

ONDERZOEK VOOR HERZIENING BEROEPSCOMPETENTIEPROFIELEN TRANSPORT EN LOGISTIEK

Voor de beroepen Chauffeur, Planner en Logistiek Medewerker

Arie Gelderblom, Kees Zandvliet, Lucia Feiters en Merlijn Gabel



COLOFON

DIT IS EEN UITGAVE VAN SEOR BV

© SEOR BV / ROTTERDAM, JUNI 2018

Niets van deze uitgave mag op welke wijze dan ook worden verveelvoudigd zonder de voorafgaande toestemming van de uitgever en andere auteursrechthebbenden. SEOR is niet aansprakelijk voor gegevens die door derden werden verstrekt.

ONDERZOEK VOOR HERZIENING BEROEPSCOMPETENTIEPROFIELEN TRANSPORT EN LOGISTIEK

OPDRACHTGEVER: SECTORINSTITUUT TRANSPORT EN LOGISTIEK

SOCIAAL-ECONOMISCH ONDERZOEK ROTTERDAM (SEOR BV)

Adres

Marconistraat 16
3029 AK Rotterdam
Ad Hoogsteder

Rechtsgeldige bevoegde
functionaris

Arie Gelderblom
Senior onderzoeker

Naam contactpersoon
Functie contactpersoon

Telefoon

010 – 302 0505

Email

gelderblom@seor.eur.nl

INHOUDSOPGAVE

VERANTWOORDING	I
SAMENVATTING	II
INLEIDING	II
CHAUFFEUR	II
PLANNER	III
LOGISTIEK MEDEWERKER	IV
SLOT	V
1 INLEIDING	2
1.1 ACHTERGROND EN DOEL VAN HET ONDERZOEK	2
1.2 PROBLEEMSTELLING, ONDERZOEKSVRAGEN EN UITGANGSPUNTEN VAN HET ONDERZOEK	3
1.3 AANPAK	3
1.4 OPBOUW VAN DIT RAPPORT	6
2 CHAUFFEUR	8
2.1 INLEIDING	8
2.2 HUIDIGE CONTEXT BEROEP	8
2.3 BEROEPSSTANDAARD	9
2.4 WERKPROCESSEN	14
2.5 KENNIS, VAARDIGHEDEN EN COMPETENTIES	17
2.6 VERWANTE BEROEPEN EN LOOPBAANPERSPECTIEF	21
2.7 RECENTE EN TOEKOMSTIGE ONTWIKKELINGEN	21
2.8 CONCLUSIE	25
3 PLANNER	28
3.1 INLEIDING	28
3.2 HUIDIGE CONTEXT BEROEP	28
3.3 BEROEPSSTANDAARD	30
3.4 WERKPROCESSEN	32
3.5 KENNIS, VAARDIGHEDEN EN COMPETENTIES	36
3.6 VERWANTE BEROEPEN EN LOOPBAANPERSPECTIEF	39
3.7 RECENTE EN TOEKOMSTIGE ONTWIKKELINGEN	40
3.8 CONCLUSIES	41
4 LOGISTIEK MEDEWERKER	44
4.1 INLEIDING	44
4.2 HUIDIGE CONTEXT BEROEP	44
4.3 BEROEPSSTANDAARD	45
4.4 WERKPROCESSEN	48
4.5 KENNIS, VAARDIGHEDEN EN COMPETENTIES	51
4.6 VERWANTE BEROEPEN EN LOOPBAANPERSPECTIEF	53
4.7 RECENTE EN TOEKOMSTIGE ONTWIKKELINGEN	53
4.8 CONCLUSIE	58
LITERATUURLIJST	62
BIJLAGE GESPREKSPUNTENLIJST INTERVIEWS BEDRIJVEN	64
DOEL VAN HET ONDERZOEK	64
BEDRIJFSCONTEXT EN POSITIONERING RELEVANTE BEROEP(EN)	64
VEREISTEN	65
ONTWIKKELINGEN	67

VERANTWOORDING

De huidige beroepscompetentieprofielen (BCP's) transport en logistiek zijn aan herziening toe. Einde 2017 heeft het Sectorinstituut Transport en Logistiek daarom SEOR opdracht gegeven om input te leveren om de beroepscompetentieprofielen van vrachtautochauffeur, planner en logistiek medewerker te kunnen herzien. De voorliggende rapportage is uitgevoerd door Arie Gelderblom, Kees Zandvliet, Lucia Feiters en Merlijn Gabel.

Het onderzoek is vanuit de opdrachtgever begeleid door een commissie met de volgende leden: Muriël Bredt, Femke Baarda, Robert Gartner, Erik van der Post, John van Rijn, Linda de Maroccos, Kaj van Zenderen en Annemarieke Broenink. We willen hen danken voor de plezierige samenwerking.

Tevens hebben diverse bedrijven en experts middels interviews meegewerkt aan het onderzoek. Zonder hun bijdragen was het onderzoek niet mogelijk geweest. Wij willen hen hiervoor van harte danken.

SAMENVATTING

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 als met 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 rijden 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 laten geven aan de planning, bijvoorbeeld via zelfroosting.

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 van de logistiek medewerker 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) het verrichten van (eenvoudige) VAL en VAS activiteiten, (5) het verzendklaar maken van goederen en laden en (6) het controleren van de administratie/ het ondersteunen van het voorraadbeheer. 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 vrachtauto 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 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 goede 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 enkele interviews wordt in dit verband gesproken van procesoperators. Zeer sterk wordt betwijfeld dat logistiek medewerkers zich zouden kunnen omscholen naar dergelijke functies. Wel kunnen logistiek medewerkers of hun direct leidinggevenden een rol spelen bij het verhelpen van kleine storingen.

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.



INLEIDING

1 INLEIDING

1.1 ACHTERGROND EN DOEL VAN HET ONDERZOEK

1.1.1 Achtergrond

In het eerste kwartaal van 2017 waren er 6.217 werkgevers in de sector transport en logistiek en werkten er bijna 140.000 mensen in die sector. Daarvan waren bijna 80.000 mensen chauffeur (Sectormonitor 2017-Q1¹). Chauffeurs, logistieke medewerkers en planners wegtransport/logistiek maken respectievelijk 56, 12 en 2 procent uit van het totaal aantal personen die in de sector werkzaam zijn (Van Zenderen e.a., 2017).

Een belangrijke basis voor het ontwikkelen van beleid richting deze functiegroepen zijn zogenaamde beroepscompetentieprofielen (BCP's). Een BCP beschrijft de beroepspraktijk en de competenties die een vakvolwassen beroepsbeoefenaar heeft. BCP's worden traditioneel gebruikt als uitgangspunt voor het ontwerpen van beroepsopleidingen, leeromgevingen en het vormgeven van toetsnormen. De huidige beroepscompetentieprofielen (BCP's) transport en logistiek zijn aan herziening toe. Deze zijn ontwikkeld in 2003 (allround warehouse medewerker) en 2004 (chauffeur goederenvervoer en planner wegtransport). In de herziende BCP's moet meer aandacht komen voor recente en toekomstige ontwikkelingen in het beroep, zoals:

- technologische ontwikkelingen als digitalisering, automatisering en robotisering;
- flexibilisering van de arbeidsmarkt;
- een leven lang leren;
- langer doorwerken (vanwege verhoging van AOW-leeftijd) en duurzaam inzetbaar blijven, met aandacht voor gezondheid en leefstijl; en
- ontwikkelingen in wet- en regelgeving.

