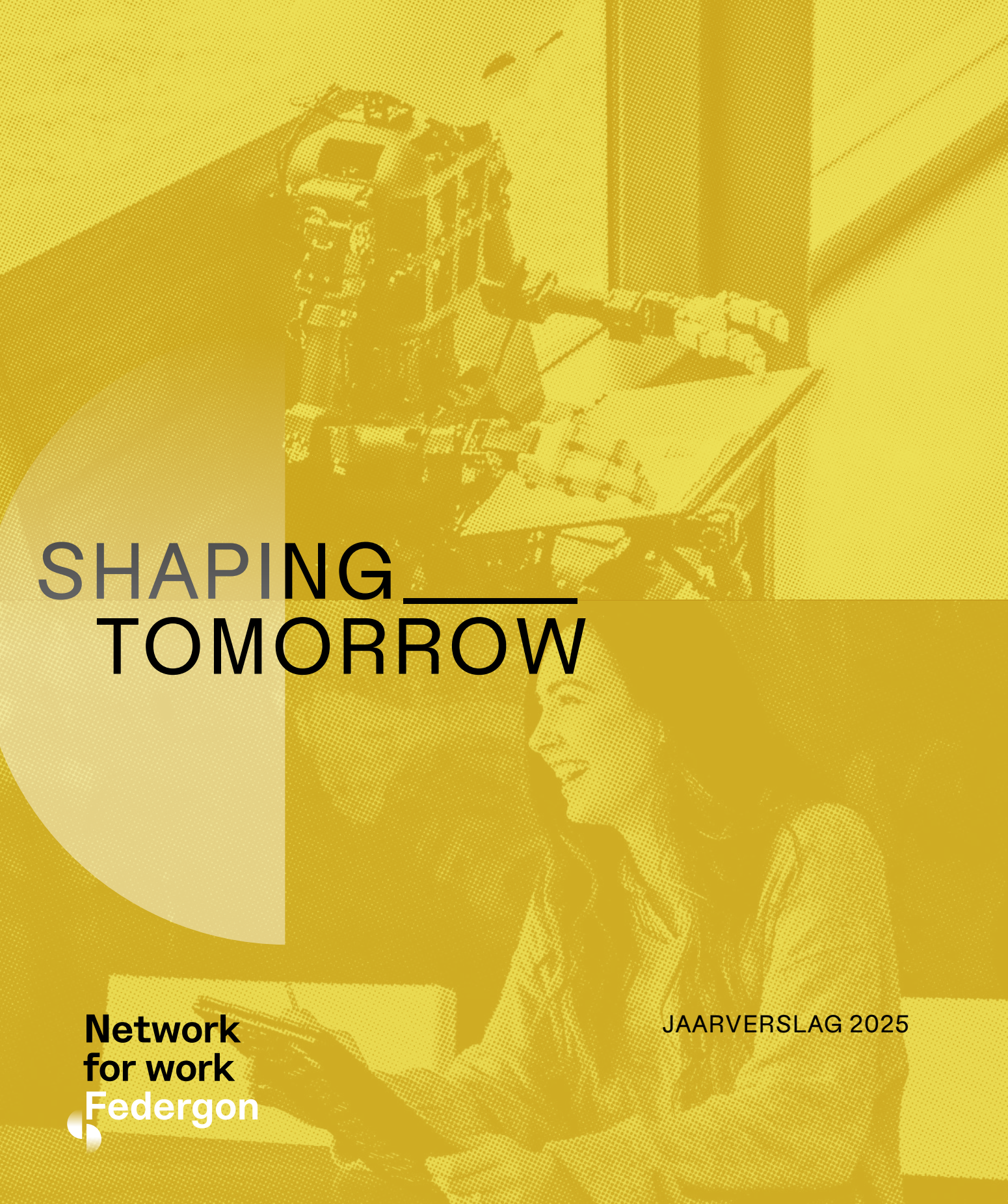




SHAPING TOMORROW

JAARVERSLAG 2025

**Network
for work
Federgon**

“De vraag is niet of de arbeidsmarkt verandert, *maar hoe we die verandering verstandig begeleiden.*”

ANN CATTELAIN,
CEO FEDERGON



Federgon bevindt zich op een kruispunt in de wereld van werk. Schaarste, technologische versnelling en geopolitieke onzekerheid maken duidelijk dat oude vanzelfsprekendheden niet langer volstaan. De vraag is niet of de arbeidsmarkt verandert, maar hoe we die verandering verstandig begeleiden.

Als Netwerk voor Werk brengt Federgon sectoren, expertise en beleid samen. We kiezen voor dialoog, gedeelde verantwoordelijkheid en oplossingen die werknemers, ondernemingen en het bredere ecosysteem versterken. Werk blijft een fundament voor welvaart, cohesie en

perspectief. In een context van minder lineaire loopbanen wordt inzetbaarheid een collectieve opdracht.

Shaping Tomorrow vormt de rode draad doorheen dit verslag. Het is een uitnodiging om de toekomst van werk bewust mee vorm te geven. De vijf krachtlijnen uit onze toekomstverkenning tonen waar keuzes nodig zijn. Dit jaarverslag laat zien hoe Federgon en haar leden vandaag al bouwen aan de arbeidsmarkt van morgen.

CON- TENT

01	Voorwoord
03	Context <i>Een arbeidsmarkt onder structurele druk</i>
04	Shaping Tomorrow
06	<i>Technologie duwt door: de doorbraak van artificiële intelligentie</i>
18	<i>De samenleving vraagt meer maatwerk</i>
32	<i>Geopolitieke herschrijft de spelregels</i>
46	<i>Local vs global: strategisch dichterbij, minder afhankelijk</i>
52	<i>Duurzaamheid is een absolute vereiste</i>
08	Staffing
10	<i>Uitzendarbeid</i>
20	<i>Projectsourcing</i>
24	<i>Recruitment, Search and Selection</i>
28	<i>Interim management</i>
34	Career Guidance and development
36	<i>Loopbaanbegeleiding</i>
40	<i>Outplacement</i>
44	<i>Wellbeing</i>
48	<i>Learning and Development</i>
50	<i>HR tech</i>
54	De verzelfstandiging van de dienstenchequesector
56	Over Federgon
57	<i>Academy</i>
58	<i>Raad van beheer</i>
59	<i>Federgon community</i>
60	Randorganisaties in de kijker
62	Kerncijfers van de Federgon-sectoren

EEN ARBEIDS- MARKT ONDER STRUCTURELE DRUK



CONTEXT

PAUL VERSCHUEREN,

DIRECTEUR RESEARCH & ECONOMIC AFFAIRS

Het voorbije jaar bevestigde wat onze analyses al aangaven: de arbeidsmarkt blijft tegelijk veerkrachtig en kwetsbaar. De vraag naar arbeid blijft hoog en ondernemingen passen zich aan aan schaarste, terwijl economische, geopolitieke en technologische onzekerheid beslissingen vertragen en marges onder druk zetten. In die context wint het intermediaire ecosysteem aan belang als drijvende kracht achter de beweging tussen vraag en aanbod.

De uitzendsector sluit 2025 af met een status quo in volume en een lichte groei van de omzet. Deze resultaten worden gekenmerkt door aanhoudende krapte, hogere kosten, industriële terugval, complexere matching en toenemende concurrentie. Tegelijk blijft de sector relevant

in flexibele segmenten zoals jobstudenten en flexijobs. Ook andere Federgon-sectoren kenden een moeilijk jaar. De terugval weerspiegelt minder een afgenomen behoefte dan wel uitgestelde beslissingen en hertekende personeelsstrategieën.

Voor 2026 blijft de context uitdagend, de eind 2025 voorspelde matige groei en beperkte jobcreatie is sedert de oorlog in het Midden-Oosten hoogst onzeker. Toch kan flexibiliteit bedrijven opnieuw ondersteunen, zonder de structurele uitdaging van demografie en transitie op de arbeidsmarkt uit het oog te verliezen. Daarom focussen we op drie prioriteiten: betere matching via skills en data, een beleidskader dat mobiliteit ondersteunt en een doorgedreven digitale transformatie als hefboom voor vooruitgang.



SHAPING TOMORROW

Voor HR-dienst-
verleners komen
vertrouwde
modellen onder
druk te staan,
*terwijl tegelijk
nieuwe vormen
van waardecreatie
ontstaan.*

Een nieuwe toekomst- verkenning voor de HR dienstverlening

De arbeidsmarkt bevindt zich in een structurele hertekening. Technologische versnelling, demografie, geopolitiek en veranderende verwachtingen versterken elkaar. Met Shaping Tomorrow bouwt Federgon verder op eerdere inzichten en legt ze de focus op de rol van HR-dienstverleners in deze transitie.

Vijf dominante thema's dwingen organisaties tot strategische keuzes

Vijf krachten bepalen de komende jaren de richting: doorzettende technologie, toeneemende vraag naar maatwerk, geopolitieke herschikking, strategische lokalisering en

duurzaamheid als randvoorwaarde. Samen vragen ze om wendbaarheid, samenwerking en duidelijke keuzes.

Shaping tomorrow, today

De toekomst van werk vraagt visie, samenwerking en vertrouwen. De arbeidsmarkt is in volle transformatie en dat vergt keuzes die verder gaan dan korte termijn denken. Het vraagt beleid dat activering en bescherming combineert, ondernemingen die investeren in talent en mensen die kansen krijgen om te groeien.

Dit jaarverslag is een uitnodiging om die opdracht concreet te maken. Door vandaag te handelen, door te investeren in begeleiding, inzetbaarheid en wendbaarheid, geven we richting aan morgen. Federgon blijft daarin een partner en een motor, met open blik en met een duidelijke ambitie voor de wereld van werk.

De Readiness Scan

Toekomstbestendigheid vraagt meer dan optimisme. Ondernemingen die klaar willen zijn voor morgen, investeren vandaag in wendbaarheid, talent en strategische helderheid. De readiness scan is een reflectiekader dat organisaties uitnodigt om stil te staan bij hun keuzes en hun paraatheid.

Binnen Shaping Tomorrow vormt de readiness scan een praktische vertaling van toekomstdenken. Het maakt het gesprek concreet en helpt ondernemingen om hun rol op te nemen in een arbeidsmarkt in transitie. Federgon wil daarmee inspireren tot actie en tot keuzes die mens en economie versterken.

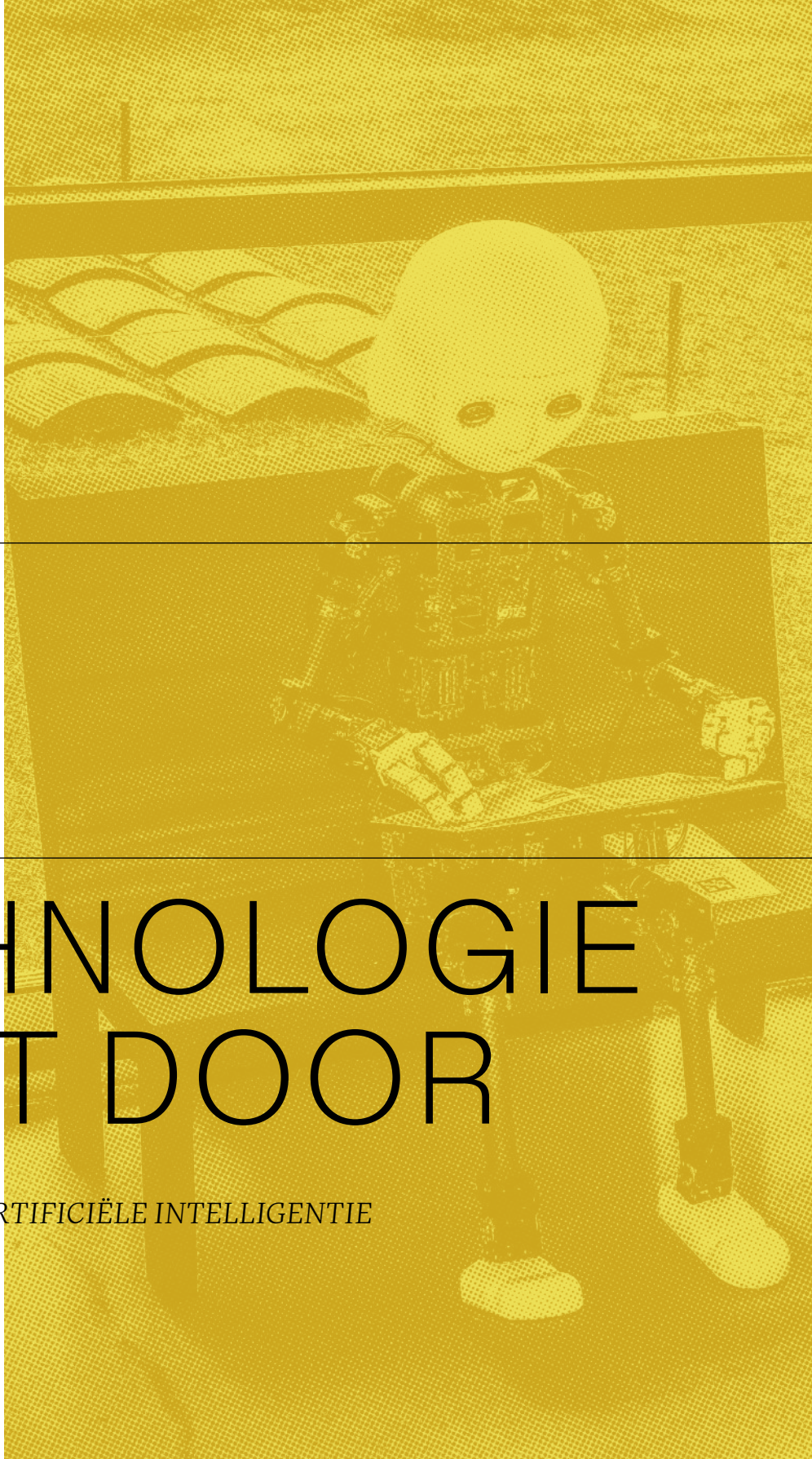


SHAPING
TOMORROW

1.

