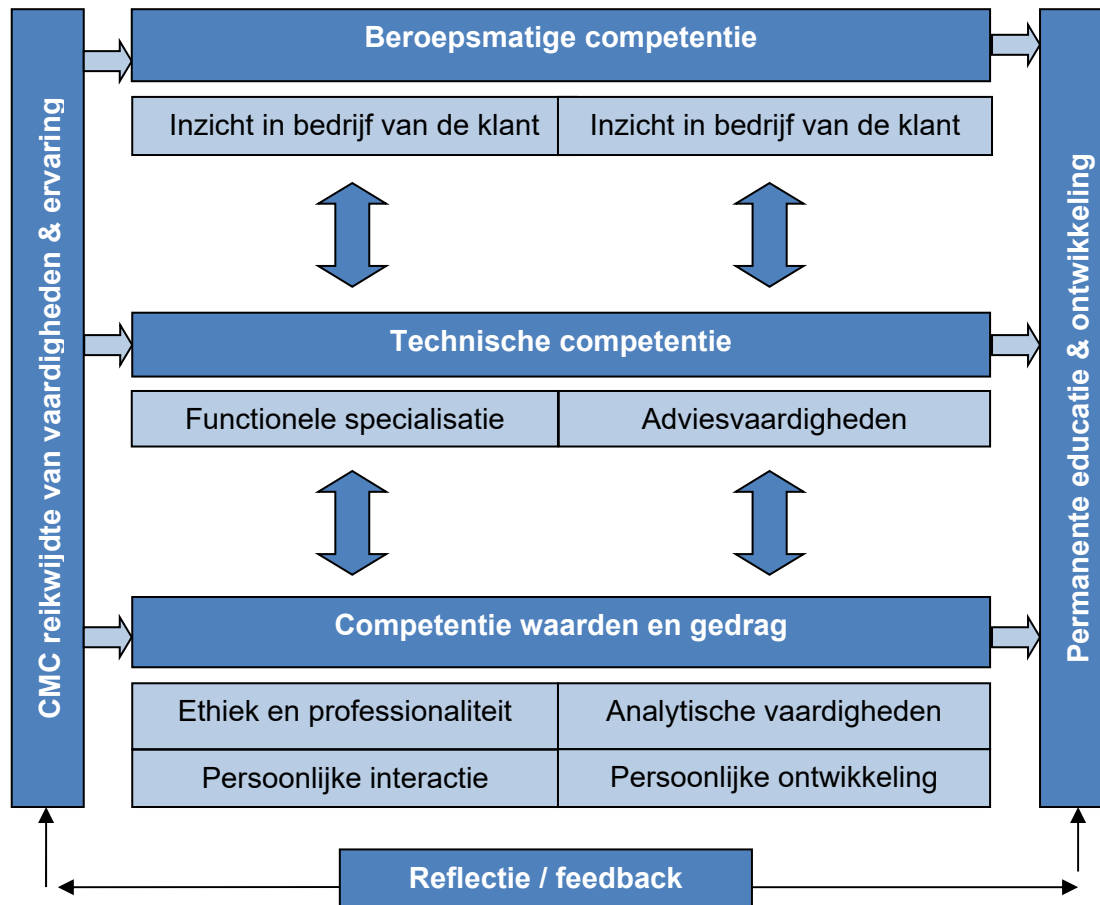


Bijlage 1
Certified Management Consultant (CMC)
Competence Framework (CMC002)



In dit CMC Competence Framework wordt het cluster van gerelateerde talenten, attitude, kennis en vaardigheden gespecificeerd dat een organisatieadviseur in de praktijk moet aantonen om een opdracht, onafhankelijk en zonder toezicht, succesvol te kunnen voltooien.

