

Projektvezetés, program- és portfóliókezelés. Útmutató a programkezeléshez

Project, programme and portfolio management. Guidance on program management

E nemzeti szabványt a Magyar Szabványügyi Testület a nemzeti szabványosításról szóló 1995. évi XXVIII. törvény alapján tette közzé. A szabvány alkalmazása előtt győződjön meg arról, hogy módosították vagy helyesbítették-e, nincs-e visszavonva, vagy műszaki tartalmú jogszabály hivatkozik-e rá.

A szabvány alkalmazása e törvény 6. § (1) bekezdése alapján önkéntes. Az önkéntesség választási lehetőséget biztosít a szabvány alkalmazása vagy mellőzése tekintetében. A szabvány közmegegyezéssel elfogadott műszaki dokumentum, amelynek révén általánosan elismert megoldás érhető el.

Ha a szabvány alkalmazását dokumentumban hivatkozva önként vállalja, akkor a hivatkozás vonatkozásában a szabvány alkalmazása kötelező.

Ha a törvény 6. § (2) bekezdése értelmében műszaki tartalmú jogszabály hivatkozik vagy utal e szabványra, akkor e szabvány alkalmazása esetén vélelmezni kell, hogy érvényesülnek azok a jogszabályokban meghatározott alapvető követelmények, amelyekre e szabvány vonatkozik. A szabványtól való eltérés esetén megkövetelhető annak igazolása, hogy a választott megoldás is megfelel a jogszabályi követelményeknek.

A szabványnak való megfelelés akkor valósul meg, ha változtatás nélkül érvényesülnek az előírásai. Ezt a szabványra hivatkozva kell igazolni.

Ez a magyar nemzeti szabvány teljesen megegyezik az ISO 21503:2017 nemzetközi szabvánnyal. A magyar nyelvű változatot a Magyar Szabványügyi Testület készítette.

This Hungarian National Standard is identical with the International Standard ISO 21503:2017. It was translated by the Hungarian Standards Institution.

Nemzeti előszó

A szabvány magyar nyelvű kiadását a Fővállalkozók Magyarországi Szövetsége, Horváth György, a Magyar Projektmenedzsment Szövetség, az Óbuda-Újlak Beruházásszervező és Fővállalkozó Zrt. és Ulicsák Béla támogatta.

A szabvány forrása a nemzetközi szabvány 2017. augusztusi első kiadásának angol nyelvű szövege.

Tartalomjegyzék

	Oldalszám
Előszó.....	6
Bevezetés	6
1. Alkalmazási terület.....	8
2. Rendelkező hivatkozások.....	8
3. Szakkifejezések és meghatározások.....	8
4. A programok és a programkezelés fogalmai	9
4.1. Általános útmutatás	9
4.2. A programok fogalmai	9
4.2.1. Általános útmutatás	9
4.2.2. A program jellemzői.....	10
4.2.3. A program célja	10
4.2.4. A program létrehozása	11
4.2.5. A program összehangolása.....	14
4.2.6. A program struktúrája	14
4.2.7. A program érintettjei	14
4.3. A programkezelés fogalmai.....	15
4.3.1. Általános útmutatás	15
4.3.2. Programkezelés.....	15
4.3.3. A programkezelés célja	16
4.3.4. A program életciklusa.....	16
5. A programkezelés előfeltételei	16
5.1. Általános útmutatás	16
5.2. A programkezelés szükségességének értékelése	17
5.3. A programkezelés megvalósítása szervezetekben.....	18
5.4. A programkezelés összehangolása	19
5.5. A program szerepeinek és felelőségeinek létrehozása.....	19
5.5.1. Általános útmutatás	19
5.5.2. Programszponzor	20
5.5.3. Programmenedzser	20
5.5.4. Programkezelést végző csapat	21

Contents

	Page
Foreword	6
Introduction	7
1 Scope	8
2 Normative references	8
3 Terms and definitions	8
4 Concepts of programmes and programme management	9
4.1 General	9
4.2 Concepts of programmes.....	9
4.2.1 General.....	9
4.2.2 Programme characteristics	10
4.2.3 Programme purpose	10
4.2.4 Programme establishment	11
4.2.5 Programme alignment.....	14
4.2.6 Programme structure	14
4.2.7 Programme stakeholders	14
4.3 Concepts of programme management	15
4.3.1 General.....	15
4.3.2 Programme management	15
4.3.3 Programme management purpose	16
4.3.4 Programme lifecycle.....	16
5 Prerequisites for programme management	16
5.1 General	16
5.2 Evaluating the need for programme management	17
5.3 Implementing programme management in organizations.....	18
5.4 Aligning programme management.....	19
5.5 Establishing programme roles and responsibilities.....	19
5.5.1 General.....	19
5.5.2 Programme sponsor.....	20
5.5.3 Programme manager	20
5.5.4 Programme management team	21

6. Egy program kezelése	21
6.1. Általános útmutatás	21
6.2. Egy program létrehozása	21
6.2.1. Általános útmutatás	21
6.2.2. A programkezelés keretrendszere	22
6.2.3. A programterv és megtervezése	22
6.3. Programintegrálás	22
6.3.1. Általános útmutatás	22
6.3.2. Stratégiai integrálás	23
6.3.3. A követelmények integrálása.....	23
6.3.4. Az elemek integrálása	23
6.3.5. Funkcionális integrálás	24
6.4. Programkezelési gyakorlatok	24
6.4.1. Általános útmutatás	24
6.4.2. Kockázatmenedzsment és vitapontkezelés	24
6.4.3. Változáskezelés.....	25
6.4.4. Minőségirányítás	25
6.4.5. Erőforrás-kezelés	25
6.4.6. Ütemezéskezelés	25
6.4.7. Költségkeret- és pénzügykezelés.....	26
6.4.8. Az érintettek és a kommunikáció kezelése	26
6.5. Programfelügyelet	27
6.6. A hasznok kezelése.....	27
6.6.1. Általános útmutatás	27
6.6.2. A hasznok azonosítása és elemzése	27
6.6.3. A hasznok felügyelete	28
6.7. Programzárás	28
Irodalomjegyzék.....	29

6	Managing a programme	21
6.1	General	21
6.2	Establishing a programme	21
6.2.1	General	21
6.2.2	Framework for programme management	22
6.2.3	Programme design and planning	22
6.3	Programme integration	22
6.3.1	General	22
6.3.2	Strategic integration	23
6.3.3	Requirements integration	23
6.3.4	Component integration	23
6.3.5	Functional integration	24
6.4	Programme management practices	24
6.4.1	General	24
6.4.2	Risk and issue management	24
6.4.3	Change management	25
6.4.4	Quality management	25
6.4.5	Resource management	25
6.4.6	Schedule management	25
6.4.7	Budget and financial management	26
6.4.8	Stakeholder and communication management	26
6.5	Programme control	27
6.6	Benefit management	27
6.6.1	General	27
6.6.2	Benefit identification and analysis	27
6.6.3	Benefit control	28
6.7	Programme closure	28
	Bibliography	29

Előszó

Az ISO (Nemzetközi Szabványügyi Szervezet) a nemzeti szabványügyi testületek (ISO-tagtestületek) világméretű szövetsége. A nemzetközi szabványok kidolgozását rendszerint az ISO műszaki bizottságai végzik. Minden tagtestület jogosult arra, hogy képviselője legyen abban a műszaki bizottságban, amelyet az általa érdekelt témában alakítottak ki. A munkában az ISO-val kapcsolatban álló, kormányzati és nem kormányzati, nemzetközi szervezetek is részt vesznek. Az ISO az elektrotechnikai szabványosítás minden területén szorosan együttműködik a Nemzetközi Elektrotechnikai Bizottsággal (IEC).

Az e dokumentum kidolgozására és további kezelésére alkalmazott eljárásokat az ISO/IEC irányelvek 1. része írja le. Külön megjegyzendő, hogy a különböző típusú ISO-dokumentumokra különböző elfogadási feltételek érvényesek. Ez a dokumentum az ISO/IEC irányelvek 2. részének (lásd www.iso.org/directives) szerkesztési szabályai szerint készült.

Felhívjuk a figyelmet arra a lehetőségre, hogy e dokumentum néhány része szabadalmi jogok hatálya alá tartozhat. Az ISO nem tehető felelőssé ezen szabadalmi jogok bármelyikének vagy mindegyikének azonosításáért. A dokumentum kidolgozása során azonosított bármely szabadalmi jog részletei a Bevezetésben és/vagy az ISO-hoz érkezett szabadalmi bejelentések jegyzékében szerepelnek (lásd www.iso.org/patents).

