

2023

Management projektů, programů a portfolií – Návod k managementu programu

ČSN  
ISO 21503

01 0347

Project, programme and portfolio management – Guidance on programme management

Management de projets, programmes et portefeuilles – Recommandations sur le management de programmes

Tato norma je českou verzí mezinárodní normy ISO 21503:2022. Překlad byl zajištěn Českou agenturou pro standardizaci. Má stejný status jako oficiální verze.

This standard is the Czech version of the International Standard ISO 21503:2022. It was translated by the Czech Standardization Agency. It has the same status as the official version.

Národní předmluva

Souvisící ČSN

ČSN ISO 21500:2021 (01 0345) Management projektů, programů a portfolií – Kontext a koncepce

ČSN ISO 21502:2021 (01 0346) Management projektů, programů a portfolií – Návod k managementu projektu

ČSN ISO 21504 (01 0348) Management projektů, programů a portfolií – Návod k managementu portfolia

Vysvětlivky k textu této normy

V případě nedatovaných odkazů na evropské/mezinárodní normy jsou ČSN uvedené v člancích „Informace o citovaných dokumentech“ a „Souvisící ČSN“ nejnovějšími vydáními, platnými v době schválení této normy. Při používání této normy je třeba vždy použít taková vydání ČSN, která přejímají nejnovější vydání nedatovaných evropských/mezinárodních norem (včetně všech změn).

Vypracování normy

Zpracovatel: Česká společnost pro jakost, z. s., IČO 00417955, Ing. Petr Koteň, Ivana Petrašová

Technická normalizační komise: TNK 6 Management kvality a prokazování kvality

Pracovník České agentury pro standardizaci: Ing. Radmila Foretová

Česká agentura pro standardizaci je státní příspěvková organizace zřízená Úřadem pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví na základě ustanovení § 5 odst. 2 zákona č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky a o změně a doplnění některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

ICS 03.100.01

Obsah	Page	Contents	Page
Předmluva.....	5	Foreword.....	5
Úvod.....	6	Introduction.....	6
1..... Předmět normy.....	7	1..... Scope.....	7
2..... Citované dokumenty.....	7	2..... Normative references.....	7
3..... Termíny a definice.....	7	3..... Terms and definitions.....	7
4..... Koncepce programů a managementu programu.....	9	4..... Concepts of programmes and programme management.....	9
4.1.....	9	4.1..... General.....	9
4.2..... Koncepce programů.....	9	4.2..... Concepts of programmes.....	9
4.2.1.....	9	4.2.1..... General.....	9
4.2.2... Charakteristiky programu.....	9	4.2.2... Programme characteristics.....	10
4.2.3... Účel programu.....	10	4.2.3... Purpose of the programme.....	10
4.2.4... Vytvoření programu.....	10	4.2.4... Programme establishment.....	10
4.2.5... Sladování programu.....	11	4.2.5... Programme alignment.....	11
4.2.6... Struktura programu.....	11	4.2.6... Programme structure.....	11
4.2.7... Zainteresované strany programu.....	13	4.2.7... Programme stakeholders.....	13
4.3..... Koncepce managementu programu.....	14	4.3..... Concepts of programme management.....	14
4.3.1... Obecně.....	14	4.3.1... General.....	14
4.3.2... Management programu.....	14	4.3.2... Programme management.....	14
4.3.3... Účel managementu programu.....	15	4.3.3... Programme management purpose.....	15
4.3.4... Životní cyklus programu.....	16	4.3.4... Programme life cycle.....	16
5..... Předpoklady pro management programu.....	16	5..... Prerequisites for programme management.....	16
5.1..... Obecně.....	16	5.1..... General.....	16
5.2..... Vyhodnocení potřeby managementu programu.....	16	5.2..... Evaluating the need for programme management.....	16
5.3..... Implementace managementu programu v organizacích.....	17	5.3..... Implementing programme management in organizations.....	17
5.4..... Vedení programů.....	18	5.4..... Governance of programmes.....	18
5.5..... Stanovení rolí a odpovědností v rámci programu.....	18	5.5..... Establishing programme roles and responsibilities.....	18
5.5.1... Obecně.....	18	5.5.1... General.....	18
5.5.2... Sponzor programu.....	18	5.5.2... Programme sponsor.....	18
5.5.3... Manažer programu.....	19	5.5.3... Programme manager.....	19
5.5.4... Tým pro management programu.....	19	5.5.4... Programme management team.....	19
6..... Řízení programu.....	20	6..... Managing a programme.....	20
6.1..... Obecně.....	20	6.1..... General.....	20
6.2..... Vytvoření programu.....	20	6.2..... Establishing a programme.....	20
6.2.1... Obecně.....	20	6.2.1... General.....	20
6.2.2... Rámec pro management programu.....	20	6.2.2... Framework for programme management.....	20
6.2.3... Návrh a plánování programu.....	20	6.2.3... Programme design and planning.....	20
6.3..... Integrace programu.....	20	6.3..... Programme integration.....	20
6.3.1... Obecně.....	21	6.3.1... General.....	21
6.3.2... Integrace strategie.....	21	6.3.2... Strategic integration.....	21
6.3.3... Integrace požadavků.....	21	6.3.3... Requirements integration.....	21
6.3.4... Integrace složek.....	21	6.3.4... Component integration.....	21
6.3.5... Integrace funkcí.....	21	6.3.5... Functional integration.....	21
6.4..... Postupy managementu programu.....	22	6.4..... Programme management practices.....	22
6.4.1... Obecně.....	22	6.4.1... General.....	22
6.4.2... Management rizik a sporných bodů.....	22	6.4.2... Risk and issue management.....	22
6.4.3... Řízení změn.....	22	6.4.3... Change control.....	22
6.4.4... Management kvality.....	23	6.4.4... Quality management.....	23
6.4.5... Management zdrojů.....	23	6.4.5... Resource management.....	23
6.4.6... Management harmonogramu.....	23	6.4.6... Schedule management.....	23
6.4.7... Rozpočet a finanční management.....	23	6.4.7... Budget and financial management.....	23
6.4.8... Zapojení zainteresovaných stran a předkládání zpráv.....	23	6.4.8... Stakeholder engagement and reporting.....	23
6.5..... Řízení programu.....	24	6.5..... Programme control.....	24
6.6..... Management přínosů.....	24	6.6..... Benefit management.....	24
6.6.1... Obecně.....	24	6.6.1... General.....	24
6.6.2... Identifikování a analyzování přínosů.....	24	6.6.2... Benefit identification and analysis.....	24
6.6.3... Řízení přínosů.....	25	6.6.3... Benefit control.....	25
6.7..... Ukončení programu.....	25	6.7..... Programme closure.....	25
Bibliografie.....	26		