ICMCI CMC Competence Framework – Overzicht



© 2013 International Council of Management Consulting Institutes

Titel document	Handleiding CMC certificatieschema Bijlage 1 - CMC® Competence Framework	Versie #	2.0
Autoriteit document	PSC	Status	Goedgekeurd door trustee
Systeemreferentie	ICMCI-CMC-002	Datum	24 januari 2014

Bijlage 1
Certified Management Consultant (CMC)
Competence Framework (CMC002)



Referentie Competence Framework			
Beroepsmatige competentie		Deelcompetentie	
A	Inzicht in bedrijf van de klant <i>Begrijpt de interne en externe factoren die van invloed zijn op het project</i>	Ref #	Definitie
A1	Begrijpen van de klant	A1.1	Onderzoekt en begrijpt het bedrijf van de klant, de sector waarin het opereert en de stakeholders.
A2	Kennis van bedrijf van de klant	A2.1	Analyseert bedrijfscultuur, -structuur, -processen, -management en prestatiecriteria op basis van de omvang van de werkzaamheden en op een passend niveau om de opdracht te kunnen voltooien.
A3	Externe bewustwording	A3.1	Formuleert analyse voor klant, inclusief huidige politieke, economische, sociale, technologische, juridische factoren en milieufactoren die van invloed kunnen zijn op de opdracht.
B	Inzicht in adviespraktijk <i>Begrijpt de organisatieadviespraktijk en bijbehorende commerciële aspecten</i>	Ref #	Definitie
B1	Kennis van de adviespraktijk	B1.1	Begrijpt de markt voor de organisatieadviespraktijk, de concurrentie en de mogelijkheden.
B2	Commerciële aspecten van opdrachten	B2.1	Toont aan de commerciële aspecten van projecten te begrijpen, inclusief verkenning, prijsstelling, risico en voorwaarden.
		B2.2	Toont aan bekend te zijn met systematische methoden om adviesdiensten te promoten aan externe en interne klanten, om een pijplijn van kansen te houden en te onderhandelen en contracten af te sluiten, en zal die indien nodig gebruiken.

© 2013 International Council of Management Consulting Institutes

Titel document	Handleiding CMC certificatieschema Bijlage 1 - CMC® Competence Framework	Versie #	2.0
Autoriteit document	PSC	Status	Goedgekeurd door trustee
Systeemreferentie	ICMCI-CMC-002	Datum	24 januari 2014

Bijlage 1
Certified Management Consultant (CMC)
Competence Framework (CMC002)



Referentie Competence Framework			
Technische competentie		Deelcompetentie	
C	Functionele specialisatie <i>Wordt gezien als expert op diens vakgebied</i>	Ref #	Definitie
C1	Functionele kennis en vaardigheden	C1.1	Heeft aantoonbaar tenminste één jaar ervaring als organisatieadviseur in het opgegeven primaire functionele specialisme PLUS: <ul style="list-style-type: none"> • Een graad of beroepskwalificatie in het functionele specialisme, OF • Tenminste vier jaar relevante werkervaring in het functionele specialisme.
C2	Kennis en ervaring in de sector	C2.1	Toont aan hoe functionele expertise in minstens één bedrijfssector is toegepast.

Referentie Competence Framework			
Adviesvaardigheden		Deelcompetentie	
D	Engagementmanagement <i>Bepaalt de omvang van klantopdrachten. Kan goed omgaan met verwachtingen van klant en andere stakeholders. Schakelt indien nodig expertise van anderen in</i>	Ref #	Definitie
D1	Klantgerichtheid		
D1.1	Verkenning van klantbehoeften	D1.1.1	Begrijpt en definieert behoeften van de klant zoals blijkt uit klantovereenkomst.
		D1.1.2	Komt indien van toepassing met heldere, begrijpelijke, schriftelijke voorstellen.
		D1.1.3	Betrekt de klant bij het selecteren van, en verantwoordelijk zijn voor, opties voor de indeling en uitvoering van de opdracht.