Az ebben a dokumentumban említett bármilyen márkanév az alkalmazók kényelmét szolgáló tájékoztatás és nem jelent támogatást.

A megfelelésértékeléssel kapcsolatos, ISO szerinti szakkifejezések és kifejezések jelentésének magyarázata, valamint információ az ISO csatlakozásáról a kereskedelem technikai akadályairól (TBT) szóló WTO-alapelvekhez, (World Trade Organization = Világkereskedelmi Szervezet), a következő webcímen található: Foreword – Supplementary information.

Ennek a dokumentumnak a felelőse az ISO/TC 258 Projektvezetés, program- és portfóliókezelés műszaki bizottság.

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 on 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 the following URL: www.iso.org/iso/foreword.html.

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

Bevezetés

Ez a dokumentum útmutatást nyújt a programkezelés azon fogalmairól, előfeltételeiről és gyakorlatairól, melyek fontosak és hatással vannak a programok teljesítményére.

Ezt a dokumentumot arra szánták, hogy a következő szereplők alkalmazzák:

- a szervezetek irányítói és felső vezetői, valamint a programok szponzorálásában érintett egyének,
- a programok kezelői és az abban részt vevő egyének,
- a nemzeti vagy szervezeti szabványok kidolgozói, és
- a programkezelési eljárások és folyamatok kidolgozói.

Ez a dokumentum testreszabható bármely szervezet vagy egyén igényeinek megfelelően, hogy jobban alkalmazni tudják a programkezelés fogalmait, előfeltételeit és gyakorlatait.

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, and
- 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.

Magyar nyelvű változat

Projektvezetés, program- és portfóliókezelés. Útmutató a programkezeléshez

Project, programme and portfolio management. Guidance on programme management

1. Alkalmazási terület

Ez a dokumentum útmutatást ad a programok kezeléséhez. Ez a dokumentum – szakágtól függetlenül – a köz- vagy a versenyszférában működő bármilyen típusú és bármilyen méretű szervezetre, továbbá komplexitását tekintve bármilyen típusú programra alkalmazható.

Ez a dokumentum magas szintű leírást ad a vonatkozó szakkifejezésekről, meghatározásokról, fogalmakról, előfeltételekről és gyakorlatokról, beleértve azokat a szerepeket és felelőségeket is, amelyek a programkezelés jó gyakorlatát jelentik. Nem ad útmutatást a folyamatokról, az eljárásokról és az eszközökről.

2. Rendelkező hivatkozások

Nincsenek rendelkező hivatkozások ebben a dokumentumban.

3. Szakkifejezések és meghatározásuk

Erre a dokumentumra a következő szakkifejezések és meghatározások érvényesek.

Az ISO és az IEC terminológiai adatbázisokat tart fenn a szabványosításban való alkalmazásra, a következő címeken:

- ISO Online böngésző platform: elérhető a <https://www.iso.org/obp> címen,
- IEC Electropedia: elérhető a <http://www.electropedia.org/> címen.

3.1.

program

Együtt kezelt és egymással kölcsönös kapcsolatban lévő *programmelemek* (3.3. szakasz) ideiglenes struktúrája, amely előnyökkel jár, hozzájárul a stratégiai és az operatív célkitűzések eléréséhez és megvalósítja a hasznokat.

1 Scope

This document provides guidance on programme management. This document 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.

2 Normative references

There are no normative references in this document.

3 Terms and definitions

For the purposes of this document, the following terms and definitions apply.

ISO and IEC maintain terminological databases for use in standardization at the following address:

- ISO Online browsing platform: available at <http://www.iso.org/obp>
- IEC Electropedia: available at <http://www.electropedia.org/>

3.1

programme

temporary structure of interrelated *programme components* (3.3) managed together that provides advantages, contributes to the achievement of strategic and operational objectives, and realizes benefits

3.2.**programkezelés**

Koordinált tevékenységek az egymással kölcsönös kapcsolatban lévő *programelemek* (3.3. szakasz) irányítására azért, hogy a program célkitűzéseit elérjék, és a hasznok megvalósuljanak.

3.3.**programelem**

Projekt, *program* (3.1. szakasz) vagy egyéb kapcsolódó munkák.

3.4.**a program haszna**

A stratégiai és az operatív célkitűzések elérése érdekében az egymással kölcsönös kapcsolatban lévő *programelemek* (3.3. szakasz) együttes kezelésével elért értékelhető eredmény.

4. A programok és a programkezelés fogalmai**4.1. Általános útmutatás**

Ez a fejezet leírja a programok és programkezelés fogalmait. Útmutatást ad a szervezetek irányítói és felső vezetői számára arról, hogyan ajánlott integrálni a programkezelést egyetlen vagy több szervezetbe.

4.2. A programok fogalmai**4.2.1. Általános útmutatás**

Ez a szakasz leírja a programok jellegzetességeit, azok céljaival, létrehozásával, összehangoltságával, struktúrájával és érdekelt feleivel.

3.2**programme management**

coordinated activities to direct the interrelated *programme components* (3.3) to achieve programme objectives and to realize benefits

3.3**programme component**

project, *programme* (3.1) or other related work

3.4**programme benefit**

assessable outcome by managing interrelated *programme components* (3.3) together to achieve strategic and operational objectives

4 Concepts of programmes and programme management**4.1 General**

This clause describes the concepts of programmes and programme management. It provides guidance to executive and senior management on how programme management should be integrated in an organization or organizations.

4.2 Concepts of programmes**4.2.1 General**

This clause describes the characteristics of programmes together with their purpose, establishment, alignment, structure and stakeholders.

4.2.2. A program jellemzői

A programok lehetnek stratégiai, transzformációs vagy operatív jellegűek, és a következő jellemzők egyikével vagy mindegyikével bírnak:

- a programok olyan programelemekből állnak, amelyek egymástól függenek és kölcsönös kapcsolatban vannak egymással;
- a programok hasznokat biztosítanak az érdekeltek számára, és hozzájárulnak a stratégiai vagy operatív célkitűzésekhez;
- a programoknak természetüknél fogva komplexitása és bizonytalansága van, amelyeket lehetőség szerint kezelni és csökkenteni kell.

A program komplexitása és bizonytalansága magában foglalhatja, de nem kizárólagosan a következőket:

- tisztázatlan és bizonytalan elérendő célkitűzések;
- környezet és egyéb külső tényezők;
- társadalmi, politikai, gazdasági, fenntarthatósági és jogi dinamikák;
- technológiai szempontok;
- korlátok, például idő, költség, minőség;
- kölcsönös függőségek és integráció a programelemek között;
- logisztikai vitapontok;
- az érintettek különböző nézőpontjai és elvárásai.

4.2.3. A program célja

Ajánlott, hogy a program célja az olyan hasznok megvalósítása legyen, amelyek a stratégiai és operatív célkitűzésekkel össze vannak hangolva, és amelyek nem valósíthatók meg az egyes elemek egyedi kezelésével. A program javíthatja a hatékonyságot, csökkenheti a fenyegetéseket és kiaknázhatja a lehetőségeket is.

4.2.2 Programme characteristics

Programmes may be strategic, transformational or operational and have one or more of the following characteristics:

- programmes are comprised of programme components that have interdependent and interrelated relationships to one another;
- programmes provide benefits to stakeholders and contribute to strategic or operational objectives;
- programmes inherently have complexity and uncertainty, which needs to be managed and reduced where possible.

Programme complexity and uncertainty may include, but are not limited to, the following:

- unclear and uncertain objectives to be achieved;
- context and other external factors;
- social, political, economic, sustainability and legal dynamics;
- technological aspects;
- constraints, such as time, cost, quality;
- interdependencies and integration among programme components;
- logistical issues;
- diverse stakeholder viewpoints and expectations.

4.2.3 Programme purpose

The programme's purpose should be to realize benefits, which are aligned to strategic and operational objectives, that may not be realized when components are managed individually. The programme may also improve efficiency, reduce threats and realize opportunities.

4.2.4. A program létrehozása

Egy program létrehozása során a szervezetben a következő tevékenységeket ajánlott átgondolni, de nem kizárólagosan:

- egy olyan közös megközelítés kidolgozása, amelyet több programelemben kell alkalmazni;
- az érintettek nézeteinek és érdekeinek kezelése;
- a program belső és külső szempontjainak közlése;
- a hasznok megvalósulásának, különösen a hasznok korai ütemezésbeni elérésének javítása;
- az erőforrások felhasználásának optimalizálása a programelemek között;
- a költség, az ütemezés és a minőség optimalizálása;
- a programkockázatok menedzselése;
- a programelemek felügyelete és összehangolása;
- egy üzleti cél támogatása, amely meghatározza a program célkitűzéseit;
- az egyes elemek programként való kezelésével megvalósítandó hasznok azonosítása;
- egy vagy több stratégiai és operatív célkitűzés összehangolása.

