

2024

# AFSCHEID VAN EEN KWART EEUW CMI

Een wezenlijke bijdrage aan  
de professionalisering  
van het loopbaanvak





UITGEVERIJ  
**KLOOSTERHOF**

Uitgeverij: Kloosterhof BV  
Napoleonsweg 128A  
6086 AJ Neer  
[www.kloosterhof.nl](http://www.kloosterhof.nl)

Auteurs:  
Herman Lamers,  
Jack van Emden,  
Jef van Beckhoven,  
Myriam de Roo

Vormgeving:  
Annemieke Peeters

1e druk maart 2024

© Copyright 2024, Kloosterhof Neer BV.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

Onlangs alle aan de samenstelling van dit boek bestede zorg kan noch de redactie, noch de auteur(s), noch de uitgever aansprakelijkheid aanvaarden voor schade die het gevolg is van enige fout in deze uitgave.

# Inhoud

Voorwoord	8
Inleiding	10

## HOOFDSTUK 1

LOOPBAANBEGELEIDING IN NEDERLAND, INLEIDING OP EEN BETEKENISVOL BEROEP	13
---	----

## HOOFDSTUK 2

WAAR KOMEN WE VANDAAN	19
• Een korte historie van de arbeidsmarktontwikkelingen	20
• Historie loopbaanbegeleiding	23
• Verandering in acceptatie van outplacement en loopbaanbegeleiding	26
• Van Curatie naar Amplitie	27
• Samenvatting	28
• Over Jef van Beckhoven	30

## HOOFDSTUK 3

KWALITEIT BORGEN	31
• Certificeren of collegiaal toetsen	32
• Samenwerkingen	33
• Overdracht keurmerk naar Noloc	33
• Noloc regie en uitvoering keurmerk	36

## HOOFDSTUK 4

ONTWIKKELTHEMA'S VOOR DE LOOPBAANADVISEUR	37
• Inleiding	38
• Acceptatie en maakbaarheid van loopbanen	38
• Over Annelies van Vianen	43
• De factoren die van invloed zijn op employability en duurzame loopbanen	44
• Over Beatrice van der Heijden	47
• Geen specialisme; loopbaanadvisering met oudere cliënten	48
• Over Ben Emans	52
• Zelfreflectie en ethiek	53
• Over Herman Lamers	56

## HOOFDSTUK 5

### EEN GOEDE LOOPBAANPROFESSIONAL: EEN CONTINU LEREND PROCES

	57
• Inleiding	58
• Wat maakt je tot een goede loopbaanprofessional?	58
• Een goede loopbaanprofessional: talent of opleiding?	60
• Over Annet Brinkhuis	63

## HOOFDSTUK 6

### UITDAGINGEN DE KOMENDE JAREN

	65
• Inleiding	66
• Nieuwe instrumenten; de impact van de inclusieve samenleving	66
• Over Jack van Emden	69
• De uitdagingen liggen in het verdiepen van het vakgebied; van soft naar diffuus en evidence based en ingekaderd	70
• Over Jouke Post	72
• Nieuwe uitdagingen in loopbaancoaching	73
• Amplitie verder toegelicht	74
En verder...	78
Tot slot	79
Dankwoord	80
Bijlage 1 Bronvermelding	82
Bijlage 2 Beroepsprofiel	83

# Voorwoord

Dit boek “Afscheid van een kwart eeuw CMI” beschrijft de lange periode in de professionalisering van het vakgebied van de loopbaanprofessional, maar is ook een eerbetoon aan de vele collega’s die vrijwillig en met grote inzet hun bijdragen hebben gegeven. Een periode die onder voorzitterschap van Geert Hamaker begint in 1998, met de voorzitter Peter Tielenius Kruijthoff de omslag heeft gemaakt van collegiale toetsing naar ISO genormeerde onafhankelijke toetsing en met de laatste voorzitter Herman Lamers tot de definitieve samenwerking met Noloc is gekomen: te weten de overdracht van het keurmerk.