© 2013 International Council of Management Consulting Institutes

Titel document	Handleiding CMC certificatieschema Bijlage 1 - CMC® Competence Framework	Versie #	2.0
Autoriteit document	PSC	Status	Goedgekeurd door trustee
Systeemreferentie	ICMCI-CMC-002	Datum	24 januari 2014

Bijlage 1
Certified Management Consultant (CMC)
Competence Framework (CMC002)



Referentie Competence Framework			
Adviesvaardigheden		Deelcompetentie	
D1.2	Klantcontact beheren	D1.2.1	Kan goed omgaan met verwachtingen van klant en stakeholders van advies <ul style="list-style-type: none"> • Houdt zich aan contractbepalingen • Bepreekt de opdracht regelmatig met de klant • Krijgt goedkeuring van de klant als de omvang van de werkzaamheden wijzigt.
D1.3	Samenwerken en netwerken	D1.3.1	Begrijpt en benut expertise van anderen naast eigen expertise
		D1.3.2	Benut netwerk doeltreffend om problemen van klant te onderzoeken en te definiëren, om innovatieve oplossingen voor klanten te genereren en/of om informatie te vinden om tot een oplossing te komen.
D2	Opdrachtbeheer <i>Beheert klantopdrachten effectief. Levert tijdig oplossingen terwijl prioriteiten worden afgewogen en tijd effectief wordt benut</i>	Ref #	Definitie
D2.1	Geslaagde resultaten behalen	D2.1.1	Slaagt er goed in klantopdrachten te beheren en zorgt ervoor dat er overeenstemming is over doelen, deadlines en budgetten en dat die gehaald worden.
D2.2	Planning	D2.2.1	Toont competent gebruik van planningtools en –technieken en bepaalt mijlpalen die passen bij de omvang en schaal van de opdracht.
D2.3	De opdracht beheren	D2.3.1	Toont flexibiliteit en aanpassingsvermogen bij wijziging van eisen en deadlines. Bewijst te kunnen omgaan met ambiguïteit.
		D2.3.2	Houdt het ‘grote geheel’ in de gaten maar richt zich op details en weegt prioriteiten af.
		D2.3.3	Deelt eigen tijd zo in dat deadlines gehaald worden.
		D2.3.4	Toont, indien van toepassing, het vermogen om werkstromen voor anderen te identificeren, ontwikkelen, beschrijven en toe te wijzen om doelen en deadlines te halen en binnen budget te blijven.

© 2013 International Council of Management Consulting Institutes

Titel document	Handleiding CMC certificatieschema Bijlage 1 - CMC® Competence Framework	Versie #	2.0
Autoriteit document	PSC	Status	Goedgekeurd door trustee
Systeemreferentie	ICMCI-CMC-002	Datum	24 januari 2014

Bijlage 1
Certified Management Consultant (CMC)
Competence Framework (CMC002)



Referentie Competence Framework			
Adviesvaardigheden		Deelcompetentie	
D2.4	Aan alle fasen van project werken	D2.4.1	Werkt bekwaam op alle terreinen van het project van offerte tot afsluiting.
D2.5	Overdracht aan klant regelen	D2.5.1	Anticipeert op overdrachtsproblemen en pakt die aan tijdens de opdracht. Bereikt overeenstemming met klant over overdrachtsproces (bijv. overdracht van vaardigheden, implementatie, duurzaamheid, documentatie van kennis). Als de adviseur zich terugtrekt omdat deze de opdracht niet kan voltooien, zal de adviseur klant andere bronnen aanraden die het project kunnen voltooien.
D3	Advieskennis <i>Vergaart en deelt kennis en past deze toe op een gestructureerde manier die past bij de behoeften van de opdracht</i>	Ref #	Definitie
D3.1	Volgt een logische procesbenadering om kennis te vergaren en op te bouwen	D3.1.1	Verzamelt, registreert en analyseert gegevens en informatie middels geordende logische processen en vertaalt die naar bruikbare output.
D3.2	Deelt kennis en ervaring met anderen	D3.2.1	Deelt op passende wijze verkregen kennis en ervaring met anderen om waarde op te bouwen voor de klant.
D3.3	Past kennis, tools en technische expertise toe om waarde te creëren voor de klant	D3.3.1	Toont hoe via het gebruik van kennis, tools en expertise waarde is gecreëerd voor de klant en laat zien hoe dit specifiek is afgestemd om te voldoen aan de behoeften van de klant.
D4	Adviesprocestechnieken <i>Gebruikt diverse technieken, inclusief faciliteren, coachen en begeleiden om oplossingen te bieden die voor beide partijen gunstig zijn</i>	Ref #	Definitie
D4.1	Presentatie	D4.1.1	Gebruikt presentatietools en -technieken effectief.
D4.2	Schriftelijke verslagen	D4.2.1	Produceert heldere correspondentie en rapporten naar klant en selecteert de meest geschikte stijl om het gewenste resultaat te bereiken.