De opbouw van de te herziene BCP's is als volgt:

1. De beroepsstandaard (wat standaard is voor de uitvoering van het beroep). Dit omvat:
 - a. Beschrijving van de werkomgeving
 - b. Typische beroepshouding
 - c. Rollen van de beroepsbeoefenaar in de uitvoering van zijn werkzaamheden (o.a. ondersteunend, organiserend, controlerend)
 - d. Complexiteit van het beroep
 - e. Wettelijke- en branchevereisten
2. Verwante beroepen en loopbaanperspectief:
 - a. Beroepen waarmee de beroepsbeoefenaar frequent te maken heeft
 - b. Formele en informele loopbaanmogelijkheden van de beroepsbeoefenaar
3. Werkprocessen in het beroep (inclusief daarvoor benodigde kennis en vaardigheden en competenties);
4. Toekomstperspectief: relevante ontwikkelingen en impact op het beroep.

¹ <https://www.stlwerkt.nl/Media/media/Corporate/Nieuws/Sectormonitor-transport-en-logistiek-2017-Q1.pdf>

Het Sectorinstituut Transport en Logistiek – hierna “het Sectorinstituut” – wil de herziende BCP’s breder inzetten, en wil als regisseur van de arbeidsmarkt transport en logistiek de BCP’s ook gebruiken als beroepsstandaard voor de Branchekwalificatiestructuur Transport en Logistiek en voor het optimaliseren van haar dienstverlening op het terrein van instroom en duurzame inzetbaarheid van werknemers.

1.1.2 Doel van het onderzoek

Het doel van het onderzoek is het leveren van input aan het Sectorinstituut voor de herziening van beroepscompetentieprofielen (BCP’s) van vrachtautochauffeurs en logistiek medewerkers. De uiteindelijke formulering en constructie van de hernieuwde BCP’s zelf geschiedt door experts van het Sectorinstituut zelf, met externe ondersteuning.

1.2 PROBLEEMSTELLING, ONDERZOEKSVRAGEN EN UITGANGSPUNTEN VAN HET ONDERZOEK

1.2.1 Probleemstelling en onderzoeksvragen

Aansluitend op het doel van het onderzoek kan de centrale probleemstelling van het onderzoek als volgt worden geformuleerd: “welke informatie is er over het huidige en toekomstige beroepsprofiel van vrachtautochauffeur, planner en logistiek medewerker waarmee herziende beroepscompetentieprofielen voor deze beroepen gevuld kunnen worden?”

Deze probleemstelling kan nader worden uitgewerkt in de volgende onderzoeksvragen:

1. Hoe ziet de beroepscontext/werkomgeving van chauffeurs en logistiek medewerkers eruit?
2. Wat zijn de werkzaamheden (in taken en werkprocessen) in het huidige beroep van vrachtautochauffeur, planner en logistiek medewerker?
3. Welke kennis, vaardigheden en competenties zijn hiervoor nodig?
4. Wat zijn de loopbaanmogelijkheden voor de beroepen vrachtautochauffeur, planner en logistiek medewerker?
5. Wat zijn de toekomstige ontwikkelingen voor het beroep van vrachtautochauffeur, planner en logistiek medewerker?
6. Wat is de verwachte impact van deze ontwikkelingen op de benodigde kennis, vaardigheden en competenties van het beroep vrachtautochauffeur, planner en logistiekmedewerker?

Er is een directe connectie tussen deze onderzoeksvragen en de eerdergenoemde opbouw van de herziende BCP’s.

1.3 AANPAK

1.3.1 Uitgangspunten van het onderzoek

Het onderzoek is gericht op de beroepscompetentieprofielen van vrachtautochauffeurs, planners wegtransport en logistiek medewerkers. Er wordt rekening gehouden met de grote diversiteit in typen goederen die bedrijven transporteren of opslaan en die verschillende eisen kunnen stellen aan de medewerkers die hiermee te maken hebben. Daarbij richt het onderzoek zich op veel voorkomende vormen van transport en opslag, die zich ook voldoende van elkaar onderscheiden.

Het onderzoek neemt zowel het perspectief van werkgevers als dat van experts/stakeholders in beschouwing, en maakt gebruik van bevindingen in de literatuur. De onderzoeksactiviteiten die hiermee corresponderen worden hieronder nader uitgewerkt.

1.3.2 Onderzoeksactiviteiten

Desk review

De desk review bestaat voornamelijk uit een literatuurstudie. Het doel van de literatuurstudie is na te gaan wat de bevindingen in de literatuur zijn ten aanzien van ontwikkelingen die spelen en hoe die ontwikkelingen de beroepen (gaan of kunnen gaan) beïnvloeden. Hierbij gaat het om ontwikkelingen (op nationaal en internationaal niveau) in wetgeving, op de arbeidsmarkt, in de technologie en in de bedrijfsorganisatie.

Materiaal is op de volgende manieren verzameld:

- via het Sectorinstituut dat zelf relevant materiaal ter beschikking heeft gesteld.
- Via het gericht doorzoeken van een aantal bronnen uit de “grijze” literatuur van vakbladen en vakgerelateerde websites. Juist de meer grijze literatuur geeft een beeld wat op dit moment speelt en geeft ook verwachtingen voor de toekomst. De beperking bij dit type materiaal is veelal wel dat representativiteit en validiteit moeilijk is vast te stellen. Hierin vervullen de interviews weer een aanvullende rol.
- Via projecten die zich juist op dit soort terreinen richten. Zo heeft het Vlaams Instituut voor de Logistiek (VIL) projecten verricht naar *Value Added Trucking* en naar *Flexibele transportrobots*. Bij de betreffende projecten is ook een vertaling gemaakt naar taken, competenties en opleidingen van vrachtautochauffeurs, en logistiek medewerkers.
- Via andere (buitenlandse) instanties die zich bezighouden met het ontwikkelen van beroepsprofielen.

Gevonden studies zijn terug te vinden in een aparte bijlage met literatuurreferenties. De herkomst van inputs uit de meer grijze literatuur zijn via voetnoten in de tekst terug te vinden.

Interviews

Voor de studie zijn twee types diepte-interviews uitgevoerd, namelijk bij experts en bedrijven. Voor wat betreft *experts/stakeholders* gaat het om de volgende typen organisaties: TLN, EVO en twee experts uit het onderwijs.

Tevens zijn interviews gehouden met een selectie van *werkgevers* aangesloten bij SOOB². Daarnaast is gesproken met twee vertegenwoordigers van bedrijven buiten de sector die sterk vooroplopen met technologische innovaties in het warehouse om breder zicht te krijgen op de effecten hiervan op de vereisten voor logistiek medewerkers.

Functie-eisen kunnen verschillen afhankelijk van het type werkgever. Daarom is bewust gekozen voor diversiteit op een aantal aspecten in het type werkgevers waarmee is gesproken:

- Werkgevers met de volgende type vervoer: distributievervoer, tankwagenvervoer, zeecontainervervoer en geconditioneerd vervoer.
- Werkgevers met chauffeurs in dienst die eendaagse en meerdaagse ritten rijden en vaste en wisselende routes rijden.
- Werkgevers met en zonder logistieke medewerkers;
- Werkgevers van grote en kleinere bedrijven.

