

**Bijlage 2a**  
**Certified Management Consultant (CMC)**  
**Niveaubeschrijvingen voor het Competence**  
**Framework (CMC002a)**



In tabel 1 van deze niveaubeschrijvingen voor het CMC Competence Framework worden de niveaus van talenten, attitude, kennis en vaardigheden gedefinieerd die een organisatieadviseur kan tonen naarmate hij/zij meer ervaring en rijpheid in het vak heeft (ontwikkeling, onafhankelijkheid, leider op vakgebied). Een adviseur moet het onafhankelijkheidsniveau behaald hebben voordat een CMC-predicaat kan worden toegekend. In tabel 2 (pagina 16) staan voorbeelden van bewijs die de vereiste competentie voor een CMC-predicaat aantonen.

**Tabel 1**

Referentie Competence Framework		Niveaubeschrijvingen			
Beroepsmatige competentie		Deelcomp.			
<b>A</b>	<b>Inzicht in bedrijf van de klant</b> <i>Begrijpt de interne en externe factoren die van invloed zijn op het project</i>	Ref #	<b>Ontwikkeling</b>	<b>Onafhankelijkheid</b>	<b>Leider op vakgebied</b>
A1	Begrijpen van de klant	A1.1	Begrijpt belangrijkste bedrijfsstructuren, -processen, -management en -disciplines	Onderzoekt en begrijpt het bedrijf van de klant, de sector waarin het opereert en de stakeholders	Heeft voldoende kennis over verschillende disciplines en bedrijfsomgevingen
A2	Kennis van bedrijf van de klant	A2.1	Onderzoekt vergelijkbare bedrijven en best practices	Analyseert bedrijfscultuur, -structuur, -processen, -management en prestatiecriteria op basis van de omvang van de werkzaamheden	Geeft goede voorbeeld, past management- en bedrijfsvaardigheden toe in eigen bedrijf
A3	Externe bewustwording	A3.1	Stelt via een proces impact op klant vast van politieke, economische, sociale, technologische, juridische en milieufactoren	Formuleert analyse voor de klant, inclusief huidige politieke, economische, sociale, technologische en juridische en milieufactoren	Er is vraag naar hun expertise vanuit externe partijen voor advies over zaken die impact hebben op eigen sector
<b>B</b>	<b>Inzicht in adviespraktijk</b> <i>Begrijpt de organisatieadviespraktijk en bijbehorende commerciële aspecten</i>	Ref #	<b>Ontwikkeling</b>	<b>Onafhankelijkheid</b>	<b>Leider op vakgebied</b>
			©		
			©		

2

© 2013 International Council of Management Consulting Institutes

Titel document	Handreiking CMC certificatieschema Bijlage 2a - niveaubeschrijvingen CMC competentie	Versie #	1.0
Autoriteit document	PSC	Status	Goedgekeurd door trustee
Systeemreferentie	ICMCI-CMC-002a	Datum	24 januari 2014

t

e

**Bijlage 2a**  
**Certified Management Consultant (CMC)**  
**Niveaubeschrijvingen voor het Competence**  
**Framework (CMC002a)**



Referentie Competence Framework		Niveaubeschrijvingen			
Beroepsmatige competentie		Deelcomp.			
B1	Kennis van de adviespraktijk	B1.1	Bestudeert de structuur van de adviespraktijk, inclusief cash flow, winst en verlies, intellectueel eigendom, risicobeheer, lokale wet- en regelgeving	Begrijpt de markt voor de organisatieadviespraktijk, de concurrentie en de mogelijkheden	Er is vraag naar hun expertise vanuit externe partijen voor advies over de aard van de adviesmarkt
B2	Commerciële aspecten van opdrachten	B2.1	Ontwikkelt commercieel bewustzijn en denkt, onder toezicht, mee over verkenning, prijsstelling, risicoanalyse en voorwaarden	Toont aan de commerciële aspecten van projecten te begrijpen, inclusief verkenning, prijsstelling, risico en voorwaarden	Adviseert, coacht en begeleidt anderen over de commerciële aspecten van de adviespraktijk
		B2.2	Ontwikkelt het vermogen om zichzelf te promoten en neemt, onder toezicht, deel aan contractonderhandelingen	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	Promoot de adviespraktijk actief via een netwerk van contacten
<b>C</b>	<b>Functionele specialisatie</b> <i>Wordt gezien als expert op diens vakgebied</i>	<b>Ref #</b>	<b>Ontwikkeling</b>	<b>Onafhankelijkheid</b>	<b>Leider op vakgebied</b>
C1	Functionele kennis en vaardigheden	C1.1	Bouwt technische expertise op over de sector door opleiding, kwalificaties en werkervaring	Heeft aantoonbaar tenminste één jaar ervaring als organisatieadviseur in het opgegeven primaire functionele specialisme PLUS:	Gedraagt zich als leider / adviseur / coach naar anderen op diens vakgebied

