

Human Capital Agenda

voor het

Cluster Logistiek Metropoolregio Amsterdam

Amsterdam Economic Board
Kerngroep Logistiek
november 2012

Inhoud

1	Inleiding	5
2	Afbakening en achtergrond	6
3	Arbeidsmarkt cluster logistiek.....	8
3.1	Omvang arbeidsmarkt logistiek in de Metropoolregio Amsterdam	9
3.2	Arbeidsmarkt logistiek in de Metropoolregio Amsterdam middellange termijn	10
3.3	Actoren	12
4	De opgave	13
4.1	Voldoende en adequaat opgeleide nieuwe medewerkers	13
4.2	Optimale inzet van huidige personeel	14
4.3	Betere benutting van (toegepaste) kennis	14
5	Aan de slag.....	16
5.1	De uitvoering van de Human Capital Agenda Logistiek.....	16
5.2	Initiatieven/projectvoorstellen	16
5.3	De organisatie van de uitvoering.....	18
5.4	Monitoren resultaat.....	18

amsterdam economic board

Management samenvatting

Focus op Arbeidsmarkt & Onderwijs

De Amsterdam Economic Board zet in op het thema arbeidsmarkt & onderwijs. Een goed functionerende arbeidsmarkt, die is gestoeld op een goed onderwijsstelsel, is cruciaal voor de aantrekkingskracht van de regio als vestigingsgebied. Menselijk kapitaal vormt het fundament voor economische groei. De Human Capital Agenda Logistiek is opgesteld om de ambities van de Board voor dit cluster te realiseren.

Het cluster Logistiek heeft in juni 2012 het stimuleringsprogramma "Smart Logistics Amsterdam 2012 – 2015" vastgesteld. De inzet op Human Capital is één van de lijnen in dit programma. De voorliggende Human Capital Agenda (HCA) is de verdere uitwerking van deze programmaliijn. Daarnaast is met deze HCA de regionale vertaalslag voor de Metropoolregio Amsterdam gemaakt van de landelijke HCA voor de topsector Logistiek.

De doelstelling van de regionale Human Capital Agenda Logistiek is om te komen tot een goede balans in de arbeidsmarkt voor logistiek, waarbij op alle functieniveaus zowel de kwantiteit als de kwaliteit van logistieke medewerkers voldoet aan de collectieve marktvrage in de Metropoolregio Amsterdam. Het hart van de Human Capital Agenda is de formulering van de concrete opgaven voor de middellange termijn. Deze opgaven bieden het kader om tot concrete acties/projecten en de financiering hiervan te komen.

Een onzekere toekomst

Verschillende trends hebben invloed op de arbeidsmarkt logistiek. Demografische ontwikkelingen wijzen op een voortgaande vergrijzing. Veel logistiek personeel gaat binnen afzienbare tijd met pensioen terwijl nieuwe instroom achterblijft. Voortgaande technologische innovaties veranderen de vraag naar personeel. Fysieke werkzaamheden worden overgenomen door (vol)automatische systemen waarbij supervisie centraal komt te staan.

De stagnerende wereldeconomie wordt hard gevoeld in de export. Logistieke ketens veranderen op basis van innovatie, veranderend consumentengedrag en globale verschuivingen. Deze omstandigheden hebben een aanzienlijk effect op het verdienvermogen van de logistieke sector en zet een rem op de werkgelegenheid.

De onzekerheid over de ontwikkeling van de werkgelegenheid in de logistieke sector is dus groot, vooral door de afhankelijkheid van de internationale conjuncturele ontwikkeling. Ook is er veel dynamiek in de specifieke functieprofielen binnen de logistiek en de daarvoor benodigde kwalificaties. Door grote technologische innovaties veranderen de beroepsprofielen in hoog tempo. Die ontwikkeling stelt zowel het onderwijs (ten aanzien van opleidingsprogramma's) als het bedrijfsleven (ten aanzien van her- en bijscholing van zittend personeel) voor grote uitdagingen. Er moet zorg en aandacht zijn voor de kwantiteit (= voldoende personeel), maar minstens zo veel voor de kwaliteit (= goed opgeleid personeel).

De arbeidsmarkt voor logistiek in cijfers

Om een goede inschatting van de huidige werkgelegenheid in de Metropoolregio Amsterdam te maken is een verkenning uitgevoerd van de arbeidsmarkt logistiek. Hieruit volgt dat er circa 25.000 specifieke logistieke banen in de regio zijn, met een concentratie op de ports (Airport, Seaport en Greenport). Daarnaast zijn er naar schatting 7.800 vrachtwagenchauffeurs werkzaam voor transportbedrijven in de regio.

Op basis van de verkenning is een gemiddelde vraag berekend van gemiddeld 600 nieuwe instromers per jaar. De helft van de vervangingsvraag kan worden ingevuld door de instroom van goed gekwalificeerde schoolverlaters (kijkend naar het huidige aantal gediplomeerde schoolverlaters). Daarbij baart de hoeveelheid instroom vanuit MBO-opleiding op dit moment zorgen. Een knelpunt is op dit moment het tekort aan stageplaatsen.

De andere helft van de arbeidsmarktbehoefte moet worden gevonden in de categorieën herintreders, overstappers/zij-instromers en werkzoekenden.

Opgaven

De Human Capital Agenda formuleert de volgende opgaven:

1. voldoende en adequaat opgeleide nieuwe medewerkers

De deelopgaven bij deze opgave betreffen een vergroting van het aantal instromers in het MBO door te werken aan de beeldvorming ten aanzien van logistieke beroepen, het bieden van een carrièreperspectief en het beschikken over moderne leermiddelen en apparatuur om de aantrekkingskracht van de opleidingen te vergroten. Verder moet de opleidingsinfrastructuur voor supply chain management op een hoog niveau zijn, met internationale aantrekkingskracht. Instromers uit het onderwijs dienen goede werknemersvaardigheden te hebben.

2. optimale inzet van huidig personeel

Ten aanzien van de optimale inzet van personeel dienen medewerkers te beschikken over up-to-date kennis en vaardigheden. Meer werk maken van *employability* maakt de sector fitter. De primaire verantwoordelijk hiervoor ligt bij werkgevers, maar vanuit deze HCA kan ondersteuning worden geboden.

3. betere benutting van (toegepaste) kennis

Om de concurrentiekracht te versterken dient toegepaste kennis beter te worden ingezet. Een belangrijke aanzet is de afgelopen jaren gedaan met het Kennisakkoord HBO. De intensievere samenwerking volgens dit model tussen kennisinstellingen en het bedrijfsleven levert kennisvalorisatie op, zodat de ontwikkelde kennis op een veel grotere schaal in de praktijk kan worden benut. Hierdoor ontstaat een win-winsituatie: bedrijven kunnen innoveren en medewerkers worden voorbereid op nieuwe technologische ontwikkelingen.