Omdat recente en toekomstige verwachte ontwikkelingen van het beroep essentieel zijn om in het BCP te verdisconteren, is bij de selectie ook zoveel mogelijk gepoogd om voortrekkersbedrijven in de sector te

² Stichting Opleidings- en Ontwikkelingsfonds Beroepsgoederenvervoer over de weg en de Verhuur van Mobiele Kranen. In opdracht van de sociale partners uit de sector ondersteunt SOOB bij het optimaliseren van de arbeidsmarkt en het bevorderen van goede arbeidsverhoudingen.

betrekken. Dit versterkt de (houdbaarheids-)waarde van het beroepscompetentieprofiel. Hiertoe heeft het Sectorinstituut suggesties gegeven van bedrijven uit de sector. Tevens is gebruik gemaakt van respondenten uit het jaarlijkse arbeidsmarktonderzoek van het Sectorinstituut die aangegeven hebben dat zij voor vervolgonderzoek benaderd kunnen worden en in deze enquête tevens aangaven dat het bedrijf relatief vaker gebruik maakt van een aantal nieuwe technologische ontwikkelingen.

De respondenten bij bedrijven betreffen personen die goed zicht hebben op de inhoud en eisen van betreffende functies. De aard van de functies van respondenten varieert: directeur, manager HRM, bedrijfsleider, hoofd planning, warehousemanager of -supervisor. Bij sommige bedrijven is met twee van dergelijke functies gesproken. De gesprekken zijn uitgevoerd aan de hand van een gestructureerde gesprekspuntenlijst die als bijlage bij dit rapport is bijgevoegd. Deze gesprekspuntenlijst volgt sterk de eerder genoemde structuur van het BCP. Bij sommige bezochte bedrijven was het mogelijk om op meer dan één van de drie functies in te gaan. De uiteindelijke verdeling van gesprekken bij bedrijven is hieronder opgenomen.

Tabel 1.1 Verdeling interviews naar beroepsgroep, type vervoer en grootte bedrijf

Gebied	Chauffeur	Planner	Logistiek medewerker	Totaal bedrijven
<i>Type vervoer</i>				
Algemeen distributievervoer	5	5	3	9
Container	2	4	1	4
Tank en silo	1	2		2
Koel- en vries	4	2	3	5
Opslag			3	3
Overig (verhuisbedrijf)		1		1
Buiten SOOB			2	2
Exceptioneel	1	1		1
<i>Grootte</i>				
11-20	1	1		1
21-50		4		4
51-100	1	1		2
101-500	4	4	3	7
>500	3	3	7	8
Totaal aantal gesprekken over deze functie	9	13	10	22

Soms is het aantal gesprekken bij de verdelingen in totaal groter dan het totaal bedrijven, doordat in de gesprekken bij hetzelfde bedrijf meer functies aan de orde komen³ of doordat door de bedrijven meerdere typen vervoer worden uitgevoerd. Uit de bovenstaande tabel blijkt het aantal gesprekken zodanig is verdeeld dat alle 3 de functies ongeveer evenredig aan de orde zijn gekomen en dat binnen de functies ook nog een zekere spreiding aanwezig is. Uit de verdeling blijkt dat geen bedrijven met minder dan 10 werknemers zijn meegenomen. Enerzijds had dit een inhoudelijke reden, omdat bewust gekozen is om het onderzoek meer te

³ Hierbij is niet meegeteld dat bedrijven soms heel kort iets zeiden over een andere functie. Deze meer summier informatie is wel benut in het onderzoek.

richten op voorlopers, die minder onder kleine bedrijven zijn terug te vinden. Anderzijds bleek het in de praktijk lastiger om kleine bedrijven te vinden die aan het onderzoek wilden meewerken. In totaal zijn ruim 20 bedrijven bezocht.

1.4 OPBOUW VAN DIT RAPPORT

De rapportage heeft de volgende opbouw. In hoofdstuk 2 tot en met 4 behandelen we de drie afzonderlijke functies. Deze hoofdstukken zijn opgebouwd aan de hand van de items die ook voor het BCP van belang zijn. Dit betekent dat de verschillende bronnen (literatuur, interviews) onder de betreffende thema's samen worden gebracht. Ieder hoofdstuk eindigt met een paragraaf conclusies, waarin de belangrijkste uitkomsten tegen het licht worden gehouden via een vergelijking met de bestaande BCP's.



CHAUFFEUR

2 CHAUFFEUR

2.1 INLEIDING

In dit hoofdstuk komt het beroep chauffeur aan bod. De bevindingen zijn opgesteld aan de hand van (internationale) literatuur en de interviews. In paragraaf 2.2 komt de beroepscontext aan bod. Hierin wordt aandacht besteed aan de positie van de chauffeur in het bedrijf, de opleidingsachtergrond en verschillende ontwikkelingen, zoals arbeidsmarkt- en technologische ontwikkelingen. Vervolgens komt in paragraaf 2.3 de inhoud van het beroep aan bod. Hierin ligt de nadruk op de wettelijke en andere beroepsvereisten, werkomstandigheden, en beroepshouding. Vervolgens worden in paragraaf 2.4 de werkprocessen van de chauffeur besproken en aansluitend in paragraaf 2.5 de benodigde kennis, vaardigheden en competenties. Daarna wordt ingegaan op verwante beroepen en loopbaanperspectief (2.6), en recente en toekomstige ontwikkelingen (2.7). Tenslotte sluit dit hoofdstuk af met een conclusie waarin enkele veranderingen en accentverschuivingen worden belicht in vergelijking met het huidige BCP zoals die in 2004 is opgesteld.

2.2 HUIDIGE CONTEXT BEROEP

2.2.1 Positie binnen bedrijf

In de bedrijven in de sector maken chauffeurs meestal het grootste deel van het personeelsbestand uit, al verschilt het percentage chauffeurs per bedrijf. De meeste bedrijven hebben meer chauffeurs dan vrachtauto's om zo de bezetting te optimaliseren. Hierdoor delen meerdere chauffeurs een vrachtauto. Chauffeurs hebben vaak een vast contract, maar kunnen ook via een uitzendconstructie bij een bedrijf werkzaam zijn. Bedrijven kunnen ook flexibiliteit verkrijgen door het inhuren van charters.

Chauffeurs staan hiërarchisch meestal onder leiding van operationele managers, bedrijfsleiders, transportcoördinatoren of de directeur en deze voeren bijvoorbeeld functioneringsgesprekken met hen uit. In een enkel bedrijf blijkt de planner deze rol te vervullen, maar in de regel stuurt de planner de chauffeur slechts operationeel aan (functioneel leidinggevende). De planner geeft (in overleg met de chauffeur) de vervoersopdracht door die de chauffeur moet uitvoeren. Zie voor een uitgebreider overzicht over de verhouding tussen planner en chauffeur het hoofdstuk Planner.

Er bestaat een Mbo2 opleiding voor het beroep van chauffeur, maar dit is niet de enige weg naar dit beroep. Om beroepschauffeur te worden, moet de basiskwalificatie bij CCV worden behaald. Deze bestaat uit examens en toetsen. De behaalde vakbekwaamheid wordt op het rijbewijs aangegeven met de code 95 achter de betreffende rijbewijscategorie. Deze code heeft een geldigheid van vijf jaar. Om beroepschauffeur te blijven, is iedere vijf jaar minimaal 35 uur nascholing verplicht. Voor het behalen van genoemde vereisten is ook zij-instroom op latere leeftijd mogelijk. Vanuit de sector is een gestructureerd zij-instroomproject ontwikkeld. In dit project worden de opleidingen voor zij-instromers betaald uit het SOOB-fonds. De werkgever betaalt daarbij nog een eigen bijdrage. De reden dat deze partijen zich hiervoor inzetten, is omdat er sprake is van een grote arbeidskrachte onder chauffeurs.