	Handleiding CMC certificatieschema Bijlage 2a - niveaubeschrijvingen CMC competentie	Versie #	1.0
Autoriteit document	PSC	Status	Goedgekeurd door trustee
Systeemreferentie	ICMCI-CMC-002a	Datum	24 januari 2014

**Bijlage 2a**  
**Certified Management Consultant (CMC)**  
**Niveaubeschrijvingen voor het Competence**  
**Framework (CMC002a)**



Referentie Competence Framework		Niveaubeschrijvingen			
Beroepsmatige competentie		Deelcomp.			
				<ul style="list-style-type: none"> <li>Een graad of beroepskwalificatie in het functionele specialisme, OF</li> <li>Tenminste vier jaar relevante werkervaring in het functionele specialisme</li> </ul>	
C2	Kennis en ervaring in de sector	C2.1	Toont kennis over de sector waarin werkzaamheden worden uitgevoerd	Toont aan hoe functionele expertise in minstens één bedrijfssector is toegepast	Beïnvloedt bedrijfsmatig denken en agenda in een of meer sectoren
<b>D</b>	<b>Engagementmanagement</b> <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 #	<b>Ontwikkeling</b>	<b>Onafhankelijkheid</b>	<b>Leider op vakgebied</b>
<b>D1</b>	<b>Klantgerichtheid</b>				
D1.1	Verkenning van klantbehoeften	D1.1.1	Onderzoekt en begrijpt agenda en problemen van klant	Begrijpt en definieert behoeften van de klant zoals blijkt uit klantovereenkomst	Benut kennis van externe kwesties en ruime ervaring om de omvang van de werkzaamheden te bepalen, daar vraagtekens bij te zetten en die te definiëren
		D1.1.2	Begrijpt doel en inhoud van voorstellen van klant, inclusief implicaties van lokaal contractenrecht	Komt met heldere, begrijpelijke, schriftelijke voorstellen als dit tot de normale werkzaamheden van de functie behoort	Adviseert, coacht en begeleidt anderen over de ontwikkeling en presentatie van projectvoorstellen
		D1.1.3	Levert een bijdrage aan schriftelijke voorstellen	Betrekt de klant bij het selecteren van, en verantwoordelijk zijn voor, opties voor de indeling en uitvoering van de opdracht	Adviseert, coacht en begeleidt anderen over het ontwerp van projecten

© 2013 International Council of Management Consulting Institutes

Titel document	Handleiding CMC certificatieschema Bijlage 2a - niveaubeschrijvingen CMC competentie	Versie #	1.0
Autoriteit document	PSC	Status	Goedgekeurd door trustee
Systeemreferentie	ICMCI-CMC-002a	Datum	24 januari 2014

**Bijlage 2a**  
**Certified Management Consultant (CMC)**  
**Niveaubeschrijvingen voor het Competence**  
**Framework (CMC002a)**



Referentie Competence Framework		Niveaubeschrijvingen			
Beroepsmatige competentie		Deelcomp.			
D1.2	Klantcontact beheren	D1.2.1	Begrijpt en werkt binnen de contractbepalingen van de overeenkomst	Kan goed omgaan met verwachtingen van klant en stakeholders van advies <ul style="list-style-type: none"> <li>• Houdt zich aan contractbepalingen</li> <li>• Bespreekt de opdracht regelmatig met de klant</li> <li>• Communiceert het opdrachtproceseffectief naar klanten en stelt tijdig rapporten op om met</li> </ul>	Neemt verantwoordelijkheid voor, neemt de leiding en beheert complexe klantoffertes en -voorstel met teams, toont ruime ervaring
D1.3	Samenwerken en netwerken	D1.3.1	Ontwikkelt netwerk als ondersteuning om waarde toe te voegen aan klantopdrachten, ook binnen eigen bedrijf, bij klanten en externe professionele netwerken	Begrijpt en benut expertise van anderen naast eigen expertise	Benut doeltreffende, bestaande netwerken om voor klanten toegevoegde waarde te creëren
		D1.3.2		Benut netwerk doeltreffend om problemen van klant te onderzoeken en te definiëren, om innovatieve oplossingen voor klanten te genereren en/of informatie te vinden om tot een oplossing te komen	
<b>D2</b>	<b>Opdrachtbeheer</b> <i>Beheert klantopdrachten effectief. Levert tijdig oplossingen terwijl prioriteiten worden afgewogen en tijd effectief wordt benut</i>		<b>Ontwikkeling</b>	<b>Onafhankelijkheid</b>	<b>Leider op vakgebied</b>
D2.1	Geslaagde resultaten behalen	D2.1.1	Regelt geven van eigen adviezen onder leiding van collega's met meer ervaring	Slaagt er goed in klantopdrachten te beheren en zorgt ervoor dat er overeenstemming is over doelen, deadlines en budgetten en dat die gehaald worden	Heeft de leiding bij grote projecten met adviseursteams en adviseert anderen over doelen, ontwerp en implementatie