De inzet van de vele tientallen collega’s in deze periode was daarbij onmisbaar. We kunnen niet alle namen hier noemen maar vermelden graag de besturen en de bestuurscommissies die actief waren:

<b>Schemacomité</b>	Vertegenwoordigers van alle groeperingen die belang hebben bij de certificering van loopbaanadviseurs
<b>Toetsingscommissies</b>	Vier commissies met mentoren, elk onder voorzitterschap van een wetenschapper die kandidaten toetsen op beschreven kwaliteitseisen
<b>Raad van Advies</b>	Adviseur van CMI bestuur
<b>Mentorenraad</b>	Overlegorgaan van gecertificeerde loopbaanprofessionals die als coachend en/of toetsend mentor actief waren bij de certificering
<b>Marketingcommissie</b>	Interne en externe communicatie
<b>Raad van Beroep</b>	Regelt de wijze waarop klachten tegen Register Loopbaanprofessionals, alsmede de wijze waarop bezwaren tegen certificatiebeslissingen worden behandeld
<b>DNV</b>	Geaccrediteerde instelling voor de certificatie van personen
<b>Kascommissie</b>	Jaarlijkse controle financiële zaken CMI

Een dank aan iedereen die hier direct of indirect een bijdrage heeft geleverd.



# Inleiding

## **AFSCHIED VAN BIJNA 25 JAAR CMI**

Terugblik én toekomst van het loopbaanvak in boekvorm  
Vanaf 1 januari 2021 is het Keurmerk Register Loopbaanprofessional (RL) van Noloc, de beroepsvereniging van Loopbaanprofessionals en Jobcoaches, een feit. Met de start van het Keurmerk RL komt er een einde aan de werkzaamheden van de stichting CMI. Het CMI was sinds 1997 betrokken bij het oorspronkelijke Keurmerk voor Register Loopbaanprofessional; het volgens ISO 17024 geaccrediteerde, keurmerk voor gecertificeerde Loopbaan professionals.

## **BIJNA 25 JAAR**

Met de overdracht aan Noloc kan de stichting CMI de werkzaamheden voor het keurmerk beëindigen. Maar dat gaat niet zonder uitgebreid stil te staan bij bijna 25 jaar CMI. Voormalig CMI-voorzitter Herman Lamers en Specialist Arbeidsmarktontwikkelingen en vice-voorzitter CMI Jack van Emden waren beiden zeer betrokken bij zowel het CMI als het vakgebied. Zij namen daarom het initiatief tot deze bijzondere uitgave over de geschiedenis en de recente ontwikkelingen van het vak en het keurmerk.

## **KWALITEITSNIVEAU**

Herman Lamers: 'De ontwikkeling van het nieuwe keurmerk door Noloc en het CMI is absoluut goed te noemen. Ik vind dat er daardoor een 1+1=3-situatie is ontstaan. Zowel de beroepserkenning van Noloc als de certificering van het CMI waren waardevol en leverden een echte bijdrage aan het kwaliteitsniveau van onze beroepsgroep. Het nieuwe keurmerk gaat net even verder en brengt het beste van beiden samen. We hebben er als CMI dan ook met volle overtuiging aan meegewerkt en bijgedragen.' 'Met de introductie van één gezamenlijk, landelijk keurmerk is er voor de markt meer duidelijkheid. Het nieuwe keurmerk borgt niet alleen de professionaliteit van de loopbaancoach of -begeleider, maar zorgt er ook voor dat we als beroep onze professionaliteit kunnen aantonen. Iedere loopbaanprofessional die aan de hoge kwaliteitseisen van de toetsing voldoet, ontvangt het keurmerk en mag zich Register Loopbaanprofessional noemen', vult Jack van Emden zijn collega aan.