© 2013 International Council of Management Consulting Institutes

Titel document	Handleiding CMC certificatieschema Bijlage 1 - CMC® Competence Framework	Versie #	2.0
Autoriteit document	PSC	Status	Goedgekeurd door trustee
Systeemreferentie	ICMCI-CMC-002	Datum	24 januari 2014

Bijlage 1
Certified Management Consultant (CMC)
Competence Framework (CMC002)



Referentie Competence Framework			
Adviesvaardigheden		Deelcompetentie	
D4.3	Faciliteren	D4.3.1	Stuurt groepsprocessen om de gewenste resultaten te bereiken, maakt gebruik van facilitatietools en -technieken om het besluitvormingspotentieel van de groep te maximaliseren.
D4.4	Coachen	D.4.4.1	Maakt, indien nodig, gebruik van een proces om de klant te helpen met leren en zich ontwikkelen, zodat de prestaties verbeteren. Geeft blijk van kennis en begrip van de diverse stijlen, vaardigheden en technieken die passen bij de context waarin het coachen plaatsvindt.
D4.5	Begeleiden	D4.5.1	Laat, indien nodig, zien hoe persoonlijke kennis en ervaring is doorgegeven om personeel van klant te helpen aanzienlijke vooruitgang te boeken op het gebied van kennis, werk of denkwijze om hen te helpen bij hun persoonlijke ontwikkeling.
D4.6	Consensusvorming	D4.6.1	Toont vaardigheden om consensus te bereiken en conflicten te beheersen.
D4.7	Samenwerking	D4.7.1	Werkt effectief samen met anderen in een team en vraagt, indien nodig, steun van anderen.
		D4.7.2	Geeft in een managementfunctie blijk van het aansturen, ontwikkelen en waarderen van anderen en delegeert taken.
D5	Tools en methodologieën <i>Selecteert en gebruikt passende tools en methodologieën</i>	Ref #	Definitie
D5.1	Selecteert en gebruikt passende diagnostische tools, methoden en technieken	D5.1.1	Evalueert tools en technieken op validiteitscriteria en gebruikt die om, binnen het budget of de organisatorische beperkingen, de beste gegevens, informatie of kennis te vergaren.

© 2013 International Council of Management Consulting Institutes

Titel document	Handleiding CMC certificatieschema Bijlage 1 - CMC® Competence Framework	Versie #	2.0
Autoriteit document	PSC	Status	Goedgekeurd door trustee
Systeemreferentie	ICMCI-CMC-002	Datum	24 januari 2014

Bijlage 1
Certified Management Consultant (CMC)
Competence Framework (CMC002)



