

## Certifikacijske usluge

# IPMA Međunarodni propisi za certifikaciju (za javnost)

## Za procjenu pojedinaca u upravljanju projektima, programima i portfeljima



Uvod	3
1.1. Misija i svrha certifikacijskog tijela	5
2.1. IPMA načela certifikacije	6
2.2. IPMA 4-L-C sustav	7
2.3. Definicije IPMA 4-L-C razina	8
2.4. IPMA profili i kriteriji prihvatljivosti	9
2.5. Složenost projekata, programa i portfelja	11
2.6. Temelji kompetencija za prijavu	13
3.1. Inicijalna certifikacija	14
3.2. Ključni koraci certifikacije	18
4.1. Recertifikacija	23
5.1. Prigovori i žalbe	25

**Vlasnik i autor dokumenta**

International Project Management Association (IPMA)  
c/o Advokaturbüro Maurer & Stäger,  
Fraumünsterstrasse 17, Postfach 2018, CH-8022 Zurich,  
Švicarska 8 (Sjedište)

International Project Management Association (IPMA),  
P.O. Box 1167 NL-3860 BD Nijkerk, Nizozemska 8  
(Operativna adresa)

**Autorska prava**

©2016 International Project Management Association  
(IPMA®)

Sva prava pridržana (uključujući i ona za prijevode na  
druge jezike).

Niti jedan dio ovog dokumenta ne smije se reproducirati  
ni u kojem obliku – tiskanjem, mikrofilmom niti na bilo  
koji drugi način – niti ga se smije prenositi ili prevoditi u  
strojni jezik bez pisane dozvole. IPMA® i IPMA ICB® su  
registrirani robni žigovi IPMA-e u Švicarskoj i zakonski  
zaštićeni u većini zemalja.

©2018 Hrvatska udruga za upravljanje projektima  
(HUUP), Kačićeva 26,  
10000 Zagreb, Hrvatska

IPMA Međunarodni propisi za certifikaciju (IPMA ICR)  
verzija 4.0 (za javnost)

ISBN 978-953-98870-5-4

**Autori**

Joseph Alba (Ujedinjeno Kraljevstvo) (glavni urednik)  
Dalibor Cron (Švicarska)  
Mimoun El Ouarti (Nizozemska)  
Giuseppe Pugliese (Italija)  
Werner Schmehrer (Njemačka)  
Leh Simonelli (Australija)  
Jorunn Wolstad (Norveška)

**Hrvatski urednički tim i prijevod**

Prof. dr. sc. Mladen Radujković  
Doc. dr. sc. Rebeka D. Vlahov

**Grafički uredila**

Maša Poljanec

## Uvod

Ovaj dokument je nastao s ciljem sažimanja ključnih značajki unutar IPMA međunarodnih propisa za certifikaciju verzija 4.0 odobrenih od strane IPMA Vijeća delegata tijekom 50-e godišnjice u Panami, 27. rujna 2015. godine. Poznat je pod imenom IPMA ICR verzija 4.0 (za javnost).

Ciljane skupine ovog dokumenta su:

- podnositelji zahtjeva i kandidati za IPMA certifikaciju
- vanjska tijela i organizacije zainteresirane za IPMA certifikacijski proces.

IPMA sustavom certifikacije na četiri razine (eng. *IPMA 4-L-C – IPMA Four Level Certification System*) za sudionike na projektu upravlja IPMA odbor za upravljanje certifikacijom i validacijom (eng. *CVMB – Certification and Validation Management Board*).

4-L-C sustav i IPMA ICR 4.0 koji podupire certifikacijski sustav se primjenjuju unutar svake države sudionice preko odgovarajućeg IPMA certifikacijskog tijela (eng. *IPMA CB – Certification Body*) i temelje se na ISO/IEC 17024:2012 (Procjena sukladnosti - Opći zahtjevi za tijela koja provode certifikaciju osoba).

Shema certifikacije unutar certifikacijskog tijela:

- definira referentni okvir za kompetencije koje treba procijeniti pomoću IPMA Temeljnih individualnih kompetencija (IPMA ICB); i
- u skladu je s uobičajenim IPMA regulatornim okvirom IPMA Međunarodni propisi za certifikaciju (IPMA ICR).

Certifikacijska tijela se ovjeravaju svake tri godine od strane IPMA-e pod uvjetima njihovog sporazuma s IPMA-om kao sredstva provjere usklađenosti s IPMA ICR-om i razmjene dobre prakse gdje je to moguće. IPMA 4-L-C sustav funkcionira unutar tri domene: upravljanje projektom, upravljanje programom i upravljanje portfeljem te četiri razine kompetencija:

- IPMA razina A
- IPMA razina B
- IPMA razina C
- IPMA razina D.

Kriteriji za procjenu podnositelja zahtjeva i područja odgovornosti očekivani za upravljanje projektom, programom i portfeljem su određeni za svaku ulogu.

Postoji nekoliko koraka u procesu certificiranja u kojem kandidat mora osigurati dokaze o kompetenciji.

Razinu kompetencije kandidata procjenjuju ocjenjivači (eng. *assessors*) koji su osposobljeni za IPMA certifikacijski proces. IPMA certifikacijski proces je okvir strukturirane evaluacije koja je poštena, valjana i pouzdana na temeljem dokaza kandidata.

Recertifikacija je potrebna nakon petogodišnjeg razdoblja za sve IPMA razine i temelji se na dokazima o kontinuiranom sudjelovanju u upravljanju projektima, programima ili portfeljima na odgovarajućoj razini i dokazima o kontinuiranom profesionalnom razvoju.

Certifikacija za pojedince korištenjem IPMA 4-L-C sustava je sredstvo pružanja jamstva da certificirana osoba ispunjava zahtjeve kompetencija. Povjerenje u odgovarajuće sheme certificiranja za pojedince se postiže globalno prihvaćenim procesom procjene i periodičnim ponovnim procjenjivanjem kompetencija certificiranih osoba.

Jedna od karakterističnih funkcija certifikacijskog tijela je osigurati da su IPMA procjene provedene na prikladan način korištenjem definiranih kriterija kompetencija za evaluaciju.

Potpuni IPMA Propisi za certifikaciju služe kao osnova za prepoznavanje svakog certifikacijskog tijela i njihove sheme certifikacije unutar IPMA-e kako bi bilo olakšano prihvaćanje njihovih rezultata na nacionalnoj i međunarodnoj razini.

Kroz IPMA 4-L-C sustav implementiran od strane certifikacijskog tijela, IPMA pomaže uspostaviti okruženje za međusobno prepoznavanje i platformu za globalnu razmjenu stručnjaka u upravljanju projektima, programima i portfeljima.

IPMA ICR određuje uvjete koji osiguravaju da svako certifikacijsko tijelo koje koristi IPMA 4-L-C sustav djeluje na dosljedan, usporediv i pouzdan način koji osigurava da bi kandidat koji je certificiran unutar jednog certifikacijskog tijela, pod istim okolnostima, mogao biti certificiran unutar bilo kojeg drugog certifikacijskog tijela.

Zahtjevi u IPMA ICR-u su specifični i revidirani unutar IPMA postupka provjere valjanosti.

