

ESF SCOPE 2021

Strategische competentieprognose op Brussels Airport

Project van Aviato Academy NV

mede mogelijk gemaakt door financiering van het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse overheid.

Inhoudstafel

Inhoudstafel	3
Inleiding	8
Projectcontext	8
Aviato Academy	8
Onderzoeksvraag en doelstelling	8
Projectaanpak	10
Methodiek	10
Vorbereiding	11
Vooronderzoek	11
Analyse	11
Besluitvorming	12
Stuurgroep	12
Literatuurstudie	16
Tewerkstelling op Brussels Airport in beeld	16
Afbakening van het luchthavengebied	16
Sectorafbakening	16
Tewerkstelling op Brussels Airport	17
Het profiel van tewerkstelling op Brussels Airport	20
Meest voorkomende luchthavenberoepen op Brussels Airport	21
Competenties	24
Competenties, een begrip	24
Competenties zijn relevant	24
Competenties zijn ontwikkelbaar	25
Competenties zijn sociaal bepaald	26
Soft skills vs hard skills	26
Beroependatabank Competent	28
Trends en evoluties in de luchthavensector	29
Trends in luchttransport	29
Technologische trends	30
Duurzaamheid	31
Algemene economische trends	33
Trends en evoluties in opleiding	33

Leercultuur als beleidsspeerpunt	33
Leerbereidheid als knelpunt	34
Invloeden op leermotivatie	34
Trends en evoluties in leermethodieken	36
Resultaten	37
Onderzoeksmethode	37
Trends en evoluties	37
COVID-crisis en Oekraïne-crisis	38
Veranderende arbeidsmarkt	39
Digitalisering en automatisering	39
Automatisering	40
Groeidend wetgevend kader	41
Veranderend consumentenpatroon	41
Groeierende awareness voor duurzaamheid	42
Competenties	43
Huidige competenties	43
Competenties van de toekomst	45
Vertaling naar Competenttool VDAB	49
Opleidingsaanbod van de toekomst	51
Huidig opleidingsaanbod in beeld	51
Huidige leermethodieken	53
Opleidingen van de toekomst	54
Discussie	55
Vaststellingen tijdens workshops en diepte-interviews	56
Beperkingen van beroependatabank Competent	57
Besluitvorming	59
Actieplan	60
Actielijn 1: Competenties nodig voor de luchthavenjobs van de toekomst	61
Actielijn 2: Competent-databank: Vertaalslag maken naar 'luchthaventaal'	61
Actielijn 3: Bedrijfsorganisatie t.a.v. de werknemer van de toekomst	62
Actielijn 4: Bedrijfsorganisatie t.a.v. toekomstige trends	62
Projectevaluatie en gemotiveerd advies	63
Engagementsverklaring	63
Bibliografie	64
Bijlagen	68

Bijlage 1: Stuurgroep - deelnemerslijst, overzicht samenkomsten	69
Bijlage 2: Workshop Cargo - deelnemerslijst	70
Bijlage 3: Workshop Passagiers - deelnemerslijst	71
Bijlage 4: Diepte-interviews - deelnemerslijst	72
Gerefereerde documenten	73
Document 1: Planning	74
Document 2: Competent	74
Document 3: Engagementsverklaringen	74

1. Inleiding

1.1. Projectcontext

Om te kunnen anticiperen op de dynamiek van de arbeidsmarkt en om het opleidings- en onderwijsaanbod hierop beter te laten aansluiten, is een gerichte focus op competenties noodzakelijk. De prognose die in voorliggend project ontwikkeld wordt, geeft een zicht op de veranderingen op vlak van jobs en vaardigheden in de luchthaven- en luchtvaartsector, en meer specifiek op Brussels Airport. Concreet wil Aviato Academy met dit project de groei van de luchthavenbedrijven ondersteunen in de war of talent door (samen met de nodige partners) een actieplan te maken om het HR-beleid van de luchthavenbedrijven te laten anticiperen op de competentieveranderingen die (toekomstige) trends en evoluties op de luchthaven met zich mee brengen.

Dit onderzoek werd medegefinancierd door het Europees Sociaal Fonds (ESF) en de Vlaamse overheid.

1.2. Aviato Academy

Aviato Academy werd in 2019 opgericht door tewerkstellingscentrum Aviato en luchthavenuitbater Brussels Airport Company om een totaalpakket rond tewerkstelling te kunnen aanbieden aan het luchthavenecosysteem. Met focus op duurzame loopbanen biedt Aviato Academy opleidingen aan voor (toekomstige) werknemers van luchthavenbedrijven. Via haar eigen Learning Management System (LMS) ondersteunt Aviato Academy levenslang leren én de ontwikkeling van competenties op innovatieve manier. Het initiatief beoogt also een betere ontwikkeling van talenten en een consolidatie van het luchthavenecosysteem.

Dankzij de samenwerking met deskundige partners kan Aviato Academy een kwalitatief opleidingsaanbod voorleggen. Enkele van deze partners zijn: Air Cargo Belgium, ACI, Aviato vzw, Brussels Airport Company, IATA, AM&TS, Logos en VOKA. Aviato Academy biedt een breed scala aan gespecialiseerde opleidingen binnen zes pijlers: (1) passenger services, (2) aircraft handling & airside operations, (3) cargo handling & logistics, (4) airport operations, (5) technical operations & MRO en (6) general HR.

1.3. Onderzoeksvraag en doelstelling

Het doel van dit onderzoek is het in kaart brengen van de (toekomstige) transitie die invloed hebben op de luchthaven- en luchtvaartsector. De aansluitende competentieprognose moet duidelijkheid brengen welke veranderingen in competenties deze transitie met zich meebrengen. In het verlengde hiervan wordt er gekeken welke opleidingsnaden zich dit met zich meebrengt en hoe dit zich vertaalt naar een toekomstig opleidingsaanbod.

Aan de hand van bovenstaande doelstelling hebben we onderstaande onderzoeksvragen gedefinieerd. Deze onderzoeksvragen zijn niet gelimiteerd en kunnen tijdens het project bijgesteld of uitgebreid worden.

- Transities
 - Welke transities hebben een invloed op de jobinhoud en jobcompetenties van werknemers op de luchthaven?
- Competenties
 - Welke zijn de huidige jobcompetenties voor werknemers op de luchthaven?
 - Welke invloed verwachten de bedrijven of sectoren dat de transities zullen hebben op hun werking en hun werknemers?
 - Wat zullen de toekomstige jobcompetenties zijn voor werknemers op de luchthaven?
- Opleidingen
 - Wat is de huidige manier van opleiden voor werknemers op de luchthaven?
 - Voldoen de huidige opleidingen om toekomstige jobcompetenties bij te brengen?
 - Kan de transitie naar een digitale leeromgeving de opleidingen verbeteren?

2. Projectaanpak

2.1. Methodiek

De competentieprognose maakt gebruik van de methodologie die ontwikkeld is binnen het ESF-project “**Vlaams Arbeidsmarktonderzoek voor de Toekomst**” (**VLAMT**). Deze methodiek werd de afgelopen jaren succesvol toegepast in meerdere contexten (sectoren, clusters en innovatieve bedrijfsnetwerken). Specifiek wordt door ESF verwezen naar de methodologie voor **focusstudies naar toekomstige competentienoden**.



Figuur 2.1 Schematische weergave van de VLAMT-methodiek. Bron: Europees Sociaal Fonds, handleiding bij projectoproep SCOPE 2021

Zoals hierboven schematisch weergegeven, verloopt een focusstudie naar toekomstige competentienoden volgens de VLAMT-methodiek in een aantal fasen. Die fasen zijn in logische volgorde, de voorbereiding buiten beschouwing gelaten:

1. Vooronderzoek naar de voornaamste trends en ontwikkelingen in de sector.
2. Analyse van toekomstige competentie- en opleidingsnoden op basis van bedrijfsbezoeken.
3. Besluitvorming (actieplan, rapportering, disseminatie).

De uitvoering van een focusstudie beoogt een vorm van diepteonderzoek. De methode is kwalitatief. Er wordt naar nieuwe inzichten gezocht op basis van bestaande literatuur, verkennende workshops en bedrijfsbezoeken. Een focusstudie zorgt zo niet alleen voor nieuwe inzichten, maar creëert ook een interactief proces.

Aviato Academy is een opleidingscentrum voor luchthavenberoepen en is gevestigd op Brussels Airport, waar ook het gros van haar activiteiten plaatsvinden. De expertise en input voor de competentieprognose komt bijgevolg uit het opgebouwde netwerk wat zich vooral bevindt op Brussels Airport en gedeeltelijk op andere Belgische luchthavens.

2.1.1. Voorbereiding

Tijdens de voorbereidingsfase wordt de scope van het project duidelijk afgebakend. Ook de stuurgroep wordt tijdens deze fase samengesteld, waarbij alle relevante actoren betrokken worden. Dit deel van de voorbereiding werd reeds uitgevoerd om het projectvoorstel in te dienen.

Verder wordt tijdens de voorbereiding ook de planning gemaakt. Een eerste inschatting hiervan werd reeds aangegeven in het projectvoorstel; echter werd deze bij de start van het project verder uitgewerkt om het onderzoek in goede banen te leiden (zie Gantt diagram in [bijlage](#)). Projectmanagement is cruciaal gedurende het hele project om de planning, onderzoeksaanpak en scope te bewaken.

2.1.2. Vooronderzoek

De fase van het vooronderzoek dient om de toekomst van de sector en de bijbehorende competentienoden te verkennen. Het vooronderzoek gebeurt aan de hand van *desk research* en verkennende workshops met enkele luchthavenbedrijven op Brussels Airport.

Desk research

Aan de hand van *desk research* wordt de arbeidsmarkt van Brussels Airport in kaart gebracht. Ook wordt er gekeken naar algemene trends en evoluties die zich algemeen en in de *aviation* sector specifiek voordoen.

Tenslotte wordt er bestudeerd welke opleidingsprogramma's er reeds bestaan om de meest gevraagde profielen op de luchthaven op te leiden. Voor dit onderdeel wordt er naast *desk research* ook beroep gedaan op experts in de arbeidsmarkt van de luchthaven en luchtvaart.

De resultaten van de *desk research* worden gegeven in het hoofdstuk [Literatuurstudie](#).

Workshops

De workshops dienen enerzijds om de belangrijkste ontwikkelingen en tendensen met relevantie voor de sector bloot te leggen en anderzijds om de impact van die ontwikkelingen in te schatten.

Omwille van het grote verschil in activiteiten, is er gekozen om de workshop op te splitsen naar een voor workshop voor luchtvrachtbedrijven en een workshop voor bedrijven met activiteiten voor passagiers.

2.1.3. Analyse

De analysefase vormt het eigenlijke onderzoek van de focusstudie. Wat in de fase van het vooronderzoek aan de oppervlakte gebracht werd, wordt nu in detail geanalyseerd met het oog op veranderende competentie- en opleidingsnoden.

Hiertoe zullen er enkele bedrijven geselecteerd worden om via **diepte-interviews** de informatie van het vooronderzoek verder te bespreken en dieper in te gaan op hun specifieke sectoren en competentieveranderingen ten gevolge van transities.

In deze fase zal ook het huidig **opleidingsaanbod** in kaart gebracht worden, om daarna, rekening houdend met de competentieveranderingen en de trends en evoluties op het vlak van opleiding, het opleidingsaanbod van de toekomst vorm te kunnen geven.

2.1.4. Besluitvorming

De fase van besluitvorming ten slotte, bestaat erin om samen met de leden van de stuurgroep conclusies te trekken, een actieplan vorm te geven en een eindrapport op te stellen. In dit actieplan nemen Aviato Academy en de leden van de stuurgroep het engagement op om met de resultaten van de studie aan de slag te gaan.

2.2. Stuurgroep

Aviato Academy zal tijdens het onderzoek zowel op interne expertise vertrouwen als op de ondersteuning van verscheidene externe experts. Gedurende het project kan Aviato Academy namelijk rekenen op een aantal partijen die hun expertise ter beschikking stellen en input geven in de stuurgroep. De stuurgroep zal niet betrokken zijn bij de dagelijkse aansturing van het project maar wel mee de richting en nuances van dit onderzoek bepalen.

Deelnemer stuurgroep	Rol en/of meerwaarde
Aviato Academy	Promotor Partner die competentienoden kan aanpakken
Aviato	Expertise arbeidsmarkt luchthaven
VDAB	Partner die competentienoden kan aanpakken Expertise competent-databank
Brussels Airport Company	Stakeholder luchthaven Vertegenwoordiging bedrijven op Brussels Airport
Air Cargo Belgium	Stakeholder luchthaven Vertegenwoordiging cargo bedrijven op Brussels Airport
KULeuven HIVA	Onderzoekspartner competentieprognose
Voka	Ondernemingsnetwerk Innovatieactor
Logos	Sectorfonds Partner die competentienoden kan aanpakken

SFTL / SFAL	Sectorfonds Partner die competentienoden kan aanpakken
ESF	Financieringspartner
Departement WSE	Financieringspartner

Tabel 2.1 Overzicht van de stuurgroepleden

Aviato

Aviato vzw fungeert als tewerkstellingscentrum op Brussels Airport, zowel voor werkzoekenden als voor werkgevers. Het is een gezamenlijk initiatief dat publieke, privé- en overheidspartners samenbrengt die zich bezighouden met werkgelegenheid en opleiding op Brussels Airport.

Aviato heeft als doel om enerzijds de luchthavenjobs toegankelijker te maken en anderzijds de integratie van nieuwe medewerkers op Brussels Airport te bevorderen. Daarnaast begeleidt Aviato ook de huidige werknemers die de ambitie hebben om door te groeien binnen de Brussels Airport community.

Als nauwe partner zal Aviato haar expertise en ondersteuning bieden binnen dit project voor wat betreft de luchthavenberoepen. Bijkomend kan Aviato vzw zorgen voor de verdere opvolging van de resultaten en voor de disseminatie ervan binnen de luchthavengemeenschap.

Aviato vzw is tevens betrokken bij andere projecten die aanvullend kunnen zijn op het onderzoek dat gedaan wordt onder dit projectvoorstel. Deze projecten hebben een scope die breder is dan, aansluitend is aan of verder bouwend is op het huidige project.

VDAB

De Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding (VDAB) is de tewerkstellingsdienst van Vlaanderen. De missie van de VDAB is om alle burgers een loopbaanperspectief en loopbaaneigenaarschap te geven, en elke werkgever perspectief te bieden op talent.

VDAB vaardigt een van diens experten rond competenties af in de stuurgroep. Deze expert zal ons ondersteunen in het vertalen van de conclusies naar de competentietaal van de competent-databank van VDAB.

HIVA

HIVA is het onderzoeksinstituut voor Arbeid en Samenleving en is een multidisciplinaire onderzoeksinstelling van de KU Leuven. HIVA verricht wetenschappelijk toegepast en beleidsgericht onderzoek, waarbij het heel concreet inspeelt op allerlei vragen van beleidsactoren. Het samenbrengen van verschillende disciplines onder één dak en haar specialisatie in beleidsgericht onderzoek geven HIVA een unieke positie binnen KU Leuven en ver daarbuiten.

Dankzij de samenwerking met HIVA zijn wij vertrouwd met het SEAD-project (Sustainable employment in the Age of Digitalisation) waarin het HIVA onderzoekspartner is. Dit onderzoek wordt gesteund door verschillende academische instanties en zal onderzoek doen naar competentieveranderingen en organisatieveranderingen als een gevolg van digitalisering op de

werkvloer. Op het vlak van dataverzameling en methodieken kan er daarom samengewerkt worden waardoor er een vruchtbare synergie ontstaat tussen beide projecten.

Provinciale Ontwikkelingsmaatschappij Vlaams-Brabant

De Provinciale Ontwikkelingsmaatschappij (POM) Vlaams-Brabant staat in voor het uitvoeren van het sociaal-economisch beleid van de Provincie Vlaams-Brabant.

Met strategische projecten in de sectoren logistiek en voeding en met het initiatief Aviato vzw op de luchthaven van Zaventem is de POM pionier in de versterking van het economisch weefsel in de provincie Vlaams-Brabant.

Brussels Airport Company

Brussels Airport Company (BAC) is de luchthavenuitbater van de nationale luchthaven Brussels Airport in Zaventem. Daarmee heeft BAC een zeer brede expertise opgebouwd in het luchthavenecosysteem.

Brussels Airport is een van de belangrijkste luchthavens van Europa. De Nationale Bank van België beschouwt de luchthaven- en luchtvaartsector als 'een essentiële sector die een sleutelrol speelt in de Belgische economie'. Het ecosysteem van Brussels Airport is de op één na belangrijkste groeipool van ons land en daarmee draagt Brussels Airport een verantwoordelijkheid inzake algemene welvaart en welzijn. De luchthaven is goed voor 60.000 rechtstreekse en onrechtstreekse jobs, zowel dankzij de commerciële vluchten als dankzij de internationaal toonaangevende cargoactiviteiten.

Air Cargo Belgium

Air Cargo Belgium (ACB) is de clusterorganisatie van de Vlaamse luchtvaartindustrie. ACB streeft ernaar om van de Vlaamse vrachtluchthavens, waaronder BRUcargo op Brussels Airport, het meest aantrekkelijke, efficiënte, innovatieve en succesvolle logistieke platform te maken. ACB is door de Vlaamse Overheid erkend als Innovatief Bedrijfsnetwerk en vertegenwoordigt met >100 leden >90% van de luchthavengebonden activiteiten uit de hele keten van luchtvrachtlogistiek.

Voka Vlaams-Brabant

Voka, het Vlaams netwerk van ondernemingen, is het grootste en meest dynamische ondernemersnetwerk in Vlaanderen. Dankzij de lokale Voka – Kamers van Koophandel staat Voka ook dicht bij de ondernemers en weten ze als geen ander wat er bij hen leeft. Voka vertegenwoordigt de belangen van ondernemingen tot op het hoogste niveau. Alle leden samen zijn goed voor 65% van de toegevoegde waarde in Vlaanderen.

LOGOS

LOGOS is het opleidingsfonds van het paritair comité voor de bedienden uit de internationale handel, het vervoer en de logistiek (PC 226). In opdracht van het Sociaal Fonds zet LOGOS in op een duurzame tewerkstelling van (toekomstige) werknemers door het bevorderen en financieren van zowel sectorale als bedrijfseigen vormingsinitiatieven. Sinds 2004 werkt LOGOS in het kader van het

sectorconvenant met de Vlaamse overheid rond prioriteiten zoals o.a. de afstemming van het onderwijs op de arbeidsmarkt, het bevorderen van levenslang leren in de sector, het stimuleren van diversiteit en evenredige arbeidsdeelname,...

SFTL

Het Sociaal Fonds Transport en Logistiek (SFTL) is het Fonds voor Bestaanszekerheid voor de ondernemingen die behoren tot de sector wegvervoer en logistiek voor rekening van derden en tot de RSZ-categorie 083 (PC140.03). Het SFTL is enkel bevoegd voor arbeiders.

Het SFTL heeft 3 grote opdrachten te vervullen: (1) De uitbetaling aan de arbeiders of terugbetaling aan de werkgevers i.k.v. de aanvullende sociale voordelen, (2) bevorderen en financieren van de permanente vorming van arbeiders uit de sector (3) wegwerken van de knelpunten in de sector op het vlak van werkgelegenheid en bestaanszekerheid zoals bepaald door de Vlaamse sectorconvenanten.

SFAL

Het SFAL is het Fonds voor Bestaanszekerheid voor de ondernemingen van de sector afhandeling op luchthavens die behoren tot de RSZ-categorie 283 (PC 140.04). Het SFAL is enkel bevoegd voor de arbeiders.

Het SFAL wordt gefinancierd door een werkgeversbijdrage van 0,80% die geïnd wordt door de Rijksdienst voor Sociale Zekerheid (RSZ). Deze werkgeversbijdrage wordt berekend op de lonen van de arbeiders waarvan de prestaties aangegeven worden aan de RSZ, categorie 283.

Het SFAL voorziet voor iedere werkgever uit de sector een budget voor de kosten van de opleiding van arbeiders en staat in voor aanvullende sociale voordelen die bij CAO zijn vastgelegd.

Departement Werk en Sociale Economie

Het Departement Werk en Sociale Economie (WSE) staat in voor het beleid over werkgelegenheid en sociale economie. Dat omvat de voorbereiding, opvolging, monitoring en inspectie van het beleid en de maatregelen, naast het beheer van het Europees Sociaal Fonds (ESF) in Vlaanderen.

ESF Vlaanderen

ESF Vlaanderen is een afdeling van het departement WSE en is verantwoordelijk voor het beheer en de uitvoering van het Europees Sociaal Fonds (ESF) in Vlaanderen. Daarnaast beheert ESF Vlaanderen het Europees Integratiefonds (AMIF) en het Europees Globalisatiefonds (EGF).

Het ESF daagt organisaties uit om acties op te zetten die het functioneren van de arbeidsmarkt duurzaam verbeteren. Dat doet het met zowel Europese als Vlaamse middelen. Het ESF verwerft en deelt kennis zodat het kan bijdragen tot de oplossingen van vandaag en morgen.