Egy program létrehozása során a szervezetben a kockázat és a bizonytalanság aggodalomra adhat okot. A megfontolások, amelyekkel foglalkozni lehet, de nem kizárólagosan, a következők:

- a program célkitűzéseinek eléréséhez kapcsolódó komplexitás szintje;
- a program célkitűzéseinek eléréséhez és a várható változásokhoz kapcsolódó kockázati szint és bizonytalanság;
- a szükséges szervezeti változás mértéke;
- a szükséges erőforrásokkal kapcsolatos kockázati szint és bizonytalanság;
- az egy vagy több földrajzi régióra való kiterjedéssel kapcsolatos komplexitás szintje.

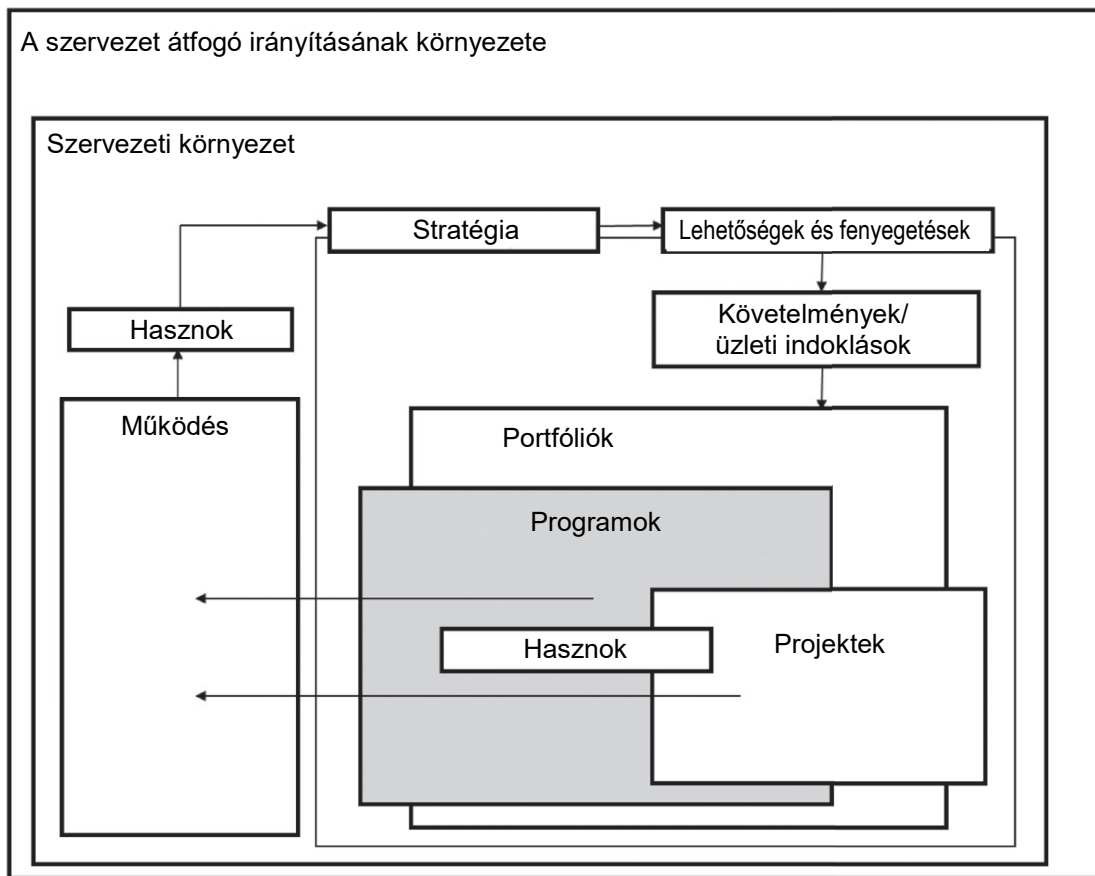
4.2.4 Programme establishment

When establishing a programme in an organization, the activities that should be considered, but are not limited to, are the following:

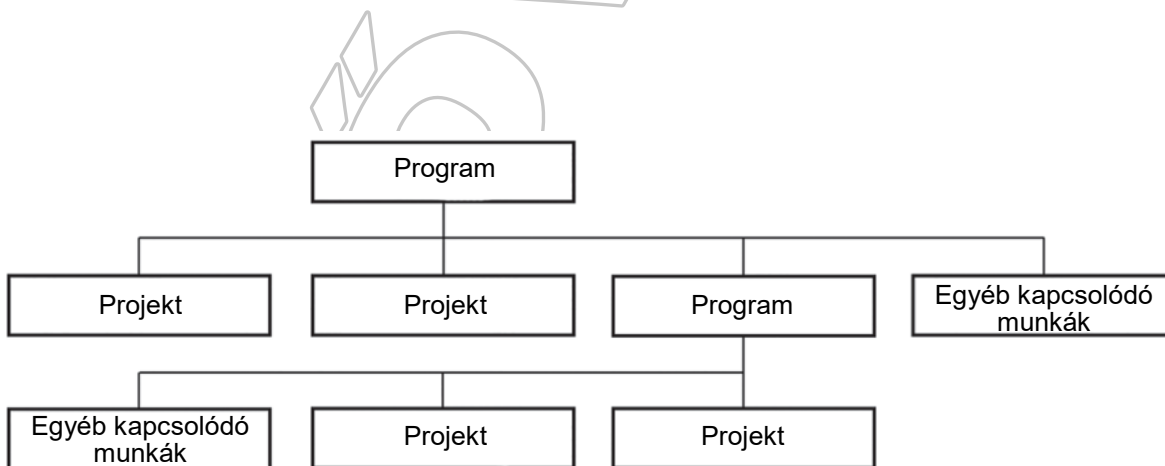
- developing a common approach to be used across multiple programme components;
- managing stakeholders' views and interests;
- communicating internal and external aspects of the programme;
- improving benefits realization, particularly in scheduling the early delivery of benefits;
- optimising the use of resources across programme components;
- optimising cost, schedule and quality;
- managing programme risks;
- steering and aligning the programme components;
- supporting a business rationale, which defines the objectives of the programme;
- identifying benefits to be realized by managing the individual components as a programme;
- aligning with one or more of the strategic and operational objectives.

When establishing a programme in an organization, risk and uncertainty can be of concern. The considerations that may be addressed, but are not limited to, are the following:

- level of complexity associated with the achievement of programme objectives;
- level of risk and uncertainty associated with the achievement of programme objectives and potential changes;
- degree of organizational change required;
- level of risk and uncertainty regarding required resources;
- level of complexity associated with spanning one or more geographical regions.



