



# SHAPING TOMORROW

TOEKOMSTOEFENING

**Network  
for work  
Federgon**



**ANN CATTELAIN,**  
CEO FEDERAGON



Als CEO van Federagon zie ik elke dag hoe snel onze wereld van werk verandert. Technologie versnelt, verwachtingen van mensen verschuiven, geopolitiek zet markten onder druk, ketens worden hertekend en duurzaamheid is geen 'nice to have' meer. Dat zijn geen vijf losse trends, maar vijf krachten die tegelijk inwerken op organisaties, talent en de manier waarop we werk organiseren.

Met Shaping Tomorrow wilden we daarom één ding doen: helderheid creëren. Niet door de toekomst te voorspellen, wel door een gedeeld kader te bouwen dat onze leden helpt om keuzes te maken: welke jobs verschuiven, welke skills worden cruciaal, waar ontstaan kansen en welke begeleiding hebben werkgevers én werkkenden nodig?

Dit eindrapport is dan ook geen sluitstuk. Integendeel: het luidt een nieuwe beweging in van een federatie die alert blijft voor de toekomst en die samen met haar leden wil blijven leren, bijsturen en versnellen. De inzichten in deze brochure zijn een vertrekpunt om ons aanbod, onze dienstverlening en onze stem in het maatschappelijke debat nog gericht te maken.

We werken ook voortdurend om jullie te helpen die toekomst richting te geven. Dit doen we onder meer met:

- Een readiness scan die leden helpt om hun vertrekpunt te bepalen en prioriteiten scherp te stellen.
- Een communicatiecampagne die de kansen én randvoorwaarden van deze transitie helder maakt voor werkgevers, werkkenden en partners.
- Continue alertheid: we blijven signalen en trends verzamelen, delen en vertalen naar concrete acties, zodat we niet achter de feiten aanlopen maar mee richting geven.
- Federagon houdt ook haar eigen werking tegen het licht en kijkt waar door automatisering de productiviteit verbeterd kan worden.

Ik nodig je uit om deze brochure te lezen als een gesprekstarter. Laten we samen bouwen aan een arbeidsmarkt die wendbaar, inclusief en toekomstbestendig is en aan HR-dienstverlening die mee het verschil maakt.

|    |                                                                            |
|----|----------------------------------------------------------------------------|
| 04 | <b>Vijf dominante thema's dwingen organisaties tot strategische keuzes</b> |
| 06 | Technologie duwt door                                                      |
| 14 | De samenleving vraagt meer maatwerk                                        |
| 20 | (Geo)politiek herschrijft de spelregels                                    |
| 26 | Local vs global: strategisch dichterbij, minder afhankelijk                |
| 32 | Duurzaamheid is een basisvoorwaarde                                        |
| 38 | <b>Van trends naar keuzes: wat HR-dienstverleners moeten onthouden</b>     |
| 40 | Uitzendarbeid                                                              |
| 42 | Staffing                                                                   |
| 44 | Career guidance & development                                              |
| 46 | <b>Slotbeschouwing</b>                                                     |
| 47 | <b>De toekomst in 1 beeld</b>                                              |

# SHAPING TOMORROW

## INLEIDING

### Een nieuwe toekomst- verkenning voor de HR-dienstverlening

De arbeidsmarkt bevindt zich niet in een overgangsfase, maar in een structurele hertekening. Technologische versnelling (AI en digitalisering), demografische druk, geopolitieke onzekerheid en veranderende verwachtingen van werkenden en werkgevers versterken elkaar. Voor HR-dienstverleners betekent dit dat vertrouwde modellen onder druk komen te staan, terwijl tegelijk nieuwe vormen van waardecreatie ontstaan.

In deze toekomstverkenning bouwt Federgon verder op de inzichten uit de eerdere Scopernia-oefening, maar met een bredere en meer strategische ambitie: niet alleen begrijpen wat verandert, maar vooral duiden waar en hoe HR-dienstverleners hun rol opnieuw kunnen opnemen. De oefening met Scopernia zit erop, maar dit is geen eindpunt. Daarom kiezen we bewust voor een nieuwe naam en wordt deze toekomsttoefening onder de naam Shaping Tomorrow verdergezet.

### Vijf dominante thema's dwingen organisaties tot strategische keuzes.

De toekomst van werk wordt niet door één trend bepaald, maar door een bundel krachten die elkaar versterken. Vijf dominante thema's zetten organisaties onder druk om sneller te kiezen, wendbaarder te organiseren en anders samen te werken: technologie die doorzet, een samenleving die meer maatwerk vraagt, geopolitiek die de spelregels herschrijft, globalisering die verschuift naar strategische lokalisering én duurzaamheid. Wie deze vijf bewegingen als één geheel benadert, bouwt veerkracht én blijft aantrekkelijk voor talent en klanten.

**Shaping Tomorrow  
wil geen voorspel-  
ling zijn, maar een  
kompas:  
*richtinggevend voor  
keuzes die leden  
vandaag maken in  
een arbeidsmarkt die  
sneller en complexer  
verandert dan ooit.***



# 1.

# TECHNOLOGIE DUWT DOOR

**Duurzame waarde ontstaat pas wanneer je automatisering ook koppelt aan kwaliteit, veiligheid en mensgericht werk.**

AI is vandaag geen experiment meer maar dagelijkse realiteit. Dat voel je het eerst in repetitieve en junior-taken; wat gisteren instapwerk was, wordt vandaag (deels) geautomatiseerd. Veel organisaties starten vanuit productiviteitswinst en kostenefficiëntie, maar duurzame waarde ontstaat pas wanneer je AI ook koppelt aan kwaliteit, veiligheid en mensgericht werk.

De impact is vandaag al zichtbaar in o.a. legal & compliance, accounting, (zorg)administratie, customer support en basis softwareontwikkeling. Functie-inhoud verschuift, instaprollen komen onder druk en loopbanen starten anders dan we gewend zijn.

Tegelijk opent AI nieuwe rollen (van AI-auditor tot prompt specialist) en verschuift de mense-

lijke bijdrage naar wat technologie niet kan vervangen: oordeelsvermogen, creativiteit, context, relatiebeheer en kwaliteitsbewaking.

AI kan bovendien helpen om arbeidsmarkt-krapte op te vangen via automatisatie en productiviteitswinst. Maar er gaapt vaak een adoptiekloof: medewerkers experimenteren sneller dan leiders beseffen, terwijl kaders rond skills, ethiek, veiligheid en jobtransities achterblijven.

AI kan niet zonder AI. Artificiële intelligentie kan niet zonder authentieke Intelligentie. Hoe krachtig modellen ook worden, ze blijven in essentie systemen die patronen herkennen en waarschijnlijkheden berekenen op basis van data. Ze 'begrijpen' geen context zoals mensen dat doen, en ze dragen geen

verantwoordelijkheid voor de gevolgen van hun output. Net daarom blijft de samenwerking tussen mens en machine bepalend: de machine kan versnellen, structureren en voorstellen genereren; de mens moet richting geven, afwegen en valideren.

Die kritische reflex is geen rem op innovatie, maar een randvoorwaarde voor vertrouwen. In de praktijk betekent dit: bronnen en accuraatheid checken, aannames expliciteren, bias en blinde vlekken detecteren, en vooral nagaan

of een antwoord klopt in de concrete situatie van klant, kandidaat of organisatie. 'Human-in-the-loop' is dus meer dan een controleknop: het is de vertaling van verantwoordelijkheid. AI levert output; mensen bewaken kwaliteit, ethiek, veiligheid en beslissen wat er mee gebeurt. Met andere woorden: artificiële intelligentie wordt pas echt waardevol wanneer ze ingebed is in authentieke intelligentie, menselijk oordeel dat kan nuanceren, corrigeren en verantwoordelijkheid opnemen.