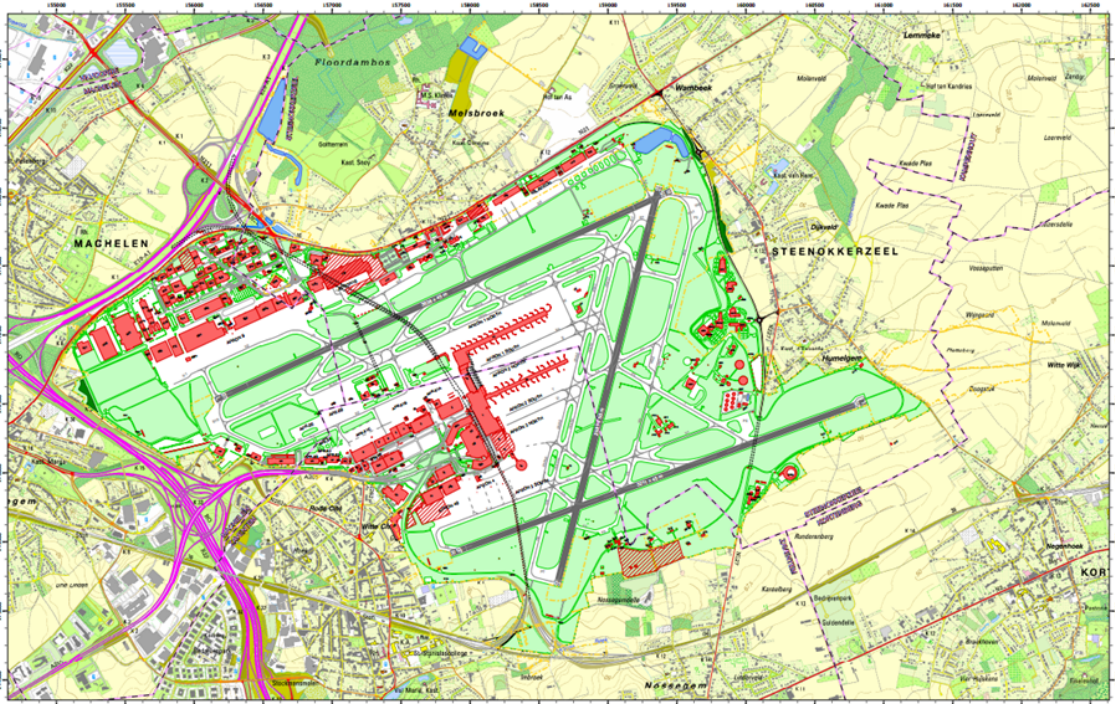
3. Literatuurstudie

3.1. Tewerkstelling op Brussels Airport in beeld

3.1.1. Afbakening van het luchthavengebied

Voor Brussels Airport wordt uitgegaan van de grenzen van de luchthaven (zie onderstaande [figuur](#)). Dit is de afbakening van de luchthavenzone volgens de regionale plannen. Binnen dit gebied is de luchthavenuitbater verantwoordelijk voor de infrastructuur en het verlenen van concessies.

Binnen deze studie gaan we uit van deze geografische definitie van Brussels Airport.



Figuur 3.1 Luchthavenzone Brussels Airport. Bron: Brussels Airport Company

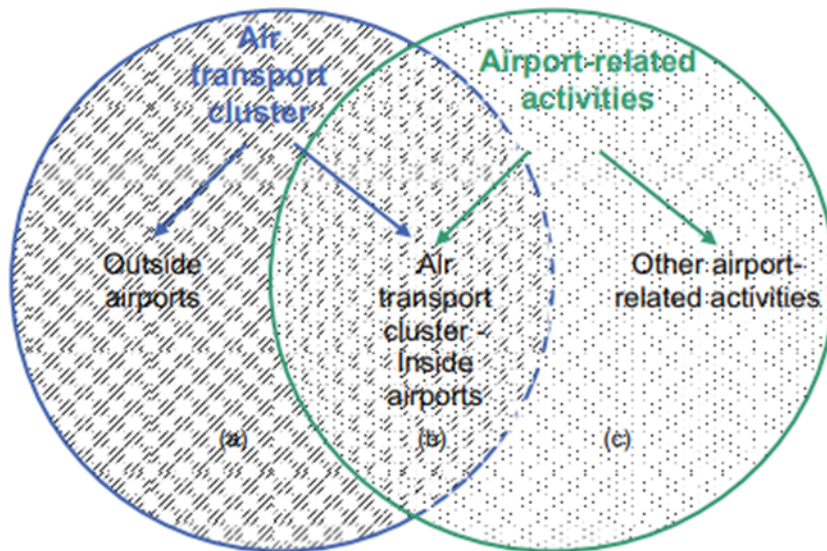
3.1.2. Sectorafbakening

Luchtvaartcluster vs. cluster van de luchthavengerelateerde activiteiten

De Nationale Bank van België brengt driejaarlijks het economisch belang in kaart van alle luchtvaart- en luchthavenactiviteiten in België. [Figuur 3.2](#) illustreert de verschillende domeinen die naar voren komen in deze monitoring. Zo wordt er een onderscheid gemaakt tussen de luchtvaartcluster enerzijds en de cluster van de luchthavengerelateerde activiteiten anderzijds:

- De *luchtvaartcluster* (aangeduid in het blauw in [figuur 3.2](#)) omvat alle activiteiten die de luchtvaart faciliteren en organiseren, en dit zowel binnen de luchthaven als erbuiten (zoals het bouwen en herstellen van vliegtuigen, de activiteiten van reisbureaus, ...).
- De *luchthavengerelateerde activiteiten* (aangeduid in het groen in [figuur 3.2](#)) zijn alle bedrijven en diensten die gevestigd zijn binnen het luchthavengebied. Binnen Brussels Airport onderscheiden we hierin nog een aparte cluster, namelijk nog het *business district*.

Uit de kruising van bovenstaande categorieën (aangeduid als 'b' in [figuur 3.2](#)) kan men opnieuw twee clusters onderscheiden. Zo zijn er (1) de activiteiten van *de luchtvaartcluster op de luchthaven* - alle economische activiteiten die eigen zijn aan of noodzakelijk zijn voor de luchthaven en het luchtvervoer en (2) de *luchthavengerelateerde activiteiten* die de luchtvervoersactiviteiten ondersteunen, zoals logistieke activiteiten (vervoer en opslag), horeca, retail, personenvervoer (spoorwegen, taxi's, ...).



Figuur 3.2 Indeling van de luchtvaart- en luchthavengerelateerde cluster. Bron NBB (Kupfer and Lagneaux, 2009)

Passagiersgebonden activiteiten vs. vrachtgebonden activiteiten

Tot slot kunnen we een onderscheid maken in welke mate de ondernemingen op de luchthaven zich vooral toeleggen op personen- dan wel goederentransport. In de literatuur wordt in die zin gesproken over passagiersgebonden werkgelegenheid of vrachtgebonden werkgelegenheid (Sleuwaegen & De Backer, 1998).

In deze studie spreken we over passagiersactiviteiten vs. cargoactiviteiten.

3.1.3. Tewerkstelling op Brussels Airport

In 2020 heeft Aviato vzw in samenwerking met HIVA en KU Leuven onderzoek gedaan naar de tewerkstelling op Brussels Airport. Deze resultaten zijn gepubliceerd in het trendrapport "Het belang van Brussels Airport voor de werkgelegenheid in België". De cijfers in deze studie zijn gebaseerd op de data van Q4 van 2018.

Het cijfermateriaal uit [dit hoofdstuk](#) en het [daaropvolgend hoofdstuk](#) komt uit desbetreffende studie.

Algemene tewerkstelling op Brussels Airport

Brussels Airport is een cluster met 3 subclusters, actief in 18 verschillende sectoren, waar 335 unieke bedrijven actief zijn met een directe tewerkstelling van 26.355 werknemers of 21.905 VTE. De drie clusters zijn de luchtvaartcluster (36,4%), de cluster van luchtvaart-ondersteunende activiteiten

(50,0%) en de business cluster (13,6%). Dit vertegenwoordigt 0,7% van het totale aantal jobs in België en 1,1% voor het Vlaams Gewest. Met deze omvang evenaart de directe tewerkstelling op Brussels Airport de grootste werkgevers in België.

Tewerkstelling per activiteitentype op Brussels Airport

Uit het trendrapport blijkt dat ongeveer 1 op 4 van de totale tewerkstelling op Brussels Airport eenduidig vrachtgerelateerd is (het betreft zowel de uitvoerende als ondersteunende kant). Deze vrachtgebonden werkgelegenheid situeert zich in een kleine 40% van de ondernemingen.

Vanuit Brucargo, de vrachtafdeling van Brussels Airport, worden dagelijks goederen over de hele wereld getransporteerd. Brucargo staat wereldwijd bekend voor het vervoer van farmaceutische producten, bederfbare goederen en levende dieren. Op jaarbasis wordt er zo'n 667.000 ton vracht behandeld.

Het overgrote gedeelte van de tewerkstelling op Brussels Airport is gelinkt aan de passagiersgebonden activiteiten.

Tewerkstelling per cluster op Brussels Airport

De andere luchthavengebonden activiteiten cluster vormt de grootste cluster op de luchthaven. Deze cluster is goed voor de helft van de totale tewerkstelling op de luchthaven. De luchtvaartcluster volgt met ruim een derde van de totale tewerkstelling van werknemers op de luchthaven. De business cluster telde reeds in 2018 ruim meer dan een tiende van het totale aantal werknemers op de luchthaven.



Figuur 3.3 Verdeling van de directe tewerkstelling (Q4 2018) op Brussels Airport volgens cluster. Bron trendrapport HIVA 2019

Tewerkstelling per sector op Brussels Airport

De activiteiten en sectoren op de luchthaven kunnen in principe op verschillende manieren ingedeeld en gerapporteerd worden. In dit project maken we gebruik van de indeling die gebruikt

wordt in de economische rapporten van de NBB, die ook gebruikt worden in het trendrapport van HIVA. Op die manier kunnen we linken maken met de tewerkstelling per sector op Brussels Airport.

De NACE-sectorclassificatie wordt voor de twee clusters opnieuw in verschillende categorieën ingedeeld die relevant zijn voor de luchthavenactiviteit volgens NBB (Vennix, 2017).

Indeling van de **luchtvaartcluster** naar sector:

- Vervoer door de lucht (NACE 51100, 51210)
- Reisbureaus en reisorganisatoren (NACE 79110, 79120)
- Airport operator (NACE 52230)
- Airport handling (NACE 52330)
- Bouwen en herstellen van vliegtuigen (NACE 30300, 33160)
- Andere luchtvervoerondersteunende activiteiten (NACE 52230, 71209, 77350, 85532, 85592)

Indeling van de **andere luchthavengebonden activiteiten** cluster naar sector:

- Personenvervoer over land (NACE 49100, 49310 - 49390)
- Goederenvervoer over land (NACE 49200, 49410, 49420)
- Vrachtverwerking en opslag (NACE 52100, 52210, 52249, 52290)
- Posterijen en koeriers (NACE 53100, 53200)
- Beveiliging en industriële reiniging (NACE 80100, 80200, 81210 - 81290)
- Handel (NACE 45***, 46***, 47***)
- Hotels, restaurants en catering (NACE 55***, 56***)
- Overige diensten (Overige sectoren in NACE 5**** - 9****)
- Overige industrieën (Overige sectoren in NACE 1**** - 43****)
- Publieke diensten (Luchthavengerelateerde publieke diensten)
- Uitzendkantoren (NACE 78200)

Binnen de luchtvaartcluster zien we, zoals getoond in onderstaande [tabel](#), met voorsprong het grootste aandeel tewerkstelling in de sector vervoer door de lucht (die onder andere de verschillende luchtvaartmaatschappijen omvat). Dit is bovendien de best vertegenwoordigde sector in de totale tewerkstelling op de luchthaven. Een andere grote sector binnen de luchtvaartcluster is de airport handling.

Binnen de grootste cluster, die van de andere luchthavengebonden activiteiten, zit een groot aandeel van de totale tewerkstelling in de sectoren vrachtverwerking en opslag (15,4%) en beveiliging en industriële reiniging (6,2%).

2018.4	# WN	Aandeel van totale tewerkstelling	Aandeel van tewerkstelling per cluster
Luchtvaartcluster	9 584	36,4%	100,0%
Vervoer door de lucht	4 330	16,4%	45,2%
Reisbureaus en reisorganisatoren	179	0,7%	1,9%
Airport Operator	869	3,3%	9,1%
Airport Handling	2 218	8,4%	23,1%
Bouwen en herstellen van vliegtuig	1 079	4,1%	11,3%
Andere luchtvervoerondersteunende activiteiten	909	3,4%	9,5%
Andere luchthavengebonden activiteiten	13 187	50,0%	100,0%
Personenvervoer over land	455	1,7%	3,4%
Goederenvervoer over land	325	1,2%	2,5%
Vrachtverwerking en opslag	4 067	15,4%	30,8%
Posterijen en koeriers	1 035	3,9%	7,8%
Beveiliging en industriële reiniging	1 633	6,2%	12,4%
Handel	586	2,2%	4,4%
Hotels, restaurants en catering	1 228	4,7%	9,3%
Overige diensten	846	3,2%	6,4%
Overige industrieën	128	0,5%	1,0%
Publieke diensten	1 540	5,8%	11,7%
Uitzendkantoren	1 345	5,1%	10,2%
Business cluster	3 584	13,6%	100,0%
Consultancy	3 584	13,6%	100,0%
Totaal	26 355	100,0%	100,0%

Tabel 3.1 Verdeling van de directe tewerkstelling (Q4 2018) op Brussels Airport volgens sector. Bron trendrapport HIVA 2019

3.1.4. Het profiel van tewerkstelling op Brussels Airport

Er zijn beduidend meer mannen dan vrouwen actief op de luchthaven. Als we vergelijken met het Vlaamse gemiddelde, zien we dat daar de **genderbalans** in evenwicht is. Het overwicht aan mannen op de luchthaven kan onder andere verklaard worden door de grotere aanwezigheid van 'typisch mannelijke sectoren' op de luchthaven. Het betreft in enkele gevallen typische mannelijke/vrouwelijke sectoren (ook in het Vlaams Gewest), in andere gevallen nemen de sectoren vooral op de luchthaven een typisch mannelijk/vrouwelijk karakter aan.

Ook qua **leeftijd** wijkt de tewerkstelling op de luchthaven af van het Vlaamse gemiddelde. Zo zien we op de luchthaven een duidelijke oververtegenwoordiging van de leeftijdsgroep 25-34 jaar. Tegelijk zien we een trend waarin ook de jongste leeftijdsgroep van 16-24-jarigen meer prominent aanwezig is op de luchthaven.

Het beeld van de tewerkstelling naar **arbeidsregime** corrigeert het beeld dat soms wordt opgehangen over de luchthaven als een arbeidsmarkt gekenmerkt door een grotere flexibiliteit dan

gemiddeld. We zien immers dat het arbeidsregime van werknemers op de luchthaven in heel wat gevallen voltijds is.

Wat verder opvalt in de verdeling naar **statuut** is dat er op de luchthaven een oververtegenwoordiging is van het bediendestatuut, zeker in vergelijking met het Vlaamse gemiddelde. Dat valt sterk te verklaren door de aanwezigheid van de business cluster op Brussels Airport of van grote werkgevers als Brussels Airport Company, waar uitsluitend bedienden aan de slag zijn.

Tot slot zien we in de verdeling naar **woonplaats** dat het overgrote deel van de werknemers op de luchthaven afkomstig is uit het Vlaams Gewest. We zien een trend dat ook de Brusselaars beter hun weg naar de luchthaven vinden. Het kleinste aandeel werknemers tenslotte, komt uit het Waals Gewest. De pendelafstand voor de meer gespecialiseerde profielen is over het algemeen groter dan voor de minder luchthavengerelateerde profielen.

3.1.5. Meest voorkomende luchthavenberoepen op Brussels Airport

Voortbouwend op de arbeidsmarktstudie van HIVA (tewerkstelling in de verschillende sectoren), gecombineerd met de kennis van het tewerkstellingscentrum Aviato (jobprofielen), werd er een lijst gemaakt van de meest voorkomende luchthavenjobs op Brussels Airport. Deze sectoren en hun werknemers vertegenwoordigen een groot deel van de totale tewerkstelling op de luchthaven. De scope van voorliggend project beperkt zich tot de *luchtvaartcluster* die actief is op Brussels Airport en de *luchthavengebonden activiteiten* die de luchtvervoersactiviteiten ondersteunen op Brussels Airport. Bovendien werd er gefocust op de ‘typische’ luchthavenjobs.

Sector	Meest voorkomende jobs
MRO	Technieker (categorie A & B)
Horeca	Kok Kassa Teamleader
Security	Security agent Capacity supervisor Teamleader
Logistiek	Loader sorter Loadmaster Logistiek bediende
Bagage handling	Bagagist Check-in Marshaller
Airline	Steward Pilot Balie receptionist

Tabel 3.2 Overzicht van de meest voorkomende profielen, ingedeeld per sector

MRO

De Maintenance, Repair & Operations (MRO) sector op de luchthaven omvat veelal luchtvaarttechnische beroepen, gefocust op het onderhoud en herstel van vliegtuigen en vliegtuigonderdelen.

Op Brussels Airport gaat het over een tewerkstelling van meer dan 1.000 mensen. Van deze 1.000 werknemers is ongeveer 12% arbeider die effectief werken uitvoeren op de vloer. 42% van de mensen actief in deze sector valt in de leeftijdscategorie 50-59 jaar en maar 20% is jonger dan 35 jaar. Ook is 93% van de werknemers een man en kunnen we spreken over een 'typische mannelijke sector'.

- **Vliegtuigtechniekers** voeren controles, preventief en curatief onderhoud uit op vliegtuigen en/of vliegtuigonderdelen. Een techniker categorie A is verantwoordelijk voor zijn eigen werk, een techniker categorie B mag tevens aftekenen voor derden.

Horeca

De Hotel, Restaurant & Catering (Horeca) sector op de luchthaven is ondersteunend aan de passagiersactiviteiten. Met bijna 5% van alle jobs op de luchthaven, is dit een belangrijke sector aan passagierskant. Zo wordt er bijvoorbeeld in de beveiliging en industriële reiniging bijna uitsluitend gewerkt met arbeiders (90%) en ook in de horeca (71%) of de airport handling (53%) valt een dergelijk beeld op.

De jobs zijn er relatief typisch voor de sector, maar, zoals met vele luchthavenberoepen, dient er een flinke portie flexibiliteit aan de dag gelegd te worden door de medewerkers betreft werkuren. Mobiliteit is dan ook heel belangrijk voor deze jobs. Gezien de internationale context van de luchthaven, is ook meertaligheid een absolute must.

- Een **kok** werkt op de luchthaven veelal in een grootkeuken en is er verantwoordelijk voor de bereiding van maaltijden voor grootschalige verkoop.
- Typisch is een **medewerker kassa** op de luchthaven werkzaam in een fastfood keten zoals Exki, Starbucks, Panos,... Ze zijn verantwoordelijk voor de verkoop, maar tevens voor de bereiding van eenvoudige maaltijden/drankjes.
- De **teamleader** is typisch een meewerkend teamlid in de horeca sector op de luchthaven. Naast de standaard taken van de medewerker kassa, worden er ook leidinggevende taken aan de teamleader toebedeeld.

Security

De security sector zorgt op de luchthaven voor controles en bewaking op 3 verschillende gebieden: (1) passagiers, (2) toegang en (3) gebouwen en parkings. Ook dit is een belangrijke luchthavengebonden activiteit, vooral aan passagierszijde van de luchthaven. Binnen deze sector wordt er bijna uitsluitend gewerkt met arbeiders.

Deze sector is geheel verbonden aan de luchthaven via raamcontracten en dient dus in te spelen op de wensen van de luchthavenuitbater. De medewerkers dienen dan ook meertaligheid aan de dag te kunnen leggen én er is bezetting nodig op alle mogelijke uren waarop er activiteit is op de luchthaven; werken in shiften is daarom de standaard. Omwille van de activiteiten

(persoonscontrole; fouilleringen) zet deze sector er hard op in om vrouwelijk personeel aan te werven, contractueel is men gebonden aan een 50% M/V tewerkstelling.

- **Security agenten** zijn verantwoordelijk voor de veiligheid op en rond de luchthaven. Hiervoor voeren ze de nodige controles uit op bagage, personen, documenten en voertuigen.
- De **capacity supervisor** is aan de controle van de handbagage verantwoordelijk voor het toewijzen van security agenten aan de verschillende *lanes* (rijen aan de bagageband/scanner) en beheert op die manier de bezetting van personeel in *real time* om de passagiersflow te optimaliseren.
- De **teamleader** is verantwoordelijk voor een team van security agenten en zal hen briefen over de taken en zal naar aanleiding van input van passagiers bijsturen waar nodig.

Logistiek

De logistieke sector omvat alle vrachtgerelateerde activiteiten. Op Brussels Airport worden deze gebundeld op BruCargo en is deze sector goed voor 25% van de luchthavenjobs.

- **Loader sorters** werken op de tarmac of in een magazijn, waar ze luchtvracht laden en lossen. Alle goederen worden gecontroleerd op kwaliteit, hoeveelheid en documenten.
- De **loadmaster** coördineert alle grondactiviteiten rond en aan het vliegtuig op technisch, operationeel en organisatorisch vlak. Hiervoor communiceert de loadmaster met iedereen die betrokken is bij de turnaround van het vliegtuig.
- De **logistiek bediende** organiseert internationale transportopdrachten en volgt deze administratief op, rekening houdend met de wensen van de klant, de internationale wetgeving en de kwaliteitseisen.

Bagage handling

De bagageafhandeling, of *baggage handling*, zijn de logistieke activiteiten aan passagierszijde van de luchthaven. Binnen de *baggage handling* is de meerderheid van de werknemers tewerkgesteld in een deeltijds regime omdat de sector sterk georganiseerd is rond de typische piekuren op de luchthaven. Het merendeel van deze profielen is tewerkgesteld als arbeider.

- De **bagagist** laadt en lost bagage in de bagagehal.
- De **marshaller** leidt het vliegtuig naar een bepaalde plek op de tarmac. De marshaller geeft hiervoor, m.b.v. gekleurde bats, gekleurde handschoenen of lichtgevende sticks, aanwijzingen op het vlak van besturing of operaties.
- De **check-in medewerker** registreert passagiers en assisteert bij het inchecken van bagage. Aan de gate helpt de check-in medewerker de passagiers bij het boarden op het vliegtuig.