TECHNOLOGIE DUWT DOOR

DE DOORBRAAK VAN ARTIFICIËLE INTELLIGENTIE





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

Het gebruik van 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 kosten-efficiëntie, maar duurzame waarde ontstaat pas wanneer je automatisering 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 software-ontwikkeling. 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 menselijke 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.

STAFFING



Staffing verbindt vraag en aanbod in een context van schaarste en verandering. Het versterkt wendbaarheid bij ondernemingen en biedt mensen kansen om ervaring op te bouwen en inzetbaar te blijven.

Uitzendarbeid blijft een cruciale schakel voor instroom en doorstroom. Projectsourcing en interim management maken gespecialiseerde expertise snel inzetbaar. Recruitment, Search & Selection focust op duurzame matching in een krappe markt. Wat deze modellen delen, is hun rol als brug tussen economische noden en loopbanen.



UITZEND- ARBEID

10

Uitzendarbeit blijft een essentiële schakel in de Belgische arbeidsmarkt. De sector combineert flexibiliteit met bescherming en faciliteert instroom, doorstroom en heroriëntatie. Ze speelt een sleutelrol voor wie een eerste stap zet of tijdelijk ondersteuning nodig heeft.

Met transitietrajecten vond voor het eerst in de Belgische arbeidsmarkt een unicum plaats in een proeftuin onder uitzendkantoren. Zo konden voor het eerst ontslagen werknemers reeds doorheen hun opzegperiode gebruik maken van de kans om actief op zoek te gaan naar een nieuwe werknemer. Een nieuwe stap in het verbinden van flexibiliteit en veiligheid en een snellere, wendbare, activerende arbeidsmarkt die verzekert dat elk talent zijn weg naar werk vindt.

In 2025 stond de sector onder druk door een zwakke economische conjunctuur en blijvende krapte. Tegelijk bevestigde onderzoek het maatschappelijke belang van uitzendarbeit als hefboom voor activering en duurzame tewerkstelling. De toekomst ligt in kwaliteit, begeleiding en een duidelijke positionering als structureel arbeidsmarktinstrument.



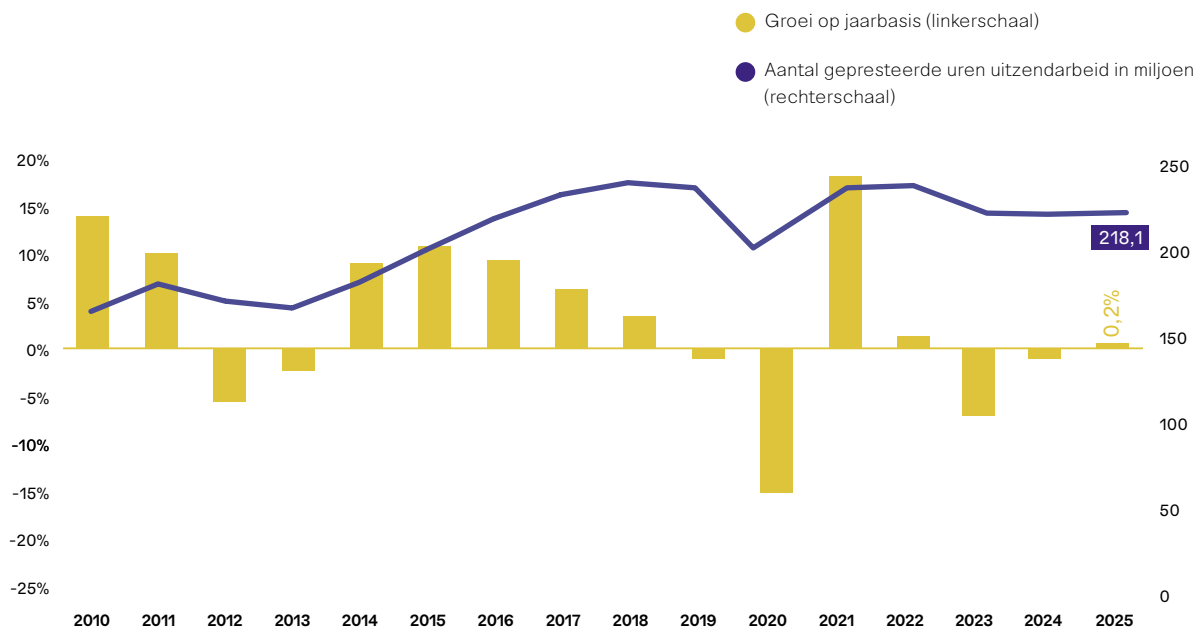
In 2025 stond uitzendarbeid nadrukkelijk in de kijker als structureel arbeidsmarktinstrument dat veel meer doet dan tijdelijke flexibiliteit bieden

Het HIVA bracht uitzendarbeid in kaart zoals nooit tevoren en ontdekte de sector als een springplank naar duurzame tewerkstelling en als hefboom voor activering en arbeidsmobiliteit.

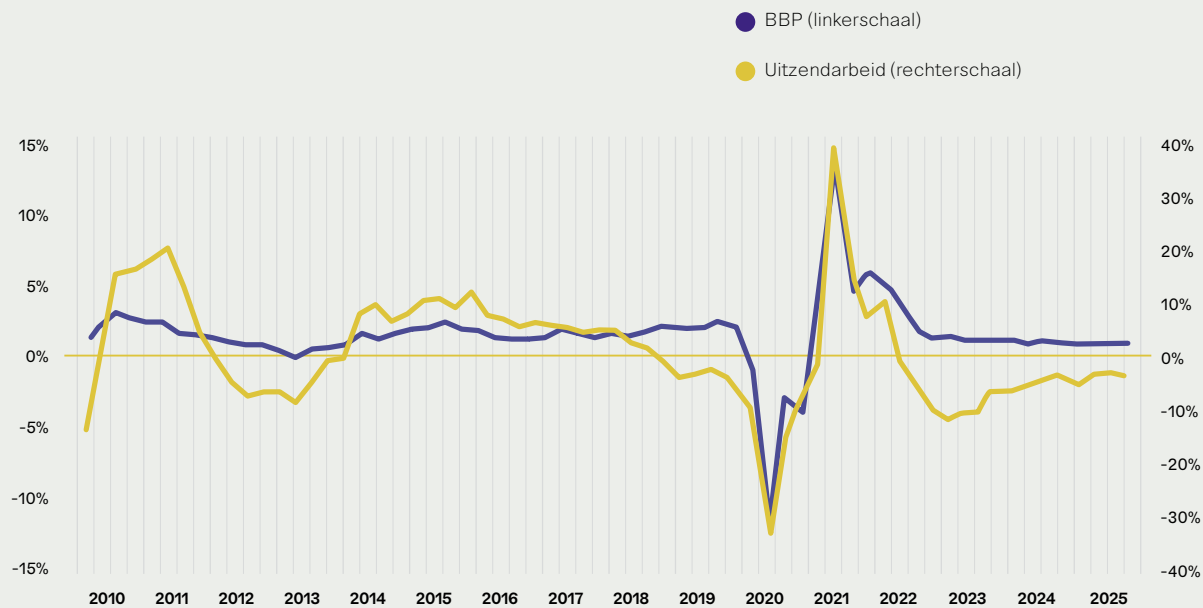
In een context van economische onzekerheid en wisselende werklust bewees de sector haar maatschappelijke relevantie door ondernemingen te helpen pieken en dalen op te vangen, terwijl werkbaar werk

voor vaste medewerkers behouden blijft. Tegelijk is uitzendarbeid voor veel mensen een instroomkanaal naar een vaste job, waar ervaring wordt opgebouwd en talent tot ontplooiing komt. De focus lag daarbij uitdrukkelijk op kwaliteit, rechtszekerheid en professionalisering, met als doel het vertrouwen van werkgevers, werknemers en beleid te versterken in een model dat flexibiliteit en bescherming met elkaar verzoent.

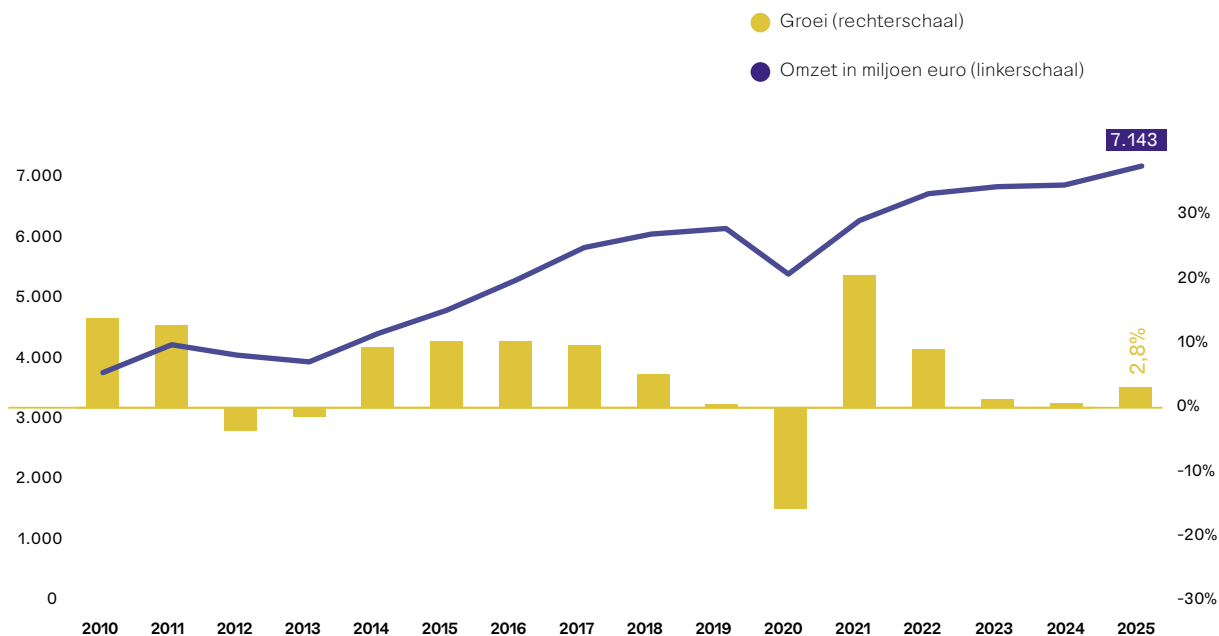
Evolutie gepresteerde uren uitzendarbeid



BBP en uitzendarbeid

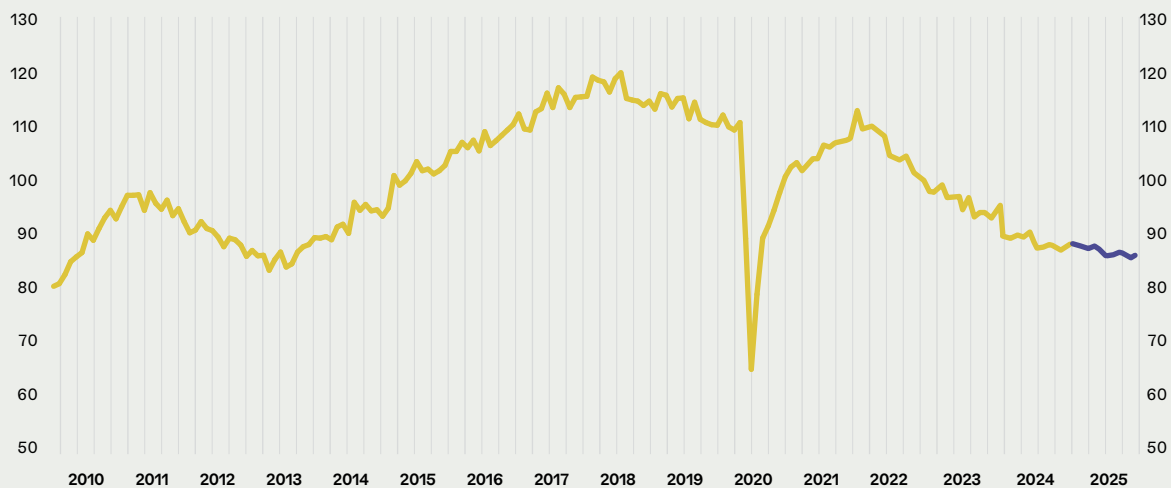


Omzet uitzendarbeid



Federgon-index

Deze index geeft het niveau van de activiteit weer in de onderzochte maand ten opzichte van de activiteit in de maand januari 2007 (basis 100), en dit op basis van voor seizoensinvloeden gecorrigeerde cijfers.