## WAT AI VERANDERT AAN WERK EN WAAROM DIT HÉT HR-MOMENT IS

- AI neemt steeds meer repetitieve en vooral junior-taken over. Daardoor veranderen functies structureel: instaprollen worden anders ingericht, de eerste carrièrereizen vragen meer begeleiding en 'leren on-the-job' moet slimmer georganiseerd worden.
  - De grootste druk zit voorlopig in legal & compliance, accounting, (zorg)administratie, customer support en routinewerk rond content en data. Ook in IT wordt 'basis code' snel geautomatiseerd. Andere sectoren volgen naarmate AI verder evolueert.
  - Nieuwe rollen ontstaan (zoals AI-auditors en prompt specialisten), maar de Human-in-the-loop blijft cruciaal: fact-checking, domeinkennis, creativiteit en kritische reflex maken het verschil tussen 'sneller' en 'beter'.
  - AI, digitalisering, robotica, kortom automatisering in het algemeen, kunnen de demografische druk en krapte mee opvangen. Productiviteitswinst en tijdsbesparing helpen uitstroomgolven (zoals bij babyboomers) temperen. Bovendien wordt door de combinatie van AI en robotica, AI breder inzetbaar in de industrie, de zorg, de retail, de landbouw en de bouw.
  - Voor individuen biedt AI-kansen: betere matching, meer personalisatie en laagdrempelige feedback kunnen loopbanen duurzamer maken, van coaching tot versneld leren in de praktijk.
  - AI kan talent sneller laten doorgroeien. Wie sterk is in communicatie, samenwerking of onderhandelen, kan sneller 'senior' taken opnemen omdat AI-kennis aanvult en de leercurve verkort. Ook in handenarbeid ontstaat dit effect via samenwerking met robots en AI-gestuurde tools.
- Eén zekerheid:** AI evolueert sneller dan de meeste voorspellingen. Daarom worden continue monitoring, scherpe analyse en wendbare workforceplanning onmisbaar om jobtransities tijdig te zien, en mensgericht te begeleiden.

## DE TOEKOMSTIGE ROL VAN HR BIJ DE ONTWIKKELING VAN AI

Voor HR-dienstverleners is dit hét moment om AI niet alleen te volgen, maar mee te vertalen naar werkbare keuzes op de werkvloer. HR-dienstverleners spelen een sleutelrol in het begeleiden van organisaties en medewerkers door de transitie die AI veroorzaakt, binnen functies, tussen functies en zelfs tussen sectoren. Met people analytics en slimme tooling kunnen ze richting geven aan toekomstgericht jobdesign, gerichte ontwikkelpaden en werkvormen die passen bij nieuwe realiteiten.

Tegelijk groeit de adoptieklouf: medewerkers experimenteren vaak sneller met AI dan leiders beseffen. Net daar ligt een duidelijke meerwaarde voor de HR-sector als bruggenbouwer tussen technologie, beleid en mensen. Succesvolle implementatie vraagt bovendien meer dan technologie alleen. Co-creatie, betrokkenheid en duidelijke begeleiding blijven essentieel, omdat mensen en organisaties zich minder snel kunnen aanpassen dan de technologie evolueert. Het blijft een uitdaging om helemaal mee te zijn en de vruchten van de technologische evoluties te plukken. Een

aanpak van 'samen leren', experimenteren, evalueren en bijsturen in de praktijk, helpt teams om AI veilig en zinvol in te zetten.

Daarom wordt levenslang leren een kernopdracht. De vraag naar AI-vaardigheden groeit snel, maar het verschil wordt gemaakt door de combinatie met menselijke skills zoals communicatie, samenwerking, empathie en oordeelsvorming. Wie vandaag inzet op een brede skills-reset vergroot de duurzame inzetbaarheid van talent én haalt het maximale uit de samenwerking tussen mens en technologie.



**'Human-in-the-loop' is meer dan een controleknop: het is de vertaling van verantwoordelijkheid.**

# DE HR-SECTOR AUTOMATISEERT EN DIGITALISEERT WAAR MOGELIJK...

Dit betekent concreet dat:

- De consulent evolueert van uitvoerder naar problem solver, relatiebouwer en kwaliteitsbewaker.
- Een meersporenstrategie wordt essentieel:
  - Generieke uitzendarbeid wordt meer commodity als gevolg van doorgedreven automatisering.
  - Niche-spelers onderscheiden zich met diepgaande expertise en maatwerk dat blijvende meerwaarde creëert.
- HR-dienstverleners kunnen een centrale rol opnemen in de AI-transitie bij klanten via nieuwe services of als versterking van bestaande dienstverlening, bijvoorbeeld als:
  - Strategische partner: workforce planning, jobdesign en wendbare loopbaanmodellen.
  - Educatieve katalysator: leer- en ontwikkeltrajecten die AI-skills combineren met sociale en emotionele competenties (reskilling & upskilling).
  - Bruggenbouwer: de adoptiekloof verkleinen via co-creatie en actieve betrokkenheid.

...en dat is een kans om haar rol scherper te positioneren. Waar digitalisering en AI steeds meer standaardtaken overnemen (onder druk van kosten en productiviteit), verschuift de toegevoegde waarde naar advies, kwaliteit en vertrouwen.

- Governance en compliance: ethiek, regelgeving en dataveiligheid verankeren in HR-processen en AI-toepassingen.
- Trusted party: vertrouwen creëren in een context waarin AI zich snel ontwikkelt en meer impact heeft.

**Samengevat:** wie vandaag slim automatiseert én tegelijk investeert in mensgerichte expertise, wordt de partner die klanten nodig hebben om AI veilig, snel en duurzaam te laten landen.



# 6

Klaar voor AI

## HEFBOMEN DIE HET VERSCHIL MAKEN

### 1

#### Arbeidsmarktintelligentie en vroegsignalering

- Maak AI-impact tastbaar met KPI's, benchmarks en cases (objectiveren = versnellen).
- Verzamel en track systematisch arbeidsmarktdata, jobinhouden, functiewijzigingen en transitie's.
- Bouw een early-warning "seismograaf" met meetpunten die schokken en effecten vroeg detecteert.
- Ontwikkel dashboards en simulaties die de toekomstige vraag naar profielen en skills zichtbaar maken.

### 3

#### Adoptie en communicatie: van 'jobverlies' naar 'kansen'

- Maak AI concreet en behapbaar voor werkgevers én medewerkers (heldere taal, duidelijke verwachtingen).
- Toon hoe AI mensen naar een hoger competentieniveau tilt met inspirerende cases en best practices.
- Ontwikkel campagnes die jobs vóór AI en mogelijkheden mét AI zichtbaar maken.
- Neem het voortouw in het duiden van de "AI-shock" voor klanten, kandidaten en consultants.

### 2

#### Strategisch advies naar leden en klanten (zeker kmo's)

- Vertaal strategische workforce planning naar organisaties die er vandaag nog niet mee werken.
- Houd klanten- en beroepenportefeuilles permanent tegen het licht: waar zit kwetsbaarheid, waar zit groei?
- Voer een AI-maturity scan uit en koppel die aan gerichte next steps.
- Segmenteer profielen en sectoren scherper en bied gedifferentieerde HR-oplossingen aan.

### 4

#### Nieuwe diensten en verdienmodellen

- Evolveer naar een "accountantsmodel": met data terugkijken, vooruitkijken en plannen maken.
- Combineer de human touch actief met digitale/AI-oplossingen en maak die meerwaarde zichtbaar.
- Werk toekomstgericht in niches en schaal wat werkt via slimme digitalisering.

Om als HR-dienstverlener (en als sector) AI om te zetten in echte meerwaarde, helpt een aanpak in zes heldere clusters.