Airlines

De luchtvaartmaatschappijen, of *airlines*, vertegenwoordigen het grootste werknemersaantal op Brussels Airport. De tewerkstelling is er over het algemeen typisch vrouwelijk. De luchtvaartmaatschappijen zorgen voor het vervoer door de lucht, zowel voor passagiers en hun bagage als voor vracht. Meertaligheid en flexibiliteit is een must in deze jobs.

- De **steward(ess)** is het aanspreekpunt voor passagiers tijdens hun vlucht en is verantwoordelijk voor de veiligheid en het comfort van de passagiers.

- De **piloot** bestuurt het vliegtuig voor het vervoer van passagiers of vracht.
- De **balie receptionist**, of beter: *ticketing agent*, helpt passagiers met vragen rond hun vliegreis en kunnen hierin ook de nodige acties nemen, zoals het (om)boeken van tickets.

3.2. Competenties

3.2.1. Competenties, een begrip

Een competentie bestaat uit een vaardigheid (wat je kan) en één of meer kenniselementen (wat je weet) en komt tot uiting in het gedrag dat je stelt (gedragsindicatoren).

Competenties versus skills

In de literatuur worden zowel de begrippen competenties als skills gebruikt. Vaak ontbreekt het aan een duidelijke omschrijving van deze begrippen. Bij beide begrippen gaat het om samengestelde begrippen.

Zoals hierboven ook gedefinieerd, kunnen we **competenties** zien als het geheel van kennis, vaardigheden en houding dat van belang is om een bepaald doel te kunnen bereiken. Hierbij kan ook de reflectie gerekend worden waarop die competentie in een gegeven situatie effectief kan worden ingezet.

Ook het begrip **skills** heeft een bredere strekking dan vaardigheden in strikte zin, het omvat ook de attitudes van mensen en de kennis die ze hebben.

Op het eerste zicht lijken beide begrippen dus inwisselbaar. Maar in het skills-begrip ligt het zwaartepunt bij de samenstellende componenten, terwijl het begrip competentie het accent legt op het geïntegreerde vermogen tot adequaat handelen in een gegeven context.

We beschouwen voor dit project beide begrippen als synoniemen.

Eigenschappen van competenties

Competenties zijn persoonlijke kwaliteiten met drie belangrijke eigenschappen (van den Berge & Daas et al., 2014), waarop we in volgende hoofdstukken verder inzoomen:

1. Competenties zijn relevant in een bepaalde context.
2. Competenties zijn ontwikkelbaar door erin te investeren.
3. Competenties zijn sociaal bepaald. Ze worden ontwikkeld en toegepast in een sociale context.

3.2.2. Competenties zijn relevant

Het productieve karakter van competenties is fundamenteel - de domeinen waarop de waarde van competenties kan worden aangegeven zijn zeer uiteenlopend. De exacte context waarin ze relevant zijn, staat los van de competentie *as such*.

Competenties bieden de mogelijkheid om een zelfstandig leven te kunnen leiden, in een samenleving die individuele en collectieve welvaart en welzijn bevordert. Zo is dit het geval binnen de

arbeidsmarkt, maar ook in het onderwijs, qua gezondheid, een succesvol leven en de maatschappelijke rol zijn belangrijke gebieden waar competenties een verschil kunnen maken in uitkomsten (Groot & Maassen van den Brink, 2007; OECD, 2007; Dijkstra, 2012).

3.2.3. Competenties zijn ontwikkelbaar

Competenties zijn persoonlijke eigenschappen die te ontwikkelen zijn door erin te investeren (Borghans et al., 2008). In de literatuur is het binnen iedere discipline geaccepteerd dat de ontwikkelbaarheid een belangrijk onderdeel is van wat iets tot een competentie maakt.

Binnen de *human capital* theorie in de economie is het waarde-producerende karakter van skills de voornaamste eigenschap die ertoe doet om mensen aan te sporen te investeren in hun eigen kapitaal. Menselijk kapitaal – als het geheel van gezondheid en skills – wordt gelijkgesteld aan de verwachte verdisconteerde opbrengsten. Een opleiding of training wordt gezien als een investering die gedaan wordt als de verwachte opbrengsten groter zijn dan de verwachte kosten (Becker, 1964).

Ontwikkelingsinstrumenten

Ontwikkeling kan gaan via onderwijs, maar ook via training en learning-by-doing op het werk. De verwerving van competenties vindt plaats binnen het breder cultureel proces waarbij we ‘de nieuwe generatie’ klaarstomen voor hun plaats in de samenleving. Dat proces van socialisering vindt gedeeltelijk organisch plaats door intermenselijk verkeer, en stelselmatig door opvoeding en onderwijs.

Onderwijs is het primaire instrument dat ingezet kan worden voor het stelselmatig ontwikkelen van competenties. Onderwijs is dan ook een krachtig instrument voor verwerving van kennis en vaardigheden én de overdracht van waarden en normen. Dit dankzij de mogelijkheden voor maatschappelijke sturing (van inhoud en niveau), het groot bereik (voltijds onderwijs en minimum aantal jaren onderwijsdeelname) en de beschikbaarheid van collectieve voorzieningen (onafhankelijk van hulpbronnen die in gezin van herkomst beschikbaar zijn).

Daarnaast spelen ook *socializing agents* een rol, zoals gezin, vrienden en media.

Gevoelige periodes, complementariteit en zelfproductie

De 3 kernbegrippen die van belang zijn bij de ontwikkeling van skills zijn gevoelige periodes, complementariteit en zelfproductie (Cunha & Heckman, 2007):

- **Gevoelige periodes** zijn gedefinieerd als periodes waarin bepaalde vaardigheden het best kunnen worden ontwikkeld. Deze periodes bevinden zich vaak aan het begin van de levensloop.
- Men spreekt van **complementaire** investeringen in skills wanneer investeringen in bepaalde skills de opbrengsten van investeringen in andere skills verhogen. Zo kunnen investeringen in sociale competenties aan het begin van de levensloop het aanleren van cognitieve skills later in de levensloop vereenvoudigen.

Competenties kunnen bovendien een **voorwaardelijke rol** spelen, in de zin dat ze noodzakelijk zijn of een positieve bijdrage leveren bij de verwerving van andere competenties en skills.

- **Zelfproductie** omvat het idee dat capaciteiten elkaar in de tijd versterken en dat de effecten van investeringen persistent zijn. In combinatie met de gevoelige periodes vereist zelfproductie dat investeringen in de juiste volgorde worden uitgevoerd. Omgekeerd betekent dit ook dat te weinig kennisopbouw aan het begin van het leven doorwerkt in de mogelijkheden om later in het leven skills te verwerven, en uiteindelijk zal dit de uitkomsten beïnvloeden. Dit uitgangspunt is belangrijk voor de inrichting van instrumenten voor de verwerving van competenties.

Als gevolg van gevoelige investeringsperiodes, complementariteit tussen verschillende investeringen en zelfproductieve investeringen, zijn investeringen in skills vaak vroeg in het leven het meest efficiënt, mits ze worden voortgezet in latere periodes. Het vergaren en ontwikkelen van skills verschilt dan ook gedurende de levensloop. De fase waarin competenties en skills effectief verworven kunnen worden hangt bovendien af van de competenties in kwestie. De verwerving van basisvaardigheden gaat daarom vooraf aan het opbouwen van de vaardigheden voor meer complexe situaties, en vindt de verwerving van specifieke beroepsvaardigheden doorgaans plaats in een wat latere fase. Afhankelijk van de competenties waarover het gaat, kan bovendien de vraag gesteld worden in welke levensfase deze van praktisch nut zullen zijn (Dijkstra et al., 2004; Borghans et al., 2008).

3.2.4. Competenties zijn sociaal bepaald

Vanuit een meer sociologische invalshoek zijn competenties sociaal bepaald. Enerzijds hangt de vraag naar skills nauw samen met sociale normen, anderzijds is de mogelijkheid om skills te vergaren vaak gerelateerd aan sociale klassen. Dit betekent onder andere dat sociale normen mee bepalen welke skills hoog gewaardeerd worden en wie (vanuit economisch standpunt) de opbrengsten verdient. Zo kan er een verschil ontstaan tussen de werkelijk toegevoegde waarde van een skill en de waarde die er vanuit de sociale context aan toegekend wordt.

De betekenis die competenties spelen kan zo ook wijzigen gedurende de levensloop. Competenties die bijdragen aan de realisering van een succesvol leven of van belang zijn op het brede maatschappelijke domein blijven veelal van waarde en kunnen zich verder ontwikkelen of winnen mogelijk aan betekenis.

3.2.5. Soft skills vs hard skills

Hard skills zijn (vak)technische competenties en omvatten de meetbare, functionele of technische vaardigheden zoals rekenen, schrijven, typen, boekhouden, werken met technische apparaten, programmeren enz. Deze zijn veel meer jobspecifiek.

Soft skills zijn gedragsmatige competenties en omvatten de eerder 'zachte vaardigheden' zoals bijvoorbeeld sociale vaardigheden die inzetbaar zijn tijdens interactie met anderen of het goed in een team functioneren. Ook meer persoonsgerichte vaardigheden zoals flexibel en stressbestendig zijn, behoren tot de soft skills. Soft skills kunnen niet ondergebracht worden bij specifieke kennis of knowhow.



Figuur 3.4 Het continuüm tussen soft skills en hard skills. Gebaseerd op ABC van de Soft Skills, VDAB

Het onderscheid tussen soft skills en hard skills is geen zwart-wit kwestie, maar een continuüm met aan de ene zijde de soft skills en aan de andere zijde de hard skills en daartussen een overgangszone. Heel wat skills kunnen in [figuur 3.6](#) volledig links of rechts geplaatst worden, andere bengelen er ergens tussenin.

Ook de aflijning van de verschillende skills is niet altijd eenduidig. De betekenis van hard skills is doorgaans voldoende duidelijk. Bij soft skills ligt dat anders. Zo kan de soft skill ‘team player’ een heel andere betekenis hebben voor individuen, afhankelijk van de context van waaruit deze hier naar kijken.

Binnen VDAB werd daarom, op basis van het competentiewoordenboek van de Vlaamse Overheid, een lijst met soft skills ontwikkeld die door iedereen gebruikt kan worden. Zoals weergegeven in onderstaande [tabel](#), worden er in dit model 26 soft skills beschreven, verdeeld in 5 overzichtelijke clusters.

Cluster	Soft skill
Persoonsgebonden competenties	Verantwoordelijkheid Aanpassingsvermogen Betrouwbaarheid Stressbestendigheid Zorgvuldigheid Zelfstandigheid
Interactief vermogen	Communiceren Overtuigen Assertiviteit Inleving Samenwerken Diversiteit
Informatieverwerkend vermogen	Analyseren

	Kritisch denken Creativiteit Mediawijsheid Zelfontwikkeling
Probleemoplossend vermogen	Beslissen Resultaatgerichtheid Digitaal denken Initiatief Klantgerichtheid Commercieel inzicht
Organisatie en leidinggevend vermogen	Plannen en organiseren Coachen Richting geven

Tabel 3.3 Soft skills ingedeeld in clusters. Bron ABC van de Soft Skills, VDAB

3.2.6. Beroependatabank Competent

VDAB werkt met Competent, een databank met beroepscompetentieprofielen. Per beroep is er een overzicht van competenties en soft skills. De competenties zijn uitgewerkt als vaardigheden met bijhorend gedrag en kennis.

Competent is de standaard competentietaal voor beroepen en competenties op de arbeidsmarkt in België. De databank bevat beroepscompetentieprofielen die beschrijven wat je moet kunnen en kennen binnen het bepaald beroep. Competent is gebaseerd op de ROMEv3-competenties van de Franse arbeidsbemiddelingsdienst Pôle Emploi en werkt samen met gebruikers en partners om de informatie up to date te houden.

Het beroepscompetentieprofiel

Een beroepscompetentieprofiel bevat per beroep de bijbehorende competenties op de arbeidsmarkt. Het profiel bevat volgende rubrieken:

1. De *titel* geeft de meest herkenbare benaming van het beroep weer.
2. De *definitie* is een omschrijving van het beroep.
3. De *werkcontext* bevat specifieke aspecten van de werkomgeving, o.a. wetgeving.
4. *Verwante beroepen* zijn beroepen die nauw aansluiten bij het beschreven beroep (gelijkaardige competenties, gelijkaardige sector...).
5. *Alternatieve namen* zijn veel voorkomende benamingen voor het beroep. Ze dienen ook als zoekterm om gebruikers naar het juiste profiel te leiden.
6. De *competenties* zijn gegroepeerd in:

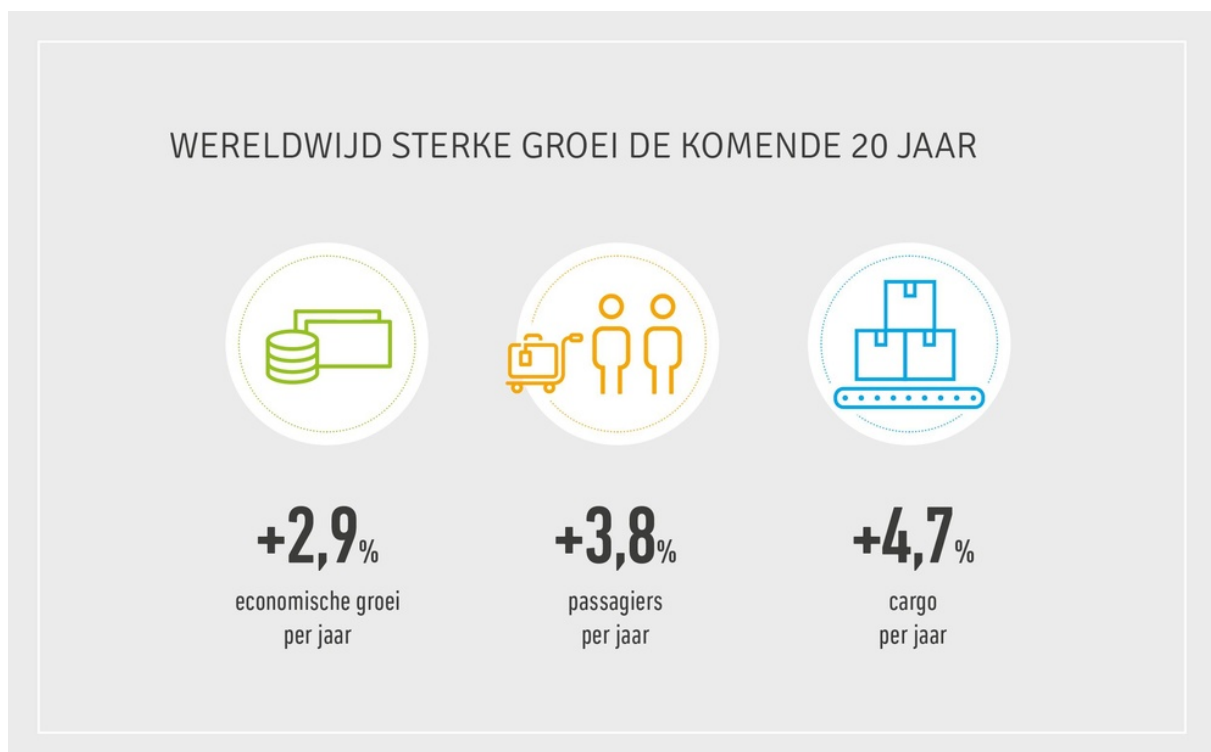
- Essentiële competenties: competenties die voorkomen in elke werkcontext van het beroep
 - Optionele competenties: competenties die mogelijks voorkomen afhankelijk van de werkcontext van het beroep
 - Soft skills: persoonsgebonden kenmerken die benadrukken wat écht nodig is om als persoon goed te functioneren binnen het beroep
7. *Leerbewijzen* geeft een opsomming van attesten, certificaten, bewijzen... die noodzakelijk of wettelijk vereist zijn om dit beroep uit te oefenen. Deze

3.3. Trends en evoluties in de luchthavensector

3.3.1. Trends in luchttransport

Tegen 2040 zal de wereldbevolking groeien tot naar schatting 8,8 miljard mensen. Zij zullen vooral in steden wonen en gemiddeld meer welvaart kennen dan nu. Twee op de drie zal een inkomen in de middenklasse hebben. De gemiddelde levensverwachting zal ook blijven toenemen. Dankzij deze nieuwe levenswijze en -middelen zullen meer en meer mensen reizen.

Steeds meer mensen zullen met het vliegtuig op vakantie gaan. Ook zakenmensen zullen in een verder globaliserende wereld vaker het vliegtuig nemen. Consumenten zullen nog meer dan ooit verwachten om snel hun pakketje met de allernieuwste smartphone, kledij, een boek, etc. thuis geleverd te krijgen. Iedereen vindt het ook normaal om exotisch fruit en speciale bloemen in de winkels bij ons te vinden. Transport per vliegtuig maakt dat mogelijk en doet zo de economie draaien.



Figuur 3.5 Voorspelde wereldwijde groei van de luchthavensector. Bron: Brussels Airport Company, 2022.

De luchtvaartsector zal volgens de prognoses sterker groeien dan de rest van de economie en wordt meer dan ooit een essentiële groeimotor van de economie. Luchthavens zijn in een globaliserende economie daarom van strategisch belang voor de eigen werkgelegenheid.



Figuur 3.6 Belang van de luchthaven voor werkgelegenheid. Bron: Brussels Airport Company, 2022.

De groei van het aantal passagiers en vracht brengt ook een uitdaging met zich mee. Veel luchthavens hebben geen ruimte voor uitbreiding in de piekuren. Zonder investeringen in bijkomende capaciteit kunnen de Europese luchthavens tegen 2035 niet meer voldoen aan de vraag en verwachte groei en missen ze kansen om jobs en economische toegevoegde waarde te creëren.

Binnen Europa zijn de groeiopportuniteiten het grootst voor middelgrote hubs als Brussels Airport die hun volledige potentieel nog niet bereikt hebben. Enkel door deze kansen te benutten en tijdig te investeren in capaciteitsuitbreiding kunnen Europa en België de groei van het aantal passagiers en vracht naar zich toe trekken en zo jobs creëren op en rond hun luchthavens (Brussels Airport Company, 2022).

3.3.2. Technologische trends

Digitale transformatie heeft een aanzienlijke impact op luchthavens. Luchthavens zullen digitalisering moeten omarmen en innovatieve technologieën en procedures moeten invoeren om de veiligheid, capaciteit, efficiëntie en milieuoetafdrak van hun activiteiten te verbeteren.

NEXXT (New Experience Travel Technologies) is een gezamenlijk initiatief van ACI (Airports Council International) en IATA (International Air Transport Association) om een langetermijnvisie uit te tekenen voor de toekomst van reizen.

Het laatste NEXXT-rapport van 2020 toont de reizen van passagier, bagage en luchtvracht, en de technologische veranderingen die er verwacht wordt binnen elk van deze reizen. Zo voorziet het rapport een passagiersreis waarbij technologie gebruikt wordt voor identificatie, automatisatie en robotisering om zo de ervaring van passagiers en werknemers te verbeteren. Hierbij wordt er ook gelet op het verbeteren van de luchtvaart security. Concreet zal er gebruik gemaakt worden van beter datamanagement en -verwerking en automatische contactpunten. Het doel hiervan is om de passagier een gepersonaliseerde en contactloze ervaring aan te bieden. De luchthaven en de betrokken bedrijven zullen hiervoor hun werking dienen te optimaliseren. De bagage- en luchtvrachtactiviteiten op de luchthaven zouden een gelijkaardige evolutie ondergaan.

Datamanagement en -verwerking zal gebruik maken van o.a. biometrische data, douanecontroles, risicoanalyses, en tracking. Voor passagiers resulteert dit in het efficiënter bekomen en aanbieden van informatie zoals incheckprocedures of benodigde gezondheidscertificaten. Voor de luchthaven zal datamanagement toelaten snelle en naadloze acties te nemen om zo de passagiers- en luchtvrachtstromen te optimaliseren.

Om tot het toekomstbeeld van de luchthaven te komen zoals beschreven in het NEXTT-rapport, is nog een grote digitale transformatie nodig; dit zowel qua infrastructuur, digitale tools, alsook werknemers.

3.3.3. Duurzaamheid

Luchthavens houden zich al lang bezig met duurzaamheidskwesties, van lawaai, luchtkwaliteit, biodiversiteit en waterbeheer tot meer algemene milieukwesties - met name de uitstoot van broeikasgassen door de luchtvaartsector. Wat koolstofemissies betreft, heeft ACI al het voortouw genomen. Het *Airport Carbon Accreditation* programma - de wereldwijde certificeringsnorm voor koolstofbeheer in luchthavens - is in de afgelopen 15 jaar uitgegroeid tot 403 luchthavens die in 79 landen over de hele wereld op alle niveaus van het programma zijn gecertificeerd. Daarvan zijn 87 luchthavens koolstofneutraal of streven zij het hoogste niveau van het programma na. Bovendien hebben 10 luchthavens al een 'net zero'-status bereikt.

Het Airport Carbon Accreditation-programma, de wereldwijde certificeringsnorm voor koolstofbeheer in de luchthavens, is in de afgelopen 15 jaar uitgegroeid tot een netwerk van 403 luchthavens die in 79 landen over de hele wereld op alle niveaus van het programma zijn gecertificeerd, als antwoord van de luchthavenindustrie op de uitdagingen van de klimaatverandering. In juni 2019 lanceerde ACI een duurzaamheidsstrategie voor luchthavens, de allereerste systematische benadering van duurzaamheid op luchthavens en praktische richtsnoeren voor het bereiken ervan. Als onderdeel van deze duurzaamheidsstrategie hebben de luchthavens zich er via ACI toe verbonden om **uiterlijk in 2050 nul koolstofemissies** te bereiken voor activiteiten die onder hun controle vallen. Meer dan 130 luchthavens die lid zijn van ACI hebben hun doelstelling vervroegd naar 2030 of zelfs vroeger.