© 2013 International Council of Management Consulting Institutes

Titel document	Handleiding CMC certificatieschema Bijlage 2a - niveaubeschrijvingen CMC competentie	Versie #	1.0
Autoriteit document	PSC	Status	Goedgekeurd door trustee
Systeemreferentie	ICMCI-CMC-002a	Datum	24 januari 2014

Referentie Competence Framework		Niveaubeschrijvingen			
Beroepsmatige competentie		Deelcomp.			
D2.2	Planning	D2.2.1	Deelt eigen tijd in waarbij werkzaamheden op tijd en binnen budget worden afgerond	Toont competent gebruik van planningtools en –technieken en bepaalt mijlpalen die passen bij de omvang en schaal van de opdracht.	Beoordeelt projectplannen en geeft daar advies over
D2.3	De opdracht beheren	D2.3.1	Leert omgaan met wijzigingen in omvang van project en vraagt indien nodig advies aan senior adviseurs	Toont flexibiliteit en aanpassingsvermogen bij wijziging van eisen en deadlines. Bewijst te kunnen omgaan met ambiguïteit	Neemt verantwoordelijkheid voor de mensen die voor hen werken in een project en adviseert hoe te reageren op opdrachtwijzigingen. Beoordeelt projectmanagement en geeft advies om flexibiliteit te garanderen
		D2.3.2	Blijft werken aan eigen taken, vraagt indien nodig advies van adviseurs met meer ervaring	Houdt het ‘grote geheel’ in de gaten maar richt zich op details en weegt prioriteiten af	Beoordeelt projectmanagement en geeft advies om te garanderen dat prioriteiten gehandhaafd worden en de opdracht ‘op schema’ blijft
		D2.3.3	Ontwikkelt besef van prioriteiten en vermogen om tijd goed in te delen	Deelt eigen tijd zo in dat deadlines gehaald worden	Adviseert, coacht en begeleidt anderen bij technieken om prioriteiten te stellen en tijd goed in te delen
		D2.3.4	Werkt samen met anderen aan het ontwikkelen van wederzijds ondersteunende relaties. Draagt bij aan positieve werkhouding binnen het team	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	Gebruikt diverse leiderschapsstijlen om effectieve ontwikkeling van anderen te garanderen. Is proactief bij coaching en ontwikkeling van anderen. Stuurt grote complexe teams aan met een diverse culturele achtergrond

© 2013 International Council of Management Consulting Institutes

Titel document	Handleiding CMC certificatieschema Bijlage 2a - niveaubeschrijvingen CMC competentie	Versie #	1.0
Autoriteit document	PSC	Status	Goedgekeurd door trustee
Systeemreferentie	ICMCI-CMC-002a	Datum	24 januari 2014

**Bijlage 2a**  
**Certified Management Consultant (CMC)**  
**Niveaubeschrijvingen voor het Competence**  
**Framework (CMC002a)**



Referentie Competence Framework		Niveaubeschrijvingen			
Beroepsmatige competentie		Deelcomp.			
D2.4	Aan alle fasen van project werken	D2.4.1	Werkt aan een of meer fasen van project	Werkt bekwaam op alle terreinen van het project, van offerte tot afsluiting	Neemt verantwoordelijkheid voor de mensen die voor hen werken in een project en garandeert dat ze over de vereiste competenties beschikken
D2.5	Overdracht aan klant regelen	D2.5.1	Maakt eigen werk af en betreft klant om verantwoordelijkheid te nemen. Toont aan eigen werk te kunnen afronden. Begrijpt de behoefte van de klant om zich terug te trekken op basis van de huidige voortgang die aangeeft dat dit nodig kan zijn	Anticipeert op overdrachtsproblemen en pakt die aan tijdens de opdracht. Bereikt overeenstemming met klant over overdrachtsproces (overdracht van vaardigheden, implementatie, duurzaamheid, kennis, documentatie). Als terugtrekking het gevolg is van onvermogen om door te gaan, zal de adviseur klant andere bronnen aanraden die het project kunnen voltooien	Is er verantwoordelijk en aansprakelijk voor dat het adviesteam al het werk afrondt. Zal na afloop regelmatig contact opnemen met klant
D3	<b>Advieskennis</b> <i>Vergaart en deelt kennis en past deze toe op een gestructureerde manier die past bij de behoeften van de opdracht</i>	Ref #	<b>Ontwikkeling</b>	<b>Onafhankelijkheid</b>	<b>Leider op vakgebied</b>
D3.1	Volgt een logische procesbenadering om kennis te vergaren en op te bouwen	D3.1.1	Bouwt kennis op over logische processen om gegevens te verzamelen en te analyseren	Verzamelt, registreert en analyseert gegevens en informatie middels geordende logische processen en vertaalt die naar bruikbare output	Adviseert, coacht en begeleidt anderen over technieken om gegevens te verzamelen en te analyseren

© 2013 International Council of Management Consulting Institutes

Titel document	Handleiding CMC certificatieschema Bijlage 2a - niveaubeschrijvingen CMC competentie	Versie #	1.0
Autoriteit document	PSC	Status	Goedgekeurd door trustee
Systeemreferentie	ICMCI-CMC-002a	Datum	24 januari 2014