## 1.1. Misija i svrha certifikacijskog tijela

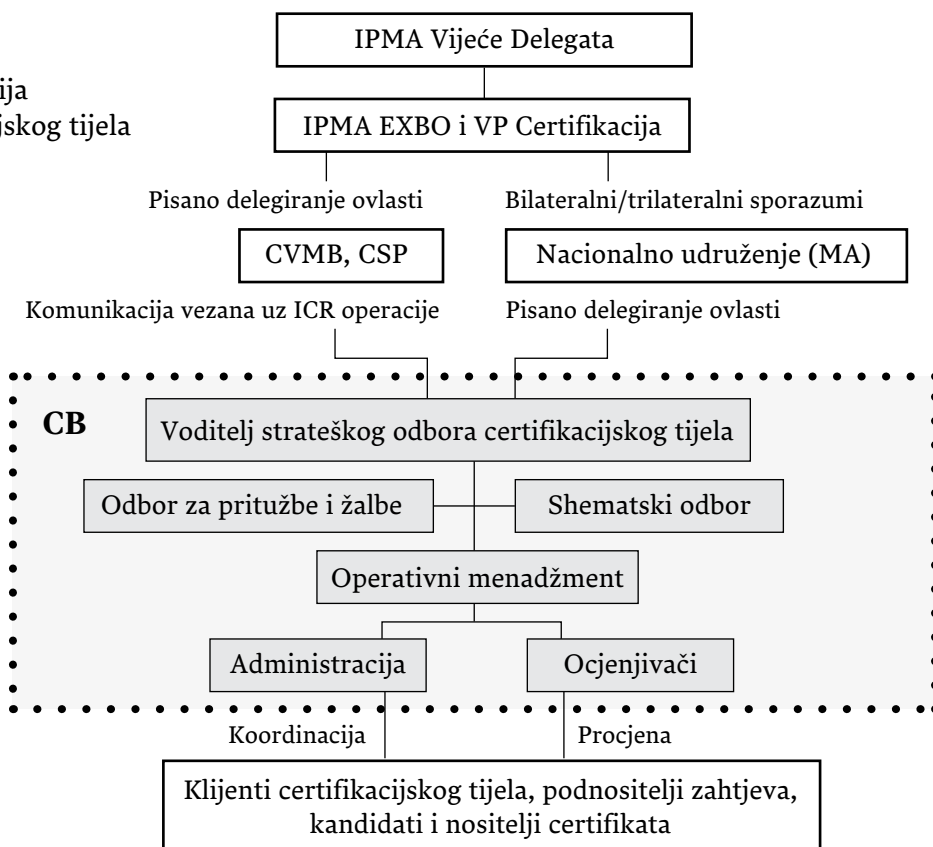
**1.1.1.** Misija i svrha svakog IPMA certifikacijskog tijela je uspostaviti i održavati IPMA 4-L-C sustav u zemlji ili regiji. Kontinuirano održavanje, razvijanje i raspuštanje (ako je potrebno) je poduzeto u skladu s IPMA politikama, procedurama, strukturama i praksama.

**1.1.2.** Kao dio svojih odgovornosti, svako certifikacijsko tijelo dokumentira svoje prakse certifikacije pojedinaca i osigurava da prakse koje primjenjuje ne utječu negativno na nepristranost njegovih aktivnosti certificiranja. Svako certifikacijsko tijelo utvrđuje, održava i pridržava se aktualnih pisanih procedura i odgovorno je za rješavanje bilo kakvih pitanja tijekom razvoja, isporuke i dodjele certifikata. Nadalje, svako certifikacijsko tijelo osigurava da se ispitivanje provodi rigorozno i učinkovito od strane osoba odgovarajućih kompetencija koje nemaju osobni interes u ishodu.

**1.1.3.** Svako certifikacijsko tijelo djeluje nepristrano u odnosu na podnositelje zahtjeva, kandidate i certificirane pojedince osiguravajući svojem osoblju da objavi bilo koji percipirani ili stvarni sukob interesa.

**1.1.4.** Pojedino certifikacijsko tijelo ne nameće ograničenja ili nepotrebne procese koji odvrćaju podnositelje zahtjeva ili kandidate od certifikacije i osigurava da je certifikacija javno dostupna svima. Posebice, pojedino certifikacijsko tijelo ne ograničava certifikaciju na samo one koji su članovi IPMA nacionalnog udruženja (MA).

**Slika 1.1.**  
Organizacija  
certifikacijskog tijela



**1.1.5.** Organizacija certifikacijskog tijela, prikazana iznad, uspostavlja, dokumentira, implementira i održava sustav upravljanja koji je sposoban podupirati i pridržavati se zahtjeva cjelovitih IPMA Propisa za certifikaciju. Certifikacijsko tijelo posebno štiti nepristranost i osigurava rješavanje sukoba interesa.

## 2.1. IPMA načela certifikacije

**2.1.1.** Sljedeća načela certifikacije su korištena za procjene, tako da su:

- poštena, koristeći standardni postupak i jednako tretirajući sve kandidate;
- valjana, tražeći samo dokaze koji su prikladni za kompetenciju(e) koja(e) se procjenjuje(u);
- pouzdana i dosljedna, kako bi svaki kandidat dobio isti rezultat procjene čak i ako ga procjenjuju različiti ocjenjivači, te da svaki ocjenjivač primjenjuje ista načela za svakog kandidata kojeg procjenjuje;
- temeljena na trenutnim i nedavnim dokazima na razini koja se procjenjuje;
- temeljena na dostatnim dokazima za snažnu procjenu koju donosi ocjenjivači;
- temeljena na vjerodostojnim dokazima, koji se mogu potvrditi kao kandidatovi;
- točna, koristeći različite metode procjene tijekom procesa; i
- transparentna, tako da kandidat razumije cijeli proces procjene, povezane troškove i osnovu na kojoj će biti donesene procjene ocjenjivača.

**2.1.2.** Kako bi ostalo nepristrano, IPMA certifikacijsko tijelo neće utjecati na odluku kandidata da se certificira implicirajući da bi bilo lakše, jednostavnije ili jeftinije ako se koriste posebni treninzi, obuka ili obrazovne usluge. Certifikacijsko tijelo ne nudi kandidatu obrazovanje, trening ili usavršavanje u upravljanju projektom, programom ili portfeljom i ne zahtijeva od kandidata da završi određeno obrazovanje, obuku ili trening za certifikaciju.

**2.1.3.** Svaki certifikacijsko tijelo može pokazati da povjerljivost, informacijska sigurnost i nepristranost nisu ugroženi tijekom postupka certificiranja i da je tajnost strogo održavana, osim kada je to propisano zakonom ili ako je prethodno odobreno od strane pojedinca(aca) na koje se odnosi.

## 2.2. IPMA 4-L-C sustav

**2.2.1.** IPMA definira međunarodnu specifikaciju za certifikaciju kao vlasnik sheme.

**2.2.2.** Međunarodna specifikacija identificira:

- potrebne komponente postupka certificiranja za svaku razinu i domenu certifikacije, uključujući kriterije prihvatljivosti kandidata;
- koju kombinaciju elemenata kompetencije (EK) iz IPMA Temeljnih individualnih kompetencija (IPMA ICB) je potrebno procijeniti za svaku razinu i domenu;
- koje metode procjene će svako certifikacijsko tijelo koristiti za svaku razinu i domenu;
- opseg i prirodu dokaza potrebnih od kandidata za postizanje certifikacije; i
- granične vrijednosti potrebne za uspješnu certifikaciju.

**2.2.3.** Svako certifikacijsko tijelo osigurava da, pri isporuci svake procjene za certifikaciju koju učini dostupnom, sadržaj procjene:

- odgovara svrsi;
- je prikladan za odabranu metodu procjene i
- je konzistentan sa specifikacijama potrebnima za prijavljenu razinu certifikacije i domenu.

**2.2.4.** Svako certifikacijsko tijelo osigurava da svaka procjena odgovara IPMA principima certifikacije.

**2.2.5.** Prepoznavanjem da je IPMA certifikacija globalna i za osiguranje konzistentnosti procjene, svako certifikacijsko tijelo brine da je njegova interna i objavljena dokumentacija dostupna na svakom jeziku korištenom za procjenu kandidata tijekom certifikacije, tako da nisu u nepovoljnom položaju.

**2.2.6.** Svako certifikacijsko tijelo osigurava jednak pristup svim potencijalnim kandidatima, neovisno o rasi, boji kože, religiji, spolu, seksualnoj orijentaciji, nacionalnoj i etničkoj pripadnosti, invalidnosti ili drugim osobnim karakteristikama za svaku IPMA razinu certifikacije i domenu koje provodi.

**2.2.7.** Slično, certifikacijsko tijelo može odobriti razumne prilagodbe procjene kako bi osiguralo kandidatu da demonstrira svoje znanje, vještine i sposobnosti uzimajući u obzir bilo kakve posebne zahtjeve zatražene i dokazane za vrijeme prijave.

## 2.3. Definicije IPMA 4-L-C razina

**2.3.1.** Postoje četiri razine u IPMA 4-L-C sustavu – razina A, B, C, i D. Definicije IPMA razina su napravljene u skladu sa sljedećim kriterijima:

- Razina A je definirana u smislu vodstva drugih u vrlo složenim projektima (programima i portfeljima) tijekom životnog ciklusa (gdje je primjenjivo) na strateškoj razini.
- Razina B je definirana u smislu vodstva drugih u projektima (programima ili portfeljima) i uključuje složenost tijekom životnog ciklusa (gdje je primjenjivo).
- Razina C je definirana u smislu upravljanja drugima u projektima srednje razine složenosti tijekom životnog ciklusa kroz primjenu znanja/teorije o svim relevantnim kompetencijama.
- Razina D je definirana samo u smislu znanja o svim važim kompetencijama.