ACI en de luchthavens die er lid van zijn, maken ook deel uit van de doelstelling van de Air Transport Action Group (ATAG) om de koolstofemissies van de luchtvaart tot nul te herleiden, waarbij de wereldwijde luchtvaartsector (luchtvaartmaatschappijen, luchthavens, luchtverkeersbeheer en vliegtuig- en motorfabrikanten) zich heeft aangesloten bij de **1,5°C-doelstelling van de Overeenkomst van Parijs**.

Volgens het NEXXT-rapport zal de luchthaven van de toekomst een nieuw begrip van duurzaamheid kennen, waarbij zowel rekening wordt gehouden met energie, water, infrastructuur, bedrijfsvoering, toeleveringsketens, inkomstenbronnen, investeringen én mensen.

Investeren in koolstofarme methoden kan op lange termijn vitaliteit creëren en de economische levensvatbaarheid van de sector. In veel gevallen kan de meest duurzame oplossing zijn om meer te doen met bestaande technologie, infrastructuur en systemen. Elders kunnen de unieke omstandigheden en regelgeving de behoefte aan nieuwe infrastructuur doen ontstaan.

Een **grotere efficiëntie bij de exploitatie van vliegtuigen** kan kostenbesparingen voor de luchtvaartmaatschappijen opleveren en de uitstoot verminderen. Artificiële intelligentie (AI)-technologie kan in de toekomst de vliegtuigactiviteiten monitoren aan de gate of de grondafhandelingsprocedures analyseren om de *turnover time* te optimaliseren. Deze corrigerende maatregelen kunnen de efficiëntie van exploitatie verhogen door vertragingen te voorkomen, wat op zijn beurt de koolstofuitstoot vermindert doordat het materieel minder lang stationair draait of wordt gebruikt. Naast de energiebesparingen aan de gate, kan het brandstofverbruik van elk vliegtuig op de grond worden verminderd door het taxiproces te optimaliseren, zowel wat betreft onnodige wachttijden voor de toegang tot een standplaats of startbaan als het gebruik van sleepwagens in plaats van de motoren van het vliegtuig.

De luchtvaart kent het laatste decennium een sterke technologische vooruitgang. De **nieuwe toestellen** zijn niet alleen stiller, maar ook zuiniger en stoten minder CO₂ uit. Deze technologische vernieuwing is volop aan de gang en zit momenteel in een stroomversnelling.

Een nieuwe generatie middelgrote toestellen zit eraan te komen die bedoeld zijn voor intercontinentale vluchten. Deze compacte, zuinige en geluidsarme vliegtuigen verhogen de rechtstreekse connectiviteit tussen middelgrote steden, zoals Brussel, en andere wereldsteden. Nu al trekt Brussels Airport als hub-luchthaven de nieuwste generatie vliegtuigen aan, zoals Boeing 787 Dreamliner en Airbus A350 (Brussels Airport Company, 2022). Deze toestellen zijn geluidsarmer, hebben de nieuwste technologieën aan boord, zijn gemaakt van lichtgewicht materialen en stoten minder CO₂ uit dan andere toestellen van dezelfde grootte. Deze toestellen kunnen Brussel zonder tussenstop met een groot deel van de wereld verbinden.

Op langere termijn (10 tot 20 jaar) zullen er waarschijnlijk **radicaal nieuwe vliegtuigconcepten** komen, die gebruik maken van schone energiebronnen zoals hernieuwbare elektriciteit en waterstof en met onconventionele vormen, zoals *blended wing bodies* of bewegende vleugels. Grote nieuwe onderzoeks- en technologieprogramma's die zijn opgezet in het kader van de overheidssteun voor de COVID-19-crisis zullen deze ontwikkelingen voortstuwten. Luchthavens zullen onder druk van deze nieuwe ontwikkelingen hun infrastructuur aanpassen en de nodige toevoerleidingen voorzien om de nieuwe vliegtuigtypes te kunnen ontvangen.

Luchthavens worden steeds meer **intermodale knooppunten** met treinverbindingen die kunnen worden gecombineerd binnen het vliegticket. Deze trend wordt nog versterkt door bepaalde eisen van de overheid om ultra-kortereafstandsvluchten te vervangen door treinen. Het aanbieden van diensten die klanten in staat stellen naadloos aan te sluiten tussen vervoerswijzen, vergemakkelijken een groter gebruik van de meest energie-efficiënte vervoerswijze die die aan de behoeften van elke klant voldoet - of dit nu het instappen in een ander vliegtuig, een trein of een ride-sharing voertuig.

3.3.4. Algemene economische trends

Er is een duidelijke herstelbeweging gaande in Vlaanderen wat betreft **werkgelegenheid**. Zo bereikt het trendniveau van de werkgelegenheid een recordniveau, overschrijdt de Vlaamse loontrekkende tewerkstelling voor het eerst het niveau van eind 2019, blijft het aantal werkzoekenden zonder werk afnemen en heerst er op de vacaturemarkt een absolute hoogconjunctuur.

Anderzijds zorgt het immer toenemende aantal openstaande vacatures in combinatie met het dalend aantal werkzoekenden zonder werk ervoor dat de reeds krappe Vlaamse arbeidsmarkt, steeds krappere wordt.

Of dit herstelpad ook in de toekomst verder wordt bewandeld, blijft echter erg onzeker. Hierdoor wordt verwacht dat we voor het tweede kwartaal van 2022 afstevenen op een stagnatie van de economische bedrijvigheid (0% groei), waarbij ook de vrees voor een wereldwijde recessie sterk aanwezig blijft (De Smet et al., 2022).

Nog in de nasleep van de COVID-crisis, nemen namelijk de risico's van een wereldwijde, drievoudige (Europa, Verenigde Staten en China) **recessie** met de dag toe. De wereldeconomie staat zwaar onder druk. In Europa is een recessie bijna onvermijdelijk als de oorlog in Oekraïne escaleert en wanneer de Europese landen beslissen de import van Russische olie en gas stop te zetten. Er zijn nu reeds problemen in de aanvoerketens en er heerst een recordinflatie. Intussen vertoont het ondernemersvertrouwen, na enige tijd relatief stand te houden, een neerwaartse trend, terwijl ook het consumentenvertrouwen op een laag pitje staat.

Ook China bevindt zich in moeilijke papieren na de draconische COVID-19-lockdowns. En nu de consumentenprijzen in de VS in het snelste tempo sinds veertig jaar stijgen, lijken de vooruitzichten voor een zachte landing van de prijzen zonder een grote klap voor de groei steeds verder weg.

Economische prognoses wijzen steeds meer op de toenemende regionale risico's, maar ook de mate waarin deze risico's van de verschillende markten elkaar versterken dienen in acht genomen te worden.

3.4. Trends en evoluties in opleiding

3.4.1. Leercultuur als beleidsspeerpunt

Onderzoek toont dat ongeveer 14% van de werknemers in Vlaanderen (en uitgebreid in België) zijn tewerkgesteld in jobs die riskeren geautomatiseerd te worden en 29% van de jobs zou significant wijzigen ten gevolge van automatisatie (OECD, 2019).

Om duurzame tewerkstelling te bewerkstelligen en een basis van digitaal competente werknemers aan te leggen, is het daarom belangrijk in te zetten op levenslang leren en volwassenonderwijs. Zowel vanuit Vlaanderen, het Brussels hoofdstedelijk gewest als Wallonië zijn er in dit kader al stappen gezet om levenslang leren en volwassenonderwijs mogelijk te maken. In Vlaanderen werd levenslang leren meegenomen als een van de transitieprioriteiten in de langetermijnstrategie 'Visie 2050' (Vlaamse Regering, 2016). Dit beleidsplan werd omgezet in concrete acties. Zo keurde de Vlaamse Regering recent een hervorming goed van het Vlaams educatief verlof, waarbij elke werknemer jaarlijks recht heeft op 125 uur betaald educatief verlof. Daarenboven voorziet de Vlaamse Overheid ook loopbaan- en opleidingscheques die de werknemer kan gebruiken om opleidingsprogramma's en loopbaanbegeleiding (gedeeltelijk) te financieren. Ook de Waalse

Overheid (Forem) en het Brussels Hoofdstedelijk Gewest (Brussel Economie en Werkgelegenheid) bieden varianten aan op deze opleidingscheques.

Dergelijke financiële ondersteuning bestaat ook voor bedrijven. Zo kunnen bedrijven ondersteuning krijgen van VDAB in verschillende vormen. Daarnaast ontvangt elke Vlaamse KMO een jaarlijkse subsidie om vrij te gebruiken voor training van haar werknemers of advies (VLAIO, 2020). Ook sociale partners zoals werkgeversorganisaties en sectorfondsen nemen initiatief om de leercultuur te stimuleren.

Zowel in het regionaal beleid als in de initiatieven van sociale partners ligt de **focus op co-creatie**, wat zo de gezamenlijke verantwoordelijkheid benadrukt tussen overheid, werkgevers en werknemers. In dat opzicht kun je stellen dat de overheid het raamwerk voorziet, de werkgever moet zorgen voor de middelen en de opleidingsprogramma's en de werknemer dient gemotiveerd te zijn om zijn/haar tijd te investeren.

En het is juist dat laatste, het motiveren van werknemers om deel te nemen aan leeractiviteiten, dat cruciaal is om de actieve bevolking voor te bereiden op de toekomst.

3.4.2. Leerbereidheid als knelpunt

Statistieken tonen aan dat de deelname aan opleidingsprogramma's voor volwassenen in Vlaanderen aan de lage kant ligt ten opzichte van andere Europese landen (Van Langenhove et al., 2020). In 2016 nam slechts 6,8% van de Vlaamse bevolking tussen 25 en 64 jaar deel aan een opleidingsprogramma. Meer dan de helft van de eerdere deelnemers in opleidingsprogramma's bleek zelfs liever niet meer te willen participeren en 3 op 4 mensen die niet deelnamen wou ook in de toekomst zich niet inschrijven voor een opleidingsprogramma.

Voor de **oudere generatie blijkt niet bereid** te zijn om deel te nemen aan opleiding. Anderen die wel interesse hebben in opleiding, geven voornamelijk aan dat **hun schema een obstakel vormt** om te kunnen deelnemen aan een programma (Eurostat).

Wel worden er verschillen gezien in deelname tussen formele opleidingen (publieke organisaties en erkende private instanties, meestal met een vast curriculum) en informele opleidingen (opleidingsverstrekkers die leiden tot niet-erkende kwalificaties of zelfs niet leiden tot kwalificaties). De deelnamegraad bij informele opleidingsprogramma's blijkt hoger (41,1% van de Belgische bevolking tussen 25 en 64 jaar in 2016). Bijna 3 op 4 van de informele trainingsprogramma's zijn werkgerelateerd.

Daarnaast moeten we ook rekening houden met andere vormen van leren die niet in een opleidingsprogramma zitten, zoals lezen, kennisuitwisseling met anderen, museumbezoeken,... (Kapetaniou, 2019).

3.4.3. Invloeden op leermotivatie

De Self Determination Theory (SDT) van Ryan en Deci (2000) voorziet een raamwerk om te bepalen welke factoren deelname en leren beïnvloeden bij werknemers. SDT is een breed toepasbaar en veelvuldig gebruikte theorie dat motivatie definieert als een resultaat van de som van 3 universele psychologische basisbehoeften:

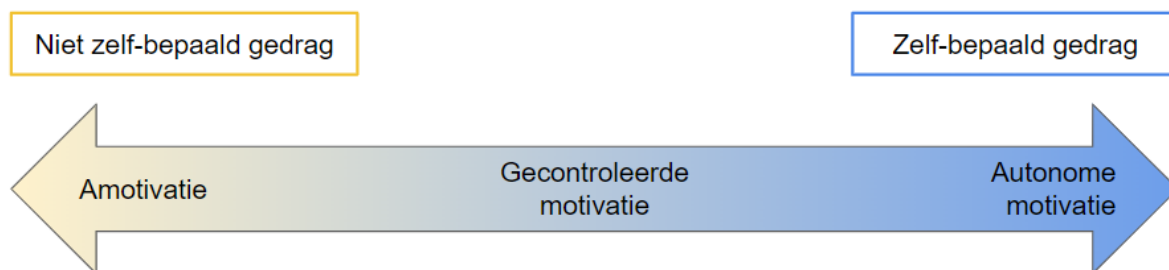
1. Autonomie: Mensen willen het gevoel hebben dat ze controle hebben over hun eigen gedrag en doelen. Dit gevoel om directe actie te kunnen ondernemen dat zal resulteren in echte

verandering, speelt een belangrijke rol bij het helpen van mensen om zich zelfstandig te voelen.

2. Meesterschap: Mensen willen zich dingen eigen maken en verschillende vaardigheden aanleren. Wanneer mensen het gevoel hebben dat zij over de vaardigheden beschikken die nodig zijn voor succes, zullen zij eerder acties ondernemen die hen zullen helpen hun doelen te bereiken.
3. Zingeving of verbinding: Mensen willen een gevoel van verbondenheid en een relevantie voelen met waar ze actie in ondernemen.

Hoe meer deze behoeften ingevuld worden, hoe meer mensen autonoom gemotiveerd zullen zijn. Autonome of intrinsieke motivatie wordt hierbij gedefinieerd als 'een gedragsvertoning omwille van de overeenstemming met intrinsieke doelen of resultaten, voortkomend uit zichzelf'. Met andere woorden wordt het gedrag bepaald door het individu zelf. Gecontroleerde of extrinsieke motivatie is gedrag dat wordt vertoond om redenen die van buitenaf worden ingegeven, zoals om beloningen of goedkeuring van anderen te krijgen of om straf of schuldgevoelens te vermijden (Hagger et al, 2014).

Autonome en gecontroleerde motivatie bevinden zich in een een continuüm tussen amotivatie (een gebrek aan motivatie) naar autonome motivatie, waarbij gecontroleerde motivatie ergens in het midden ligt (zie [figuur](#)).



Figuur 3.7 Het continuüm van zelf-bepaald gedrag. Gebaseerd op Meylemans, Szekér & Dessers (2021)

Het individu kan, afhankelijk van de omstandigheden, zich anders bevinden in dit continuüm. Volgens SDT wordt autonome motivatie beschouwd als van hogere kwaliteit dan gecontroleerde motivatie. Hoe kwalitatiever de motivatie, hoe beter de uitkomsten voor de persoon. Met betrekking tot leren hebben personen die meer autonoom gemotiveerd zijn om deel te nemen aan leerprogramma's de neiging om beter te presteren, meer te leren en beter gebruik te maken van wat ze hebben geleerd (Deci & Black, 2000). Ook is de kwaliteit van motivatie belangrijker dan de kwantiteit van motivatie. Met andere woorden, het type motivatie dat mensen ervaren is belangrijker in het bepalen van uitkomsten dan het niveau of de hoeveelheid motivatie die lerenden vertonen voor een bepaalde leeractiviteit (Vansteenkiste, Lens & Deci, 2006).

Autonome motivatie wordt op twee niveaus gestimuleerd, namelijk door de sociale context (het bedrijfsniveau) en op individueel niveau. Dit wil zeggen dat bedrijven autonome motivatie doorheen de hele organisatie kunnen stimuleren door een **sociale context** te creëren waarin leerdoelstellingen worden bevorderd. In een controlerende context kunnen mensen zich onder druk gezet voelen om aan een leeractiviteit deel te nemen, terwijl in een autonomie-ondersteunende context de omgeving ondersteunend is en mensen worden aangemoedigd, maar de mensen zelf kunnen beslissen of ze het de moeite waard vinden om dit leerdoel na te streven (Vansteenkiste et al., 2005). Autonomie

ondersteunende (vs. controlerende) leerklimate verbeteren het leren, prestaties en deelname aan leerprogramma's (Kyndt & Baert, 2013; Lee, Pate & Cozart, 2015; Reeve & Jang, 2006; Vansteenkiste et al., 2004).

Op **individueel niveau** kunnen socio-demografische factoren (geslacht, leeftijd en opleidingsniveau), baankenmerken (anciënniteit en contracttype) en persoonlijkheidskenmerken (zelfvertrouwen en leerdoeloriëntatie) van invloed zijn op motivatie en deelname aan opleiding. Op dit niveau kan de werkgever dus niet bijdragen aan de motivatie, maar er kan wel rekening gehouden worden met de sociodemografische factoren om de leermethodiek te bepalen.

Ten slotte hebben de verwachtingen van de cursist over de (uitkomsten van) de opleiding een invloed op de motivatie en deelname aan opleiding. Eerdere of recente leerervaringen beïnvloeden de intentie om in de toekomst te gaan leren. Mensen die een negatieve ervaring hebben met opleiding, zijn geneigd om deelname aan een toekomstige opleiding te vermijden (White, 2012). Positieve verwachtingen stimuleren dan weer de motivatie en deelname.

3.4.4. Trends en evoluties in leermethodieken

De aangewende leermethodiek dient aan te sluiten bij de doelgroep. Het is daarom heel belangrijk de doelgroep van een opleiding goed in kaart te brengen en zo eventueel doelgroepen op te splitsen in verschillende leertrajecten. De gepaste leermethodiek zet in op de 3 gebieden zoals gedefinieerd in de SDT: autonomie, meesterschap en zingeving.

Digitale leervormen

Om het aantal meetings op locatie te reduceren in functie van tijdbesparende maatregelen (flierijden) of hygiënemaatregelen (COVID-crisis), hebben digitale leervormen een versnelling gemaakt binnen de opleidingswereld.

De leervorm wordt afgestemd op het doelstelling van de leeractiviteit. Elke digitale werkvorm heeft een of meerdere digitale tools waarmee deze werkvorm uitgewerkt kan worden. Voorbeelden van digitale werkvormen zijn: een webinar, een podcast, een online demonstratie, een inspiratiefilm, een online groepsgesprek, een online quiz,... Digitale leervormen kunnen zowel live zijn als vooraf gecreëerde content bevatten.

Blended learning

Blended learning, of *hybrid learning*, is binnen hetzelfde leertraject een combinatie van

- klassikale opleiding, eventueel in verschillende leervormen
- online opleiding, eventueel in verschillende leervormen

Het percentage tussen beide klassikale en online opleiding ligt niet vast om te kunnen spreken van een blended cursus - het kan dus eender waar liggen in het spectrum tussen klassikale en online opleiding. Er worden belangrijke voordelen toegeschreven aan het aanwenden van *blended learning* als leermethodiek omdat ze de voordelen van face-to-face en online modaliteiten combineert om zo de leerresultaten te verbeteren (Glazer, 2012; Linder, 2017; Stein & Graham, 2014; Allen et al., 2007).

4. Resultaten

4.1. Onderzoeksmethode

Tijdens de workshops en diepte-interviews onderzochten we (1) de algemene trends en evoluties die impact hebben op de luchthavenbedrijven, (2) op welke jobs deze trends en evoluties specifiek impact hebben en (3) op welke manier deze jobs dan zouden veranderen: is er een impact op het aantal werknemers binnen een bepaald profiel, en/of is er een inhoudelijke impact die een competentieverandering met zich meebrengt?

Workshops

Gelet op het ecosysteem van de luchthaven waarbinnen de activiteiten plaatsvinden, werd de workshop opgesplitst in 2 categorieën. Er werd een workshop georganiseerd waarin de bedrijven uitgenodigd werden die zich voornamelijk focussen op de passagiersgebonden activiteiten, en eenzelfde workshop voor bedrijven gefocust op vrachtgebonden activiteiten.

De genodigden voor de passagiersworkshop waren HR-verantwoordelijken, voor de cargoworkshop werden de digital green lane (DGL) coördinatoren uitgenodigd. De blik van de HR-managers was meer operationeel, waar de blik van de DGL-coördinatoren eerder strategisch was.

De workshops werden begeleid door HIVA en Aviato Academy.

Diepte-interviews

De gesprekspartners voor de diepte-interviews waren medewerkers van luchthavenbedrijven die (1) een zicht hebben op de strategische koers van het bedrijf en de algemene trends en evoluties binnen de luchthaven- en luchtvaartsector (niveau CEO, managementcomité,...), (2) kunnen aangeven welke profielen een impact zullen ondervinden van de aangegeven trends en evoluties (niveau teamleader) en (3) de vertaalslag kunnen maken naar de competentieveranderingen die hiermee gepaard zullen gaan (niveau HR-manager).

De diepte-interviews werden afgenomen door Aviato Academy met ondersteuning van HIVA.

Competent

Om de toekomstige competentieveranderingen in kaart te brengen, werd gebruik gemaakt van de [Competent beroependatabank van VDAB](#).

4.2. Trends en evoluties

Tijdens de twee workshops kwamen een aantal trends en evoluties naar voren die impact hebben op de luchthavenbedrijven. Over de grote lijn kwamen deze door de bedrijven waargenomen trends en evoluties overeen in beide workshops. Deze trends en evoluties werden bevestigd en verder verfijnd tijdens de diepte-interviews en worden opgelijst in [figuur 4.1](#).

Een aantal van deze trends en evoluties hebben rechtstreeks een impact op de toekomstige jobs en eventueel de daarbij horende competenties van de werknemers. Deze trends zijn in onderstaande [figuur](#) aangeduid in het grijs. Anderzijds zullen onder invloed van andere trends en evoluties de ondernemingen zelf zich moeten aanpassen op organisatorisch vlak. Deze trends zijn in het blauw aangeduid in onderstaande [figuur](#).



Figuur 4.1 Trends en evoluties gedetecteerd door de luchthavenbedrijven

Deze 7 aangegeven trends en evoluties staan niet enkel op zichzelf, maar hebben ook impact op de elkaar. In onderstaande hoofdstukken wordt er dieper ingegaan op elk van deze 7 trends en evoluties, en hoe ze elkaar beïnvloeden.

4.2.1. COVID-crisis en Oekraïne-crisis

De **COVID-crisis** heeft een enorme impact gehad op tewerkstelling en ook in de nasleep ervan zullen er heel wat zaken wijzigen. Zo heeft deze crisis de trend van digitalisering in een enorme stroomversnelling gebracht.

Door de steeds wijzigende COVID-maatregelen, en de daaropvolgende nodige omschakeling tussen geen en (bijna) volledige activiteit op de luchthaven, is er een negatieve perceptie ontstaan rond de luchthaven als werkgever m.b.t. werkzekerheid.

