

2023

Management projektů, programů a portfolií – Návod k managementu portfolia

ČSN
ISO 21504

01 0348

Project, programme and portfolio management – Guidance on portfolio management

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

Tato norma je českou verzí mezinárodní normy ISO 21504:2022. Překlad byl zajištěn Českou agenturou pro standardizaci. Má stejný status jako oficiální verze.

This standard is the Czech version of the International Standard ISO 21504:2022. 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 21503 (01 0347) Management projektů, programů a portfolií – Návod k managementu programu

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.

MEZINÁRODNÍ NORMA

Management projektů, programů a portfolií – Návod k managementu portfolia

ISO 21504
Druhé vydání
2022-02

ICS 03.100.01

Obsah	
Strana	
Předmluva.....	5
Úvod.....	6
1..... Předmět normy.....	7
2..... Citované dokumenty.....	7
3..... Termíny a definice.....	7
4..... Principy managementu portfolia.....	9
4.1..... Kontext a potřeba managementu portfolia.....	9
4.2..... Přehled managementu portfolia.....	11
4.2.1... Management portfolia.....	11
4.2.2... Struktura portfolia.....	12
4.2.3... Schopnosti a omezení.....	12
4.2.4... Příležitosti a hrozby.....	13
4.3..... Role a odpovědnosti.....	13
4.3.1... Obecné principy.....	13
4.3.2... Definování rozhodovacích práv pro obsah portfolia.....	13
4.4..... Zapojení a management zainteresovaných stran.....	14
5..... Předpoklady pro management portfolia.....	14
5.1..... Přehled.....	14
5.2..... Zřetelování z hlediska managementu portfolia.....	14
5.3..... Rámec managementu portfolia.....	14
5.4..... Typy složek portfolia.....	14
5.5..... Kritéria pro výběr a stanovení priorit složek portfolia.....	15
5.6..... Sladování s procesy a systémy organizace.....	15
5.7..... Přehlednost portfolia.....	15
5.8..... Struktura pro předkládání zpráv o průběhu a věcném plnění portfolia.....	16
5.9..... Zlepšování managementu portfolia.....	16
5.10... Vedení portfolií.....	16
6..... Řízení portfolií.....	17
6.1..... Přehled.....	17
6.2..... Stanovení cílů portfolia.....	17
6.3..... Identifikování potenciálních složek portfolia.....	17
6.4..... Stanovení plánu portfolia.....	18
6.5..... Posuzování a výběr složek portfolia.....	18
6.5.1... Přehled.....	18
6.5.2... Posuzování aktuálního stavu.....	18
6.5.3... Výběr složek portfolia.....	18
6.6..... Validace sladování portfolia se strategickými cíli.....	19
6.6.1... Přehled.....	19
6.6.2... Sladování se strategickými cíli organizace.....	19
6.6.3... Udržování sladění s tolerancí rizik a s kapacitou a způsobilostí zdrojů.....	19
6.6.4... Dokumentování a vyhodnocování výsledků opatření pro sladování.....	19
6.7..... Vyhodnocování průběhu a věcného plnění portfolia a předkládání zpráv.....	20
6.7.1... Přehled.....	20
6.7.2... Stanovení směrného plánu pro měření průběhu a věcného plnění portfolia.....	20
6.7.3... Řízení průběhu a věcného plnění portfolia.....	20
6.7.4... Předkládání zpráv o průběhu a věcném plnění portfolia.....	21
6.7.5... Řízení integrace přínosů.....	21
6.8..... Využívání a optimalizace portfolia.....	21
6.8.1... Přehled.....	21
6.8.2... Optimalizace složek portfolia.....	21
6.8.3... Udržování portfolia.....	21
6.8.4... Optimalizace zdrojů.....	22
6.8.5... Řízení rizik portfolia.....	23
6.8.6... Kontrola a řízení změn portfolia.....	23
Bibliografie.....	24

