

Mpiris

Informing policy choices  
through innovative social science research

JODEC Consult



**AirCargo**Belgium

# LUCHTVRACHT HOGEROP

Air Cargo Belgium  
i.s.m. Mpiris bvba en JODEC Consult

JANUARI 2019

Luchtvracht Hogerop is een project van Air Cargo Belgium en werd gefinancierd door het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse overheid.



**Air Cargo Belgium (ACB)** is de clusterorganisatie van de Vlaamse luchtvaartindustrie. ACB streeft ernaar om van de Vlaamse vrachtluchthavens, waaronder BRUcargo, het meest aantrekkelijke, efficiënte, innovatieve en succesvolle logistieke platform te maken. ACB bestaat sinds april 2016 en is sinds september 2017 door de Vlaamse overheid erkend als Innovatief Bedrijfsnetwerk. ACB telt meer dan 100 leden en vertegenwoordigt meer dan 90% van de luchthavengebonden-activiteiten uit de hele luchtvrachtlogistiek-ketting.

Air Cargo Belgium trad op als de promotor van de competentieprognose.

[www.aircargobelgium.be](http://www.aircargobelgium.be)

**Mpiris bvba** is een start-up die overheden en organisaties wil helpen goede beslissingen te nemen. Daartoe verricht Mpiris sociaal-wetenschappelijk onderzoek dat opdrachtgevers de inzichten levert die hen toelaten hun beleid te bepalen of bij te sturen. Mpiris benut de traditionele onderzoeksmethodes uit de sociale wetenschappen zoals interviews, enquêtes en observaties, maar wil zich voornamelijk profileren door innovatieve technieken te benutten om data te verzamelen en te verwerken.

De beleidsmatige expertisevelden van Mpiris zijn onderwijs, arbeidsmarkt, competenties en sociaal beleid.

Mpiris stond samen met JODEC Consult in voor de uitvoering van de competentieprognose voor de luchtvracht.

[www.mpiris.be](http://www.mpiris.be)

**JODEC Consult** is een éénmanszaak, opgericht door zaakvoerder Johan Decock (voormalig HR- en Operations-manager binnen de afhandelingssector).

JODEC Consult is voornamelijk gespecialiseerd in logistieke en luchthavengerelateerde HR-projecten, met focus op opleiding, rekrutering, tewerkstelling en ondersteuning van organisaties (met onder meer uitwerking van trajecten, behoefteanalyses, uitbouw structuren ...).

JODEC Consult stond samen met Mpiris in voor de uitvoering van de competentieprognose voor de luchtvracht.

ESF - SCOPE oproep 403. Luchtvracht Hogerop kreeg vorm binnen de ESF oproep SCOPE – Strategische competentieprognoses voor erkende organisaties en liep van 1 november 2017 tot 31 oktober 2018.



Luchtvracht Hogerop is een project dat gefinancierd wordt door het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse overheid.

## Inhoud

1. Inleiding .....	3
2. Aanpak .....	4
3. Rapportering vooronderzoek .....	6
3.1. Sectorafbakening .....	6
3.2. Subsectoren .....	6
3.3. Economisch belang .....	6
3.4. Tewerkstelling .....	9
3.5. Meerwaardeketen en processen .....	10
3.6. Belangrijkste actuele competenties .....	13
3.7. Trends .....	14
3.8. Businessscenario's .....	22
3.9. Voorziene impact van deze trends op competenties .....	24
3.10. Vergelijking met resultaten competentie-onderzoek haven Antwerpen .....	26
3.11. Samenvattend .....	27
3.12. Resultaten ACB-workshop bedrijven / onderwijs – maart 2017 .....	29
3.13. Verdere afbakening van de focus .....	31
4. Detaillerende fase .....	32
4.1. Overzicht meest invloedrijke businessscenario's .....	32
4.2. Krachtlijnen competentieprognose – knelpunten .....	34
4.3. Fiches en draaitabel .....	35
4.4. Overzicht opleidingsaanbod .....	36
5. Besluitvorming .....	37
5.1. Actieplan .....	37
5.2. Engagementsverklaringen .....	45
5.3. Gemotiveerd advies .....	45
Bijlage 1: Literatuurlijst .....	46
Bijlage 2: Bezochte bedrijven en gesprekspartners vooronderzoek .....	47
Bijlage 3: Bezochte bedrijven detaillierende fase .....	48
Bijlage 4: Samenstelling stuurgroep/het adviescomité .....	49
Bijlage 5: Deelnemerslijst workshop maart 2017 .....	51
Bijlage 6: Agenda workshop maart 2017 .....	53
Bijlage 7: Competentielijsten detaillierende interviews .....	54

# 1. Inleiding

Met deze competentieprognose wil Air Cargo Belgium (ACB) de luchtvrachtsector voorbereiden op nieuwe competentieverwachtingen. Zeker in tijden van digitalisering, automatisering en krapte op de arbeidsmarkt is actie immers vereist om mismatches die de groei van onze bedrijven remmen, te vermijden. Daarom lanceerde ACB het SCOPE project 'Luchtvracht Hogerop'.

De concrete doelstellingen van het project waren de volgende:

- Detaillering van de te verwachten competentieverschuivingen voor drie processen;
- Inventarisatie van de beschikbare opleidingen binnen de sector voor nieuwe of toekomstige werknemers;
- Actieplan om te anticiperen op competentiemismatches/knelpunten die dreigen te ontstaan;
- Engagements van stakeholders om met het actieplan aan de slag te gaan.

De financiering van het project gebeurde vanuit het Europees Sociaal Fonds (ESF) en de Vlaamse overheid.



Luchtvracht Hogerop is een project dat gefinancierd wordt door het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse overheid.

## 2. Aanpak

Een competentieprognose is een praktijkgericht onderzoek om de toekomstige competentienoden in een sector of meerwaardeketen in kaart te brengen. Dit gebeurt door samen met de sector vooruit te kijken naar de profielen die over 10 jaar nodig zullen zijn. Met deze informatie kunnen organisaties, beleidsmakers en career owners beter anticiperen op eventuele knelpunten die dreigen. Als integraal deel van dit project werd dan ook een actieplan uitgewerkt om ervoor te zorgen dat de juiste profielen op de arbeidsmarkt beschikbaar zullen zijn.

Het onderzoek verliep in drie stappen: vooronderzoek, analyse/bedrijfsbezoeken en besluitvorming. Het project liep van november 2017 tot en met oktober 2018. In Figuur 1 is de planning van het onderzoek weergegeven.

Figuur 1: projectplanning van de competentieprognose

	Nov	Dec	Jan	Feb	Maa	Apr	Mei	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt
Vooronderzoek												
Analyse/bedrijfsbezoeken												
Besluitvorming												

Tijdens het **vooronderzoek** gebeurde een algemene analyse van de sector en van de aanwezige trends. Enerzijds werd hiervoor gesteund op een workshop die in de schoot van ACB nog voor de start van dit project plaats vond, anderzijds op literatuurstudie en tot slot op bedrijfsbezoeken (N=5) en face-to-face interviews met sectorexperts (N=6). Een overzicht van de bezochte bedrijven en de interviewees is opgenomen in Bijlage 2. Als sluitstuk van het vooronderzoek werd de focus voor de eigenlijke competentieprognose verder afgebakend. Er werden drie processen gekozen waarop verder zou ingezoomd worden. Het vooronderzoek vond plaats van november 2017 tot februari 2018.

De tweede stap is de **analysestap met bedrijfsbezoeken**. In deze fase werden in detail de toekomstige competentieverwachtingen onderzocht en beschreven. Dit gebeurde door middel van achttien gestructureerde face-to-face interviews. De gesprekspartners waren personen binnen ondernemingen die pionieren of in elk geval toekomstgericht bezig zijn. Ze hadden een zicht op de strategische koers van het bedrijf en tegelijk een goed beeld van de concrete competentieverwachtingen ten aanzien van de medewerkers. Aan de hand van een competentielijst werd de impact van verschillende businessscenario's op gestructureerde wijze bevraagd voor drie processen. In Bijlage 3 is een overzicht opgenomen van de bezochte bedrijven per proces. De interviews vonden plaats tussen 3 april en 18 oktober 2018.

Naast de beschrijving van de competentieveranderingen werd het **opleidingsaanbod** voor de luchtvrachtsector geïnventariseerd. Dit gebeurde via deskresearch waarbij er werd toegespitst op opleidingen aangeboden door publieke onderwijs- en opleidingsverstrekkers in Vlaanderen en Brussel.

Tot slot werd in de derde en laatste stap een **actieplan** opgesteld. Dit lijst initiatieven op waartoe stakeholders zich engageren om te anticiperen op knelpunten die via de competentieprognose gedetecteerd werden.

Gedurende de volledige looptijd van het project werd het onderzoek gevolgd en begeleid door een stuurgroep/adviescomité. Oorspronkelijk was het de bedoeling het traject te laten opvolgen door twee afzonderlijke vergaderingen: een stuurgroep met daarin alle actoren die rechtstreeks betrokken zouden zijn bij het uitwerken en het opvolgen van het actieplan en een adviescomité waarin de sociale

partners en de beleidsvertegenwoordigers zetelden. Op vraag van het adviescomité werden beide vergaderingen echter gegroepeerd vanaf de tweede bijeenkomst. Op de bijeenkomsten werd het uitgevoerde werk telkens gerapporteerd en werd vooruitgeblikt naar de komende projectstap. De stuurgroep/het adviescomité stuurde waar nodig de resultaten of de aanpak bij en valideerde finaal het geleverde werk. De stuurgroep/het adviescomité speelde tevens een belangrijke rol in het vertalen van de prognoseresultaten in knelpunten en ideeën voor acties via een daartoe ingerichte workshopvergadering. Deze stuurgroep/het adviescomité bestond uit diverse stakeholders waaronder de opdrachtgever, opleidings- en onderwijsverstrekkers, de sociale partners, beleidsvertegenwoordigers en een aantal bedrijven uit de cluster. In Bijlage 4 wordt een overzicht gegeven van de oorspronkelijke samenstelling van de stuurgroep (op basis van de engagementen verzameld voor de projectaanvraag) en van de data waarop de vergadering samen kwam.



Luchtvracht Hogerop is een project dat gefinancierd wordt door het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse overheid.

### 3. Rapportering vooronderzoek

De rapportering van het vooronderzoek rapporteert op geïntegreerde manier alle bevindingen die via zowel de voorafgaande workshop, de deskresearch, de bedrijfsbezoeken en de face-to-face interviews werden gedaan.

#### 3.1. Sectorafbakening

- Vervoer en logistiek m.b.t. luchtvracht
- Werknemers en werkgevers behoren grotendeels tot PC226 voor bedienden en tot PC 140 en 140.04 voor arbeiders
- In Vlaanderen concentreren de betrokken bedrijven zich rond de luchthavens van Zaventem (Brucargo) en Oostende

#### 3.2. Subsectoren

We onderkennen volgende subsectoren in de luchtvrachtketen:

- (Baan-)Transport: hierop zullen we in deze studie niet verder ingaan omdat dit in andere projecten reeds aan bod komt (VIL )
- Forwarders / Expeditie: organiseert en coördineert het luchtvrachttransport en verzorgt ook de douanedocumenten
- Grondafhandeling vliegtuigen + Cargo-handling: de activiteiten die een handler (Swissport, Aviapartner, WFS ...) uitvoert in opdracht van luchtvaartmaatschappijen (oa check-in, laden/lossen, cleaning, vrachtafhandeling, ..)
- GSA (General Sales Agents): verkoopt vrachtruimte in naam van een luchtvaartmaatschappij
- Luchtvaartmaatschappijen
- Integrator; een bedrijf dat de hele logistieke luchtvrachtketen in eigen beheer heeft (bv. DHL)

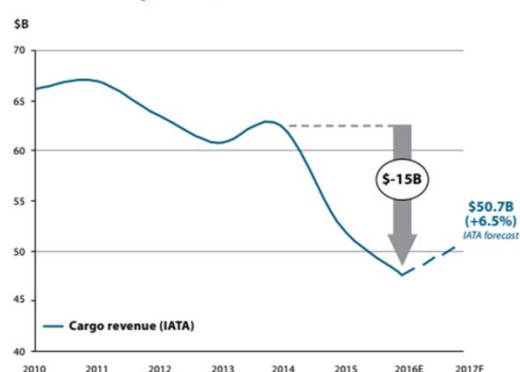
#### 3.3. Economisch belang

Uit studies van IATA en Seabury Consulting blijkt dat luchtvracht globaal na enkele moeilijke jaren terug aan een heropleving bezig is.

China is hierbij de belangrijkste groeimotor. Globaal kennen de eerste 8 maanden van 2017 een groei van 11%.

De discrepantie tussen vraag en aanbod van vrachtcapaciteit raakt terug in evenwicht.

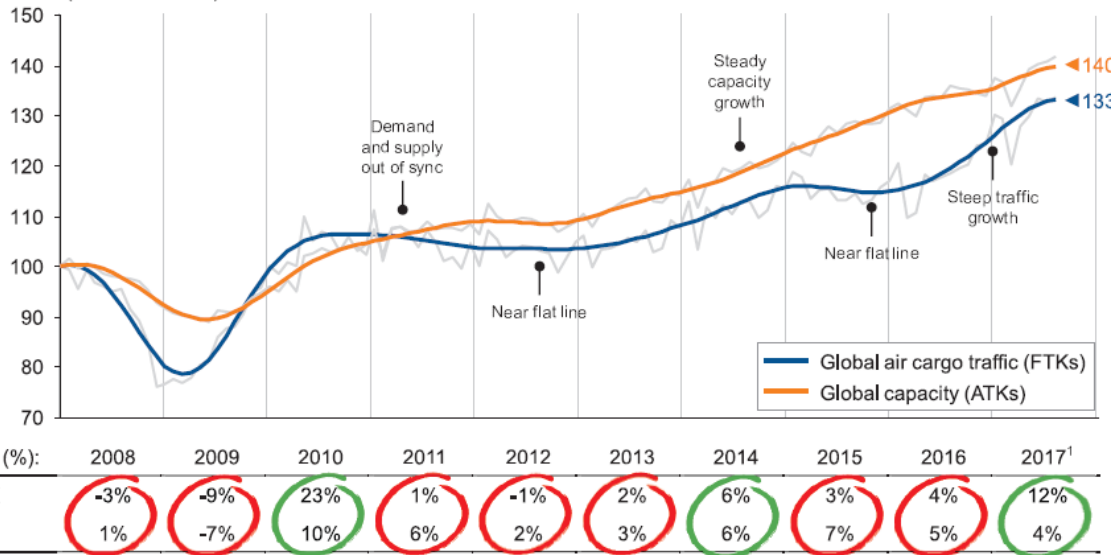
Chart 2: Airlines' cargo revenues, 2010-2017F



Sources: IATA Revenue Forecast; IATA Monthly Statistics; Seabury Consulting Analysis

## Global air cargo traffic (FTK) and supply (ATK), 2008 – July 2017

Index (Jan 2008 = 100)