Ook werd er naar aanleiding van de maatregelen en de onzekerheid o.i.v. de crisis binnen de bedrijven een rem gezet op de budgetten, waardoor bijvoorbeeld opleidingsbudgetten bevroren werden. Dat terwijl we op een heel krappe arbeidsmarkt zitten, waar we een nieuwe generatie aan werknemers hebben die nog geen kennis en ervaring hebben. Dat uit zich steeds meer in het proberen afsnoepen van elkaars gekwalificeerd, ervaren personeel.

De **Oekraïne-crisis** heeft een gelijkaardige impact op budgetten o.w.v. de onzekerheid die ermee gepaard gaat. Deze crisis heeft daarnaast een impact op de budgetten van de werknemers zelf onder invloed van de enorme prijsstijgingen die met deze crisis gepaard gaan. Vooral de profielen met de lagere lonen worden sterk geïmpacteerd. Arbeidsvoorwaarden dienen daarom steeds meer rekening

te houden met thema's zoals mobiliteit en contracten zullen meer en meer maatwerk worden naar de noden van de werknemer.

4.2.2. Veranderende arbeidsmarkt

Er is een opgang bezig aan een **nieuwe generatie aan werknemers**. Binnen deze pool van werknemers zijn er betere digitale skills voorhanden, wat een voorsprong kan betekenen in digitalisering. Het is ook deze generatie die volledig op de kar springt van de trend van snackable info, wat de kijk op de manier van opleiding geven sterk beïnvloedt.

Hoewel de voordelen van deze werknemerspool gekend zijn, wordt er door de bedrijven ook aangegeven dat er zich een demografisch probleem stelt op de werkvloer: De oudere generatie is standvastig, loyaal en heeft veel kennis van de huidige systemen. Echter is die generatie stilaan aan het verdwijnen om plaats te maken voor de jongere generatie.

Die nieuwe generatie aan werknemers is enerzijds erg gesteld op een goede *work-life balance* en is over het algemeen veel minder loyaal aan de werkgever t.o.v. de 'oude garde'. Die zoektocht naar een goede balans tussen werk en privéleven is door de COVID-crisis nog meer naar de oppervlakte gekomen. De luchthavenbedrijven zijn echter veelal afhankelijk van de outputcontracten van de luchthavenoperator Brussels Airport Company, waardoor werken in shiften juist de standaard is op de luchthaven. De vraag hoe de luchthavenbedrijven dan de nieuwe generatie aan werknemers zal kunnen aantrekken, dringt zich op.

Door de **krapte op de arbeidsmarkt**, zeker in combinatie met bovenstaande, is het voor de werkgever van cruciaal belang om zichzelf en de sector te promoten om werknemers aan te trekken. Het zijn namelijk de kandidaten die de dynamiek van de arbeidsmarkt leiden en de wetten kunnen opleggen. Bedrijven moeten daarom kandidaten overtuigen om bij hen te komen werken, in plaats van omgekeerd. Ook waarden, bedrijfscultuur en groeimogelijkheden zijn hierbij belangrijk. Ook is de retentie van werknemers cruciaal voor het overleven van de onderneming. *Employee satisfaction* door het geven van goede (secundaire) voorwaarden en oog hebben voor mentaal welzijn wordt daarom meer en meer een essentieel onderdeel van het HR-beleid.

Veel moeite om mensen te vinden, in alle operators, customer medewerkers, sales profielen, teamleaders,... Om personeel te houden wordt er meegegaan in loonvragen om hen te laten blijven. Hierdoor is er veel minder beweging op de arbeidsmarkt. Daarnaast ook een gap in werknemers: babyboomers gaan op pensioen <-> studenten studeren langer. Er is ook een groep pertinent niet-werkers. Binnen de groep is het geweten dat de werkdruk en complexiteit enorm groot is tov de andere logistieke bedrijven binnen de sector, wat maakt dat het moeilijk is om een werknemer te vinden. De werkdruk tov het loon is te hoog.

4.2.3. Digitalisering en automatisering

Hoewel digitalisering en automatisering twee verschillende trends zijn, bespreken we de resultaten m.b.t. deze trends hieronder 1 topic omdat er veel overeenkomsten zijn qua impulsen en resultaten.

Zowel digitalisering als automatisering zijn trends die nu al wat veel impact hebben binnen de luchthaven en nog verder gezet zullen worden naar de toekomst toe. Deze trends werden in een stroomversnelling gebracht door de COVID-crisis, denk bijvoorbeeld aan contactloze betalingen. Ook onder impuls van het wetgevend kader en onder druk de hogere eisen van de klant, zowel van

passagiers als van de luchthavenuitbater, wordt er sterk ingezet op digitalisering en automatisering binnen de luchthavenbedrijven.

Om te kunnen digitaliseren en automatiseren is het eerst nodig om processen te **standaardiseren**. Dit blijkt bij vele processen een moeilijkheid omwille van een verscheidenheid aan redenen, zoals veranderende regelgeving, een grote diversiteit aan stromen (bagage-afhandeling, cargo) en derde partijen. Dit maakt dat, hoewel er al flinke stappen gezet zijn in de digitalisering en automatisering, deze stappen nog relatief beperkt blijven. Er is dus nog veel groei mogelijk binnen deze trends.

Digitalisering

De digitalisering voert zich door **op de werkvloer**, waar het voelbaar is in het gebruik van virtuele teams, digitale klantwerking en e-filing. Deze laatste is tevens een manier om in te spelen op de groeiende aandacht voor duurzaamheid.

De **hybride way of work** is sinds de COVID-crisis sterk ingeburgerd. Daarnaast biedt thuiswerk ook een antwoord op een goede *work-life balance*. Voor de bedrijven speelt dit dan weer perfect in op het duurzaamheidsaspect, omwille van minder woon-werk verkeer. De Oekraïne-crisis en de bijhorende prijsstijgingen van brandstof zal deze trend verder ondersteunen.

Binnen de passagiersgebonden luchthavenactiviteiten vertaalt deze trend zich bovendien in een **digitale manier van werken met de klant** (digitale menu's, bestellingen en betalingen,...), wat het aantal klantcontactpunten doet dalen. Voor de luchthavenbedrijven is het essentieel om in de weinige klantcontactpunten die er resten, toch een goede klantenbeleving mee te geven.

Automatisering

Taken die nu nog door mensen worden uitgevoerd, zullen in de toekomst mogelijks geautomatiseerd worden. Dit zorgt er enerzijds voor dat er bepaalde jobs zullen verdwijnen. De extensie van deze automatisering in de toekomst is momenteel nog moeilijk in te schatten. Dit zorgt voor een bepaalde onzekerheid bij werknemers van relatief 'eenvoudige' jobs.

De vraag die we ons bijgevolg kunnen stellen luidt dan: zal automatisering een antwoord kunnen bieden op de krapte op de arbeidsmarkt? Want we zouden kunnen redeneren dat als de personeelsbehoefte zou dalen onder invloed van automatisering, dit op een gegeven moment de werkzaamheidsgraad op de arbeidsmarkt zou kunnen kruisen.

Het antwoord blijkt genuanceerd.

Verregaandere zelfstandigheid bij passagiers vraagt om een perfect werkend systeem, dus vanaf dat er mechanisch iets uitvalt, zal er iemand tussenbeide moeten komen. Dit leidt ertoe er in de toekomst meer techniekers nodig zullen zijn voor geautomatiseerde processen. Dit zal niet enkel het geval zijn op de luchthaven, maar ook daarbuiten. Dit type personeel zal dus overbevraagd worden, waardoor technische beroepen nog meer als knelpuntberoepen naar voren komen.

Daarnaast is er ook een nieuwe rol weggelegd voor ordehandhaving, omdat er over het algemeen minder personeel zal zijn op de luchthaven o.w.v. automatisering.

Anderzijds spreken we misschien over verdwijnen van bepaalde jobs, maar we zouden ook kunnen kijken naar een andere invulling van die jobs en de werkuren om juist meer in te kunnen spelen op die nieuwe generatie aan werknemers die nood hebben aan een betere work-life balance. Dus

misschien moet de vraag anders gesteld worden, en moeten we kijken of we niet juist meer mensen geëngageerd krijgen om bijvoorbeeld deeltijds aan de slag te gaan.

Tenslotte kan door automatisering het fysiek welzijn van werknemers verbeterd worden. Denk bijvoorbeeld aan bagagisten die de hele dag bagage moeten opheffen. Automatisering kan zo potentieel een antwoord bieden op de ziektegraad.

Binnen beroepsorganisaties en -federaties op nationaal en internationaal niveau wordt er met enige terughoudendheid gekeken naar automatisering omdat ze bang zijn (1) dat er dingen geautomatiseerd worden omdat het hip en nieuw is, maar niet omdat het een toegevoegde waarde kan betekenen in de toekomst of (2) wat de gevolgen kunnen zijn als er geen mensen meer op de werkvloer zijn, vb in geval van een technische storing. Zeker op de luchthaven kan dit een gigantisch veiligheidsissue geven.

Digitalisering begint een grote rol te spelen binnen de organisatie. Ook worden er KPI's aan gekoppeld -> efficiëntie en KPI-gedreven organisatie. Tijdrovende taken worden geoutsourced. De keerzijde hiervan is dat werknemers enorm belast worden in processen, terwijl de niet-recurrente taken (vb. admin of dergelijke) wegvallen waardoor de mensen een soort van mentale rust kunnen vinden. Dit soort van tijd die is vrijgekomen zou opgevuld moeten kunnen worden met een creatieve invulling om de mentale belasting bij de mensen te verlagen en ervoor te zorgen dat ze niet enkel bezig hoeven te zijn met louter procesmatige taken. Er moet in dit kader dus zeker gelet worden op hoe de werknemers op een andere manier uitgedaagd kunnen worden ovw retentie van werknemers.

Connecteren van werknemers aan het bedrijf is een moeilijke oefening; digitaal kan dit voor jonge werknemers, maar zij connecteren niet met de oudere generatie. Oudere generatie doet dit niet digitaal, maar echt op de werkvloer.

Er is vrees om werknemers te verliezen omdat de werkdruk (KPI's) te hoog is, of omdat er werknemers zijn die meer projectmatig willen werken ipv routinematig. Er is dus wel degelijk een keerzijde aan die digitalisering.

4.2.4. Groeiend wetgevend kader

Het groeiend wetgevend kader wordt ingegeven vanuit een aantal oogpunten waarin de overheid wil tussenkomen om de samenleving te verbeteren. Dit zijn onder andere veiligheid (vb. douanewetgeving), gezondheid (vb. hygiëneregels), duurzaamheid (emissienormen), leefbaarheid (geluidsnormen) en de arbeidsmarkt (vb. de 4-dagenweek die recentelijk werd ingevoerd in Vlaanderen).

Door dit groeiend wetgevend kader zijn er dus steeds meer requirements waar de bedrijven aan moeten voldoen en rekening mee moeten houden. Om op de hoogte te blijven en om te kunnen voldoen aan al deze regelgeving, is er meer kennis nodig op de werkvloer.

4.2.5. Veranderend consumentenpatroon

Het veranderend consumentenpatroon zorgt voor eenzelfde veranderingen dan het groeiend wetgevend kader. We kunnen de overheid in feite beschouwen als een van de 'klanten' die steeds hogere eisen heeft.

De consument verwacht dat alles sneller gaat en dat in een kader van perfecte klantbeleving. Dat de klant steeds meer centraal zal komen te staan, staat voor de luchthavenbedrijven buiten kijf. Aan passagierszijde uit zich dat in een groeiende vraag naar kortere wachttijden op de luchthaven, wat voornamelijk resulteert in een verhoogd tempo van digitalisering en automatisering.

De vrachtgebonden activiteiten merken deze trend vooral op aan de groei van de pakjesmarkten. Dit zorgt voor een grotere diversiteit aan stromen, elk met een eigen bestemming, eigen klanten en eigen requirements. De complexiteit van het systeem, en daarmee van de job, zal enkel maar vergroten naar de toekomst.

Dit veranderend consumentenpatroon en de daarmee gepaard gaande hogere eisen drijven de snelheid van automatisering en digitalisering op.

4.2.6. Groeiende awareness voor duurzaamheid

Duurzaamheid, in de brede zin van het woord, is een andere trend die door alle bedrijven wordt aangegeven. Het begrip duurzaamheid betekent het uithoudingsvermogen van systemen en processen. Met andere woorden: hoe duurzamer iets is, hoe langer het mee gaat. In combinatie met de context krijgt duurzaamheid andere betekenissen.

Meer specifiek wezen de luchthavenbedrijven op twee types van duurzaamheid: duurzaamheid op het vlak van milieu, en duurzaamheid m.b.t. de organisatie.

Ecologische duurzaamheid

Eenzijds wordt deze trend gestimuleerd door een groeiend belang van de consument, die heel erg achter ecologische duurzaamheid staat. Daarnaast wordt de groeiende awareness ook ingegeven door het groeiend wetgevend kader, daar het inperken van de gevolgen van de klimaatverandering steeds hoger op de agenda komt bij overheden.

Deze trend heeft impact op de manier waarop bedrijven zich moeten gaan organiseren. Zo gaat een paperless werking meer en meer deel uitmaken van de bedrijfsvoering. Ook dienen de *core business* processen aangepast te worden om deze te kunnen 'vergroenen'. Dit kan mogelijk impact hebben op de taken die bepaalde jobs toebehoren. Ook zullen naar aanleiding van deze vergroening (en de weg erheen) nieuwe jobopportunities ontstaan in het kader van ecologie, zowel binnen de bedrijven als extern. Denk bijvoorbeeld aan deskundigen milieu, energie consultants, projectingenieurs voor duurzaamheidsprojecten, preventieadviseurs,... of zelfs gehele *business units* rond *sustainable strategy*.

Organisatorische duurzaamheid

Er wordt gesproken over duurzaamheid op het vlak van milieu, maar ook over duurzaamheid betreffende de organisatie en het beleid. Hoe kun je je als organisatie toekomstverzekerd opstellen? Dit zowel op maatschappelijk vlak, als op bedrijfs- en individueel niveau. De manier waarop bedrijven zich moeten gaan organiseren wordt bijgevolg gestuurd door deze trend.

Ook ***duurzaam rekruteren*** en een ***goed retentiebeleid*** maken hier een onlosmakend deel van uit. Uit academisch onderzoek blijkt dat de waarden van werknemer en bedrijf overeen moeten komen om een goede '*fit*' te hebben. Er werden dertien universele professionele waarden gevonden die

positieve correlaties hadden met verloop en prestaties, waaronder samenwerking (belang van teamwerk), conformiteit (geen conflicten), erkenning, zorg, zelfsturing, prestatiegerichtheid, zelfontplooiing en daadkracht, maar ook innovatie, diversiteit, voorspelbaarheid, duurzaamheid en integriteit (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). Een dergelijke *match* in waarden resulteert in ook in een meer performant en innovatief team (Elfenbein & O'Reilly, 2007; Mitchell et al., 2012).

Hier kan digitalisering mee voor ingezet worden. Zo lanceerde Brussels Airport Company bijvoorbeeld een tool waarin *artificial intelligence* (AI) gebruikt wordt om een snelle selectie te maken van LinkedIn profielen, cv's,... waarbij door gebruik van woordenschat een eerste inschatting gemaakt kan worden of het profiel overeenstemt met de bedrijfswaarden.

Voor een goed retentiebeleid dient dus ook gefocust te worden op erkenning. De werknemers dienen elk hun rol in het systeem te kennen en wat zij voor het bedrijf, en bij uitbreiding voor de maatschappij, betekenen in hun functie. Het werknemersinitiatief blijkt een interessante piste voor een aantal luchthavenbedrijven om werknemers een gedragen maatschappelijke rol te bieden. In een werknemersinitiatief hebben medewerkers de kans om, binnen een bepaald kader vooropgesteld door het bedrijf, ideeën aan te brengen en uit te werken, waarbij het bedrijf de nodige ondersteuning biedt. Op die manier wordt intrapreneurship van de medewerkers gestimuleerd.

4.3. Competenties

4.3.1. Huidige competenties

Jobs kunnen worden gezien als bundels van taken waaraan competenties kunnen worden gematcht. Als er een verschuiving optreedt in de taken die gedaan moeten worden (naar aanleiding van trends en evoluties), kan dit ook betekenen dat de vraag naar competenties verschuift.

Om de competenties van de meest voorkomende luchthavenberoepen in kaart te brengen, maken we gebruik van de Competenttool van VDAB.

Omdat Competent een specifieke benaming van de beroepscompetentieprofielen hanteert, dienen we de luchthavenprofielen die we [eerder](#) bekomen hadden uit de analyse te linken met het overeenstemmende beroepscompetentieprofiel. Hiervoor vertrekken we van de benaming van het beroep, een duidelijke [taakomschrijving](#) en de alternatieve benamingen die gebruikt worden voor de job op de luchthaven, om zo tot de selectie te komen van het corresponderende beroepscompetentieprofiel (zie [onderstaande tabel](#)). Hierbij merken we op dat niet elk luchthavenberoep teruggevonden kan worden in de Competent databank. Hierop komen we later terug in de [discussie](#).

Sector	Meest voorkomende jobs		
	Luchthavenberoep	Alternatieve benamingen	Beroepscompetentie profiel (Competent)
Vliegtuig onderhoud (MRO)	Techniker (categorie A & B)	Vliegtuigtechniker, cabinemecaniciën, (boord)mecaniciën luchtvaart, luchtvaarttechnicus, onderhoudsmecaniciën luchtvaart	Vliegtuigtechnicus

Horeca	Kok		Grootkeukenkok
	Kassa	Kassier(ster), medewerker fastfood, verkoper	Medewerker fastfood
	Teamleader	Teamleader fastfood	
Security	Security agent	Bewakingsagent luchthaven, parkingbewaker, bewaker ringweg	Bewakingsagent privébewaking
	Capacity supervisor		
	Teamleader	Teamleader bewaking	Leidinggevende privébewaking
Logistiek	Loader sorter	Lader, vrachtbehandelaar, lader-losser, ramphandler	Behandelaar luchtvracht
	Loadmaster	Load controller, redcap, turnaround coördinator	Loading supervisor luchtvaart
	Logistiek bediende	Administratief medewerker luchtvracht, import-export bediende	Medewerker internationaal goederenverkeer
Bagage handling	Bagagist	Ramphandler	Behandelaar luchtvracht
	Check-in	Check-in medewerker, check-in bediende, luchthavenmedewerker, medewerker van de commerciële diensten van de luchthaven	Check-in medewerker
	Marshaller	Medewerker vliegtuigservice, teamleader vliegtuigassistenten, assistent start- en landingsbaan	Loading supervisor luchtvaart
Airline	Steward	Cabin crew	Steward luchtvaart
	Piloot	Instructeur luchtvaartpiloot, technicus detectie en navigatie luchtverkeer, vliegend boordelektronicus	Leidinggevend bemanningslid luchtvaart
	Balie receptionist	Ticketing agent	Reisagent

Tabel 4.1 Vertaling van de meest voorkomende profielen naar beroepscompetentieprofiel

Van alle profielen werd een competentielijst opgesteld o.b.v. de competentiedatabank van de VDAB. Deze lijsten worden toegevoegd als [bijlage](#) bij dit rapport.

Over het algemeen zijn er een aantal competenties die ‘standaard’ nodig zijn op de luchthaven, die we niet terugvinden in de beroepscompetentieprofielen, namelijk diversiteit en aanpassingsvermogen. Beide zouden toegevoegd moeten worden aan de huidige competentiefiches (zie later ook in de [discussie](#)).

Diversiteit, of sociaal-culturele vaardigheid, is het omgaan met mensen met een verschillende achtergrond, aldus het Soft skills ABC van VDAB. Deze soft skill is een competentie dat we kunnen zien op twee niveaus, waarvan het eerste niveau kan doorgroeien naar het tweede niveau.

Diversiteit niveau 1: Heeft aandacht voor diversiteit

- Heeft aandacht voor diversiteit en uit dit in eigen gedrag, beslissingen en handelingen
- Behandelt mensen met respect ongeacht hun herkomst, opvattingen, achtergrond of positie
- Neemt initiatieven om de verschillen die de samenwerking kunnen belemmeren op te lossen
- Signaleert moeilijke situaties aan de leidinggevende

Diversiteit niveau 2: Bevordert het omgaan met diversiteit

- Zet anderen aan om correct en respectvol om te gaan met mensen ongeacht hun herkomst, opvattingen, achtergrond of positie
- Stelt voorbeeldgedrag: zet de eigen respectvolle houding om in daden
- Gaat bedachtzaam om met vragen rond diversiteit
- Verzet zich tegen onverdraagzaamheid

Diversiteit is *key* als soft skill voor alle *customer facing* beroepen op de luchthaven. We dienen ze daarom zeker toe te voegen aan deze beroepscompetentieprofielen.

Aanpassingsvermogen is het vermogen om het gedrag of de werkwijze gemakkelijk aan te passen aan veranderende situaties en verschillende personen. Er wordt vaak naar deze skill verwezen als 'flexibiliteit', maar we kiezen ervoor in dit project deze eerder generiek gebruikte term niet te gebruiken omdat het vaak geïnterpreteerd wordt als 'geen 9 to 5-mentaliteit hebben'. Het aanpassingsvermogen kan op twee niveaus aan iemand toegewezen worden, waarvan er een doorgroei mogelijk is van niveau 1 naar niveau 2. Op de luchthaven wordt momenteel een aanpassingsvermogen niveau 1 verwacht voor alle medewerkers die werken in shiften.