2.2.2 Arbeidsmarktsituatie

Op dit moment is er sprake van een arbeidskrachte voor de beroepsgroep. Het beroep is sterk conjunctuurgevoelig en vooral bij een aantrekkende markt ontstaan er snel personeelstekorten. Naast de

conjunctuur bestaan er ook structurele oorzaken voor de arbeidskrapte. De bezochte werkgevers geven aan dat de aanwas van chauffeurs al jaren afneemt. Cijfers uit de Arbeidsmarktrapportage bevestigen deels dit beeld en laten zien dat vooral ten tijde van crisis de instroom erg laag was (van Zenderen e.a., 2017). Tussen schooljaar 2007/2008 en schooljaar 2014/2015 daalde het aantal deelnemers aan de mbo-opleiding chauffeur goederenvervoer over de weg (-32%). Daarna is sprake van enige stijging.

Bedrijven geven aan dat de jongere generatie minder geïnteresseerd is in het chauffeursberoep. Eén van de bezochte bedrijven gaat daarom bij scholen langs om het imago van het beroep te verbeteren in de hoop de instroom te verhogen.

De aanwas slinkt niet alleen, maar de uitstroom stijgt ook. Er is sprake van een sterke vergrijzing binnen de beroepsgroep. Zo geeft de Arbeidsmarktrapportage aan dat de gemiddelde leeftijd van chauffeurs tussen 2009 en 2017 gestegen is van circa 41,5 naar 44,5 jaar (van Zenderen, e.a., 2017). Bedrijven proberen deze uitstroom te beperken. De bedrijven die een lage instroom van gekwalificeerd personeel hebben en waarvan het personeelsbestand sterk vergrijsd is, proberen een deel van de gepensioneerde chauffeurs werkzaam te houden. Enkele van zulke bedrijven bieden deze chauffeurs de mogelijkheid om werkzaam te blijven, bijvoorbeeld in de vorm van zaterdagdiensten of met diensten tijdens piekmomenten.

Een gevolg van de arbeidskrapte is dat enkele bedrijven meer buitenlandse chauffeurs aannemen. De werkvloer internationaliseert hierdoor. Een internationalisering vindt met name plaats op de (meerdaagse) buitenlandse ritten. Deze worden vaker dan voorheen door niet-Nederlandse chauffeurs uitgevoerd. Nederlandse chauffeurs rijden vaker binnenlandse ritten, waarin andere vaardigheden benodigd zijn. Deze vaardigheden komen later in dit hoofdstuk aan bod.

2.2.3 Technologie

Bij veel beroepsgroepen kunnen arbeidskraptes worden verminderd door delen van de werkprocessen te automatiseren. Zo wordt ook op de personeelskosten bespaard. Automatisering binnen het chauffeursberoep zou kunnen betekenen dat er in de toekomst zelfrijdende trucks op de weg komen of dat bedrijven gebruik maken van platooning. In de paragraaf *toekomstige ontwikkelingen* (2.7), wordt hier nader op ingegaan.

Technologische ontwikkelingen zijn niet enkel waar te nemen in de vorm van zelfrijdende trucks. De afgelopen jaren zijn steeds meer werkprocessen gedigitaliseerd. Er is een toename zichtbaar van sensoren, waardoor vrachtauto's binnen de lijnen blijven rijden, en sprake is van geautomatiseerde remsystemen. Vrachtauto's zijn tegenwoordig uitgerust met digitale tachografen en boordcomputers, waarmee de chauffeurs contact kunnen houden met de planner. Daarnaast bestaan er proeven om vrachtbrieven te digitaliseren en het laden- en lossen te automatiseren. De wereld van de chauffeur is op deze manier steeds meer digitaal geworden en het aantal schermen in de vrachtauto is toegenomen.

2.3 BEROEPSSTANDAARD

2.3.1 Wettelijke en branchevereisten

Om chauffeur te kunnen worden heeft een persoon minimaal een C-rijbewijs nodig en een geldige code 95 nodig. Om grotere, bijvoorbeeld LZV's (Langere en Zwaardere Vrachtautocombinatie's), of kleinere vrachtauto's of vrachtauto's met aanhangwagens te mogen besturen, gelden aanvullende C-rijbewijzen: respectievelijk CE, C1, C1E. De code 95 toont aan dat de chauffeur vakbekwaam is en moet elke vijf jaar vernieuwd worden door het volgen van enkele cursussen.

Het is wettelijk verplicht dat elke vrachtauto is uitgerust met een digitale tachograaf en dat de chauffeur deze gebruikt. Chauffeurs moeten zich namelijk aan de Europese regelgeving van de rij- en rusttijden houden en de digitale tachograaf is het controlemiddel op deze regelgeving.

Daarnaast gelden er ook milieu- en veiligheidseisen, afhankelijk van de producten die vervoerd worden. Zo dienen chauffeurs die gevaarlijke stoffen vervoeren wettelijk verplicht een geldig ADR-certificaat bij zich dragen.

Bedrijven die bijvoorbeeld (dier)voeding vervoeren zijn volgens de Europese regelgeving, vertaald in de Voedsel en Warenwet, verplicht een HACCP- of een GMP-plan op te stellen. In het kader van dit plan dienen bedrijven werknemers voldoende scholing en instructie aan te bieden. De werknemers dienen naar de hygiëne- en kwaliteitsregels van zulke plannen te handelen. In veel gevallen verwachten bedrijven dat chauffeurs die zulke producten vervoeren, certificaten halen binnen de code 95.

De Arbowet is een belangrijke branchevereiste. Binnen de Arbowet geldt dat bedrijven moeten kunnen aantonen dat personen die een heftruck besturen, voldoende scholing en instructie gehad hebben om de heftruck te besturen. In de praktijk betekent dit vaak dat de bedrijven van de chauffeurs verwachten dat zij een certificaat hebben of halen. Ze kunnen een certificaat binnen de code 95 halen. Heftrucks worden door een deel van de chauffeurs gebruikt bij het laden en lossen.

2.3.2 Werkomgeving

De belangrijkste werkplek voor chauffeurs is hun vrachtauto. Deze kunnen zo uitgerust zijn, dat de chauffeurs er meerdere dagen in door kunnen brengen, bijvoorbeeld door de aanwezigheid van een slaapcabine. Bovendien voldoen de stoelen aan steeds hogere ergonomische eisen, waardoor het verblijf op de werkplek minder vaak tot fysieke klachten zal leiden. Enkele bedrijven bieden chauffeurs de mogelijkheid om te douchen, eten en slapen in een gebouwtje bij het bedrijf. Chauffeurs die meerdere dagen onderweg zijn, maken gebruik van deze faciliteiten. Chauffeurs moeten vanwege de rij- en rusttijden vaak langs de weg stoppen op bijvoorbeeld parkeerplaatsen. Eén gesprekspartner haalde aan dat het aantal parkeerplaatsen in het buitenland beperkt zijn, wat een werkdilemma kan veroorzaken.

“In België en Frankrijk zijn niet altijd genoeg parkeerplekken beschikbaar en dit probleem kan in de toekomst alleen maar verder toenemen, omdat het steeds drukker op de weg wordt. Als een chauffeur straks nergens meer kan stoppen dan wordt de kans dat hij in de knel komt met zijn rij- en rusttijden alleen maar groter.”

