciilor conform cerințelor stabilite, inclusiv a celor din Caietul de sarcini și presupune realizarea tuturor activităților preconizate în Planul de implementare a proiectului, cu respectarea indicatorilor de perimetru, timp, cost și calitate. Această etapă este secționată în subetape conform Planului de implementare a proiectului agreat de comun acord cu Furnizorul/Prestatorul. Finalizarea etapelor/subetapelor aferente execuției proiectului este însoțită de semnarea unor acte de acceptanță privind livrabilele obținute. Semnarea actelor de acceptanță este precedată de o verificare minuțioasă a corespunderii livrabilelor cu cerințele de acceptanță stabilite în Documentele de licitație, în vederea asigurării calității scontate. obiectivul acestei etape este de a monitoriza, urmări și raporta evoluția proiectului în vederea îndeplinirii obiectivelor de performanță definite. Activitățile de monitorizare și control presupun: • monitorizarea progresului proiectului, inclusiv a devierilor de la toleranțele aferente constrângerilor proiectului; • compararea realizărilor cu planificarea inițială; • identificarea eventualelor probleme; • inițierea măsurilor preventive/corective; • autorizarea activităților suplimentare necesare inițierii măsurilor preventive/corective.
<i>Încheierea</i>	încheierea proiectului are loc odată cu semnarea actului de acceptanță finală între BNM și furnizor/prestator cu referire la livrabilele proiectului, precum și cu elaborarea și aprobarea la nivelul GCD a raportului final de proiect. Înainte de a aproba încheierea proiectului, GG și GCD se asigură că obiectivele, toate livrabilele, precum și indicatorii cheie de performanță care urmau a fi atinși în procesul implementării proiectului au fost realizate, conform criteriilor de calitate prestabilite. În cazul în care, proiectul nu presupune implicarea unui furnizor, și respectiv, nu are drept consecință semnarea unui act de acceptanță finală, proiectul se încheie cu aprobarea la nivelul GCD a raportului final de proiect, elaborat de către managerul de proiect. La încheierea proiectului, toată documentația de proiect este inclusă în dosarul de proiect. Managerul de proiect (managerul-adjunct, asistentul managerului de proiect, după caz) este responsabil de formarea dosarului de proiect, cu transmiterea spre păstrare/arhivare a acestuia, conform normelor interne stabilite în acest sens.

Gestiunea proiectelor și programelor în Banca Națională a Moldovei

Procesul de raportare aferent gestiunii proiectelor și programelor	raportarea gestiunii proiectelor și programelor cuprinde următoarele dimensiuni: • raportarea la nivel de proiect; • raportarea la nivel de portofoliu.
<i>Raportarea la nivelul proiectului</i>	se efectuează conform frecvenței și modului agreat în cadrul planului de management al proiectului, în baza rapoartelor de progres săptămânal (după caz), de final de etapă, lunare (după caz), de excepție (după caz), final la încheierea proiectului.
<i>Raportarea la nivelul portofoliului de proiecte și programe</i>	este asigurată de către Coordonatorul SGPP, prin intermediul tablourilor de bord, după cum urmează: • <i>trimestrial</i>, până la sfârșitul lunii, următoare trimestrului de raportare, către membrii CE, prin intermediul unei note informative în Sistemul de Gestiune Electronică a Documentelor; • <i>semestrial</i>, până la sfârșitul lunii, următoare semestrului de raportare, în cadrul ședinței CE al BNM. • <i>semestrial</i>, în cadrul ședinței CS al BNM. După un an de la încheierea proiectului, în vederea monitorizării modului în care proiectul a continuat să atingă beneficiile scontate este întocmit un raport de evaluare post-implementare. Raportul presupune o documentare a impactului proiectului asupra proceselor de activitate aflate în perimetru, o analiză a situației comparative de înainte și după un an de la finalizarea proiectului, o evaluare a modului în care au fost realizați indicatorii cheie de performanță care puteau fi atinși doar odată cu utilizarea livrabilelor create în cadrul proiectului, precum și alte aspecte considerate a fi relevante în funcție de specificul proiectului.
Metodologii	proiectele și programele în BNM sunt gestionate în baza celor mai recunoscute metodologii internaționale în domeniul gestiunii proiectelor, și respectiv, conform următoarelor ghiduri aferente: • <i>Ghidul pentru Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)</i>, conține unele dintre cele mai recunoscute, la nivel mondial, standarde de management de proiect, program și portofoliu, elaborate și publicate de către Project Management Institute (PMI), care este o organizație non-profit din SUA, fondată în 1969. • <i>Prince2 Official Training Manual: Managing Successful Projects</i>, care conține metodologia de management de proiect a companiei AXELOS, creată în 2014. Metodologia Prince2 (Projects IN

Gestiunea proiectelor și programelor în Banca Națională a Moldovei

Controlled Environments) este, de asemenea, una din metodologiile pe larg utilizate în întreaga lume, în gestiunea proiectelor.