**2.3.2.** Postoje tri domene u IPMA 4-L-C sustavu – projekt, program i portfelj. Unutar tri domene projekti imaju četiri razine (A, B, C i D); program i portfelj svaki imaju dvije razine (A i B), što čini ukupno osam profila IPMA 4-L-C sustava kako je prikazano ispod:

		Domena		
		Projekt	Program	Portfelj
Razina	A	Certificirani direktor projekta	Certificirani direktor programa	Certificirani direktor portfelja
	B	Certificirani stariji voditelj projekta	Certificirani stariji voditelj programa	Certificirani stariji voditelj portfelja
	C	Certificirani voditelj projekta		
	D	Certificirani suradnik u upravljanju projektom		

**Tablica 1:** Profili IPMA 4-L-C sustava



## 2.4. IPMA profili i kriteriji prihvatljivosti

### 2.4.1. IPMA razina D: Certificirani suradnik u upravljanju projektom

IPMA certifikat na razini D zahtijeva da kandidat ima znanje o elementima kompetencija vezanima za upravljanje projektom. Kao takav, obično ima široko znanje o upravljanju projektom i može raditi u projektom timu.

Kriteriji prihvatljivosti: nije potrebno prethodno iskustvo, procjenjuje se samo znanje o elementima kompetencija iz područja upravljanja projektom.

### 2.4.2. IPMA razina C: Certificirani voditelj projekta

IPMA certifikat na razini C zahtijeva da je kandidat bio voditelj projekta u okviru umjereno složenog projektnog okruženja unutar organizacije.

Kriteriji prihvatljivosti: u posljednjih šest godina kandidat mora imati najmanje tri godine iskustva kao voditelj projekta u okviru projekata umjerene složenosti, ili najmanje tri godine iskustva na odgovornoj poziciji unutar projekta kao pomoć voditelju projekta u složenim projektima. Starost prihvatljivih dokaza može biti produljena za četiri godine na 10 godina s opravdanjem.

### 2.4.3. IPMA razina B: Certificirani stariji voditelj projekta

IPMA certifikat na razini B za upravljanje projektom zahtijeva od kandidata da je djelovao u složenom projektnom okruženju unutar organizacije.

Kriteriji prihvatljivosti: u posljednjih osam godina kandidat mora imati najmanje pet godina iskustva kao voditelj projekta, od čega najmanje tri godine na odgovornoj funkciji vodstva složenih projekata. Starost prihvatljivih dokaza može biti produljena za četiri godine na 12 godina s opravdanjem.

### 2.4.4. IPMA razina B: Certificirani stariji voditelj programa

IPMA certifikat na razini B za upravljanje programom zahtijeva od kandidata da je djelovao u složenom programskom okruženju unutar organizacije.

Kriteriji prihvatljivosti: u posljednjih osam godina kandidat mora imati najmanje pet godina iskustva kao voditelj programa, od čega najmanje tri godine na odgovornoj funkciji vodstva složenih programa. Starost prihvatljivih dokaza može biti produljena za četiri godine na 12 godina s opravdanjem.

### 2.4.5. IPMA razina B: Certificirani stariji voditelj portfelja

IPMA certifikat na razini B za upravljanje portfeljima zahtijeva od kandidata da je djelovao u složenom potrefljenom okruženju unutar organizacije.

Kriteriji prihvatljivosti: u posljednjih osam godina kandidat mora imati najmanje pet godina iskustva kao voditelj portfelja, od čega najmanje tri godine na odgovornoj funkciji vodstva složenih portfelja. Starost prihvatljivih dokaza može biti produljena za četiri godine na 12 godina s opravdanjem.

### 2.4.6. IPMA razina A: Certificirani direktor projekta

IPMA certifikat na razini A za upravljanje projektima zahtijeva od kandidata da je djelovao u vrlo složenom projektnom okruženju koje ima strateški utjecaj na organizaciju.

Kriteriji prihvatljivosti: u posljednjih 12 godina kandidat mora imati najmanje pet godina iskustva kao voditelj projekta na odgovornoj funkciji vodstva složenih projekata, od čega barem tri godine na strateškoj razini. Starost prihvatljivih dokaza ne može biti produljena.

#### **2.4.7. IPMA razina A: Certificirani direktor programa**

IPMA certifikat na razini A za upravljanje programima zahtijeva od kandidata da je djelovao u vrlo složenom programskom okruženju koje ima strateški utjecaj na organizaciju.

Kriteriji prihvatljivosti: u posljednjih 12 godina kandidat mora imati najmanje pet godina iskustva kao voditelj programa na odgovornoj funkciji vodstva vrlo složenih programa na strateškoj razini, ili najmanje četiri godine iskustva kao voditelj programa na odgovornoj funkciji vodstva vrlo složenih programa i najmanje tri godine iskustva kao voditelj projekta na odgovornoj funkciji vodstva vrlo složenih projekata na strateškoj razini. Starost prihvatljivih dokaza ne može biti produljena.

#### **2.4.8. IPMA razina A: Certificirani direktor portfelja**

IPMA certifikat na razini A za upravljanje portfeljima zahtijeva od kandidata da je djelovao u vrlo složenom potrefljenom okruženju koje ima strateški utjecaj na organizaciju.

Kriteriji prihvatljivosti: u posljednjih 12 godina kandidat mora imati najmanje pet godina iskustva kao voditelj portfelja na odgovornoj funkciji vodstva vrlo složenih portfelja na strateškoj razini, ili najmanje četiri godine iskustva kao voditelj portfelja na odgovornoj funkciji vodstva vrlo složenih portfelja i najmanje tri godine iskustva kao voditelj projekta ili programa na odgovornoj funkciji vodstva vrlo složenih programa na strateškoj razini. Starost prihvatljivih dokaza ne može biti produljena.

## 2.5. Složenost projekata, programa i portfelja

**2.5.1.** Složenost projekta, programa i portfelja se procjenjuje na temelju zahtjeva prihvatljivosti za svaku razinu certifikacije, a kandidati koriste prikladne primjere kao dokaz njihove primjene u ispunjavanju kriterija složenosti. Procjena složenosti svakog projekta, programa ili portfelja uključuje:

### 2.5.2. Indikatore zasnovane na sposobnosti

- Ciljevi i procjena rezultata (složenost vezana uz output): ovaj pokazatelj opisuje složenost koja proizlazi iz nejasnih, zahtjevnih i međusobno suprotstavljenih općih ciljeva (eng. *goals*), specifičnih ciljeva (eng. *objectives*), zahtjeva i očekivanja.
- Procesi, metode, alati i tehnike (složenost vezana uz proces): ovaj indikator opisuje složenost povezanu s brojem zadataka, pretpostavki i ograničenja i njihovom međuovisnošću; procesima i zahtjevima kvalitete procesa; timom i komunikacijskom strukturom; i dostupnosti potpornih metoda, alata i tehnika.
- Resursi, uključujući financije (složenost vezana uz inpute): ovaj pokazatelj opisuje složenosti koje se odnose na stjecanje i financiranje potrebnih proračuna (moguće iz nekoliko izvora); raznolikost ili nedostatak dostupnosti resursa (i ljudskih i drugih); i procese i aktivnosti potrebne za upravljanje financijskim i resursnim aspektima, uključujući nabavu.
- Rizik i prilike (složenost vezana za rizik): ovaj pokazatelj opisuje složenost vezanu uz profil/e rizika i razine nesigurnosti projekta, programa ili portfelja te ovisnih inicijativa.

### 2.5.3. Indikatore zasnovane na kontekstu

- Interesne skupine i integracija (složenost vezana uz strategiju): ovaj pokazatelj opisuje utjecaj formalne strategije organizacije(a) sponzora, i standarde, propise, neformalne strategije i politike koji mogu utjecati na projekt, program ili portfelj. Drugi čimbenici mogu uključivati važnost ishoda za organizaciju; mjeru sporazuma između interesnih sudionika; neformalnu moć, interese i otpor koji okružuju projekt, program ili portfelj; i sve zakonske ili regulatorne zahtjeve.
- Odnosi sa stalnim organizacijama (složenost vezana uz organizaciju): ovaj indikator opisuje količinu i međusobnu povezanost sučelja projekta, programa ili portfelja s organizacijskim sustavima, strukturama, izvješćivanjem i procesima odlučivanja.
- Kulturološki i društven kontekst (socio-kulturna složenost): ovaj indikator opisuje složenost koja proizlazi iz socio-kulturne dinamike. To može uključivati interakciju sa sudionicima, interesnim skupinama ili organizacijama različitog socio-kulturnog podrijetla ili rad s distribuiranim timovima.