## **INTERESSANTE UITGAVE**

De Stichting CMI is per 1 maart 2021 opgeheven. 'De stichting is jarenlang enorm betrokken geweest bij het vakgebied van de Loopbaanprofessional. We zijn van mening dat we deze periode van een kwart eeuw CMI niet 'zomaar' kunnen afsluiten. Vandaar het initiatief om een boekwerk te ontwikkelen

waarin we terugkijken op bijna 25 jaar CMI. Over de inhoud waren beide mannen het snel eens; zowel verleden, heden als toekomst van het vakgebied zal de revue passeren. Jack van Emden zegt hierover: 'We kijken naar de loopbaanbegeleiding in Nederland. Waar komen we vandaan in ons vak? We hebben ons werkveld zien veranderen van curatief (outplacement) naar preventief (kijkend naar kwaliteiten en competenties). Wat betekende dat voor de loopbaanprofessional? Hoe en waar voert hij of zij de werkzaamheden uit? De antwoorden op deze vragen geven een mooi overzicht van de ontwikkelingen die zich de afgelopen jaren hebben afgespeeld'.

'En uiteraard kijken we naast de geschiedenis van het vak en het keurmerk óók naar de ontwikkelingen die we zien aankomen en willen stimuleren'.

'Kortom: een interessante uitgave die in eerste instantie bedacht was voor de oud-CMI gecertificeerden, maar uiteindelijk iedereen met een passie voor het loopbaanvak zal kunnen boeien'.

## **HEDEN EN TOEKOMST**

'Maar het boekwerk is niet alleen maar achterom kijken', gaat Herman Lamers verder. 'We vinden het ook belangrijk dat we kijken naar het heden en de toekomst. Hoe kunnen we de kwaliteit van ons vak blijven en blijvend borgen? Wat vraagt dat van de loopbaanprofessional? Wat maakt je eigenlijk een goede loopbaanprofessional? Daarnaast stippen we ook thema's bij coaching en advies aan. Wat zijn de arbeidsmarktontwikkelingen? En hoe zit het met de persoonlijkheidsaspecten die van belang zijn bij loopbaanontwikkeling? Of, een heel actueel thema, hoe zit het met de maakbaarheid van loopbanen?' 'Uiteraard komen ook de uitdagingen aan bod die we de komende jaren gaan verwachten. We maken er absoluut een breed georiënteerd boekwerk van dat voor veel Loopbaanprofessionals naast herkenning ook inzicht en inspiratie zal bieden'.

## **TIELENIUS KRUYTHOFF**

Voor de inhoud van de uitgave maken Jack en Herman onder meer gebruik van de kennis die ruimschoots binnen de voormalige stichting CMI aanwezig is. Te weten de tientallen mentoren die de kandidaten begeleid hebben naar hun certificering en de voorzitters en leden van de Toetsingscommissie waar de kandidaten beoordeeld werden. Daarnaast kunnen ze steunen op de input van Peter Tielenius Kruythoff. Tielenius Kruythoff was één van de langstzittende voorzitters van CMI en heeft zich vanaf de oprichting van Nobol en Noloc in 1989 diepgaand bezig gehouden met de ontwikkeling van de bedrijfstak. Niet alleen in Nederland, maar ook buiten de landsgrenzen. 'We zijn erg blij dat we de kennis en expertise van deze specialist mogen en kunnen inzetten voor onze uitgave', vertelt Herman Lamers. 'Maar ook de interviews met andere



deskundigen uit het werkveld zijn absoluut de moeite waard en leveren een waardevolle bijdrage aan het boek', geeft Jack van Emden aan.

We bedanken de volgende personen hartelijk voor hun bijdrage aan dit boek: Professor Annelies van Vianen, professor Beatrice van der Heijden, Ben Emans, voormalig lector, Annet Brinkhuis, loopbaancoach en opleider, Jouke Post, lector, Myriam de Roo, loopbaancoach en Jef van Beckhoven, loopbaancoach.'

### **TROTS**

Beide heren zijn enthousiast en terecht trots. Met hun uitgave eren zij niet alleen 25 jaar Career Management Institute, maar schijnen ze een licht op het gehele vakgebied van de loopbaanprofessional.