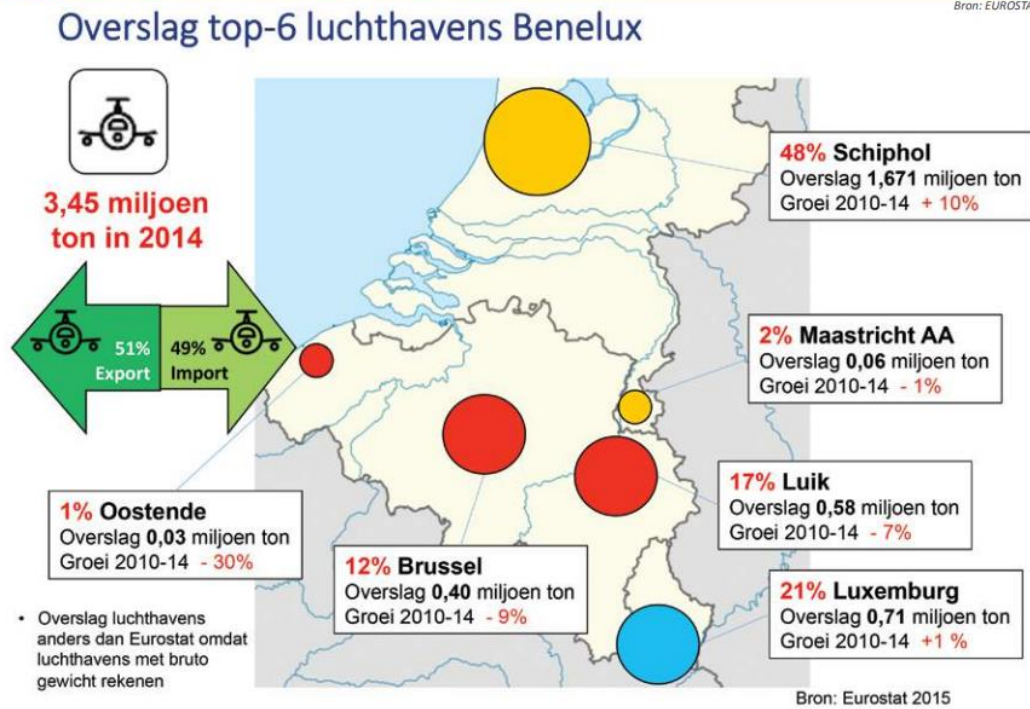
EABURY  
RESULTS

1) Year-to-date, actuals until July 2017; International traffic, seasonality adjusted.  
Source: IATA Monthly Statistics; Seabury Consulting analysis (September 2017)

Uit een studie van de Nationale Bank over het economisch belang van de Belgische luchthavens en de SCOPE studie 2016 van de Benelux-unie leren we het volgende:

- Voor wat het vrachtverkeer betreft, moet Brussel nog steeds Luik laten voorgaan, dat 56% van het volledige Belgische cargoverkeer voor zijn rekening neemt. In 2016 bekleedden Luik en Brussel respectievelijk de 8e en de 10e plaats op de ranglijst van de Europese vrachtluchthavens.
- De negatieve trend in de periode 2010-2014 voor de Belgische luchthavens (zie onderstaande figuur) is intussen omgebogen, maar we blijven het minder goed doen dan de ons omliggende luchthavens (Frankfurt, Londen, Amsterdam, Parijs).
- De toename van de totale toegevoegde waarde tijdens de periode 2013-2015 wordt in grote mate gedragen door Brussel, waar de groei over de twee beschouwde jaren opliep tot maar liefst 25,9%.
- De tragische gebeurtenissen in maart 2016 hebben ontegensprekelijk een impact gehad op de meeste luchthavens. Sinds eind 2016 hebben zowel het vracht- als het passagiersvervoer zich echter reeds volledig hersteld. Voor de luchthaven van Oostende blijven we echter een dalende trend optekenen.
- De groei van de Belgische luchtvaarttrafiek vertaalt zich in een positieve evolutie van de toegevoegde waarde van de luchtvaartsector. Zowel de directe als de indirecte effecten stijgen met 15 à 16% in twee jaar tijd. Dit groeiritme ligt ver boven dat van de nationale economie tijdens deze periode. Het leidt tot een totale toegevoegde waarde van 6 miljard € in 2015 ofwel 1,5% van het Belgische bbp. De directe effecten worden voornamelijk versterkt door de luchtvaartcluster die 75% van de toegevoegde waarde genereert. De drie grootste sectoren in deze cluster, zijnde luchtvaartnijverheid, luchtvervoer en luchthavenuitbaters, droegen het meest bij tot de groei waardoor ze aan belang wonnen. De andere luchthavengebonden activiteiten tonen eveneens een gunstige trend, zij het in beperktere mate. Ook hier leveren de grootste sectoren, i.c. vrachtbehandeling en opslag, en koerier- en postdiensten, de belangrijkste bijdrage.
- De omvang van het luchtvrachtvervoer wordt verwacht tussen 2012 en 2030 met 42,8% toenemen. Dit komt neer op een gemiddelde jaarlijkse groeivoet van 2,0%.





- De recente transfer van cargovluchten van Schiphol naar Zaventem is slechts een tijdelijk fenomeen, totdat de congestie-problemen in Schiphol zijn opgelost. De Belgische geluidsproblematiek blijft een gevaar voor de verdere ontwikkeling van het vrachtverkeer in Zaventem.

### 3.4. Tewerkstelling

De totale werkgelegenheid op de Belgische luchthavens gaat er, op basis van de analyse van de Nationale Bank, net zoals de totale toegevoegde waarde, op vooruit, met Luik en Brussel op kop. Voor de luchthaven van Oostende tekenen we wel een dalende trend op. In totaal stelde de branche 62 528 VTEs tewerk in 2015. Dit cijfer vertegenwoordigt 1,5 % van de Belgische binnenlandse werkgelegenheid. In tegenstelling tot bij de toegevoegde waarde, werd de grootste vooruitgang in tewerkstelling genoteerd in de bedrijfstak 'andere luchthavengebonden activiteiten'.

**TABLE 7 AIR TRANSPORT CLUSTER AND AIRPORT ACTIVITIES: EMPLOYMENT FROM 2013 TO 2015** (in FTEs)

Cluster and sector	2013	2014	2015	Share in 2015 (in %)	Change from 2014 to 2015 (in %)	Change from 2013 to 2015 (in %)	Annual average change from 2013 to 2015 (in %)
<b>Air Transport Cluster</b>	<b>20 445</b>	<b>20 503</b>	<b>20 704</b>	<b>62.4</b>	<b>1.0</b>	<b>1.3</b>	<b>0.6</b>
Air transport	5 037	4 967	5 183	15.6	4.4	2.9	1.4
Travel agencies and tour operators	4 530	4 521	4 470	13.5	-1.1	-1.3	-0.7
Airport operator	1 577	1 566	1 591	4.8	1.6	0.9	0.4
Airport handling	2 212	2 264	2 108	6.4	-6.9	-4.7	-2.4
Building and repairing of aircraft	5 855	6 006	6 173	18.6	2.8	5.4	2.7
Other air transport supporting activities	1 235	1 178	1 179	3.6	0.1	-4.5	-2.3
<b>Other airport-related activities</b>	<b>11 516</b>	<b>11 967</b>	<b>12 475</b>	<b>37.6</b>	<b>4.3</b>	<b>8.3</b>	<b>4.1</b>
Passenger transport over land	407	418	434	1.3	3.8	6.6	3.3
Freight transport over land	226	218	220	0.7	0.9	-2.7	-1.3
Cargo handling and storage	2 041	2 252	2 471	7.5	9.7	21.1	10.0
Courier and post activities	2 988	3 045	3 097	9.3	1.7	3.7	1.8
Security and industrial cleaning	1 538	1 617	1 782	5.4	10.2	15.9	7.6
Trade	596	619	640	1.9	3.4	7.4	3.6
Hotels, restaurants and catering	1 362	1 388	1 363	4.1	-1.8	0.1	0.0
Other services	385	417	435	1.3	4.3	13.0	6.3
Other industries	233	234	271	0.8	15.8	16.3	7.9
Public services	1 739	1 760	1 764	5.3	0.2	1.4	0.7
Direct Effects	31 961	32 469	33 179	100.0	2.2	3.8	1.9
Indirect Effects*	27 633	28 251	29 349	(88.5)	3.9	6.2	3.1
<b>Total</b>	<b>59 594</b>	<b>60 720</b>	<b>62 528</b>	<b>(188.5)</b>	<b>3.0</b>	<b>4.9</b>	<b>2.4</b>

Source: NAI; NBB (Central Balance Sheet Office, own calculations).

\* Indirect employment includes employees and self-employed persons, while direct employment mainly relates to employees.

Uit de cijfers van Brussels Airport voor 2016 blijkt dat er vorig jaar 495.000 ton cargo werd vervoerd. Voor de tewerkstelling wordt algemeen de formule gehanteerd dat 100.000 ton vracht 1.000 directe en 2.000 indirecte jobs genereert. Dit betekent dus voor Zaventem een tewerkstelling in de luchtvrachtsectors van 4.950 directe jobs en 9.900 indirecte jobs. Bussels Airport House voorziet in 2018 een uitgebreid arbeidsmarktonderzoek maar we kunnen nu reeds stellen dat door de verwachte groei enerzijds en de vergrijzing anderzijds de krapte op de arbeidsmarkt op korte termijn nog zal toenemen.

### 3.5. Meerwaardeketen en processen

Onderstaand schema geeft een overzicht van de traditionele processen binnen luchtvracht (al dan niet geïntegreerd).

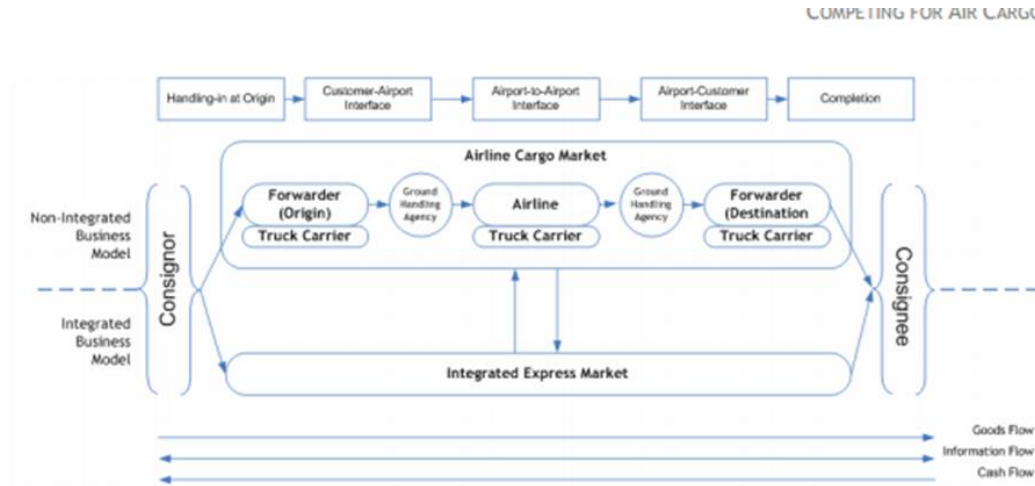


FIGURE 2.4: AIR CARGO INDUSTRY AND BUSINESS MODELS  
Source: based on Hamoen, 1997 and Hamlin, 2004

## Overzicht waardeketen en processen o.b.v. verschillende bronnen

	Transporteur	Forwarder	Handling agent	Airline	Handling agent	Forwarder
Ingaande logistiek	pick-up goederen	opslag goederen (beperkte tijd)	Acceptatie : controle goederen + documenten (aantal, gewicht, verpakking, boeking, certificaten, ...)	Bookings / Laden vracht op vliegtuig	Lossen vracht van vliegtuig	Pick-up goederen bij afhandelaar
Operaties	Baanvervoer : vervoer goederen van afzender naar magazijn forwarder	Beste transportoplossing zoeken + voorbereiding verzending : goederen + documenten, boeking transport	Klaarmaken zending voor luchttransport (laden kar, container, opbouw pallet, ...) + opmaak admin / info voor douane, luchtvaartmaatschappij, forwarder )	Luchttransport cargo ; on time, veilig, snel . Snelheid blijft belangrijkste meerwaarde.	Controleren vracht + stockage	Dedouanering / Opslag /
	Truck ter vervanging van vliegtuig voor korte afstanden	Coördinator / Regisseur van het proces. Beste transportoplossing zoeken (prijs/kwaliteit/modus)	Opslag goederen (beperkte tijd), inclusief speciale infrastructuur voor bederfbare goederen, gevarengoed, levende dieren, pharma, ...	Belangrijk deel vrachtvervoer via passagiersvluchten	Import-admin info aan douane, carrier, forwarder, ...	
Uitgaande logistiek	Aanlevering bij forwarder	Aanlevering goederen + documenten bij afhandelaar	Laden vracht op vliegtuig + assistentie bij vertrek (enkel met tarmac-licentie)	Vracht tijdig op luchthaven bestemming	Uitgifte goederen aan forwarder	Goederen klaar voor transport naar klant
Marketing en Verkoop		Onafhankelijkheid (zoekt beste oplossing), Specialisaties, nichemarkten,	Vrachtafhandeling = apart contract maar combinatie met passagiersafhandeling kan troef zijn.	Verkoop en opvolging kan ook door een GSA		24/7 delivery
		Uitbreiding diensten : transport, warehousing, verpakking, ...	Klant = airline / (forwarder) : beperkte markt - alle actoren kennen mekaar. Markt vooral cost-driven / kleine marges	Traffic rights / slots / vluchttijden, capaciteit,, concurrentie op routes, ..		Eigen transport
Service	24 / 7 -service	Kennis veranderende (douane-) wetgeving	Loadcontrol, pushback, de-icing, kennis regelgeving, advies speciale vracht (dgr, avi, ..).	Transitmogelijkheden, hubs,	Opslag speciale vracht (frigo, zoo, ...)	Opvolging zendingen / communicatie klant
	uitbreiding naar bijkomende logistiek		On time performance, bijdrage in safety en security .	Kwaliteitscontrole (audits handling agent, SLA's, ...)	Tracing ;	
		Verpakking (slimme verpakkingen)	Ter beschikkingstelling infrastructuur voor airlines en forwarders	Grote laadcapaciteit		
		Niche-markt : vb Adelantex voor speciale vracht / speciale infrastructuur	Tarmac-access = meerwaarde (beperking aantal tussenpartijen)			

Infrastructuur		Warehousing voor klant (ref VIL?)	Warehouse-ruimte voor forwarder of airline			
HR	Planning / dispatch		Planning, dispatch, coördinatie lading,	Planning, dispatch		
	Aantrekken chauffeurs (ref socialedumping)					
Technologie	Zie verder bij "trends"					
Inwisselbaarheid andere sectoren	Vele functies kunnen binnen de sector geïntegreerd worden (integrators, uitbreiding dienstverlening, ...) maar ook door andere partijen en sectoren via digitalisering (apps, digitale platformen,...). Concurrentie andere transport-modi + "disruptors" zoals Amazon, Uber					