1. ábra: Példa a program összehangolására egy szervezeten belül



2. ábra: Példa egy program struktúrájára

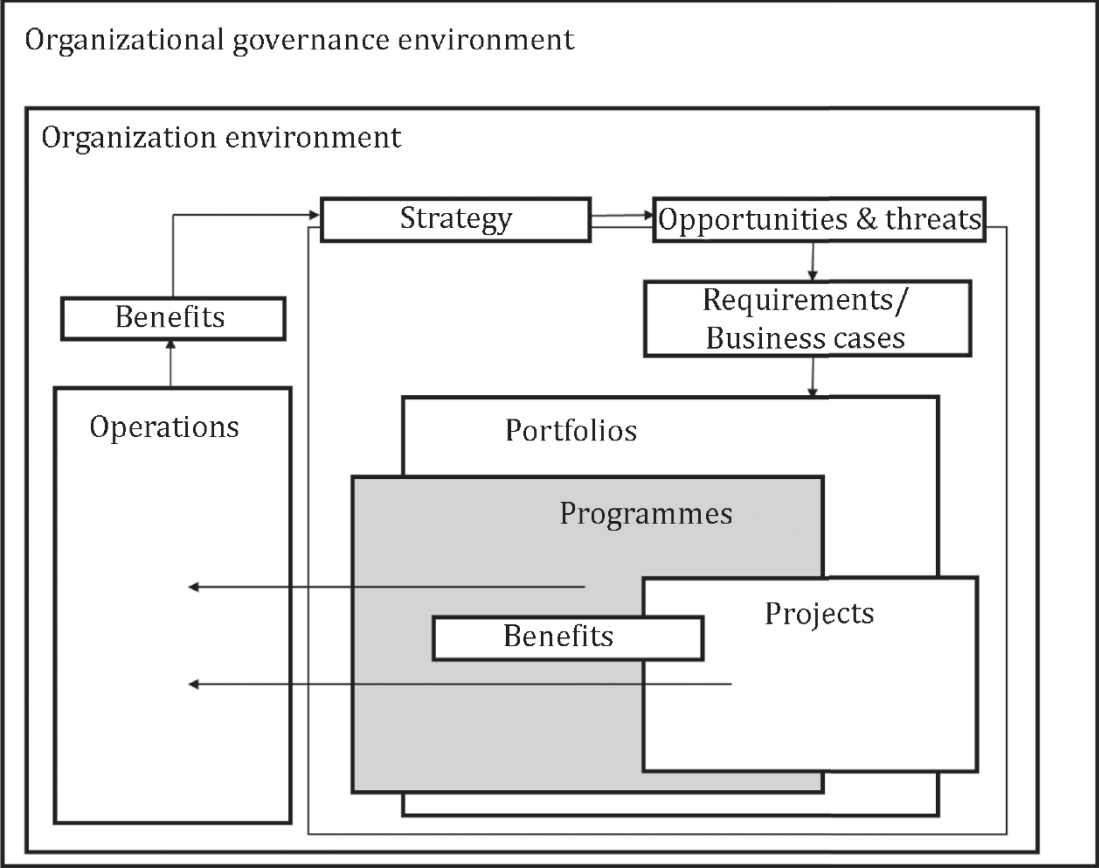


Figure 1 – Example of programme alignment within an organization

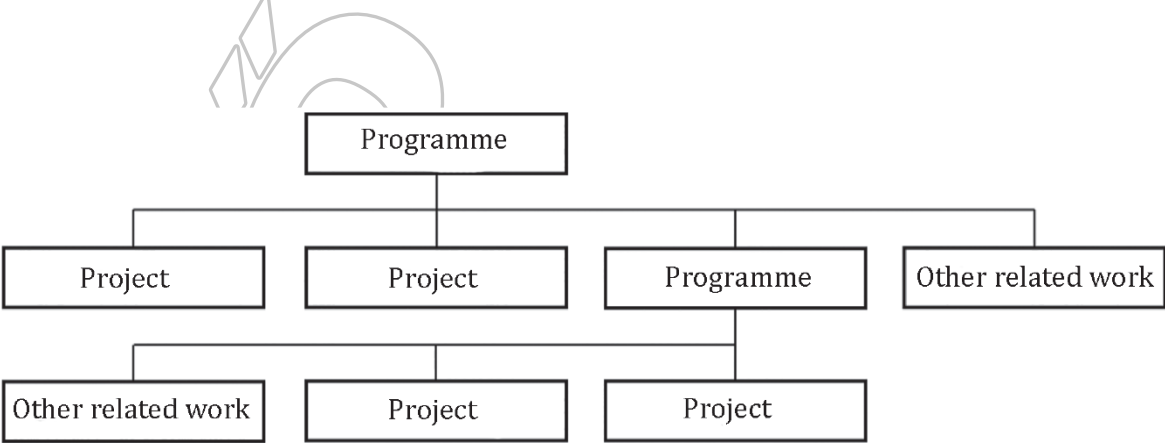


Figure 2 – Example of a programme structure

4.2.5. A program összehangolása

A programok létrehozhatók egyetlen szervezetben, több szervezeten keresztül vagy egy projekt- és programportfólión belül. A programokat ajánlott az irányítási keretrendszerrel összehangolni, hogy a hasznok megvalósulása az egyéb elemekre, szervezetekre vagy más működési funkciókra is kiterjedjen. A program összehangolására példa látható az 1. ábrán.

4.2.6. A program struktúrája

A programnak legalább két programelemből ajánlott állnia. A programstruktúrát ajánlott úgy megtervezni, hogy az tükrözze a szempontokat, például az eredményeket és a szükséges kimeneteket, a munka jellegét és komplexitását, a szükséges elemek típusát és a programot végrehajtó szervezet jellemzőit.

A 2. ábra egy olyan programstruktúra példáját mutatja be, amely programelemeket, például projekteket, programokat és más kapcsolódó munkákat tartalmaz.

MEGJEGYZÉS: Az egyéb kapcsolódó munkák közé tartoznak a funkcionális és működési területeken végzett tevékenységek, amelyek támogatják a programot és annak elemeit.

4.2.7. A program érintettjei

Lehet, hogy a program

- érintettjeire hatással van a program, annak eredményei vagy célkitűzései,
- érintettjei hatással vannak a programra, annak eredményeire vagy célkitűzéseire, illetve
- érintettjeinek elvárásai vannak a programmal, annak eredményeivel vagy célkitűzéseivel kapcsolatban.

A program érintettjei a következőket foglalhatják magukban, de nem kizárólagosan:

- szponzorok;
- üzlettulajdonosok;
- programcsapat;
- belső és külső partnerek és szervezetek;
- alapvető funkcionális csapatok;
- támogató csapatok;
- programkezelési iroda;
- felhasználók.

4.2.5 Programme alignment

Programmes may be established in a single organization, across multiple organizations, or within a project and programme portfolio. Programmes should be aligned to the governance framework for the benefits realization to other components, organizations, or other operational functions. An example of programme alignment is shown in Figure 1.

4.2.6 Programme structure

A programme should consist of at least two programme components. The programme structure should be designed to reflect aspects, such as outcomes and outputs required, the nature and complexity of the work, types of components needed and characteristics of the organization performing the programme.

Figure 2 shows an example of a programme structure including programme components such as projects, a programme and other related work.

NOTE Other related work can include activities performed by functional and operation areas that support the programme and its components.

4.2.7 Programme stakeholders

Programme stakeholders may

- be affected by the programme, its outcomes or its objectives,
- affect the programme, its outcomes, or its objectives, or
- have expectations of the programme, its outcomes, or its objectives.

Programme stakeholders may include, but are not limited to, the following:

- sponsors;
- business owners;
- programme team;
- internal and external partners and organizations;
- core functional teams;
- support teams;
- programme management office;
- users.

4.3. A programkezelés fogalmai

4.3.1. Általános útmutatás

Ez a szakasz leírja a programkezelést, annak célját és életciklusát.

4.3.2. Programkezelés

A programkezelésnek ajánlott következetes megközelítést biztosítani, és magába foglalhatja, de nem kizárólagosan a következőket:

- a programszervezet létrehozása;
- a programkezelési terv kidolgozása és megvalósítása;
- a programelemek irányítása és összehangolása;
- a program kezelése a célkitűzések elérése és a hasznok megvalósulása érdekében;
- az érintettek bevonásának kezelése;
- a program kockázatainak menedzselése és vitapontjainak kezelése;
- a programelemek teljesítménye integrációjának kezelése;
- a kommunikáció kezelése;
- a terjedelem, a költség, az ütemezés, az erőforrások és a minőség kezelése;
- az erőforrások kezelése a programelemekén keresztül.

A programkezelés lehetővé teheti kétféle haszn megvalósítását:

- belső programhasznokat, amelyeket a programelemek integrált tevékenységcsoporthént való kezelése generál;
- külső programhasznokat, amelyek hozzájárulnak a stratégiai vagy az operatív célkitűzések eléréséhez.

A tárgyi vagy immateriális hasznok mind a program életciklusa során, mind a program lezárása után megvalósulhatnak. A programot ajánlott úgy megszervezni és megtervezni, hogy a hasznok a lehető legkorábban megvalósuljanak.

4.3 Concepts of programme management

4.3.1 General

This clause describes programme management, its purpose and lifecycle.

4.3.2 Programme management

Programme management should provide a consistent approach and may include, but is not limited to, the following:

- establishing the programme organization;
- developing and implementing the programme management plan;
- steering and aligning programme components;
- managing the programme to achieve objectives and realize benefits;
- managing stakeholders' engagement;
- managing programme risks and issues;
- managing the integration of the performance of programme components;
- managing communication;
- managing scope, cost, schedule, resources, and quality;
- managing resources across programme components.

Programme management may enable the realization of two types of benefits:

- internal programme benefits that are generated by managing the programme components, as an integrated set of activities;
- external programme benefits that contribute to achieving strategic or operational objectives.

Benefits, tangible or intangible, may be realized both during the programme lifecycle and after programme closure. The programme should be organized and planned to realize benefits as early as possible.

4.3.3. A programkezelés célja

A programkezelés célja, hogy egy következetes megközelítést biztosítson a következők számára:

- a komplexitásnak és a bizonytalanságnak a programba foglalása;
- a programelemekbe való befektetés lehetővé tétele;
- a szervezeti stratégiával és a kockázati toleranciával való összehangolás;
- a szervezeti képesség és kapacitás optimalizálása;
- a befektetés hasznainak biztosítása;
- az érintettek érdekeinek azonosítása és kezelése.