© ISO 2022

Veškerá práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být, není-li specifikováno jinak nebo nepožaduje-li se to v souvislosti s její implementací, reprodukována nebo používána v jakémkoliv formě nebo jakýmkoliv způsobem, elektronickým ani mechanickým, včetně pořizování fotokopii nebo zveřejňování na internetu nebo intranetu, bez předchozího písemného souhlasu. O souhlas lze požádat buď ISO na níže uvedené adrese, nebo členskou organizaci ISO v zemi žadatele.

ISO copyright office  
CP 401 · Ch. de Blandonnet 8  
CH-1214 Vernier, Geneva  
Tel.: + 41 22 749 01 11  
E-mail: [copyright@iso.org](mailto:copyright@iso.org)  
Web: [www.iso.org](http://www.iso.org)  
Publikováno ve Švýcarsku

## Předmluva

ISO (Mezinárodní organizace pro normalizaci) je celosvětová federace národních normalizačních orgánů (členů ISO). Mezinárodní normy obvykle vypracovávají technické komise ISO. Každý člen ISO, který se zajímá o předmět, pro který byla vytvořena technická komise, má právo být v této technické komisi zastoupen. Práce se zúčastňují také vládní i nevládní mezinárodní organizace, s nimiž ISO navázala pracovní styk. ISO úzce spolupracuje s Mezinárodní elektrotechnickou komisí (IEC) ve všech záležitostech normalizace v elektrotechnice.

Postupy použité při tvorbě tohoto dokumentu a postupy určené pro jeho další udržování jsou popsány ve směrnících ISO/IEC, část 1. Zejména se má věnovat pozornost rozdílným schvalovacím kritériím potřebným pro různé druhy dokumentů ISO. Tento dokument byl vypracován v souladu s redakčními pravidly uvedenými ve směrnících ISO/IEC, část 2 (viz [www.iso.org/directives](http://www.iso.org/directives)).

Upozorňuje se na možnost, že některé prvky tohoto dokumentu mohou být předmětem patentových práv. ISO nelze činit odpovědnou za identifikaci jakéhokoliv nebo všech patentových práv. Podrobnosti o jakýchkoliv patentových právech identifikovaných během přípravy tohoto dokumentu budou uvedeny v úvodu a/nebo v seznamu patentových prohlášení obdržených ISO (viz [www.iso.org/patents](http://www.iso.org/patents)).

Jakýkoliv obchodní název použitý v tomto dokumentu se uvádí jako informace pro usnadnění práce uživatelů a neznamena schválení.

## Foreword

ISO (the International Organization for Standardization) is a worldwide federation of national standards bodies (ISO member bodies). The work of preparing International Standards is normally carried out through ISO technical committees. Each member body interested in a subject for which a technical committee has been established has the right to be represented on that committee. International organizations, governmental and non-governmental, in liaison with ISO, also take part in the work. ISO collaborates closely with the International Electrotechnical Commission (IEC) on all matters of electrotechnical standardization.