### 2.5.4. Indikatore složenosti zasnovane na upravljanju i vodstvu

- Vodstvo, timski rad i odluke (složenost vezana uz timove): ovaj pokazatelj opisuje zahtjeve upravljanja/vodstva unutar projekta, programa ili portfelja. Ovaj pokazatelj je fokusiran na složenost koja potječe iz odnosa s timom (timovima) i njegovom (njegovom) zrelosti, a time i vizijom, vodstvom i upravljanjem timom koji su potrebni da tim isporuči.
- Stupanj inovacija i opći uvjeti (kompleksnost vezana uz inovacije): ovaj indikator opisuje složenost koja proizlazi iz stupnja tehničke inovacije projekta, programa ili portfelja. Ovaj pokazatelj se može usredotočiti na učenje i povezanu snalažljivost potrebnu za inoviranje i/ili rad s nepoznatim ishodima, pristupima, procesima, alatima i/ili metodama.
- Potreba za koordinacijom (složenost vezana uz autonomiju): ovaj pokazatelj opisuje količinu autonomije i odgovornosti koju je voditelj projekta, programa ili portfelja dobio ili preuzeo/pokazao. Ovaj pokazatelj je fokusiran na koordinaciju, komunikaciju, promociju i obranu interesa projekta, programa ili portfelja.

**2.5.5.** Složenost se mjeri u odnosu na slične projekte, programe ili portfelje za određenu razinu u određenom okruženju i svaki pokazatelj složenosti je bodovan. Kada kandidat preda više od jednog projekta, programa ili portfelja, svaki je samostalno ocijenjen od strane ocjenjivača koji prihvaćaju samo dokaze o kompetencijama za projekte, programe ili portfelje koji zadovoljavaju minimalne zahtjeve složenosti za razinu za koju se kandidat prijavio.

## 2.6. Temelji kompetencija za prijavu

**2.6.1.** Referentni okvir tijekom procesa procjene je IPMA ICB i njegove komponente elementi kompetencija. To je IPMA standard za certifikaciju i koristi se za procjenu kandidata od strane certifikacijskog tijela.

**2.6.2.** IPMA ICB ima određen broj elemenata kompetencija, od kojih svaki ima određen broj ključnih pokazatelja kompetencija (eng. *key competence indicators*). Procjena kandidata se provodi na razini elementa kompetencije koristeći ključne pokazatelje kompetencija kao podrške procjene.

**2.6.3.** Prema IPMA ICB definicija individualne kompetencije je “primjena znanja, vještina i sposobnosti kako bi bili ostvareni željeni rezultati u radnom okruženju“:

- procjena kandidata na razini D je temeljena na znanju gdje kandidati mogu pokazati razumijevanje relevantnog elementa kompetencije u jednostavnom projektnom okruženju;
- procjena kandidata na razini C je temeljena na demonstraciji elementa kompetencije primijenjenog u projektnom okruženju umjerene složenosti;
- procjena kandidata na razini B je temeljena na demonstraciji elementa kompetencije primijenjenog u složenom okruženju projekta, programa ili portfelja;
- procjena kandidata na razini A je temeljena na demonstraciji elementa kompetencije primijenjenog u vrlo složenom okruženju projekta, programa ili portfelja.

**2.6.4** Ispitna pitanja, pitanja za intervju i simulacijske studije slučaja korištene za razinu A, B i C (gdje je prikladno) formulirana su tako da omogućuju kandidatima da pokažu primjenu znanja, vještina i sposobnosti diljem različitih metoda procjene.

**2.6.5.** Za postizanje razine A, kandidati moraju demonstrirati zadovoljavajuće dokaze u 80% elemenata kompetencija unutar domene definirane u IPMA ICB, u vrlo složenom okruženju.

**2.6.6.** Za postizanje razine B, kandidati moraju demonstrirati zadovoljavajuće dokaze u 80% elemenata kompetencija unutar domene definirane u IPMA ICB, u složenom okruženju.

**2.6.7.** Za postizanje razine C, kandidati moraju demonstrirati zadovoljavajuće dokaze u 80% elemenata kompetencija unutar domene definirane u IPMA ICB, u umjereno složenom okruženju.

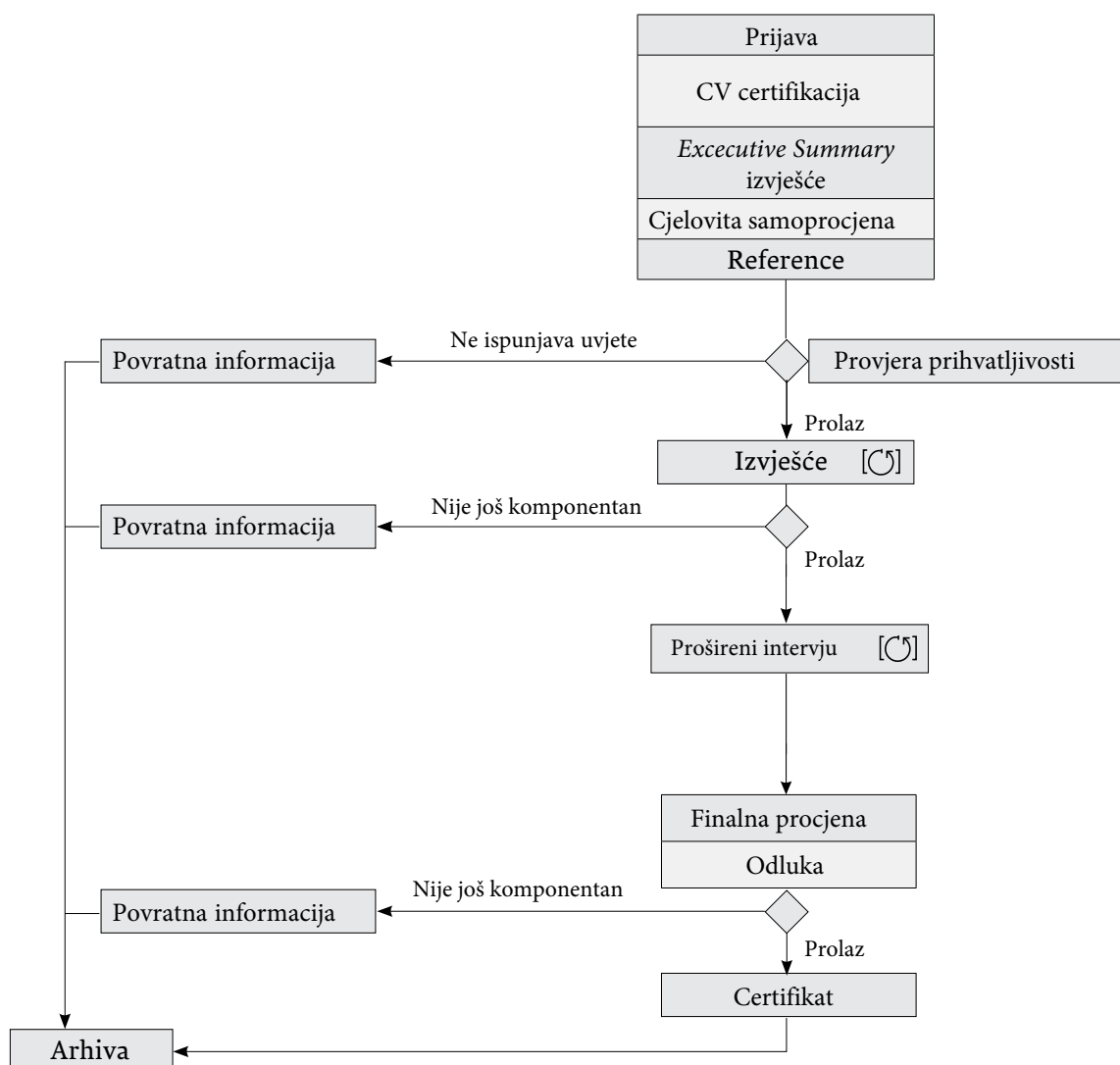
**2.6.8.** Kako bi zadovoljili unutar specifičnog elementa kompetencije, kandidati moraju demonstrirati dokaze najmanje u 50% ključnih pokazatelja kompetencije.