4.3.4. A program élelciklusa

Ajánlott, hogy a program élelciklusa egy program kezdeményezéséről meghozott döntés időpontjától vagy a program egy egyeztetett kezdő dátumától kezdődjön. A program élelciklusának akkor célszerű befejeződnie, ha döntés születik a program befejezéséről, vagy a program lezárásának befejezési időpontjában hivatalosan megállapodtak.

Egy program véget érhet a következő okok miatt, de nem korlátozódhat kizárólagosan az alábbi okok egyikére:

- a program hasznainak elérése teljesült;
- többé már nincs szükség a kapcsolatban lévő elemek koordinálására;
- a hasznok megvalósulása már nem lehetséges vagy nem szükséges.

Ajánlott, hogy a program élelciklusa szakaszokból álljon annak érdekében, hogy megszervezze, kezelje és integrálja azokat a programelemeket, amelyek lehetővé teszik a hasznok megvalósulását. A program élelciklusa során számos eleme elkezdődhet és befejeződhet.

5. A programkezelés előfeltételei

5.1. Általános útmutatás

Ez a szakasz útmutatást ad a szervezetek irányítói és felső vezetői számára az előfeltételekről, amelyeket a programkezelés megvalósítása és fenntartása előtt ajánlott átgondolni.

4.3.3 Programme management purpose

The purpose of programme management should provide a consistent approach to the following:

- embracing complexity and uncertainty in the context of the programme;
- enabling the investment in programme components;
- aligning with the organizational strategy and risk tolerance;
- optimising the organizational capability and capacity;
- securing benefits from investment;
- identifying and managing stakeholders' interests.

4.3.4 Programme lifecycle

The programme lifecycle should start from the time a decision is made to initiate a programme or an agreed start date for the programme. The programme lifecycle should end when a decision is made to end the programme or an end date for programme closure is formally agreed.

A programme may be ended due to, but not limited to, any of the following reasons:

- achieving programme benefits has been completed;
- coordinating interrelated components is no longer needed;
- achieving benefits is no longer possible or necessary.

A programme lifecycle should consist of stages in order to organize, manage and integrate the programme components that enable the realization of benefits. During the lifecycle of the programme, several of its components may start and end.

5 Prerequisites for programme management

5.1 General

This clause provides guidance to executive and senior management on prerequisites that should be considered before the implementation of programme management and its sustainment.

5.2. A programkezelés szükségességének értékelése

Annak eldöntésekor, hogy megvalósítsanak-e programkezelést egy szervezeten belül, ajánlott átgondolni az egyéb kapcsolódó munkákkal való integrálás és a változás befogadásának képességét. A programkezelés szükségességének értékelése érdekében a következő tényezők átgondolhatók, de nem kizárólagosan:

- a szervezeten belüli irányításra való hatás;
- az összehangoltság a stratégiai és operatív célkitűzésekkel;
- a szervezet felépítése, érettsége és kultúrája;
- a szervezeti határokon átívelő és azokon belüli munkavégző képesség;
- a szervezeti változás belső és külső hatása egyaránt;
- az emberi erőforrások rendelkezésre állása, ismereteik, készségeik és képességeik;
- a költségkeret hatásai;
- a megvalósításhoz szükséges erőfeszítések.

Az indoklásnak szervezeti szinten ajánlott foglalkoznia a szükségletekkel, a kockázatokkal, a hasznokkal, a szükséges erőforrásokkal, valamint azzal, hogyan hangolják össze a programkezelés javasolt megvalósítását egy vagy több stratégiai és operatív célkitűzéssel. A programkezelés megvalósítását a következők szerint lehet értékelni:

- az érintettek bevonása és kezelése;
- az érintettek kiegyensúlyozott nézetei és érdekei;
- a belső és külső kommunikáció;
- az erőforrások felhasználása;
- a szervezeti hatékonyság;
- a költségkeret, az ütemezés és a minőség;
- a szükséges készségek;
- a kockázat láthatósága és menedzselése;
- a komplexitás kezelése;
- a program összehangoltsága, a programelemek és a kapcsolódó elemek felügyelete és jelentése;
- a hasznok megvalósulása.

Egy szervezeten belüli programkezelés megvalósításának indoklását egy üzleti indoklásban vagy más hasonló dokumentált elemzésben ajánlott megfogalmazni.

5.2 Evaluating the need for programme management

When deciding whether to implement programme management within an organization the ability to integrate other related work, and the capacity to absorb change should be considered. To evaluate the need for programme management, the factors that may be considered, but are not limited to, are the following:

- impact on governance within the organization;
- alignment with strategic and operational objectives;
- organizational structure, maturity and culture;
- ability to work across and within organizational boundaries;
- impact of organizational change, both internally and externally;
- availability of human resources, their knowledge, skills and abilities;
- budget impacts;
- effort required for implementation.

Justification at the organizational level should address the need, risks, benefits, resources required, and how the proposed implementation of programme management aligns to one or more of the strategic and operational objectives. The implementation of programme management may be evaluated in terms of the following:

- stakeholder engagement and management;
- balanced stakeholder views and interests;
- internal and external communication;
- use of resources;
- organizational efficiencies;
- budget, schedule and quality;
- skills required;
- risk visibility and management;
- management of complexity;
- programme alignment, control and reporting of the programme components and associated elements;
- realization of benefits.

The justification for the implementation of programme management within an organization should be written in a business case or other similar documented analysis.

5.3. A programkezelés megvalósítása a szervezetekben

Amikor a programkezelés megvalósítását tervezik, a szervezetek irányítói és felső vezetői foglalkozhatnak a következőkkel:

- a programok szervezeti stratégiával való összehangolása szükségességének kezelése;
- a pénzügyi és kiegészítő erőforrásokba való befektetés;
- az erőforrások teljes szervezeten belüli egyeztetésének, befektetésének és kiegyensúlyozásának szükségessége;
- a program és tervezett hasznai figyelemmel kíséréséhez és felügyeletéhez szükséges vezetői erőfeszítések;
- mind a belső, mind a külső koordinációra és a kommunikációra irányuló igény a program támogatására;
- a változás és a komplexitás kezelésének szükségessége;
- konfliktusok a projektvezetés és a programkezelés integrálásában;
- a szervezeti és operatív funkciók közötti prioritások ütközése;
- szervezeti kihívások a kultúrával, a készségekkel és a földrajzi elhelyezkedéssel kapcsolatban.

5.3 Implementing programme management in organizations

When planning to implement programme management, executive and senior management may address the following:

- managing the need for the alignment of programmes to organizational strategy;
- investment in financial and additional resources;
- need to negotiate, invest in, and balance resources throughout the organization;
- management effort required to monitor and control the programme and its intended benefits;
- demand for coordination and communication both internally and externally to support the programme;
- need for change and complexity management;
- conflicts in project and programme management integration;
- conflicting priorities between organizational and operational functions;
- organizational challenges in relation to culture, skills and geographic location.

5.4. A programkezelés összehangolása

A programkezelés összehangolása során ajánlott átgondolni a szervezeti irányítást. Ennek az összehangolásnak stratégiai célt és kapcsolatot ajánlott kialakítani. A programkezelés stratégiai összehangoltságának szinergisztikus eredményeket célszerű elérnie a szervezeten belül vagy a részt vevő szervezetek között.

Szervezeti szinten a rendszereket, az eljárásokat és a folyamatokat már ajánlott összehangolni. A szervezetnek ajánlott meghatározni, hogy miként és milyen erőforrásokat rendelnek a programok és azok elemeinek kezelésére és felügyeletére, hogy a hatékonyság és az összehangoltság lehetőségei bekövetkezessenek.

A programkezelésnek ajánlott összehangolódnia az irányító szervezettel vagy portfólióval. Az összehangoltságnak ajánlott javítania a programok kezelését és leszállítását, valamint az egyes elemeket, hogy további hasznokat valósítsanak meg.

A programok és azok elemeinek fenntarthatóságát a szervezeten belül a szociális, a gazdasági és a környezeti jellemzők kiegyensúlyozásával és optimalizálásával gondosan összehangolhatják. A kapcsolat lehetővé teszi, hogy a szervezetek irányítóinak és felső vezetőinek legyen áttekintése a programkezelésről, valamint lehetővé teszi a stratégiai összehangolást és a programelemek kiválasztását.

5.5. A program szerepeinek és felelősségeinek létrehozása

5.5.1. Általános útmutatás

Ajánlott, hogy a szervezetek irányítói és felső vezetői kijelöljék és meghatározzák a programkezelésben betöltött szerepeket, felelőségeket, elszámoltathatóságot és a hatásköri korlátokat. Ezeket a szerepeket ajánlott meghatározni, hogy:

- segítsék a szükséges erőforrások, képességek, folyamatok és eszközök biztosítását, valamint
- támogassák és lehetővé tegyék a szervezeti változásokat és a program hasznainak megvalósítását.