Aanpassingsvermogen niveau 1: Past zijn aanpak of gedrag aan als de situatie dat vereist

- Schakelt gemakkelijk tussen verschillende activiteiten
- Blijft presteren bij tijdsdruk, wijzigende prioriteiten, nieuwe gegevens, dringende vragen
- Is bereid taken uit te voeren die niet tot het normale pakket behoren, als de omstandigheden dat vereisen
- Staat open voor andere werkwijzen en is bereid zijn aanpak bij te stellen
- Past zich snel aan bij wijzigingen op het vlak van werkplaats, uurroosters, collega's

Aanpassingsvermogen niveau 2: Blijft efficiënt en doelgericht functioneren in situaties die erg onderhevig zijn aan veranderingen:

- Blijft rustig en doelmatig handelen en laat emoties niet de boventoon voeren bij beslissingen
- Accepteert regels of situaties die niet voordelig zijn voor zover ze redelijk zijn
- Blijft in alle omstandigheden verdraagzaam en collegiaal en ondersteunt daardoor de sfeer
- Durft afstand nemen van zijn eigen mening

4.3.2. Competenties van de toekomst

We bespreken hieronder per profiel de belangrijkste competentieveranderingen die aangegeven werden door de luchthavenbedrijven tijdens de workshops en diepte-interviews.

MRO

Deze sector blijft in de toekomst nagenoeg hetzelfde opereren. Vliegtuigbouwers doen namelijk erg lang over de ontwikkeling van nieuwe vliegtuigmodellen. Daarnaast blijven de vliegtuigen zelf ook 25-50 jaar in omloop. De competenties nodig om onderhoud, nazicht en herstellingen uit te voeren

zullen bijgevolg ook nagenoeg niet veranderen. Toch wordt er een trend waargenomen in digitalisering. Zo kunnen bijvoorbeeld bepaalde motoronderdelen gecontroleerd worden met digitale inspectietools zodat de motor niet volledig opgedraaid hoeft te worden.

- De job van **vliegtuigtechniker** zal nagenoeg niet veranderen. Om digitale inspectietools te kunnen hanteren, zijn er wel digitale skills nodig.

Horeca

De horecasector dook op de luchthaven n.a.v. de COVID-crisis en de bijhorende hygiënemaatregelen in versneld tempo in digitalisering. Dit heeft wel wat impact op de meeste jobs binnen de horeca, waar nu **digitale skills** nodig zullen zijn.

Door de digitalisering wordt er flink gesnoeid in klantencontactpunten. Dit maakt dat de horecabedrijven op de luchthaven enkel nog het verschil kunnen maken door in te zetten op een **customer centric attitude** bij hun werknemers. Waar tot nu de focus lag op kwaliteit en kennis, dient er nu focus gelegd te worden op een goede klantbeleving.

- **Koks** op de luchthaven dienen te kunnen werken met digitale tools.
- De **medewerker kassa** zal moeten kunnen werken met digitale tools en een *customer centric attitude* is key.
- De **teamleader**, gezien een meewerkend teamlid, moet ook kunnen werken met digitale tools en zich een *customer centric attitude* aanmeten. Verder wordt van teamleaders meer en meer verwacht dat ze een coachende rol opnemen.

Security

De regelgeving voor aviation security wordt op Europees niveau gemaakt. Via Europese verordeningen moeten deze zaken vertaald worden naar Belgische wetgeving. Dit betekent in de praktijk dat er niet snel zaken veranderen en dat er maatregelen worden opgelegd die niet meer van deze tijd zijn. De manier van werken is al dezelfde sinds een 50-tal jaar, en de laatste technologische verandering was ca. 30 jaar geleden met de komst van de body scan en de 3D scanners voor bagagecontrole. De automatiseringstrend heeft dan ook zeker nog niet de grote impact. De impact van deze trend zal naar verwachting over 5 à 10 jaar starten, en dan vooral aan passagierscontrole. In tegenstelling tot de andere sectoren, zien ze vooral een toekomstige **verschuiving van soft skills naar hard skills**. Dit omdat er o.i.v. automatisering geëvolueerd zal worden van jobs met veel klantencontact naar eerder technische jobs.

- Voornamelijk de uitvoerende profielen, zoals de **security agenten**, zullen enorm geïmpacteerd worden door automatisering, voornamelijk aan de lanes. Hun job zal volledig uitdoven, waar er een nieuwe rol weggelegd zal zijn voor techniekers om de automatische procesvoering vlot te laten verlopen. In die rol zal er ook heel wat minder personeel nodig zijn.
- De **capacity supervisor** zal (volledig) verdwijnen wegens minder personeel. Deze rol zal waarschijnlijk overgenomen worden door teamleader met technische skills (zie hieronder).
- Bij de **teamleaders** zullen er voornamelijk meer technische skills gevraagd worden om aan *trouble shooting* te kunnen doen op technisch vlak bij een systeemfout. Verder zal binnen deze functie de vraag naar soft skills om een team te kunnen leiden wel relevant blijven.

Logistiek

Net zoals in de bewakingssector, zijn ook de systemen in de logistieke sector erg verouderd op de luchthaven. Er werden al eerste stappen gezet naar een versnelling in digitalisering via het Digital Green Lane project van Air Cargo Belgium. Echter wordt door de logistieke luchthavenbedrijven de grote shift pas wordt verwacht over een 5-tal jaar, wanneer er een volledig nieuw integratie komt waarin de verschillende systemen van vandaag binnen 1 systeem zullen kunnen werken. Er wordt dan ook een flinke inhaalbeweging verwacht in deze sector op het vlak van **digitale skills**. De grootste impact wordt verwacht binnen de cargo-offices van de logistieke luchthavenbedrijven.

Omwille van de enorme verscheidenheid aan stromen op de luchthaven, in tegenstelling tot vb. pure importeurs/exporteurs of binnen magazijnen van een productiebedrijf, is volledige standaardisatie en daarmee gepaard gaande volledige automatisering niet mogelijk met de huidige robots/technologie.

- Voor het beroep van **loader sorter** wordt het administratief proces gedigitaliseerd en de job zal steeds meer bestaan uit administratieve opvolging waardoor de flow van de stromen goed in kaart gebracht wordt en er tijdwinst ontstaat in de rest van het proces.
- Het beroep van **loadmaster** wordt over het algemeen geacht weinig te gaan veranderen o.i.v. de trends en evoluties.
- De grootste impact zal gebeuren bij de **logistiek bedienden**. De rol van de logistiek bediende zal volledig veranderen, met evolutie van een registrerende, uitvoerende rol naar een eerder coördinerende, controlerende rol. In deze rol zal de logistiek bediende de controller worden van de data van de verschillende soorten vracht (lokaal, internationaal / vrachttipe) en op basis daarvan beslissingen moeten nemen.

Verder zal ook voor **magazijnmedewerkers** digitalisering een rol spelen, waar er via een digitaal systeem aangegeven zal worden of een zending opgepikt mag worden om te laden, om mogelijke schade vast te stellen,... Ook het gebruik van handscanners ligt niet meer ver in de toekomst.

Mogelijks zit er binnen de logistieke sector een jobopportunity voor **data-analisten**. Op die manier kan er ingespeeld worden op de vraag van de klant om zelf enkele taken te kunnen doen, zoals bestellingen, zendingen inboeken of de opvolging van de zending in real time. De logistiek bediende kan dan bijstaan in advies rond bijvoorbeeld wetgeving en planning.

Baggage handling

Binnen de sector van bagageafhandeling zullen digitalisering en automatisering ook impact hebben. Hier vinden we enerzijds de 'logistieke' jobs terug, waar we gelijkaardige competentieveranderingen mogen verwachten dan in de logistieke sector zoals hierboven beschreven. Anderzijds zijn er ook *customer facing* jobs, waar dan weer gelijkaardige competentieveranderingen verwacht worden dan in de bewakingssector.

- Onder invloed van digitalisering en automatisering zal de **bagagist** meer een administratieve rol toebedeeld krijgen. Er wordt verwacht een groot deel van deze job in de toekomst zal bestaan uit het scannen van bagage t.b.v. *tracking* en het digitaal aangeven van mogelijke schadegevallen.
- De job van **marshaller** blijft onveranderd.

- De rol van de **check-in medewerker** zal minder relevant worden onder impuls van automatisatie en digitalisatie. De check-in procedure is al gedeeltelijk gedigitaliseerd, en dit zal enkel nog toenemen. Om het systeem optimaal werkend te houden, wordt hier een shift verwacht naar technische profielen om het systeem te ondersteunen en aan *trouble shooting* te kunnen doen.

Airlines

De impact van de verschillende trends en evoluties blijft relatief beperkt binnen de airlines omwille van de aard van de jobs.

- De job van de **steward(ess)** zal in de toekomst mogelijks een kleine impact hebben door digitalisering o.i.v. *customer centricity*: bestellingen en vragen van passagiers kunnen bijvoorbeeld via een digitaal platform doorgegeven worden, waardoor passagiers op elk moment op hun wenken bediend kunnen worden. Digitale skills worden daarom belangrijker.
- De job van **piloot** wordt niet verwacht de eerstkomende jaren te veranderen, wegens de levensduur van vliegtuigen en de trage ontwikkelingstijd ervan.
- Omwille van de persoonlijke aanpak en de verscheidenheid aan vragen, wordt er niet verwacht dat de rol van **balie receptionist (ticketing agent)**, de komende jaren zal veranderen.

Over het algemeen worden soft skills dus steeds belangrijker, en zeker **aanpassingsvermogen** is een soft skill die als zeer belangrijk wordt gezien in de toekomst voor alle luchthavenjobs.

Kandidaat-werknemers worden op de luchthaven nu al gescreend op aanpassingsvermogen (zie ook [boven](#)), maar dan gaat het vooral om praktische flexibiliteit op het vlak van uren/shiften (niveau 1). Naar de toekomst toe gaat aanpassingsvermogen vooral belangrijk zijn voor werknemers om goed om te kunnen gaan met de veranderingen die er komen in hun job onder invloed van de trends en evoluties. Ze zullen dus naar niveau 2 gebracht moeten worden om efficiënt en doelgericht te kunnen blijven functioneren in situaties die onderhevig zijn aan veranderingen.

Een tweede *skill set* die we veel zien terugkomen onder invloed van (toekomstige) trends en evoluties, zijn **digitale skills**. Belangrijk hierbij is om te noteren dat deze *skill set* opgedeeld kan worden in een hard skill component en een soft skill component. Het leren omgaan met de verschillende digitale tools *as such* is de hard skill component. De soft skill component is echter even belangrijk, en zit in het gemakkelijk kunnen schakelen tussen verschillende tools afhankelijk van de toepassing en weten hoe bepaalde taken omgezet kunnen worden in een digitaal proces.

Verder zien we een aantal jobs terugkomen binnen meerdere luchthavenbedrijven. Zo is bijvoorbeeld de rol van **teamleader** alom vertegenwoordigd in de luchthavenbedrijven. Afhankelijk van het bedrijf waarin de *teamleader* tewerkgesteld is, heeft deze uiteenlopende taken bovenop het leiden van een team. Enerzijds zien we een algemene tendens naar (nog) meer soft skills omwille van teams op afstand. Meer dan ooit is het belangrijk voor *teamleaders* om, ondanks de digitale grenzen, goed in te kunnen spelen op de noden van de teamleden om werknemers betrokken en optimaal functionerend te houden. Soft skills zoals empathie, openheid, begrip en aanpassingsvermogen moeten meer en meer gecombineerd worden met traditionele vaardigheden die aan de *teamleader* toebedeeld zijn, zoals plannen, besluitvorming,... Ook ligt er een rol weggelegd voor *teamleaders* in *change management*. Door mensen op de vloer mee te betrekken, zal de slaagkans van transities op de werkvloer vergroten. Idealiter kunnen *teamleaders* optreden tijdens het proces om het project

mee vorm te geven, en achteraf om de kinderziektes te elimineren en als ambassadeurs om de grote pool aan werknemers mee te krijgen in de transitie om zo weerstand in te perken.

Wat betreft de jobs rond **duurzaamheid**, worden een aantal competenties verwacht los van de jobinhoud. Zo is het voor hen belangrijk dat ze over volgende soft skills beschikken, om vernieuwende oplossing te kunnen introduceren: overtuigen, aanpassingsvermogen, communiceren, initiatief, richting geven en mediawijsheid.

Verder zullen er ook heel wat jobs weggelegd zijn voor **IT-profielen**, zoals bijvoorbeeld voor de logistieke sector al aangegeven in data-analyse. Hier worden vooral, naast de huidige competenties, ook soft skills zoals plannen en organiseren aan toebedeeld. Verder gaan dit type profielen meer en meer verantwoordelijk zijn voor teams, waardoor ze ook de competenties van **teamleaders** zullen moeten hebben.

Ook uit onderzoek van VDAB in Vlaanderen komt naar voor dat de vraag naar soft skills steeds prominenter wordt. Werkgevers blijken opvallend veeleisend in hun vraag naar soft skills in hun vacatures, ook als dit niet altijd nodig lijkt te zijn. Zelfstandig werken blijkt trouwens een van de meest gevraagde soft skills, ongeacht verwacht studie- en ervaringsniveau.

4.3.3. Vertaling naar Competenttool VDAB

De resultaten van de [hierboven](#) besproken toekomstige competentieverwachtingen werden doorvertaald naar de competentietaal die gehanteerd wordt in o.a. de competentiedatabank van VDAB en toegevoegd aan de fiches. Deze lijsten worden toegevoegd als [bijlage](#) bij dit rapport.

Concreet gaat het over de volgende competenties die toegevoegd dienen te worden aan de verschillende beroepscompetentieprofielen:

Sector	Meest voorkomende jobs		Verwachte toekomstige (competentie)verandering
	Luchthavenberoep	Aangepast beroepscompetentie profiel (Competent)	
Vliegtuig onderhoud (MRO)	Techniker (categorie A & B)	Vliegtuigtechnicus	+digitale skills +digitaal denken +aanpassingsvermogen
Horeca	Kok	Grootkeukenkok	+digitale skills +aanpassingsvermogen
	Kassa	Medewerker fastfood	+digitale skills +communiceren +overtuigen +assertiviteit +inleving +diversiteit +aanpassingsvermogen
	Teamleader		+digitale skills +coachen +communiceren +overtuigen +assertiviteit +inleving

			+diversiteit +aanpassingsvermogen
Security	Security agent		Evolutie naar technisch profiel
	Capacity supervisor		Evolutie naar teamleader
	Teamleader	Leidinggevende privébewaking	+technische skills +digitale skills +digitaal denken +coachen +communiceren +inleving +diversiteit +aanpassingsvermogen
Logistiek	Loader sorter	Behandelaar luchtvracht	+digitale skills +zorgvuldigheid +aanpassingsvermogen
	Loadmaster	Loading supervisor luchtvaart	+aanpassingsvermogen
	Logistiek bediende	Medewerker internationaal goederenverkeer	+analyseren +kritisch denken +creativiteit +beslissen +verantwoordelijkheid +diversiteit +aanpassingsvermogen
	Magazijnmedewerker	Magazijnmedewerker	+digitale skills +aanpassingsvermogen
	Data-analist	Data scientist	Nieuwe rol +plannen en organiseren +coachen +communiceren +inleving +aanpassingsvermogen
Bagage handling	Bagagist	Behandelaar luchtvracht	+digitale skills +zorgvuldigheid +aanpassingsvermogen
	Check-in	Check-in medewerker	Evolutie naar technisch profiel
	Marshaller	Loading supervisor luchtvaart	+aanpassingsvermogen
Airline	Steward	Steward luchtvaart	+digitale skills +diversiteit +aanpassingsvermogen
	Piloot	Leidinggevend bemanningslid luchtvaart	+aanpassingsvermogen
	Balie receptionist	Reisagent	+diversiteit +aanpassingsvermogen

Tabel 4.2 Overzicht van de competentieveranderingen van de meest voorkomende profielen, ingedeeld per sector

4.4. Opleidingsaanbod van de toekomst

Het huidige opleidingsaanbod van de in deze studie onderzochte luchthavenjobs werd geïnventariseerd aan de hand van *desk research* en via gesprekken met partners *on the field*. Hierbij werd er toegespitst op opleidingen aangeboden door publieke onderwijs- en opleidingsverstrekkers in Vlaanderen en Brussel. Er zal gekeken worden welke opleidingen er momenteel gegeven worden aan de werknemers van verschillende sectoren en bedrijven. Er wordt in kaart gebracht met welke regelmaat deze opleidingen gegeven worden, of dit intern of met partners gedaan wordt, en wat de exacte inhoud van de opleiding is.

Tijdens de **workshops en diepte-interviews** werd er gepolst naar hoe het opleidingsaanbod van de toekomst er dient uit te zien op Brussels Airport. Maar vooral de algemene output van deze workshops en interviews geeft belangrijke informatie om het opleidingsaanbod van de toekomst vorm te geven. Er werd onderzocht worden of het huidige opleidingsaanbod voldoet aan de toekomstige competentieveranderingen.

We gaan in op twee aspecten van het opleidingsaanbod:

1. Welk **opleidingsaanbod** bestaat er inhoudelijk voor de luchthavenmedewerker en welke opleidingen dienen we bij te schaven of op te starten om de nodige competenties (bijkomend) te gaan bijbrengen bij de luchthavenmedewerker van de toekomst?
2. Welke **opleidingsmethodieken** worden er momenteel gebruikt en op welke opleidingsmethodieken dient er meer ingezet te worden om het opleidingsaanbod ook gericht te kunnen bijbrengen bij de luchthavenmedewerker van de toekomst?

4.4.1. Huidig opleidingsaanbod in beeld

Over het algemeen zien we dat vandaag de dag opleidingen voor de luchthaven- en luchtvaartsector voornamelijk georganiseerd worden op individueel bedrijfsniveau of sectorniveau. Bedrijven maken hiervoor gebruik van hun interne expertise of externe partners.

Binnen de luchthavenbedrijven kunnen we 3 type van opleidingen onderscheiden: (1) Compliancy opleidingen (Wettelijk verplicht), (2) Refresh opleidingen (kennis update) en (3) Niet-verplichte of non-compliancy opleidingen (L&D).

Om werkzaam te zijn op de luchthaven zijn er voor bepaalde jobs verplicht te volgen opleidingen. Dit zijn de compliancy opleidingen. Hier gaat het bijvoorbeeld over de certificatie van piloten en het behouden van bepaalde competenties (safety en security, dangerous goods, brandveiligheid, EHBO en part opleidingen binnen de MRO sector). Deze opleidingen moeten regelmatig opnieuw gevolgd worden om operationeel inzetbaar te blijven.

De refresh opleidingen zijn niet verplicht, maar worden vooral gegeven om de kennis van de werknemers op peil te houden. Deze opleidingen zijn echter wel noodzakelijk om de kwaliteit en veiligheid van de job te kunnen blijven garanderen.

De non-compliancy opleidingen kunnen we beschouwen als meer vrijblijvend. Het gaat over soft skills, competentie upscaling die niet wettelijk bepaald zijn maar die een meerwaarde bieden aan de werknemers tijdens de uitvoering van hun dagelijkse taken.

MRO

Een belangrijk document voor technici werkzaam in de luchtvaart is een *Aircraft Maintenance Licence* (AML). Een AML is geldig in alle landen van de EU en landen die lid zijn van de EASA. Ook landen buiten de EU kunnen dit document erkennen. De training is zeer strikt gereguleerd door EASA.

Vliegtuigtechniekers op Brussels Airport dienen dus, conform EASA, in het bezit te zijn van een dergelijk Part 66 AML. Om deze te kunnen aanvragen, dient men een theoretische opleiding te volgen in een Part 147 gecertificeerd opleidingscentrum. Hierna kunnen examens afgelegd worden om de modulecertificaten te behalen voor de relevante Part 66 basisopleidingscategorie (vb. A, B1 of B2). Hierna is er een periode van praktijkervaring noodzakelijk van 1 tot 3 jaar in een Part 145 erkend bedrijf aan de hand van taaktraining. Afhankelijk van de opleidingscategorie, is de vliegtuigtechnieker na het afronden van de volledige de opleiding gelicenseerd als vliegtuigtechnieker categorie A of B.

Na het bekomen van een AML kan men de AML uitbreiden met rating voor een specifiek vliegtuigtype (A330, Boeing 787, helicopters...) door het volgen van een Type Training. De opleiding hiervoor duurt een 30-tal dagen en bestaat uit een deel theorie, on the job training en een examen. De 5 jaar on the job training moeten gebeuren in een erkende part 145 organisatie.

Horeca

Voor horecamedewerkers worden er veelal geen voorgaande opleidingen gevraagd. Zij worden voornamelijk door de werkgever zelf opgeleid via *on-the-job training* en kortlopende opleidingen. De uitzondering hierop is de kok, voor wie een koksdiploma vereist is. Dit diploma kan behaald worden via een gespecialiseerde richting in het secundair onderwijs. Een andere mogelijkheid is om zich te laten omscholen via een professionele koksopleiding. Een professionele koksopleiding kan gevolgd worden via avondonderwijs of via (versnelde) dagopleiding, en bestaat uit theoretische modules en praktijkopleiding.

Security

Binnen de security worden er door de werkgevers zelf opleidingen voorzien om aangeworven talent op te leiden. De basisopleiding om een algemeen bekwaamheidsattest bewakingsagent te behalen, bestaat uit een deel theorie en een deel praktijk.

Logistiek

Er bestaan geen specifieke opleidingen om loader-sorter, loadmaster of logistiek bediende te worden. Momenteel worden er enkel klassikale interne opleidingen gegeven in combinatie met *on-the-job* training. Een aantal van deze klassikale opleidingen zijn wettelijk verplicht (en dus ook strikt gereguleerd): *Business criticals conform Aircraft Handling Manual (AHM)* en *IATA Dangerous Goods*.

Loader-sorters krijgen daarnaast ook een *on-the-job* training. Afhankelijk van de taken op Brussels Airport, is ook een rijbewijs B nodig om te mogen rijden met het materiaal.

Loadmasters krijgen daarenboven een klassikale training (afhankelijk van het type loadmaster) rond onder andere laadplanning en gewichtscontrole, limiteringen voor gewicht, deurdimensies en ULD-dimensies,...