**2.6.9.** Za postizanje razine D, kandidati moraju demonstrirati znanje 80% elemenata kompetencija unutar domene definirane u IPMA ICB.

## 3.1. Inicijalna certifikacija

**3.1.1.** Postoji nekoliko ekvivalentnih, unaprijed definiranih IPMA putova certifikacije koji se primjenjuju za certifikaciju pojedinaca. Svako IPMA certifikacijsko tijelo odabire neki od predloženih putova svake razine certificiranja i domena. Neka certifikacijska tijela mogu imati dodatne zahtjeve ili korake certifikacije koji su odobreni od strane IPMA odbora za upravljanje certifikacijom i validacijom.

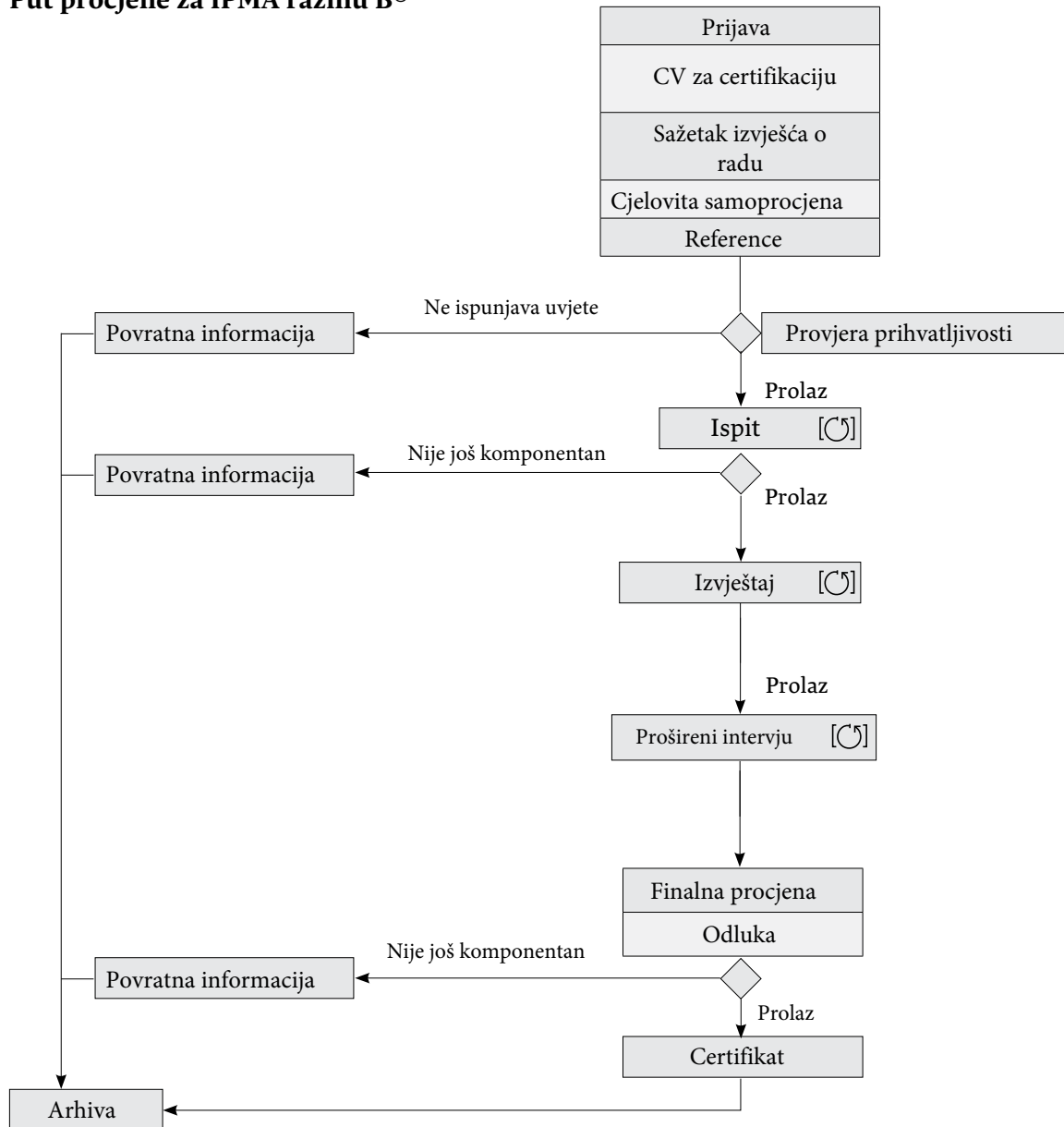
### Put procjene za IPMA razinu A®



**Slika 3.1** Put procjene za IPMA razinu A®

[C] = ako se smatra da kandidat nije kompetentan u prvom pokušaju, korak se može jednom ponoviti

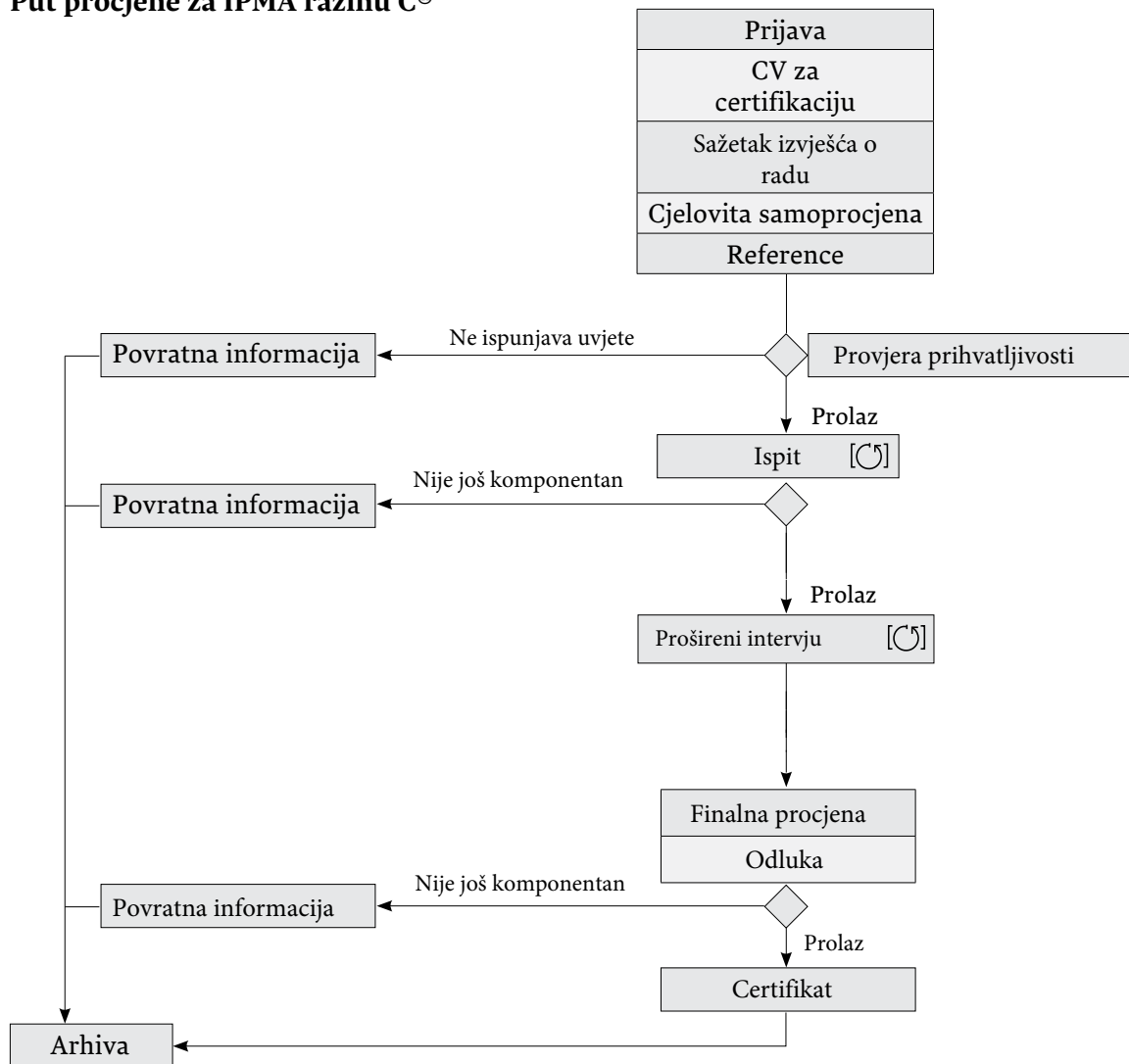
**Put procjene za IPMA razinu B®**



**Slika 3.2** Put procjene za IPMA razinu B®

[C] = ako se smatra da kandidat nije kompetentan u prvom pokušaju, korak se može jednom ponoviti