Ajánlott, hogy a kulcsfontosságú szerepek és felelőségek közé tartozzanak, de nem kizárólagosan, a programszponzor (5.5.2. szakasz), a programmenedzser (5.5.3. szakasz) és a programkezelést végző csapat (5.5.4. szakasz).

5.4 Aligning programme management

Alignment of programme management should consider organizational governance. This alignment should have a strategic rationale and relationship. Strategic alignment of programme management should achieve synergistic outcomes within the organization or across the participating organizations.

At the organizational level, systems, procedures and processes should already be aligned. The organization should define how and which resources will be allocated to the management and control of programmes and their components so that opportunities for efficiencies and alignment may occur.

Programme management should align with the governing organization or portfolio. The alignment should improve the management and delivery of programmes, and their individual components to realize additional benefits.

Sustainability of programmes and their components within an organization may be carefully aligned by balancing and optimizing social, economic and environmental characteristics. The relationship allows the executive and senior management to have oversight of programme management; enables strategic alignment; and the selection of programme components.

5.5 Establishing programme roles and responsibilities

5.5.1 General

Executive and senior management should assign and define the programme management roles, responsibilities, accountability and limits of authority. These roles should be defined to

- assist with providing the required resources, capabilities, processes and tools, and
- support and enable organizational change and the realization of programme benefits.

The key roles and responsibilities should include, but are not limited to, the programme sponsor (5.5.2), programme manager (5.5.3) and programme management team (5.5.4).

5.5.2. Programszponzor

Ajánlott, hogy a programszponzor legyen felelős az átfogó programstratégiáért és a program érdekképviseléséért, beleértve, de nem kizárólagosan a következőket:

- a program és a szervezeti stratégia összehangolása;
- a program és az üzleti indoklás összehangolása, ahogy alkalmas;
- a program célkitűzéseinek kommunikálása;
- a hatáskörök átruházása a programmenedzsernek;
- a programot befolyásoló döntések meghozatala;
- a szervezet irányítóival vagy más szervezeti vezetési struktúrákkal való kapcsolat támogatása;
- a vevők és az érintettek bevonásának támogatása;
- a programmenedzser hatáskörén kívül eső vitapontok és konfliktusok megoldása;
- a program módosításainak jóváhagyása vagy elősegítése.

5.5.3. Programmenedzser

Ajánlott, hogy a programmenedzser legyen felelős a program átfogó teljesítményéért és a programelemek koordinálásáért, beleértve, de nem kizárólagosan a következőket:

- intézkedés a programszponzor irányítása szerint;
- a program és a programkezelést végző csapat vezetése és erőforrással való ellátása;
- döntéshozatal és a programkezelést végző csapat irányítása;
- a program célkitűzéseinek elérése és a program hasznainak megvalósítása;
- a programon belüli problémák és konfliktusok megoldása;
- kapcsolat biztosítása a szervezet vezetéséhez;
- kapcsolat biztosítása az érintettek felé;
- a program összehangoltságának és előrehaladásának figyelemmel kísérése és javaslattétel erről a szponzornak;
- a szponzorral és a szervezet vezetésével együttműködve a program szükségleteinek támogatása;
- a programelemek közötti kölcsönhatás felügyelete.

5.5.2 Programme sponsor

The programme sponsor should be responsible for the overall programme strategy and advocacy of the programme, including, but not limited to, the following:

- aligning the programme with organizational strategy;
- aligning the programme with the business case, as appropriate;
- communicating the objectives of the programme;
- delegating authorities to the programme manager;
- making decisions that impact the programme;
- supporting an interface with executive management or other organizational management structures;
- supporting customers' and stakeholders' engagement;
- resolving issues and conflicts beyond the programme manager's authority;
- approving or facilitating changes to the programme.

5.5.3 Programme manager

The programme manager should be responsible for the overall performance of the programme and coordinating the programme components including, but not limited to, the following:

- acting on direction from the programme sponsor;
- leading and resourcing the programme and the programme management team;
- making decisions and directing the programme management team;
- achieving programme objectives and realizing programme benefits;
- resolving problems and conflicts within the programme;
- providing an interface to organizational management;
- providing an interface with stakeholders;
- monitoring and advising the sponsor on the alignment and progress of the programme;
- working with the sponsor and organizational management to support programme needs;
- controlling the interrelationship between programme components.

5.5.4. Programkezelést végző csapat

Ajánlott, hogy a programkezelést végző csapat legyen felelős egy vagy több programelem vagy -funkció teljesítéséért és megvalósításáért.

A programkezelést végző csapat a következőkből állhat:

- programszponzor;
- programmenedzser;
- változásmenedzser, ha alkalmazható;
- programelem-menedzserek;
- adminisztratív támogatást végzők;
- egyéb műszaki funkciók, amelyeket a program megkövetel.

A programcsapatot támogatni lehet jelentéskészítéssel, képzéssel, tanácsadással, szerződéskezeléssel, teljesítménykezeléssel, minőségbiztosítással, audittal és egyéb funkciókkal, ahogy szükséges. A programkezelést végző csapatban részt vevő egyéneknek lehetnek specifikus vagy kiegészítő szerepei és felelősségei egy program részeként. A programelemcsapat tagjai a programkezelést végző tágabb csapat részének tekinthetők.

6. Egy program kezelése

6.1. Általános útmutatás

Ez a fejezet leírja egy program létrehozásának, integrálásának, gyakorlatainak, felügyeletének, hasznai kezelésének és lezárásának gyakorlatát.

6.2. Egy program létrehozása

6.2.1. Általános útmutatás

Egy program létrehozásának ajánlott magában foglalnia a programkezelés keretrendszerét, amely összhangban van a vezetési környezettel, a programtervvel és annak megtervezésével.

5.5.4 Programme management team

The programme management team should be responsible for the performance and implementation of one or more programme components or functions.

The programme management team may consist of the following:

- programme sponsor;
- programme manager;
- change manager, when appropriate;
- programme component managers;
- administrative support;
- other technical functions required by the programme.

The programme team may be supported with reporting, training, consulting, contract management, performance management, assurance, audit and other functions as required. Individuals on the programme management team may have specific or additional roles and responsibilities as part of a programme. Programme component team members may be considered part of the broader programme management team.

6 Managing a programme

6.1 General

This clause describes the practices for establishment, integration, practices, control, benefits management and closure of a programme.

6.2 Establishing a programme

6.2.1 General

Establishing a programme should include a framework for programme management, consistent with the management context, and a programme design and plan.

6.2.2. A programkezelés keretrendszere

A programkezelés keretrendszerének ajánlott fokoznia a program teljesítményét, beleértve a hasznok azonosítását és megvalósulását. A keretrendszer kidolgozása a következőket veheti figyelembe, de nem kizárólagosan:

- a program megtervezéséért, megvalósításáért, felügyeletéért viselt felelősség és elszámoltathatóság megállapítása;
- a támogató szerepek elősegítése és a szükséges erőforrások biztosítása.

6.2.3. A programterv és megtervezése

A programterv és megtervezési tevékenységei magukban foglalhatják, de nem kizárólagosan, a következőket:

- a programvízió és -célkitűzések azonosítása;
- az érintettek szükségleteinek és elvárásainak azonosítása;
- a változással kapcsolatos stratégia és tevékenységek azonosítása;
- stratégia kidolgozása az érdekeltek kezelésére;
- a lehetséges programelemek azonosítása;
- a programelemek közötti kölcsönös függőségek azonosítása;
- a program útitervének, prioritásainak és integrált ütemtervének kidolgozása;
- a programhoz szükséges erőforrások azonosítása;
- a pénzforrások azonosítása és biztosítása;
- a hasznok megvalósulásának tervezése;
- a program jelentési struktúrájának azonosítása;
- a szerepek és felelőségek azonosítása.

6.3. Programintegrálás

6.3.1. Általános útmutatás

A programintegrálás magában foglalhatja a stratégia, a követelmények, az elemek és a funkciók integrálását. A program integrálása kiterjedhet a programelemek együttes kezeléséből adódó szinergiák kihasználására is.

6.2.2 Framework for programme management

The framework for programme management should enhance the performance of the programme including identification and realization of benefits. The development of the framework may consider, but is not limited to, the following:

- establishing responsibility and accountability for programme planning, implementation, control;
- facilitating supporting roles and providing necessary resources.