De uitvoering

Het is belangrijk dat er nu concrete acties worden geïnitieerd om te zorgen dat de opgaven tot resultaat komen. De regie voor de uitvoering van acties uit deze HCA wordt genomen door de Kerngroep Logistiek, via het programma Smart Logistics Amsterdam en de organisatie die voor dit programma in het leven is geroepen. Voor de uitvoering wordt een Begeleidingsgroep HCA aan de organisatie toegevoegd.

Drie concrete initiatieven worden nu in lijn met de Human Capital Agenda tot ontwikkeling gebracht. Het **Logistiek College MRA** biedt een portal en platform waarbinnen de MBO-opleidingsinfrastructuur en het bedrijfsleven op basis van concrete activiteiten bij elkaar worden gebracht. Het **Regionaal Kennisdistributiecentrum** is een uitwerking van de ambitie om vanuit Hogescholen tot kennisoverdracht te komen. En de **Innovatieklas Logistiek** draagt bij aan een beter imago van het werk in de logistiek en aan het interesseren van studenten uit andere (gerelateerde) opleidingen voor de logistiek.

Voor deze drie projecten is voor de periode 2013 – 2015 een investering van circa EUR 1 miljoen noodzakelijk.

amsterdam economic board

1 Inleiding

De missie van de Amsterdam Economic Board is het versterken van de economie in de Metropoolregio Amsterdam. Daarvoor legt de Board verbindingen tussen alle relevante partijen in het economisch domein en neemt zij obstakels weg voor economische groei en ontwikkeling. De Board legt de focus op zeven speerpuntsectoren. Logistiek is één van deze sectoren.

De hoofddoelstelling van de Board is een Europese toppositie voor het vestigingsklimaat van de Metropoolregio Amsterdam en daarmee een stevige internationale concurrentiepositie.

Een goed functionerende arbeidsmarkt, die is gestoeld op een goed onderwijsstelsel, is cruciaal voor de aantrekkingskracht van de regio als vestigingsgebied. Menselijk kapitaal vormt het fundament voor economische groei¹. De Board heeft daarom het thema arbeidsmarkt & onderwijs prioriteit gegeven. Als strategisch kader is de nota “Werk maken van talent” vastgesteld. Voor de concrete realisatie van de geformuleerde ambities stelt de Board een uitvoeringsprogramma op. Aan de zeven clusters is in dit kader gevraagd ieder een regionale Human Capital Agenda op te stellen. Voor u ligt de Human Capital Agenda voor het cluster Logistiek.

De doelstelling van de Human Capital Agenda Logistiek is om de beleidsopgaven te formuleren die zullen bijdragen aan een goede balans tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt voor logistiek. Het gaat hierbij niet alleen om kwantiteit: “Hebben we voldoende personeel?” maar ook om kwaliteit: “Beschikt ons personeel over de juiste kwalificaties om het werk goed uit te voeren?”

De kern is de formulering van de concrete opgaven voor de middellange termijn. In dit document wordt antwoord gegeven op de volgende vragen:

1. Wat is de omvang van de arbeidsmarkt van logistiek in de Metropoolregio Amsterdam?
2. Welke kenmerkende trends hebben effect op de kwantitatieve en kwalitatieve vraag naar arbeid?
3. Wat is de te verwachten arbeidsmarktbalans op de middellange termijn?
4. Welke concrete knelpunten bestaan er?
5. Welke opgaven stelt de Human Capital Agenda Logistiek om de knelpunten weg te werken?
6. Welke actoren spelen een rol bij het oplossen van de gesignaleerde knelpunten?

¹ Henriette Maassen van den Brink, portefeuillehouder Onderwijs en Arbeidsmarkt, Amsterdam Economic Board, bron: <http://www.iamsterdam.com/Menselijk%20kapitaal%20fundament%20voor%20economische%20groei%20in%20de%20Metropoolregio%20Amsterdam>

2 Afbakening en achtergrond

De regionale Human Capital Agenda Logistiek is ontwikkeld in het licht van het landelijk beleid, waarin de topsectoren centraal staan. Om de innovatie- en groeiambities van een topsector te realiseren zijn er voldoende mensen met de benodigde kwaliteiten nodig. De topsectoren wijzen op het belang om al het beschikbare talent in Nederland te benutten om (toekomstige) tekorten, in het bijzonder aan technische vakkrachten, op de arbeidsmarkt te voorkomen. Een goede aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt is hiervoor cruciaal. Dit vereist meer en structurele verbinding tussen bedrijven en onderwijsinstellingen. De topsectoren hebben daarvoor landelijke Human Capital Agenda's opgesteld. De agenda's hebben twee hoofddoelen:

- 1) het verbeteren van de aansluiting - kwalitatief en kwantitatief - tussen onderwijs en bedrijfsleven ten behoeve van de topsectorenagenda's en
- 2) het vergroten van de aantrekkingskracht van de sector op werknemers door het verbeteren van het beroepsperspectief (o.a. employability/ leven lang leren).

Ook in het regeerakkoord van oktober 2012 wordt aandacht besteed aan de relatie tussen onderwijs en arbeidsmarkt. Het zogenaamde Techniepact 2020 richt zich op de brede waaier van technisch beroepsonderwijs. Het logistieke onderwijs valt hieronder.

Kernpunten Techniepact 2020:

1. *Transparantie door onderwijsinstellingen en bedrijven voor leerlingen en studenten over de loopbaanperspectieven.*
2. *Het beschikbaar stellen van voldoende stageplekken.*
3. *Verbeteren van de doorstroom door praktisch ingestelde leerlingen een verkorte route door het beroepsonderwijs te bieden.*
4. *Verkennen van mogelijkheden voor aanpassing van de bekostiging van instellingen voor middelbaar beroepsonderwijs (MBO) en/of van meer cofinanciering door bedrijfsleven, waaronder een investeringsfonds voor moderne apparatuur en middelen voor techniekopleidingen.*
5. *Vermindering van de schooluitval in het technisch onderwijs door betere structurering van dat onderwijs en intensievere begeleiding.*
6. *Het aantal kenniscentra Beroepsonderwijs Bedrijfsleven wordt sterk gereduceerd en taken worden ondergebracht bij de Stichting Beroepsonderwijs en Bedrijfsleven.*

De landelijke Human Capital Agenda Logistiek (december 2011) is opgesteld door het Strategisch Platform Logistiek. Uitgangspunt is het volgende:

“De Topsector Logistiek heeft de komende jaren behoefte aan meer human capital. De sector is sterk vergrijsd en zal de komende jaren in toenemende mate geconfronteerd worden met een vervangingsvraag. Daarnaast heeft de sector ook grote ambities die een uitbreidingsvraag zullen creëren. De huidige trend in instroom in de sector biedt op dit moment niet voldoende zekerheid om deze toekomstige vraag te kunnen beantwoorden”.