## Put procjene za IPMA razinu C®

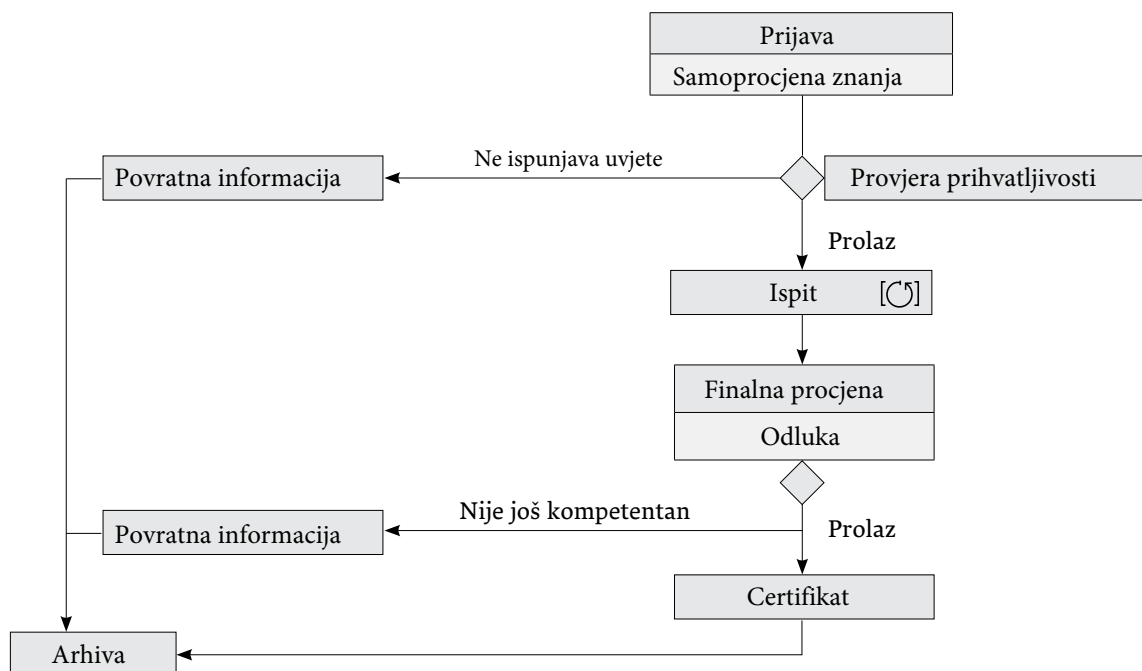


Slika 3.3 Put procjene za IPMA razinu C®

[C] = ako se smatra da kandidat nije kompetentan u prvom pokušaju, korak se može jednom ponoviti



## Put procjene za IPMA razinu D®



Slika 3.4 Put procjene za IPMA razinu D®

[C] = ako se smatra da kandidat nije kompetentan u prvom pokušaju, korak se može jednom ponoviti

**3.1.2.** Kandidatima je dozvoljeno ponavljanje određenih koraka ([C]) procjene jednom, ukoliko su bili neuspješni u svom prvom pokušaju. Kako bi kandidat stekao IPMA certifikat, mora uspješno proći kroz svaki korak procjene u roku od 18 mjeseci od datuma prihvaćanja prijave.

## 3.2. Ključni koraci certifikacije

### Prijava

**3.2.1.** Svako certifikacijsko tijelo osigurava obrazac za prijavu koji uključuje sve potrebne osobne podatke kako bi certifikacijsko tijelo moglo identificirati i obraditi podnositelja zahtjeva te donijeti odluku o njegovoj prikladnosti za razinu certifikacije i domenu za koju se prijavio. Kao dio toga, podnositelj zahtjeva potvrđuje da pristaje na uvjete i obveze IPMA procesa certifikacije, uključujući, ali ne ograničavajući se na:

- objavljivanje svog imena i pojedinosti o certifikatu na web stranicama certifikacijskog tijela i IPMA-e, osim ako pismeno ne izrazi želju da se to ne čini;
- davanje svojih podataka IPMA-i u svrhu revizije;
- vlasništvo i korištenje certifikata;
- postupak certificiranja od strane certifikacijskog tijela;
- financijske uvjete certifikacijskog tijela;
- kodeks profesionalnog ponašanja i etički kodeks certifikacijskog tijela; i
- žalbeni postupak certifikacijskog tijela.

### Samoprocjena

**3.2.2.** Certifikacijsko tijelo u fazi prijave koristi samoprocjenu podnositelja zahtjeva za procjenu njegove/njezine prikladnosti za kvalifikaciju. Također se može upotrijebiti i nakon dovršetka procjene kako bi kandidatu bila pružena komparativna povratna informacija.

**3.2.3.** Za razine A, B i C, podnositelj zahtjeva provodi potpunu samoprocjenu (znanje, vještine i sposobnosti) za sve elemente kompetencija za razinu i domenu za koju se prijavljuje, uzimajući u obzir ključne pokazatelje kompetencija u svojoj procjeni.

**3.2.4.** Za razinu D, podnositelj zahtjeva popunjava samoprocjenu o znanju svih elemenata kompetencija.

### Curriculum Vitae (CV)

**3.2.5.** Za razinu A, B i C, podnositelj zahtjeva osigurava sažetak svih projekata, programa ili portfelja koje je vodio ili u koje je bio uključen kako bi zadovoljio IPMA kriterije. Podnositelj zahtjeva mora dati dovoljno pojedinosti kako bi ocjenjivačima omogućio da procijene prikladnost za IPMA razinu za koju se prijavljuje. To, kao minimum, uključuje:

- ime i kontakt podatke podnositelja zahtjeva
- povijest karijere uključujući relevantne:
  - uloge i pozicije u projektima, programima i portfeljima;
  - stupnjeve i tečajeve akreditiranih visokoškolskih ustanova;
  - stručne certifikate i kvalifikacije;
  - obuke za upravljanje projektima, programima i portfeljima;
  - profesionalna članstva; i
  - drugi profesionalni razvoj uključujući nagrade, postignuća ili publikacije u području upravljanja projektima, programima ili portfeljima.

- pregled projekata, programa i portfelja koji uključuje:
  - ključne isporuke, trajanje, proračun i složenost projekata, programa ili portfelja; i
  - ulogu, odgovornost i opseg angažmana u svakom od projekata, programa ili portfelja.

**3.2.6.** Za recertifikaciju na svim razinama, nositelj certifikata mora dostaviti životopis kao što je gore navedeno uz dovoljno dokaza da je ostvario/la najmanje 35 sati kontinuiranog profesionalnog napretka (eng. *continuing professional development*) godišnje od posljednjeg certifikacije. Podnositelj zahtjeva potpisuje zapis o kontinuiranom profesionalnom razvoju koji uključuje:

- naziv razvojne aktivnosti;
- opis aktivnosti;
- datum održavanja i broj sati;
- elemente kompetencija pokrivena aktivnošću; i
- sažetu izjavu koja odražava njegovo/njezino učenje tijekom kontinuiranog profesionalnog napretka u proteklom razdoblju i koristi za njega/nju.

### ***Executive summary* izvješće**

**3.2.7.** *Executive summary* izvješće mogu koristiti ocjenjivači tijekom pripreme za intervju. Za razinu A, B i C, podnositelj zahtjeva podnosi *Executive summary* izvješće na maksimalno 15 stranica o svojoj prikladnosti za procjenu utemeljenu na kriterijima prihvatljivosti. Izvješće uključuje:

- organizaciju (pojednosti o poduzeću, industrija i vrste projekata, glavni ciljevi poduzeća i poslovne jedinice u kojoj podnositelj zahtjeva radi);
- sažetak na jednoj stranici za svaki (sve) projekt(e)/program(e)/portfelj(e) s povezanim vremenskim rasporedima i fazama i resursima na raspolaganju za njih;
- ulogu podnositelja zahtjeva (organizacijski grafikon s utvrđenim položajem, područjem odgovornosti, pregledom procedura upravljanja projektom koje koriste, odnosom s unutarnjim i vanjskim interesnim skupinama).