6.2.3 Programme design and planning

Programme design and planning activities may include, but are not limited to, the following:

- identifying programme vision and objectives;
- identifying stakeholder needs and expectations;
- identifying a strategy and activities associated with change;
- developing a strategy for stakeholder management;
- identifying the possible programme components;
- identifying interdependencies between programme components;
- developing the programme roadmap, priorities and integrated schedule;
- identifying the resources required for the programme;
- identifying and securing funds;
- planning for benefits realization;
- identifying the programme reporting structure;
- identifying roles and responsibilities.

6.3 Programme integration

6.3.1 General

Programme integration may include the integration of strategy, requirements, components, and functions. Programme integration may also include taking advantage of the synergy created by managing components together.

6.3.2. Stratégiai integrálás

A program eredménytermékeinek a szervezeti stratégiával és célkitűzésekkel való kiegyensúlyozásával a szervezet legyen képes arra, hogy javítsa a fenntarthatóságot, a hasznok megvalósítását, valamint az eredménytermékek és az eredmények átmenetét.

6.3.3. A követelmények integrálása

A követelmények integrálásának ajánlott támogatnia, de nem kizárólagosan a következőket:

- a program hasznainak feltérképezése az érdekeltek elvárásaihoz;
- a program és elemei követelményeinek összehangolása;
- a programelemek között a követelmények koordinálása.

6.3.4. Az elemek integrálása

A programelemek integrálásakor ajánlott átgondolni a kölcsönös függőségeket, amelyek magukban foglalhatják, de nem kizárólagosan a következőket:

- hasonló vagy egymással kapcsolatban lévő programelemek;
- a nagyobb befektetés tudatosítása és felügyelete;
- a megosztott erőforrásokban rejlő hatékonyság;
- a fenyegetések és lehetőségek programszintű megközelítése;
- költségcsökkentés megosztott tevékenységeken keresztül;
- környezeti felügyeleti intézkedések és hatás;
- a programelemek kezelése és felügyelete.

A programelemek integrálását ajánlott megteremteni, és magában foglalhatja, de nem kizárólagosan a következőket:

- a programelemek közötti kölcsönhatások áttekintése;
- a programelem-folyamatok és -rendszerek kompatibilitása;
- a célok eléréséhez szükséges kimenetek koordinálása;
- a programelemek bemeneteinek és kimeneteinek integrálása;
- az eredmények integrálása a program hasznainak megvalósításához.

6.3.2 Strategic integration

By balancing the programme deliverables against organizational strategy and objectives, the organization should be able to improve sustainability, benefits realization, and transition of deliverables and outcomes.

6.3.3 Requirements integration

Requirements integration should support, but may not be limited to, the following:

- mapping of programme benefits to stakeholder expectations;
- aligning requirements of the programme and its components;
- coordinating requirements among the programme components.

6.3.4 Component integration

Integration of programme components should consider interdependencies, which may include, but are not limited to, the following:

- similar or interrelated programme components;
- awareness and control of the larger investment;
- efficiencies in shared resources;
- programme-level approach to threats and opportunities;
- cost reductions through shared activities;
- environmental controls and impact;
- management and control of programme components.

Programme component integration should be established and may include, but is not limited to, the following:

- oversight of the interactions among programme components;
- compatibility of component processes and systems;
- coordination of outputs to meet objectives;
- integration of the inputs and outputs of programme components;
- integration of the outcomes to enable the realization of programme benefits.

6.3.5. Funkcionális integrálás

A funkcionális integrálás – a teljesség igénye nélkül – a mérnöki, a jogi, a pénzügyi, a műveleti, az informatikai tevékenységek, a humán erőforrások, a programfolyamatok, a rendszerek és a változtatási tevékenységek összehangoltságát követelheti meg, amelyet a várható hasznok megvalósulása és a program célkitűzéseinek elérése érdekében ajánlott végrehajtani.

6.4. Programkezelési gyakorlatok

6.4.1. Általános útmutatás

A programelemekre a gyakorlatok egy közös alkalmazását ajánlott alkalmazni a programintegrálás, a felügyelet és a kezelés lehetővé tétele érdekében. Egy program megkövetelheti, hogy az elemmenedzserek válasszanak ki és valósítsanak meg konkrét programgyakorlatokat és rendszereket. Vannak olyan gyakorlatok is, amelyek egyedi alkalmazásúak a programon belül, lehetővé téve az integrálás felügyeletét és áttekintését. A 6.4.2–6.4.8. pontban leírt programgyakorlatok a program teljes életciklusa során felhasználhatók.

6.4.2. Kockázatmenedzsment és vitapontkezelés

A lényeges vitapontok, fenyegetések és lehetőségek rögzítéséhez egy kockázatmenedzsment és vitapontkezelési megközelítést ajánlott alkalmazni, amely magába foglalhatja, de nem kizárólagosan a következőket:

- mind az elem-, mind a programszintű kockázatokra egy következetes kockázatmenedzsment-gyakorlat alkalmazása, amely integrálva van a szervezeti kockázati tervvel;
- szervezet- és program-kockázattűrés összehangolása;
- a programvitapontok, fenyegetések és lehetőségek folyamatos azonosítása, dokumentálása és eskalálása a program teljes életciklusa során; és
- azoknak az elemvitapontoknak, fenyegetéseknek és lehetőségeknek az összegyűjtése, amelyek hatással lehetnek a programra;
- a programvitapontok, fenyegetések és lehetőségek elemzése;
- a programvitapontokra, fenyegetésekre és lehetőségekre vonatkozó válaszadási tervek kidolgozása és alkalmazása;
- felügyelet és az adott kockázathoz/vitaponthoz felelős hozzárendelése.

6.3.5 Functional integration

Functional integration may require, but is not limited to, the alignment of engineering, legal, finance, operations, information technology, human resources, programme processes, systems, and change activities which should be performed to realize expected benefits and achieve programme objectives.

6.4 Programme management practices

6.4.1 General

A common application of practices across programme components should be applied to enable programme integration, control and management. A programme may require the component managers to select and implement specific programme practices and systems. Also, there are practices that are unique in their application within the programme to enable integration control and oversight. The programme practices described in 6.4.2 to 6.4.8 may be used throughout the programme lifecycle.

6.4.2 Risk and issue management

A risk and issue management approach should be used to capture relevant issues, threats and opportunities, which may include, but are not limited to, the following:

- using a consistent risk management practice for both component and programme level risks that integrates with the organizational risk plan;
- aligning the organizational and programme risk tolerance;
- performing on-going identification, documentation and escalation of programme issues, threats, and opportunities throughout the programme lifecycle;
- accumulating component issues, threats, and opportunities that may impact the programme;
- analysing programme issues, threats, and opportunities;
- developing and deploying response plans for programme issues, threats, and opportunities;
- monitoring and ownership assignment.

6.4.3. Változáskezelés

A változáskezelésnek olyan változtatásokra ajánlott irányulnia, amelyek hatással lehetnek a programra vagy a hasznok megvalósulására. A programszintű változáskezelés magában foglalhatja, de nem kizárólagosan a következőket:

- egy programváltozási vezetői struktúra létrehozása;
- a program jóváhagyási folyamatának megvalósítása;
- egy változsfelügyeleti folyamat létrehozása, összehangolva a program bázisterveivel;
- a változások hatásának elemzése, nyomon követése és értékelése a programelemek keresztül;
- a jóváhagyott módosítások megvalósítása.

6.4.4. Minőségirányítás

A programkezelésen belül a minőségirányítás a következőket foglalhatja magában, de nem kizárólagosan:

- a vonatkozó szabványok azonosítása és közlése;
- a minőségbiztosítás alkalmazása;
- a minőségfelügyeleti intézkedések végrehajtása a terveknek megfelelően;
- olyan minőségi mérőszámok előállítása, amelyek minőségi intézkedéseket tesznek lehetővé.

6.4.5. Erőforrás-kezelés

A program-erőforráskezelés optimalizálja az erőforrások felhasználását. Az erőforrások magukban foglalhatják – de nem kizárólagosan – az emberi erőforrásokat, a pénzügyi forrásokat, a berendezéseket, az ingatlanokat, a felszereléseket és az eszközöket. A program megvalósításáért felelős vezetésnek ajánlott figyelemmel kísérnie és elősegítenie az erőforrások felhasználását a programelemek keresztül.

6.4.6. Ütemezéskezelés

A programütemtervnek ajánlott tartalmaznia az elemek integrált ütemezését. A program ütemtervének ajánlott tartalmaznia a programelemek időbeni leszállítását és a hasznok megvalósulását. Az ütemezéskezelésnek ajánlott magában foglalnia az elemek ütemezésének figyelemmel kísérését, hogy lehetővé tegye az elemek hatásának enyhítését az integrált program ütemezésére vonatkozóan.