Referentie Competence Framework		Niveaubeschrijvingen			
Beroepsmatige competentie		Deelcomp			
D3.2	Deelt kennis en ervaring met anderen	D3.2.1	Gebruikt bij opdrachten eigen kennis om een bijdrage te leveren aan een projectteam	Deelt op passende wijze verkregen kennis en ervaring met anderen om waarde op te bouwen voor de klant	Adviseert, coacht en begeleidt anderen over effectieve communicatiemethoden
D3.3	Past kennis, tools en technische expertise toe om waarde te creëren voor de klant	D3.3.1	Ontwikkelt kennis van geschikte tools en technieken	Toont hoe via het gebruik van kennis, tools en expertise waarde is gecreëerd voor de klant en laat zien hoe hiermee is voldaan aan de behoeften van de klant	Draagt bij aan de ontwikkeling van adviseringstools en –technieken die waarde toevoegen voor klanten
<b>D4</b>	<b>Adviesprocestechnieken</b> <i>Gebruikt diverse technieken, inclusief faciliteren, coachen en begeleiden om oplossingen te bieden die voor beide partijen gunstig zijn</i>	<b>Ref #</b>	<b>Ontwikkeling</b>	<b>Onafhankelijkheid</b>	
D4.1	Presentatie	D4.1.1	Presenteert ideeën effectief een op een of in kleine groepen, stemt stijl af op publiek	Gebruikt presentatietools en –technieken effectief	Put uit diverse ervaring en technieken om communicatiestijl aan te passen aan veranderende situaties en wisselend publiek
D4.2	Schriftelijke verslagen	D4.2.1	Gebruikt de juiste zakelijke taal en grammatica	Produceert heldere correspondentie en rapporten naar klant en selecteert de meest geschikte stijl om het gewenste resultaat te bereiken	Schrijft in een stijl die past bij publiek met gevarieerde culturele achtergrond
D4.3	Faciliteren	D4.3.1	Ontwikkelt <b>facilitatievaardigheden</b> en leidt onder toezicht groepssessies	Stuurt groepsprocessen om de gewenste resultaten te bereiken, maakt gebruik van <b>facilitatietools</b> en – technieken om het besluitvormingspotentieel van de groep te maximaliseren	Adviseert, coacht en begeleidt anderen over <b>facilitatietechnieken</b>

© 2013 International Council of Management Consulting Institutes

Titel document	Handleiding CMC certificatieschema Bijlage 2a - niveaubeschrijvingen CMC competentie	Versie #	1.0
Autoriteit document	PSC	Status	Goedgekeurd door trustee
Systeemreferentie	ICMCI-CMC-002a	Datum	24 januari 2014

**Bijlage 2a**  
**Certified Management Consultant (CMC)**  
**Niveaubeschrijvingen voor het Competence**  
**Framework (CMC002a)**



D4.4	Coachen	D.4.4.1	Ontwikkelt kennis en begrip van de verschillende coachingstijlen, -vaardigheden en -technieken	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	Adviseert, coacht en begeleidt anderen over coachingstechnieken en hun toepassing in verschillende contexten
D4.5	Begeleiden	D4.5.1	Ontwikkelt kennis en begrip van de verschillende begeleidingsstijlen, -vaardigheden en -technieken	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	Adviseert, coacht en begeleidt anderen over begeleiding en de toepassing daarvan in verschillende contexten
D4.6	Consensusvorming	D4.6.1	Ontwikkelt vaardigheden om consensus te bereiken en conflicten op te lossen	Toont vaardigheden om consensus te bereiken en conflicten te beheersen	Adviseert, coacht en begeleidt anderen over technieken voor consensusvorming en conflictbeheersing
D4.7	Samenwerking	D4.7.1	Ontwikkelt vaardigheden om in teamverband te werken	Werkt effectief samen met anderen in een team en vraagt, indien nodig, steun van anderen	Stuurt teams aan en coacht mensen in vaardigheden om in teamverband te werken
		D4.7.2	Leert managementtechnieken	Geeft in een managementfunctie blijk van het aansturen, ontwikkelen en waarderen van anderen en delegeert taken	Geeft blijk van het aansturen, ontwikkelen en waarderen van anderen en delegeert taken

© 2013 International Council of Management Consulting Institutes

Titel document	Handleiding CMC certificatieschema Bijlage 2a - niveaubeschrijvingen CMC competentie	Versie #	1.0
Autoriteit document	PSC	Status	Goedgekeurd door trustee
Systeemreferentie	ICMCI-CMC-002a	Datum	24 januari 2014



**Bijlage 2a**  
**Certified Management Consultant (CMC)**  
**Niveaubeschrijvingen voor het Competence**  
**Framework (CMC002a)**