### 3.6. Belangrijkste actuele competenties

Info uit vacatures, sectorprofielen, beroepskwalificatiedossiers

	Taken	Kennis	Andere competenties
Forwarder	Opvolging dossiers, bookings, klantencontact. Efficiënte en kwalitatieve dienstverlening	Nl/Fr / Eng Bachelorniveau of ervaring / PC-vaardigheden	gedreven, leergierig, zin voor verantwoordelijkheid, flexibel, klantvriendelijk, vlotte communicatie, teamspeler, pro-actief, resultaatgericht
	Customer Service	Nl/Fr/Eng Humaniora of +	Communicatief, commercieel, klantgericht, enthousiast, oplossingsgericht, snel en correct
	Customs officer - import/export-administratie	Bachelor / MS Office / NI + Fr	Organisatietalent, flexibel en kan accuraat werken
Handler	Administratie	Kennis douane / reglementering (ook voor speciale vracht). PC-kennis/ NL-Eng	Samenwerken, stressbestendig, snel en correct kunnen werken
	Supervisor Ramp	Kennis operaties / NL-Eng /	Organisator, communicatief, goede voorbeeld, diplomatisch, tactvol, initiatief procesverbeteringen, motivator, flexibel, stressbestendig
	Planning & coördinatie (vacatures + voorbeeldfunctie pc226)	A2 logistiek / administratie NI/Fr/Eng / MS Office	stipt, nauwkeurig, problemsolver, pro-actief, communicatief, sociaal, analytisch, kostenbewust,
	Laden/lossen (BKD ramp handler)	Niveau 2 / kunnen tellen / (NL)	Werken in teamverband/ oog voor kwaliteit, veiligheid, milieu/ communiceren (uitwisselen info) / efficiënt gebruik arbeidsmiddelen en tijd / flexibel aanpassen aan veranderingen /
Airline / GSA	Data-analyse - opmaak dashboards voor ops mgt /	Bachelor / ervaring fin of tech analyses / Eng-Nl-Fr / IT-kennis /	Analystische skills
	Ops / inside sales	Relevante werkervaring / Office / Talen	gedreven, flexibel, klantvriendelijk, teamplayer, verantwoordelijkheid,
Algemeen	Dispatching / planning	Planningsystemen, IT-software, kennis activiteiten, NL/(Fr/Eng), transportreglementering,	Communicatief, Planning & organisatie, pro-actief, problemsolving, kwaliteits- en kostenbewust, zelfstandig kunnen werken, verantwoordelijkheid opnemen , veelheid gegevens kunnen opvolgen,

### 3.7. Trends

De primaire drivers voor evoluties in de processen in de luchtvracht zijn exogene trends en evoluties. In het vooronderzoek werden ze, op basis van deskresearch, bedrijfsbezoeken en interviews afgebakend en geordend volgens zes verschillende domeinen. Om de relevantie van de trends te duiden, wordt voor de belangrijkste trends ook de impact op de luchtvrachtactiviteiten geschetst. Deze beschrijving vormt in de gevallen de link met de business-scenario's die onder punt 3.8. opgelijst worden.

#### Economie

##### E-commerce

- E-commerce is een belangrijke groeimotor die de sector ook grondig zal veranderen
- Klanten worden steeds veeleisender mbt snelheid (next day deliver), betrouwbaarheid, opvolging (tracking) en service (retourpolicy,...)
- Dit heeft zijn impact op strategie van betrokken bedrijven ;
  - Winst komt niet meer uit verkoop maar uit kostbeheersing en service.
  - Dit betekent investeren in slimme opvolg- en storage systemen. Er wordt niet alleen gewerkt met centrale stocks maar ook met lokale verdeelpunten.
  - Digitalisering evolueert in zeer snel tempo en er moet dus geïnvesteerd worden in slimme systemen
  - E-commerce creëert een nog grotere piek in Q4 en vooral de expressvracht profiteert hier momenteel van
  - De traditionele strategie focust op “sneller, efficiënter en groter” – Volgens verschillende analisten zal men in de toekomst meer moeten focussen op “slimmer, kleiner en verbonden”

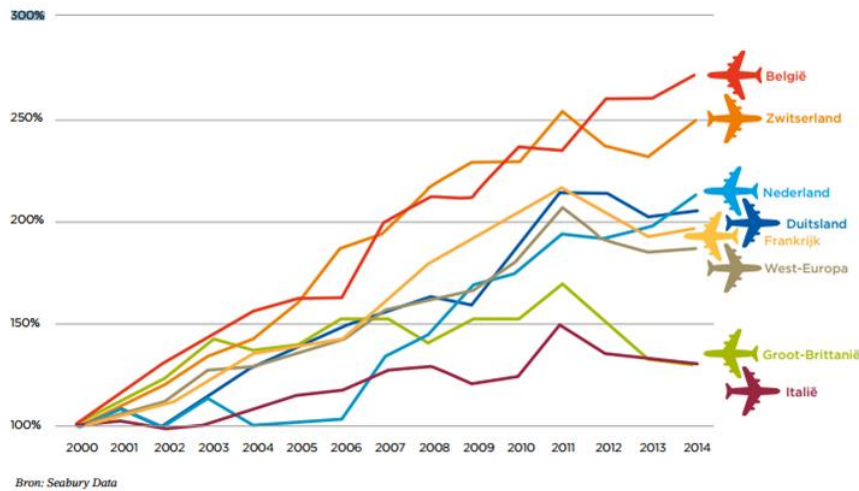
##### Nichemarkten / nieuwe markten

- Complexe processen en regelgeving werken het ontstaan van bepaalde nichemarkten en specialisatie in de hand :
  - Transport van speciale vracht (perishables, pharma, gevarengoed, waardegoederen, ...). Zie ook illustratie
  - Beveiliging en screening
  - Voor Zaventem / Brucargo is de pharma een sterk groeiende markt;



Luchtvracht Hogerop is een project dat gefinancierd wordt door het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse overheid.

Evolutie farma-luchtvracht in Europa



*Illustratie Pharma als sterk groeiende nichemarkt voor België (bron : Voka-luchthavenspecial 2017)*

- Vooral Aziatische markt zorgt voor exponentiële groei wereldwijd
- Nood aan partnerships in

#### Aziatische markt

- Aantal luchtvaartmaatschappijen sluiten joint ventures af met Aziatische partners (Cargolux met Emirates en in China, LH met Cathay, ...)

#### Nieuwe spelers

- Scheidingslijnen tussen sectoren vallen weg en er komen nieuwe spelers / concurrenten ;
  - Vanuit e-commerce (Amazon met eigen luchtvrachthub, Posterijsen, ..)
  - Initiatieven vanuit Google, Uber, ....
  - Impact op strategische keuzes ;
    - Integratie van activiteiten
    - Outsourcing
    - Allianties / Partnerships

#### Deeleconomie

- We zien steeds meer een shift van bezit naar gebruik van middelen :
  - Gedeelde transportruimtes, opslagfaciliteiten,
  - Platformen voor delen van diensten, wagenpark, materieel (voorbeeld : Equipment Booking App – Brucloud) ...

#### Demografie / Arbeidsmarkt

##### Vergrijzing

- Zeker in sector logistiek
- Toenemende levensverwachting en activiteitsgraad (langer werken):
  - Ook na 50 blijven investeren in competenties en kwalificaties.
  - Levenslang leren . Flexibel opleidingsaanbod. Loopbaanrekening (tijd voor her- en bijscholing)



## Instroom

- Onvoldoende toeleiding vanuit onderwijs. (Luchtvracht-)logistiek wordt als minder sexy beschouwd / aantal opleidingen met module luchtvracht zijn beperkt
  - Investeren in betere matching bedrijfswereld onderwijs
  - Flexibel onderwijsaanbod. Duaal leren , stages, onderzoeksopdrachten ...
  - Promotie voor sector
- Stijgende scholarisatiegraad : meer hogeropgeleiden / minder laagopgeleiden:
  - Inzetten op her- en bijscholing laaggeschoolden
  - Ondanks toenemende automatisatie zullen aantal uitvoerende (vooral manuele) handelingen blijven bestaan...

## Nood aan flexibele arbeidskrachten

- Gevaar – in combinatie met vergrijzing – voor ervaringserosie kan gecounterd worden door inzet (oudere) mentoren
- Krijgen we in de toekomst nog meer flexibele arbeidsvormen (tijdelijk/ zelfstandig/..) of toch een vast loonverband als norm ? Analysten zijn het hier niet echt over eens en zien verschillende scenario's mogelijk.

## Evolutie van “job-security” naar “employment-security” met polygame arbeidsrelaties

- Vlakke en makkelijk aanpasbare organisatiestructuur.
- Minder ruimte voor persoonlijke ontwikkeling en promotie ? Of toch inzetten op interne recrutering en potentials ?
- Overdraagbaarheid vaardigheden / opbouw “rugzak”
- Poolvorming
- Nood aan flexibele wetgeving die inspeelt op evoluties

## Migratiegolven

- Problematiek van scholingsniveau / taalkennis / ...
  - Organisatie van jobspecifieke opleidingen in combinatie met taalopleiding(ref initiatief Brussels Airport House)
  - Aanpassing bestaande (interne) opleidingen ifv anderstaligheid

## Technologie

### Digitalisering / Datatechnologie

- Internet of things : koppeling computers, machines, gebouwen, ....
- Centralisatie van gegevens;
  - Data-sharing
  - Verwerking grote massa aan data Samenwerking met andere sectoren – bvb maritieme sector (NXTPort-project)
  - De BRU-cloud-technologie (ontwikkeling Nallian) is hiervan een perfect voorbeeld
- Ontwikkeling slimme systemen voor optimalisatie processen.
  - Alles wordt extreem meetbaar / meer mogelijkheid tot voorspellingen
  - Nood aan opvolging Track & Trace (met oa slimme verpakkingen (temp., schokken, locatie, ...))

## Automatisering



Luchtvracht Hogerop is een project dat gefinancierd wordt door het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse overheid.

- Robotisering
  - Zelfrijdende of afstandsbediende voertuigen
  - Ondanks de scepsis hierover binnen de handlingsector, zien we ook experimenten van gerobotiseerde vrachtopbouw in de behandeling van niet gestandaardiseerde vracht (ref projecten van DHL, UPS, Fedex)

#### Regelgeving / Politiek

- Optrekken pensioenleeftijd
  - Impact flexibiliteit, snelle veranderingen, ... in combinatie met langere loopbaan
  - Nood aan werkbaar werk, doorgroei naar alternatieve jobinhoud met minder fysieke en/of stressbelasting
- Tenderprocedures / geluids-boetes / sociale dumping ...    Onzekerheid voor bedrijven en werknemers
- Opheffen onderscheid arbeider/ bedienden niet rond
- Nood aan flexibele wetgeving die inspeelt op evoluties
- Toenemende , complexe regulering bieden ook opportuniteiten voor extra-dienstverlening (verpakking, opslag, admin, ...)
- Security: Toenemend belang (terrorisme- dreiging, etc)
  - Bijkomende kost / investeringen voor bedrijven
  - Opportuniteiten voor nieuwe dienstverlening (+ keuze zelf of outsourcing)

#### Ecologie

- Aandacht voor mensgerichte omgeving en gezondheid
  - Geluidsbesparende maatregelen, nieuwe ruimtebesparende verpakkingen, luchtzuivering,
  - met ook alternatieve werkvormen (thuiswerk, glijdende uren,...),
  - Hand in hand met kostbeheersing
  - Toenemend belang van ergonomisch verantwoorde werkplek, groenvoorzieningen,
- Evolutie naar elektrisch rollend materieel
- Mobiliteitsproblemen
  - Woon-werkverkeer    : Mobiliteitsplannen, carpooling, thuiswerk, ..
  - Nood aan alternatieven transport en distributie in binnensteden (Drones, ondergronds verkeer, ....)
- Milieu
  - Toenemende vraag naar professionals in milieuproblematieken.
  - Gebruik nieuwe technologieën voor energie : Zonnepanelen, windenergie, ....
  - Groen = Bijkomende verkoopargument ?
  - Focus op reductie CO2-uitstoot            - inspanningen in dit kader ook van Brussels Airport
  - CO2 uitstoot verminderen door innovatieve vloot-vernieuwing en opleiding eco-driving (-Lean and Green STAR voor Ninatrans )

#### Cultuur / Welzijn

- Veranderingssnelheid :
  - Technologie verandert en evolueert sneller dan mensen
  - Nood aan veranderingsbereidheid, aanpassingsvermogen



Luchtvracht Hogerop is een project dat gefinancierd wordt door het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse overheid.

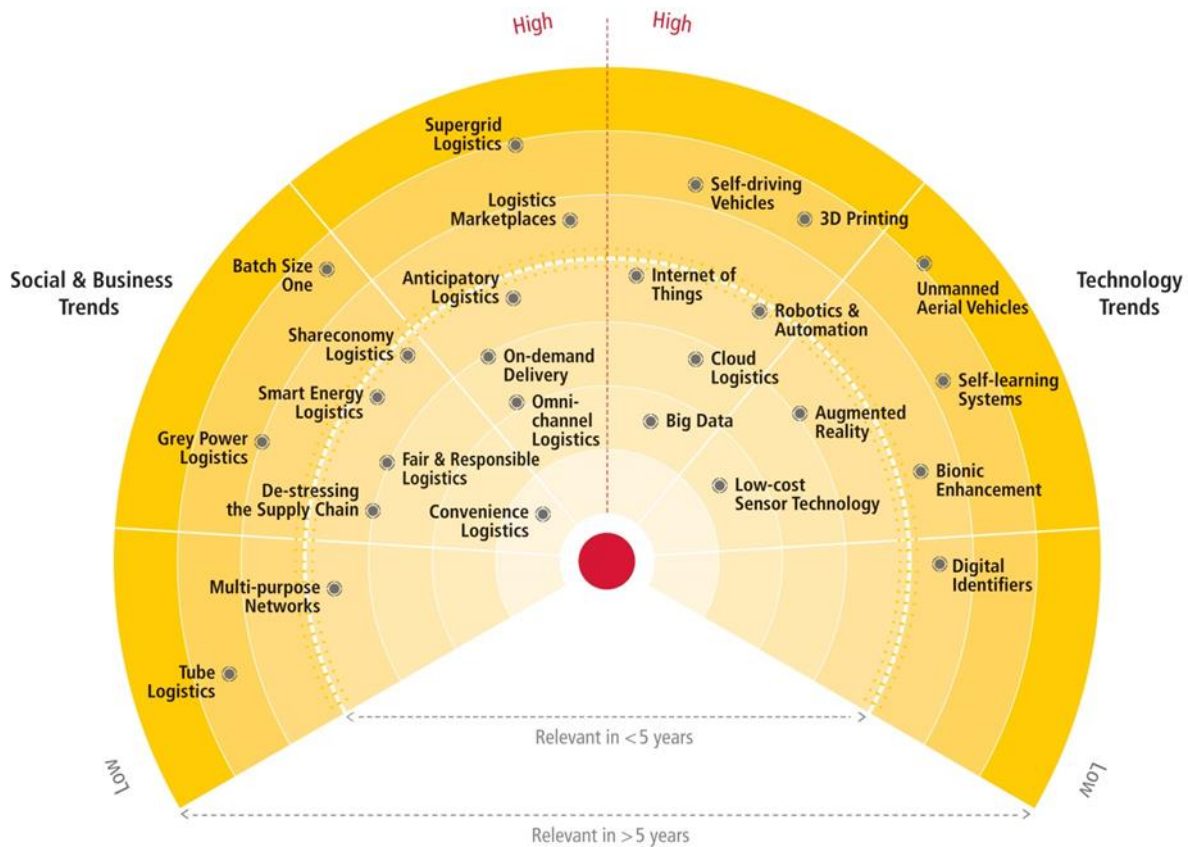
- Ethiek Waar trekken we de grens? Hoever wil mens alles overlaten aan robots en IT-systemen? Impact op privacy ?
- Toenemend belang Work-life-balance



Luchtvracht Hogerop is een project dat gefinancierd wordt door het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse overheid.