**3.2.8.** Dodatno:

- za razine A i B: opis kako su vodili svaki projekt, program ili portfelj i kako ispunjavaju kriterije složenosti za razinu za koju se prijavljuju, ističući da će kandidat ove detalje trebati koristiti kao osnovu za izvješće; i
- za razinu C: opis kako su vodili svaki projekt i kako ispunjavaju kriterije složenosti.

### **Reference**

**3.2.9.** Za razinu A, B i C i recertifikaciju, podnositelj zahtjeva treba dati imena i kontakte najmanje dvije osobe radi provjere njegove/njezine prihvatljivosti u odnosu na razinu i domenu certifikacije za koju se prijavljuje.

### **Provjera prihvatljivosti**

**3.2.10.** Kao dio 4-L-C sustava, svako certifikacijsko tijelo procjenjuje prihvatljivost podnositelja zahtjeva kako bi donijelo odluku o prikladnosti. Na temelju prikazanih dokaza i po potrebi odabira ocjenjivača s adekvatnim iskustvom, certifikacijsko tijelo dokumentira i obavještava podnositelja zahtjeva o svojoj odluci o prihvaćanju ili odbijanju prijave za certifikaciju. Ako je podnositelj zahtjeva prihvaćen te ispunjava kriterije prihvatljivosti, postaje kandidat.

**3.2.11.** Ako podnositelj zahtjeva ne udovoljava kriterijima prihvatljivosti, certifikacijsko tijelo će ga obavijestiti može li se ponovno prijaviti za certifikaciju na nižoj razini ili koji su dodatni dokazi potrebni kako bi ispunio kriterije prihvatljivosti za prijavljenu razinu.

## Ispiti

**3.2.12.** Za razine B, C i D, svako certifikacijsko tijelo osigurava da su svi ispiti provedeni u kontroliranom okruženju koje je primjereno nadzirano dokumentiranim procedurama koje osiguravaju da su ispit, papiri, pitanja i svi materijali vezani uz ispitivanje sigurno kontrolirani. To uključuje i provjeru identiteta kandidata.

**3.2.13.** Za razinu B ispit može biti usmeni ili pismeni, o čemu certifikacijsko tijelo može odlučiti za svaki ciklus certificiranja. Pitanja su otvorenoga tipa te omogućuju kandidatu da prikaže primjenu znanja samo na traženoj razini. Pismeni ispit traje tri sata. Usmeni ispit traje 90 minuta.

**3.2.14.** Za razinu C se primjenjuje pismeni ispit samo s otvorenim pitanjima. Postavljena pitanja omogućuju kandidatu da demonstrira primjenu znanja samo na traženoj razini. Ispit za razinu C traje tri sata.

**3.2.15.** Za razinu D se primjenjuje pismeni ispit koji je kombinacija višestrukog izbora i otvorenih pitanja. Pitanja višestrukog izbora imaju najmanje četiri opcije za odabir s jednim točnim odgovorom. Nema negativnih bodova za krive odgovore, a neodgovorena pitanja se tretiraju kao pogrešni odgovori. Ispit za razinu D traje tri sata.

**3.2.16.** Nakon svakog ispita, ocjenjivači donose preporuku je li kandidat uspješno položio ili nije još kompetentan za razinu. Ako kandidat ne uspije dobiti prolaznu ocjenu s marginom od 5% ili manje, test ponovno ocjenjuje drugi ocjenjivač te se ocjene uspoređuju i donosi konačna odluka.

## Izvjeshće

**3.2.17.** Kandidati koji se procjenjuju za razine A i B dostavljaju detaljno izvješće koje pokriva njihov(e) projekt(e), program(e) ili portfelj(e) koji je/su povezan(i) s onima opisanim u *Executive summary* izvješću iz njihove prijave. Izvješće opisuje primjenu njihovog vodstva u okviru elementa kompetencija za odgovarajuću ulogu i razinu koja se procjenjuje. Izvješće može imati najviše 25 stranica teksta s najviše 15 stranica za priloge. Izvješće treba biti pisano prikladnom vrstom slova, veličina 11.

**3.2.18.** Izvješća za razine A i B sadrže sljedeće informacije:

Pozadinu: kandidat daje detaljan opis uloge projekta, programa ili portfelja u kontekstu, ključne interesne strane, opseg i ključne ciljeve, organizaciju projekta, programa ili portfelja i pridružene resurse za koje je kandidat bio odgovoran (najviše tri stranice uključujući grafičke prikaze).

Izazove upravljanja projektom, programom ili portfeljem: kandidat osigurava pregled izazova upravljanja tijekom cijelog razdoblja uloge u projektu, programu ili portfelju povezanih s elementima kompetencija za razinu i domenu za koju se prijavio. Kao dio toga, izvješće se mora odnositi na iskustva kandidata u:

- izazovima upravljanja i vodstva drugih;
- reakciji na njih i ostvarenim rezultatima; i
- refleksiji na rezultate i naučene lekcije.

## Simulacije putova certificiranja i intervjui

**3.2.20** Nakon podnošenja izvješća za razinu A i B, postoje dva moguća puta kojima kandidat može ići (ovisno o raspoloživosti unutar certifikacijskog tijela) - bilo simulacija/scenarij baziran na ulogama i intervju ili prošireni intervju.

**3.2.21** Simulacija je sesija tijekom koje se pred kandidata stavlja situacija te se traži da poduzme zadatke u skladu s odgovarajućom ulogom (projekt, program ili portfelj) te razinu (A, B ili C), tijekom čega ih ocjenjivači promatraju. Primarna svrha primjene simulacija je za procjenu osobnih kompetencija u okruženju gdje se događa interakcija s drugima. Ocjenjivač može odabrati specifične zadatke za svakog kandidata, kako bi pokrio područja u kojima kandidat nije predstavio dovoljno dokaza u ranijem tijeku procesa i po potrebi na temelju prethodno procijenjenih dokaza. Procjena kandidata se donosi na pojedinačnoj osnovi i ne temelji se na izvedbi grupe. Ocjenjivači imaju najmanje 30 minuta za promatranje/vrijeme kontakta po kandidatu.

**3.2.22** Svrha intervjua je procijeniti kompetencije koje se odnose na Praksu i Perspektivu. Intervjue provode dva ocjenjivača, koji identificiraju koje specifične elemente kompetencija i ključne pokazatelje kompetencija se kod svakog kandidata procjenjuje i postavljaju pitanja koja su prethodno pripremljena te povezana s predanim materijalima. Odgovori se snimaju kao dio prikupljanja dokaza.

Vrijeme intervjua s ocjenjivačem po kandidatu	Razina A	Razina B	Razina C
Trajanje	90 min	90 min	60 min

**Tablica 2:** Trajanje regularnog intervjua

**3.2.23.** Ukoliko simulacija nije dostupna, provodi se prošireni intervju. Kako bi bila osigurana jednakost, vrijeme kontakta je produženo i pružena je prilika za pokrivanje specifičnih elemenata kompetencija i ključnih pokazatelja kompetencija koji će biti procijenjeni za svakog kandidata.

Vrijeme intervjua s ocjenjivačem po kandidatu	Razina A	Razina B	Razina C
Trajanje	120 min	120 min	90 min

**Tablica 3:** Trajanje proširenog intervjua

## **Finalna procjena, odluka i certifikacija**

**3.2.24** Tijekom finalne procjene, ocjenjivači određuju je li kandidat zadovoljio sve potrebne kriterije za IPMA razinu i domenu za koju se prijavio. Glavni ocjenjivač zatim predaje konačnu ocjenu certifikacijskom tijelu na ratifikaciju i konačnu odluku. Certifikacijsko tijelo donosi odluku o tome je li kandidat prošao ili još nije kompetentan na temelju preporuke ocjenjivača te nakon provjere da su praćene sve procedure i dovršena dokumentacija.

**3.2.25** Podaci o certifikaciji su objavljeni na web stranici IPMA-e kao javne informacije, osim ako kandidat u pismenom obliku ne pošalje certifikacijskom tijelu da se s time ne slaže. Certifikati vrijede pet godina, nakon čega nositelj certifikata može podnijeti zahtjev za ponovnu certifikaciju na istoj razini ili certifikaciju na novoj razini s odgovarajućim dokazima.