Referentie Competence Framework		Niveaubeschrijvingen			
Beroepsmatige competentie		Deelcomp.			
<b>D5</b>	<b>Tools en methodologieën</b> <i>Selecteert en gebruikt passende tools en methodologieën</i>	Ref #	<b>Ontwikkeling</b>	<b>Onafhankelijkheid</b>	<b>Leider op vakgebied</b>
D5.1	Selecteert en gebruikt passende diagnostische tools, methoden en technieken	D5.1.1	Ontwikkelt kennis van geschikte tools en technieken	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	Adviseert over het gebruik van diverse diagnostische tools, methoden en technieken. Maakt een holistische beoordeling waarbij gebruik wordt gemaakt van informatie en kennis van tools en technieken en van ervaring in de markt
		D5.1.2	Test hypothesen van de klant en oplossingen aan de hand van robuuste gegevens	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	Ontwikkelt en selecteert passende methoden in onduidelijke situaties

© 2013 International Council of Management Consulting Institutes

Titel document	Handleiding CMC certificatieschema Bijlage 2a - niveaubeschrijvingen CMC competentie	Versie #	1.0
Autoriteit document	PSC	Status	Goedgekeurd door trustee
Systeemreferentie	ICMCI-CMC-002a	Datum	24 januari 2014

Referentie Competence Framework		Niveaubeschrijvingen			
Beroepsmatige competentie		Deelcomp.			
<b>D6</b>	<b>Risico- en kwaliteitsbeheer</b> <i>Definieert risicocriteria, identificeert, beperkt en beheert risico's en resultaten. Definieert kwaliteitsnormen, garandeert kwaliteit van werk en klanttevredenheid</i>	Ref #	<b>Ontwikkeling</b>	<b>Onafhankelijkheid</b>	<b>Leider op vakgebied</b>
D6.1	Risico's en problemen beheren	D6.1.1	Werkt aan projecten met een laag risico (weinig complexiteit, enige adviseur)	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)	Werkt aan projecten met een hoog risico (grote klanten, multidisciplinaire teams, omvang van de werkzaamheden complex en onduidelijk, aanzienlijke wijziging in cash flow, financiering, bedrijfsmodel, marktbenadering en winstgevendheid, duurzaamheid of goedkeuring van stakeholders)
		D6.1.2	Is proactief bij het identificeren van en communiceren over problemen die impact hebben op de voortgang van eigen werk en dat van de klant  Vraagt om advies over het bereiken van mijlpalen	Past risicomanagementprocessen toe inclusief planning en resourcing, begeleiding en rapportage. Maakt gebruik van risico- en/of probleemlogboeken, rapporten, risicobeperking en/of herstelplannen en het aanwenden en beheren van noodplannen	
D6.2	Kwaliteit beheren	D6.2.1	Begrijpt basisconcepten van kwaliteit: werken volgens specificatie, kosten van kwaliteit. Houdt zich aan kwaliteitsprocessen en	Identificeert succescriteria om te garanderen dat de vereiste kwaliteit van werk wordt behaald	Levert een bijdrage aan de ontwikkeling van kwaliteitsbeheer binnen het vakgebied en neemt verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het werk van degenen die voor

Titel document	Handleiding CMC certificatieschema Bijlage 2a - niveaubeschrijvingen CMC competentie	Versie #	1.0
Autoriteit document	PSC	Status	Goedgekeurd door trustee
Systeemreferentie	ICMCI-CMC-002a	Datum	24 januari 2014

**Bijlage 2a**  
**Certified Management Consultant (CMC)**  
**Niveaubeschrijvingen voor het Competence**  
**Framework (CMC002a)**



Referentie Competence Framework		Niveaubeschrijvingen			
Beroepsmatige competentie		Deelcomp.			
			- normen van adviseursteam zoals afgesproken met de klant		hen werken
		D6.2.2	Vraagt om feedback en handelt daarnaar	Garandeert de vereiste kwaliteit van eigen werk en van dat van het team	Heeft de leiding bij kwaliteitsbeoordelingen, inclusief directe controle bij klanten
		D6.2.3	Bouwt staat van dienst op van goede prestaties in ondersteunende functies bij klantopdrachten	Volgt en meet klanttevredenheid	Adviseert anderen over het ontwerp van het kwaliteitszorgproces
<b>E</b>	<b>Ethiek en professionaliteit</b> <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 #	<b>Ontwikkeling</b>	<b>Onafhankelijkheid</b>	<b>Leider op vakgebied</b>
E1	Vertoont ethisch gedrag	E1.1	Begrijpt de principes van bedrijfsethiek en houdt zich aan de gedragsregels en beroepsethiek van de ICMCI en/of het nationale instituut	Vertoont passend ethisch gedrag en houdt zich aan de gedragsregels en beroepsethiek van de ICMCI en/of het nationale instituut	Geeft het goede voorbeeld wat betreft ethisch gedrag en draagt bij aan de ontwikkeling en het onderhouden van ethische normen binnen het vak
E2	Vertoont professioneel gedrag	E2.1	Kan klantbehoeften identificeren en ontwikkelt het vermogen om advies te geven dat aansluit op die behoeften	Garandeert dat het professionele advies goed en relevant is voor de behoeften van de klant	Helpt anderen binnen het vak bij het identificeren van klantbehoeften en het geven van goed en relevant advies
		E2.2	Heeft hoge persoonlijke normen,	Heeft hoge persoonlijke normen,	Geeft het goede voorbeeld wat betreft