## Trends-radar DHL

Regelmatig publiceert DHL de Trends Radar met verwachte evoluties in de logistieke sector. In de editie 2016 worden hogervermelde trends nogmaals bevestigd en zijn dit de trends die aan belang gewonnen hebben.



### Sociaal / Business ;

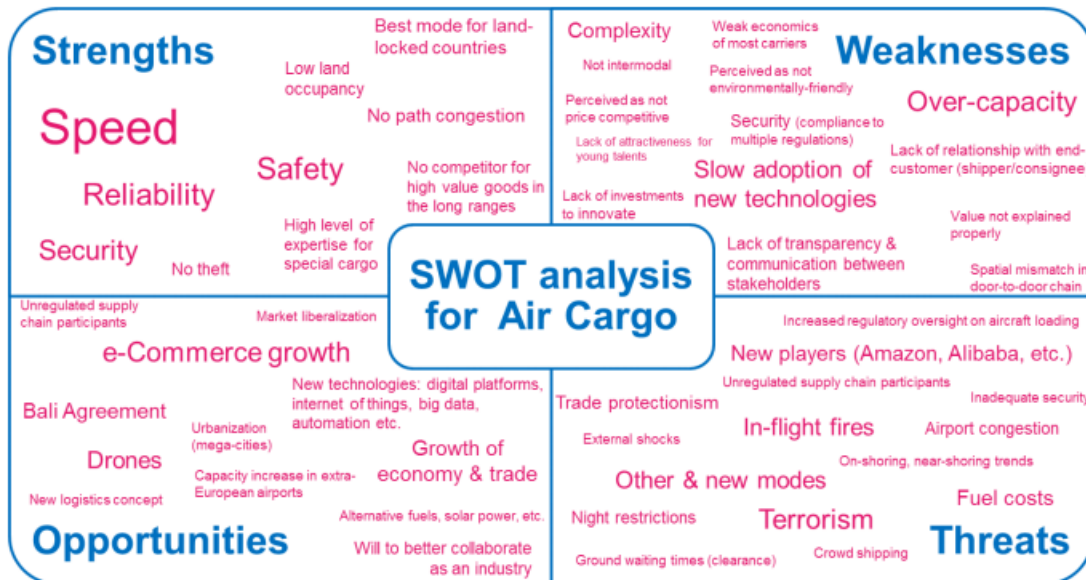
- Toenemende hypercustomisatie. Dit vereist verdere automatisatie en upgrade van supply chain.
- On demand delivery
- E-mobiliteit en nieuwe regelgeving zal leiden tot decentralisatie
- Ondergronds vrachttransport ten gevolge van mobiliteitsproblemen

### Technologie ;

- Digitale identificatie (meters, sensors, )
- Zelflerende systemen die door verwerking van data zelf beslissingen kunnen nemen om processen te optimaliseren.
- Onbemand luchtvervoer en zelfrijdende voertuigen

## Swot-analyse IATA

IATA maakt volgende SWOT-analyse voor de luchtvrachtsector en stelde op basis daarvan een aantal prioriteiten, die bovenstaande trends nog eens bevestigen.



Cargoluchtvaart moet meer naar klanten luisteren en nog sneller reageren op digitalisering : shipper's satisfaction voor cargo-airlines is 7/10.

Air Cargo moet makkelijker, slimmer en sneller.

Prioriteiten:

- safety / security (efficiënt en effectief) /
- handelsovereenkomsten (minder beperkingen) /
- versterken partnerships met alle stakeholders /
- versterken toegevoegde waarde /
- werken aan tevredenheid klanten /
- modernisering (digitalisatie) /
- Duurzaamheid op 3 pijlers ; People, Planet, Profit

Het IATA - STB (Simplifying The Business) Cargo project wil hierop inspelen met focus op vijf projecten;

- e-freight met verderzetting van elektronische documentatie (na reeds gerealiseerde e-AWB)
- digitalisering met centralisering gegevens, beschikbaar voor alle betrokken partijen
- interactieve cargo, die de kwaliteit en visibiliteit van de supply chain zal verbeteren via tracking, intelligente monitoring systemen, enz

- smart facilities voor warehousing en groundhandling, voornamelijk mbt de audit-processen
- een air cargo incidents database.



Luchtvracht Hogerop is een project dat gefinancierd wordt door het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse overheid.

### 3.8. Businessscenario's

Businessscenario's refereren naar de strategische keuzes die bedrijven kunnen maken om te anticiperen of te reageren op externe trends. Deze keuzes bepalen hoe sectorspecifieke processen worden ingevuld en welke competentievereisten daaraan gekoppeld worden. Het vooronderzoek definieerde, ingevolge de bovengenoemde trends, op basis van deskresearch, bedrijfsbezoeken en interviews, de volgende businessscenario's voor de luchtvrachtsector:

- Integratie, totale procescontrole
- Consolidatie, schaalvergroting
- Specialisatie, zich profileren als nichespeler
  - Bepaalde goederen
  - Bepaalde trafieken
- Community-vorming, aangaan allianties, samenwerkingen,... (zowel binnen als buiten eigen sector)
- Delen van resources
  - Magazijnen
  - Materieel
  - Personeel (poolvorming)
  - Data (bv. BruCloud)
- Outsourcing non-core-activiteiten
- Off-shoring van bepaalde activiteiten
- Digitalisering van papieren flows (e-docs)
- Inzetten op kwaliteitssystemen en -bewaking
- Automatisering van gegevensuitwisseling en verwerking (analyse)
- Inzetten op duurzame ontwikkeling van luchtvrachtverkeer
- Benutten van nieuwe communicatietechnologie (bv. tussen administratie en magazijn, Augmented Reality)
- Benutten van digitale beslissingshulpen (planningsassistent, prijsvergelijking)
- Automatisering van tracking en (kwaliteits)controles via sensoren en digitale labels/identifiers (IoT)
- Benutten van robots en onbemande, zelfsturende voertuigen
  - voor controle
  - voor goederentransport, vrachtopbouw en laden/lossen



Luchtvracht Hogerop is een project dat gefinancierd wordt door het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse overheid.

- Optimalisatie van risico-analyses (ao. profiling vrachten, afzenders ...)
- Benutten van blockchaintechnologie
- Benutten van nieuwe screeningsmethodes
- Investeren in ICT
- Benutten van big data analytics en AI voor analyses
- Inzetten op klantervaring
- Diversificatie – uitbouwen van nieuwe (belendende) activiteiten (bv. gespecialiseerd exportadvies)
- Hanteren van nieuwe businessmodellen (vb data-based economy)
- Aanspreken zelfredzaamheid klant (bv. online services)
- Gebruik van apps (slot booking app, equipment booking app ...)

Initiatieven om in te spelen op veranderende competentiebehoeftes (bv. aantrekken van nieuw talent, investeren in opleiding ...) worden niet als business-scenario's beschouwd, maar als mogelijke acties om eventuele skills mismatches te overbruggen.

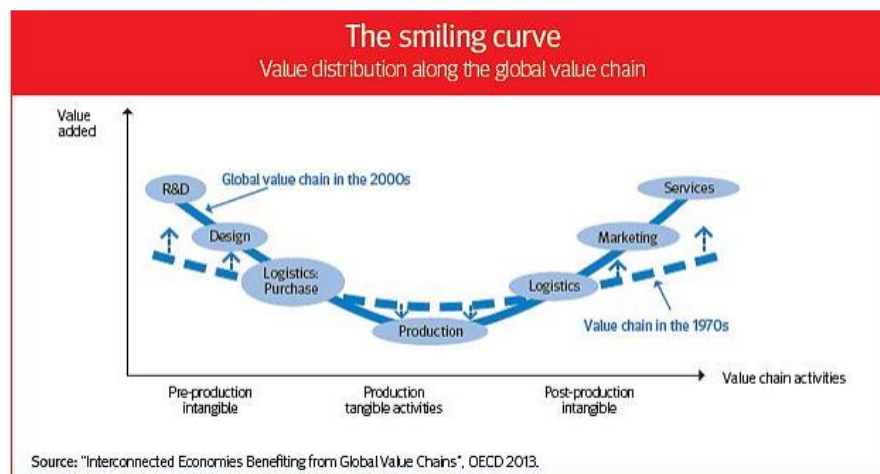


### 3.9. Voorziene impact van deze trends op competenties

Reeds via het vooronderzoek werden een aantal zich aankondigende evoluties in jobs en competentienoden gedetecteerd. Hieronder worden deze reeds gesignaleerde competentieverschuivingen opgelijst. Ze resulteren uit de deskresearch, en de bedrijfsbezoeken en interviews uit het vooronderzoek en bepaalden mee de keuze van de processen waarop in de detaillierende fase werd gefocust.

- E-commerce, digitalisering met slimme systemen, Customs Apps, forwarding-apps , ... zullen verschillende jobs drastisch veranderen.
  - Verdwijnen van jobs met repetitieve arbeid en creatie nieuwe (interessantere) jobs
  - Menselijk aandeel in controlefunctie wordt sterk gereduceerd
  - Impact ook op functies zoals forwarder (zie verder), planner, dispatch ...
  - Manuele jobs zullen deels blijven maar trend naar telegeleide bediening afhandelingsmateriaal en zelfrijdende voertuigen
  - Toenemend belang customer service - Klant keuze bieden : volledig geautomatiseerde dienst of persoonlijke opvolging
  - Volgens IATA zal er een verschuiving plaatsvinden van meerwaardecreatie door logistieke productie naar vooral R&D en Services en in mindere mate naar ook design en marketing. (zie ook figuur)

Figure 7: Value added distribution by task and processing stage in GVCs.



- Volgens de meeste analisten zal de technologische evolutie niet leiden tot drastisch banenverlies maar wel tot andere soort banen. Toch wordt het scenario van "jobdestructie" ook niet helemaal uitgesloten. In dat geval zullen alternatieve oplossingen moeten gezocht worden met nieuwe verdelingsmechanismen van welvaart, inkorting voltijdse banen, het principe van basisinkomen ...
- Impact op forwarding-proces
  - Er wordt heel wat gespeculeerd over de toekomst van de forwarders nav de snel evoluerende e-commerce, de digitalisering (e-customs, apps, platformen zoals CargoX en Cargomatic ...) en de initiatieven van ondermeer Uber en Amazon. Volgens sommigen zou dit zelfs leiden tot de verdwijning van de forwarders maar volgens BIFA (British International Freight Association) is het daarvoor een te complex gebeuren en zal de forwarder als architect van de supply chain zeker overleven.

- Vast staat wel dat de business zal veranderen. In het annual report 2016/2017 van FIATA (International Federation of Freight Forwarders Associations) en hun position paper over e-commerce lezen we dat e-commerce, samen met safety en security de grote aandachtspunten voor de sector vormen. Ook zij verwachten grote veranderingen vanwege e-commerce maar ook opportuniteiten voor de forwarders ; het nieuwe type klanten zal druk uitoefenen op de sector. Nieuwe partnerships met e-commerce-bedrijven moeten opgezet worden en er dient verder werk gemaakt van paperless trade en e-documentation en transparante processen. Netwerking en samenwerking met andere sectoren zal een veel grotere rol gaan spelen. Er moet daarnaast geïnvesteerd worden in technologie, infrastructuur en opleiding.
- Experts verwachten in de forwarding business dan ook een toenemend aantal overnames en fusies.
  
- Nood aan nieuwe kennis
  - controleren en bijsturen wanneer technologie faalt
  - werknemers worden meer innovatieve adviseurs en regisseurs van processen (=hogeropgeleid !)
  - digitale vaardigheden / systeendenken
  - ICT-kennis : Voor beheer complexe processen en ontwikkeling en beheer van nieuwe processen en toepassingen (vb digitale forwarders-app)
- Complexe info kunnen verwerken en op basis hiervan beslissingen kunnen nemen en tot creatieve oplossingen komen. Probleemoplossende vaardigheden
- Veranderingscapaciteit
- inzicht in- en vormgeven aan eigen loopbaan
- Kunnen omgaan met onzekerheid
- Flexibel omgaan met veranderende omgeving, tools, werkwijzen,
- Verantwoorde keuzes kunnen maken
- Sociale vaardigheden ; netwerken , klantencontact, customer care , mensgericht, interpersoonlijke vaardigheden, samenwerkingsvaardigheden, interculturele vaardigheden.
- Initiatief, kritische ingesteldheid, kritisch kunnen omgaan met nieuwe technologieën,
- We krijgen vooral een toenemend belang van de soft skills → deze zullen meer en meer het verschil maken
- Attitude is de sleutel ; De snelle evoluties, de stijgende nood aan multi-inzetbaarheid en de mogelijkheid voor de bedrijven om veel competenties via intern werkplekleren bij te brengen, maken dat flexibiliteit, motivatie en leergierigheid een sleutelrol spelen. Op de logistieke werkvloer geldt de visie dat de attitude van de beginnende beroepsbeoefenaar zo goed als allesbepalend is voor zijn loopbaan.

o

### 3.10. Vergelijking met resultaten competentie-onderzoek haven Antwerpen

#### Gelijkenissen

- Grote impact digitalisering
- Routinematige cognitieve taken worden in toenemende mate geoutsourcet of overgenomen door computers.
- Door het wegvallen van routinematige cognitieve taken worden jobs steeds complexer.
- Grootste risico voor jobs uitgevoerd door middelgeschoolden – uitvoerend administratieve beroepen .
- Evolutie naar supply chain management
- Toenemend belang zachte en professionele vaardigheden
- Ook ICT-vaardigheden, en dan vooral het kunnen interpreteren van data, worden in toenemende mate belangrijk.
- Zowel een erg brede kennis als specialistische expertise nodig bij werknemers.
- Attitudes en persoonlijke competenties worden steeds belangrijker.
- Opvallend is het hoge aantal mannen dat in de haven werkt (83%). Heeft te maken heeft met het imago van de haven.