The procedures used to develop this document and those intended for its further maintenance are described in the ISO/IEC Directives, Part 1. In particular, the different approval criteria needed for the different types of ISO documents should be noted. This document was drafted in accordance with the editorial rules of the ISO/IEC Directives, Part 2 (see [www.iso.org/directives](http://www.iso.org/directives)).

Attention is drawn to the possibility that some of the elements of this document may be the subject of patent rights. ISO shall not be held responsible for identifying any or all such patent rights. Details of any patent rights identified during the development of the document will be in the Introduction and/or on the ISO list of patent declarations received (see [www.iso.org/patents](http://www.iso.org/patents)).

Any trade name used in this document is information given for the convenience of users and does not constitute an endorsement.

Vysvětlení nezávazného charakteru technických norem, významu specifických termínů a výrazů ISO, které se vztahují k posuzování shody, jakož i informace o tom, jak ISO dodržuje principy Světové obchodní organizace (WTO) týkající se technických překážek obchodu (TBT), jsou uvedeny na tomto odkazu URL: [www.iso.org/iso/foreword.html](http://www.iso.org/iso/foreword.html).

Tento dokument vypracovala technická komise ISO/TC 258 *Management projektů, programů a portfolií*.

Toto druhé vydání zrušuje a nahrazuje první vydání (ISO 21503:2017), které bylo technicky zrevidováno. Hlavní změny jsou tyto:

- termíny a definice, obrázky a text byly sladěny s ISO 21500:2021 a ISO 21502:2020.

Jakákoliv zpětná vazba nebo otázky týkající se tohoto dokumentu mají být adresovány národnímu normalizačnímu orgánu uživatele. Úplný seznam těchto orgánů lze nalézt na adrese [www.iso.org/members.html](http://www.iso.org/members.html).

## Úvod

Tento dokument poskytuje návod týkající se koncepcí, předpokladů a postupů managementu programů, které jsou důležité pro průběh a věcné plnění programů a které jej ovlivňují.

Tento dokument je určen pro

- výkonné a vyšší vedení a pro osoby, které se podílejí na sponzorování programů;
- osoby, které programy řídí a účastní se jich;

- tvůrce národních norem nebo norem organizace;
- tvůrce metod a procesů managementu programů.

Tento dokument lze přizpůsobit potřebám každé organizace nebo osoby tak, aby mohly lépe uplatňovat koncepci, předpoklady a postupy managementu programů.

For an explanation of the voluntary nature of standards, the meaning of ISO specific terms and expressions related to conformity assessment, as well as information about ISO's adherence to the World Trade Organization (WTO) principles in the Technical Barriers to Trade (TBT), see [www.iso.org/iso/foreword.html](http://www.iso.org/iso/foreword.html).

This document was prepared by Technical Committee ISO/TC 258, *Project, programme and portfolio management*.

This second edition cancels and replaces the first edition (ISO 21503:2017), which has been technically revised. The main changes are as follows:

- terms and definitions, figures and the text have been aligned with ISO 21500:2021 and ISO 21502:2020.

Any feedback or questions on this document should be directed to the user's national standards body. A complete listing of these bodies can be found at [www.iso.org/members.html](http://www.iso.org/members.html).

## Introduction

This document provides guidance on concepts, prerequisites and practices of programme management that is important for, and has an impact on, the performance of programmes. This document is intended for use by:

- executive and senior management and those individuals involved in the sponsorship of programmes;
- individuals managing and participating in programmes;
- developers of national or organizational standards;
- developers of programme management methods and processes.

This document can be tailored to meet the needs of any organization or individual, so that they can better apply concepts, prerequisites and practices of programme management.

# 1 Předmět normy

Tento dokument poskytuje návod k managementu programů. Je vhodný pro jakýkoliv typ organizace, včetně veřejné nebo soukromé, a pro jakoukoliv velikost nebo odvětví a také pro jakýkoliv typ programu z hlediska jeho složitosti.

Tento dokument poskytuje na vysoké úrovni popisy příslušných termínů, definic, koncepcí, předpokladů a postupů, včetně rolí a odpovědností, které tvoří osvědčené postupy v managementu programů. Neposkytuje návod k procesům, metodám a nástrojům.

# 1 Scope

This document gives guidance on programme management. It is applicable to any type of organization including public or private and any size or sector, as well as any type of programme in terms of complexity.

This document provides high-level descriptions of relevant terms, definitions, concepts, prerequisites and practices, including roles and responsibilities that form good practice in programme management. It does not provide guidance on processes, methods and tools.

**Konec náhledu - text dále pokračuje v placené verzi ČSN.**