© 2013 International Council of Management Consulting Institutes

Titel document	Handleiding CMC certificatieschema Bijlage 2a - niveaubeschrijvingen CMC competentie	Versie #	1.0
Autoriteit document	PSC	Status	Goedgekeurd door trustee
Systeemreferentie	ICMCI-CMC-002a	Datum	24 januari 2014

Referentie Competence Framework		Niveaubeschrijvingen			
Beroepsmatige competentie		Deelcomp.			
			handelt integer, respecteert vertrouwelijkheid en is hoffelijk, betrouwbaar en meelevend in de omgang met anderen	handelt integer, respecteert vertrouwelijkheid en is hoffelijk, betrouwbaar en meelevend in de omgang met anderen. Legt aan klanten de waarde uit van onafhankelijk objectief advies	hoge persoonlijke normen als het gaat om integriteit en vertrouwelijkheid
		E2.3	Begrijpt diversiteit in de context van advisering (omvang van organisatie en verantwoordelijkheid – MKB vs multinationals en particuliere, publieke en tertiaire sector) en ontwikkelt manieren om daarmee om te gaan	Begrijpt en kan goed omgaan met diversiteit op het gebied van cultuur, religie, ras en geslacht	Geeft het goede voorbeeld wat betreft omgaan met diversiteit en coacht anderen zodat die dit beter begrijpen
		E2.4	Ontwikkelt professioneel gedrag en beoordeelt de reacties van collega's op dat gedrag	Vertoont gedrag dat het respect verdient van professionele collega's	Staat in hoog aanzien bij senior leden uit het vak en wordt door anderen benaderd voor professioneel advies
		E2.5		Past professionele en ethische criteria toe en trekt zich terug uit een opdracht als er sprake blijkt te zijn van illegale activiteiten	
<b>F</b>	<b>Analytische vaardigheden</b> <i>Past analytisch en proactief denken toe om te garanderen dat de klant robuuste en passende oplossingen krijgt</i>	Ref #	<b>Ontwikkeling</b>	<b>Onafhankelijkheid</b>	<b>Leider op vakgebied</b>
F1	Problemen oplossen	F1.1	Begrijpt probleemoplossingstechnieken	Benadert het oplossen van problemen op een logische,	Adviseert, coacht en begeleidt anderen over

© 2013 International Council of Management Consulting Institutes

Titel document	Handleiding CMC certificatieschema Bijlage 2a - niveaubeschrijvingen CMC competentie	Versie #	1.0
Autoriteit document	PSC	Status	Goedgekeurd door trustee
Systeemreferentie	ICMCI-CMC-002a	Datum	24 januari 2014

Referentie Competence Framework		Niveaubeschrijvingen			
Beroepsmatige competentie		Deelcomp.			
			en past die toe. Observeert gedrag van senior adviseurs als die vraagtekens zetten bij aannames en details onderzoeken	coherente en consistente wijze. Zet vraagtekens bij aannames en onderzoekt details	probleemoplossingstechnieken en stimuleert dat er vraagtekens worden gezet bij aannames. Begrijpt dat probleemoplossingstechnieken, analytische en andere tools bedoeld zijn om in gesprek te raken met de klant en geen doel op zich zijn
F2	Besluitvorming en aanbeveling	F2.1	Begrijpt de rol van risicoanalyse bij het opstellen van aanbevelingen voor klanten. Doet onder toezicht aanbevelingen en test toepasbaarheid van aanbevelingen bij senior adviseurs	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	Is in staat het 'grote geheel' in de gaten te houden bij het aansturen van adviseringsopdrachten en begeleidt de beslissingen en aanbevelingen van adviseurs die onder hun toezicht staan
F3	Innovatie	F3.1	Leert flexibel te reageren op feedback van klant maar behoudt professionaliteit en objectiviteit. Verkent met senior adviseurs manieren om vaardigheden op het gebied van creativiteit en innovatie te ontwikkelen	Toont flexibiliteit, creativiteit en innovatie bij het genereren van oplossingen en aanbevelingen	Wordt door vakgenoten gezien als een vernieuwer die met creatieve oplossingen komt
<b>G</b>	<b>Persoonlijke interactie</b> <i>Neemt verantwoordelijkheid voor acties en impact van gekozen handelwijze op anderen. Kan omgaan met complexiteit in de werkomgeving.</i>	Ref #	<b>Ontwikkeling</b>	<b>Onafhankelijkheid</b>	<b>Leider op vakgebied</b>

© 2013 International Council of Management Consulting Institutes

Titel document	Handleiding CMC certificatieschema Bijlage 2a - niveaubeschrijvingen CMC competentie	Versie #	1.0
Autoriteit document	PSC	Status	Goedgekeurd door trustee
Systeemreferentie	ICMCI-CMC-002a	Datum	24 januari 2014