*Cick Geers - 2023*



# Hoofdstuk 1

LOOPBAANBEGELEIDING IN NEDERLAND,  
INLEIDING OP EEN BETEKENISVOL BEROEP

*Zwijgend zat de cliënt voor mij aan tafel. Ze had ruim 20 jaar gewerkt voor die ene werkgever en die werkgever had haar nu aan de kant gezet. Ja, er waren meer collega's wiens baan ook kwam te vervallen. Deze medewerkers waren net als zij boventallig. Ze kunnen niet mee naar de nieuwe organisatie en nu krijgen ze 9 maanden de tijd om iets anders te zoeken.*

*De problemen stapelen zich op in het hoofd van mijn cliënt. Hoe moet dat nu met haar studerende kinderen, de hypotheek die nog maar halverwege de looptijd zit en zit de arbeidsmarkt nog wel op haar te wachten?*

Al sinds begin vorige eeuw is arbeidsvoorziening een overheidsverantwoordelijkheid. De eerste openbare, door de overheid geleide, arbeidsbemiddeling ontstond in 1902. Het belangrijkste principe in die tijd is dat de bemiddeling kosteloos moet zijn zowel voor de werkgever als voor de werknemer.

Dat principe is in de loop der jaren flink veranderd.



In de jaren 80 van de vorige eeuw is loopbaanadvies iets voor managers die de organisatie gedwongen moeten verlaten. Loopbaanadvies is overgewaaid uit de Verenigde Staten en meer bekend onder de term 'outplacement'. Destijds onbereikbaar voor de gewone werknemer. Totdat er een golf van reorganisaties over Nederland trekt en werkgevers begeleiding naar nieuw werk een nette manier vinden om van hun boventallige werknemers af te komen. Met tienduizenden tegelijk komen werknemers de arbeidsmarkt op en de werkloosheid stijgt. Tegelijkertijd vinden ook heel veel medewerkers weer een nieuwe baan.

De steeds terugkerende mismatch tussen vraag en aanbod leidt bij veel bedrijven tot boventalligheid. We komen er echter steeds meer achter dat er -in het algemeen- geen boventalligheid bestaat binnen bedrijven maar dat er veel meer sprake is van een toenemende kwalitatieve frictie tussen de vraag naar arbeid en het aanbod van arbeid.

Zo kennen bedrijven en organisaties verschillende fasen van ontwikkeling en is niet elk bedrijf of organisatie even sterk in hun strategische verkenning van de toekomst. Zo ben je bij het ene bedrijf niet meer welkom en staan ze bij een ander bedrijf om je te springen. Geleidelijk ontstaan er nieuwe technologieën, de bewustwording over een gezond milieu neemt toe en er is steeds meer sprake van een informatie gedreven tijdperk.

Doordat de vraag naar arbeid verandert, sluit een deel van de beroepsbevolking onvoldoende aan. Massaontslagen waren voorheen dan vaak het gevolg. Voor een belangrijk deel werden -in die tijd- medewerkers vaak onvoldoende meegenomen in de ontwikkelingen van technologie, milieu en informatie en hoe ze daarop in zouden kunnen spelen. Pas sinds de laatste jaren wordt meer en meer vanuit de werkgever geanticipeerd op de frictie tussen vraag en aanbod van arbeid. We zien dat meer accenten worden gelegd op het behoud van medewerkers en het laten doorstromen van medewerkers uit de eigen organisatie en het bedrijf. Ook zien we dat de vraag naar nieuwe talenten en skills enorm toeneemt. Het gevolg? Van iedere werkende Nederlander wordt gevraagd zich te blijven ontwikkelen; een heel leven lang!

Inmiddels zijn organisaties en bedrijven erachter gekomen dat medewerkers heel goed mee kunnen in nieuwe ontwikkelingen. Mits zij daar goed op voorbereid zijn en weten waar zij met hun skills kunnen bijdragen.