De landelijke Human Capital Agenda schetst drie opgaven:

1. **Volgende human capital:** het tekort aan voldoende logistieke professionals dreigt op te lopen op alle niveaus. Het adviesrapport van de topsector logistiek “Partituur naar de Top” beveelt daarom 50% meer uitstroom vanuit het (logistieke) onderwijsveld aan.
2. **Uitbouwen van een sterke kennisinfrastructuur** via de Kennis Distributie Centra. Daarin wordt ingezet op de wisselwerking tussen het logistieke onderwijs en het bedrijfsleven.

amsterdam economic board

3. Het bedrijfsleven zelf zal steeds meer oog moeten hebben voor sociale innovaties om te blijven boeien, binden en behouden en de concurrentie om schaars talent met andere sectoren aan te gaan. Acties voor een betere beeldvorming blijven onverminderd noodzakelijk.

Deze uitdagingen worden aangegaan door het werken aan drie belangrijke thema's: **excelleren** met voldoende kwalitatief hoogstaand human capital, **regionaliseren** door innovatie, kennis en human capital van de regio verder uit te bouwen en te versterken en het **stapelen van kennis** zodat er een continu proces plaatsvindt van leren en er wordt voortgebouwd op bestaande kennis.

Excelleren kan bijvoorbeeld worden ingezet op meer internationaal georiënteerde opleidingen die breder zijn samengesteld dan het specifieke vakspecialisme, maar ook bijvoorbeeld ingaan op supply chain finance. **Regionaliseren** past in de ambities van de Metropoolregio Amsterdam en het cluster logistiek binnen de Board. Vooral de organisatie van het MBO-beroepsopleidingen is een specifiek regionaal aan te pakken issue.

Hoewel in de Metropoolregio Amsterdam veel (toegepaste) kennis aanwezig is, kan deze nog veel beter worden ingezet ten behoeve van bedrijven. Door **kennis te stapelen** kunnen innovaties worden bereikt en de winstgevendheid van de sector worden vergroot.

Het cluster Logistiek heeft in juni 2012 het stimuleringsprogramma "Smart Logistics Amsterdam 2012 – 2015" vastgesteld. De inzet op Human Capital is één van de lijnen in dit programma. De voorliggende HCA is de verdere uitwerking van deze programmalijn. De specifieke samenstelling van het cluster in de Metropoolregio Amsterdam, met een Seaport, Airport én Greenport, daagt uit om juist voor deze regio een goed opgeleid en bovendien flexibel inzetbaar arbeidspotentieel te ontwikkelen.

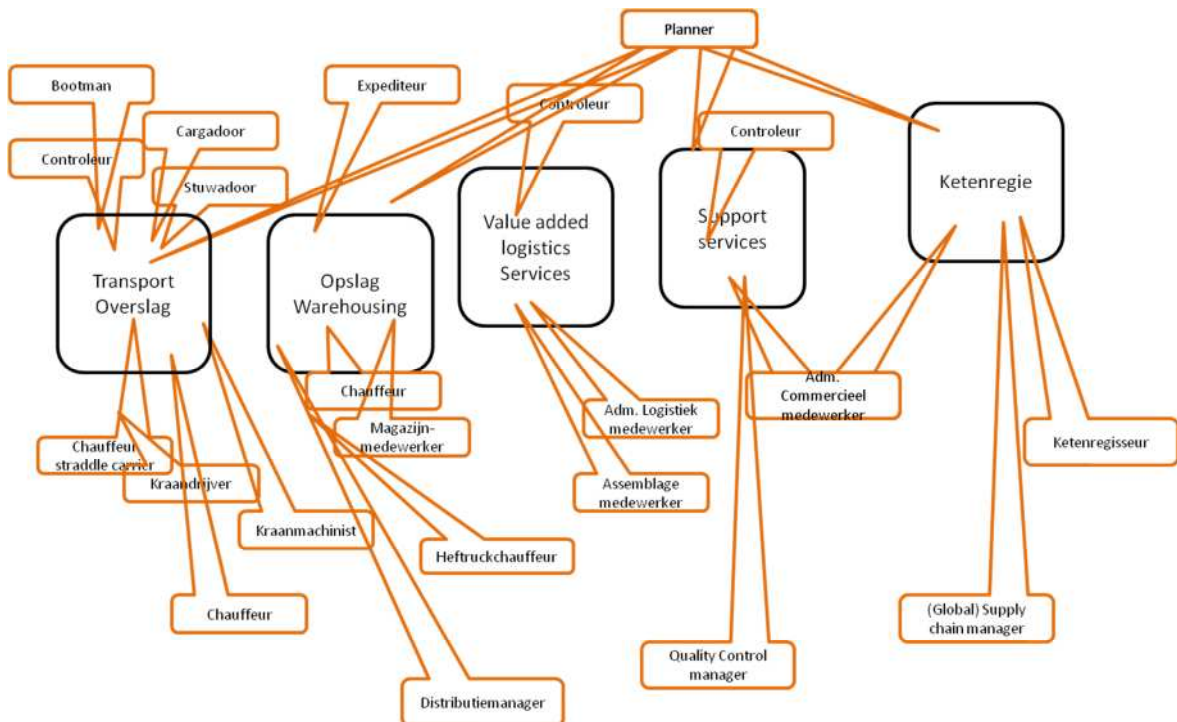
3 Arbeidsmarkt cluster logistiek

Van oudsher is de logistiek een sector die voor veel werkgelegenheid zorgt, met name bij laagopgeleiden. Logistiek is vaak onzichtbaar: de meeste werkzaamheden gebeuren achter de schermen. Het imago van de sector is vrij negatief: zwaar werk, dozen schuiven, onregelmatige werktijden. Maar er zijn grote veranderingen gaande in deze sector. In toenemende mate wordt er 'smart' gewerkt. Daardoor is steeds meer behoefte aan gespecialiseerde kennis en vaardigheden. Goed gekwalificeerde werknemers dienen in staat te zijn om met ICT te werken en bovendien op de hoogte te zijn van de laatste regelgeving op het gebied van fiscaliteit, veiligheid en beveiliging.

Door de technologische innovaties veranderen de gewenste beroepsprofielen in hoog tempo. Die ontwikkeling stelt zowel het onderwijs (ten aanzien van opleidingsprogramma's) als het bedrijfsleven (ten aanzien van her- en bijscholing van zittend personeel) voor grote uitdagingen.

Deze uitdaging geldt specifiek voor de arbeidsmarkt voor logistiek in de Metropoolregio Amsterdam. De hoofddoelstelling van het programma Smart Logistics Amsterdam is groei in toegevoegde waarde. Dit wordt onder meer gerealiseerd door te focussen op het voeren van regie over goederen, informatie en financiële stromen. Voor de arbeidsmarkt betekent dit dat er in het bijzonder aandacht moet worden besteed aan het opleiden van personeel voor die regiefuncties.