**Bijlage 2a**  
**Certified Management Consultant (CMC)**  
**Niveaubeschrijvingen voor het Competence**  
**Framework (CMC002a)**



Referentie Competence Framework		Niveaubeschrijvingen			
Beroepsmatige competentie		Deelcomp.			
	<i>Reageert effectief op anderen om gewenste resultaten te bereiken. Toont beïnvloedingsvaardigheden. Toont communicatieve vaardigheden</i>				
G1	Neemt verantwoordelijkheid voor eigen acties	G1.1	Begrijpt bij het ontwikkelen van oplossingen en het doen van aanbevelingen dat iemands acties impact hebben op klanten en collega's	Draagt verantwoordelijkheid ten opzichte van de klant om binnen de omvang van de werkzaamheden te blijven. Signaleert problemen buiten de omvang van de werkzaamheden en informeert indien nodig collega's hierover	Toont verantwoordelijkheid voor eigen acties en die van anderen die voor hen werken, zowel binnen als buiten de directe omvang van de werkzaamheden. Heeft oog voor alle problemen die buiten de directe werkzaamheden spelen
G2	Kan omgaan met complexiteit	G2.1	Werkt onder toezicht aan kantopdrachten	Werkt effectief in complexe omgevingen met waardeconflicten en onzekerheden, heeft hooguit alleen indirect toezicht nodig	Adviseert, coacht en begeleidt anderen over technieken om complexe problemen aan te pakken en om te gaan met onzekerheid
G3	Reageert effectief op anderen	G3.1	Begrijpt methoden om met anderen samen te werken. Beoordeelt het effect van iemands persoonlijkheid op werkrelaties. Bouwt een netwerk van contacten op	Deelt standpunten met anderen, verwoordt eigen ideeën en gedachten helder en open, maar is ook bereid te luisteren naar andere, afwijkende meningen voordat hij/zij conclusies trekt. Spreekt indien nodig zijn/haar professionele netwerk aan om een bijdrage van anderen te krijgen	Geeft het goede voorbeeld wat betreft het opbouwen en onderhouden van effectieve werkrelaties
G4	Toont beïnvloedingsvaardigheden	G4.1	Ontwikkelt technieken om bij mondelinge of schriftelijke presentaties overtuigend over	Presenteert ideeën overtuigend aan de klant om specifieke resultaten te bereiken	Wordt uitgenodigd om zelfverzekerde en boeiende presentaties te geven voor een breed publiek

© 2013 International Council of Management Consulting Institutes

Titel document	Handleiding CMC certificatieschema Bijlage 2a - niveaubeschrijvingen CMC competentie	Versie #	1.0
Autoriteit document	PSC	Status	Goedgekeurd door trustee
Systeemreferentie	ICMCI-CMC-002a	Datum	24 januari 2014

**Bijlage 2a**  
**Certified Management Consultant (CMC)**  
**Niveaubeschrijvingen voor het Competence**  
**Framework (CMC002a)**



Referentie Competence Framework		Niveaubeschrijvingen			
Beroepsmatige competentie		Deelcomp.			
			te komen		
G5	Toont communicatieve vaardigheden	G5.1	Gebruikt luister- en vraagtechnieken om kwesties en problemen te begrijpen	Verwoordt ideeën en gedachten in een heldere, beknopte stijl, waarbij gebruik wordt gemaakt van effectieve verbale, non-verbale, grafische, schriftelijke en mondelinge communicatietechnieken in formele en informele situaties	
<b>H</b>	<b>Permanente educatie en ontwikkeling</b> <i>Regelt zelfontplooiing en kan persoonlijke groei aantonen</i>	Ref #	<b>Ontwikkeling</b>	<b>Onafhankelijkheid</b>	<b>Leider op vakgebied</b>
H1	Zelfontplooiing	H1.1	Volgt een gedetailleerd en uitgebreid programma voor permanente educatie op professioneel vlak	Ziet kansen en stelt persoonlijke doelen voor een individueel programma van permanente educatie en ontwikkeling	Zoekt technische expertise in nieuwe sectoren, deelt kennis in vele fora
		H1.2	Volgt een gedetailleerd en uitgebreid programma voor permanente educatie op professioneel vlak	Gaat actief op zoek naar mogelijkheden om zich verder te ontwikkelen. Vraagt om feedback van klanten, leidinggevenden, collega's en teamleden om zich verder te kunnen ontwikkelen en handelt daarnaar. Leert van eigen eerdere opdrachten en die van anderen	
	Zoekt actief naar nieuwe en passende tools	H1.3	Wordt zich bewust van een scala aan tools en technieken op het gebied van advisering	Geeft blijk van een logische werkwijze, als onderdeel van persoonlijke ontwikkeling, om nieuwe tools en technieken te zoeken en bepaalt hun relevantie voor huidig en toekomstig werk	Kan anderen adviseren over geschikte bronnen van kennis voor persoonlijke ontwikkeling. Kan zich bezighouden met maatwerk en het ontwikkelen van nieuwe tools