Contents	
Page	
Foreword.....	5
Introduction.....	6
1..... Scope.....	7
2..... Normative references.....	7
3..... Terms and definitions.....	7
4..... Principles of portfolio management.....	9
4.1..... Context and need for portfolio management.....	9
4.2..... Overview of portfolio management.....	11
4.2.1... Portfolio management.....	11
4.2.2... Portfolio structure.....	12
4.2.3... Capabilities and constraints.....	12
4.2.4... Opportunities and threats.....	13
4.3..... Roles and responsibilities.....	13
4.3.1... General principles.....	13
4.3.2... Defining decision rights for portfolio content.....	13
4.4..... Stakeholder engagement and management.....	14
5..... Prerequisites for portfolio management.....	14
5.1..... Overview.....	14
5.2..... Justification for portfolio management.....	14
5.3..... Portfolio management framework.....	14
5.4..... Types of portfolio components.....	14
5.5..... Criteria for selecting and prioritizing portfolio components.....	15
5.6..... Alignment with organizational processes and systems.....	15
5.7..... Visibility of the portfolio.....	15
5.8..... Portfolio performance reporting structure.....	16
5.9..... Improving portfolio management.....	16
5.10... Governance of portfolios.....	16
6..... Managing portfolios.....	17
6.1..... Overview.....	17
6.2..... Defining the portfolio objectives.....	17
6.3..... Identifying potential portfolio components.....	17
6.4..... Defining the portfolio plan.....	17
6.5..... Assessing and selecting portfolio components.....	18
6.5.1... Overview.....	18
6.5.2... Assessing current state.....	18
6.5.3... Selecting portfolio components.....	18
6.6..... Validating portfolio alignment to strategic objectives.....	19
6.6.1... Overview.....	19
6.6.2... Alignment with the strategic objectives of the organization.....	19
6.6.3... Maintaining alignment with risk tolerance and resource capacity and capability.....	19
6.6.4... Documenting and evaluating results of alignment actions.....	19
6.7..... Evaluating and reporting the performance of the portfolio.....	20
6.7.1... Overview.....	20
6.7.2... Establishing the performance measurement baseline of the portfolio.....	20
6.7.3... Managing portfolio performance.....	20
6.7.4... Reporting the performance of the portfolio.....	21
6.7.5... Managing the integration of benefits.....	21
6.8..... Balancing and optimizing the portfolio.....	21
6.8.1... Overview.....	21
6.8.2... Optimizing portfolio components.....	21
6.8.3... Maintaining the portfolio.....	22
6.8.4... Optimizing resources.....	22
6.8.5... Managing portfolio risks.....	23
6.8.6... Controlling changes to the portfolio.....	23



DOKUMENT CHRÁNĚNÝ COPYRIGHTEM

© 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 organizací 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

Web: 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).

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 obdržných ISO (viz www.iso.org/patents).

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

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.

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

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).

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).

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

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.

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

Toto druhé vydání zrušuje a nahrazuje první vydání (ISO 21504:2015), 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.

Úvod

Tento dokument obsahuje návod týkající se principů managementu portfolia projektů a programů. Management portfolia projektů a programů obvykle podpo-

ruje strategie organizace k dosažení hodnoty. Tento dokument je určen pro

- a) vedoucí pracovníky a vrcholové manažery odpovědné za stanovení a implementaci strategie organizace a podnikatelského plánování;
- b) osoby s rozhodovací pravomocí odpovědné za výběr, schvalování a vedení projektů, programů a portfolií;
- c) týmy a osoby odpovědné za implementaci a řízení portfolií projektů a programů;
- d) manažery projektu a programu a pro další zainteresované strany.

1 Předmět normy

Tento dokument obsahuje návod k principům managementu portfolia projektů a programů. Tento dokument je relevantní pro jakýkoliv typ organizace, včetně veřejné nebo soukromé, a pro jakoukoliv velikost organizace nebo odvětví.

Návod uvedený v tomto dokumentu má být upraven tak, aby vyhovoval specifickému prostředí každého portfolia projektů a programů.

This second edition cancels and replaces the first edition (ISO 21504:2015), 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.

Introduction

This document provides guidance on the principles of project and programme portfolio management. Typically, management of a project and programme portfolio supports the organizational strategies to deliver value.

This document is intended for use by:

- a) executives and senior managers responsible for setting and implementing organizational strategy and business planning;
- b) decision-makers responsible for selecting, authorizing and governing projects, programmes and portfolios;
- c) teams and individuals responsible for implementing and managing the project and programme portfolios;
- d) project and programme managers and other stakeholders.

1 Scope

This document gives guidance on the principles of project and programme portfolio management. This document is relevant to any type of organization including public or private and any size organization or sector.

The guidance presented in this document is intended to be adapted to suit the specific environment of each project and programme portfolio.

Tento dokument neposkytuje návod k managementu projektů, managementu programů ani k jiným specifickým typům managementu portfolia (jako je např. management finančního portfolia).

This document does not provide guidance on project management, programme management, or other specific types of portfolio management (such as financial portfolio management).

Konec náhledu - text dále pokračuje v placené verzi ČSN.