In de huidige arbeidsmarkt van logistiek is het merendeel van de banen te vinden in transport en overslag en in opslag/warehousing. Hieronder staan voorbeelden van verschillende logistieke beroepen. Er is een verschuiving gaande richting meer value added logistics, waardoor de vraag naar specifieke competenties verandert. In bijlage 1 is een overzicht opgenomen van de huidige opleidingen in de logistiek op MBO-, HBO- en WO-niveau. Waar nu nog sprake is van scherp omliggende beroepsprofielen, is in de opleidingen al waarneembaar dat er meer op competenties wordt gestuurd. Het gaat dan om kennis en vaardigheden die niet meer aan een specifiek beroep worden gekoppeld, maar die breed inzetbaar zijn.



amsterdam economic board

3.1 Omvang arbeidsmarkt logistiek in de Metropoolregio Amsterdam

Er is in de afgelopen jaren een aantal onderzoeken gedaan naar de omvang en samenstelling van de arbeidsmarkt van de logistiek in Nederland en in de Metropoolregio Amsterdam. Daarnaast publiceren de grotere bedrijven en de 'ports' (Schiphol, Haven Amsterdam en Greenport) zelf met regelmaat directe en indirecte werkgelegenheidscijfers. In de Verkenning Arbeidsmarkt Logistiek (Kamer van Koophandel, 2012) is een inschatting gemaakt van de werkgelegenheid in de logistiek in de Metropoolregio Amsterdam.

In de analyse is vastgesteld hoeveel personen logistieke functies vervullen. Immers, niet elke medewerker van de luchthaven of haven is direct bezig met logistiek. Op Schiphol werken ongeveer 60.000 mensen. Daarvan werken naar schatting 6.800 personen in specifieke logistieke

Logistieke dienstverlening Metropoolregio Amsterdam	3.400
Haven Amsterdam	9.800
Luchthaven Schiphol	6.800
Greenport Aalsmeer	5.000
	25.000

functies. Ook in de haven van Amsterdam is er een groot verschil tussen het totaal aantal werkzame personen (55.000) en zij die specifiek in de logistiek werken, namelijk 9.800. Greenport

Aalsmeer biedt werkgelegenheid aan 7.500 mensen, waarvan zo'n 65 procent in de logistiek. Buiten de economische kernzones Seaport, Airport en Greenport zijn er ook nog internationale logistieke dienstverleners in andere deelgebieden van de Metropoolregio Amsterdam gevestigd. Deze bedrijven bieden werkgelegenheid voor 3.400 logistieke medewerkers. In totaal is er dus sprake van ongeveer 25.000 logistieke banen in de Metropoolregio Amsterdam. Naast de in het overzicht opgenomen logistieke arbeidsplaatsen, zijn er ongeveer 7.800 vrachtwagenchauffeurs werkzaam bij bedrijven in de Metropoolregio Amsterdam.

Deze cijfers bevestigen de uitkomsten van een onderzoek uit 2008 van Districon. In dat onderzoek is vastgesteld dat het opleidingsniveau van het personeel in de logistieke sector als volgt is verdeeld:

- Universitair/HBO: 7%
- MBO-3/4: 18%
- MBO-2 of lager 75%

In deze laatste groep zit ook een aantal medewerkers dat niet in het bezit is van de vereiste startkwalificatie (tenminste MBO-2 niveau). Die minimaal vereiste startkwalificatie geldt pas sinds 2007.

De werkgelegenheid in de logistiek wordt gekenmerkt door een aanzienlijk deel flexibele inzet van medewerkers, zoals uitzendkrachten en ZZP-ers. Het gaat hier om gemiddeld 15 tot 20 procent van het arbeidsvolume. Binnen individuele bedrijven kan dit aandeel oplopen tot 30 procent.

In de periode 2002 – 2012 is het aantal banen in de logistiek op hoger niveau zichtbaar minder hard gestegen dan het totaal aantal op de arbeidsmarkt instromende hoger opgeleiden. Mogelijk heeft een deel van de afgestudeerden in een logistieke richting uiteindelijk verkozen om andere werkzaamheden te verrichten of om op een lager niveau aan de slag te gaan. Ook het aantal banen op middelbaar niveau is overigens minder sterk toegenomen dan het aantal nieuwe middelbaar opgeleiden, waarmee er sprake kan zijn van een verdringingseffect. Verder is het aantal stageplaatsen op alle niveaus fors afgenomen, waardoor opleidingen worstelen met het aanbieden van praktijkplaatsen aan studenten.

3.2 Arbeidsmarkt logistiek in de Metropoolregio Amsterdam middellange termijn

3.2.1 Trends

Verschillende factoren hebben invloed op de arbeidsmarkt logistiek. Allereerst gaat het om **demografische ontwikkelingen**. Er zijn relatief veel ouderen werkzaam in de logistiek. Dit houdt in dat naar verwachting de komende tien jaar er veel arbeidskrachten zullen uitstromen in verband met pensionering. De vervangingsvraag gaat dus oplopen.

Technologische innovatie heeft een groot effect op de vraag naar personeel. Voor een deel gaat het om nieuwe vaardigheden, met name op het gebied van ICT. Maar ook is er sprake van automatisering en robotisering van processen. Fysieke werkzaamheden worden overgenomen door (vol)automatische systemen waarbij supervisie centraal komt te staan.

Ten aanzien van de **economische ontwikkeling** is op basis van vertrouwensindicatoren, productie- en orderontvangstindicatoren in Nederland en Europa een verslechtering waarneembaar van het macro-economisch beeld sinds april 2011². Er is een min of meer normale terugval geconstateerd in de voorraadcyclus. De consumptie groeit nauwelijks. Door dalende koopkracht, een stagnerende huizenmarkt en pensioenonzekerheid is het consumentenvertrouwen niet hoog.

De transportsector hoort tot de top tien van de exportsectoren in de Metropoolregio Amsterdam. Juist de export lijdt onder de stagnerende wereldeconomie. Door het cumulatieve effect van de Europese schuldencrisis, hoge grondstofprijzen en internationale (politieke) ontwikkelingen dreigt de conjuncturele neergang een structureel karakter te krijgen. Aangezien de economische groei op dit moment vooral buiten Europa plaatsvindt, komt de concurrentiepositie van Nederland in het gedrang. Verschuivende handelspatronen en een nieuwe oriëntatie van wereldwijde handelsstromen maken "Nederland Distributieland" opeens een stuk minder vanzelfsprekend³. Het voordeel van het fiscaal gunstige klimaat van Nederland zal bij voortgaande Europese integratie afnemen.

Supply chains en logistieke stromen verschuiven als gevolg van toenemende kosten en kwaliteitsproblemen in goedkope productielanden. Er is een trend waarneembaar waarbij de assemblage weer dichterbij de consumentenmarkt komt te liggen, met name in Centraal- en Oost-Europa en Mexico. Dit is onder andere gedreven doordat ook de goedkope productie duurder wordt. De loonkosten in de traditionele lagelonenlanden stijgen momenteel sneller dan in de rest van de wereld. In China zijn in 2010 de lonen bij private bedrijven met 13,1 procent gestegen en bij overheidsbedrijven met 10,3 procent⁴. De toenemende prijs van olie maakt het transport van goederen duurder dan voorheen. Deze prijs is in de periode van 2000 tot 2008 meer dan verdrievoudigd⁵, waardoor wordt gekeken naar alternatieven om transportkosten te reduceren.