### 5

#### Operationele transformatie van de sector (platformen en automatisering)

- Ontwikkel platformisering voor de uitzendsector met AI-ondersteuning (o.a. gericht op kortgeschoolden).
- Stuur meertalige en hoger geschoolde profielen gericht naar projectsourcing en selectie/werving.
- Automatiseer en digitaliseer generieke uitzendarbeid sterk en bied dit als extra kanaal aan.
- Pas AI intern toe om consultants te ondersteunen als problem solver, relatiebeheerder en kwaliteitsbewaker.

### 6

#### Mens, governance en leren

- Investeer gericht in leadership en change management: technologie rendeert pas als mensen mee zijn.
- Pak interne én externe mobiliteit proactief aan en ondersteun loopbaanpaden met (waar zinvol) predictieve modellen.
- Meet de impact op werkbaarheid en well-being en monitor risico's op polarisatie.
- Werk aan uitlegbare AI, sociotechniek en participatie (in-workplace learning, co-creatie, mutual AI-learning).
- Verklein de kloof tussen IT/data en HR; gebruik people analytics systematisch.
- Verhoog compliance en bouw awareness rond de AI-Act.
- Heroriënteer L&D: meer in-company leeroplossingen, minder 'klassikaal tenzij het echt meerwaarde heeft'.

## DE RODE DRAAD

Automatiseer wat kan, investeer in expertise waar het telt, en bouw samen het vertrouwen dat nodig is om AI te laten landen. Wie deze zes clusters vandaag oppakt, verschuift van ad hoc experimenten naar een schaalbare aanpak die jobs versterkt, klanten ontzorgt en de sector zichtbaar op voorsprong zet.



## 2.

Mensen verwachten autonomie, keuzevrijheid en een loopbaan die meebeweegt met hun leven. *Die shift maakt werk mensgerichter, maar verhoogt ook de complexiteit.*

# DE SAMENLEVING VRAAGT MEER MAATWERK

De arbeidsmarkt wordt persoonlijker. Mensen verwachten autonomie, keuzevrijheid en een loopbaan die meebeweegt met hun leven. Multi-jobbing, flexijobs en atypische contracten winnen terrein. Jongeren zoeken variatie en purpose; ervaren medewerkers willen langer actief blijven maar botsen op systemen; migratie is nodig, maar het potentieel blijft te vaak onbenut. Tegelijk diversifiëren gezinnen en groeit de vraag naar flexibiliteit. Die shift maakt werk mensgerichter, maar verhoogt ook complexiteit. Zonder duidelijke spelregels en leiderschap dreigen versnippering, stress en ongelijkheid. Met de juiste keuzes wordt flexibiliteit net een motor voor betrokkenheid en retentie.

Voor HR-dienstverleners betekent dit: evolueren van pure matching naar loopbaanpartner, ecosysteemfacilitator en meebouwen aan

beleid. Specialisatie, schaal én samenwerking over sectoren heen worden doorslaggevend. Diensten die weinig differentiatie kennen, komen onder druk te staan op prijs en marge. Tegelijk groeit de vraag naar expertise, niches en advies. Waarde ontstaat waar HR-dienstverleners inhoudelijke kennis koppelen aan arbeidsmarktinzicht en klantcontext. In een markt met structurele schaarste volstaat het niet meer om 'voor iedereen' te willen werken. HR-dienstverleners moeten durven kiezen: welke kandidaten en welke profielen willen we écht bedienen, en met welke belofte? Wie een kandidaat enkel ziet als 'instroom' voor de klant, verliest in een krappe markt. Wie de kandidaat centraal zet, bouwt net een duurzaam voordeel: vertrouwen, retentie en een reputatie die schaarse profielen aantrekt.

---

# DE IMPACT VAN SOCIALE VERANDERINGEN OP DE TOEKOMST VAN WERK

---

De impact van sociale veranderingen op de toekomst van werk is groot. Maatwerk wordt de norm: werknemers willen meer keuze, meer regie en meer flexibiliteit in tempo en loopbaan. Loopbanen worden daardoor dynamischer; lineaire paden maken plaats voor experimenten, transities en combinaties van jobs. Generaties schuiven door elkaar: jongeren

zoeken variatie en purpose, ervaren profielen blijven langer actief, maar klassieke systemen remmen dat vaak af. Diversiteit kan daarbij een hefboom zijn. Als workforce planning strategisch wordt aangepakt, neemt de productiviteit toe en ontstaat er ruimte voor innovatie.

---

# WAT DIT BETEKENT VOOR HR EN HR-DIENSTVERLENING

---

Flexibiliteit vraagt nieuwe spelregels voor arbeidstijd en werkorganisatie, ook in sectoren die traditioneel minder wendbaar zijn. Dat begint met het professioneel organiseren van hybride werken: een duidelijke cultuur, bewuste keuzes rond balans en sterk leiderschap om keuzestress en welzijnsproblemen te vermijden. Tegelijk verschuift leiderschap naar maatwerk: weg van uniform beleid, richting team- en functiegericht sturen, met actieve cultuur- en verbindingbouw.

Welzijn wordt daarbij een kern-KPI: mentale veerkracht moet structureel opgenomen worden in beleid, zeker bij jongere doelgroepen. En om flexibiliteit werkbaar te maken, is governance en visie onmisbaar: een helder verhaal, gedragen verandering en een sense of urgency bij werkgevers én werknemers.



Als workforce planning strategisch wordt aangepakt, neemt de productiviteit toe en ontstaat er ruimte voor innovatie.

---

# MIGRATIE: SNELLER ACTIVEREN, BETER MATCHEN

---

Migratie wordt een structurele hefboom om krapte te temperen, maar dan moet het proces sneller. Laat nieuwkomers sneller instromen, desnoods via afgeschermd trajecten nog vóór volledige erkenning. Maak tegelijk de regels werkbaar: vereenvoudig procedures (o.a. single permit), verlaag administratieve

lasten en stem taalvereisten af op de job. Combineer instroom bovendien met leren: taal en cultuur 'on-the-job', ondersteund door digitale tools (incl. AI) waar relevant. En benut ook remote work door internationale profielen in te zetten vanuit herkomstlanden wanneer dat waarde toevoegt.

# 6

Klaar voor maatwerk:

## HEFBOMEN DIE HET VERSCHIL MAKEN

### 1

#### Werk herontwerpen rond rollen en sterktes

- Stap af van rigide statuten waar mogelijk en denk in rollen in plaats van functies.
- Promoot talent vanuit sterktes en bouw loopbanen via takenpakketten en jobcrafting.

### 2

#### Contract- en werkvormen combineren

- Maak combinaties eenvoudiger (uitzendarbeid + flexijob + deeltijds + projectwerk) zodat werk aansluit bij levensfasen.
- Ontwikkel roosters en variabele modellen die ook werken voor eenoudergezinnen en moderne gezinsvormen.

### 3

#### Beleid en regelgeving mee moderniseren

- Pleit voor flexibelere, eenvoudigere wetgeving met minder administratie rond contracting en arbeidstijd.
- Maak de sector zichtbaarder buiten de ledenkring met heldere, onderbouwde standpunten.

### 4

#### HR positioneren als strategische partner

- Stop met HR te reduceren tot 'snel invullen en uitbetalen': koppel dienstverlening aan strategic workforce planning.

Sociale verandering vraagt geen extra complexiteit, wel een slimmere aanpak. Deze zes hefboomen maken maatwerk werkbaar in de praktijk.

