

# Managementsamenvatting

## Inleiding

De bestaande beroepscompetentieprofielen (BCP's) van chauffeur, planner en logistiek medewerker zijn bijna 15 jaar oud en aan herziening toe. Doel van het onderhavige onderzoek is het leveren van input hiervoor. De uiteindelijke formulering en constructie van de hernieuwde BCP's geschiedt door experts van het Sectorinstituut Transport en Logistiek (STL).

Voor de uitvoering van het onderzoek zijn zowel gesprekken gevoerd met experts en gesprekspartners in bedrijven uit de sector die direct zicht hebben op de functie-eisen in de betreffende beroepen. Tevens is gebruik gemaakt van bestaande literatuur. De uitkomsten hiervan zijn gestructureerd aan de hand van de elementen die voor de opzet en aanpassingen van een BCP van belang zijn. Het gaat dan over zaken als gewenste beroepshouding, werkprocessen en benodigde kennis en vaardigheden. In deze beknopte management samenvatting concentreren we ons sterk op de elementen waarin duidelijke veranderingen zichtbaar zijn ten opzichte van de bestaande BCP's. Achtereenvolgens gaan we in op chauffeur, planner en logistiek medewerker.

## Chauffeur

Op veel punten is het bestaande beroepscompetentieprofiel voor chauffeurs nog altijd sterk herkenbaar. De belangrijkste kerntaken zijn: (1) het vervoeren van lading; (2) laden en lossen en het controleren van de lading; (3) de bijbehorende administratie, en; (4) onderhoud. Bij deze laatste kerntaak dient opgemerkt te worden dat bij grotere problemen al snel een beroep wordt gedaan op interne of externe dienstverlening.

In de uitwerking van deze kerntaken zijn wel verschuivingen zichtbaar. Hierbij speelt in de eerste plaats de doorwerking van technologische ontwikkelingen een rol. Een deel van de administratie is inmiddels gedigitaliseerd, bijvoorbeeld met de digitale tachograaf en opdrachten komen binnen via de boordcomputer. Tevens ondersteunen digitale hulpmiddelen de chauffeur met het rijden in de vrachtauto, bijvoorbeeld met geautomatiseerde remsystemen. Een andere belangrijke verschuiving is dat door de marktontwikkelingen Nederlandse chauffeurs meer binnenlandse ritten en in de stedelijke ruimte rijden. Dit laatste vereist andere vaardigheden dan meerdaagse ritten waarbij men veel over de snelweg rijdt.

De grootste veranderingen ten opzichte van het oude BCP liggen op het gebied van de gewenste beroepshouding en de bijkomende keuzes en dilemma's. Verschillende partijen kunnen een grotere controle uitoefenen op de chauffeurs. Planners (en eventueel klanten) hebben inzicht in waar de chauffeur zich bevindt. Controlerende instanties kunnen de rij- en rusttijden over een lange periode beoordelen. Bedrijven hebben de mogelijkheid chauffeurs te monitoren op hun rijgedrag en de zuinigheid van hun rijden. De autonomie is hierdoor afgenomen. Tegelijkertijd nemen de klantverwachtingen toe, bijvoorbeeld wat betreft tijdige levering. Een deel van de klanten werkt met slottijden, waarbinnen de chauffeur moet laden of lossen. Het halen van deze slottijden is essentieel voor de planning van de chauffeurs. In de contacten bij de laad- en losadressen wordt de chauffeur geacht het bedrijf op een waardige manier te vertegenwoordigen. Chauffeurs hebben een beperkter handelingskader, terwijl de verwachtingen van de betrokken partijen stijgen. Dit kan de werkstress vergroten. Chauffeurs die

potentiële problemen signaleren en benoemen kunnen de planning optimaliseren en de stress doen afnemen.

Een ander vlak waar dilemma's zijn toegenomen, betreft de visie van de nieuwe generatie chauffeurs op de werk-privé verhoudingen van het beroep. In tegenstelling tot de voorgaande generaties, hechten jonge chauffeurs meer waarde aan een sociaal leven naast het werk. Hierdoor ontstaat er een spanningsveld tussen chauffeurs en planners, waarbij de laatste groep beoordeeld wordt op de uitvoering van de werkzaamheden en de eerste groep, mede door de arbeidskrapte, een relatieve machtspositie heeft om eigen randvoorwaarden in te brengen. Een van de suggesties die uit enkele gesprekken naar voren komt om dit dilemma te verminderen, is om chauffeurs meer zelf invulling te geven aan de planning, bijvoorbeeld via zelfroostering.

Een laatste belangrijke verschuiving is zichtbaar in het loopbaanperspectief van de chauffeur. In het verleden bestonden er doorgroeimogelijkheden voor chauffeurs richting planner. Het blijkt echter dat door de toenemende complexiteit van de plannersfunctie deze stap minder vaak wordt gemaakt. Door de huidige krappe arbeidsmarkt zijn er wel veel mogelijkheden om van baan te wisselen binnen het chauffeursberoep en daarmee bijvoorbeeld te kiezen voor een ander type vervoer of ritten.