Verzwarende werkomstandigheden

Het beroep van chauffeur kan volgens ongeveer de helft van de geïnterviewde werkgevers nog altijd als fysiek belastend omschreven worden, hoewel er een flinke slag gemaakt is op het gebied van ergonomie, zoals met aanpassingen in de stoelen. Toch bestaan er nog veel elementen die het beroep fysiek zwaar kunnen maken. Bij veel bedrijven kan het voorkomen dat de chauffeur nog altijd handmatig moet laden en lossen, hoewel de meeste vrachtauto's zijn uitgerust met (elektrische) handpompen. De fysieke werkzaamheden kunnen na vele jaren hun sporen nalaten bij de werknemers. De fysiek aard van het werk verschilt sterk per type vervoer en zelfs per rit. Een tankwagenchauffeur klimt de vrachtauto op om slangen te bevestigen om zo te laden of lossen. Distributiechauffeurs rollen soms met grote rolcontainers en tillen zware kratten of fusten bier als zij bij hun klanten lossen. Diverse bedrijven waar het werk nog erg fysiek is, geven aan dat zo lang de klachten niet heel ernstig zijn, chauffeurs met fysieke klachten vaak bij een ander bedrijf of binnen het eigen bedrijf werkzaam kunnen blijven als zij minder fysiek belastende ritten uitvoeren.

Een deel van de bedrijven geeft aan dat chauffeurs een ongezonde levensstijl hebben. Dit is geen noodzakelijk gevolg van de werkprocessen, maar is wel typerend voor de beroepsgroep. Onder, vooral oudere, chauffeurs is er mede daarom sprake van verzuim. Enkele bezochte bedrijven zijn zich bewust van de problemen die de slechte gezondheid kunnen veroorzaken en zetten zich daarom in om de gezondheid van de chauffeurs te verbeteren. Een bezocht bedrijf stuurt bijvoorbeeld chauffeurs met fysieke klachten naar een fysiotherapeut.

“Nadat twee chauffeurs in een korte tijd tijdens het rijden een hartaanval kregen, ging het lichtje branden, dat we als bedrijf chauffeurs moeten begeleiden om beter op hun gezondheid te letten.”

Naast de fysieke belasting zijn er mentale aspecten die het werk belastend maken. Het is mogelijk om voor planners en leidinggevendenden, maar steeds vaker ook door klanten, de chauffeurs te tracken door middel van boordcomputers en andere technologie in de vrachtauto's. De planners kunnen zo bijvoorbeeld zien waar de chauffeur zich bevindt en kunnen aan de hand van deze informatie de planning constant aanpassen. Ook krijgen bedrijven door dataverzameling steeds meer inzicht in hoe zuinig de chauffeur rijdt. De klant en planner verwachten snelle levertijden, terwijl de chauffeur zuinig en veilig moet rijden en de rij- en rusttijden niet mag overschrijden. Bovendien heeft de chauffeur geen invloed op bijvoorbeeld files, waardoor de levertijden niet gehaald kunnen worden. Door deze aspecten in combinatie met de verhoogde controle ervaren veel chauffeurs het werk steeds vaker als stressvol.

De werkdagen van chauffeurs kunnen zeer lang, met veel overuren, en onregelmatig zijn. Bovendien werkt een deel van de chauffeurs vaak 's nachts en kunnen zij meerdere dagen alleen op pad zijn. De werktijden zijn natuurlijk sterk afhankelijk van het bedrijf, maar onregelmatige en nachtelijke werkuren zijn het beroep niet vreemd.

2.3.3 Beroepshouding

Onder het onderdeel beroepshouding wordt het gewenste gedrag en de dilemma's waarvoor de chauffeurs komen te staan, verstaan. Chauffeurs zijn het visitekaartje van hun bedrijf en dienen zich daarnaar te gedragen. Dat houdt in dat zij zich als professionals op de weg gedragen. Dit betekent dat ze niet agressief rijden en zich aan de verkeersregels houden. Enkele bedrijven noemen ook expliciet als onderdeel van professioneel rijden dat chauffeurs weten hoe ze moeten handelen bij bijvoorbeeld ongelukken. Ze zijn immers vaak als eerste ter plaatse.

De functie van visitekaartje van het bedrijf vervult de chauffeur echter voornamelijk richting de klant. Klantvriendelijkheid is daarom een centraal thema bij de gesprekken, maar hoe klantvriendelijkheid zich uit verschild per bedrijf en vervoerstype. Bij het ene bedrijf is het klantcontact intensiever dan bij het andere. Chauffeurs die in de fijnmazige distributie zitten, kunnen bij klanten op de werkvloer komen als zij bijvoorbeeld fusten bier in de koeling lossen. Daarom verwachten de bedrijven dat de chauffeurs zich op een correcte manier gedragen en bijvoorbeeld groeten of de hand van de klant schudden. Enkele bedrijven verplichten de werknemers, vanuit het oogpunt van klantvriendelijkheid, bedrijfskleding te dragen. Planners van enkele bedrijven proberen chauffeurs vaker naar dezelfde klant te sturen. Dit scheidt namelijk een vertrouwensband. Ook als chauffeurs op nieuwe locaties komen, wordt een bepaalde beroepshouding van hen verwacht. Dat houdt in dat de chauffeur de klant correct aanspreekt, zich houdt aan de (veiligheids-)regels die gelden op het terrein van de klant en dat de chauffeur zich meldt bij de planner mochten er problemen zijn met de klant. Van chauffeurs wordt verwacht dat zij niet zelf in discussie gaan, maar dat de planner de problemen voor hen oplost. Het valt op klanten de afgelopen jaren steeds veeleisender zijn geworden. Er gelden bijvoorbeeld steeds vaker veiligheidsregels op het terrein van de klant. Chauffeurs zijn bovendien vaker gebonden aan strikte aankomsttijden.

“Klanten verwachten dat chauffeurs binnen een bepaald tijdslot komen lossen, mocht hij door file of andere omstandigheden te laat aankomen dan heeft hij pech en moet hij achteraan in de rij aansluiten bij het volgende tijdslot.”

Ander gedrag dat gewenst wordt van chauffeurs is dat zij efficiënt zijn. Dat betekent dat zij op tijd bij de klanten zijn om de producten op te halen of af te leveren. Snelheid is absoluut een belangrijke waarde in de efficiëntie. Als chauffeurs hun vrachten in minder tijd afleveren, hebben zij meer tijd om extra vrachten af te leveren.

Efficiëntie wordt niet langer alleen in de vorm van tijd gemeten, maar ook in de besparing van extra kosten, zoals schade en brandstofverbruik. Planners en bedrijfsleiders van met name meer innovatieve bedrijven, kunnen aan de hand van registratieapparatuur precies meten hoe zuinig een chauffeur rijdt. Een lager verbruik betekent lagere brandstofkosten, dus een hogere winst voor het bedrijf. Box 2.1 laat zien hoe een bezocht bedrijf omgaat met zuinig rijden. De zuinigheid kan haaks op snelheid staan. Bovendien mag de snelheid niet ten koste gaan van de veiligheid in het verkeer en een overtreding van de rij- en rusttijden. Deze fricties kunnen een dilemma vormen voor de chauffeur. Er is helemaal sprake van een dilemma als de snelheid belemmerd wordt door bijvoorbeeld files, die de levertijd aanzienlijk vertragen. Chauffeurs worden op zowel hun verantwoorde en zuinige rijgedrag als hun levertijden beoordeeld. Het snelheidsdilemma kan daardoor werkdruk of stress opleveren.