Consumenten worden steeds veeleisender en dat vraagt om een steeds fijnmaziger distributienetwerk. Dit is onder andere te verklaren door de sterke toename van het aantal internetaankopen. Hierbij gaat het niet alleen over diensten zoals reizen en tickets, maar steeds meer om mode, boeken, en elektronica en huishoudelijke apparatuur. De fysieke winkel wordt steeds meer als showroom gezien, waar men het product daadwerkelijk kan aanschouwen, terwijl vervolgens op internet naar de laagste prijs wordt gezocht. Door deze aankopen ontstaan er andere vervoersstromen en wordt men geconfronteerd met retourlogistiek, als gevolg van het stimuleren van aankopen van meer artikelen "op zicht". Voor de organisatie van logistieke stromen heeft dit grote gevolgen.

² Shell Energy Scenarios to 2050, An era of volatile transitions – Signals and Signposts, 2011

³ Rabobank, kwartaalberichten

⁴ Private firms give highest pay increase, Shanghai Daily 22- 4-2011

⁵ US Energy Information Administration

amsterdam economic board

Samengevat maken de demografische, technologische en economische ontwikkelingen het moeilijk voorspelbaar hoe de arbeidsmarkt zich op middellange en lange termijn zal ontwikkelen. Voor de Human Capital Agenda heeft dat als consequentie dat een continue monitoring van de feitelijke ontwikkelingen belangrijk is om goed in te kunnen spelen op de actuele behoeften van de arbeidsmarkt.

3.2.2 Vraag naar personeel

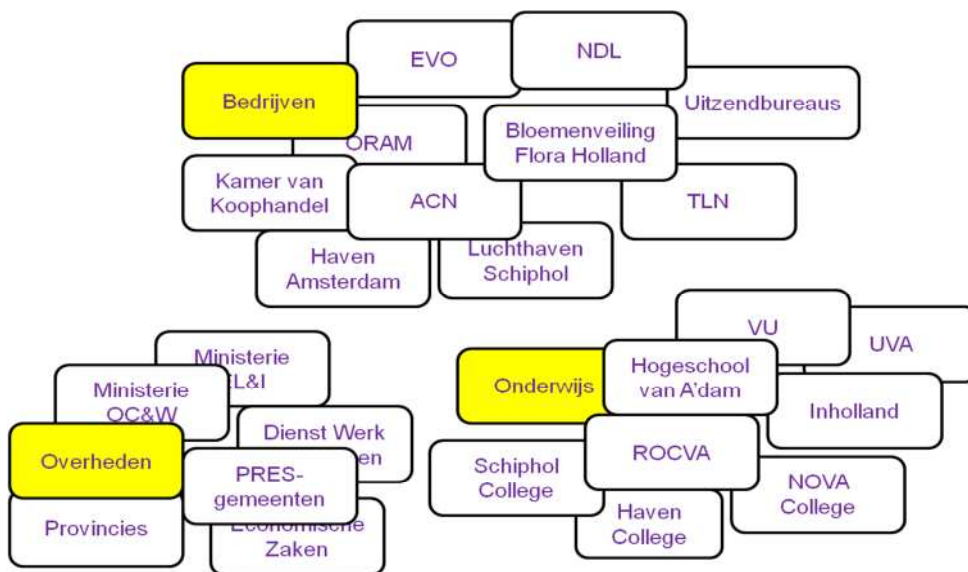
Onder de wat “roestige” aanname dat de huidige situatie een balans weergeeft tussen vraag en aanbod, kan de toekomstige vraag als volgt worden afgeleid. Allereerst is vastgesteld wat de vervangingsvraag is. In de komende twintig jaar is de vergrijzing van het huidige personeelsbestand de belangrijkste factor. In 2010 was 43 procent van de werknemers in de logistiek ouder dan 45 jaar. Deze groep zal binnen 20 jaar geen deel meer uitmaken van de arbeidsmarkt. Ruwweg is er dan een vervangingsvraag van 11.000 banen in de komende twintig jaar. Dit is een conservatieve schatting omdat natuurlijk verloop buiten beschouwing is gelaten.

Wat betreft groei is uitgegaan van een gemiddelde van 2 procent per jaar, in lijn met de ambities van het cluster Logistiek in de Metropoolregio Amsterdam. Groei en vervangingsvraag betreffen dan ongeveer 12.000 banen voor de periode 2011 – 2030, wat neer komt op gemiddeld 600 banen per jaar.

Hoe wordt in deze vraag naar nieuwe arbeidskrachten voorzien? Vaststaat dat er regionaal gemiddeld 200 tot 250 schoolverlaters met diploma of startkwalificatie de arbeidsmarkt instromen. Daarnaast maakt de logistiek voor 15 tot 20 procent gebruik van de flexibele schil. Dat zijn medewerkers die via uitzendbureaus worden ingezet, vaak uit Oost-Europa (zo'n 100 medewerkers per jaar). Dit houdt in dat via alternatieve wegen nog eens gemiddeld 300 medewerkers per jaar dienen te worden geworven. Dat kan bijvoorbeeld door omscholing van zij-instromers, herintreders en werkzoekenden, instroom van personeel van buiten de regio of zelfs buiten Nederland, en door gediplomeerde instromers te binden uit andere opleidingen dan die specifiek voor de logistiek.

De kwalitatieve opgave voor het logistieke cluster in de Metropoolregio Amsterdam vergt bijzondere aandacht. Uit de geschetste trends blijkt dat de vraag naar personeel voor een groot aantal huidige functies sterk zal afnemen en dat andere of nieuwe kennis en vaardigheden nodig zijn om de arbeidsmarkt logistiek te versterken. Dit houdt in dat voor huidige medewerkers er veelal om- of bijscholing zal moeten plaatsvinden. Voor de opleidingen houdt het in dat deze moeten worden aangepast aan de toekomstige vraag. Hierbij is het van belang dat onderwijs en bedrijfsleven intensief met elkaar samenwerken om de vraag naar bepaalde competenties en het aanbod van opleidingen goed in balans te brengen.

3.3 Actoren



De Human Capital Agenda richt en bundelt de inzet van ondernemingen, onderwijs en overheid.

Ondernemingen

Ondernemingen en hun vertegenwoordigers, zoals branche- en productorganisaties, spelen een cruciale rol in de toekomst van de arbeidsmarkt. Op dit moment heeft het onderwijs te kampen met een te klein aanbod van stageplaatsen bij bedrijven, terwijl de vraag naar stageplaatsen onverminderd groot blijft. Bedrijven zijn in tijden van economische tegenwind minder snel bereid om stagiairs onderdak te bieden en te begeleiden.