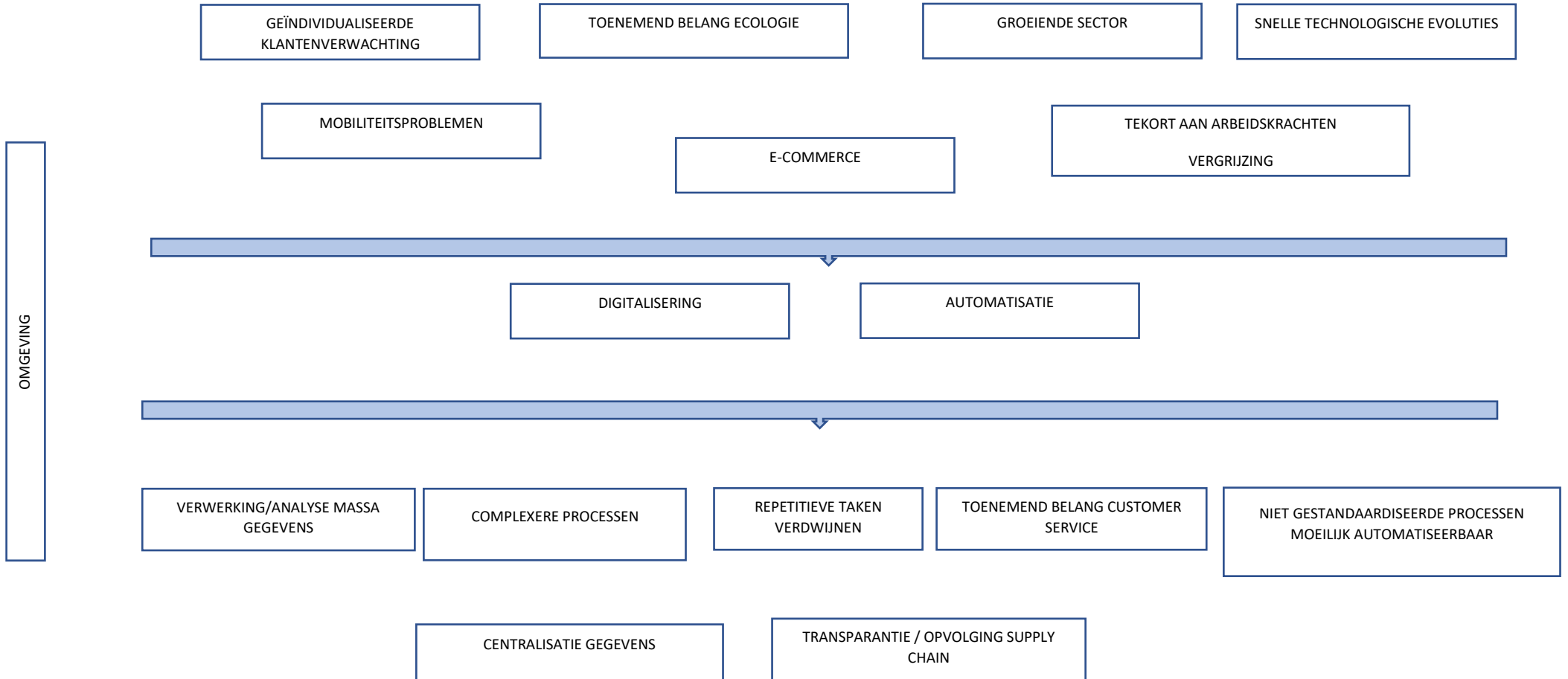
#### Verschillen

- In de haven van Antwerpen zien we een lichte daling van het totale aantal jobs en de verwachting is dat deze dalende trend zich zal verderzetten.



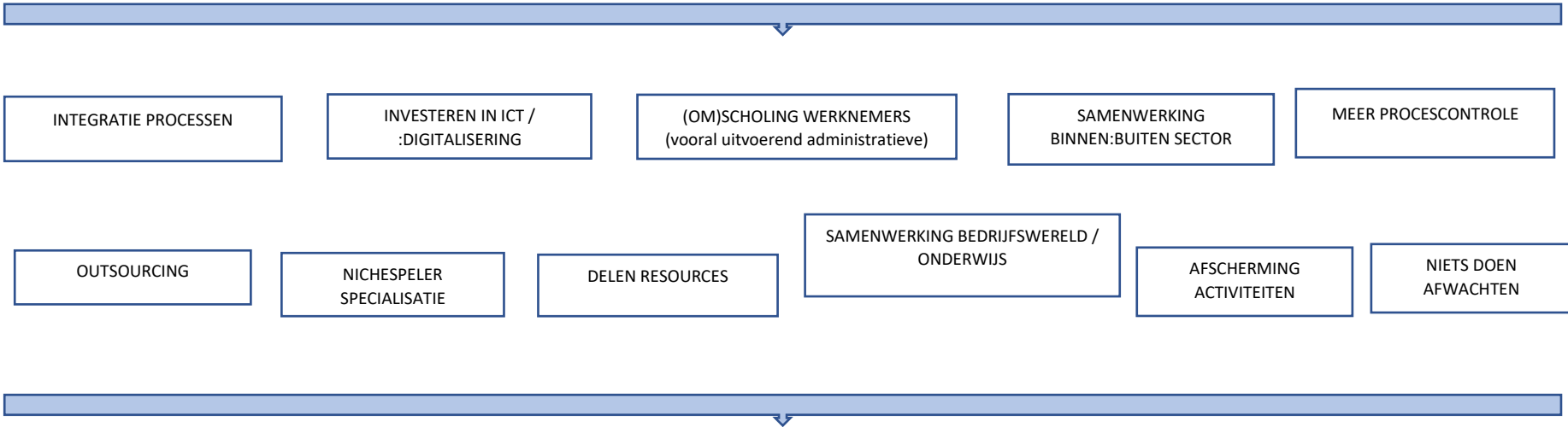
Luchtvracht Hogerop is een project dat gefinancierd wordt door het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse overheid.

### 3.11. Samenvattend

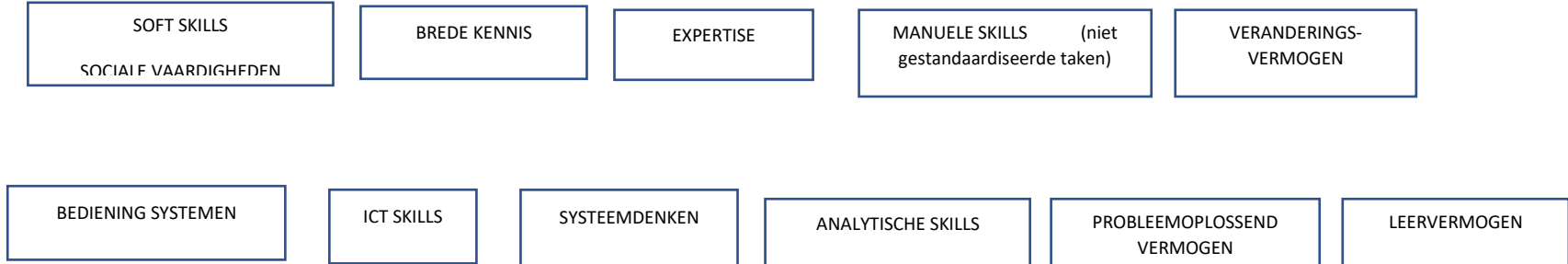


Luchtvracht Hogerop is een project dat gefinancierd wordt door het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse overheid.

STRATEGISCHE KEUZES



IMPACT OP SKILLS



Luchtvracht Hogerop is een project dat gefinancierd wordt door het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse overheid.

### 3.12. Resultaten ACB-workshop bedrijven / onderwijs – maart 2017

#### Opzet workshop

Vanuit de HR-werkgroep van ACB werd in maart 2017 een workshop georganiseerd met vertegenwoordiging van bedrijven en onderwijs (Deelnemers en agenda: zie bijlage 5 en 6).

Tijdens de groepsgesprekken kwamen volgende thema's aan bod ;

- welke generieke competenties krijgen meeste aandacht in onderwijs ? Welke zijn cruciaal / grootste probleem in bedrijfswereld ?
- hoe wisselwerking onderwijs / bedrijfswereld structureel verankeren om evoluties bij te houden ?
- hoe kunnen stages best georganiseerd worden ? Centraal platform (ref Voka) ? Duur van de stages / Administratie / ....

#### Weerhouden actiepunten

Deze actiepunten leverden mee inspiratie voor de actiepunten die met de stuurgroep/het adviescomité besproken werden om tot het uiteindelijke actieplan te komen.

#### **Betere afstemming tussen bedrijfswereld en onderwijs d.m.v.**

- Opleiding leerkrachten mbt kennis luchtvrachtlogistiek (via Logos , Brussels Airport House of bedrijfsinterne opleiding)
- Opzetten pooling van gastsprekers uit bedrijfswereld
- Aanleveren concrete cases uit industrie (win/win voor beide instanties)
- Kwalitatieve stages organiseren (ook in kleinere bedrijven)
- Nood aan relevant cursusmateriaal uit de industrie
- Nood aan platform waar bedrijven en onderwijs / opleidingsinstituten mekaar kunnen vinden

#### **Promotie luchtvrachtsector**

- Vacatures steeds moeilijker in te vullen. Eén van de oorzaken is het imago-probleem van de sector
- Organisatie rondleidingen Brucargo → positieve beeldvorming naar studenten / leerlingen
- Bekendmaking mogelijkheden logistiek : jobs, doorgroeimogelijkheden
- Aanwerving Franstaligen moet vlotter verlopen : begeleiding, taalopleiding ...

#### **Sneller inspelen op veranderende noden aan competenties voor de toekomst**

- In functie van de evoluties en nieuwe noden in de luchtvracht (robotica, automatisatie van processen, big data analytics in the cloud ...) dient het Departement Onderwijs te worden overtuigd om de huidige opleidingsprogramma's te hervormen naar de noden van de toekomst. Er ontbreekt vandaag een leerplanmaker.
- Anderzijds hebben de betrokken bedrijven veelal onvoldoende zicht op die veranderende en toekomstige competenties.



Luchtvracht Hogerop is een project dat gefinancierd wordt door het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse overheid.

- Om te voldoen aan de jobcompetenties van de toekomst, moeten de actoren uit de luchtvrachtindustrie tijdig de nieuwe behoeften en competenties communiceren naar onderwijs toe, zodoende dat zij hun opleidingspakketten hierop kunnen afstemmen.
- Algemene conclusie was dat naar benodigde competenties voor de toekomst, meer onderzoek dient te gebeuren. De deelname aan het scope-project werd dan ook onmiddellijk toegezegd door alle betrokken actoren van zowel bedrijfswereld als onderwijs.

## Opvolging

- 14 juni 2017: Meeting GO, KUL, Thomas More → bovenstaande conclusies werden nogmaals bevestigd
- ACB neemt plant samen met BAH de nodige acties i.v.m. promotie en het opzetten van een platform voor ervaringsuitwisseling, stageplaatsen, opdrachten, lesmateriaal, inventaris profielen ...
- Oprichting dedicated werkgroep wordt gepland voor structureel overleg met Departement Onderwijs en Leerplan Commissie
- Scope-project onderzoekt benodigde competenties voor de toekomst. : verschillende partijen uit de workshop zitten via de stuurgroep of de adviescommissie van het scope-project “Luchtvracht Hogerop” opnieuw samen aan tafel.



Luchtvracht Hogerop is een project dat gefinancierd wordt door het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse overheid.

### 3.13. Verdere afbakening van de focus

Op basis van de in het vooronderzoek verzamelde data werd op de bijeenkomst van de stuurgroep/het adviescomité van 8 februari 2018 besloten in het vervolg van de studie te focussen op de volgende drie processen:

- Administratieve afhandeling van een luchtvrachtzending  
administratieve voorbereiding en documentaire verwerking van een luchtvrachtzending, inclusief customer service, maar exclusief verkoop en facturatie
- Fysiek klaarmaken van vracht voor verzending met vliegtuig:  
het proces waarbij een vracht die aangeleverd wordt voor luchtvracht fysiek klaargemaakt wordt voor de vlucht en op het vliegtuig geladen wordt. Ook het lossen van een vliegtuig en het afbreken van geïmporteerde vrachten wordt onder dit proces in beschouwing genomen.
- Procesontwikkeling en -sturing:  
proces waarbij op basis van data relevant ten aanzien van luchtvrachtprocessen de operaties worden gemodelleerd, gepland en bijgestuurd om deze op de meest efficiënte manier te laten verlopen.

Deze focus werd gemotiveerd vanuit het relatieve belang van deze drie processen op de volgende schalen:

- Sectorspecificiteit;
- Tewerkstelling;
- Kennisintensiviteit;
- Strategisch belang;
- De mate waarin er veranderingen te verwachten zijn in de competentienoden.

Bij het maken van de keuze werd in de mate van het mogelijke ook afgestemd met VIL dat eveneens een SCOPE studie uitvoerde, om maximale complementariteit en minimale overlap te bekomen.



## 4. Detaillerende fase

In deze fase werden de te verwachten verschuivingen in competentiebehoeften in kaart gebracht. Daarnaast werd ook een inventarisatie gemaakt van het opleidingsaanbod.

Dit hoofdstuk rapporteert

- in grote lijnen over de uitkomst van de detaillierende interviews, en met name de gedetecteerde evoluties in competentienoden. De gedetailleerde rapportage van de verschuivingen in competenties wordt beschreven in fiches (zie digitale bijlage) en wordt in een dynamische vorm aangeboden als een draaitabel (eveneens digitale bijlage).

- over de analyse van het opleidingsaanbod. Dit resulteerde in een gedetailleerde inventarisatie van het publieke, luchtvrachtspecifieke onderwijs- en opleidingsaanbod in Vlaanderen en Brussel. De inventaris vormt een digitale bijlage bij dit rapport.

### 4.1. Overzicht meest invloedrijke businessscenario's

Een eerste uitkomst van de competentieprognose is een rangschikking van businessscenario's naargelang hun verwachte impact op de toekomstige competentienoden. Tabel 2 geeft de businessscenario's weer die over alle processen heen het meest door gesprekspartners werden aangewezen als te verwachten de komende 10 jaar en met een belangrijke invloed op de competentievereisten. Het overzicht geeft dus niet per se de meest populaire businessscenario's voor de komende 10 jaar weer, maar wel deze die een belangrijke impact hebben op de competentienoden voor één of meerdere van de drie processen waarop ingezoomd werd. Te vermelden valt ook dat op één na alle voorgestelde strategische keuzes minstens één maal door gesprekspartners genoemd werden als behorend tot de drie voor het bedrijf van toepassing zijnde toekomstscenario's met de belangrijkste implicaties voor de competentieverwachtingen. Enkel het 'hanteren van nieuwe businessmodellen (bv. data-based economy) werd nooit geselecteerd.

Tabel 2: Overzicht van de meest gekozen scenario's over alle processen heen

Scenario	Aantal
Automatisering tracking en (kwaliteits)controles via sensoren en digitale labels/identifiers (IoT)	7
Digitalisering van papieren flows (e-docs)	7
Automatisering van gegevensuitwisseling en -verwerking (analyse)	6
Gebruik van apps (slot booking app, equipment booking app ...)	5
Specialisatie, zich profileren als nichespeler (bepaalde goederen of trafieken)	5

De rangschikking vertoont variaties naargelang het proces waarop werd ingezoomd.

Tabel 3: Overzicht van de meest gekozen scenario's voor 'administratieve afhandeling van een luchttransport'

Scenario	Aantal
----------	--------

Specialisatie, zich profileren als nichespeler (bepaalde goederen of trafieken)	5
Digitalisering van papieren flows (e-docs)	3
Aanspreken zelfredzaamheid klant (bv. online services)	3

Tabel 4: Overzicht van de meest gekozen scenario's voor 'fysiek klaarmaken van een vracht voor verzending met een vliegtuig'

Scenario	Aantal
Digitalisering van papieren flows (e-docs)	4
Automatisering tracking en (kwaliteits)controles via sensoren en digitale labels/identifiers (IoT)	4
Digitalisering van papieren flows (e-docs)	2
Automatisering van gegevensuitwisseling en -verwerking (analyse)	2
Gebruik van apps (slot booking app, equipment booking app ...)	2

Tabel 5: Overzicht van de meest gekozen scenario's voor 'procesontwikkeling en -sturing'

Scenario	Aantal
Automatisering tracking en (kwaliteits)controles via sensoren en digitale labels/identifiers (IoT)	2
Digitalisering van papieren flows (e-docs)	2
Automatisering van gegevensuitwisseling en -verwerking (analyse)	2
Gebruik van apps (slot booking app, equipment booking app ...)	2
Integratie, totale procescontrole	2

## 4.2. Krachtlijnen competentieprognose – knelpunten

Hieronder worden de voornaamste veranderingen op competentievlak, die daardoor aanleiding kunnen geven tot een mismatch tussen vraag en aanbod, opgesomd. Deze knelpunten vormen de synthese van twee onafhankelijke analyses; enerzijds deze door de onderzoekers, anderzijds deze door de stuurgroepleden op basis van de workshop in het kader van de vierde bijeenkomst van de stuurgroep/het adviescomité. Het geheel van de knelpunten vormde de basis voor het actieplan.