Box 2.1 Omgaan met zuinig rijden: een voorbeeld uit een interview

Zuinig rijden is een belangrijke eis voor chauffeurs bij dit bezochte bedrijf. Door de kleine marges in de sector en het grote aantal kilometers dat de chauffeurs rijden, kunnen kleine verschillen op verbruik een grote impact op de winst hebben. Daarnaast heeft zuinig rijgedrag een positief effect op het milieu.

Om de zuinigheid van de chauffeurs te verhogen, onderneemt een bezocht bedrijf de volgende zaken:

- Het bedrijf monitort de chauffeurs. In elke vrachtauto zit monitoringsapparatuur, die het remgedrag, toerental, verbruik, optreksnelheid, etc. uitleest.
- Over het rijgedrag krijgt de chauffeur elke week een email met een cijfer van één tot tien. Hoe hoger het cijfer hoe beter de chauffeur rijdt.
- Mocht blijken dat de chauffeur consequent lage cijfers haalt, dan wordt deze hierop aangesproken, in bijvoorbeeld een functioneringsgesprek door de transportcoördinator. Er wordt in zo'n gesprek rekening gehouden met het type ritten dat de chauffeur rijdt. Sommige ritten gaan voornamelijk over snelwegen, waarin de chauffeur constant kan rijden, in andere ritten zitten heel veel rotondes. Het vele remmen en optrekken resulteert automatisch in een lagere score. Ook heeft bijvoorbeeld het weer invloed op de zuinigheid van een vrachtauto. In het toekomst moet het monitoringssysteem in staat zijn, om deze randvoorwaarden eruit te filteren, zodat chauffeurs aan de hand van objectieve criteria met elkaar vergeleken kunnen worden.
- Aangezien meerdere chauffeurs gebruik maken van dezelfde auto en enkel de zuinigheid van de auto gemeten wordt, moeten chauffeurs elkaar aanspreken op hun rijgedrag. Het valt chauffeurs namelijk op indien andere chauffeurs hun gemiddelden omlaag halen.
- Om chauffeurs te helpen hun rijgedrag te verbeteren, kunnen ze in de code 95 een cursus "het nieuwe rijden" volgen. In deze cursus kijkt een instructeur mee tijdens het rijden en geeft tips om dit te verbeteren.

Beroepshouding heeft niet alleen betrekking op gewenst gedrag vanuit het perspectief vanuit het bedrijf, maar ook vanuit het perspectief van de chauffeurs. Chauffeurs krijgen ook vanuit hun eigen perspectief te maken met het snelheidsdilemma. Zij zijn namelijk ook bij een terugrit gebonden aan de rij- en rusttijden. Het kan voorkomen dat zij door allerlei vertragingen volgens de rij- en rusttijden niet meer verder mogen rijden, maar wel al bijna hun thuis bereikt hebben. De chauffeur kan er dan voor kiezen om door te rijden en thuis te geraken, maar loopt dan wel het risico op een boete. Mocht de chauffeur besluiten zich wel aan de rij- en rusttijden houden, kan het in een uiterst geval betekenen dat deze een extra nacht van huis is.

In de beroepshouding is bovendien steeds meer een onderscheid waar te nemen tussen de nieuwe en jongere generatie chauffeurs en de oudere. Meerdere gesprekpartners geven aan dat chauffeurs in het verleden vaak meerdere dagen van huis waren om hun ritten uit te voeren. Hoewel zulke ritten zeker nog bestaan, ook voor jongere chauffeurs, blijkt het steeds moeilijker om jongeren hiervoor te motiveren. Jongere chauffeurs hebben

meer een behoefte op een sociaal leven naast het chauffeursberoep en zijn minder snel geneigd om vele meerdaagse en nachtelijke ritten uit te voeren.

“Jongere chauffeurs willen ’s avonds thuis zijn bij hun vrouw en kinderen.”

Als jongere chauffeurs minder van zulke lange ritten willen rijden, kan dat voor bedrijven betekenen dat zij hierdoor meer niet-Nederlandse chauffeurs in dienst gaan nemen. Buitenlandse chauffeurs zijn makkelijker te motiveren voor meerdaagse en nachtelijke ritten vanwege het aantrekkelijke loon dat ermee gepaard gaat. Het kan ook betekenen dat bedrijven de ritten aanpassen aan de wens van de chauffeurs en dus meer eendaagse ritten aanbieden. De trend van het gebruik van buitenlandse chauffeurs voor met name internationale ritten gaat overigens niet voor alle bezochte bedrijven op.

Jongere chauffeurs willen dus over het algemeen meer invloed hebben op de tijden waarop zij werken en thuis kunnen zijn. In dit verband wijst een expert op het belang van meer invloed op de planning door de chauffeur. Denkbaar is dat software het mogelijk maakt voor chauffeurs om in grotere mate zelf hun ritten in te plannen en zo zelf rekening te houden met hun eigen wensen (“zelfroostering”). Deze mogelijkheid bestaat bijvoorbeeld al in het personenvervoer bij buschauffeurs, maar nog niet of nauwelijks in de transportsector mede vanwege de grotere gecompliceerdheid van de transportplanningen. Zulke software zou het ook eenvoudiger maken voor planners om met hun verantwoordelijkheid om te gaan en de verschillende belangen te bedienen. Maar de mogelijkheid dat chauffeurs zelf hun ritten in kunnen plannen, zal het beroep van planner in sterke mate veranderen.

2.3.4 Rol, verantwoordelijkheid en zelfstandigheid

De chauffeur heeft voornamelijk een uitvoerende rol. De planner draagt (als functioneel leidinggevende) in principe de opdrachten op aan de chauffeur. Bij de meeste bedrijven heeft de chauffeur echter inspraak op de planning. De chauffeur is bij de uitvoering van de taken verantwoordelijk voor de eigen veiligheid, de vracht en de vrachtauto, het rijgedrag, de levertijd, het bewaken van de rij- en rusttijden. Het werk van de chauffeur is niet louter uitvoerend. De chauffeur moet zelf problemen kunnen oplossen als de planner dit op afstand niet kan doen.

Een distributievervoerder: *“Als de chauffeur ’s nachts bij een losadres staat waar blijkt dat de sleutel niet beschikbaar is, dan moet de chauffeur zelf een oplossing bedenken en innovatief zijn. Hij kan bijvoorbeeld besluiten de producten in een aansluitende ruimte te lossen en de klant hierover te informeren.”*

Daarnaast kunnen chauffeurs assisteren bij het laden en lossen of de personen die voor hen laden en lossen aansturen dit volgens de regels te doen. In een bepaalde mate hebben chauffeurs ook een controlerende rol als zij hun vracht en vrachtauto controleren. Tenslotte hebben mentorchauffeurs een coachende en adviserende rol. Zij begeleiden BBL-leerlingen of leggen aan onervaren chauffeurs uit hoe deze met nieuwe of andere trekeenheden om moeten gaan.