### 5

#### Onderbenut talent activeren (nieuw goud, grijs goud, verborgen goud)

- Versnel instroomtrajecten voor jongeren en voorzie extra begeleiding in de eerste loopbaan jaren (mentoring, on-the-job learning).
- Stimuleer mid-career mobiliteit met experimenten in arbeidsorganisatie en gerichte ontwikkelpaden.
- Benut ervaring van 55+ via kennisoverdracht, coaching en strategische projecten.
- Activeer migranten en kortgeschoolden sneller via begeleiding, erkenning en inclusieve matching.

### 6

#### Organisaties begeleiden in verandering

- Help klanten arbeidstijd en organisatie herdenken met concrete, werkbare oplossingen.
- Creëer een duidelijke HR-visie en deel best practices systematisch om versnelling te stimuleren.
- Ondersteun HR-professionals in wendbaarheid en weerbaarheid (skills, tools, begeleiding).

## SAMENVATTING

Wie maatwerk slim structureert, wint op retentie, inclusie én productiviteit, en maakt van sociale verandering een motor voor groei.

# 3.

## (GEO) POLITIEK HERSCHRIJFT DE SPELREGELS

Voor organisaties en HR draait het om drie dingen: *scherp kiezen, sneller organiseren en mensen meenemen.*

Geopolitiek is geen 'extern risico' meer, maar een factor die investeringsbeslissingen, ketens en talentstromen rechtstreeks beïnvloedt. Voor organisaties en HR draait het om drie dingen: scherp kiezen, sneller organiseren en mensen meenemen.

**Maak een arbeidsbegroting op beleidsniveau en schakel de juiste partners in om de vooropgestelde doelstellingen te realiseren.**

Werk met scenario's en vertaal geopolitieke spanningen naar twee à drie plausibele toekomstbeelden voor markten, ketens en regelgeving. Koppel die strategische inzichten vervolgens aan workforceplanning: maak zichtbaar welke profielen cruciaal worden (energie, defensie, cyber, industrie) en waar de gaps

zitten. Versnel daarna re- en upskilling met modulaire, praktijkgerichte trajecten, samen met sectoren, bedrijven en opleidingspartners. Tegelijk vraagt dit om stevige governance: snellere besluitvorming, duidelijke prioriteiten en eigenaarschap voor transities. Maak de 'waarom' van keuzes helder met een positief maar eerlijk verhaal dat concreet maakt wat dit betekent voor jobs, opleidingen en loopbanen. En bouw ten slotte ecosystemen: samenwerking over sectorgrenzen heen om matching, instroom en mobiliteit georganiseerd te krijgen.

Geopolitieke spanningen en nieuwe veiligheids- en handelsprioriteiten duwen Europa naar meer strategische keuzes. Initiatieven zoals Readiness 2030 maken grote budgetten vrij voor autonomie, defensie, energie, technologie en industrie, en openen kansen voor nieuwe niches en profielen.

De bottleneck is talent: reshoring en investeringen kunnen jobs creëren, maar zonder versnelde (om)scholing blijven plannen papier. Daarom wordt samenwerking tussen bedrijven, sectoren en opleidingspartners bepalend. Voor organisaties is dit tegelijk risico en momentum: met visie en leiderschap kan onzekerheid worden omgezet in investeringen, innovatie en groei.

De rode draad: geopolitieke volatiliteit dwingt tot keuzes die werk en HR blijvend beïnvloeden. Of die onzekerheid leidt tot verlamming of vernieuwing hangt af van visie, investeringen en leiderschap, én van hoe snel we talent kunnen klaarstomen voor nieuwe prioriteiten.

**Geopolitieke volatiliteit dwingt tot keuzes die werk en HR blijvend beïnvloeden.**

## DE IMPACT VAN (GEO) POLITIEK OP DE TOEKOMST VAN WERK

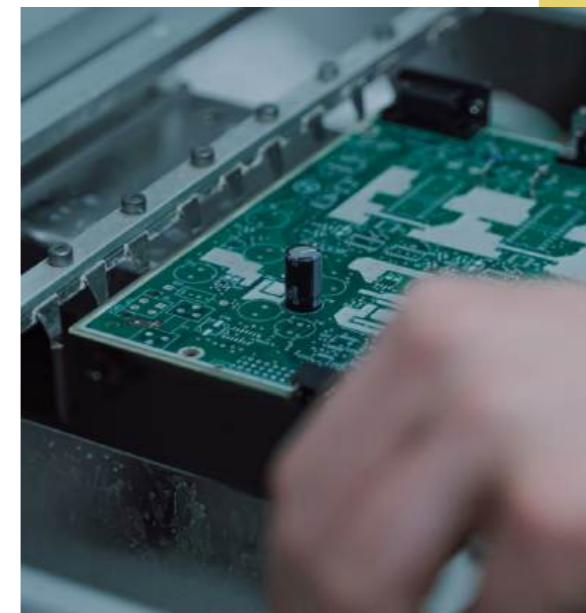
Geopolitieke volatiliteit kan nieuwe investeringsgolven op gang brengen, met reshoring en versnelling in transitie-industrieën en technologie. Maar zonder heldere visie en strategie dreigt terugval zodra de druk afneemt. Tegelijk stuurt Europa harder: programma's zoals Readiness 2030 mobiliseren honderden miljarden voor weerbaarheid, wat voor België een opportuniteit creëert als we strategisch aansluiten op prioriteiten en behoeften.

Defensie en energie kunnen daarbij structureel jobs creëren, op voorwaarde dat er geïnvesteerd wordt in duale (civiel-militaire) samenwerking en gespecialiseerde (industriële) niches. De rem blijft het tekort aan skills: versnelde reskilling en upskilling is cruciaal om kansen te verzilveren. Net kmo's riskeren hier uitstelgedrag: onzekerheid kan HR-investeringen en rekrutering vertragen, terwijl strategische workforceplanning hen net weerbaarder maken.

## DE IMPACT VAN (GEO)POLITIEK OP DE TOEKOMSTIGE ROL VAN HR

HR krijgt in een geopolitiek volatiele context een uitgesproken rol in het geven van verhaal en richting: een positief narratief bouwen dat crisis vertaalt naar kansen, en dat toont hoe een sterker Europa ook opportuniteiten biedt voor Belgische tewerkstelling. Tegelijk helpt HR om nieuwe loopbanen te ontsluiten door profielen te identificeren en te begeleiden naar strategische en hybride domeinen zoals defensie, energie en cyber. Geopolitieke onrust vraagt ook organisatieverandering.

HR-dienstverleners kunnen werkgevers ondersteunen om opportuniteiten te zien en de nodige shifts in cultuur en werkmodellen te realiseren. Daarnaast versterkt HR zijn ecosysteemrol door reskilling over sectorgrenzen heen te organiseren en matching te koppelen aan toekomstige prioriteiten. Tot slot kan de sector van HR-dienstverleners het beleid mee beïnvloeden door Europese regelgeving mee te sturen richting meer wendbaarheid, via onderbouwde standpunten en gerichte lobby.



# 6

Klaar voor geopolitiek

## HEFBOMEN DIE HET VERSCHIL MAKEN

### 1

#### Arbeidsmarktintelligentie & vertaling van Europa naar België

- Analyseer initiatieven zoals Readiness 2030 en vertaal ze naar Belgische sectoren, profielen en opleidingsnoden.
- Monitor structureel geopolitieke risico's en afhankelijkheden per sector (ketens, energie, regulering) en maak de impact op jobs en skills concreet.
- Gebruik die inzichten als basis voor proactief advies aan klanten en voor sectorpositionering

### 2

#### Thought leadership & duidelijke B2B-positionering

- Profileer de sector sterker als thought leader rond (geo)politieke en maatschappelijke veranderingen en hun impact op werk en HR.
- Positioneer de sector scherper richting klanten: "wij volgen de verschuivingen en maken ze concreet in keuzes voor talent, organisatie en skills".
- Bouw een herkenbaar verhaal met cases en cijfers (wat verandert, wat levert het op, wat is het pad vooruit?).