Aantal agentschappen en vaste medewerkers



1.391

Agentschappen



10.729

Vaste medewerkers



57%

Arbeiders



43%

Bedienden

Aandeel volume uitzendarbeit naar geslacht



38,8%

Vrouw



61,2%

Man

Regionale aandelen gepresteerde uren

63%

VLAANDEREN

27%

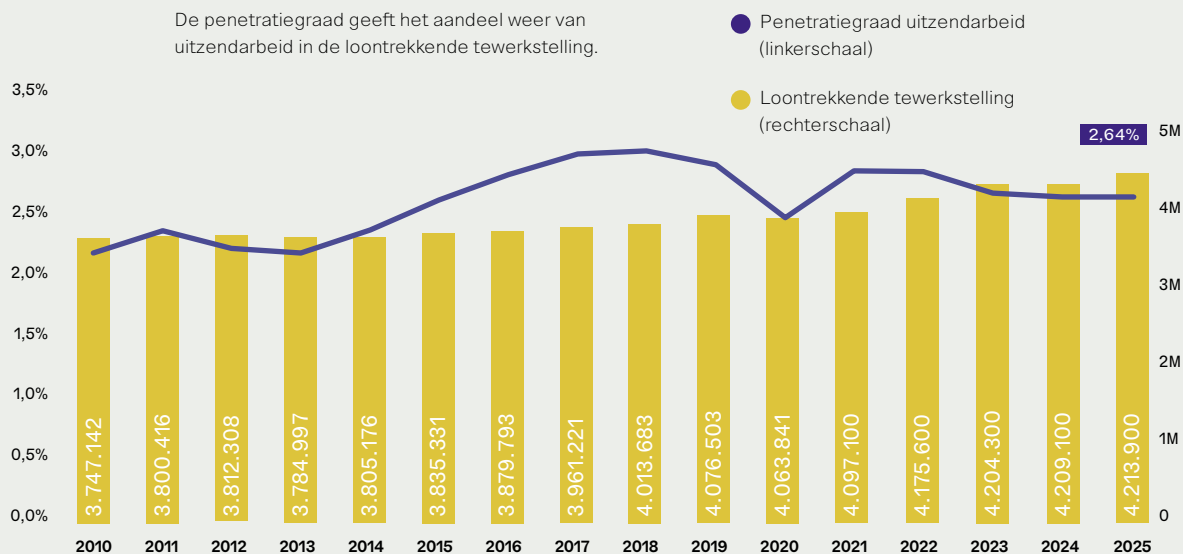
WALLONIË

10%

BRUSSEL

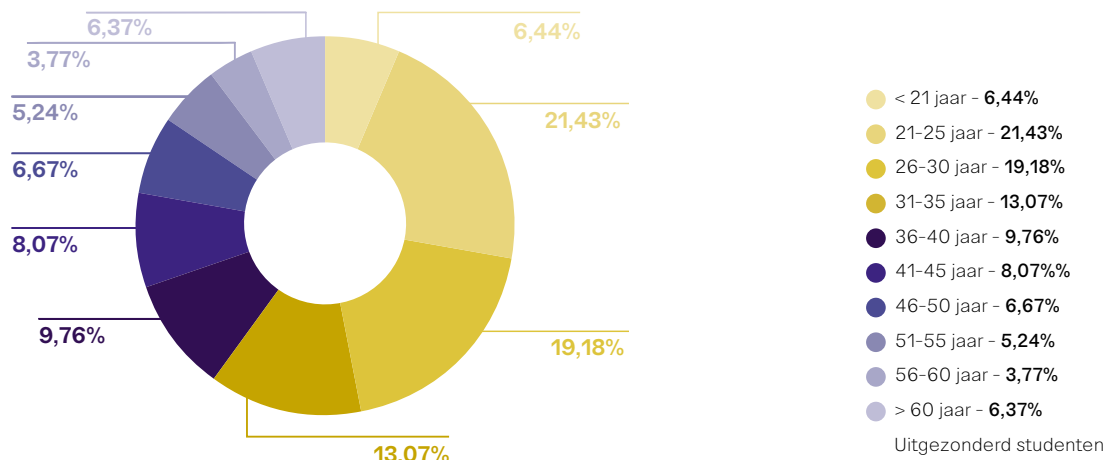
Penetratiegraad van uitzendarbeit

De penetratiegraad geeft het aandeel weer van uitzendarbeit in de loontrekkende tewerkstelling.

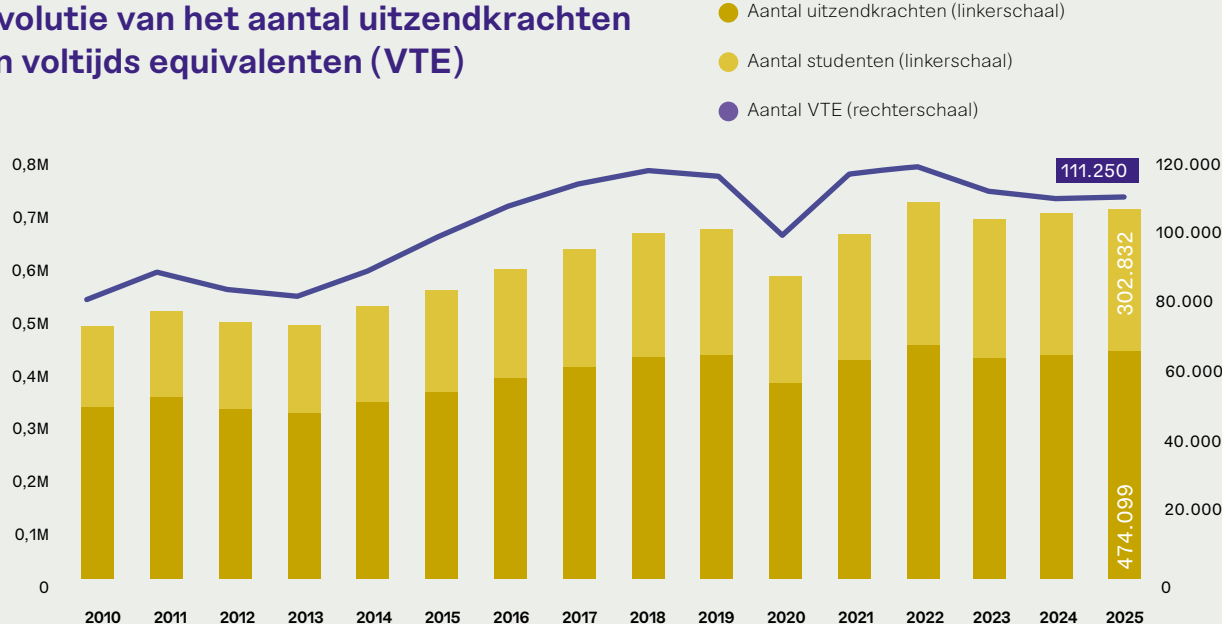




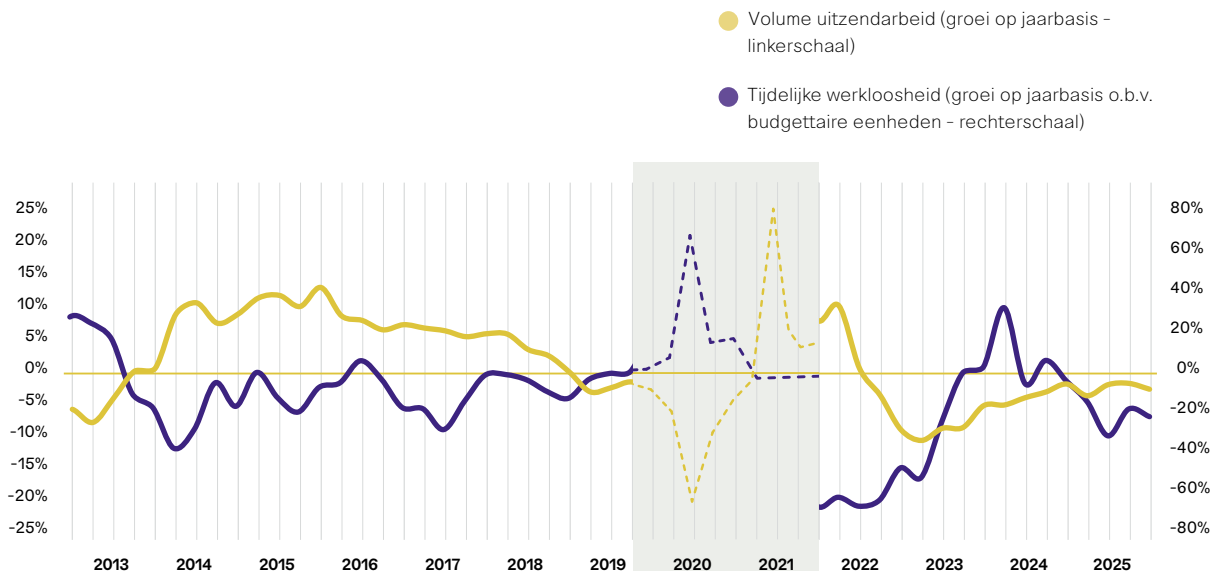
Leeftijdverdeling uitzendkrachten



Evolutie van het aantal uitzendkrachten en voltijds equivalenten (VTE)



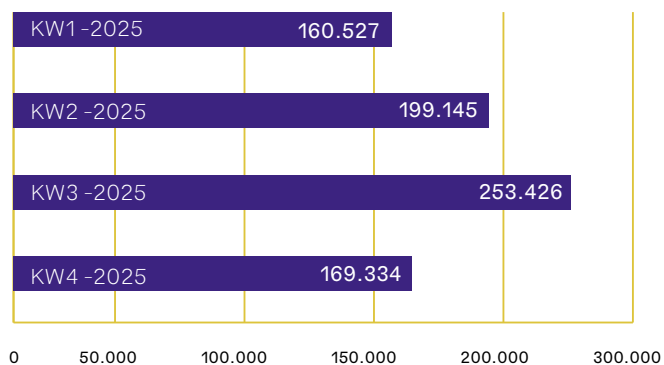
Tijdelijke werkloosheid en uitzendarbeid



Door de hoge aantallen tijdens de covid-19-periode hebben we er om esthetische reden voor gekozen om deze periode niet met reële cijfers op te nemen in deze grafiek. Voor de correcte data van die periode verwijzen we u graag door naar het kenniscentrum op www.federgon.be.

Aantal jobstudenten via uitzendarbeid

Aantal unieke jobstudenten via uitzendarbeid per kwartaal.



46,4%*

van de jobstudenten in België hebben in 2025 als uitzendkracht gewerkt.

* gebaseerd op kwartaal 1 t.e.m. 3 2025

2.