Referentie Competence Framework			
Adviesvaardigheden		Deelcompetentie	
		D5.1.2	Gebruikt diverse manieren van gegevens verzamelen, probleemoplossing en analytische technieken, waarbij rekening wordt gehouden met eigen waarden en doelen en die van de klant en wat voor aanbevelingen er gedaan moeten worden.
D6	Risico- en kwaliteitsbeheer <i>Definieert risicocriteria, identificeert, beperkt en beheert risico's en resultaten. Definieert kwaliteitsnormen, garandeert kwaliteit van werk en klanttevredenheid</i>	Ref #	Definitie
D6.1	Risico's en problemen beheren	D6.1.1	Analyseert risico's van een overeenkomst inclusief, indien van toepassing, risico-inventarisatie en -evaluatie (beoordeling van waarschijnlijkheid en impact) en identificeert passende antwoorden op dat risico (voorkomen, verkleinen, overdragen, accepteren, contingentie).
		D6.1.2	Past waar nodig risicomanagementprocessen toe inclusief planning en resourcing, begeleiding en rapportage. Maakt, waar nodig, gebruik van risico- en/of probleemlogboeken, rapporten, risicobeperking en/of herstelplannen en het aanwenden en beheren van noodplannen. Reageert passend op problemen die zich tijdens een opdracht voordoen.
D6.2	Kwaliteit beheren	D6.2.1	Identificeert succescriteria om te garanderen dat de vereiste kwaliteit van werk wordt behaald.
		D6.2.2	Garandeert de vereiste kwaliteit van eigen werk en, indien van toepassing, van dat van het adviseursteam.
		D6.2.3	Volgt en meet klanttevredenheid.

© 2013 International Council of Management Consulting Institutes

Titel document	Handleiding CMC certificatieschema Bijlage 1 - CMC® Competence Framework	Versie #	2.0
Autoriteit document	PSC	Status	Goedgekeurd door trustee
Systeemreferentie	ICMCI-CMC-002	Datum	24 januari 2014

Bijlage 1
Certified Management Consultant (CMC)
Competence Framework (CMC002)



Referentie Competence Framework			
Competentie waarden en gedrag		Deelcompetentie	
E	Ethiek en professionaliteit <i>Werkt professioneel en integer bij alle aspecten van de rol, inclusief gedrag, naleven van de gedragscodes en heeft het beste met de klant voor</i>	Ref #	Definitie
E1	Vertoont ethisch gedrag	E1.1	Vertoont passend ethisch gedrag en houdt zich aan de gedragsregels en beroepsethiek van de ICMCI en/of het nationale instituut.
E2	Vertoont professioneel gedrag	E2.1	Garandeert dat het professionele advies goed en relevant is voor de behoeften van de klant.
		E2.2	Heeft hoge persoonlijke normen, handelt integer, respecteert vertrouwelijkheid en is hoffelijk, betrouwbaar en meelevend in de omgang met anderen.
		E2.3	Begrijpt en kan goed omgaan met diversiteit op het gebied van cultuur, religie, ras en geslacht.
		E2.4	Vertoont gedrag dat het respect verdient van professionele collega's.
		E2.5	Past professionele en ethische criteria toe en trekt zich terug uit een opdracht als er sprake blijkt te zijn van illegale activiteiten.
F	Analytische vaardigheden <i>Past analytisch en proactief denken toe om te garanderen dat de klant robuuste en passende oplossingen krijgt</i>	Ref #	Definitie
F1	Problemen oplossen	F1.1	Benadert het oplossen van problemen op een logische, coherente en consistente wijze. Zet vraagtekens bij aannames en onderzoekt details.
F2	Besluitvorming en aanbeveling	F2.1	Begrijpt de implicaties van verschillende handelwijzen. Doet aanbevelingen op basis van op feiten berustende risicoanalyse en beoordeelt het vermogen van de klant om deze te implementeren.

© 2013 International Council of Management Consulting Institutes

Titel document	Handleiding CMC certificatieschema Bijlage 1 - CMC® Competence Framework	Versie #	2.0
Autoriteit document	PSC	Status	Goedgekeurd door trustee
Systeemreferentie	ICMCI-CMC-002	Datum	24 januari 2014