*Als loopbaanprofessional krijg je mensen met loopbaanvragen bij je aan tafel. Vragen met een enorme diversiteit. Je voelt mee, je leeft je in, in de persoonlijke situatie en tegelijk ben je op zoek naar hoe je deze cliënt kunt helpen bij het vinden van een nieuw perspectief. Loopbaanadvies is maatwerk, geen cliënt is hetzelfde.*

*Mijn cliënt ontdekt via onze gesprekken wat haar talenten zijn en hoe ze die graag in haar werk inzet. In het begin hebben we uitgebreid stil gestaan bij wat het verlies van haar baan voor haar betekent en hebben we gezocht naar manieren om hier mee om te kunnen gaan. Met een steeds rustiger gemoed werkt ze gestaag aan haar zelfonderzoek en gloort er steeds meer hoop aan de arbeidsmarkthorizon. Zou het dan toch nog goed komen?*

Door programma's vanuit het bedrijfsleven en overheid zijn werkgevers en loopbaanprofessionals zich meer gaan richten op duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Duurzame inzetbaarheid is erop gericht mensen tot hun pensioen gezond, gelukkig en bekwaam aan het werk te houden. De focus ligt hierbij voornamelijk op arbeidsomstandigheden, vitaliteit en een leven lang ontwikkelen (LLO). Duurzame inzetbaarheid is van toepassing op de gehele beroepsbevolking, dus zowel werkenden als niet werkenden.

Dat is precies waar de loopbaanprofessional anno nu zich veel mee bezig houdt. Duurzame inzetbaarheid, oplossen van de frictie tussen vraag en aanbod. Wat kan jij? Waar is behoefte aan op de arbeidsmarkt én word je daar ook blij van? Daarbij is de arbeidsmarkt altijd in beweging, zelden stabiel en behoorlijk onvoorspelbaar.

De inzet van loopbaanprofessionals in bedrijven neemt significant toe wat ook te merken is aan het groeiend aantal georganiseerde en geregistreerde loopbaanprofessionals. Er is immers behoefte aan experts die weten hoe de arbeidsmarkt werkt en je kunnen begeleiden in het vinden en behouden van een goede plek in die markt.

De schommelingen op de arbeidsmarkt -in termen van meer of minder vraag naar arbeid- volgen vaak de economische ontwikkelingen. Er kan bijvoorbeeld sprake

zijn van hoogconjunctuur; dan wordt de arbeidsmarkt krupper. Er kunnen zich ook demografische ontwikkelingen voordoen die een belangrijke invloed hebben. Bijvoorbeeld de babyboom van na de tweede wereldoorlog en de vergrijzing van de beroepsbevolking die nu in de jaren twintig van deze eeuw merkbaar is. Ook de impact van de coronapandemie van 2020-2022 heeft invloed op de ontwikkeling en instroom van jonge mensen op de arbeidsmarkt.

We staan anno 2023 voor andere belangrijke uitdagingen. De energietransitie, het klimaat-vraagstuk, een meer activistische samenleving en een toenemend divers politiek landschap maakt de arbeidsmarkt onvoorspelbaarder dan ooit tevoren.

Bij krapte op de arbeidsmarkt krijgt de loopbaanprofessional veel vragen over persoonlijke ontwikkeling van cliënten die nu relatief gemakkelijk aansluiting kunnen vinden op de arbeidsmarkt.

Bij een krimpende economie of laagconjunctuur dreigt er een overschot aan arbeid te ontstaan. Soms krimpen bedrijven en komen mensen op straat te staan. De loopbaanprofessional ondersteunt ook deze mensen door te onderzoeken vanuit welke talenten en skills zij toch aansluiting kunnen vinden op de arbeidsmarkt.

Dit maakt het beroep van loopbaanbaanadviseur, naast dat het een interessant beroep is en minder gevoelig is voor conjuncturele ontwikkelingen, ook geschikt voor zelfstandige loopbaanprofessionals. Zowel in een hoog- als in een laagconjunctuur is er vraag naar hun expertise.