Voor een logistiek bediende wordt minimaal een bachelor denkniveau verwacht, zonder enige vereiste voorkennis. Voor nieuw aangeworven personeel zonder enige logistieke voorkennis, wordt een on-the-job training voorzien. Verder dienen ze de wettelijke klassikale opleidingen te volgen.

Er bestaat wel een bacheloropleiding logistiek (Bachelor Supply Chain Management), waarmee al een brede voorkennis opgedaan kan worden voor functies op bachelorniveau in de logistiek. Binnen deze opleiding worden klassikale theorielessen gecombineerd met stage-uren. Verder bestaat er ook binnen het volwassenenonderwijs een logistieke opleiding (Transport en logistiek medewerker).

Bagage handling

Er bestaan geen specifieke opleidingen om bagagist te worden. Momenteel worden enkel de wettelijke trainingen zoals *Business criticals conform AHM* en *IATA Dangerous goods* klassikaal gegeven, in combinatie met een *on-the-job* training. Afhankelijk van de taken op Brussels Airport, is ook een rijbewijs B nodig om te mogen rijden met het materiaal.

Check-in medewerkers volgen een gelijkaardige opleiding, en krijgen daarnaast een interne opleiding systeemtraining en parrainage (opvolging, ondersteuning door een ervaren medewerker) als *on-the-job* training..

Ook als marshaller is het wettelijk verplicht de klassikale *Business criticals conform AHM* en *IATA Dangerous goods* trainingen te volgen. Daarnaast krijgen ze een aantal specifieke trainingen binnen het bedrijf zelf: *guide person hand signals for GSE*, *Aircraft movement hand signals*, *Marshalling hand signals for aircraft* en *technical/servicing hand signals*. Verder krijgen ze *on-the-job* training en leren ze door ervaring.

Airlines

De inhoud van de opleidingen voor cabin crew is zeer uitgebreid en strikt gereguleerd. Dit zijn dan onder andere de wettelijke *initial safety* training, *aircraft specific* training, *conversion and differences* training en *recurrent* training. Daarnaast krijgen ze ook training in EHBO, *dangerous goods*, CRM, brand,... Het merendeel van de opleidingen worden op verplaatsing gegeven (*safety* en *cabin* simulaties), een deel van de opleidingen wordt *inhouse* aangeboden. Zeker als het gaat over de commerciële training, zal deze opleiding *inhouse* gegeven worden.

Ticketing agents krijgen dezelfde opleiding dan check-in medewerkers.

4.4.2. Huidige leermethodieken

Over het algemeen zien we dat in de luchthaven- en luchtvaartsector vooral klassieke opleidingsprogramma's aangeboden worden. Onder invloed van corona werden klassikale opleidingen in veel gevallen omgevormd naar *e-learning*s of doorgingen via *digital classrooms*.

Voor het praktijkgedeelte van de opleiding, zien we dat ook deze vooral klassiek gegeven worden in traditionele klassikale vorm.

Uit de diepte-interviews komt naar voor dat veel bedrijven momenteel zoekende zijn in hun leermethodieken. Enerzijds is dit ingegeven vanuit de versnelde digitalisering door de COVID-crisis en de (verscheidenheid aan) reactie van de werknemers daarop. Anderzijds merken de luchthavenbedrijven verschillen op in de 'ideale' manier van leren tussen de verschillende generaties, maar ook tussen verschillende profielen (*bluecollar* vs. *whitecollar*).

Over het algemeen zien we een aantal grote lijnen:

- Bluecollars zijn eerder gemotiveerder als ze kunnen leren via *snackable info*.
- Whitecollars hebben meer baat bij opleidingen van een (halve) dag.
- De jongere generatie is gemotiveerder om te leren bij een aanbod van digitale content of via informele informatie binnen een sociale context.
- De oudere generatie werkt liever in een klassikale context.
- *On-the-job training* met buddy-systeem blijkt in veel gevallen zeer effectief. Hier is er wel het gevaar van *dilution of knowledge*.
- *Teamleaders* hebben een ambassadeursrol wat betreft mentaliteit, waarden en normen. Ook kunnen ze hun team goed meenemen in transities.

4.4.3. Opleidingen van de toekomst

Voldoet het huidig opleidingsaanbod aan de toekomstige competentieveranderingen? Door voorgaande analyse van het huidig opleidingsaanbod te vergelijken met de toekomstige competentienoden, kunnen we een antwoord vinden op deze vraag.

Veel van de opleidingen op de luchthaven zijn sterk gereguleerd, vooral naar inhoud, maar ook naar leermethodiek. Er is dus slechts een beperkte vrijheid om het opleidingsaanbod te veranderen. Anderzijds zien we dat er verschillen zijn in motivatie om deel te nemen aan opleidingen tussen verschillende werknemersgroepen, afhankelijk van de leermethodiek. Opleiding op maat dringt zich op.

Uit onderzoek kunnen we een aantal lessen trekken naar hoe de opleidingen van de toekomst er uit moeten komen te zien. Zo zien we in de [Self Determination Theorie](#) (SDT) dat inhoud en leermethodiek autonome motivatie dient te ondersteunen door in te spelen op de autonomie, meesterschap en zingeving.

Opleidingsaanbod van de toekomst

Het opleidingsaanbod van de toekomst zal voor vele jobs **digitale skills** moeten bevatten om de digitaliserings- en automatiseringstrend te ondersteunen. Verder zijn er een aantal beroepen die zullen evolueren naar technische beroepen. Er dient ingezet te worden op een groei van de pool aan technisch opgeleid personeel door **technische skills** bij te brengen en instroom naar STEM-richtingen te bevorderen om deze te kunnen aantrekken naar de luchthaven.

In tijden van snelle technologisch evoluties is het vaak echter moeilijk om te voorspellen welke hard skills op termijn nodig zullen zijn. Op dat moment worden soft skills die bevorderend zijn voor inzetbaarheid, zoals leervermogen (zelfontwikkeling) en aanpassingsvermogen (flexibiliteit) heel belangrijk voor een werkgever.

Deze shift van hard naar **soft skills** wordt vooral verwacht voor veel customer facing beroepen. Het opleidingsaanbod van de toekomst zet dus ook meer in op de ontwikkeling van soft skills.

Belangrijk is in acht te nemen dat voor de ontwikkeling van een adequaat opleidingsaanbod steeds het van belang is in te spelen op autonomie, meesterschap en zingeving. Motivatie en betrokkenheid bij het leren wordt gevoelig vergroot wanneer men zich verbonden voelt met de inhoud van een leerprogramma en men denkt dat de training relevant is (Sibold, 2016; Assor, Kaplan & Roth, 2002). Op interesse gebaseerd leren is positief gerelateerd aan intrinsieke motivatie (Müller & Louw, 2004).

Leermethodieken van de toekomst

Door de steeds groter wordende mogelijkheden die technologie ons biedt, de steeds groeiende hoeveelheid informatie die online beschikbaar staat en ook door de algemene globalisering, wordt er verwacht dat in de toekomst opleidingen meer richting **blended** gaan evolueren. Daarnaast zal deze evolutie ondersteund worden door de nieuwe generatie aan trainers die zelf meer digitale skills hebben en technologie erkennen als ondersteunend voor hun doeleinden.

HIVA onderzocht in het FutureFit project hoe werknemers diens functie mogelijk geïmpacteerd kan worden door automatisatie gemotiveerd kunnen worden om deel te nemen aan opleiding. HIVA kwam uiteindelijk tot de volgende aanbevelingen n.a.v. hun onderzoek: (1) Probeer een autonomie-bevorderende context te creëren om werknemers te engageren tot leeractiviteiten (zie ook volgende paragraaf), (2) Verlaag de barrières voor medewerkers om deel te nemen, bijvoorbeeld door informele en interactieve leerervaringen te bieden, (3) Werk gericht en stem opleidingen af op individuele wensen, noden en ambities en tenslotte (4) Zorg voor een eenvoudig toegankelijke digitale infrastructuur om digitaal leren mogelijk te maken.

Leercultuur van de toekomst

Tenslotte kunnen we vanuit onderzoek een aantal lessen trekken over de algemene 'leercultuur' die de luchthavenbedrijven zich binnen hun organisatie aanmeten. Het is belangrijk voor bedrijven om een autonomie-ondersteunende omgeving te creëren, waarin mensen worden aangemoedigd om deel te nemen aan opleiding, maar waarin de mensen zelf kunnen beslissen of ze het de moeite waard vinden om dit leerdoel na te streven (Meylemans, Szekér & Dessers, 2021). Een autonomie-ondersteunend leerklimaat verbetert het leren, de leerprestatie en de deelname aan leerprogramma's t.o.v. een controlerend leerklimaat. Dit leerklimaat kan tot uiting komen door steun van de werkgever en een autonomie-ondersteunende communicatiestijl. Ook de houding van andere betrokken stakeholders betrekken, zoals vakbonden, kunnen de leercultuur en daarmee de mate van deelname aan opleiding beïnvloeden.

4.5. Discussie

In de zijlijn van dit project werden er een aantal zaken vastgesteld die zeker belangrijk zijn om even bij stil te staan. Enerzijds kwamen wat topics naar boven tijdens de contacten met de luchthavenbedrijven. Anderzijds kwam er tijdens het onderzoek naar competenties, en meer specifiek bij de doorvertaling naar de beroepencompetentieprofielen, naar voren dat de Competent databank niet 100% matcht met de beroepen op de luchthaven.

4.5.1. Vaststellingen tijdens workshops en diepte-interviews

Digitale kloof

Uit de workshops en verdere interviews komt sterk naar voren dat de nodige digitale skills vaak niet voorhanden zijn bij de werknemers, vooral bij de blue collars en bij de oudere generatie. Toch blijken de bedrijven hier niet op in te zetten zoals ze wel doen met andere competenties. De verantwoordelijkheid wordt hierin vaak gelegd bij de werknemer en hun gebrek aan digital skills wordt vaak afgedaan als een gebrek aan motivatie of geweten aan de generatiekloof. Toch is het van fundamenteel belang in te zetten op deze digitale skills om iedereen mee te kunnen nemen in deze trend die alleen maar zal toenemen op de werkvloer.

People management

Verder blijkt dat er omwille van digitalisering, maar vooral ook op vlak van mentaliteit een kloof ontstaat tussen de oudere generatie die heel loyaal is en de jongere generatie die werk meer ziet als een middel om te leven. Ook hier lijkt momenteel weinig op ingezet te worden. People management en soft skill training lijkt dus aangewezen bij *teamleaders* en management van alle niveaus.

Change management

Om transitieprocessen in goede banen te leiden en weerstand op de werkvloer voor te zijn, dient er ingezet te worden op *change* management. Via een gestructureerde aanpak, waarbij vanaf het begin reeds de nodige partijen en stakeholders betrokken worden en de veranderingen uitgerold worden via ambassadeurs, vergroot de slaagkans van veranderingen binnen de organisatie. Hierbij is het belangrijk dat de betrokken werknemers reeds digitale (soft en hard) skills heeft vóór de implementatie, zodanig dat hij ook in staat is input te leveren die meer out-of-the box zijn, zoals het aangeven waarvoor bepaalde toepassingen (nog meer) ingezet kunnen worden op de werkvloer (Bal et al., 2021).

Via change management kan in een digitaal transformatieproces de brug gemaakt worden over de digitale kloof (zie boven). In dergelijk transformatieproces is het reeds van bij de conceptfase aangeraden een reflectie te maken over de digitale kloof: welke groepen heb je niet mee en met wie moet je samenwerken om die groep wel mee te hebben? Mogelijks zitten er ook oplossingen in de aanstelling van digitale coaches op de werkvloer.

Sectorbranding

Alle luchthavenbedrijven zijn het erover eens dat de sector het zwaar heeft n.a.v. de COVID-crisis en de veranderende arbeidsmarkt. Er ontbreekt een communitygevoel bij de bedrijven, wat zich bijvoorbeeld uit in het afsnoepen van elkaars personeel, terwijl gezamenlijke acties van sectorbranding de bedrijven veel verder zou brengen.

Kloof onderwijs-arbeidsmarkt

Binnen de logistieke sector wordt er aangegeven dat er een grote kloof is tussen het onderwijs en de arbeidsmarkt. Anderzijds geven sectorfondsen aan hier al meermaals acties rond ondernomen te hebben, die niet opgepikt werden door de bedrijven.

Technologische achterstand

Hoewel er veel technologieën ontwikkeld zijn en klaar voor gebruik in bedrijven, blijft het gebruik ervan op de luchthaven nog erg beperkt. Aan passagierszijde zien we bijvoorbeeld wel het gebruik van QR-codes onder invloed van de contactloze trend i.f.v. de COVID-crisis. De luchthaven loopt zelfs binnen bepaalde activiteiten ver achter op vlak van technologie; zo zien we dat de cargobedrijven nog werken met dezelfde systemen van 30 jaar geleden en dit geldt bijvoorbeeld ook binnen de bewakingssector. Trends slijpen dus later door en competentieprognoses onder invloed van technologische veranderingen zijn hierdoor eenvoudiger te maken. Het zou dus meer voor de hand moeten liggen welke keuzes er gemaakt moeten worden omdat de impact van bepaalde trends en evoluties al ingeschat kunnen worden op basis van ervaringen binnen andere andere ecosystemen.

Visionaire denkers

Denken onze bedrijven op de luchthaven ver genoeg vooruit? Hoe dieper in de organisatie, hoe meer de visie lijkt weg te ebben. Enerzijds is dit logisch, omdat er van strategisch niveau naar uitvoerend niveau geschoven wordt. Anderzijds lijken veel bedrijven als organisatie niet mee te zijn in de algemene visie en de richting waarin ze evolueren. Op de werkvloer kan dit mogelijks zorgen voor onrust omdat beslissingen niet begrepen worden. Een gedragen, gezamenlijke visie binnen een bedrijf waarbij elke schakel zijn maatschappelijke meerwaarde kent, zorgt nochtans voor meer loyaliteit. Vooral voor de nieuwe generatie aan werknemers is dit een belangrijke factor in hun beslissingsproces.

Business model innovation

In het verhaal van automatisering (en digitalisering) wordt er al te vaak gekeken naar vervangende technologie: hoe kunnen taken die nu uitgevoerd worden door personeel geautomatiseerd/gedigitaliseerd worden?

Wie neemt de taak op om meer disruptief te denken?

De schakel en de keten

Efficiëntie van digitalisering en automatisering zit niet altijd in een bepaalde job, maar wel in de gehele keten. Om personeel gemotiveerd te houden in een veranderingsproces, is het van belang dat ze de impact op de hele keten zien.

4.5.2. Beperkingen van beroependatabank Competent

Bij het zoeken naar de juiste terminologie in Competent voor de meest voorkomende luchthavenberoepen, bemerken we een aantal zaken:

- Er zijn een aantal competenties die specifiek voor een aantal luchthavenberoepen ontbreken in de beroepscompetentieprofielen. Deze bespreken we eerder al in [hoofdstuk 4.3.1](#).

- Ook zijn er een aantal beroepscompetentieprofielen erg summier opgesteld, bijvoorbeeld deze van loading supervisor luchtvaart. Hierdoor zijn er een zeer beperkt aantal competenties aan gekoppeld.
- Een aantal luchthavenberoepen hebben geen corresponderende beroepscompetentieprofielen. Zo is bijvoorbeeld capacity supervisor niet terug te vinden in de Competent databank.
- Sommige beroepen zijn niet te koppelen omdat de beroepscompetentieprofielen in bepaalde gevallen te specifiek/beperkt zijn.
- Sommige beroepen zijn moeilijk te koppelen omdat de beroepscompetentieprofielen in bepaalde gevallen te algemeen zijn. De mogelijk te linken beroepen zijn hierdoor te uiteenlopend.
- Andere luchthavenberoepen kunnen we wel linken aan een beroepscompetentieprofiel, maar de benaming zoals gebruikt op de luchthaven staat niet in het beroepscompetentieprofiel als alternatieve naam.

Bovenstaande moeilijkheden vormen niet enkel een probleem voor onze analyse in kader van dit project, maar vooral ook in het recruitersproces van de luchthavenbedrijven. In de krappe arbeidsmarkt van vandaag is het niet evident om werknemers te vinden die naadloos passen bij een vacature. Juist daarom is het belangrijker om in competenties te denken die nodig zijn voor een beroep, en niet in diploma's. Competent, de databank voor beroepen en competenties, zou hierbij de nodige ondersteuning moeten bieden. Om een groter bereik te hebben qua profielen bij openstaande vacatures, is het daarom voor de luchthavenbedrijven van belang dat zij een juiste Competent-benaming kunnen linken aan de jobtitel. Op die manier zullen binnen de VDAB-databank ook profielen aangesproken kunnen worden die de juiste competenties hebben om aan de slag te kunnen in het luchthavenberoep, maar vaak niet direct de link kunnen maken tussen de jobtitel (vaak luchthaventerminologie) en wat dat beroep dan inhoudt of wat ze hiervoor moeten kunnen. Het feit dat de Competent-databank tegen een aantal issues aanloopt, vormt daarom een obstakel voor het hele luchthavenecosysteem.

5. Besluitvorming

De wereld is constant in verandering en dat heeft op vele manieren invloed op de werking van de luchthaven en bijgevolg de luchthavenbedrijven. Voorliggend project bracht 7 trends en evoluties naar voren waarvan de luchthavenbedrijven aangeven dat ze impact zullen hebben op hun business: (1) de COVID- en Oekraïne-crisis, (2) de veranderende arbeidsmarkt, (3) digitalisering en (4) automatisering, (5) het groeiend wetgevend kader, (6) het veranderend consumentenpatroon en (7) de groeiende awareness voor duurzaamheid (zowel organisatorisch als ecologisch). Deze trends hebben enerzijds invloed op de manier waarop bedrijven zich zullen moeten gaan organiseren (i.f.v. hun personeel) en anderzijds brengen ze veranderingen in job(competentie)s met zich mee.

De belangrijkste competenties van de toekomst kunnen we onderverdelen in twee grote blokken: hard skills en soft skills. Over het algemeen zien we een duidelijke trend van hard skills naar soft skills omdat de klantencontactpunten steeds belangrijker worden in een digitale wereld. Anderzijds zien we in een aantal jobs omwille van de digitaliserings- en automatiseringstrend ook een evolutie van customer facing naar meer technische beroepen. Tenslotte zijn er ook een aantal jobs die minder relevant blijken in de toekomst en andere die juist onveranderd blijven.

Qua hard skills komen voornamelijk **digitale skills** sterk naar voor in de toekomst om de digitalisering verder te ondersteunen. Ook **technische skills** worden steeds belangrijker op de luchthaven om de vlotte werking en veiligheid te kunnen blijven garanderen naar aanleiding van verregaande automatisering.

Betreft de nodige **soft skills** o.i.v. de verschillende trends, kunnen er een aantal competenties gehighlight worden die belangrijker zullen worden in de toekomst. Zo zal aanpassingsvermogen en digitaal denken in bijna alle jobs nodig zijn. Voor de jobs met klantencontact zullen soft skills die de customer centric attitude ondersteunen enorm aan vraag winnen. Verder dienen **teamleaders** over bijkomende competenties te beschikken om hun team van op afstand aan te sturen zoals communiceren, inleving en coachen. Ook zullen zij mee instaan om transitie binnen het bedrijf in goede banen te kunnen leiden, waarvoor onder andere beroep moeten kunnen doen op hun overtuigingskracht en samenwerkingsvermogen. Ten slotte zullen, onder impuls van digitalisering en automatisering, een aantal jobs van een uitvoerende naar een meer coördinerende rol evolueren waarbij ze nood hebben aan skills zoals verantwoordelijkheid, analyseren, kritisch denken, creativiteit en beslissen.

Om te kunnen inspelen op de competentieveranderingen die de trends en evoluties met zich meebrengen, dient het huidige opleidingsaanbod aangepast te worden naar meer **soft skill opleidingen**. Ook **digitale skills** verdienen meer algemene aandacht binnen het opleidingsaanbod. Mogelijks kunnen deze skills zelfs als standaard onderdeel binnen andere opleidingen opgekrikt worden. Ook is er een rol weggelegd voor **technische opleidingen** om in te spelen op de automatiseringstrend.

Hoewel er al grote stappen gezet werden in het (volwassen)onderwijs en in vele bedrijven in verscheidene sectoren om hun leermethodiek te diversifiëren en meer aantrekkelijk te maken (verwijzen naar voorbeelden in literatuurstudie), is dit binnen het luchthavenecosysteem nog niet het geval. Wel is men er stilaan van bewust dat er gezocht dient te worden naar geschikte oplossingen om in te kunnen spelen op de dynamiek van de veranderende arbeidsmarkt. Belangrijk is nu in te zetten op **onderbouwde leermethodieken op maat van de doelgroep**, waarbij de autonome motivatie gestimuleerd wordt door in te spelen op autonomie, meesterschap en zingeving.

Verder zijn er een aantal **interessante kanttekeningen** in dit onderzoek te maken, zoals dat we moeten inzetten op het overbruggen van de digitale kloof en de kloof tussen het onderwijs en de arbeidsmarkt. Maar ook dat er een opportuniteit ligt voor het luchthavenecosysteem om aan de slag te gaan met people management, change management en sectorbranding. We leerden ook dat er een technologische achterstand is op de luchthaven, maar dat dit opportuniteiten biedt op het vlak van competentieprognoses. Zal er iemand de rol opnemen om aan business model innovation te doen? En ten slotte werden er kanttekeningen gemaakt over hoe een gedragen visie en het aantonen van de maatschappelijke rol van elke werknemer kan bijdragen aan de organisatorische duurzaamheid van de luchthavenbedrijven. Verder stellen we ook enkele hiaten vast in de vertaling van luchthavenberoepen naar de beroepscompetentieprofielen in de Competent-databank.

Aan de hand van het actieplan kan er aan de slag gegaan worden met de verschillende uitkomsten van dit onderzoek.