Een van de vragen van het onderzoek is of verwacht mag worden dat in de (nabije) toekomst het beroep sterk zal veranderen door de verdere ontwikkeling van platooning en zelfrijdende vrachtauto's. In de literatuur wordt duidelijk dat de technologie op dit terrein zich snel ontwikkelt. In een enkele studie wordt hierop reeds geanticipeerd en uitgewerkt wat een chauffeur zou kunnen doen op de momenten dat deze nog wel in de vrachtauto zit, maar niet achter het stuur. De gesprekspartners – zowel bij bedrijven als enkele experts – staan in ieder geval voor de kortere termijn sceptisch tegenover deze mogelijkheden. Men wijst op veiligheidsoverwegingen, de mogelijkheid van hacken en benodigde aanpassing van regelgeving en infrastructuur.

## Planner

De kerntaken en werkprocessen van de planner zijn in principe niet gewijzigd ten opzichte van het bestaande competentieprofiel. De kerntaken zijn nog altijd: (1) transportopdrachten aannemen; (2) transportplanningen ontwerpen en actualiseren; (3) transporten op afstand begeleiden; (4) verzorgen van administratieve en financiële zaken rondom transporten, en; (5) leiding geven aan assistent-planners en chauffeurs. Kenmerkend voor de functie is dat de planner in de praktijk voortdurend moet schakelen tussen de kerntaken omdat deze binnen een korte tijdsperiode te maken heeft met verschillende klanten en chauffeurs en de bijbehorende (digitale) verwerking van informatiestromen en tevens oog moet houden voor een optimale vervoersprestatie van het bedrijf.

Onder invloed van steeds stringenter eisen en wensen van klanten en technologische ontwikkeling (automatisering) zijn er binnen vrijwel elke kerntaak inhoudelijke veranderingen waarneembaar. Deze inhoudelijke veranderingen zijn ook zodanig dat deze in de praktijk leiden tot een trend van taaksplitsing en/of specialisatie.

Grosso modo kan een verschuiving worden waargenomen van een grotendeels uitvoerende (operationele) en functioneel leidinggevende (aan chauffeurs) rol, naar een actieve en proactieve

ondersteunende en adviserende rol (dienstverlenende houding/rol) in het optimaliseren van de planning en de bedrijfsprocessen, en daarmee het bedrijfsresultaat.

De kerntaak transportopdrachten aannemen breidt zich uit naar het onderhouden van klantrelaties. Deze taak wordt in sommige bedrijven afgesplitst van de plannersfunctie en overgedragen aan gespecialiseerde functionarissen (Customer Service).

Door toenemende automatisering neemt de kwaliteit van de (tactische) planning toe waardoor in de kerntaak planning enerzijds het handwerk afneemt (besparing) en anderzijds meer inzicht nodig is om de in het systeem ingebouwde kennis te kunnen beoordelen. Tegelijkertijd neemt de druk op de operationele planning (van klanten, chauffeurs en bedrijf) toe, waardoor zo mogelijk nog hogere eisen worden gesteld aan flexibiliteit, stressbestendigheid, oplossend vermogen en conflictbeheersing.

In de kerntaak begeleiden van transport op afstand is meer aandacht nodig voor de voorbereiding van de chauffeurs (proactief), om de kans op calamiteiten en incidenten zo klein mogelijk te maken. Ook dit leidt tot besparing (minder tijd te besteden aan oplossen van problemen).

De taak administratie (voor klant, chauffeur en intern (facturering)) is voor een belangrijk deel gedigitaliseerd, wat eveneens gepaard gaat met tijdsbesparing.

Het opleveren van management informatie wordt een steeds essentiëler onderdeel van de taken van een planner. Het gaat daarbij om informatie voor de analyse, beoordeling en optimalisatie van zowel de prestaties van de operationele planningssoftware (definitie restricties en parameters), als de gerealiseerde vervoersprestaties.

Deze laatste taak vereist naar verwachting een meer analytische invalshoek en daarmee een hoger opleidingsniveau. Voor de meeste experts is daarom de vraag of onder invloed van deze ontwikkelingen een nieuwe plannersfunctie (en bijbehorend competentieprofiel) op hbo niveau ontstaat, of dat er sprake zal zijn van het integreren van een deel van de plannersactiviteiten (namelijk de strategische en tactische aspecten hiervan) in een managementfunctie, waarin het tactische deel van de “oude” plannerstaken worden geïntegreerd. In de meeste onderzochte bedrijven overheerst nog de “traditionele” planner, maar zijn er signalen dat de mogelijkheden van de planningssoftware daar ook steeds beter worden onderkend, en daar zich een vergelijkbare ontwikkeling richting functiesplitsing en/of specialisatie voor gaat doen.