DE SAMENLEVING VRAAGT MEER MAATWERK



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

De arbeidsmarkt wordt persoonlijker. Mensen verwachten autonomie, keuzevrijheid en een loopbaan die meebeweegt met hun leven. Jobmixen, 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 de 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 loopbaan-partner, ecosysteemfacilitator en meebouwer aan beleid. Specialisatie, schaal én samenwerking over sectoren heen worden doorslaggevend.

PROJECT- SOURCING

20

Projectsourcing biedt organisaties snelle toegang tot gespecialiseerde expertise in kennisintensieve omgevingen. Het model ondersteunt innovatie, transitie en groei door talent doelgericht in te zetten op projecten met impact.

In 2025 lag de focus op rechtszekerheid, governance en kwaliteitsbewaking. In een context van maatschappelijke aandacht voor arbeidsvormen koos de sector bewust voor maturiteit en transparantie. Projectsourcing biedt zo een duurzaam antwoord op schaarste aan expertise en veranderende noden.

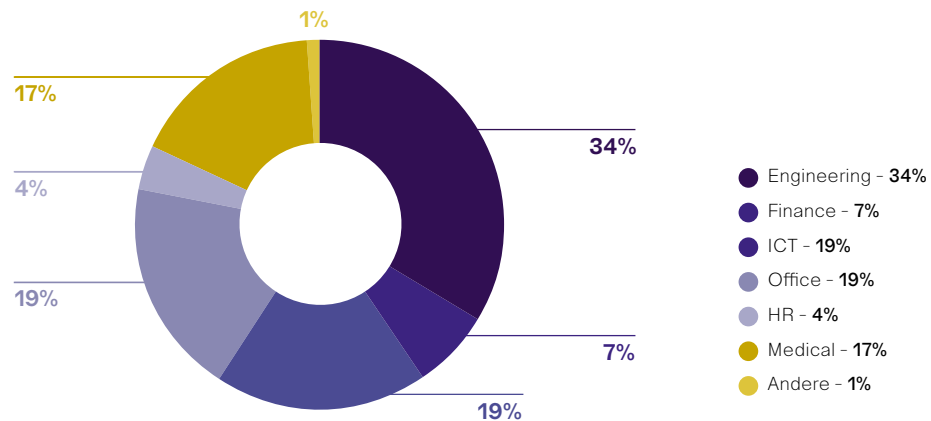


Werkgeverschap: hoe projectsourcing het verschil maakt

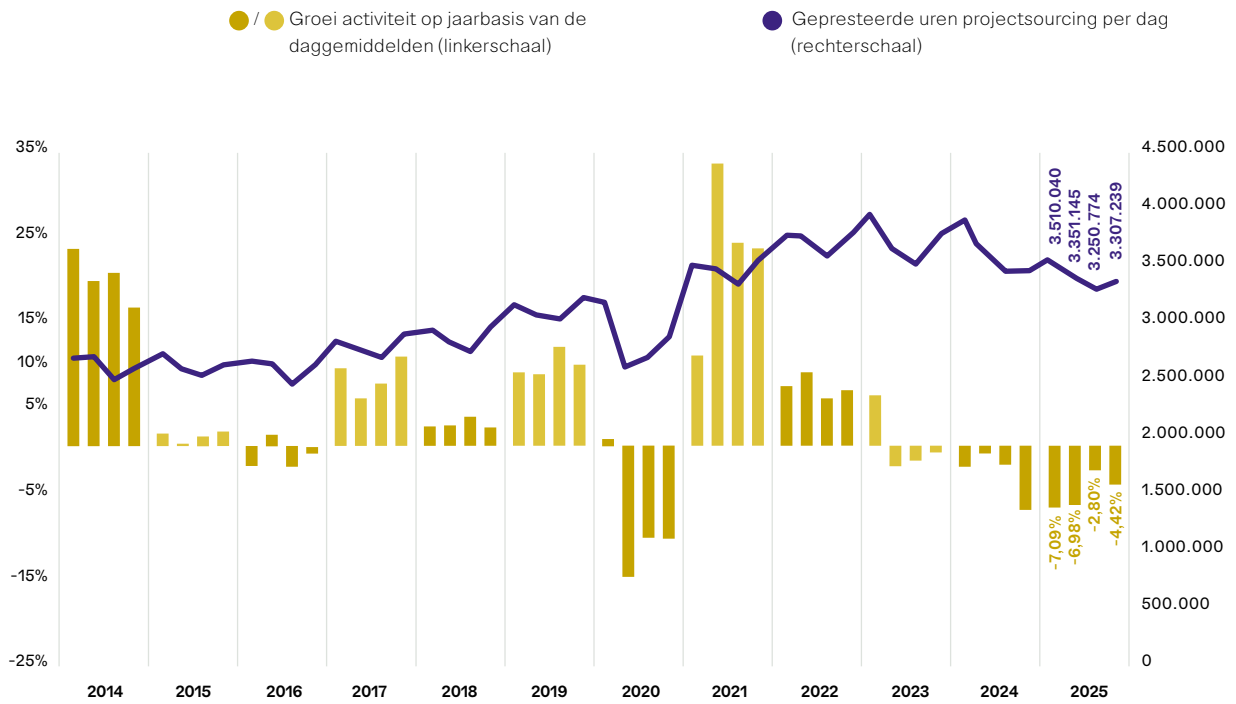
Een belangrijke verwezenlijking voor projectsourcing in 2025 was de versterking van het professionele en juridische kader rond projectmatig werken, met bijzondere aandacht voor rechtszekerheid. In een context van verhoogde maatschappelijke en politieke aandacht voor schijnzelfstandigheid nam Federgon in 2025 een actieve rol op als gesprekspartner voor ondernemingen, experts en beleidsmakers. Binnen

de commissie Projectsourcing werd sterk ingezet op duiding, afbakening en kwaliteitsbewaking, zodat projectmatig werken duidelijk onderscheiden blijft van andere arbeidsvormen. Dat vertaalde zich in een intensere commissiewerking en inhoudelijke uitwisselingen, met een sterke focus op het uitdragen van het kwaliteitslabel en de deontologische code. Door expliciet te kiezen voor maturiteit en transparantie behaalde projectsourcing in 2025 meer vertrouwen, zowel bij opdrachtgevers als bij professionals, in projectsourcing als een duurzaam en toekomstgericht model voor het inzetten van expertise in complexe en veranderende omgevingen.

Verdeling projectsourcingactiviteiten

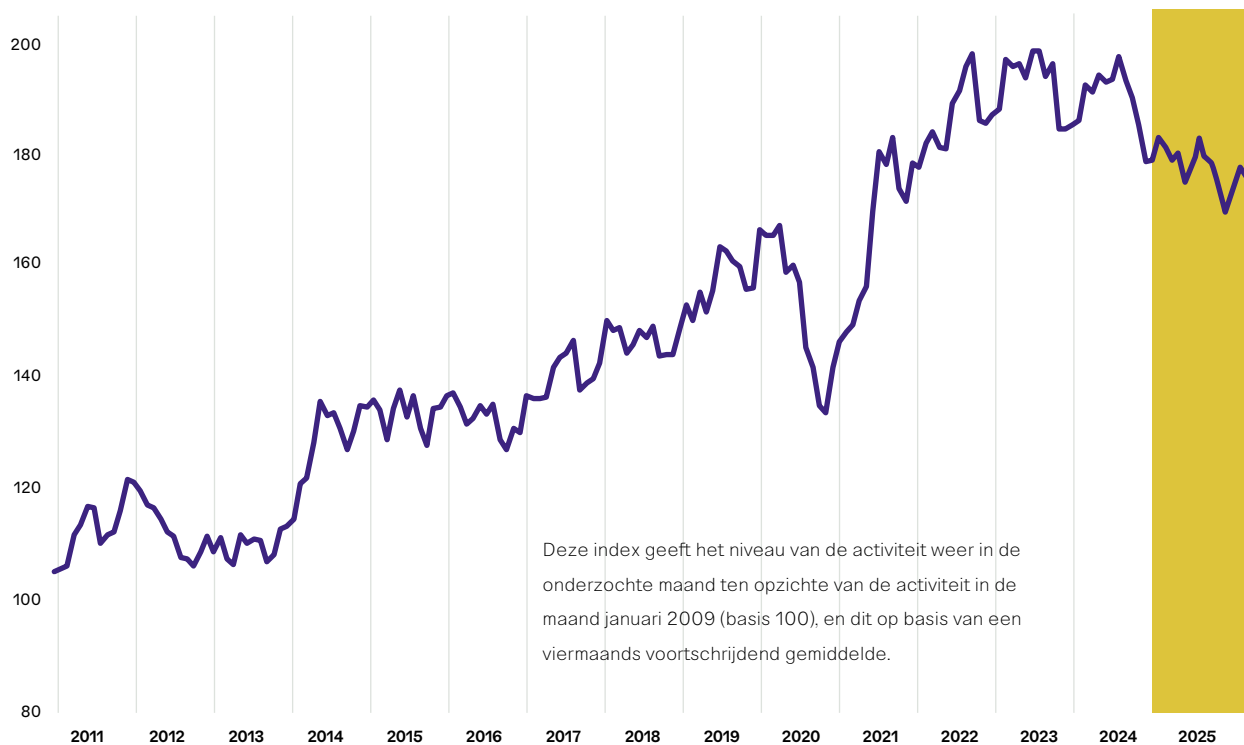


Evolutie van de projectsourcingactiviteit naar volume





Index projectsourcing



RECRUIT- MENT, SEARCH & SELEC- TION

24

FEDERGON-SECTOREN

Recruitment, Search & Selection staat centraal in een krappe arbeidsmarkt waarin professionalisme en zorgvuldigheid moeten samengaan. Technologie en data ondersteunen selectie, maar het menselijk oordeel blijft doorslaggevend voor een duurzame matching.

De sector versterkte in 2025 haar focus op kwaliteit, ethiek en transparantie, onder meer via duidelijke standaarden en verdere verankering van de deontologische code. In een moeilijk economisch jaar werd bewust gekozen voor geloofwaardigheid en vertrouwen als fundament voor de toekomst.

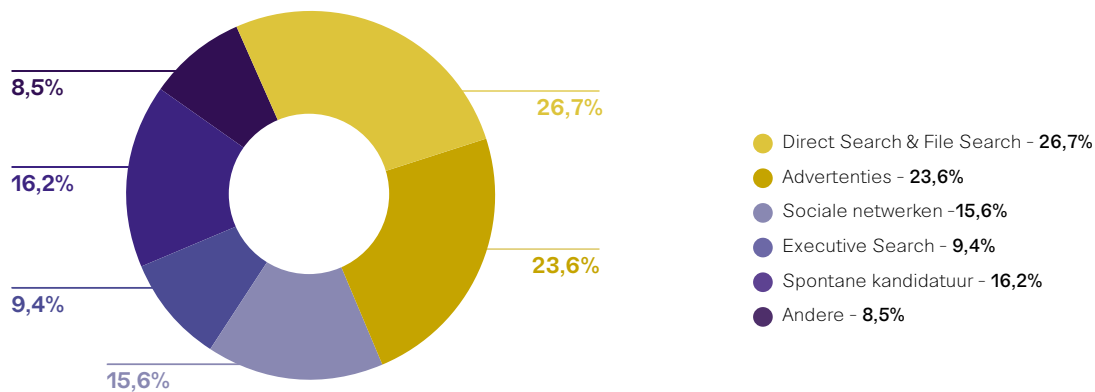
Een belangrijke verwezenlijking voor Recruitment, Search & Selection in 2025 was de versterkte positionering van kwaliteit en ethiek als kern van het selectieproces, in een steeds uitdagendere arbeidsmarkt

Speciale aandacht gaat daarbij naar het duidelijk definiëren van assessment centers. Niet enkel om hun specifieke voordelen in de markt te zetten, maar ook om de lat hoger te leggen en de centra klaar te stomen voor de toekomst. In een context van afkoelende rekruteringsactiviteit en toenemende digitalisering zette de commissie RSS expliciet in op professionele standaarden, transparantie en vertrouwen. Dat kwam onder meer tot uiting in de verdere uitwerking en communicatieve verankering van de deontologische code, en in het expliciet benoemen van de rol van het menselijk oordeel naast technologische ondersteuning. Via intensieve commissiewerking, uitwisseling met Europese partners en gerichte communicatie werd

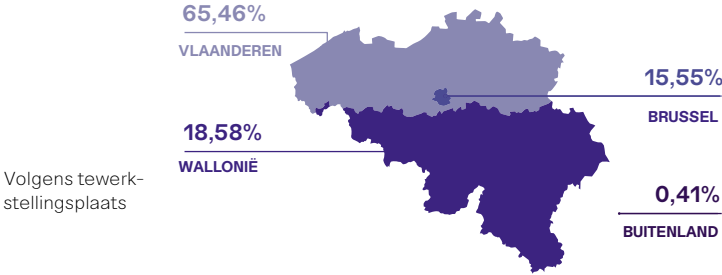
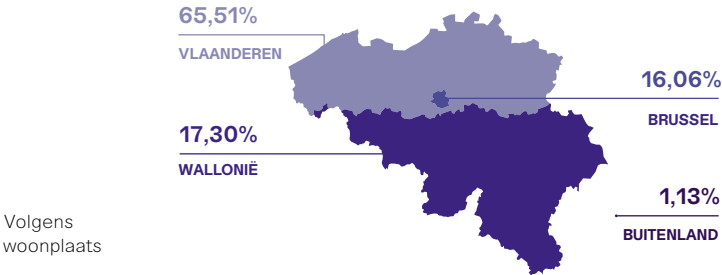


RSS in 2025 nadrukkelijk gepositioneerd als een discipline waar kwaliteit en efficiëntie hand in hand gaan, met het oog op een duurzaam resultaat. Zo werd in een moeilijk jaar een fundamentele keuze gemaakt voor maturiteit en geloofwaardigheid, als basis voor toekomstbestendige rekrutering.