6.4.3 Change management

Change management should address changes that may affect the programme or realization of benefits. Programme change management may include, but is not limited to, the following:

- establishing a programme change board structure;
- implementing an approval process for the programme;
- establishing a change control process aligned with the programme baselines;
- analysing, tracking and assessing the impact of changes across programme components;
- implementing approved changes.

6.4.4 Quality management

Quality management within programme management may include, but is not limited to, the following:

- identifying and communicating relevant standards;
- applying quality assurance;
- performing quality control measures as planned;
- deploying usable metrics that provide qualitative measures.

6.4.5 Resource management

Programme resource management optimizes the utilization of resources. Resources may include, but are not limited to, human resources, funds, equipment, real estate, facilities and tools. Programme management should monitor and facilitate the utilization of resources across the programme components.

6.4.6 Schedule management

The programme schedule should include the integration of component schedules. The programme schedule should incorporate the timing for programme component deliveries and benefits realization. Schedule management should include the monitoring of component schedules to allow mitigation of component impact on the integrated programme schedule.

6.4.7. Költségkeret- és pénzügykezelés

A program költségkerete integrálja az elemek költségbecsléseit és költségkereteit, amelyek a program költségkeretének és finanszírozási tervének kidolgozását eredményezik. A program költségkerete és pénzügyi gazdálkodása magában foglalhatja, de nem kizárólagosan a következőket:

- a finanszírozás biztosítása;
- a költségkeretek hozzárendelése a programelemekhez;
- az elem költségkerete felhasználásának figyelemmel kísérése, amely lehetővé teszi az elemek hatásainak enyhítését a program költségkeretére vonatkozóan;
- a szervezeti irányelvek alkalmazása a vezetési tartalékra és a készenlétre vonatkozóan;
- a vezetési tartalék és készenléti pénzügyi forrásalapok meghatározása és felhasználása;
- a pénzügyi teljesítmény elemzése és igazolása (verifikálása).

6.4.8. Az érintettek és a kommunikáció kezelése

A program érintettjeinek kezelését ajánlott összehangolni a programelemekkel, annak érdekében, hogy a lényeges érintettek érdekeit, szükségleteit, elvárásait és perspektíváit meghatározzák. A program érintettjeinek kezelése különbözhet a programelem érintettjeinek kezelésétől, a kommunikációs stílustól, a médiától, a gyakoriságtól és a kommunikált információktól függően mindaddig, amíg csökkenti az ismétlődést.

A programjelentéseknek ajánlott lehetővé tenniük az érintettek számára, hogy folyamatosan figyelemmel kísérjék az olyan tevékenységeket, mint például, de nem kizárólagosan, a következőket:

- a program és a programelemek előrehaladása;
- a vitapontok, a veszélyek, és a lehetőségek;
- a programelemek eredménytermékei;
- a hasznok megvalósulásának előrehaladottsága.

6.4.7 Budget and financial management

The programme budget integrates component cost estimates and budgets that result in the development of the programme budget and funding plan. The programme budget and financial management may include, but are not limited to, the following:

- securing funding;
- allocating budget to programme components;
- monitoring component budget utilization to allow mitigation of component impact on the programme budget;
- applying organizational policies for management reserve and contingency;
- determining and utilizing management reserve and contingency funds;
- analysing and verifying financial performance.

6.4.8 Stakeholder and communication management

Programme stakeholder management should be coordinated with the programme components to identify relevant stakeholder interests, needs, expectations and perspectives. Programme stakeholder management may differ from programme component stakeholder management in communication style, media, frequency and information communicated, while reducing duplication.

Programme reporting should enable stakeholders to continuously monitor activities such as, but not limited to, the following:

- programme and programme component progress;
- issues, threats, and opportunities;
- programme component deliverables;
- progress towards benefits realization.

6.5. Programfelügyelet

A programfelügyeletnek a következőket ajánlott tartalmaznia, de nem kizárólagosan:

- a programdöntések programelemekre gyakorolt hatásának kezelése;
- az elemek határainak és kapcsolódásainak fenntartása és beállítása, valamint az elemek közötti szinergiák kihasználása;
- szükség szerint az elemek prioritásainak módosítása;
- a kölcsönös kapcsolatok és a program bázistervére és az elemek bázisterveire gyakorolt lehetséges hatások megértése;
- a hasznok megvalósulásának megerősítése a program életciklusán belül;
- a teljes költségkeret és a programelem által előidézett változások figyelemmel kísérése.

6.6. A hasznok kezelése

6.6.1. Általános útmutatás

Ez a szakasz a hasznok azonosítását, elemzését és felügyeletét írja le.

6.6.2. A hasznok azonosítása és elemzése

A hasznok azonosítását és elemzését ajánlott megkezdeni, amikor a programot átgondoljuk. A program létrehozását követően egy részletesebb megvalósítandó hasznorsort ajánlott azonosítani, elemezni és rangsorolni. A hasznok azonosítása és elemzése magában foglalhatja, de nem kizárólagosan, a következőket:

- a várt hasznok azonosítása;
- minden megvalósuló haszonra a haszon élvezőinek beazonosítása;
- a hasznok összehangolása a stratégiai és egyéb célkitűzésekkel;
- a teljesítmény-mérőszámok és a jelentéskészítés meghatározása minden egyes haszonra vonatkozóan;
- a hasznok megvalósulásához szükséges időkeret meghatározása.

6.5 Programme control

Programme control should include, but is not limited to, the following:

- managing the impact of programme decisions across programme components;
- maintaining and adjusting component boundaries and interfaces and taking advantage of component synergies;
- changing component priorities as required;
- understanding the interrelationships and potential impacts on the programme baselines and the component baselines;
- confirming the realization of benefits within the programme lifecycle;
- monitoring overall budget and variation by programme component.

6.6 Benefit management

6.6.1 General

This clause describes the benefit identification, analysis and control.

6.6.2 Benefit identification and analysis

Benefit identification and analysis should begin when the programme is being considered. After the programme has been established, a more detailed set of benefits to be realized should be identified, analysed and prioritized. Benefit identification and analysis may include, but are not limited to, the following:

- identifying expected benefits;
- identifying benefit owners for each benefit to be realized;
- aligning benefits with strategic and other objectives;
- defining performance metrics and reporting for each benefit;
- determining time frames for benefits realization.

6.6.3. A hasznok felügyelete

A hasznok felügyelete magába foglalhatja, de nem kizárólagosan a következőket:

- a várt hasznok megvalósulása felé történő haladás mérése és felügyelete a program egész ciklusa alatt;
- teljesítménymérési adatok gyűjtése minden egyes haszonra vonatkozóan;
- a hasznok jelentése és kommunikálása az érintettek számára;
- a program teljes életciklusa során további hasznok azonosítása.

A hasznok megvalósulhatnak a program alatt, a program végén vagy a program lezárását követően. A program befejezését megelőzően a felelősség a jövőbeni hasznok megvalósulásáért átruházható egy új tulajdonosra.

6.7. Programzárás

A program zárásának ajánlott magába foglalnia, de nem kizárólagosan, a következőket:

- a programelem eredménytermékei elfogadásának igazolása (verifikálása);
- a megvalósult vagy átadott programhasznok igazolása (verifikálása);
- a programelemek lezárása vagy átadása;
- a program zárójelentésének elkészítése;
- a legjobb gyakorlat összegyűjtése, dokumentálása, kommunikálása és archiválása;
- a program erőforrásainak felszabadítása;
- a szerződések és a pénzügyi elszámolások lezárása;
- a programdokumentumok archiválása.

6.6.3 Benefit control

The control of benefits may include, but is not limited to, the following:

- measuring and controlling progress towards the realization of expected benefits throughout the programme lifecycle;
- collecting performance measurements for each benefit;
- reporting and communicating the status of benefits to the stakeholders;
- identifying additional benefits throughout the programme lifecycle.

Benefits may be realized during the programme, at the end of the programme, or after the programme has closed. Before the end of the programme, the responsibility for the future realization of benefits may be transferred to a new owner.

6.7 Programme closure

Programme closure should include, but is not limited to, the following:

- verifying acceptance of programme component deliverables;
- verifying programme benefits have been realized or transferred;
- closing or transferring programme components;
- completing the final report of the programme;
- capturing, documenting, communicating, and archiving lessons learned;
- releasing the programme resources;
- closing contracts and financial accounts;
- archiving programme records.

Irodalomjegyzék

Bibliography

- [1] ISO 21500, *Guidance on project management*
[2] ISO 21504, *Project, programme and portfolio management. Guidance on portfolio management*
[3] ISO 21505, *Project, programme and portfolio management. Guidance on governance*

Vége