### 3

#### Ecosystemen bouwen (leden, partners, sectoren)

- Stimuleer partnerships tussen leden en bouw een platform/ecosysteem dat kruisbestuiving en gezamenlijke proposities versnelt.
- Organiseer intersectorale mobiliteit: matching en transitiebegeleiding van sector naar sector.

### 4

#### Focus op strategische domeinen & niche-expertise

- Richt focus op transitionele sectoren (voeding, energie, defensie) en nieuwe technologieën (robotica, 3D-manufacturing, vertical farming).
- Bouw kennis op in strategische domeinen (AI, cybersecurity, risk management) en ontwikkel niche-aanbod met complementaire spelers.
- Breid projectsourcing en gespecialiseerde staffing uit om bedrijven op maat te bedienen in kritieke profielen.

Om geopolitieke verschuivingen te benutten, moet de sector sneller kunnen vertalen (van Europa naar België), sneller kunnen bouwen (ecosystemen) en sneller kunnen leveren (skills en talent).

### 5

#### Skills versnellen: reskilling, upskilling en L&D op schaal

- Leid kandidaten via strategische workforce planning naar reskilling- en upskillingtrajecten die sneller en praktijkgericht zijn.
- Benut periodes van economische werkloosheid om gerichte leertrajecten op te schalen, in lijn met strategische prioriteiten.
- Ondersteun de opbouw van moeilijk intern te verankeren kennisdomeinen via training en pooling van expertise.

### 6

#### Talentmobiliteit: pools, services en internationale instroom

- Ontwikkel flexibele talentpools voor gespecialiseerde profielen die niet permanent nodig zijn (bv. Cybersecurity as a Service, AI as a Service, ESG-experts as a Service, CFO as a Service).
- Zet gerichte global recruitment op voor knelpuntsectoren en benut internationale talentmobiliteit richting België.
- Maak dienstverlening wendbaarder met modulaire inzet (projecten, interim, expertise-pools) zodat organisaties sneller kunnen schakelen.

## SAMENVATTING

**Geopolitieke verschuivingen hertekenen investeringsprioriteiten en vergroten de druk op talent, waardoor organisaties sneller keuzes moeten maken in strategie, governance en skills. HR-dienstverleners maken het verschil door die onrust te vertalen naar concrete oplossingen, via arbeidsmarktintelligentie, heldere positionering, ecosystemen, niche-expertise, schaalbare reskilling en gerichte talentmobiliteit.**



# 4.

LOCAAL VS GLOBAAL:

# STRATEGISCH DICHTERBIJ, MINDER AFHANKELIJK

Strategische domeinen worden opnieuw dichterbij huis georganiseerd. Voor België is dit het moment om scherp te kiezen: *in welke niches kunnen we écht excelleren?*

De wereld schuift op naar een hybride model: internationale ketens blijven belangrijk, maar strategische domeinen worden opnieuw dichterbij huis georganiseerd. Niet om terug te keren naar 'oude industrie', wel om kritieke afhankelijkheden te verkleinen en transitie-industrieën (energie, voeding, circulaire productie) robuuster te maken.

Robotisering, automatisering en AI maken 'high value' productie hier opnieuw mogelijk, maar met minder jobs en hogere skillvereisten. Dat vraagt een opleidingsmodel dat sneller en meer modulair werkt, met sterke koppeling aan de praktijk en nieuwe skillsclusters (AI, energie, robotica).

Voor België is dit het moment om scherp te kiezen: in welke niches kunnen we écht excelleren? Voor bedrijven, sectoren en HR-dienstverleners betekent dat vooral: sneller samenwerken rond reskilling, matching en ecosystemen die nieuwe industrieën doen groeien.

---

# HOE OMGAAN MET STRATEGISCHE LOKALISERING?

---

Strategische lokalisering vraagt geen 'alles terug naar hier', maar slimme keuzes: welke ketens en competenties moeten dichterbij, welke blijven internationaal, en hoe organiseren we de overgang zonder talent te verliezen? Dat begint met strategische keuzes expliciet te maken: bepaal voor welke domeinen autonomie cruciaal is (energie, defensie, chips, data, voeding) en waar afhankelijkheid aanvaardbaar blijft. Denk daarbij in waardeketens, niet in fabrieken: lokaliseren betekent vaak R&D, onderhoud, assemblage of kritieke componenten verankeren, niet per se volledige productie. Investeer ook in

productiviteit door technologie (robotica/AI) te combineren met werkbaar jobdesign, zodat je competitief blijft in een context van schaarste. Organiseer skills vervolgens als infrastructuur, met modulaire leerpaden die gekoppeld zijn aan concrete projecten en instroom. Dat werkt het best in ecosystemen, waar bedrijven, opleiders, overheid en HR-spelers samen rond één regionale of sectorale agenda werken. Tot slot is drempels verlagen essentieel: maak subsidiëring, vergunningen en opleidingsinstrumenten eenvoudiger en gemakkelijker uitvoerbaar, zodat innovatie effectief kan opschalen.

---

# DE IMPACT VAN STRATEGISCHE LOKALISERING OP DE TOEKOMST VAN WERK

---

Strategische lokalisering wint aan belang omdat Europa meer autonomie zoekt in kritieke domeinen. Spanningen tussen grootmachten versnellen reshoring-ambities en de heropbouw van (delen van) industrie, maar succes vraagt focus en een consistent beleid op lange termijn. Tegelijk blijft internationale verwevenheid realiteit: bedrijven kiezen pragmatisch en lokalisering speelt zich vaak af binnen een globaal economisch kader, met ketendenken als voorwaarde.

Bovendien groeien transitie-industrieën zoals energie, voeding en circulaire productie, met nieuwe productiesystemen en andere

profielen dan de klassieke maakindustrie. Dat brengt vaak meer kapitaal en hogere productiviteit, maar niet automatisch meer jobs: robotfabrieken en automatisering verlichten krapte, terwijl ze vooral andere jobs creëren (technisch, digitaal, onderhoud en kwaliteitscontrole). In kritieke domeinen verschuift de businesscase ook: de afweging gaat minder over return on investment en meer over return on security investment, waarbij hogere kosten verdedigbaar worden als ze weerbaarheid opleveren. Voor België betekent dit dat keuzes noodzakelijk zijn: regio's die scherp positioneren (bv. chips, energie, defensie, drones) kunnen clusters uitbouwen; zonder die focus versnipperen investeringen.



---

# WAT DIT BETEKENT VOOR HR EN HR-DIENSTVERLENING

---

Strategische lokalisering maakt één ding meteen duidelijk: skills worden de bottleneck. Hoogwaardige productie kan hier perfect, maar vraagt snelle reskilling naar profielen in robotica, AI, 3D-printing, energie en onderhoud. Tegelijk komt instap en inclusie onder druk te staan: automatisering kan het aantal instapjobs verminderen, waardoor HR leer- en instroompaden moet ontwerpen zodat ook kort- en middengeschoolden mee kunnen. Daarbovenop verschuift de jobarchitectuur: functies evolueren naar combinatieprofielen (maak + digitaal; techniek + data) en naar meer projectmatige inzet. Dat kan alleen als oplei-

dingssystemen sneller mee evolueren, dat kan met minder bureaucratie, meer kortcyclische programma's, meer werkplekieren en een nauwere koppeling met opkomende industrieën. Ook regulering wordt bepalend: slimme subsidiëring en uitvoerbare regels kunnen innovatie (bv. vertical farming) laten opschalen, terwijl overregulering net vertraagt. In dat geheel kunnen HR-dienstverleners het verschil maken als ecosysteefacilitator, door matching, opleiding en transitiebegeleiding te organiseren in skillsclusters (AI, energie, robotica) en over sectorgrenzen heen.