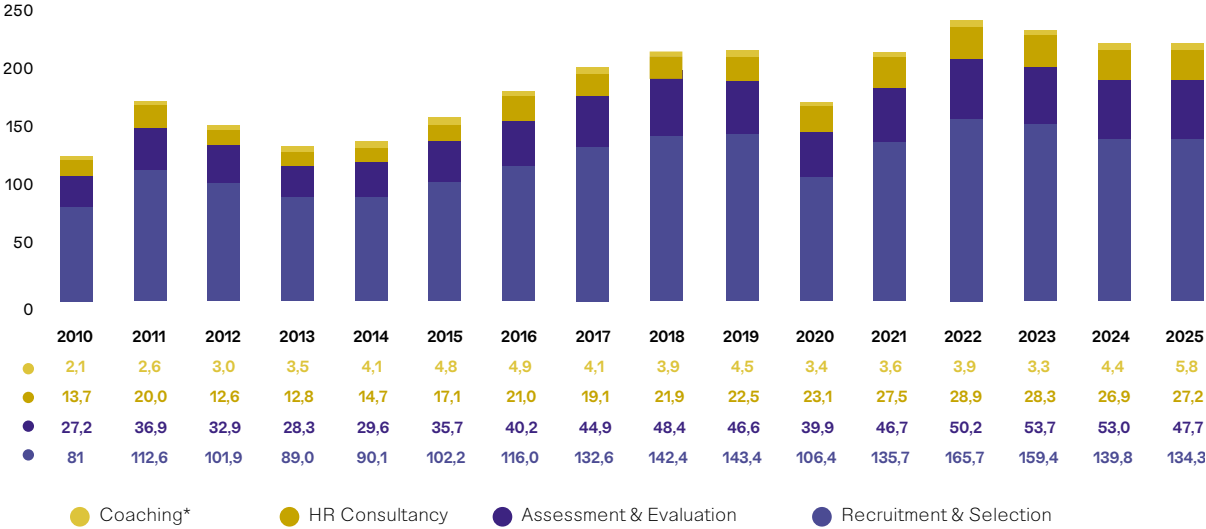
Verdeling van het aantal geplaatste kandidaten op basis van het ingeschakelde kanaal



Regionale verdeling geplaatste kandidaten



Omzetrevolutie Recruitment, Search & Selection



* De omzet voor loopbaancheques bij RSS-bedrijven zit sinds 2013 vervat in de cijferreeks van coaching.

INTERIM MANAGE- MENT

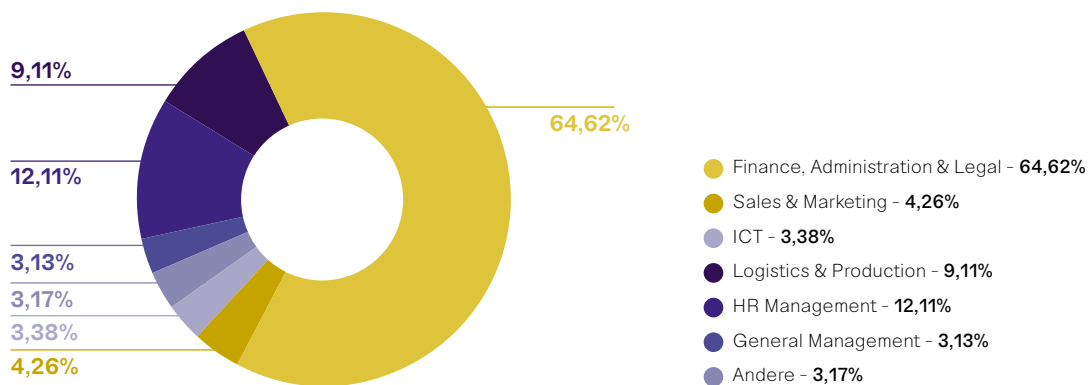
28

Interim management is een strategisch instrument voor organisaties in verandering. Het maakt het mogelijk om snel ervaren leiderschap in te zetten bij transformatie, groei of crisis.

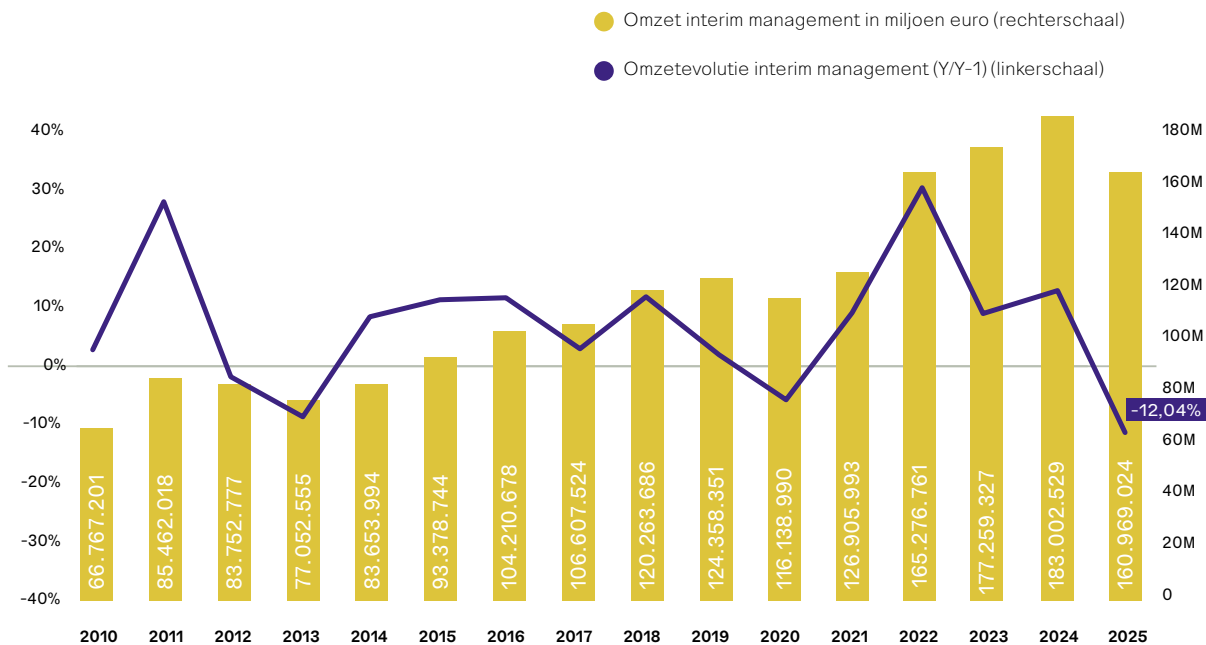
In 2025 bevestigde de sector haar meerwaarde via een scherpere positionering rond kwaliteit en governance, ondersteund door een witboek en een vernieuwd kwaliteitslabel. Interim management profileert zich zo nadrukkelijk als antwoord op complexe vraagstukken waar resultaat en verantwoordelijkheid centraal staan.



Functionele opsplitsing opdrachten



Omzet interim management





Interim management als antwoord op complexe transitie- en veranderingsvraagstukken

Binnen Federgon wordt interim management nadrukkelijk gepositioneerd als een antwoord op complexe transitie- en veranderingsvraagstukken, waarbij ervaring, verantwoordelijkheid en resultaatgerichtheid centraal staan. Het nieuwe witboek interim management uit zich daarbij als de culminatie van het werk van deze bestuursraad. Met dat witboek én een vernieuwd kwaliteitslabel is het fundament gelegd voor een toekomstgerichte en toekomstbestendige sector, die nog nauwer aansluit bij de noden van de markt vandaag en morgen.

De sector verzet zich uitdrukkelijk tegen commoditisering, de interim manager als een inwisselbaar product. Door de lat hoog te leggen en scherp te stellen geven zij een duidelijk signaal aan de markt én aan de interim manager dat de keuze voor een interim managementbureau een gespecialiseerde en doordachte keuze moet zijn, waarbij elk bureau zich onderscheidt op vier niveaus: kennis, ervaring, persoonlijkheid en culturele fit. De interim manager is geen bodyshop, er wordt geen gezichtsloze capaciteit verkocht. Interim managementbureaus gaan in op de echte problemen van de opdrachtgever. Door die focus op governance, kwaliteit en professioneler leiderschap wist interim management zich in 2025 niet alleen te positioneren in een uitdagende markt, maar ook zijn meerwaarde als strategische hefboom voor wendbaarheid en transformatie verder te consolideren.

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. Geopolitieke spanningen en nieuwe veiligheids- en handelsprioriteiten duwen Europa naar strategischer 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.

CAREER GUIDANCE & DEVELOP- MENT

34

FEDERGON-SECTOREN

Begeleiding wordt steeds belangrijker in een arbeidsmarkt met minder lineaire loopbanen. Loopbaanbegeleiding, outplacement, wellbeing en learning versterken samen de loopbaanzekerheid en voorkomen uitval.

Via Guide-me bundelt Federgon deze begeleidingsactiviteiten tot één geïntegreerde benadering. Door preventie, transitiebegeleiding en welzijn te verbinden, ondersteunen de sectoren duurzame inzetbaarheid en activering.



Binnen Guide-me komen Loopbaanbegeleiding, Outplacement en Wellbeing samen in een geïntegreerde benadering van duurzame inzetbaarheid

De onderliggende gedachte is eenvoudig: loopbanen blijven langer in beweging en mensen hebben op verschillende momenten ondersteuning nodig. Door begeleiding toegankelijk te maken, wordt verandering behapbaar.

De kracht van Guide-me ligt in samenhang. Preventie, begeleiding bij transitie en aandacht voor welzijn versterken elkaar. Dat past in een activerende arbeidsmarkt met de ambitie om iedereen zo veel mogelijk duurzaam te laten participeren. Federgon is uitermate trots op deze breed gedragen aanpak en is alvast tevreden met de eerste resultaten. We twijfelen er niet aan dat de commissie Guide-me onmisbaar zal zijn om met een brede blik de uitdagingen op de arbeidsmarkt van vandaag en morgen tegemoet te treden.

LOOP- BAAN- BEGE- LEIDING

36

Loopbaanbegeleiding werkt preventief door mensen te ondersteunen wanneer ze worstelen met loopbaanvragen. Ze versterkt zelfinzicht, inzetbaarheid en regie over de loopbaan. Het kan niet ontkend worden dat loopbaanbegeleiding een belangrijk instrument is dat reeds vele talenten opnieuw op weg heeft geholpen.



Beleidswijzigingen in 2025 zetten het model onder druk, met directe impact op loopbaancentra

Federgon blijft pleiten voor hervormingen die kwaliteit en toegankelijkheid verzoenen met budgettaire doelstellingen.

Daarnaast vervullen onze leden die loopbaanbegeleiding en coaching aanbieden binnen het Terug-naar-Werk-fonds een cruciale rol in de begeleiding van langdurig zieken naar een nieuw werkperspectief.