Juist door gelegenheid te creëren voor stageplaatsen en andere faciliteiten voor studenten, neemt het bedrijfsleven actief deel aan het beter afstemmen van onderwijs op de praktijksituatie omdat zij met de stageactiviteiten zicht krijgen op de lacunes. Daarbij kunnen bedrijven een actieve rol spelen in het verbeteren van het imago van werken in de logistiek door jongeren via stages of innovatieklassen kennis te laten maken met de praktijk.

Onderwijs

In het onderwijs zijn de afgelopen jaren verschillende initiatieven ontwikkeld om de aansluiting met het bedrijfsleven te verbeteren, bijvoorbeeld via de doorlopende leerlijn. De initiatieven zijn niet alleen gericht op schoolverlaters, maar ook op het verhogen van de kwaliteit van het onderwijs zelf. Daarnaast is er een rol om huidig personeel te trainen en bij te scholen. Leren in én van de praktijk neemt in het beroepsonderwijs een steeds grotere plaats in. Uit een verkenning van *good practices* in de regio blijkt dat met name vraaggestuurde initiatieven tot goede resultaten leiden.

Het HBO speelt een steeds grotere rol in de uitvoering van toegepast onderzoek voor het bedrijfsleven.

Overheden

De lokale overheden hebben de rol om samenwerkingsverbanden tussen bedrijfsleven en onderwijsinstellingen te faciliteren. Daarnaast krijgen de lokale overheden steeds meer taken met betrekking tot werkgelegenheid, in het bijzonder om werkzoekenden te ondersteunen bij het vinden van werk. De activiteiten zijn in aanleg aanbodgestuurd. Overheidsdiensten treden veelal op als intermediair. Daarbij staat overigens steeds meer het uitbreiden of verdiepen van de vaardigheden van de werkzoekenden centraal.

amsterdam economic board

4 De opgave

De Verkenning Arbeidsmarkt Logistiek en het proces om tot de voorliggende HCA te komen hebben de omvang en het functioneren van de arbeidsmarkt logistiek in de Metropoolregio Amsterdam in beeld gebracht en toekomstige knelpunten geïdentificeerd. Deze knelpunten liggen op de volgende gebieden:

- Er is onvoldoende uitstroom vanuit het reguliere onderwijs, met name op MBO-niveau, om aan de vraag naar logistiek medewerkers te voldoen.
- De kwaliteit, kennis en kunde van toekomstige logistieke medewerkers zal op een hoger niveau dienen te liggen dan het huidige.
- De zichtbaarheid en imago van de sector logistiek moeten worden verbeterd.
- Beschikbare kennis bij hogescholen en universiteiten wordt onvoldoende benut.

In aanvulling op de landelijke Human Capital Agenda Logistiek richt de Human Capital Agenda Logistiek voor de Metropoolregio Amsterdam zich op de volgende drie opgaven:

1. Voldoende en adequaat opgeleide nieuwe medewerkers
2. Optimale inzet van huidig personeel
3. Betere benutting van (toegepaste) kennis

Hieronder worden deze opgaven beschreven.

4.1 Voldoende en adequaat opgeleide nieuwe medewerkers

Hierbij zijn drie deelopgaven geïdentificeerd.

4.1.1 Het vergroten van de instroom van het aantal logistiek geschoolde medewerkers

Actuele cijfers geven aan dat bij het HBO nu veel studenten instromen in logistieke opleidingen. Het MBO blijft achter, terwijl het merendeel van de banen juist op MBO-niveau is én de doorstroom naar het HBO voor een groot deel via het MBO gaat. De instroom in het MBO moet dus fors hoger worden.

Om jongeren vertrouwd en enthousiast te maken met en voor logistiek is het belangrijk om hen al op jeugdige leeftijd te laten kennis maken met een diversiteit aan beroepen en bijbehorende werkzaamheden. Het imago en het perspectief op een carrière in de logistiek speelt een belangrijke rol bij de studiekeuze. Daarin moeten nog slagen worden gemaakt. In het voorbereidend beroepsonderwijs worden op nog te beperkte schaal bedrijvenbezoeken en (maatschappelijke) stages georganiseerd. In het algemeen voortgezet onderwijs is de aandacht voor logistiek sterk onderbelicht.

Het gaat bij het onderwijs niet alleen om het boeien maar ook het binden van studenten logistiek. Het onderwijs moet voldoende zijn toegerust om studenten goed onderwijs te geven, met moderne leermiddelen en apparatuur. Daarnaast kan er veel winst worden geboekt door het bijscholen van docenten in de meest actuele ontwikkelingen in het vakgebied. Onderwijsinstellingen en het bedrijfsleven dienen hierbij goed samen te werken.

Gezien de ambitie van de regio op supply chain management, is het van belang dat de HBO- en WO-opleidingen op nationaal niveau van topkwaliteit zijn en daarmee ook wervend voor buitenlandse studenten.

Een specifiek aandachtspunt is dat nieuwe instromers vanuit de opleidingen in de arbeidsmarkt beschikken over de juiste werknemersvaardigheden. De methodiek die de organisatie JINC heeft ontwikkeld om deze over te brengen, lijkt zich goed te lenen om te worden toegepast op jonge studenten in de logistieke opleidingen.

4.1.2 Het aantrekken van gekwalificeerde zij-instromers

Hier ligt de focus op het aantrekken van personen voor wie de logistieke sector nieuwe perspectieven biedt, met name voor werkzoekenden die momenteel aan de zijlijn staan. Veelal geldt dat zij scholing en/of training nodig hebben voor een goede inzetbaarheid in de logistieke sector. Ook hier is het van belang dat de nieuwkomers beschikken over de juiste werknemersvaardigheden voor een duurzame (re)entree op de arbeidsmarkt.

4.1.3 Het aantrekken van binnen- en buitenlands talent

Hoewel op de korte termijn er voldoende arbeidspotentieel in de Metropoolregio Amsterdam aanwezig is, houdt de Amsterdam Economic Board in de nota "Werk maken van talent" rekening met het noodzakelijkerwijs aantrekken van arbeidskrachten van buiten de regio en zelfs van buiten Nederland om aan de marktbehoefte te voldoen. Uitzendbureaus voorspellen een toename van het aantal Oost-Europese medewerkers om tekorten aan te vullen op het laagste niveau.

Ook op een hoger niveau (MBO/HBO) wordt verwacht dat er actief buiten de regio moet worden geworven. Daarnaast kent logistiek een niche van hoogopgeleid personeel dat nationaal en internationaal wordt geworven. Er ligt een taak voor brancheorganisaties en bedrijfsverenigingen, met hun korte lijnen naar de achterban, om de concrete marktvraag op dit punt te articuleren en gemeenschappelijk actie te ondernemen.