5.1. Actieplan

Dankzij de samenstelling van de sectorspecifieke stuurgroep, kan er een gezamenlijke visievorming en een gedragen actieplan uitgerold worden. De acties worden door de promotor en de leden van de stuurgroep opgenomen, eventueel in samenwerking met de nodige partners. Zij nemen hiertoe een engagement op in het actieplan.

#	Actielijn	Engagementen
1	Competenties nodig voor de luchthavenjobs van de toekomst	Aviato Academy, VDAB, SFTL/SFAL, LOGOS
1.1	Soft Skills	
1.2	Hard Skills	
1.3	Leerbereidheid	
2	Competent-databank: Vertaalslag maken naar 'luchthaventaal'	Aviato, VDAB
3	Bedrijfsorganisatie t.a.v. de werknemer van de toekomst	Brussels Airport Company, Aviato, POM Vlaams-Brabant, AirCargo Belgium, Voka
3.1	Sectorbranding	
3.2	Samenhang: Uitdragen van de visie/missie binnen bedrijf	
3.3	Werknemersinitiatieven	
4	Bedrijfsorganisatie t.a.v. toekomstige trends	Brussels Airport Company, Aviato, AirCargo Belgium
4.1	Trend-alert	
4.2	Change Management	

Tabel 5.1 Overzicht van de actielijnen en de stakeholders die hier engagementen in opnemen.

5.1.1. Actielijn 1: Competenties nodig voor de luchthavenjobs van de toekomst

Aviato Academy neemt de actie op zich om de doorvertaling te maken van de resultaten naar opleidingen. Dit zowel op het vlak van inhoud als op vlak van leermethodiek. Ook de VDAB en sectorfondsen SFTL/SFAL en LOGOS nemen de adviezen rond de doorvertaling van de competentieprognose naar opleiding in acht.

Actielijn 1.1 Soft Skills

Aviato Academy neemt de actie op zich om de doorvertaling te maken van de resultaten naar opleidingen voor soft skills. Ook de VDAB en sectorfondsen SFTL/SFAL en LOGOS nemen de adviezen rond de doorvertaling van de competentieprognose naar opleiding in acht.

Actielijn 1.2 Hard Skills

Aviato Academy neemt de actie op zich om de doorvertaling te maken van de resultaten naar opleidingen voor digitale skills en technische skills. Daarnaast worden digitale skills als rode draad doorheen andere opleidingen geweven, om de digitale kloof te verkleinen. Ook de VDAB en sectorfondsen SFTL/SFAL en LOGOS nemen de adviezen rond de doorvertaling van de competentieprognose naar opleiding in acht.

Verder neemt Aviato Academy ook de actie op zich om meer interesse op te wekken voor STEM-richtingen met de luchthaven als toepassingsgebied.

Actielijn 1.3 Leerbereidheid

Veel opleidingen op de luchthaven zijn strikt gereguleerd, ook op het vlak van leermethodiek. Thans dienen in heel wat gevallen de leermethodieken te worden aangepakt om beter in te kunnen spelen op de leerbereidheid van de deelnemers. Aviato Academy neemt daarom binnen deze actielijn de actie op zich om in gesprek te gaan met haar partners zoals EASA en IATA.

Verder kan een test- en demonstratieomgeving voor nieuwe technologieën en/of leermethodieken (blended learning, gamification) een voorbeeldrol spelen in de aanpak van opleidingen binnen het luchthavenecosysteem. Ook hier gaat Aviato Academy mee aan de slag.

Daarnaast is er een rol weggelegd voor Aviato Academy om de luchthavenbedrijven te sensibiliseren wat betreft leercultuur en de impact ervan op de leerbereidheid van hun werknemers.

LOGOS (PC 226) ontwikkelde in 2021 een zelfevaluatie tool rond werkbaarheid op de werkvloer, waarbij het deelnemend bedrijf een rapport krijgt met tools om eerste stappen te zetten wat betreft het stressgehalte op de werkvloer, de *work-life balance*, betrokkenheid en motivatie en de leermogelijkheden binnen het bedrijf. LOGOS engageert zich om, samen met Aviato, deze tool in de verf te zetten bij de luchthavenbedrijven.

5.1.2. Actielijn 2: Competent-databank: Vertaalslag maken naar 'luchthaventaal'

Om de Competent databank '*luchthavenproof*' te maken, dienen er een aantal aanpassingen te gebeuren. Competenties en beroepen worden toegevoegd of verwijderd in de databank op basis van

monitoring van de arbeidsmarkt via big data-analyse en *artificial intelligence*-projecten. Daarnaast wordt ook feedback van diverse gebruikers en stakeholders opgenomen. Aviato gaat als expert luchthavenarbeidsmarkt samen met de VDAB aan de slag om suggesties door te voeren voor de Competent databank en meer specifiek voor de luchthavenberoepen.

5.1.3. Actielijn 3: Bedrijfsorganisatie t.a.v. de werknemer van de toekomst

Actielijn 3.1 Sectorbranding

Aviato vzw, POM Vlaams-Brabant, Voka en Brussels Airport Company engageren zich om aan de slag te gaan met een sectorbranding voor het luchthavenecosysteem als geheel.

SFTL/SFAL en LOGOS hebben ervaring in huis om campagnes te doen rond sectorbranding. Zij kunnen hun expertise overbrengen aan bedrijven om hen te leren hoe ze aan branding kunnen doen.

Aviato Academy en Aviato gaan aan de slag met sectorbranding via een experience center.

Ook wordt er door Brussels Airport Company in overleg met een aantal luchthavenbedrijven bekeken hoe de werkomstandigheden op de luchthaven aantrekkelijker gemaakt kunnen worden, type bedrijfsrestaurant, kortingen voor luchthavenpersoneel, beter vervoer van en naar de luchthaven,... om zo in te spelen op het personeelstekort en om de luchthaven als werkgever te promoten.

Actielijn 3.2 Samenhang: Uitdragen van de visie/missie binnen bedrijf

Aviato vzw en AirCargo Belgium engageren zich om sensibiliseringsacties op te zetten voor de luchthavenbedrijven rond samenhang, het uitdragen van een visie binnen een bedrijf en het belang van het in beeld brengen van de maatschappelijke rol van iedere werknemer.

Actielijn 3.3 Werknemersinitiatieven

Aviato vzw en AirCargo Belgium engageren zich om sensibiliseringsacties op te zetten rond werknemersinitiatieven als tool voor retentie binnen de luchthavenbedrijven.

LOGOS (PC 226) ontwikkelde in 2021 een zelfevaluatiETOOL rond werkbaarheid op de werkvloer, waarbij het deelnemend bedrijf een rapport krijgt met tools om eerste stappen te zetten wat betreft het stressgehalte op de werkvloer, de *work-life balance*, betrokkenheid en motivatie en de leermogelijkheden binnen het bedrijf. LOGOS engageert zich om, samen met Aviato, deze tool in de verf te zetten bij de luchthavenbedrijven.

5.1.4. Actielijn 4: Bedrijfsorganisatie t.a.v. toekomstige trends

Actielijn 4.1 Trend-alert

Om de luchthavenbedrijven op de hoogte te houden van de nieuwe trends en aandachtsgebieden, zullen er een aantal (recurrente) acties opgezet worden door Aviato (Academy?) en AirCargo Belgium.

Actielijn 4.2 Change Management

Aviatio vzw zet een sensibiliseringscampagne op om de bedrijven bewust te maken van de impact van veranderingen op de werkvloer, en hoe verandering dan het best kan worden doorgevoerd binnen de luchthavenbedrijven.

5.2. Projectevaluatie en gemotiveerd advies

Het project werd geëvalueerd op de verschillende aspecten ervan op basis van de input vanwege de stuurgroepleden gedurende het volledige projectverloop. De eindevaluatie werd voorgelegd aan en afgetoetst met de stuurgroepleden tijdens de laatste stuurgroepmeeting.

Wat betreft projectverloop, wordt de bemerking gemaakt dat het zeer moeilijk blijkt bedrijven te engageren om deel te nemen aan (onderzoeks)projecten. Dit is jammer, want projecten zoals voorliggend zijn cruciaal om de duurzaamheid van de luchthavengemeenschap te vrijwaren. Input van de bedrijven is daarvoor onontbeerlijk. Bedrijven dienen volgens de stuurgroep daarom op alle niveaus binnen de organisatie gestimuleerd te worden om deel te nemen door hen bewust te maken van de grote meerwaarde die hun bijdrage levert aan het project. Daarnaast is het belangrijk de bedrijven bewust te maken van hun win bij deelname, en mogelijk kunnen ze gestimuleerd worden door die win groter te maken dan deze vandaag is bij engagement in projecten.

De resultaten van de competentieprognose liggen in lijn met de verwachtingen van de stuurgroepleden. Echter wordt door de stuurgroep opgemerkt dat er veel acties door de bedrijven zelf opgepikt dienen te worden om de ‘werknemer van de toekomst’ te kunnen aantrekken, houden én opleiden binnen de luchthavenbedrijven. Er kan daarom niet genoeg belang geschonken worden aan de sensibilisering van de luchthavenbedrijven om actie te ondernemen, willen we een luchthavengemeenschap bewerkstelligen die klaar is voor de toekomst.

Tenslotte willen we een woord van dank uiten naar de deelnemende bedrijven voor het vrijmaken van hun tijd en voor hun engagement om bij te dragen aan dit project.

5.3. Engagementsverklaring

In bijlage worden de [engagementsverklaringen](#) toegevoegd van alle partijen die zich engageren actielijnen op te nemen binnen het vooropgestelde [actieplan](#).

Bibliografie

- ACI (2022a).** Statement from Europe's airports and ground handlers on current operational disruptions & staffing challenges. May 6th 2022, Brussels.
- ACI (2022b).** The time to act is now: ACI urges States to reach agreement on decarbonisation goal ahead of ICAO meeting Global goal essential for aviation to grow sustainably while continuing to deliver socio-economic benefits. July 14th 2022, Brussels.
- Allen, I.E.; Seaman, J.; and Garrett, R. (2007).** Blending in: The Extent and Promise of Blended Education in the United States. Sloan Consortium, Needham, MA.
- Bal, M., Benders, J., Dhondt, S., & Vermeerbergen, L. (2021).** Head-worn displays and job content: A systematic literature review. *Applied Ergonomics*, 91, 103285.
- Black, A. E., & Deci, E. L. (2000).** The effects of instructors' autonomy support and students' autonomous motivation on learning organic chemistry: A self-determination theory perspective. *Science education*, 84(6), 740-756.
- Borghans, L., Golsteyn, B. H. H., & de Grip, A. (2008).** Betekenis (in)formeel leren voor kennisontwikkeling van de beroepsbevolking. In C. Doets, W. V. Esch, & A. Westerhuis (Eds.), *Een brede verkenning van een leven lang leren* (pp. 157-172). CINOP, 's-Hertogenbosch.
- Brussels Airport Company (2022).** Visie 2040: De wereld in 2040 - Globale Trends en Trends in de luchtvaart.
- Cunha, F., & Heckman, J. (2007).** The technology of skill formation. *American Economic Review*, 97(2), 31-47.
- De Smet, R., Penders, I., Neefs, B., & Vansteenkiste, S. (2022).** Kwartaalbericht Vlaamse arbeidsmarkt. Juni 2022 (Werk.Focus 2021 nr. 2). Steunpunt Werk, Leuven.
- Dijkstra, A.B. (2012).** Sociale opbrengsten van onderwijs. Vossiuspers Universiteit van Amsterdam, Amsterdam.
- Dijkstra, A.B., Hofstra, J., van Oudenhoven, J.P., Peschar, J.L., & van der Wal, M. (2004).** Oud gedaan, jong geleerd? Een studie naar de relatie tussen hechtingsstijlen, competenties, intenties en sociale cohesie. Aksant Academic Publishers, Amsterdam.
- Elfenbein, H. A., & O'Reilly, C. A. (2007).** Fitting In: The Effects of Relational Demography and Person-Culture Fit on Group Process and Performance. *Group & Organization Management*, 32(1), 109-142.
- Glazer, F. S. (2012).** Blended learning: across the disciplines, across the academy. Va: Stylus, Sterling.
- Groot, W., & Maassen van den Brink, H. (2007).** The effects of education on crime. *Applied Economics*, 42, 279-289.
- Hagger, M. S., Hardcastle, S. J., Chater, A., Mallett, C., Pal, S., & Chatzisarantis, N. L. D. (2014).** Autonomous and controlled motivational regulations for multiple health-related behaviors: between-and within-participants analyses. *Health Psychology and Behavioral Medicine: An Open Access Journal*, 2(1), 565-601.
- Kapetaniou, C. (2019).** Becoming FutureFit: What we know about adult learning across Europe.
- Kupfer F. and F. Lagneaux (2009).** Economic Importance of Air Transport and Airport Activities in Belgium, NBB, Working Paper N° 158, March, Brussels.

- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005).** Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342.
- Kyndt, E., & Baert, H. (2013).** Antecedents of Employees' Involvement in Work-Related Learning: A Systematic Review. *Review of Educational Research*, 83(2), 273–313.
- Lee, E., Pate, J.A., & Cozart, D. (2015).** Autonomy Support for Online Students. *TechTrends*, 59(4), 54-62.
- Linder, K.E. (2017).** Fundamentals of Hybrid Teaching and Learning. In *New Directions for Teaching and Learning*. No. 149, Spring 2017, 11–18.
- Meylemans, Lise, Szekér, Lise, & Dessers, Ezra. (2021).** Motivating employees to participate in adult learning. Research report on the FutureFit Belgium project.
- Mitchell, R., Parker, V., Giles, M., Joyce, P., & Chiang, V. (2012).** Perceived value congruence and team innovation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(4), 626-648.
- NEXTT (2020).** The NEXTT Vision in a post-COVID-19 World, October 2020.
- Ng, J. Y., Ntoumanis, N., Thøgersen-Ntoumani, C., Deci, E. L., Ryan, R. M., Duda, J. L., & Williams, G. C. (2012).** Self-determination theory applied to health contexts: A meta-analysis. *Perspectives on Psychological Science*, 7(4), 325-340.
- OECD (2007).** Understanding the social outcomes of learning, OECD Publishing, Paris.
- OECD (2019).** OECD Skills Strategy Flanders: Assessment and Recommendations, OECD Skills Studies, OECD Publishing, Paris.
- Reeve, J., & Jang, H. (2006).** What Teachers Say and Do to Support Students' Autonomy During a Learning Activity. *Journal of Educational Psychology*, 98(1), 209 –218.
- Sleuwaegen, LIE., & de Backer, K. (1998).** Brussels Airport Zaventem: Een strategische groeipool. *Tijdschrift voor Economie en Management*, juni, 189-207.
- Stein, J., & Graham, C. R. (2014).** Essentials for blended learning: a standards-based guide. Routledge, New York.
- van den Berge, W., Daas, R., Dijkstra, A. B., Ooms, T., & ter Weel, B. (2014).** Investeren in skills en competenties: een voorstudie voor programmering van onderzoek en beleid. Centraal Planbureau/Universiteit van Amsterdam.
- Van Langenhove, H., Penders, I., Sourbron, M., & Vansteenkiste, S. (2020).** Monitoringsrapport opleidingsdeelname en de opleidingsinspanningen van werkgevers in Vlaanderen, Departement Werk en Sociale Economie/Steunpunt Werk, Brussel/Leuven.
- Vansteenkiste, M., Lens, W., & Deci, E. L. (2006).** Intrinsic versus extrinsic goal contents in self-determination theory: Another look at the quality of academic motivation. *Educational psychologist*, 41(1), 19-31.
- Vansteenkiste, M., Simons, J., Lens, W., Sheldon, K.M., & Deci, E.L. (2004).** Motivating Learning, Performance, and Persistence: The Synergistic Effects of Intrinsic Goal Contents and Autonomy-Supportive Contexts. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(2), 246–260.
- Vansteenkiste, M., Simons, J., Lens, W., Soenens, B., & Matos, L. (2005).** Examining the Motivational Impact of Intrinsic Versus Extrinsic Goal Framing and Autonomy-Supportive Versus Internally

Controlling Communication Style on Early Adolescents' Academic Achievement. *Child Development*, 76(2), 483 – 501.

VDAB, Beroependatabank Competent. <https://www.vdab.be/competent>

VDAB, Soft Skills ABC.

VDAB (2021). Soft skills gevraagd! VDAB ontcijfert, editie n°4, juli 2021.

Vennix, S. (2017). Economic importance of air transport and airport activities in Belgium – Report 2015, NBB, July, Working Paper N° 324, Brussels.

Vlaamse Regering (2016). Beleidsdocument Vlaamse Regering 2014-2019, maart 2016.

VLAIO (2020). Het Agentschap Innoveren & Ondernemen en het “Fonds Innoveren en Ondernemen” - Jaarverslag 2020.

White, P. (2012). Modelling the ‘learning divide’: predicting participation in adult learning and future learning intentions 2002 to 2010. *British Educational Research Journal*, 38(1), 153-175.

Bijlagen

Bijlage 1: Stuurgroep - deelnemerslijst, overzicht samenkomsten

Deelnemerslijst Stuurgroep ¹	1	2	3	4	5
<u>Aviato Academy</u> Isabelle Borli, General Manager Nathalie De Houwer, Communicatieverantwoordelijke	x	x	x	x	
<u>Aviato</u> Jana Jacobs, Project Manager Evelyne Persoons, Project Manager	x	x	x	x	x
<u>VOKA Vlaams Brabant</u> Jens De Vos, Directeur Projectwerking en Dienstverlening Steve Van Hoorebeeck, Adviseur Arbeidsmarkt	x	x		x	x
<u>VDAB Vlaams Brabant</u> Raf Peeters, Didactisch ondersteuner	x	x			x
<u>Provinciale Ontwikkelingsmaatschappij (POM) Vlaams-Brabant</u> Steven Vols, Financieel Manager	x	x		x	
<u>Air Cargo Belgium</u> Geert Keirens, Directeur		x			
<u>Brussels Airport Company</u> Nathalie Verbinnen, Learning & Development Manager Nicolas Kesteloot, Head of Organisation Development	x	x			
<u>Sociaal Fonds voor Transport en Logistiek (SFTL)</u> Katrien Timmermans, Consulent Geert Heylen, Directeur Opleiding	x	x		x	x
<u>LOGOS</u> Didier Lobelle, Verantwoordelijke Greet Adiaensen, Coördinator	x		x		x
<u>HIVA KULeuven</u> Ine Smits, Researcher Ezra Dessers, Research Manager People, Organisation & Technology	x	x			
<u>Departement voor Werk en Sociale Economie (WSE)</u> Kim Geerts, Beleidsadviseur	x			x	
<u>Europees Sociaal Fonds (ESF)</u> Lotte Verstraeten, Projectbeheerder		x			x

¹ Stuurgroep 1: 24.01.2022 Stuurgroep 2: 07.03.2022 Stuurgroep 3: 25.04.2022 Stuurgroep 4: 13.06.2022
Stuurgroep 5: 29.08.2022

Bijlage 2: Workshop Cargo - deelnemerslijst

Deelnemerslijst Workshop Cargo 31.01.2022 11.00u-12.30u
<u>Aviato Academy</u> Nathalie De Houwer, Communicatieverantwoordelijke Olivier Collard, Training Developer
<u>Aviato</u> Jana Jacobs, Project Manager
<u>HIVA KULeuven</u> Ine Smits, Researcher
<u>Aviapartner</u> Yves Paelinck, Operations & Training Manager
<u>Dnata</u> Johan Rosiers, Business Unit Manager
<u>Air Promotion Agencies</u> Gilles Peeters, Zaakvoerder Maité Blondeel, Export Manager
<u>DSV</u> Katrien Jansens, HR Manager
<u>Geodis</u> Philippe Devriendt, Warehouse Manager
<u>Kuehne + Nagel</u> Thijs De Witte, Airfreight Warehouse Process & Project Coordinator
<u>Nippon Express</u> Gilles Van Goethem, Business Analyst

Bijlage 3: Workshop Passagiers - deelnemerslijst

Deelnemerslijst Workshop Passagiers 14.02.2022 11.00u-12.30u
<u>Aviato Academy</u> Nathalie De Houwer, Communicatieverantwoordelijke Olivier Collard, Training Developer
<u>Aviato</u> Jana Jacobs, Project Manager
<u>HIVA KULeuven</u> Ine Smits, Researcher
<u>Autogrill</u> Marleen Jacobs, HR & Quality Director
<u>Securitas</u> Jelle Goyvaerts, Branch Manager
<u>EXKi</u> Lenni Van Gestel, Manager EXKi Brussels Airport
<u>Gate Gourmet</u> Yannick Forton, HR Business Partner
<u>G4S</u> Vicky Houtmeyers, Service Center Manager
<u>ICTS Europe</u> Yorick Viaene, Training Quality and Compliance Manager

Bijlage 4: Diepte-interviews - deelnemerslijst

Deelnemerslijst Diepte-interviews	Datum interview
CARGO	
<u>Aviapartner</u> Paul Van Den Bulck - Business Information Manager Marc Verstraeten - Dutysupervisor en Project Coördinator Michèle Dyck - HR Business Partner	18.02.2022 18.02.2022 18.02.2022
<u>DHL Global Forwarding</u> David Bellon, Head of Airfreight Jan Debruyn, HR Director	08.03.2022 14.02.2022
PAX	
<u>G4S</u> Christophe Tack, Manager Aviation Vicky Houtmeyers, HR Manager	31.03.2022 31.03.2022
MRO	
<u>Safran</u> Geert Verhoeven, Technical Director Bart Wauters, Teamleader Jeanine Akimana, Training and Development Manager	23.03.2022 23.03.2022 23.03.2022
ANDERS	
<u>Brussels Airport Company</u> Nante Rasolo, Talent Acquisition Specialist/Coordinator	23.03.2022

Gerefereerde documenten

Document 1: Planning

Project ESF Scope 2021 Gantt-diagram.pdf

Document 2: Competent

Competent fiches luchthavenberoepen ESF SCOPE 2021.pdf

Document 3: Engagementsverklaringen

ESF SCOPE 2021 - engagementsverklaring.pdf