Als erkende dienstverleners bieden zij gespecialiseerde, laagdrempelige trajecten op maat die mensen ondersteunen bij heroriëntatie, activering en duurzame hertewerkstelling. Zo dragen zij bij aan een structurele en mensgerichte aanpak van re-integratie, in nauwe aansluiting met het bredere arbeidsmarktbeleid.

Het fonds kent echter momenteel niet het verhoopte succes. Federgon blijft hameren op een grondige evaluatie van de werking, met het oog op een eenvoudigere aanvraagprocedure en het wegwerken van praktische en administratieve drempels. Met een brede sensibiliseringscampagne wordt vanuit Federgon ook gewerkt aan een grotere bekendheid van het Fonds.

De hervormingen van de Vlaamse Regering die zonder sectoroverleg werden uitgevoerd, slaan in op de sector

Een budgettaire knip hypothekeert de werking van 200 loopbaancentra, die instaan voor de kwaliteit en de begeleiding van loopbaancoaches doorheen heel Vlaanderen. Dat laat zich zien in de cijfers. Federgon blijft de Vlaamse Regering oproepen om zo snel mogelijk opnieuw aan de tekentafel te gaan zitten en een hervorming uit te werken die de benodigde budgettaire besparingen kan bereiken zonder de essentiële loopbaancentra uit het systeem te weren.

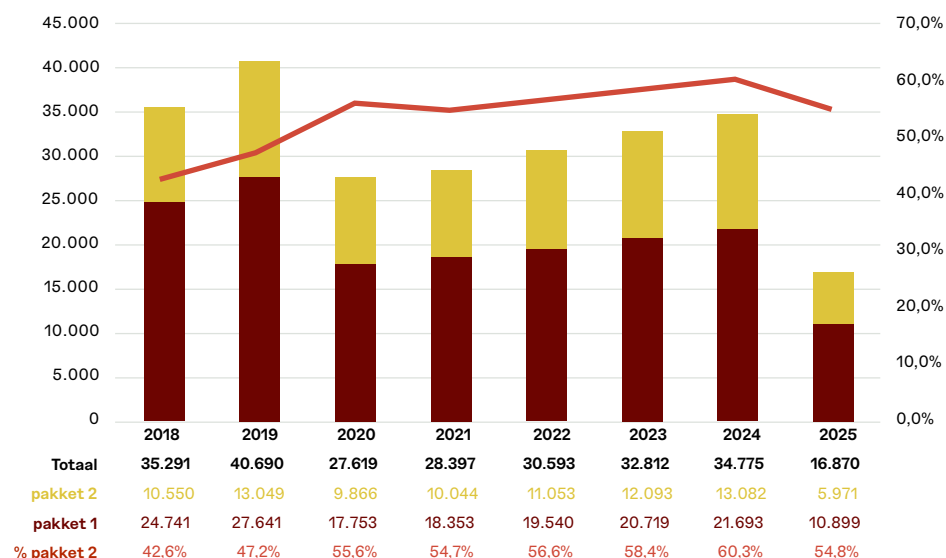
Het kan niet ontkend worden dat loopbaanbegeleiding een belangrijk *instrument is dat reeds vele talenten opnieuw op weg heeft geholpen.*

Loopbaancheques

● Aantal gestarte loopbaanbegeleidingen - pakket 1

● Aantal gestarte loopbaanbegeleidingen - pakket 2

Deze cijfers hebben betrekking op de volledige markt, niet uitsluitend de activiteiten van Federgon-leden.



OUT- PLACE- MENT

40

FEDERGON-SECTOREN

Outplacement versnelt werk-naar-werktransities bij ontslag en onzekerheid. In economisch moeilijke tijden bevestigt de sector haar rol als activerend instrument dat hertewerkstelling bevordert.

De outplacement-sector is een contra-cyclische sector. Als de economie het moeilijk heeft, draait outplacement op volle kracht. Dat zien we ook in haar activiteit: waar de individuele outplacement stabiel blijft, stijgt het collectieve outplacement met 12%. Met een hogere hertewerkstellingsgraad bewijst de sector tegelijkertijd dat zij meer dan ooit een onmisbaar integratie- en activeringsinstrument is geworden.

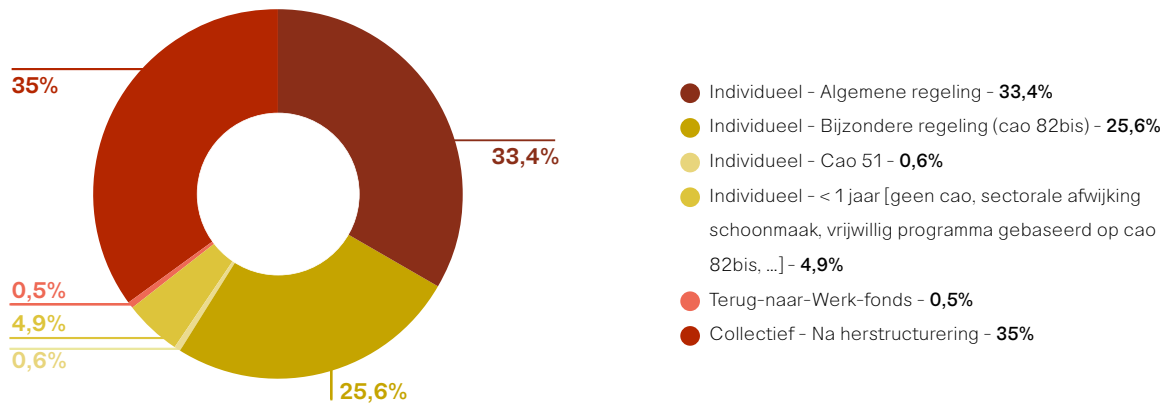


Outplacementbegeleiding heeft zich altijd bewezen als een waardevolle dienst. Maar kan vaak pas na ontslag opgestart worden

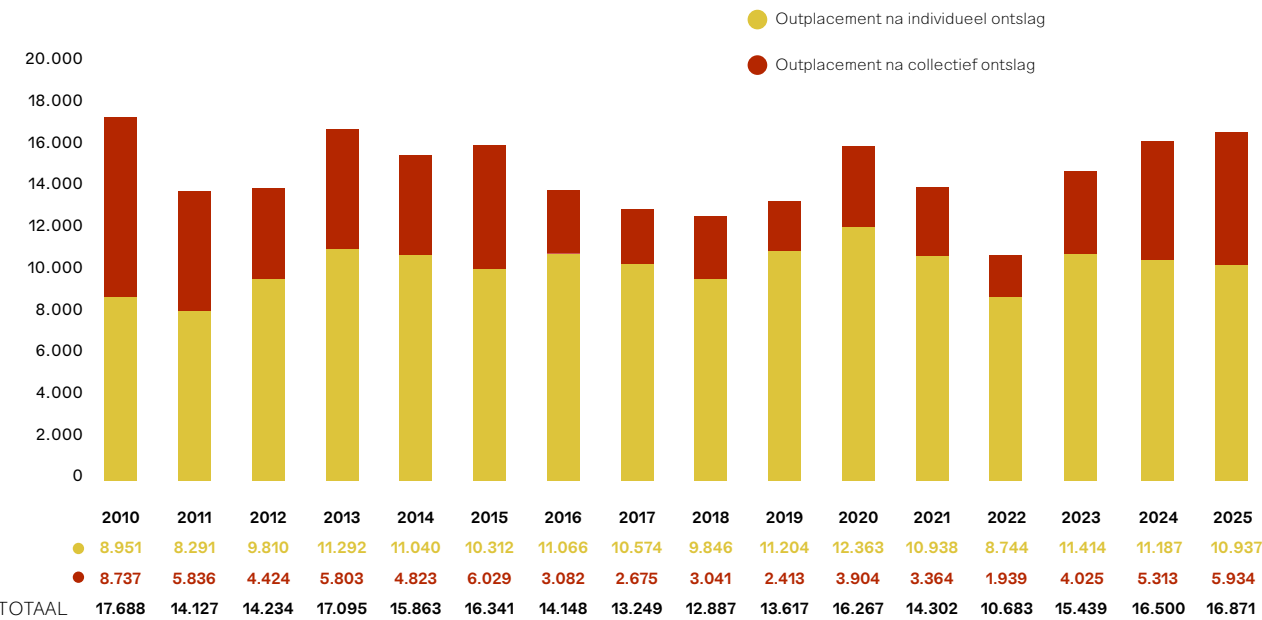
Het recent geïntroduceerde transitietraject biedt ontslagen werknemers dan weer de kans om hun opzegperiode te gebruiken als een springplank naar een nieuwe baan, waardoor ze nieuwe kansen krijgen en controle over hun loopbaan behouden. Deze ontwikkelingen roepen de vraag op waarom we wachten tot na een ontslag om actie te ondernemen. Er is een dringende behoefte aan instrumenten die anticiperen op ontslag en snellere werk-naar-werk-transities mogelijk maken.

Door werknemers tijdens hun loopbaan professionele begeleiding te bieden, kunnen ze hun professionele toekomst beter afstemmen op hun wensen en behoeften, waardoor de onzekerheid van ontslag wordt vermeden. Een sterk model dat werk-naar-werk-transities ondersteunt, vervangt jobzekerheid door loopbaanzekerheid en zet in op preventie in plaats van remediëring. Dit leidt tot een arbeidsmarkt waar proactief gezocht wordt naar kansen en waar iedereen de mogelijkheid heeft om deze kansen te grijpen. Het is tijd voor een arbeidsmarkt-model met directe transitie tussen banen, waarbij het sociale vangnet een laatste redmiddel wordt. De huidige krapte op de arbeidsmarkt biedt een uitgelezen kans om een nieuwe visie op loopbaanzekerheid te omarmen en toe te werken naar een ontslag-vrije samenleving.

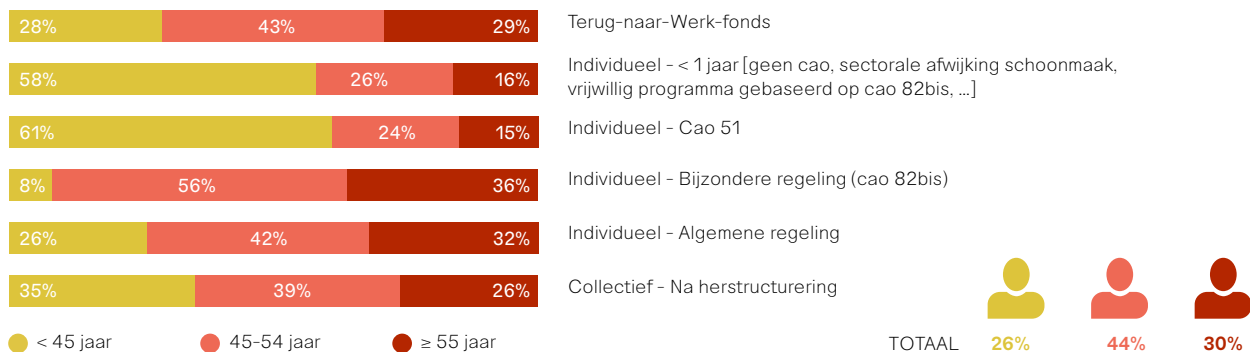
Begeleidingen volgens type outplacement



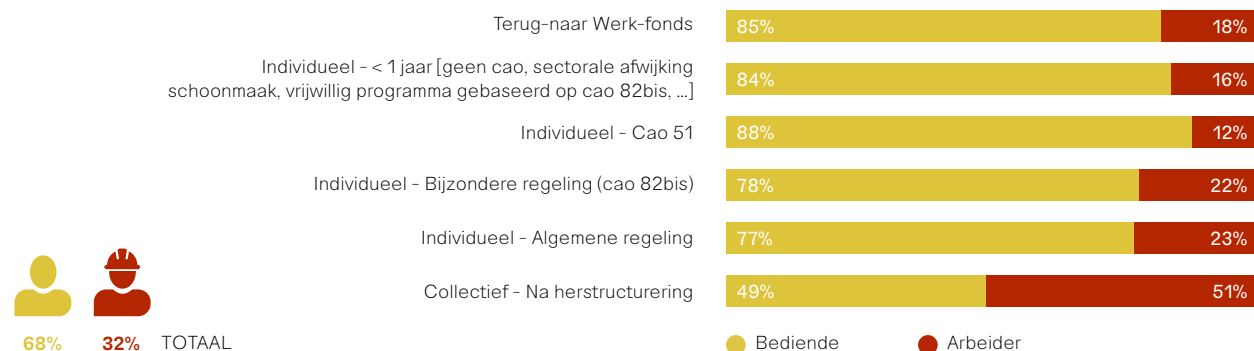
Evolutie opgestarte begeleidingen



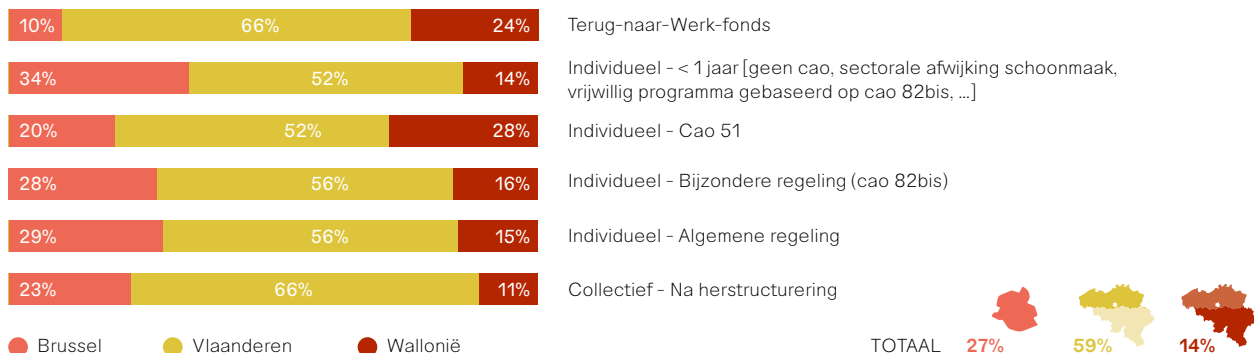
Kandidaten in outplacement volgens leeftijd en type outplacement