## **Povratna informacija**

**3.2.26** U slučajevima kada podnositelj zahtjeva nije prihvaćen kao kandidat, ili kandidat ne uspije u početnom postupku certifikacije, certifikacijsko tijelo ga pismeno obavještava o razlozima donesene odluke. Kao dio procesa kontinuiranog poboljšanja, od podnositelja zahtjeva i kandidata također može biti zatraženo da popune upitnik o svojim iskustvima u vezi s postupkom certifikiranja. Ta se povratna informacija ne koristi kao dio ocjene kandidata ili procesa odlučivanja.

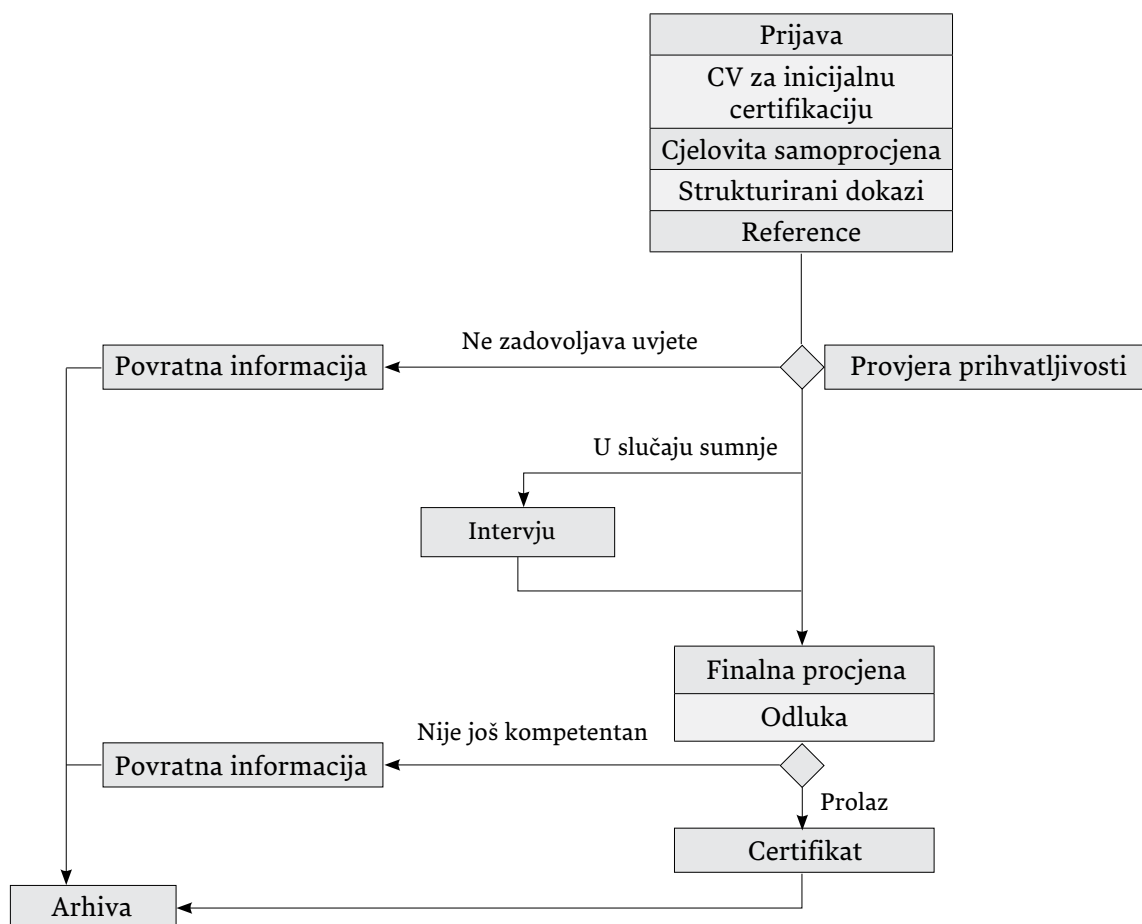
## **Arhiviranje**

**3.2.27** Certifikacijsko tijelo osigurava da su svi dokumenti na odgovarajući način kontrolirani i arhivirani minimalno šest godina.

## 4.1. Recertifikacija

**4.1.1.** Recertifikacija je potrebna po isteku pet godina nakon početnog certificiranja za sve razine i domene. Odgovornost je na nositelju certifikata za pokretanje postupka recertificiranja putem prijave do najviše šest mjeseci od datuma isteka trenutnog certifikata. Produženje roka može biti dobiveno od strane IPMA certifikacijskog tijela do 12 mjeseci od datuma isteka certifikata, uz opravdanje.

### Recertifikacija za sve IPMA razine



**Slika 4.1.** Put recertifikacije za sve IPMA razine

**4.1.2.** Zahtjevi za različite razine recertifikacije su opisani u tablici ispod:

	Razina A	Razina B	Razina C	Razina D
Iskustvo u domeni koje je potrebno od kandidata	Dokazi o minimalno 30 mjeseci praktičnog iskustva tijekom petogodišnjeg perioda			Nije primjenjivo
	Kompleksnost			Nije primjenjivo
	Vođenje drugih		Upravljanje drugima	Nije primjenjivo
	Minimalno 35 sati evidencije kontinuiranog profesionalnog razvoja tijekom godine (ukupno 175 sati) od posljednje (re)certifikacije			

**Tablica 4:** Kriteriji recertifikacije za razine A, B, C i D

**4.1.3.** Nakon što je ocijenilo dokumentaciju podnositelja zahtjeva o prikladnosti, certifikacijsko tijelo može smatrati da je potrebno provesti intervju kako bi se obnovilo dokaze i može od podnositelja zahtjeva zatražiti da u tom intervjuu predstavi dodatne dokaze. Odluka o recertifikaciji ili tome da kandidat nije zadovoljio za prijavljenu razinu i domenu se donosi na temelju dodatnih dokaza u finalnoj procjeni.

### Recertifikacijski intervju

**4.1.4.** Ovo je primjenjivo kada je potreban intervju za recertifikaciju u slučaju sumnje. Sa svrhom kontekstualizacije tvrdnje podnositelja zahtjeva o sposobnosti i profesionalnom razvoju, podnositelj zahtjeva treba pripremiti i isporučiti maksimalno 10-minutnu prezentaciju na početku recertifikacijskog intervju. Recertifikacijski intervju traje ne više od jednog sata ukupno.



## 5.1. Prigovori i žalbe

**5.1.1** Svako IPMA certifikacijsko tijelo objavljuje postupak za rješavanje pritužbi i žalbi na pošten, nepristran, povjerljiv i konstruktivan način.

**5.1.2** Postupak osigurava obradu svih pritužbi i žalbi u roku od tri mjeseca od dana primitka pritužbe ili žalbe u pisanom obliku. Podnositelji zahtjeva i kandidati mogu podnijeti žalbu u pisanom obliku certifikacijskom tijelu u roku od 30 dana od njihove odluke o certifikaciji. Ako pojedinac želi podnijeti žalbu na certifikacijsko tijelo, šalje ju IPMA-i putem IPMA web stranice naslovljeno za IPMA odbor za upravljanje certifikacijom i validacijom.

## International Project Management Association Međunarodni propisi za certifikaciju (za javnost)

Profesija upravljanja projektima raste na globalnoj razini i postoji snažna potražnja za prikladnim pojedincima koji vode projekte, programe i portfelje. Pojedinci moraju biti u mogućnosti pokazati da su postigli određenu razinu profesionalnosti koja udovoljava međunarodnim standardima kako bi dovršili svoje zadatke i unaprijedili svoju karijeru. IPMA Međunarodni propisi za certifikaciju (IPMA ICR) osiguravaju mehanizam pomoću kojega su pojedinci procijenjeni od strane certifikacijskih tijela na globalnoj razini korištenjem IPMA sustava certifikacije na četiri razine (IPMA 4-L-C).

Ovaj dokument je izložen javnosti i sažima kako IPMA procjena kompetencija može utjecati na njih - za pojedince koji žele razumjeti kriterije procjene i kako prikupiti dokaze; za poduzeća koja žele implementirati put karijere te kako razviti pojedince; i za globalne organizacije koje trebaju uspostaviti holistički proces procjene za certificiranje svoje zajednice upravljanja projektima te prepoznati vještine u svojoj zajednici prakse. IPMA ICR osigurava da certifikacijska tijela djeluju transparentno i daju poštene, valjane i pouzdane procjene pojedinaca temeljene na trenutnim, dostatnim i autentičnim dokazima podnositelja zahtjeva i kandidata. IPMA Međunarodni propisi za certifikaciju (za javnost) su isporučeni lokalno, ali prepoznati su globalno.