# 6

Klaar voor strategische lokalisering:

## HEFBOMEN VOOR DE SECTOR

### 1

#### Competentiegericht matchen (rollen i.p.v. functies)

- Verschuif van functietitels naar skills- en rolprofielen (maak + digitaal; techniek + data).
- Bied klanten een "one-stop" aanpak: staffing, opleiding en transitiebegeleiding als samenhangend pakket, vooral in niches.

### 2

#### Sneller naar inzetbare skills voor transitie-industrieën

- Ontwikkel modulaire opleidingen rond werken met robots, AI, onderhoud, energie-systemen en 3D-technologie.
- Maak werkpleklers schaalbaar samen met bedrijven en sectoren (sneller van training naar inzetbaarheid).

### 3

#### Proeftuinen en pilots: leren door te doen

- Zet als sector proefprojecten op waar technologie (robots/agents) naast kandidaten wordt ingezet, zodat skills en ervaring parallel groeien.
- Vertaal learnings naar herbruikbare formats: jobprofielen, veiligheidskaders, opleidings-modules en best practices.

### 4

#### Opschuiven naar project- en servicemodellen

- Versnel de shift van klassieke uitzendarbeid naar projectstaffing en MSP-modellen, met meer expertise en regie.
- Word strategische partner voor workforce-planning, skillsplanning en transitie-implementatie bij klanten.

Als lokalisering en reshoring versnellen, verschuift de vraag naar talent, services en samenwerking. Deze zes hefboomen helpen de sector om van 'volgen' naar 'meebouwen' te gaan.

### 5

#### Internationale instroom en mobiliteit organiseren

- Zet gerichte global recruitment op voor knelpuntprofielen in transitie-industrieën en technologie.
- Koppel instroom aan snelle integratie: taal/veiligheid/werkpleklers, zodat instroom ook retentie wordt.

### 6

#### De sector als ecosysteefacilitator

- Bouw skillsclusters (AI, energie, robotica, maakindustrie van de toekomst) waarin matching, opleiding en transitiebegeleiding één flow vormen.
- Verbind bedrijven, opleiders en overheid rond schaalbare instroom- en doorstroom-paden (van werkzoekende naar knelpuntjob).

## SAMENVATTING

Strategische lokalisering draait om het verkleinen van kritieke afhankelijkheden én het opbouwen van nieuwe transitie-industrieën, waarbij skills en productiviteit bepalend worden voor succes. De sector kan dat versnellen door competentiegericht te matchen, opleidingen op schaal te organiseren, te leren via pilots, op te schuiven naar project- en servicemodellen, internationale instroom te activeren en als ecosysteefacilitator skillsclusters uit te bouwen.



# 5.

*Duurzaamheid is ook sociaal. Welzijn, inclusie, sterke onboarding en levensfasebewust werken bepalen mee of organisaties talent kunnen aantrekken én houden.*

# DUURZAAMHEID IS EEN BASIS-VOORWAARDE

Duurzaamheid is geen extra hoofdstuk meer naast strategie, het is een basisvoorwaarde die investeringen, reputatie en toegang tot markten mee bepaalt. In veel organisaties voelt ESG vandaag als administratie en compliance, maar onder de oppervlakte verschuift iets fundamenteels: verwachtingen van klanten, beleid én talent worden strenger en concreter.

Tegelijk versnelt de groene transitie om heel rationale redenen: energie- en grondstofkosten, efficiëntie, innovatie en risicobeheersing. Daardoor ontstaan kansen in energie, circulaire economie en het verduurzamen van productie, met nieuwe profielen en stevige skillsnoden.

Duurzaamheid heeft bovendien ook een sociale dimensie. Welzijn, inclusie, sterke onboarding en levensfasebewust werken bepalen mee of organisaties talent aantrekken én houden. Zonder actief beleid groeit frictie en uitval; met doordachte keuzes worden het hefboomen voor productiviteit en retentie.

Duurzaamheid wordt werkbaar wanneer je ze vertaalt naar keuzes in jobdesign, skills, leiderschap en meetbare resultaten, niet wanneer ze blijft hangen in rapportering. Dat vraagt eerst en vooral om het concreet te maken: vertaal ESG naar operationele keuzes (processen, skills en gedrag). Zorg voor eenvoud door interne complexiteit te verminderen en rapportering als middel te gebruiken, niet als doel. Koppel duurzaamheid expliciet aan businesswaarde (kosten, efficiëntie, risicoreductie, innovatie en toegang tot markten)

en investeer in skills via modulaire leerpaden die groene én transversale competenties (data, veiligheid, onderhoud, procesdenken) versterken. Neem daarbij ook sociale duurzaamheid mee: welzijn, inclusie en werkbaar-

heid zijn geen bijzaak, maar voorwaarden voor draagvlak en retentie. Tot slot geldt: meet wat telt en maak impact zichtbaar met KPI's zoals retentie, verzuim, productiviteit, energie/afval en skillsprogressie.

## DE IMPACT VAN DUURZAAMHEID OP DE TOEKOMST VAN WERK

Duurzaamheid wordt steeds meer een investeringsfilter: projecten moeten niet alleen financieel kloppen, maar ook bijdragen aan weerbaarheid, energie-efficiëntie en compliance. Nieuwe jobs ontstaan vooral in transitie sectoren zoals energie, circulariteit, renovatie en de verduurzaming van productie, waar de vraag groeit naar nieuwe profielen en micro-specialisaties. Tegelijk is ESG vaker een hygiënefactor dan een talentmagneet: 'op orde zijn' is noodzakelijk; het echte verschil zit in hoe organisaties dit vertalen naar werkbaarheid en perspectief. De economische logica blijft bovendien robuust: ook zonder moreel appel blijven investeringen lopen door efficiëntie, energiekosten en innovatie. Ook sociale duurzaamheid wordt structureel: diversiteit, inclusie en welzijn zijn geen projecten meer, maar bepalend voor arbeidsaanbod, samenwerking en retentie. En tot slot maken regels en uitvoering het verschil: te veel complexiteit vertraagt, terwijl duidelijke, werkbare instrumenten de implementatie net versnellen.

## WAT DIT BETEKENT VOOR HR EN HR-DIENSTVERLENING

Voor HR en HR-dienstverlening betekent dit vooral: duurzaamheid vertalen naar de praktijk van werk. Maak per rol concreet welke 'groene' taken en competenties erbij komen, van procesoptimalisatie en energie tot data, veiligheid en compliance. Zet L&D daarbij in als versneller met toegankelijke, modulaire leerpaden rond duurzaamheid, zodat inzetbaarheid mee evolueert (inclusief zelfmanagement, flexibiliteit en timemanagement). Ontwerp daarnaast onboarding en integratie zo dat inclusie, betrokkenheid en productiviteit vanaf dag één versterkt worden, zeker voor schaarse profielen.

Organiseer tegelijk welzijn en veerkracht preventief met programma's die uitval voorkomen en werk-privébalans en levensfasebewust werken ondersteunen. Maak ESG ook werkbaar door organisaties te adviseren over de vertaling van duurzaamheidsdoelen naar concrete HR-praktijken, zoals diversiteit en inclusie, leiderschap en werkorganisatie. En tot slot: meet en communiceer impact, zodat de ROI zichtbaar wordt (retentie, verzuim, engagement en productiviteit) en draagvlak en investeringen kunnen groeien.

**Duurzaamheid wordt werkbaar wanneer je ze vertaalt naar keuzes in jobdesign, skills, leiderschap en meetbare resultaten.**



# 6

Klaar voor duurzaamheid:

## HEFBOMEN VOOR DE SECTOR

### 1

#### Arbeidsmarkt- en skillsintelligentie

- Identificeer toekomstige arbeids- en opleidingsbehoeften door de groene transitie (per sector en regio).