- Hoger verwachtingspatroon op vlak van klantgerichtheid en customer service
  - Menselijke factor wordt nog belangrijker in sterk gedigitaliseerde en geautomatiseerde context
  - Vraagt bepaalde klantgerichte instelling (= attitude) en talenkennis; beide reeds op vandaag knelpunten
  - Vergelijkbare evoluties in passagiersverkeer: van customer service naar customer care
- Andere stressbronnen
  - Minder stress door werk met weinig toegevoegde waarde
  - Extra transparantie van het proces levert nieuwe stressbron op, toegenomen verantwoordelijkheid ook
  - Bij toenemende standaardisatie zal het soort werk of de kwaliteit misschien minder aanleiding geven tot stress, maar wel de hoeveelheid.
- Polarisering van de arbeidsmarkt beperkt interne doorgroeimogelijkheden
  - Enerzijds vraag naar profielen voor uitvoerende jobs die weinig competentie-eisen stellen
  - Anderzijds vraag naar profielen waaraan hoge competentie-eisen worden gesteld en die processen ontwerpen, opvolgen en sturen
- Op termijn minder vraag naar louter uitvoerende profielen vanwege automatisering en digitalisering -> ethisch verantwoord? Deel van de werknemerspopulatie dreigt uit de boot te vallen
- Cognitief verwachtingspatroon stijgt voor meeste job
  - toenemende complexiteit van taken (bv. opzetten van systemen ...)
  - hogere leerverwachting vereist meer leervermogen en leerbereidheid
- Sector lijkt potentiële impact van automatisatie en digitalisering te onderschatten; gebrek aan bewustzijn over evoluties die aan de gang zijn
  - In het bijzonder op vlak van fysieke afhandeling van vrachten
- Enkele nieuwe vaktechnische kennisverwachtingen
  - Blockchain
  - Automatische tracking en controlesystemen
  - Big data analytics en machine learning
- Nieuwe bijkomende accenten - aandachtsgebieden
  - Security
  - Privacy
  - Duurzaamheid
- Interdisciplinaire communicatie

- Meer interactie tussen commerciële en operationele jobs; commerciële profielen moeten meer afweten van operaties, operationelen moeten meer commerciële skills hebben
- Om samenwerkingen met partners en onderaannemers in kader van allianties of outsourcing te managen
- Verantwoordelijkheid
  - Scheidslijn tussen administratieve en fysieke afhandeling verdwijnt; magazijnmedewerker zal steeds meer instaan voor vervullen van administratieve afhandeling van de vracht
- Gebrek aan vertrouwen tussen partners in de keten
- Helicopterview + bijhorend analytisch en abstractievermogen
  - Volledige logistieke keten
  - Procesdenken
- Betrokkenheid - ownership
  - Vandaag al groot knelpunt
  - Dreigt zich omwille van verdere standaardisatie en digitalisering nog verder te zetten
    - uitvoerend werk wordt vervangen door opvolgwerk - > verveling
    - verschuiving van kwaliteit naar kwantiteit als norm - > verveling
    - veranderingen creëren weerstand en onbegrip
- Proactiviteit
  - In kader klantgerichtheid en procesoptimalisatie
- Discipline, discretie, respect ...
- Changemanagementskills en veranderbereidheid
  - Overtuigend communiceren, inspireren, leadership
- Kennis van het Engels

#### 4.3. Fiches en draaitabel

Naast de bovenstaande krachtlijnen zijn ook meer gedetailleerde resultaten beschikbaar. Dit onder twee vormen: fiches en een draaitabel. Beide zijn bijgevoegd als digitale bijlage.

De fiches beschrijven gedetailleerd de veranderingen in competentieverwachtingen per proces. Elke verandering wordt in verband gebracht met de specifieke businessscenario's die er de aanleiding van vormen en lijst ook de actuele competenties op die door de verandering beïnvloed worden.

De draaitabel vormt de dynamische evenknie van de fiches. Ze laat toe de uitkomsten van de competentieprognose selectief te ontsluiten vanuit verschillende perspectieven: de actuele competentienoden, de businessscenario's of de veranderingen in competentienoden. Als aanvulling op de fiches levert de draaitabel ook kwantitatieve informatie. Per verandering is opgenomen hoe vaak bedrijven tijdens de interviews deze evolutie hebben beschreven. Hoewel de prognose het resultaat is van kwalitatief onderzoek, verleent deze kwantitatieve invalshoek, bovenop de inhoudelijke argumentatie, bijkomende informatie om de waarschijnlijkheid van de beschreven scenario's in te schatten.

#### 4.4. Overzicht opleidingsaanbod

Zoals hierboven aangehaald gebeurde het in kaart brengen van het luchtvaartspecifieke onderwijs- en opleidingsaanbod via deskresearch. Er werd toegespitst op het actuele aanbod van publieke onderwijs- en opleidingsverstrekkers in Vlaanderen en Brussel. De bekomen lijst werd voorgelegd aan de stuurgroep en mits enkele aanvullingen en correcties gevalideerd. De inventaris is opgenomen als digitale bijlage.

De inventaris zal raadpleegbaar gesteld worden via Aviato.



Luchtvracht Hogerop is een project dat gefinancierd wordt door het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse overheid.

## 5. Besluitvorming

### 5.1. Actieplan

Het actieplan beschrijft de actiepunten die ACB samen met de stuurgroep/het adviescomité heeft afgebakend op de bijeenkomsten van 11 september en 4 oktober 2018.

De actie-ideeën zijn gegroepeerd volgens het voornaamste knelpunt waarop ze inspelen. Veel van de actie-ideeën grijpen echter positief in op meerdere van de gedetecteerde knelpunten.

De werkgroep HR/Training van ACB zal instaan voor de opvolging en de ontwikkeling van de geselecteerde actiepunten.

Aansluitend op dit actieplan verzamelde ACB ook engagementsverklaringen van de leden van de stuurgroep/het adviescomité (zie bijlage) om de actie-ideeën intern af te toetsen en daarover terug te koppelen naar ACB. Ze vormen bovenop de engagementen genomen tijdens de bijeenkomsten van de stuurgroep/het adviescomité aanknopingspunten om, al dan niet gezamenlijk, nog meer initiatieven te nemen om mogelijke mismatches als gevolg van veranderende competentienoden te counteren.

#### Betrokkenheid – ownership

1. (Verder) uitbouwen van **onthaalbeleid** in bedrijven als middel om gericht een bedrijfscultuur te vormen en te handhaven die betrokkenheid en autonomie aanmoedigt en ondersteunt
  - Engagements waarop kan verder gebouwd worden: Aviato, Logos, DHL Global Forwarding, VIAGroup
2. **Eerstelijnsleidinggevenden versterken** in hun rol als coach, die op zoek gaat naar motivatie, kansen geeft, evalueert en bijstuurt en zo gestalte geeft aan gewenste cultuur
  - Engagements waarop kan verder gebouwd worden: Aviato, Logos, DHL Global Forwarding, VIAGroup
3. **Teams end-to-end verantwoordelijkheid** geven



Luchtvracht Hogerop is een project dat gefinancierd wordt door het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse overheid.

- Engagemeten waarop kan verder gebouwd worden: ACB, VIAGroup
- Ook bereidheid vanuit GO! om hierop via projectwerking of simulatie-oefeningen te werken secundair onderwijs

#### 4. **Zelfsturing** mogelijk maken en **aanmoedigen**

- Engagemeten waarop kan verder gebouwd worden: ACB, VIAGroup
- Ook bereidheid vanuit GO! om hierop via projectwerking of simulatie-oefeningen te werken secundair onderwijs

#### 5. **Opendeurbeleid** voeren

- Engagemeten waarop kan verder gebouwd worden: ACB, VIAGroup

#### 6. **Opvolging geven aan verbeterideeën** en andere blijken van betrokkenheid

- Engagemeten waarop kan verder gebouwd worden: ACB, VIAGroup, Toekomstforum Halle-Vilvoorde

### Nieuwe vaktechnische kennisverwachtingen

#### 7. Innovatieve opleidingen ontwikkelen en aanbieden

- Engagemeten waarop kan verder gebouwd worden: ACB, SYNTRA Vlaanderen, Aviato, VIAGroup
- SYNTRA Vlaanderen kan de ontwikkeling van deze opleidingen een impuls geven via gericht tenderbeleid. Ook CVO's, bedrijven en zelfs secundaire scholen zouden hierin initiatieven kunnen nemen.

#### 8. **Leerkrachten en lesgevers** (al dan niet in samenwerking met bedrijven (die over de nodige expertise beschikken) **versterken en laten leren** (bvb. via co-teaching, stages)

- Engagemeten waarop kan verder gebouwd worden: ACB, GO!, Katholiek Onderwijs Vlaanderen, VIAGroup



Luchtvracht Hogerop is een project dat gefinancierd wordt door het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse overheid.

9. **Dialogo met programmaverantwoordelijken** voor relevante opleidingen in **hoger onderwijs** aangaan om curricula te toetsen aan uitkomsten competentieprognose en zonodig opleidingsprogramma's bij te sturen

- Engagementen waarop kan verder gebouwd worden: ACB, Logos, SYNTRA Vlaanderen, VIAGroup
- Vergelijkbare oefeningen om curricula aan te passen kunnen opgezet worden met Syntra en met scholen in het middelbaar onderwijs. Voor grondigere wijzigingen in onderwijs dient via beroepsclassificaties input gegeven te worden (zie ook actie 37)

Interdisciplinair samenwerken en communicatieskills

10. In technisch en beroepsonderwijs en in opleidingen voor werkzoekenden en arbeiders ruimte voorzien voor ontwikkeling van soft skills

- Engagementen waarop kan verder gebouwd worden: ACB, Aviato, GO!, Katholiek Onderwijs Vlaanderen

11. Jobrotatie

- Engagementen waarop kan verder gebouwd worden: ACB diende een SWITCH project in om jobrotatie tussen bedrijven van de sector mogelijk te maken, maar het project werd niet goedgekeurd.

12. Extra opleidingen rond soft skills voor arbeiders (via samenwerking, inspiratie uit andere sectoren)

- Engagementen waarop kan verder gebouwd worden: ACB, Logos, SYNTRA Vlaanderen, VIAGroup

13. Werkinstructies via beelden, filmpjes, pictogrammen uitwerken zodat ze taalafhankelijk worden

- Engagementen waarop kan verder gebouwd worden: ACB

Attitudes (respect, discipline)

14. Vroeg in onderwijs al aandacht hebben voor attitudes en dit ook vertalen in evaluatiesysteem (attitudes nadrukkelijk als evaluatiecriterium een plaats en een belangrijk gewicht geven in kader van permanente evaluatie)



Luchtvracht Hogerop is een project dat gefinancierd wordt door het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse overheid.



- Engagemeten waarop kan verder gebouwd worden: Katholiek Onderwijs Vlaanderen, VIAGroup
  - Aandachtspunt: het evaluatiesysteem is de autonomie van de school
15. (Uitgebreider) screenen op gewenste attitudes bij aanwervingen en bij beoordeling 'arbeidsrijpheid' in functie van duaal leren
- Engagemeten waarop kan verder gebouwd worden: ACB, Aviato, bedrijven (oa. VIAGroup)
16. . Normen en procedures die in bedrijven gelden toepassen in schoolse leercontexten om studenten beter voor te bereiden
- Engagemeten waarop kan verder gebouwd worden: ACB, GO!, VIAGroup
17. Verder inzetten op duaal leren - afstemming tussen onderwijs en bedrijfswereld
- Engagemeten waarop kan verder gebouwd worden: ACB, Aviato, GO!, Katholiek Onderwijs Vlaanderen, VIAGroup
  - Door bedrijven te sensibiliseren omtrent duaal leren en de erkenning van bedrijven als leerbedrijf te stimuleren
18. Inzetten op 'leading by example' m.b.t. attitudes
- Engagemeten waarop kan verder gebouwd worden: ACB, GO!, VIAGroup
19. Bedrijfstheater om bepaalde attitudeproblemen op een luchtige manier aan te kaarten en gewenste attitudes aan te moedigen en te versterken
- Engagemeten waarop kan verder gebouwd worden: GO!, VIAGroup

Toenemende complexiteit van taken – hogere cognitieve verwachtingen

20. Kritisch evalueren of lat voor elk profiel effectief naar boven moet, of er geen mogelijkheden zijn om met mindere profielen toch processen (op een andere manier) te verzekeren - Functies herdefiniëren
- Engagemeten waarop kan verder gebouwd worden: ACB, Aviato, sociale partners



Luchtvracht Hogerop is een project dat gefinancierd wordt door het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse overheid.

21. Employer branding en sectorale campagnes om GEPASTE profielen aan te trekken

- Engagemeten waarop kan verder gebouwd worden: ACB, Aviato
- Actiepiste: jongeren vroeg in contact brengen met beroepen en bedrijven uit de sector

22. Inzetten op permanente vorming (evoluties in technologie)/talentontwikkeling

- Engagemeten waarop kan verder gebouwd worden: ACB, Aviato

Leerbereidheid en leervermogen

23. Meer nadruk leggen op evaluatie van het (leer)proces tav. evaluatie van het leerresultaat in onderwijs

- Engagemeten waarop kan verder gebouwd worden: ACB, Katholiek Onderwijs Vlaanderen, GO!
- Onderwijs moet procesevaluatie nu reeds doen, dus niet nieuw, maar kan wel uitgediept worden (procesevaluatie in KSO kan inspiratie leveren)

24. Leerrekening voorzien: persoonlijk budget voor de career owner om een opleiding te volgen

- Engagemeten waarop kan verder gebouwd worden: ACB
- Klemtoon leggen op perspectief van levenslang leren in onderwijs
- Ook leerrekening voor leerkrachten nodig – meer ruimte voor bijscholing (schoolopdracht voor leerkrachten?)

25. Inzetten op nieuwe, sterkere leermethodieken (gamification, digitale en technologiegebaseerde leermethodieken

- Engagemeten waarop kan verder gebouwd worden: ACB, Aviato, GO!
- Vooral ook benutten en promoten van wat al bestaat (eerder dan nieuw ontwikkelen)

26. Test- en demonstratie-omgeving voor nieuwe technologieën en/of leermethodieken inrichten



Luchtvracht Hogerop is een project dat gefinancierd wordt door het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse overheid.