Kandidaten in outplacement volgens categorie en type outplacement



Outplacementbegeleidingen volgens regio en type outplacement



WELL- BEING

44

FEDERGON-SECTOREN

Onze Wellbeing-leden brengen expertise samen rond mentaal, fysiek en sociaal welzijn, werkbaar werk en duurzame inzetbaarheid in een arbeidsmarkt die structureel verandert. Ze vertalen wetenschappelijke en maatschappelijke inzichten en technologische trends naar concrete acties die welzijn versterken als strategische randvoorwaarde voor toekomstgericht HR-beleid.

Ze spelen ook een sleutelrol in de maatschappelijke uitdaging rond langdurige arbeidsongeschiktheid. In 2025 werd hun expertise sterker gepositioneerd als strategisch arbeidsmarktinstrument, waarbij zij het perspectief van louter herstel en individuele zorg naar preventie, vroegsignalering en structurele werkbaarheid.



Een belangrijke verwezenlijking voor Wellbeing in 2025 was de inhoudelijke herpositionering van welzijn als strategisch arbeidsmarktinstrument

Met een duidelijke focus op preventie en duurzame inzetbaarheid, met de versterking van het platform Wellbeing en met een vernieuwde coördinatie werd expliciet ingezet op het samenbrengen van van expertise rond preventie, welzijnsbeleid en leiderschap. In 2025 lag de nadruk niet op losse initiatieven, maar op het ontwikkelen van coherente en onderbouwde welzijnsaanpakken, ondersteund door wetenschappelijke

inzichten en praktijkervaringen. Via een inspiratiereeks werd welzijn nadrukkelijk geplaatst in het bredere debat over werkbaarheid, activering en productiviteit. Daarmee bevestigde Federgon in 2025 haar rol als referentie voor corporate wellbeing, en werd een stevige inhoudelijke basis gelegd voor toekomstgericht welzijnsbeleid binnen organisaties.



SHAPING
TOMORROW

4.

LOCAL VS GLOBAL:

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?*

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. 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.

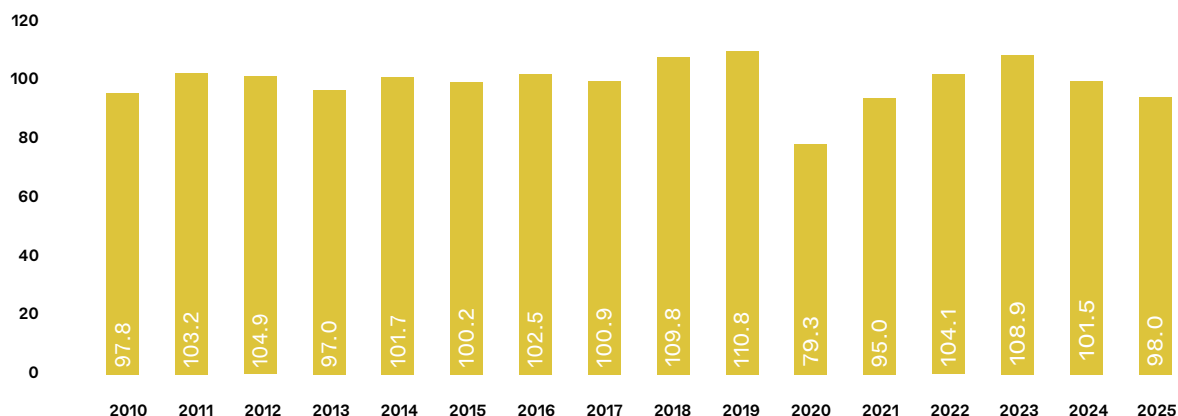
LEARN- ING & DE- VELOP- MENT

48

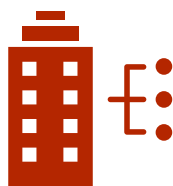
Learning & Development ondersteunt duurzame inzetbaarheid in een context van snelle skillsveroudering. Continu leren wordt een kernonderdeel van loopbanen én organisatiestrategieën.

Ondanks economische druk bleef de sector veerkrachtig, met een lichte daling van slechts 3,5% in een vertragende economie. De sector zette in op impact, eenvoud en effectiviteit in het opleidingsbeleid, met aandacht voor bij- en omscholing en toekomstvaardigheden.

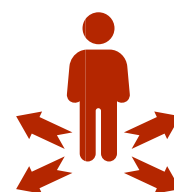
Index omzetverloop



De private opleidingsmarkt



39,3%
In-company



60,7%
Open

Federgon blijft het belang van een doordacht en gericht L&D beleid op de agenda plaatsen

Terwijl bedrijven en overheden geconfronteerd werden met besparingen en toenemende druk op opleidingsmiddelen, blijft Federgon het belang van een doordacht en gericht L&D-beleid nadrukkelijk op de agenda plaatsen. Via de werking van de L&D-commissie en gerichte kennisdeling werd de focus verlegd van volume naar impact, met aandacht voor doelgroepgericht opleiden, bij- en omscholing en het versterken van basiscompetenties.

In 2025 speelde Federgon bovendien een actieve rol in het debat rond hervormingen zoals het individueel opleidingsrecht en de Federal Learning Account, waarbij consequent werd gepleit voor meer eenvoud, flexibiliteit en effectiviteit. Zo wordt Learning & Development opnieuw gepositioneerd als een essentieel instrument om loopbanen toekomstbestendig te maken en bedrijven veerkrachtig te houden.

HR TECH

50

FEDERGON-SECTOREN

HR tech versterkt HR-processen via digitale oplossingen voor onder andere matching, learning, wellbeing en data-analyse. Voor Federgon is technologie een middel om kwaliteit, mensgerichtheid en effectiviteit te verhogen.

Door HR tech te verbinden met staffing en begeleiding draagt technologie bij aan total workforce management en toekomstgerichte loopbaanstrategieën.



Structurele samenwerking tussen HR tech-spelers en andere HR-dienstverlening

Met een succesvolle kick-off in het voorjaar en de eerste formele overlegmomenten later dat jaar werd in 2025 het fundament gelegd voor structurele samenwerking tussen HR tech-spelers en andere HR-dienstverleners. De focus lag expliciet op verbinding, kennisdeling en positionering, met aandacht voor innovatie rond artificiële intelligentie, data en digitale ondersteuning van HR-processen. Door HR tech niet als afzonderlijk eiland te benaderen, maar als een geïntegreerd

onderdeel van het bredere HR-ecosysteem, maakte Federgon in 2025 een strategische keuze. Het platform groeide uit tot een gezamenlijk referentiepunt waar technologie, mensgerichtheid en verantwoordelijkheid samenkomen en vormde zo de basis voor concrete acties en groei in de jaren die volgen.



5.

DUURZAAMHEID IS EEN BASIS- VOORWAARDE

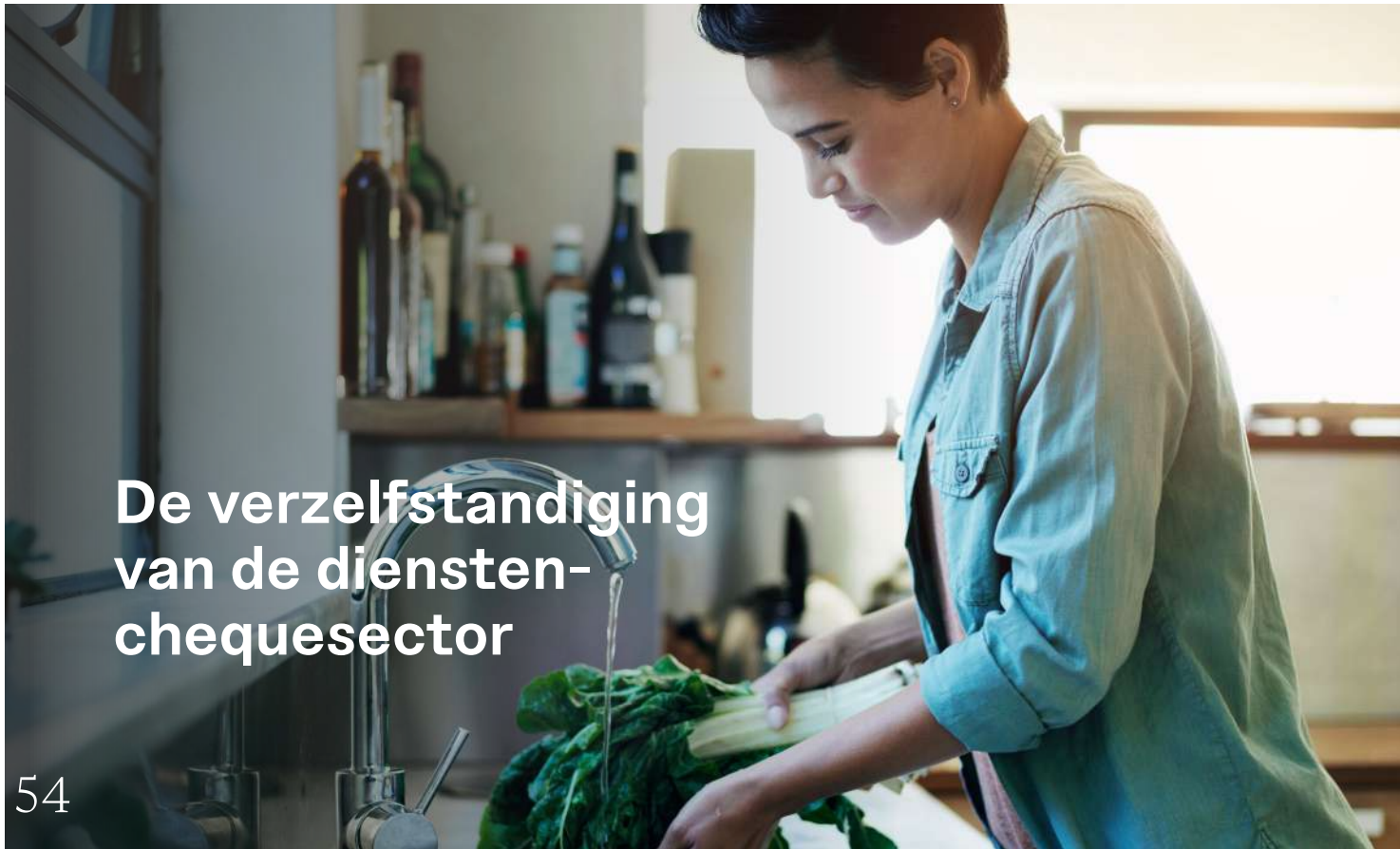


Duurzaamheid is ook sociaal. *Welzijn, inclusie, sterke onboarding en levensfasebewust werken bepalen mee of organisaties talent aantrekken én houden.*

Duurzaamheid is een absolute vereiste 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 rationele 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 is bovendien ook sociaal. 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.