### 2

#### L&D op schaal: groene skills én werkbaar werken

- Ontwikkel L&D-programma's rond duurzaamheid in de job (energie, circulariteit, veiligheid, procesverbetering).
- Versterk inzetbaarheid met trajecten rond zelfmanagement, flexibiliteit en timemanagement.

### 3

#### Duurzame loopbanen: coaching, werkbaarheid en preventie

- Veranker loopbaancoaching en welzijns-trajecten die preventief inspelen op veerkracht, levensfasebewust werken en werk-privébalans.
- Maak duurzame inzetbaarheid zichtbaar en bespreekbaar met eenvoudige meetinstrumenten en opvolging.

### 4

#### Onboarding en inclusie als productiviteitshefboom

- Ontwerp onboarding die inclusie, betrokkenheid en productiviteit vanaf dag één versterkt.
- Maak L&D structureel toegankelijker voor diverse doelgroepen via laagdrempelige formats en werkplekieren.

Duurzaamheid vraagt dat de sector sneller kan anticiperen op nieuwe profielen, leerpaden en meetbare impact. *Deze zes hefboomen brengen focus.*

### 5

#### ESG vertalen naar werkbare HR-praktijken

- Adviseer bedrijven over de vertaling van duurzaamheidsdoelstellingen naar leiderschap, werkorganisatie, diversiteit en verantwoord beleid.
- Stimuleer vereenvoudiging van ESG-instrumenten en werkbare uitvoering via onderbouwde sectorstandpunten.

### 6

#### Impact aantonen: meten, rapporteren en versnellen

- Meet en communiceer de ROI van duurzame HR-initiatieven (inclusieve onboarding, welzijn, L&D) richting bedrijven en beleid.
- Maak meetkaders eenvoudig genoeg om breed gebruikt te worden, maar scherp genoeg om investeringen te sturen.

## SAMENVATTING

Duurzaamheid verschuift van 'rapporteren' naar 'organiseren': wie ESG vertaalt naar jobdesign, skills en werkbaarheid, maakt er een hefboom van voor innovatie, retentie en concurrentiekracht. De sector kan dat versnellen door groene skills op schaal te bouwen, duurzame loopbanen te ondersteunen en impact meetbaar te maken voor bedrijven en beleid.

# VAN TRENDS NAAR KEUZES: WAT HR-DIENSTVERLENERS MOETEN ONTHOUDEN

## AI wordt randvoorwaarde, menselijke meerwaarde wordt onderscheidend

AI en digitalisering automatiseren steeds meer generieke processen: matching, administratie, screening en planning. Dat maakt technologie noodzakelijk, maar niet onderscheidend. Het verschil wordt gemaakt door menselijk oordeel, begeleiding, vertrouwen en context. HR-dienstverlening verschuift van uitvoering naar regie.

## Generiek werk commoditiseert, expertise wint aan waarde

Generiek werk wordt sneller digitaal, schaalbaar en goedkoop. De echte meerwaarde verschuift naar waar context, vertrouwen en maatwerk het verschil kunnen maken.

De vijf trends zijn geen losse observaties, maar één verhaal: HR-dienstverlening verschuift van uitvoeren naar richting geven. Wie relevant wil blijven, automatiseert het generieke, bouwt expertise waar het telt en organiseert loopbanen, flexibiliteit en transitie op een manier die zowel werkgevers als werkenden vooruithelpt. De vijf inzichten hieronder vatten samen waar de druk toeneemt, en waar tegelijk de grootste kansen liggen.

## Loopbanen worden fluïde en modulair

De klassieke lineaire loopbaan maakt plaats voor beweging tussen rollen, projecten, sectoren en statuten. Dit vergroot de nood aan professionele begeleiding, loopbaanarchitectuur en transitiekaders. HR-dienstverleners worden cruciale schakels in duurzame inzetbaarheid.

## Flexibiliteit wordt wederkerig

Werkgevers zoeken wendbaarheid, maar werknemers verwachten zingeving, werkbaarheid en perspectief. Flexibiliteit is geen eenrichtingsverkeer meer. HR-dienstverleners bevinden zich in het spanningsveld en nemen steeds vaker de rol op van balansbewaker tussen economische en menselijke noden.

## De sector verschuift van 'matching' naar 'meaning'

De kern van HR-dienstverlening verschuift: minder het verbinden van vacatures en cv's, meer het duiden, begeleiden en richting geven in een complexe arbeidsmarkt. Impact ontstaat waar werk betekenisvol, haalbaar en toekomstgericht wordt georganiseerd.

## WAAROM EEN OPSPLITSING PER DOELGROEP?

Deze vijf trends gelden voor alle Federgon-leden, maar de impact en de hefboomen verschillen per segment.

- Uitzendarbeid – waar schaal, automatisering en maatschappelijke rol samenkomen.
- Projectsourcing, interim management & gespecialiseerde staffing – waar expertise en strategisch partnerschap centraal staan.

- Career guidance, outplacement, welzijn en L&D – waar begeleiding, ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid cruciaal worden.

Samen vormen ze één verhaal: de toekomst van werk vraagt om sterke HR-dienstverleners die richting geven, verbinden en vertrouwen creëren.

# UITZENDARBEID

## DE KERN- BOODSCHAP

De arbeidsmarkt verandert structureel door AI, demografie en flexibiliteit. Klassieke uitzendarbeid staat onder druk, maar tegelijk groeit de maatschappelijke en economische relevantie ervan. De toekomst ligt in slimme automatisering aan de onderkant en mensgerichte meerwaarde aan de bovenkant.

### Wat verandert er?

- Generieke matching wordt commodity: digitalisering en AI drukken marges op standaardprofielen.
- Flexibiliteit wordt wederkerig: kandidaten vragen maatwerk, werkgevers inzetbaarheid.
- Nieuwe talentpools zijn cruciaal: nieuwkomers, jongeren, 55+ en kortgeschoolden zijn geen randgroepen meer, maar structurele oplossingen.

### Wat betekent dit voor jouw rol als HR-dienstverlener?

- Je toegevoegde waarde verschuift van snelheid naar kwaliteit, begeleiding en betrouwbaarheid.
- Investeren in automatisering is geen optie maar een randvoorwaarde om rendabel te blijven.
- Wie erin slaagt nieuwe talentgroepen duurzaam te activeren, versterkt zijn marktpositie én maatschappelijke rol.
- Leden die vandaag differentiëren, zijn morgen minder kwetsbaar voor platformisering.

### Wat kunnen leden vandaag doen?

1.

#### Automatiseer wat kan

Zet AI en digitale tools in voor screening, matching, planning en administratie. Positioneer dit expliciet als low-touch kanaal.

2.

#### Herteken de rol van de consulent

Verschuif van administratie naar probleemoplossing, relatiebeheer en kwaliteitsbewaking (human-in-the-loop).

3.

#### Segmenteer scherper

Dit betekent concreet dat:

- Werk met verschillende modellen voor:
  - generieke profielen,
  - meertalige en migratieprofielen,
  - doorstroom- en transitiekandidaten.
- Gebruik uitzendarbeid als transitiekanaal
- Combineer werk met on-the-job learning, mentorschap en eenvoudige reskilling.

---

# STAFFING

RECRUITMENT, SEARCH & SELECTION,  
PROJECTSOURCING, INTERIM MANAGEMENT

---

## DE KERN- BOODSCHAP

In een context van AI, geopolitiek en transitie-economie groeit de vraag naar tijdelijke expertise. Dit segment heeft de grootste groeipotentie, op voorwaarde dat het evolueert van profielleverancier naar strategische partner.