Dit boek neemt je mee in de ontwikkelingen die het loopbaanvak heeft doorgemaakt en waar we nu staan. Het is door verschillende auteurs geschreven vanuit interessante perspectieven die een mooi venster bieden op de permanente kwalitatieve ontwikkeling van het vak én de loopbaanprofessional.

*Het voormalig Career Management Institute (CMI) heeft zich hier sinds 1997 sterk voor gemaakt en een belangrijke bijdrage geleverd aan de ontwikkeling en borging van de kwaliteit van het loopbaanvak.*

*In 2021 heeft het CMI haar keurmerk, met de garantie dat de kwaliteit van het keurmerk voor loopbaanprofessionals blijft geborgd, overgedragen aan het Noloc, de beroepsvereniging voor loopbaanprofessionals.*

*Inmiddels heeft mijn cliënt haar richting bepaald en is ze volop actief op de arbeidsmarkt. Er gaat zeker een nieuw perspectief voor haar komen. Daarnaast is ze er als mens door gegroeid.*

*Dit is wat mij als loopbaanprofessional doet beseffen hoe mooi dit vak is en hoe ik daar elke dag weer blij van wordt.*



# Hoofdstuk 2

WAAR KOMEN WE VANDAAN



## Een korte historie van de arbeidsmarktontwikkelingen

Nederland is tot de 20ste eeuw vooral een agrarische maatschappij. In de middeleeuwen komen de steden en de handel tot ontwikkeling, denk hierbij aan de rol van de Hanzesteden. Hierdoor ontwikkelt zich vraag naar nieuwe producten en diensten. Zo doende komen er meer handwerkslieden. Zij organiseren zich in gildes. Deze gildes reguleren veel van het maatschappelijk leven in de steden. Als je kunt toetreden tot een gilde verwerf je een stuk zekerheid. Het geeft je het recht om een beroep uit te oefenen en het brengt sociale zekerheid. Bij ziekte of overlijden wordt gezorgd voor de nabestaanden. Het gildesysteem bewerkstelligt ook een vorm van monopolie voor onder andere de prijsstelling, de productiewijze en het aantal mensen dat tot de beroepsgroep kan toetreden. Toetreding tot een gilde vraagt veel tijd en inspanning. Na een opleiding van 5 tot 9 jaar als gezelschap bij een gildemeester en het afleggen van een meesterproef treed je toe tot het gilde en kun je een eigen bedrijf beginnen.

Sommige bevolkingsgroepen zijn echter uitgesloten van deelname aan de gilde. Onechte kinderen, horigen, Doopsgezinden en Joden mogen van het grootste deel van de gilden geen lid worden en worden daarmee uitgesloten van een groot deel van de beroepen. Zij worden voor hun bestaan teruggeworpen op beroepen die geen gilde kenden, zoals venten, de veehandel, de markten en de geldhandel.

Het gildesysteem blijft jarenlang in stand. Het wordt uiteindelijk opgeheven wanneer de oprichting van de Bataafse Republiek in 1798 plaatsvindt. De nieuwe grondwet geeft een ieder het recht tot uitoefening van beroep en bedrijf. Aan arbeiders en patroons wordt het stakingsrecht en recht op vereniging ontzegd, vakverenigingen worden als verkapte gildes gezien. Vanaf 1850 komt de industriële revolutie op gang die nieuwe technologische ontwikkelingen voortbrengt. Deze ontwikkeling gaat gepaard met slechte werkomstandigheden voor de arbeiders. Na 1872 mogen de arbeiders zich officieel organiseren en begint de opkomst van de vakverenigingen.

In die tijd vindt de arbeidsbemiddeling informeel plaats en is het een winstgevend business. Dat de overheid zich in het begin van de 20e eeuw gaat bezighouden met de arbeidsbemiddeling is een gevolg van misstanden, die gegroeid zijn door de bemiddelingspraktijken van ploegbazen, kroegbazen, besteedsters, verhuurkantoren etc. Weliswaar zijn er ook meer ideëel gerichte bemiddelingsbureaus van particulieren en verenigingen, maar deze kunnen niet in de bestaande behoeften voorzien.