© 2013 International Council of Management Consulting Institutes

Titel document	Handleiding CMC certificatieschema Bijlage 2a - niveaubeschrijvingen CMC competentie	Versie #	1.0
Autoriteit document	PSC	Status	Goedgekeurd door trustee
Systeemreferentie	ICMCI-CMC-002a	Datum	24 januari 2014

**Competence Framework – CMC onafhankelijkheidsniveau – voorbeelden die dat aantonen**

In tabel 2 worden voorbeelden gegeven van typerend bewijs waarmee een organisatieadviseur kan aantonen over de vereisten competentie voor het CMC-predicaat te beschikken. Dit kan schriftelijk bewijs zijn (**vetgedrukt**) of een omschrijving in ingediende case studies of een presentatie en dialoog tijdens een vraaggesprek.

**Tabel 2**

Ref. Competence Framework		Niveaubeschrijvingen van onafhankelijkheidsniveau		Typerend bewijs
Beroepsmatige competentie		Ref #	Beschrijving deelcompetentie	Voorbeelden van bewijs of positieve indicatoren tijdens vraaggesprek
<b>A</b>	<b>Inzicht in bedrijf van de klant</b> <i>Begrijpt de interne en externe factoren die van invloed zijn op het project</i>			
A1	Begrijpen van de klant	A1.1	Onderzoekt en begrijpt het bedrijf van de klant, de sector waarin het opereert en de stakeholders	<b>Onderzoeksnotities.</b> In case study en tijdens vraaggesprek: Kan het bedrijf van een klant beschrijven en de sector waarin het opereert. Kan de stakeholders van het bedrijf noemen en beschrijven.
A2	Kennis van bedrijf van de klant	A2.1	Analyseert bedrijfscultuur, -structuur, -processen, -management en prestatiecriteria op basis van de omvang van de werkzaamheden	<b>Onderzoeksnotities.</b> In case study en tijdens vraaggesprek: Kan de omvang van de werkzaamheden en parameters van het bedrijf beschrijven in de context van de aangenomen opdracht
A3	Externe bewustwording	A3.1	Formuleert analyse voor klant, inclusief huidige politieke, economische, sociale, technologische, juridische factoren en milieufactoren	<b>PESTEL-analyse.</b> In case study en tijdens vraaggesprek: Kan de PESTEL-factoren beschrijven die van invloed zijn op het werken met de klant

© 2013 International Council of Management Consulting Institutes

Titel document	Handleiding CMC certificatieschema Bijlage 2a - niveaubeschrijvingen CMC competentie	Versie #	1.0
Autoriteit document	PSC	Status	Goedgekeurd door trustee
Systeemreferentie	ICMCI-CMC-002a	Datum	24 januari 2014



**Bijlage 2a**  
**Certified Management Consultant (CMC)**  
**Niveaubeschrijvingen voor het Competence**  
**Framework (CMC002a)**



Ref. Competence Framework		Niveaubeschrijvingen van onafhankelijkheidsniveau		Typend bewijs
Beroepsmatige competentie				
<b>B</b>	<b>Inzicht in adviespraktijk</b> <i>Begrijpt de organisatieadviespraktijk en bijbehorende commerciële aspecten</i>	Ref #	<b>Beschrijving deelcompetentie</b>	
B1	Kennis van de adviespraktijk	B1.1	Begrijpt de markt voor de organisatieadviespraktijk, de concurrentie en de mogelijkheden	<b>Relevante kwalificaties en PE-registratie.</b> In case study en tijdens vraaggesprek: Kan de adviesmarkt beschrijven waarin ze opereren en hoe hun capaciteiten hen in staat stellen om te concurreren met typische concurrenten
B2	Commerciële aspecten van opdrachten	B2.1	Toont aan de commerciële aspecten van projecten te begrijpen, inclusief verkenning, prijsstelling, risico en voorwaarden	<b>Verkenningsrapporten; kostenramingen; risicoanalyses en risicobeheerplannen; voorbeeld van voorwaarden die voor klanten gehanteerd worden.</b> In case study en tijdens vraaggesprek: Kan beschrijven hoe de opdracht is verkend, hoe een raming van de kosten is gemaakt en hoe voor de klant een opdracht offerte is opgesteld. Heeft een risicobeoordeling gemaakt en een risicobeheerplan opgesteld.
		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	<b>Marketingmateriaal; reclameteksten; website; interne informatie over adviesdiensten (voor interne adviseurs); database/spreadsheet contactbeheer.</b> In case study en tijdens vraaggesprek: Kan beschrijven hoe ze hun adviesdiensten promoten en welke tools ze daarbij gebruiken.

© 2013 International Council of Management Consulting Institutes

Titel document	Handleiding CMC certificatieschema Bijlage 2a - niveaubeschrijvingen CMC competentie	Versie #	1.0
Autoriteit document	PSC	Status	Goedgekeurd door trustee
Systeemreferentie	ICMCI-CMC-002a	Datum	24 januari 2014