---

### Wat verandert er?

- Bedrijven zoeken flexibele expertise, geen vaste functies.
- Nieuwe niches ontstaan in AI, cybersecurity, ESG, energie en defensie.
- Data en arbeidsmarktinzicht worden doorslaggevend voor relevantie.

---

### Wat betekent dit voor jouw rol als HR-dienstverlener?

- Je bent een arbeidsmarktexpert en strategische partner.
- Niche-opbouw verhoogt zowel marge als strategische relevantie bij klanten.
- Leden die data en expertise combineren, worden onmisbare partners in transformatieprojecten.
- Samenwerking met andere spelers loont meer dan solospel in een complex ecosysteem.

---

### Wat kunnen leden vandaag doen?

## 1. Positioneer je als strategisch partner

Ondersteun klanten in workforce planning, hertekenen van jobinhouden en transities.

## 2. Bouw niche- en poolmodellen uit

Ontwikkel tijdelijke expertpools (bv. AI-experts, ESG-specialisten) als dienst.

## 3. Versterk projectsourcing en MSP-modellen

Bied oplossingen op maat van bedrijven die flexibiliteit zoeken zonder kennisverlies.

## 4. Gebruik data om vooruit te kijken

Vertaal arbeidsmarktdata naar scenario's, skill-noden en concrete adviezen voor klanten.

---

# CAREER GUIDANCE & DEVELOPMENT

LOOPBAANBEGELEIDING, OUTPLACEMENT, WELLBEING & L&D

## DE KERN- BOODSCHAP

Loopbanen zijn niet langer lineair maar modulair en dynamisch. AI versnelt jobveranderingen en vergroot onzekerheid. De vraag naar begeleiding, duiding en heroriëntatie neemt structureel toe.

### Wat verandert er?

- Functies vervagen, rollen en skills worden bepalend.
- Mid-career en senior profielen hebben evenveel nood aan begeleiding als starters.
- Klassieke opleidingen volstaan niet meer; leren moet kort-cyclisch en werkgericht zijn.

### Wat betekent dit voor jouw rol als HR-dienstverlener?

- Je rol verschuift van begeleider bij uitstroom naar regisseur van duurzame inzetbaarheid.
- Proactieve begeleiding opent nieuwe markten buiten klassiek outplacement.
- Wie leren koppelt aan werk, verhoogt impact én relevantie voor werkgevers.
- Vertrouwen, menselijkheid en ethiek worden jouw onderscheidende assets in een AI-gedreven context.

### Wat kunnen leden vandaag doen?

#### 1. Denk in rollen en sterktes

Begeleid loopbanen vanuit talent en skills, niet vanuit diploma's of functietitels.

#### 2. Word proactieve loopbaanarchitect

Ondersteun mensen vóór ze vastlopen, niet enkel bij ontslag.

#### 3. Heroriënteer L&D. Zet in op:

- in-company leren,
- on-the-job learning,
- combinaties van AI-vaardigheden en menselijke skills.

#### 4. Gebruik AI als ondersteunende coach...

...voor skill-mapping, loopbaanscenario's en gepersonaliseerde ontwikkelpaden, met blijvende aandacht voor welzijn en werkbaarheid.

**PAUL VERSCHUEREN,**  
DIRECTOR RESEARCH &  
ECONOMIC AFFAIRS



S'il y a un fil conducteur qui traverse Shaping tomorrow, c'est bien celui-ci : la technologie devient la nouvelle norme, mais c'est la valeur ajoutée humaine qui fait véritablement la différence. L'IA, les données et l'automatisation prennent en charge un nombre croissant de tâches génériques, qui sont ainsi traitées plus rapidement, de manière plus cohérente et à grande échelle. Dès lors, la création de valeur dans les services liés au marché du travail et aux ressources humaines se déplace vers ce qui ne peut être standardisé : comprendre le contexte, se forger un jugement, instaurer la confiance et accompagner les individus et les organisations pour les décisions clés.

Il ne s'agit pas de faire de « l'IA pour l'IA », mais de l'intégrer de manière ciblée, avec un rôle clairement défini pour l'humain (human-in-the-loop) partout où la responsabilité, l'éthique et la qualité sont au cœur des enjeux. L'IA ne peut se passer de l'IA. L'intelligence artificielle ne peut se passer de l'intelligence authentique. Quelle que soit la puissance des modèles, ils restent essentiellement des systèmes qui reconnaissent des schémas et

calculent des probabilités à partir de données. Ils ne « comprennent » pas le contexte comme le font les humains et n'assument aucune responsabilité quant aux conséquences des résultats qu'ils génèrent. C'est précisément pour cette raison que la collaboration entre l'humain et la machine est déterminante : la machine accélère, structure et propose ; l'humain oriente, évalue et valide. Le résultat est  $(IA \times IA) = IA^2$ .

Parallèlement, le travail devient plus fluide et plus modulaire, et la flexibilité s'inscrit dans une relation d'échange où les attentes des collaborateurs et les besoins des employeurs ne coïncident pas automatiquement. C'est au carrefour de ces différentes attentes que se profile une mission claire pour notre secteur : jouer le rôle de régisseur et de gardien de l'équilibre sur un marché du travail de plus en plus complexe, caractérisé par une segmentation accrue, un besoin croissant d'expertise et de nouvelles formes de transition intégrant travail, apprentissage, coaching et mentorat.

Et tandis que les changements géopolitiques orientent l'économie vers une stratégie « globale », la demande de compétences rares augmente dans des domaines tels que

## DE TOEKOMST IN 1 BEELD: DE KEUZES DIE HET VERSCHIL MOETEN MAKEN

Deze brochure vertrekt van één vaststelling: de arbeidsmarkt verandert niet stap voor stap, maar tegelijk op meerdere fronten. AI, maatschappelijke verwachtingen, geopolitiek, strategische lokalisering en duurzaamheid versterken elkaar en maken van HR geen ondersteunende functie, maar een bepalende factor voor veerkracht, groei en vertrouwen.

Voor HR-dienstverleners is de opdracht helder: automatiseer wat generiek is, investeer in expertise waar het telt, en organiseer transitie op schaal, van instroom en matching tot reskilling, loopbaanbegeleiding en duurzame inzetbaarheid. Wie die rol opneemt, verschuift van leverancier naar partner: een partner die richting geeft, verbinding maakt in ecosystemen en mee de spelregels helpt moderniseren.

- **Kies focus:** bepaal waar je automatiseert, waar je specialiseert en welke niches of skillsclusters je strategisch uitbouwt.
- **Bouw samenwerking:** werk over grenzen heen, tussen leden, sectoren, onderwijs en overheid, zodat instroom, leren en mobiliteit één keten worden.
- **Maak impact zichtbaar:** meet wat werkt (kwaliteit, werkbaarheid, retentie, doorstroom) en gebruik die inzichten om sneller te schalen.

Federgon wil met Shaping Tomorrow dat kompas blijven aanscherpen: signalen vroeg delen, gezamenlijke hefbomen activeren en het debat mee voeren met feiten en praktijkervaring. Gebruik deze brochure als vertrekpunt, om je eigen keuzes te verscherpen, om samenwerkingen op te zetten en om samen te bouwen aan een arbeidsmarkt die wendbaar, inclusief en toekomstbestendig is.

**AI is geen doel op zich. Waarde ontstaat waar technologie en mens elkaar versterken. Federgon-leden maken het verschil door richting te geven, te begeleiden en vertrouwen te creëren in een steeds complexere arbeidsmarkt.**



**Contact:** [communication@federgon.be](mailto:communication@federgon.be) - + 32 2 203 38 03

Graag horen we wat u van deze publicatie vindt. Laat het ons weten per e-mail of neem telefonisch contact op om hierover verder van gedachten te wisselen.

© Editie 2026.