Op het gebied van *zelfstandigheid* is een verschil tussen de bedrijven waar te nemen. Vooral bij grotere bedrijven, die met uitgebreide planningssoftware werken, is de zelfstandigheid van de chauffeur beperkt. De chauffeur heeft de mogelijkheid om de route zelf te bepalen, maar verder voert deze vooral vast omschreven opdrachten uit. Bij calamiteiten rapporteert de chauffeur die aan de planner. De controle op afstand door de bedrijven is groot bij zulke bedrijven. Bij bedrijven die (nog) geen gebruik maken van zulke software heeft de chauffeur meer ruimte om zelfstandig te handelen, want de (digitale) controle is minder groot. Hoewel ook deze chauffeurs aan de hand van vast omschreven opdrachten werken en problemen rapporteren aan de planner. Bij elk bedrijf hebben chauffeurs echter wel de mogelijkheid om te onderhandelen met de planner. Het is zeker niet het geval dat chauffeurs de opdrachten van de planner blindelings moeten uitvoeren. Zij hebben absoluut inspraak op de planningsvoorstellen.

2.3.5 Complexiteit

Over de complexiteit van het rijden zelf bestaan verschillende meningen. Door een groot deel van de bedrijven wordt het rijden vaak als weinig complex beschreven, hoewel een vrachtauto groter is dan een personenauto. Chauffeurs zijn immers goed opgeleid en ervaren. De chauffeur wordt met het rijden ondersteund door digitale hulpmiddelen, zoals geautomatiseerde remsystemen en sensoren, waardoor de vrachtauto's zelfstandig binnen de lijnen blijven rijden en aangeven wanneer een object zich in de dode hoek bevindt. Vrachtautofabrikanten installeren zulke hulpmiddelen standaard in hun nieuwste modellen. Volgens de werkgevers verbetert dit de veiligheid op de weg. Wel neemt het aantal schermen in de vrachtauto toe, wat het rijden kan bemoeilijken, omdat het de chauffeurs kan afleiden. De geïnterviewde bedrijven die het rijden als weinig complex beschrijven denken veelal uit het perspectief van de chauffeur die lange stukken op de snelweg rijdt.

Een geïnterviewde expert benadrukt namelijk dat het rijden in steden complex is. Bovendien rijden chauffeurs een aanzienlijk deel van de tijd binnen de bebouwde kom. Hier worden grote eisen aan rijvaardigheid gesteld. Straten zijn smaller en voetgangers en fietsers bewegen zich door het verkeer. Bovendien is er een ruimteprobleem, wat het laden en lossen kan bemoeilijken. In steden is bovendien de kans op ongevallen groot. Bijvoorbeeld fietsers begeven zich in de dode hoek van de chauffeur en lopen de kans aangereden te worden. Het rijden in steden brengt een dusdanige complexiteit met zich mee dat de expert oproept om hier meer aandacht aan te besteden. Er zou naar de mening van de expert zelfs een apart rijbewijs voor het rijden in steden opgesteld moeten worden. Hij wijst erop dat er een ontwikkeling gaande is dat vrachtauto's zo worden gebouwd, dat ze beter geschikt zijn om in steden te rijden, omdat vrachtauto's vaak (dodelijke) ongelukken veroorzaken. In Londen worden daarom vanaf 2024 vrachtauto's toegelaten die beter ingericht zijn op de veiligheid van de medeweggebruikers. Hierbij moet gedacht worden aan lagere cabines met grote ramen, zoals touringcars, zodat de chauffeurs voldoende zicht op de weg hebben en extra sensoren.⁴

Een distributievervoerder stelt: *“We houden er bij de planning van de ritten rekening mee dat enkele chauffeurs minder goed in staat zijn zich door binnensteden te begeven. Wij laten hen zo veel mogelijk op snelwegen rijden.”*

Met name de gesprekpartners van bedrijven die aan fijnmazige distributie doen, beschrijven de werkzaamheden als complex. Chauffeurs in dit vervoerstype hebben veel verschillende losadressen en moeten al deze locaties kennen. Daarnaast heeft elk product eigen specifieke eisen. Zo bestaan er bijvoorbeeld een grote verscheidenheid onder statiegeldeenheden, zoals kratten en rolcontainers. Productkennis kan het beroep dus ook veeleisender maken. Het opdoen van ervaring kan chauffeurs hierbij helpen.

Externe factoren dragen bij aan de complexiteit van het werk in de zin dat allerlei randvoorwaarden dienen te worden gerespecteerd. Dit betreft bijvoorbeeld de regels met betrekking tot rij- en rusttijden, maar ook andere regelgeving, bijvoorbeeld met betrekking tot het vervoer van specifieke goederen, zoals voedingsproducten of gevaarlijke stoffen. Bovendien verschilt de uitwerking van wetgeving per land. Chauffeurs moeten kennis hebben van de regels per land en kunnen op elk moment gecontroleerd worden.

2.4 WERKPROCESSEN

2.4.1 Zwaartepunt functie

Het zwaartepunt van de functie is het optimaal vervoeren van de vracht van en naar locaties in binnen- en buitenland. Dat houdt in dat de chauffeur producten vervoert binnen de opgegeven tijdschema's, daarbij

⁴ <https://www.theguardian.com/uk-news/2016/sep/30/lorries-face-london-ban-plans-improve-safety-cyclists>

rekening houdend met wet- en regelgeving, (brandstof)kosten en de veiligheid onderweg. Hierbij komt kijken dat de chauffeur (vaak) laad- en loswerkzaamheden uitvoert. Chauffeurs komen bij klanten en vervullen een ambassadeursfunctie voor het bedrijf.

2.4.2 Werkprocessen - overzicht

In het vervolg van deze paragraaf komen de volgende werkprocessen aan bod:

1. Controleren
2. Laden
3. Vervoer over de weg
4. Contact met de planner
5. Lossen

De vijf werkprocessen zijn opgesteld aan de hand van de gesprekken en de waarde die de respondenten ze gaven in de gesprekken. In het oude BCP zijn als kerntaken genoemd: (1) vervoeren lading; (2) laden en lossen goederen; (3) uitvoeren onderhoud; en (4) afhandelen vervoersdocumenten. In de praktijk anno 2018 komen al deze kerntaken terug in de genoemde werkprocessen.

Er zijn werkprocessen die sterk afhankelijk zijn van het type vervoer. Dit geldt eveneens voor de benodigde kennis en vaardigheden van de chauffeurs. Daarom is bij de paragraaf *kennis, vaardigheden en competenties* een box toegevoegd, waarin wordt ingegaan op de specifieke werkprocessen en kennis en vaardigheden per type vervoer. Hieronder behandelen we meer in algemene zin de genoemde 5 werkprocessen. Tevens gaan we op de rol van chauffeurs bij de verbetering van de werkprocessen, omdat bij alle 3 functies het belang hiervan door respondenten wordt onderschreven.

2.4.3 Controleren

Een logisch begin van de dag voor chauffeurs begint met een controle. Enerzijds controleren zij de vrachtauto. Kleine problemen, zoals het regelen van de bandenspanning en het vervangen van lampjes, moeten zij zelf oplossen. Grotere problemen worden door een technische dienst of een garage opgelost. Anderzijds controleren chauffeurs de opdrachten die zij van de planner gekregen hebben. De opdrachten kunnen binnenkomen op de boordcomputer, maar ook op papier. De vrachtbrieven staan nu nog op papier, al zijn er testen gaande met digitale vrachtbrieven⁵. Mocht het voorkomen dat er bijzonderheden in de opdrachten staan, zoals een nieuwe of bijzondere loslocatie, kan een chauffeur eventueel navraag doen bij de planner of collega's.