De verzelfstandiging van de dienstenchequesector

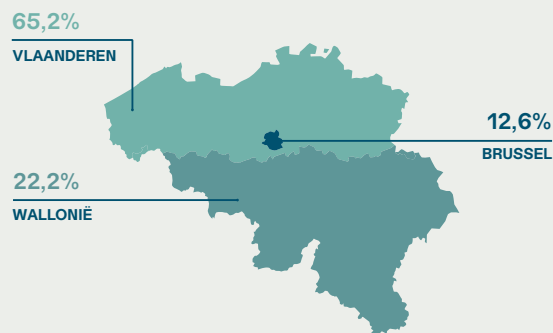
54

Federgon, het Netwerk voor Werk, is fier om mee aan de wieg te hebben gestaan van de dienstenchequesector. In 2004, net iets meer dan 20 jaar geleden, werd zij het in leven roepen met drie kerndoelstellingen: zwartwerk terugdringen, laagdrempelige jobs creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en de work life-balance van gebruikers verbeteren. Vandaag, na twee decennia, kan de sector met trots zeggen dat deze doelstellingen nog steeds ruimschoots gehaald worden. Meer dan 150.000 huishoudhulpers staan dagelijks klaar om de levenskwaliteit van meer dan 1 miljoen gezinnen in ons land te verbeteren.

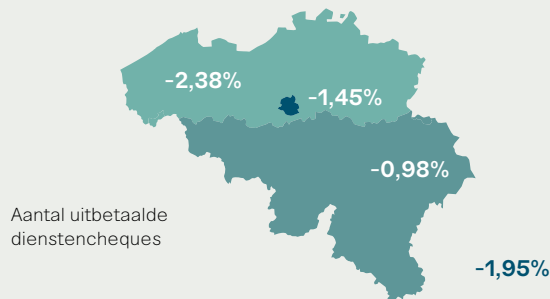
Vandaag is die sector uitgegroeid tot een volwassen sector die enkele van de grootste werkgevers telt van ons land. Sectorspecifieke uitdagingen, zoals de leefbaarheid van ondernemingen, een vergrijzende werknemersdemografie, de financiële afhankelijkheid van politieke organen en een sterke diversiteit in ondernemingen maken de sector in alle opzichten uniek en hebben geleid tot een grondige denkoefening over de toekomst van de sector. Het resultaat van deze oefening is de volledige verzelfstandiging van de dienstenchequesector in een nieuwe onafhankelijke federatie.

We wensen de nieuwe federatie, Domiva, alle succes met de verzelfstandigde vertegenwoordiging van deze belangrijke sector.

Regionale verdeling activiteit (volledige markt)

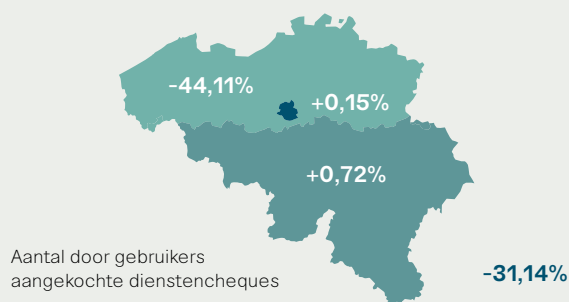


Evolutie (volledige markt)



Aantal uitbetaalde
dienstencheques

	2024	2025	Groei
België	129.536.615	127.007.180	-1,95%
Vlaanderen	84.764.507	82.748.831	-2,38%
Wallonië	28.510.985	28.232.201	-0,98%
Brussel	16.261.123	16.026.148	-1,45%



Aantal door gebruikers
aangekochte dienstencheques

	2024	2025	Groei
België	153.335.220	105.592.733	-31,14%
Vlaanderen	108.734.408	60.767.190	-44,11%
Wallonië	27.777.249	27.976.064	0,72%
Brussel	16.823.563	16.849.479	0,15%



OVER FED- ERGON

Academy

In 2025 kreeg de werking van de Federgon Academy extra betekenis tegen de achtergrond van de strategische toekomstverkenning die Federgon in Shaping Tomorrow doorliep. Die oefening maakt scherp duidelijk dat leren geen ondersteunende activiteit meer is, maar een cruciale voorwaarde om wendbaar te blijven in een arbeidsmarkt die structureel in beweging is. De Academy bevestigde zich niet alleen als opleidingsplatform, maar als een plek waar leden samen

reflecteren, anticiperen en vaardigheden ontwikkelen die ook morgen relevant blijven. Met praktijkgerichte opleidingen, gedragen door experts uit het veld, bleef de Federgon Academy in 2025 inzetten op het versterken van toekomstvaardigheden, kritisch denken en professionele maturiteit. De Academy kijkt met trots vooruit om de toekomst tegemoet te treden.

Deelnemers aan cursussen	2020	2021	2022	2023	2024	2025
UZA	2202	2313	3238	3339	2074	1862
ADV	187	686	518	607	404	244
DAP	90	204	177	189	240	163
RSS	45	32	77	47	75	27
OUT	61	83	30	36	65	53
Well-Being	13	20	9	0	0	0
Terug-naar-Werk					39	77
Webinars/infosessies	2021	1444	1427	495	576	1003
E-learning projectsourcing		141	429	0	265	44
Totaal	4619	4923	5905	4713	3738	3396

Evolutie van het totaal aantal cursisten aan de Federgon Academy

Raad van Beheer

Rika Coppens

House of HR
Voorzitter

Katty Scheerlinck

RGF Staffing Belgium
Uittredend Voorzitter
Voorzitter regionale commissie
Vlaanderen

Bernard Hullaert

Travant
Voorzitter regionale commissie
Brussel

Henri Lemaître

Proman Jobs
Voorzitter regionale commissie
Wallonië

Steven Cornand

BDO Advisory
Voorzitter sectorale commissie
Interim Management

Thierry Lescrauwaet

UQ
Voorzitter sectorale commissie
Learning & Development

Jens Van Mol

SBS Skill Builders
Voorzitter sectorale commissie
Guide-me

Charlot Van Ussel

Select Projects
Voorzitter sectorale commissie
Projectsourcing

Patrick Van Lijsebetten

Winsearch
Voorzitter sectorale commissie
Recruitment, Search & Selection

Jan Dekeyser

Adecco
Voorzitter sectorale commissie
Uitzendarbeid

Frank Vervaeke

Cross International

Annic Bosmans

Randstad Group Belgium

Sophie Vanderputten

Casting Recruitment

Anna Smets

Workplace Options Belgium



Community

2025 vormde een het laatste jaar van onze bestuursperiode, wat het einde betekent voor de bestuursraden die de voorbije jaren richting, samenhang en daadkracht gaven aan Federgon en haar sectoren. De Algemene Vergadering was dan ook een sterk startpunt voor onze nieuwe bestuursraden. De resultaten van de Shaping Tomorrow-oefening vormen meteen een sterk fundament om de nieuwe bestuurscyclus op te starten.

Daarmee is de fakkel doorgegeven aan teams die met frisse blik en hernieuwd engagement het werk verderzetten. Ook onze nieuwe voorzitter, Rika Coppens, kijkt

met goesting en vertrouwen vooruit naar de komende drie jaren. We mogen heel wat nieuwe gezichten verwelkomen om de volgende jaren mee aan het roer te staan van de private HR-dienstverlening en om samen de uitdagingen op de arbeidsmarkt aan te pakken!

Tegelijk nemen we graag de tijd om de uittreedende bestuursraden uitdrukkelijk te bedanken. Hun inzet, expertise en betrokkenheid zijn van onmisbare waarde geweest voor de ontwikkeling van onze sectoren en voor de rol die Federgon vandaag opneemt als netwerk voor werk. We wensen de nieuwe bestuursraden veel succes bij het opnemen van hun mandaat en kijken ernaar uit om samen met hen verder te bouwen aan een sterke, verbonden en toekomstgerichte Federgon community.



RAND- ORGANI- SATIES IN DE KIJKER

60

Route 55

De Belgische arbeidsmarkt kampt met een blijvende spanning tussen vraag en aanbod. Terwijl bedrijven moeilijk talent vinden, blijft een deel van het potentieel onderbenut. Dat geldt in het bijzonder voor 55 plussers. Alle onderzoek toont aan dat zij meer drempels ervaren op de weg naar werk. Professionals met jaren aan ervaring worden niet naar waarde geschat of hebben met vooroordelen te kampen. Met Route 55 bracht Travi daar verandering in.

Route 55 vertrekt vanuit een duidelijke ambitie: 55 plussers helpen om opnieuw hun weg te vinden naar werk via de uitzendsector, en tegelijk de sector versterken in haar ondersteuning voor deze doelgroep. Het project combineert daarom gerichte acties voor werkzoekenden met ondersteuning voor uitzendconsulenten.

Voor kandidaten organiseert Travi workshops waarin zij werken aan hun positie op de arbeidsmarkt vandaag. Ze scherpen hun sollicitatievaardigheden aan, leren hun ervaring opnieuw benoemen en krijgen inzicht in hoe ze met vooroordelen kunnen omgaan. Die voorbereiding wordt gevolgd door jobdates, waar directe contacten ontstaan met uitzendconsulenten en concrete jobkansen zichtbaar worden.

Parallel investeren ze in de sector zelf. Via opleidingen geven we uitzendconsulenten praktische handvaten om 55 plussers beter te bereiken en begeleiden. Daarbij vertrekt Travi vanuit het inzicht dat deze doelgroep divers is en een aanpak op maat vraagt.

**Soms heb je
liever iemand
met wat extra
meters op de teller.**



55+ en zin om mee te draaien?

Travi helpt je op weg

travi
VORMT TOEGANG. SAMEN WERKT.

Ook communicatie speelt een sleutelrol. Met de Route 55 campagne staat ervaring als troef centraal om zo het beeld rond uitzendarbeid bij te stellen. Zo worden 55 plussers gestimuleerd om de stap naar werk te zetten en ondersteunen we uitzendkantoren om zich expliciet open te stellen voor deze doelgroep. Route 55 toont dat activering meer vraagt dan vacatures alleen. Het gaat om vertrouwen herstellen, drempels verlagen en waarde zichtbaar maken. Door ervaring opnieuw in beweging te brengen, creëert Travi kansen voor mensen én voor bedrijven. Precies daar ligt de rol van de uitzendsector als motor van een inclusieve en dynamische arbeidsmarkt. Na het overweldigende succes, zowel bij uitzendconsulenten als bij uitzendkrachten, is Travi tevreden aan te kondigen dat ze het project Route 55 ook in 2026 zal voortzetten op eigen kracht, ondanks het wegvallen van financiële ondersteuning van de Vlaamse Regering.



KERN- CIJFERS IN EEN HANDIG OVER- ZICHT



2025	Omzet in EUR	Vaste Medewerkers	Kerncijfers	Aantal leden ⁽¹⁾
Uitzendarbeid	7.143 miljoen (+2,8%)	10.729	• 218 miljoen gepresteerde uren (+0,2%) • 740.216 unieke uitzendkrachten • 474.099 reguliere uitzendkrachten* • 302.832 jobstudenten	242
Learning & Development	54,8 miljoen (-3,46%)			117
Outplacement	54,5 miljoen ¹ (+4,29%)		• 16.871 begeleidingen (+2,2%) • Globale plaatsingsgraad 62,0% • 64,8% begeleidingen na individueel ontslag • 35,2% na collectief ontslag	74
Diensten aan particulieren	3.688 miljoen ¹		• 127,0 miljoen gepresteerde uren (-2,0%) • 142.729 huishoudhulpen (Q2 2025)	144
Interim Management	161,0 miljoen (-12,04%)		• Gemiddeld 1.050 lopende opdrachten	106
Projectsourcing	991 miljoen (-2,1%)		• 13,6 miljoen gefactureerde uren	190
Recruitment, Search & Selection	215,1 miljoen (-4,0%)		• 11.476 geplaatste kandidaten • 37,5% van de omzet gerealiseerd in assessment, HR consultancy en coaching	303

⁽¹⁾ Op 31/12/2025

^(*) inclusief flexi-job via uitzendkantoor

De resultaten hebben uitsluitend betrekking op de activiteiten van de leden van Federgon.

Voor uitzendarbeid en diensten aan particulieren daarentegen, gaat het over de cijfers van de volledige sector. In uitzendarbeid bedraagt de representativiteitsgraad van Federgon 98%.