4.2 Optimale inzet van huidig personeel

Sturen op employability is cruciaal om de sector fit te houden. De logistieke functieprofielen kennen een steeds grotere dynamiek. Het merendeel van de medewerkers in de logistiek is tussen 40 – 65 jaar oud. Velen van hen werken al jaren voor dezelfde werkgever of verrichten al langere tijd dezelfde werkzaamheden. Met de veranderende technieken en processen dreigen zij buiten de boot te vallen wanneer hun vaardigheden en kennis niet worden bijgespijkerd tot het vereiste niveau om de werkzaamheden te kunnen uitvoeren. Dat ondergraaft zowel de motivatie van personeel als de efficiency van de bedrijfsvoering.

Bij deze opgave ligt de primaire verantwoordelijkheid bij individuele werkgevers. Daarin kunnen zij vanuit de Human Capital Agenda Logistiek wel worden ondersteund door netwerken waarin *best practices* worden gedeeld, door vanuit het onderwijs modules te ontwikkelen voor bijscholing en door met name voor het MKB een meer generiek adviestraject in te zetten. Verder kunnen de vakbonden een bijdrage leveren door actief te participeren in deze opgave.

4.3 Betere benutting van (toegepaste) kennis

De Metropoolregio Amsterdam beschikt over een groot aantal specifieke opleidingen voor de logistiek die op alle niveaus kennis en vaardigheden overdragen aan studenten. Tijdens veel van deze opleidingstrajecten wordt er via de onderzoeksprogrammering van hogescholen en universiteiten aan kennisontwikkeling gedaan. De verkregen kennis wordt niet altijd ten volle ingezet en benut, terwijl hiermee het bedrijfsleven juist in staat wordt gesteld om betere prestaties te leveren.

Voor bedrijven in de logistieke sector gaat het om het gebruik van kennis in alle fasen van het logistieke proces. Vaak wordt kennis overigens verward met informatie. Informatie wordt pas kennis als het concreet wordt toegepast. De rol van de kennisinstellingen in relatie tot het logistieke werkveld is meer dan samenwerking rond de uitvoering van onderwijs- en onderzoeksactiviteiten. Kennis als bekwaamheid is een eigenschap van professionals en hun organisaties. Kennisuitwisseling tussen onderwijs, onderzoek en praktijk staat centraal. Voor MBO- en HBO-instellingen en voor universiteiten ligt daar een gezamenlijke opgave. Tegelijkertijd hebben zij een eigen, onderscheiden positie in de kennisdistributie.

amsterdam economic board

De praktische vertaling van theoretische kennis van HBO's en universiteiten naar het regionale MKB en vice versa vereist aandacht. Het MKB stelt vaak praktische vragen die voor universiteiten moeilijk zijn te vertalen naar theoretisch onderzoeksprogramma's. Er is dus behoefte aan een tussenschakel die die vertaling kan maken.

Met een nauwere communicatie van onderwijs en bedrijfsleven kan er concrete vraagarticulatie plaatsvinden waarmee ontwikkelde kennis, informatie en vaardigheden optimaal kan worden uitgewisseld.

5 Aan de slag

5.1 De uitvoering van de Human Capital Agenda Logistiek

De Amsterdam Economic Board benadrukt het belang van samenwerking van alle betrokken actoren om het menselijk talent dat nodig is optimaal te ontwikkelen. Bedrijfsleven en onderwijs hebben de primaire taak om vraag en aanbod met elkaar in evenwicht te brengen, zowel kwantitatief als kwalitatief. De overheid speelt een onmiskenbare rol in het faciliteren van die samenwerking en het vertalen van maatschappelijke doelen in concrete acties.

Alle partners in het logistieke cluster zijn doordrongen van de urgentie om de knelpunten uit de arbeidsmarkt logistiek aan te pakken en de opgaven zoals in deze agenda geformuleerd tot concrete resultaten te brengen. Er zijn al verschillende acties gaande in "het veld". Het is belangrijk dat er nu een concrete versnelling wordt gegeven en een gerichte investering wordt gedaan in projecten die het verschil gaan maken.

Inmiddels zijn drie initiatieven in ontwikkeling om de geformuleerde opgaven concreet in te vullen. Dat zijn het Logistiek College Metropoolregio Amsterdam (gericht op de aansluiting tussen arbeidsmarkt en onderwijs op MBO-niveau), het Kennisdistributiecentrum Logistiek (gericht op het beter benutten van toegepaste kennis) en de Innovatieklas Logistiek, gericht op het vergroten van de interesse voor de logistiek van studenten op MBO/HBO/WO-niveau uit andere disciplines. Deze drie initiatieven worden hieronder toegelicht.

5.2 Initiatieven/projectvoorstellen

Logistiek College Metropoolregio Amsterdam	
Doel	Noodzakelijk regionaal budget
Het doel van het Logistiek College MRA is om de werkgevers in de logistiek in de regio (Airport, Seaport en Greenport) te blijven voorzien van gekwalificeerde en gemotiveerde medewerkers voor nu en in de toekomst.	EUR 355.000
	Projectperiode
	Januari 2013 – december 2014
Activiteiten	
Initiatieven ontplooiën om de arbeidsmarkt te blijven voorzien van voldoende gekwalificeerde werknemers en het werken in deze sector aantrekkelijk te maken voor jongeren. Verbindingen leggen tussen het logistiek bedrijfsleven in de Metropoolregio Amsterdam, het onderwijs (VMBO, MBO, HBO) en gemeenten in samenwerking met andere partners (Board, ALB, Dinalog Amsterdam, Schiphol College, Haven College) die zich bezighouden met brede logistieke vraagstukken.	
Resultaten	Informatie/contact
Optimale afstemming van vraag en aanbod op de logistieke arbeidsmarkt, door het organiseren van de relaties: de kern van een duurzame kwaliteitssprong. Deze verbinding komt o.a. tot stand door intensieve samenwerking (op inhoud van opleidingen) tussen het logistiek bedrijfsleven en logistieke opleidingen. Daardoor vindt op regionaal niveau betere afstemming plaats van: <ul style="list-style-type: none">• Opleiden voor de functies waaraan binnen het bedrijfsleven behoefte bestaat (arbeidsmarktperspectief)• Inhoud van de opleiding ("state of the art" en excellente kennis en vaardigheden, die nodig is om de functie waarvoor wordt opgeleid specifiek voor het regionaal bedrijfsleven af te stemmen)	Jeroen Ankersmit, Alma Kerling

amsterdam economic board

Kennis Distributie Centrum Logistiek (KennisDC Logistiek)

De Hogeschool van Amsterdam werkt met vijf andere hogescholen samen in het Centre of Expertise Logistiek onder de naam KennisDC Logistiek.

Doel

Het KennisDC Logistiek Amsterdam heeft als beoogd doel om de toegang tot (logistieke) kennis en de verspreiding ervan voor het bedrijfsleven te verbeteren en het delen van kennis tussen bedrijfsleven en kennisinstellingen te stimuleren.

Noodzakelijk regionaal budget

EUR 500.000

Projectperiode

2013 – 2015

Activiteiten

Uitwisselen van *best and bad practices*; maatwerk in de toepassing van kennis; gebruik innovaties en pilots om tot nieuwe, bruikbare kennis te komen; ondersteuning bedrijfsleven bij vraagarticulatie in de ontwikkeling van praktijkgericht onderzoek.