### Logistiek medewerker

De werkprocessen zijn ten opzichte van het vorige BCP voor een groot deel hetzelfde gebleven: (1) het ontvangen en lossen van goederen; (2) het opslaan van goederen; (3) het verzamelen (picken) van goederen; (4) verrichten van (eenvoudige) VAL en VAS activiteiten; (5) het verzendklaar maken van goederen en laden; (6) het controleren van de administratie/ het ondersteunen van het voorraadbeheer. Het inladen van de vrachtwagen gebeurt onder toezicht van de chauffeur. Bezochte bedrijven die cross-dock werkzaamheden verrichten hebben vaak minder VAL en VAS activiteiten en er wordt niet gepickt uit de stellingen. Bij deze bedrijven ligt de nadruk nog meer op de snelheid waarmee goederen van de ene vrachtwagen in de andere kunnen worden gezet. Bedrijven variëren in de mate waarin logistiek medewerkers rouleren over taken. Bij sommige bedrijven is dit standaard uit een oogpunt van brede inzetbaarheid. Deze brede inzetbaarheid is des te meer van belang in de huidige context waarin bedrijven

te maken hebben met een sterk fluctuerende vraag en vaak moeite hebben in het vinden van nieuw personeel.

Waar in de vorige BCP's al wel gesproken werd over warehousemanagementsystemen en scansystemen, hebben deze sindsdien een verdere ontwikkeling doorgemaakt. Verder ontwikkelde bedrijven werken soms ook met 'pick to light' of voice picking systemen, waar gebruik wordt gemaakt van licht en stem om medewerkers te leiden naar de goederen. Hoewel de werkprocessen voor het grootste deel hetzelfde zijn gebleven, is het werk van logistiek medewerkers volgens veel respondenten minder complex geworden, door deze technologische ontwikkelingen.

In de literatuur wordt veel aandacht besteed aan nog veel verdergaande automatisering en robotisering. Sommige studies verwachten in de komende 10-15 jaar hierdoor minstens een halvering van de werkgelegenheid. In enkele bezochte bedrijven heeft inderdaad een sterke arbeidsbesparing plaatsgevonden door automatisering/robotisering. In veel bezochte bedrijven is volledige automatisering in het warehouse echter nog geen issue. Respondenten geven aan dat ze in de warehouses veel verschillende goederen van verschillende groottes en gewichten te gebruiken en dat achten de bedrijven te ingewikkeld voor de robots die er nu op de markt zijn. Voorts vereisen dit soort aanpassingen forse investeringen.

De bovengenoemde technologische ontwikkelingen leiden enerzijds tot arbeidsbesparingen, maar anderzijds zullen er mensen moeten zijn om de werkzaamheden van de robots in banen te leiden. Dit zullen middelbaar of hoger opgeleide technici zijn, wiens werkzaamheden dusdanig anders zijn dan die van de logistiek medewerkers, dat het om een compleet andere functie gaat. In diverse interviews wordt in dit verband gesproken van procesoperators. Zeer sterk wordt betwijfeld dat logistiek medewerkers zich zouden kunnen omscholen naar dergelijke functies.

In het vorige BCP werd al aangegeven dat wetgeving op het gebied van ARBO, veiligheid, gezondheid en milieu verder waren aangescherpt. Uit de gesprekken kwam naar voren dat in de afgelopen tijd dergelijke regels nog verder zijn aangescherpt. Kwaliteitseisen rondom voeding, gevaarlijke stoffen en medicijnen zijn strenger geworden. De logistiek medewerkers moeten hier kennis van nemen en volgen hiervoor cursussen. Het kunnen overhandigen van een VOG is ook een steeds meer gehoorde eis.

Een belangrijke ontwikkeling is de rol die de logistiek medewerkers spelen in verbeteringsprocessen. Bij vrijwel alle bezochte bedrijven werd aangegeven logistiek medewerkers actief te betrekken bij verbeteringsprocessen, zoals de inrichting van het warehouse.

## Slot

Voor alle 3 beroepen geldt dat de kerntaken grotendeels dezelfde gebleven zijn. Binnen deze taken treden echter wel veranderingen op. Allereerst komen deze veranderingen voort uit technologische ontwikkelingen. Ten tweede spelen toenemende klanteisen en regelgeving een rol. Dit werkt door in het toenemende belang van verbeterprocessen waar deze beroepen in betrokken worden. Voor chauffeurs betekenen deze veranderingen dat hun handelingskader wordt ingeperkt. Bij planner en logistiek medewerker ontstaan er door de genoemde ontwikkelingen nieuwe beroepen, zoals tactische transportplanners en procesoperators die de robotisering in het warehouse begeleiden.