- Engagemeten waarop kan verder gebouwd worden: ACB, wordt ook aanbevolen aan Aviato

Nood aan analytisch en conceptueel denken – procesdenken

27. Aandacht voor proces en conceptueel denken in onderwijs (ook BSO) en opleidingen (voor werkzoekenden en werknemers)

- Engagemeten waarop kan verder gebouwd worden: ACB, GO!, Katholiek Onderwijs Vlaanderen
- Verder op te nemen en uit te werken met pedagogische begeleidingsdiensten

28. Denktanks inrichten rond conceptueel denken

- Engagemeten waarop kan verder gebouwd worden: ACB, GO!

29. Accentverschuiving voorzien in onderwijs van aanreiken van specifieke vakkennis naar ontwikkeling van procesdenken

- Engagemeten waarop kan verder gebouwd worden: ACB, GO!

WIN-WIN kunnen en willen nastreven op lange termijn

Gebrek aan vertrouwen tussen verschillende partijen in de community

30. Communityvorming

- Engagemeten waarop kan verder gebouwd worden: ACB, Aviato, GO!, Toekomstforum Halle-Vilvoorde, VIAGroup

31. Lesgevers/bedrijven die bereid zijn expertise te delen belonen om cultuur van kennisdeling en vertrouwen aan te moedigen

- Engagemeten waarop kan verder gebouwd worden: ACB

32. Proeftuinen (innovation labs) inrichten waarin op kleine schaal en rond concrete issues een experimentele samenwerking kan getest worden



Luchtvracht Hogerop is een project dat gefinancierd wordt door het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse overheid.

- Engagements waarop kan verder gebouwd worden: ACB
- Technologie-ontwikkelaars betrekken bij proeftuinen

#### Changemanagement en veranderbereidheid

##### 33. Langetermijndenken faciliteren door het aanreiken van langetermijnperspectieven

- Engagements waarop kan verder gebouwd worden: ACB, vakbonden, VIAGroup

##### 34. Medewerkers aantrekken uit andere sectoren/ met andere achtergronden

- Engagements waarop kan verder gebouwd worden: ACB, VIAGroup; aanbevolen aan bedrijven uit de community en aan Aviato

##### 35. Intersectoraal uitwisselen van ideeën - wissel-leren (leren vanuit gerichte en structureel onderbouwde interactie met de 'buitenwereld' (over het muurtje kijken)

- Engagements waarop kan verder gebouwd worden: ACB, vakbonden op nationaal niveau, VIAGroup, Toekomstforum Halle-Vilvoorde

#### Gebrek aan bewustzijn over evoluties die aan de gang zijn en hun impact zullen laten gelden

##### 36. Sense of urgency aanwakkeren om actief de toekomst voor te bereiden door sector/werknemers (hr en operations) te informeren met cijfers, bv. m.b.t. vergrijzing en over toekomstige competentienoden

- Engagements waarop kan verder gebouwd worden: ACB, VIAGroup, Toekomstforum Halle-Vilvoorde; ook mogelijkheid om vanuit onderwijs bepaalde richtingen te promoten (zie STEM); ook aanbevolen aan Aviato en sectoriale sociale partners

##### 37. Inspireren tot gewenste veranderingen en de drempel voor veranderinitiatieven verlagen door good practices te delen (op alle niveaus) bijvoorbeeld via lerende netwerken (o.a. strategische workforceplanning)

- Engagements waarop kan verder gebouwd worden: ACB, VIAGroup, Toekomstforum Halle-Vilvoorde



Luchtvracht Hogerop is een project dat gefinancierd wordt door het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse overheid.

Grotere gap tussen basis- en expertfuncties, met missing link in functie van groeiproces

38. Resultaten van de competentieprognose meenemen in beroepskwalificatiedossiers zodat onderwijsopleidingen beter voorbereiden op toekomstige noden

- Engagementen waarop kan verder gebouwd worden: ACB
- Op vandaag maar beperkte mogelijkheden om toekomstige competentienoden in beroepskwalificatie een plaats te geven (kan enkel via uitspraak over 'duurzaamheid' profiel)
- Er is een aangepaste updatestrategie voor de beroepskwalificaties nodig

39. Beter definiëren wat in opleidingsaanbod moet

- Engagementen waarop kan verder gebouwd worden: ACB, Aviato, sociale partners, VIAGroup

40. Via samenwerkingen tussen opleidingsverstrekkers en bedrijfswereld verzekeren dat programma's beter aansluiten op elkaar en op wat op de werkvloer geleerd wordt

- Engagementen waarop kan verder gebouwd worden: ACB, Aviato, GO!, Katholiek Onderwijs Vlaanderen, VIAGroup

41. Beter zichtbaar maken van eerder verworven competenties

- Engagementen waarop kan verder gebouwd worden: ACB, Aviato (LMS)

42. Loopbaanbegeleiding en opleidingsadvies uitbouwen: ondersteuning in het navigeren door opleidingsaanbod

- Engagementen waarop kan verder gebouwd worden: ACB, Aviato, GO!, sociale partners

43. Uitbouwen van kennisborgings- en kennismanagementsystemen bij bedrijven

- Engagementen waarop kan verder gebouwd worden: ACB, Aviato



Luchtvracht Hogerop is een project dat gefinancierd wordt door het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse overheid.

## 5.2. Engagementsverklaringen

Op de laatste vergadering van de stuurgroep/het adviescomité werden de actie-ideeën per knelpunt aan de aanwezigen voorgesteld. De aanwezigen werd gevraagd voor welke actie-ideeën ze zich wilden engageren. Deze konden ze aanduiden op een stembiljet dat ook het sjabloon vormde voor de engagementsverklaringen. Deze werden overigens ook digitaal verzonden naar de leden van de stuurgroep/ het adviescomité. Zo kregen de aanwezigen de kans om intern binnen de organisatie overleg te plegen of langer na te denken over de engagementen en konden ook de afwezigen alsnog een engagement opnemen en kenbaar maken.

De ontvangen engagementen zijn opgenomen als digitale bijlage.

## 5.3. Gemotiveerd advies

Als sluitstuk van het project werden de verschillende aspecten ervan (het verloop, de inventaris van het opleidingsaanbod, de resultaten van de prognose en het actieplan) ter beoordeling voorgelegd aan de leden van de stuurgroep/het adviescomité. Dit gebeurde via een webenquête. Slechts vier leden van de stuurgroep lieten via deze weg een gedetailleerde evaluatie van het project na. Omdat louter deze input te smal was voor een gemotiveerd advies, werd alle formele en informele input vanwege (leden van) de stuurgroep/het adviescomité gedurende het volledige projectverloop over de aanpak en de resultaten benut om een gemotiveerd advies te destilleren. Dit advies werd als dusdanig ook afgetoetst bij de vertegenwoordigers van de sociale partners die zetelden in de stuurgroep/het adviescomité. Zowel het gemotiveerd advies als de reacties erop van de vertegenwoordigers van de sociale partners zijn als digitale bijlage toegevoegd.



Luchtvracht Hogerop is een project dat gefinancierd wordt door het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse overheid.

## Bijlage 1: Literatuurlijst

- Alpaydin, E, Machine Learning. The MIT press, Massachusetts, 2016.
- 'Toekomstverkenningen arbeidsmarkt 2050' van Steunpunt Werk
- <http://www.serv.be/serv/evenement/serv-rondetafel-digitalisering>
- Studie Nationale Bank (geactualiseerde studie NBB economisch belang Belgische luchthavens)
- Studie van Hays : <http://logistiek.nl.s3-eu-central-1.amazonaws.com/app/uploads/2017/04/Hays-rapport-baan-vd-toekomst-def.pdf>
- OTM ; <http://www.otmbe.org/infotheek/logistiek-werkveld/2404-4-nieuwe-logistieke-functies-in-de-maak>
- Schoolverlatersrapport VDAB : <https://www.vdab.be/trends/schoolverlaters.shtml>
- <http://www.onlineretailer.be/logistiek/logistieke-sector-staat-aan-de-vooravond-van-een-revolutie/>
- <http://www.transcocargo.com.au/blog/the-process-of-airfreight/>
- <http://www.iata.org/whatwedo/cargo/Documents/cargo-strategy.pdf>
- [http://www.dhl.com/content/dam/downloads/g0/about\\_us/logistics\\_insights/dhl\\_logistics\\_trend\\_radar\\_2016.pdf](http://www.dhl.com/content/dam/downloads/g0/about_us/logistics_insights/dhl_logistics_trend_radar_2016.pdf)
- <https://www.strategischmarketingplan.com/marketingmodellen/value-chain-porter/>
- <http://www.iata.org/whatwedo/cargo/Documents/cargo-strategy.pdf>
- Presentatie Seabury Consulting op ACB-Cargotalks van 8 november 2017
- DHL-Logistic Trends Radar 2016
- <https://www.strategyand.pwc.com/trend/2017-commercial-transport-trends>
- Scope-rapport "Belang en meerwaarde van goederenvervoer in de Benelux" (2016)
- <http://www.otmbe.org/otm/otm-in-de-pers/22-resultaten-verladersenquête-transport-echo-1/file>
- <https://www.youtube.com/watch?v=ZxPlhXuDKVQ>

## Bijlage 2: Bezochte bedrijven en gesprekspartners vooronderzoek

### Bedrijfsbezoeken

Bedrijf	Soort bedrijf	Datum
Via Group	GSA – Airliner	15/12/17
Swissport Handling	Handler	21/12/17
DHL Global Forwarding	Forwarder -groot	22/12/17
Brussels Airlines	Airline	4/01/18
Hartrodt	Forwarder – klein	5/01/18

### Face-to-face interviews

Gesprekspartner(s)	Organisatie	Perspectief	Datum
Hilde Havermans	Nallian	Digitalisering/BruCloud	28/12/18 (vervangen door telefonisch interview)
Greet Adriaenssen	Logos	Sectorfonds – Algemeen – Bedienden	12/12/17
Peter Verscheuren	Douane	Regelgeving	29/12/17
Katrien Timmermans/ Dirk Meert	SFAL/SFTL	Sectorfonds – Algemeen – Arbeiders	11/01/18
Koen Neyens	Toekomstforum Halle – Vilvoorde	Streekontwikkeling	* vervangen door schriftelijke bevraging wegens gezondheidsredenen
Marc Bogaerts	Brussels Airport	Digitalisering	29/01/18



## Bijlage 3: Bezochte bedrijven detaillierende fase

### Administratieve afhandeling

Bedrijf	Gesprekspartner(s)			Datum
<b>FedEx</b>	Skotara	Wendy	senior security specialist	4/04/2018
<b>Dakosy</b>	Benett	Tony	region manager BeNeLux	4/04/2018
<b>Singapore Airlines Cargo</b>	Smets	Dory	manager operations Belgium	9/05/2018
<b>Kühne &amp; Nagel</b>	Demarelle	Antony	HR business partner	14/05/2018
<b>Adelantex</b>	Van Rossem	Patricia	HR business partner	4/06/2018
<b>Geodis</b>	De Heldt	Alain	managing director Belgium director sales and handling	11/06/2018
<b>Lufthansa Cargo</b>	Csasar	Mathias	Belgium	19/06/2018
<b>DHL Global Forwarding</b>	Schreurs	Liesbeth	business partners rekrutering	19/07/2018

### Fysiek klaarmaken van vracht voor luchttransport

Bedrijf	Gesprekspartner(s)			Datum
<b>WFS</b>	Myngheer	Eddy	general manager	3/04/2018
<b>DHL Aviation</b>	Caes	Peter	director airport affairs & security	24/04/2018
<b>Swissport Cargo</b>	Ceuppens	Heidi	HR Manager	24/04/2018
<b>Aviartner Cargo</b>	Goossens	Marc	operations Manager	6/06/2018
<b>DHL Global Forwarding</b>	Schreurs	Liesbeth	business partners rekrutering	9/07/2018

### Procesontwikkeling en -sturing

Bedrijf	Gesprekspartner(s)			Datum
<b>Aviartner</b>	Derhore	Dominiek	IT manager	3/07/2018
<b>Nallian</b>	Havermans	Hilde	delivery manager	8/08/2018
<b>Air Cargo Belgium</b>	Keirens	Geert	directeur	28/08/2018
<b>Dnata</b>	De Goeij	Erik	CEO	4/10/2018
<b>Colruyt</b>	Leemans	Dirk	Head centre of excellence supply chain	18/10/2018

## Bijlage 4: Samenstelling stuurgroep/het adviescomité

Hieronder volgt een overzicht van de oorspronkelijke samenstelling van de stuurgroep – het adviescomité (op basis van de engagements verzameld tijdens de projectaanvraag).

Type stakeholder	Organisatie	Vertegenwoordiger
<b>ACB/ Bedrijven</b>	Air Cargo Belgium	Geert Keirens
	Air Cargo Belgium/Brussel Airport	Steven Polmans
	VIAGroup	Evangelo Kommatos
	Brussels Airlines	François Alban
	Aviapartner	Philippe Fierens
	Swissport	Lucas Deschouwer
	Brussels Airport Company	Marc Bogaerts
	Brussels Airport House	Simon De Maeseneer
	WFS	Arnaud De Backer
	DHL	David Bellon
<b>Opleidings- en onderwijsverstrekkers</b>	Logos	Greet Adriaenssen
	SFAL	Katrien Timmermans
	GO!	Annick Haesaerts
	Katholiek Onderwijs	Johan Fouquaert
	VLOC	Angélique Heynen
	CTC	Stefan Van Laer
<b>Interim</b>	Accent Jobs	Aurelie Garau
	Impact Jobs	Ann Mercier
	Randstad	Katrien Appelt
<b>Sociale partners - werkgevers</b>	Voka	Steve Vanhorebeek
<b>Sociale partners - vakbonden</b>	ACLVB	Sophie Crombain/Thierry Vuchelen
	ACV Transcom	Bjorn Van de Eynde
	BTB ABVV	Sandra Langenus
	BBTK	Olivier Van Camp
<b>Beleid</b>	Dep. WSE	Kim Geerts
	VLAIO	Jeroen Fiers

	Provincie Vlaams-Brabant – Toekomstforum Halle- Vilvoorde	Koen Neyens
--	---	-------------

Data waarop de stuurgroep/het adviescomité samenkwam:

- 6/11/17 (adviescomité)
- 9/11/2017 (stuurgroep)
- 8/02/2018
- 31/05/2018
- 11/09/2018
- 4/10/2018



Luchtvracht Hogerop is een project dat gefinancierd wordt door het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse overheid.