Resultaten

Concreet, praktijkgericht onderzoek ten behoeve van bedrijven in de regio Verbetering van de aansluiting tussen MBO en HBO.

Informatie/contact

Dick van Damme, HvA

Innovatieklas Logistiek

MBO, HBO en WO studenten maken kennis met de keten van de logistiek. De jongeren werken onder begeleiding van vakdocenten en onderzoekers in samenwerking met ondernemers aan actuele thema's. Aan het eind van het project presenteren de teams de resultaten aan elkaar en de betrokken ondernemers.

Doel

Onderwijsdoelstelling: De Innovatieklas Logistiek voegt een dimensie toe aan het bestaande onderwijs door de rechtstreekse contacten met ondernemers en de actuele praktijkopdrachten.

Doelstelling vanuit het bedrijfsleven: De Innovatieklas Logistiek heeft een sterk wervend karakter. Studenten zonder logistieke achtergrond maken kennis met de dynamiek en de dagelijkse praktijk van de sector.

Doelstelling vanuit de Topsector Logistiek: Studenten leren de actuele thema's van de sector kennen. Zij worden aangesproken om vanuit de eigen onderwijsdiscipline met een frisse blik input te leveren aan innovaties. Op die manier dragen zij bij aan een competitieve Topsector Logistiek.

Noodzakelijk regionaal budget

EUR 225.000

Projectperiode

2013 - 2015

Informatie/contact:

www.innovatieklas.nl

Activiteiten

Programma van 2 – 5 maanden, waarin wordt gewerkt aan vraagstukken van het bedrijfsleven in de Metropoolregio Amsterdam. Verder nemen studenten deel aan workshops van vakspecialisten en masterclasses van hoogleraren en topondernemers. Dit kan worden gevolgd door een stage of afstudeeropdracht bij de betrokken bedrijven.

Resultaten

Twee edities innovatieklas per jaar met 30 – 50 studenten MBO, HBO, WO. Betrokkenheid van 15 – 20 bedrijven. Per innovatieklas twee vervolgotrajecten (stages/spin-offs) en twee concepten/voorstellen die voor de sector interessant zijn om verder uit te werken.

5.3 De organisatie van de uitvoering

De regie voor de uitvoering van acties van deze Human Capital Agenda wordt genomen door de Kerngroep Logistiek, via het programma Smart Logistics Amsterdam en de organisatie die voor dit programma in het leven is geroepen. De uitvoeringsorganisatie wordt versterkt met een Begeleidingsgroep Uitvoering Human Capital Agenda.

Voor de communicatie wordt aangesloten bij de communicatiestructuur van het programma "Smart Logistics Amsterdam". Een onderdeel hiervan is de inzet van de portal van Dinalog Amsterdam. Via dit medium wordt tevens een Kennisnetwerk Human Capital georganiseerd.

5.4 Monitoren resultaat

Om de resultaten van de uitvoering van de Human Capital Agenda te kunnen meten is een monitoring systeem noodzakelijk. Concrete indicatoren die het resultaat kunnen bepalen zijn:

1. Voldoende en adequaat opgeleide nieuwe medewerkers
 - het aantal instromers bij vakopleidingen
 - de vacaturegraad ten opzichte van het aantal arbeidsplaatsen.
2. Optimale inzet van huidige personeel
 - het verloop onder nieuwe instromers bij bedrijven
 - het aantal bedrijven dat aan actief HRM-beleid doet, blijkens participatie aan netwerken
3. Betere benutting van (toegepaste) kennis
 - de mate van kennisoverdracht vanuit HBO- en WO-instellingen

De monitor Arbeidsmarkt+Onderwijs zal als module worden ontwikkeld binnen de monitor Logistiek, die in het kader van "Smart Logistics Amsterdam" op dit moment wordt uitgewerkt.

amsterdam economic board

Bijlage 1. Opleidingsberoepsprofielen

Beroepsprofiel	Niveau	Leerweg	Onderwijsinstellingen
Entree Logistiek	MBO-1	BBL	ROCVA
Logistiek Medewerker	MBO-2	BBL	NOVA, ROCVA
Luchtvrachtmedewerker Warehouse	MBO-2	BBL	ROCVA
Chauffeur Goederenvervoer	MBO-2	BBL	NOVA, ROCVA
Medewerker Havenoperaties	MBO-2	BBL	NOVA
Logistiek Teamleider	MBO-3	BBL	NOVA, ROCVA
Luchtvrachtmedewerker Import / Export	MBO-3	BBL	ROCVA
Machinist Railvervoer	MBO-3	BBL	ROCVA
Teamleider Luchtvracht Warehouse	MBO-3	BBL	ROCVA
Coördinator Havenoperaties	MBO-3	BBL	NOVA
International Aviation Operations	MBO-4	BBL	ROCVA
Logistiek Supervisor	MBO-4	BBL	ROCVA
Luchtvrachtmedewerker Customer Services	MBO-4	BBL	ROCVA
Manager Transport & Logistiek	MBO-4	BOL	NOVA, ROCVA
Logistiek (& Technische Vervoerskunde)	HBO	VT/DT	HvA
Aviation Logistics	HBO	VT	HvA
Logistiek	WO	VT/DT	VU

amsterdam economic board

Bijlage 2. Bronnen

Amsterdam Economic Board (2012), *Position Paper Onderwijs en Arbeidsmarkt*

ING Bank (2012), *Kwartaalberichten*

PRES (2012), *Economische Verkenningen Metropoolregio Amsterdam*

Kamer van Koophandel Amsterdam (2012), *Push or Pull? Verkenning Arbeidsmarkt logistiek*, uitgevoerd door Stratagem Strategic Research BV, april 2012

Kamer van Koophandel Amsterdam (2012), *De toekomst van de arbeidsmarkt? Hoe voorkomen we een tekort aan vakmensen?*

Nuffic (2012), *Mobiliteit in beeld*

Planbureau voor de Leefomgeving (2011), *De internationale concurrentiepositie van de topsectoren*, Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving

Provincie Noord-Holland/SEO Economisch Onderzoek (2011), *Actualisatie Regionale Arbeidsmarktcijfers en – prognoses 2011*

Rabobank (2012), *Kwartaaloverzichten*

Shell (2011), *Shell Energy Scenarios to 2050, An era of volatile transitions – Signals and Signposts*

VVD/PVDA (2012) *Bruggen slaan*, Regeerakkoord VVD – PVDA, 29 oktober 2012

TNO (2011), *Duurzame inzetbaarheid: Stimuleren van scholing bij lager opgeleide werknemers*

Topsector Logistiek (2011), *Partituur naar de top*, juni 2011

Topsector Logistiek (2011), *Landelijke Human Human Capital Logistiek*

World Economic Forum (2012), *Outlook on the Logistics & Supply Chain Industry 2012*, Global Agenda Council on Logistics & Supply Chains 2011 – 2012