## Bijlage 5: Deelnemerslijst workshop maart 2017

		Rondleiding Brucargo	Workshop	Cargo Talks
Thomas More Mechelen	Peter Verspecht	Nee	Ja	Ja
SFTL/SFAL	Willy Mullebrouck	Ja	Ja	Ja
	Katrien Timmermans	Ja	Ja	Ja
UC Leuven - Limburg	Patrick Yperman	Ja	Ja	Nee
	Patrick Willems	Ja	Ja	Nee
Miniemen Instituut Leuven	Katrien Vermeulen	Ja	Ja	Nee
Douane	Bart Vleugels & ... (totaal 2)			
RTC Vlaams-Babant	Raf De Boeck	Nee	Ja	Ja
Toekomstforum Halle-Vilvoorde	Koen Neyens	Ja	Ja	Ja
POM Vlaams-Brabant	Steven Vols	Ja	Ja	Nee
Heilig-Hart Collega Halle	Chris De Rycke	Ja	Ja	TBD
	Cindy De Boeck	Ja	Ja	TBD
VDAB CC. Vilvoorde	Henri Van Passel	Ja	Ja	Ja
Artevelde Hogeschool	Patrick Allary	Ja	Ja	Ja
	Sophia Pasbecq	Ja	Ja	Ja
Spijker	Bart Wittevrongel	Ja	Ja	Nee
	Anita Hufkens	Ja	Ja	Nee
CLW Castor	Ellen Windey	Ja	Ja	
	Nadine Vereecke	Ja	Ja	
Drieklank (scholengemeenschap Overijse, Tervuren, Zaventem)	Frank Dirix	Ja	Ja	Ja
Virgo KOV vilvoorde	Johan Van Engellant			
Vives Kortrijk	Veerle Lahousse		Ja	Ja
VLOC	Ivan Becuwe			

	Angélique Heynen			
Hogent	Piet Wallays	Neen	Neen	Neen
	Karen Van Bastelaere			
	Lucas Michiels	Ja	Ja	Ja
Thomas More Mechelen	Regina Vuerinckx			
KdG	Inge Heirbaut	ja	ja	ja
SFI Melle	Dominique Maes	Ja	Ja	
VDAB	Karin Wyns			
CMAT	Wouter De Wulf			
GroupT KULeuven	Els De Swerdt			
Sint Jozef Sint Pieter Blankenberge	Veerle Casier	TBD	TBD	TBD
UCLL	Hilde Luyten			
KU Leuven	Dirk Van Lindt			
Bruxelles Formation	Jean Pierre Landrain			
Zavo	Kurt Gommers	Ja	Ja	
	Thomas Derwael	Ja	Ja	

## Bijlage 6: Agenda workshop maart 2017

<b>DAGPLANNING SEMINARIE LUCHTVRACHTLOGISTIEK - 23 maart 2017</b>			
<b>Tijd</b>	<b>Plaats</b>	<b>Agenda</b>	<b>Verantwoordelijke</b>
12:00 - 13:00	WFS - DHL	<b>Ontvangst &amp; rondleiding</b>	Arnaud de Bakker (WFS) & Stephane Zegers (Ceva) - Begeleiders (Maarten Van Cauwenberghe & Gilles Van Goethem)
13:00 - 13:30	Cargo M!	<b>Lunch</b>	Maxime Van Puyvelde
13:30	Zaal SWP	<b>Ontvangst zaal SWP</b>	Evelyne Muls
13:30 - 13:35	Zaal SWP	<b>Intro: Algemeen</b> (doel & agenda seminarie)	Geert Keirens
13:35 - 13:45	Zaal SWP	<b>Intro: sector met toekomst</b> (voorstelling 2040 strategie)	Steven Polmans
13:45 - 13:50	Zaal SWP	<b>Intro: Voorstelling ACB</b>	Geert Keirens
13:50 - 13:55	Zaal SWP	<b>Intro: voorstelling BAH</b>	Dries Van Dijck
13:55 - 14:15	Zaal SWP	<b>Werken binnen BRUcargo: voordelen &amp; vooroordelen</b>	Jo Decock & Dries Van Dijck
14:15 - 14:45	Zaal SWP	<b>Vacatures &amp; job mogelijkheden binnen BRUcargo</b>	Dries Van Dijck, Arnaud De Bakker, Alain De Heldt, Alban François
14:45 - 15:00	Zaal SWP	<b>Workshop Verwachtingen bedrijven</b>	Dries Van Dijck & Katelijn Van Oyen
15:00 - 15:10	Zaal SWP	<b>Pauze</b>	
15:10 - 15:40	Zaal SWP	<b>Workshop Verwachtingen instituten</b>	Coördinatoren & leden werkgroep uit de industrie
15:40 - 16:00	Zaal SWP	<b>Conclusies &amp; actiepunten: round-up</b>	Coördinatoren
16:00 - 16:10	Zaal SWP	<b>Vragenronde</b>	Geert Keirens
16:10 - 16:40	Zaal SWP	<b>Voorstelling initiatieven &amp; didactisch lesmateriaal</b>	Gilles Van Goethem

## Bijlage 7: Competentielijsten detaillierende interviews

### Administratieve afhandeling van een luchtvrachtzending

Kan, binnen het kader van afspraken met de klant, <b>een transportoplossing</b> (modus, vertrek en aankomst, prijs) en alternatieven <b>uitwerken</b>	Om tijdig een praktisch haalbare oplossing voor te stellen aan de klant
Kan het <b>transport</b> van een bepaalde vracht <b>boeken</b> bij een luchtvaartmaatschappij en eventueel bij een baantransporteur	Om plaats voor de vracht te verzekeren op een bepaald transport tegen overeengekomen voorwaarden
Kan een <b>transportorder doorgeven</b> aan <b>planning en operaties</b>	Om inplanning en fysieke afhandeling van de vracht te verzekeren
Kan, afhankelijk van het te transporteren goed, oorsprong en bestemming de <b>benodigde documenten (bv. certificaten, vergunningen), checks (screenings) en procedures (douane-aangifte /inklaring) definiëren</b>	Om het transport veilig en conform de wetgeving te laten verlopen
Kan, o.a. via het opvragen van de benodigde gegevens bij de verzender, een <b>airwaybill</b> en andere benodigde documenten (bv. CMR, douanedocument, vergunningen, certificaten) <b>opmaken</b> en eventuele verzekeringen afsluiten	Om de vervoersdetails te beschrijven en luchtvrachtzending documentair voor te bereiden
Kan nagaan of benodigde <b>documenten gerelateerd aan het luchttransport aanwezig zijn, volledig en formeel correct zijn en geen obstakels inhouden voor de verdere afwikkeling van het transport</b>	Om eventuele hiaten of fouten of bezwaren tijdig te ontdekken
Kan <b>de verschillende (interne) partijen in de transportketen</b> (luchtvaartmaatschappij, afhandelaar, douane, forwarder op bestemming) tijdig <b>voorzien van de nodige info en documentatie</b>	Om douaneverplichtingen en vlotte afwikkeling van het transport te verzekeren
Kan het verloop van het <b>transport opvolgen</b>	Om tijdig te kunnen ingrijpen als het transport niet volgens plan verloopt (overschakelen op alternatief, klant verwittigen)
Kan via klantgerichte communicatie het <b>contact met de klant onderhouden</b>	Om planning, verloop en afwikkeling van het transport te bespreken
Kan, rekening houdend met de grond van de zaak, <b>klachten en eventuele claims</b> afhandelen	Om ontevreden en/ of benadeelde klanten in de mate van het mogelijke tegemoet te komen
Kan <b>snel schakelen</b> tussen verschillende opdrachten en vragen	Om verschillende offertevragen, transporten en klachten parallel te kunnen opvolgen
Kan beredeneerd en efficiënt blijven <b>handelen in stressvolle situaties</b>	Om ook bij onvoorziene omstandigheden of bij strakke deadlines de verwachte service te kunnen blijven leveren
Kan <b>zich</b> , op basis van voorziene opleidingen of documentatie, <b>informereren over en op de hoogte houden</b> van geldende wet- en regelgeving in verband met luchtvracht en beschikbare transportoplossingen	Om steeds de geldende wet- en regelgeving te kunnen toepassen in de administratieve afhandeling van een luchttransport en de gunstigste transportoplossing aan de klant te kunnen aanbieden

Kan zich organiseren op <b>shiftwerk en onregelmatige en wisselende uurroosters</b>	Om volcontinue service en (onvoorziene) variaties in planning en werkvolume te kunnen opvangen
---	--

## Fysiek klaarmaken van een vracht voor luchttransport

Kan, a.d.h.v. een vrachtbrief, een (import – en export) <b>vracht controleren op uitwendige kenmerken</b> zoals soort goed, het volume, het gewicht, het aantal en eventuele schade of manipulatie	Om te evalueren of de vracht overeenstemt met wat aangekondigd was en eventuele afwijkingen te benoemen
Kan een <b>vracht screenen op gevaarlijke of malafide ladingen</b>	Om veiligheid van de vracht te evalueren en eventuele fraude of misbruiken vast te stellen
Kan een vracht <b>inpakken</b>	Om te beschermen tegen beschadiging tijdens transport
Kan de aangewezen <b>labels en markeringen genereren</b> en volgens de regels <b>aanbrengen</b>	Om de vracht uniek te identificeren en doorheen het transportproces te kunnen traceren en aanwijzingen te geven in verband met lading en behandeling
Kan <b>aanwijzingen</b> met betrekking tot te <b>behandelen vrachten begrijpen</b>	Om vrachten veilig en volgens de transportvoorwaarden te vervoeren en volgens de opslagvoorwaarden en op de aangewezen locatie te kunnen plaatsen
Kan het aangewezen <b>transportmiddel besturen en bedienen</b>	Om aan landside een vracht veilig op te pikken, over korte afstand te transporteren (bv. van forwarder naar handler, of binnen een magazijn) en te deponeren
Kan, op basis van vrachtlst en geldende regels, een <b>pallet opbouwen</b> (stapelen, vastmaken, beveiligen)	Om de vracht volgens de planning en conform de regels vliegklaar te maken
Kan een vracht in <b>containers of karren laden</b>	Om als losse vracht klaar te maken voor luchttransport
Kan <b>speciale vrachten</b> (avi, dgr, perishables, pharma) passend <b>behandelen</b>	Om ze vliegklaar te maken
Kan het aangewezen <b>transportmiddel besturen</b> en volgens de voorschriften <b>aanrijden langs het vliegtuig</b>	Om een vracht veilig van landside naar het vliegtuig te transporteren en vice versa
Kan, op basis van een laadplan, de vracht in een weloverwogen volgorde <b>aan boord van het vliegtuig brengen en vastzetten</b>	Om het vliegtuig efficiënt en veilig te laden
Kan in een weloverwogen volgorde vracht <b>van boord van het vliegtuig halen</b>	Om het vliegtuig efficiënt en veilig te lossen
Kan een <b>vracht</b> stapsgewijs en veilig <b>afbouwen/afbreken</b>	Om die onbeschadigd klaar te zetten voor uitlevering
Kan <b>terugkoppelen naar planners en administratie</b>	Om afwijkingen in vracht of planning te melden
Kan <b>gebreken of veiligheidsrisico's</b> in de opslaginfrastructuur, het materieel en de transportmiddelen <b>opmerken en melden</b>	Om een efficiënt, tijdig en passend ingrijpen mogelijk te maken
Kan <b>samenwerken met collega's</b>	Om gezamenlijk en op een efficiënte en veilige manier vrachten af te handelen en te laden



Kan <b>vrachtopbouw en lading controleren</b> op volledigheid, veiligheid en andere te respecteren voorwaarden	Om conformiteit correct vast te stellen en zonodig specifieke aanwijzingen voor correcties te geven
Kan de uitvoering van opdrachten en afhandeling van vrachten <b>registreren</b>	Om afwikkeling traceerbaar te documenteren
Kan zich organiseren op <b>shiftwerk en onregelmatige en wisselende uurroosters</b>	Om volcontinue service en (onvoorziene) variaties in planning en werkvolume te kunnen opvangen

## Procesontwikkeling en –sturing

Kan (types van) beschikbare of verzameldbare <b>data</b> die relevant zijn ten aanzien van luchtvrachtprocessen <b>identificeren en documenteren</b>	Om modellering van analyses voor procesoptimalisatie en processturing mogelijk te maken
Kan, op basis van een goed inzicht in de luchtvrachtflow, de benodigde <b>ontsluiting en analyse</b> van data relevant ten aanzien van luchtvrachtprocessen <b>conceptueel ontwerpen</b>	Om als raamwerk te dienen voor het technische ontwerp van een geautomatiseerd systeem voor procesopvolging
Kan een <b>systeem voor de geautomatiseerde captatie, opslag, -ontsluiting en analyse</b> van data relevant ten aanzien van luchtvrachtprocessen <b>technisch ontwerpen</b>	Om als raamwerk te dienen voor de ontwikkeling en implementatie van een dataverwerkingstool
Kan een <b>tool voor de geautomatiseerde captatie, opslag, -ontsluiting en analyse</b> van data relevant ten aanzien van luchtvrachtprocessen <b>ontwikkelen</b>	Om processen structureel te documenteren en input te leveren voor verdere procesoptimalisaties
Kan, via gebruik en interpretatie van relevante gegevens en modellen, al dan niet ondersteund door een daartoe ontworpen tool, pro-actief en reactief <b>procesoptimalisaties conceptueel definiëren</b>	Om als raamwerk te dienen voor de verdere verkenning (o.a. testing) en eventuele implementatie (gedetailleerde beschrijving procedures) van de nieuwe werkwijze
Kan procesinnovaties en optimalisatiepistes <b>in simulaties testen</b>	Om de haalbaarheid, effectiviteit en efficiëntie van de pistes betrouwbaar in te schatten
Kan <b>proefprojecten</b> ontwerpen, begeleiden en documenteren	Om de haalbaarheid, effectiviteit en efficiëntie van een procesinnovatie in de praktijk te evalueren en er input uit te halen voor het optimaliseren van SOP's en het definiëren van noodzakelijke randvoorwaarden
Kan <b>procedures en specificaties</b> (oa. SOP's en en kwaliteitscontroles) <b>definiëren</b> , uitschrijven in gebruikershandleiding en actualiseren	Om de beoogde procesinnovaties uitvoerbaar te maken
Kan de procesinnovaties <b>overtuigend communiceren en onderbouwen</b>	Om draagvlak te creëren voor door te voeren veranderingen en realisatie ervan gedaan te krijgen
Kan <b>uitvoerende verantwoordelijken begeleiden en ondersteunen</b>	Om een innovatie of procesverandering zoals gewenst door te voeren
Kan bijdrages van <b>domeinexperten in andere of uiteenlopende disciplines begrijpen</b>	Om nuttige samenwerkingen over disciplines heen te onderkennen, te faciliteren en de integratie van bijdrages uit verschillende disciplines te bewerkstelligen
Kan met diverse stakeholders (directie, eigen team, operatoren, externe partners...) <b>overleg plegen</b> en uitdagingen, problemen, inzichten en oplossingen met betrekking tot een procesontwikkeling of –optimalisatie uitwisselen	Om optimaal elkaars expertise te benutten bij de evaluatie of realisatie van een proces of de ontwikkeling van een tool.
Kan <b>samenwerkingen met kennis-, product- en infrastructuurleveranciers</b> verkennen en opzetten	Om gespecialiseerde producten en diensten in functie van proces optimalisatie of toolontwikkeling in te kopen

Kan <b>systemen voor continuous improvement</b> uitwerken en uitrollen in de organisatie	Om mogelijke procesverbeteringen en optimalisatie aan de tools zo efficiënt mogelijk op te sporen en te implementeren
Kan <b>zich op de hoogte houden</b> van regelgeving, nieuwe technologische ontwikkelingen en ervaringen uit eerdere of lopende projecten	Om steeds te beschikken over de meest actuele kennis in het eigen expertisedomein
Kan een <b>project definiëren, plannen en beheren</b>	Om vorderingen op een gestructureerde en systematische manier te laten verlopen in overeenstemming met de gestelde doelen en om het project tijdig bij te bijsturen of stop te zetten indien nodig