2.4.4 Laden

Na het controleren volgt meestal het laden. Het verschilt sterk per bedrijf in welke mate een chauffeur moet laden. Bij sommige bedrijven is het laden al gedaan door een logistiek medewerker, waarbij dit gecontroleerd wordt, maar het kan ook voorkomen dat chauffeurs eerst zelf naar een klant rijden, waar zij zelf de vracht laden. Ook hier kan de vracht door een ander geladen worden. Als chauffeurs zelf verantwoordelijk zijn voor het laden, kunnen zij daarbij vaak gebruik maken van enkele technische hulpmiddelen, zoals (elektrische) handpompen en heftrucks. Toch kan de arbeid nog zeer fysiek zijn, omdat zij zware rolcontainers moeten rollen of kratten moeten sjouwen.

Bij het laden moet de chauffeur rekening houden met de afmetingen en het gewicht van de vracht. Vloeibare vracht kan bijvoorbeeld klotsen, wat invloed heeft op het rijden van de chauffeur en eventueel de veiligheid

⁵ Op 1 december 2017 is een pilot gestart voor de toepassing van de digitale vrachtbrief binnen de Benelux; zie bijvoorbeeld : <http://www.niwo.nl/pagina/250/aanvragen/e-cmr.html>.

op de weg. Hiermee moeten chauffeurs rekening houden als zij de vracht laden of moeten zij erop toezien dat de vracht op de juiste manier geladen en eventueel gezekeerd wordt. Dus ook bij het laden moeten chauffeurs een stuk controle uitvoeren.

Een distributievervoerder: *“Ons bedrijf verplicht beginnende chauffeurs eerst een periode in het magazijn te werken voordat zij de weg op mogen. Chauffeurs die uit eerste hand weten tegen welke problemen magazijnmedewerkers aan kunnen lopen, hebben meer begrip als zij bijvoorbeeld een keer langer op hun lading moeten wachten. Dit verbetert de onderlinge werkrelatie.”*

2.4.5 Vervoer over de weg

Als een vracht geladen is, rijden chauffeurs over de weg. Dit kunnen zeer korte ritjes van slechts enkele kilometers zijn of ritten van meerdere dagen, zelfs tot buiten Europa. Hierbij is het belangrijk dat zij zich houden aan de veiligheidsregels en zich professioneel in het verkeer gedragen. Ze anticiperen op mogelijke problemen en worden daarbij geholpen door technische hulpmiddelen, zoals geautomatiseerde remsystemen. Bovendien vinden steeds meer bedrijven het belangrijk dat hun chauffeurs zuinig rijden. Dit is namelijk een potentiële winstmarge. De zuinigheid van chauffeurs wordt daarom bijgehouden via on-board-apparatuur. Chauffeurs worden steeds vaker beoordeeld op hun (zuinige) rijgedrag en daarom moeten zij hier rekening mee houden met het rijden. Dit wordt bij drie, vooral meer innovatieve, maar niet uitsluitend heel grote bedrijven, expliciet naar voren gebracht. Chauffeurs bepalen zelf hun route met behulp van een navigatiesysteem en zijn daarbij samen met de planner verantwoordelijk dat zij zich aan de rij- en rusttijden houden. Pauzetijden registreren zij in de tachografen, zodat zij bij controles kunnen aantonen dat zij zich aan de wet houden. Registratie van werkuren in verband met de verloning, gebeurt meestal in de boordcomputer.

2.4.6 Contact met planner

Mochten er onverhoopte problemen ontstaan onderweg, bijvoorbeeld files of schades, dan communiceren chauffeurs deze aan de planner. De meeste planners kunnen tegenwoordig via track-and-trace-systemen op afstand chauffeurs in de gaten houden, maar toch wordt van chauffeurs verwacht dat zij calamiteiten melden. Planners kunnen dan naar klanten communiceren dat de chauffeur later aankomt of een andere vrachtauto organiseren, die de vracht ophaalt. Als chauffeurs bij klanten aankomen en het blijkt dat daar problemen ontstaan, dan dienen chauffeurs ook deze problemen aan de planner te melden. Een voorbeeld van een probleem met een klant is de situatie wanneer een klant een andere of andere hoeveelheid vracht verwacht dan de chauffeur bij zich heeft. Planners zijn over het algemeen de personen die zulke problemen met klanten moeten oplossen.

2.4.7 Lossen

Het lossen van de producten bij de klant verschilt sterk per klant. Bij sommige klanten moeten chauffeurs een instructiefilmje kijken voordat zij het terrein op mogen. Klanten bieden dit aan uit veiligheidsoverwegingen. Bij andere klanten is het de bedoeling dat chauffeurs binnen een tijdsslot arriveren. Als hen dit niet lukt dan moeten zij een lange tijd wachten.

Net als bij het laden verschilt het per klant in hoeverre chauffeurs zelf lossen en hoeveel technische hulpmiddelen beschikbaar zijn. Het spectrum loopt uiteen van; logistiek medewerkers die de producten lossen voor de chauffeur, waarbij chauffeurs controleren of de juiste hoeveelheid producten gelost worden tot chauffeurs die alles zelf en handmatig moeten lossen.

“Ons bedrijf doet aan fijnmazige distributie van voedingsproducten en de chauffeurs hebben van een deel van de klanten de sleutels. De restauranteigenaars zijn namelijk vaak zelf nog niet aanwezig als zij de producten

komen lossen. Fijnmazig betekent dat in sommige gevallen dat de chauffeurs alvast de tompoezen in de koelkast op de bar plaatsen.”

Bij het lossen komt in veel gevallen een stukje administratie kijken. Nadat chauffeurs een controle over de geloste producten hebben uitgevoerd, laten zij bijvoorbeeld een vrachtbrief ondertekenen. Bij één bedrijf ging het lossen verder dan de producten op de juiste plaats zetten en de administratie controleren.

“Ons bedrijf heeft enkele chauffeurs die wasmachines vervoeren. Zij brengen deze naar de consumenten, installeren de machines en sluiten deze aan op het waternet.”

Nadat er gelost is, is er meestal sprake van een terug-vracht. Planners proberen het aantal lege kilometers te beperken. Opdrachten over nieuwe terug-vrachten krijgen chauffeurs meestal via de boordcomputer. Zo herhaalt zich het proces van laden, rijden en lossen tot de dag voorbij is, waarna de chauffeur naar huis keert. Het kan ook voorkomen dat chauffeurs bij een terug-vracht niet tot het moederbedrijf geraken, omdat zij dan de rij- en rusttijden zouden overschrijden. Bij enkele bedrijven organiseert de planner dat een andere chauffeur de eerste ophaalt met een caddie of bedrijfsauto, zodat zowel de terug-vracht als de chauffeur hun thuis halen.

2.4.8 De rol van chauffeurs in procesverbetering

Chauffeurs kunnen op verschillende manieren bijdragen aan de ontwikkeling van het beroep. Bedrijven kunnen de winst vergroten als ze de planning optimaliseren en bedrijfsprocessen verbeteren. Chauffeurs kunnen hierin bijdragen. Zij zijn namelijk de ogen en oren van het bedrijf en komen op de locaties. Hierdoor kunnen ze informatie verzamelen over bijvoorbeeld loslocaties, zoals de informatie of een locatie goed toegankelijk is voor vrachtauto met aanhangwagen of dat een kleinere eenheid ingezet moet worden. Door deze informatie kan de planning verbeteren. Sommige bedrijven pikken tips en verbeterpunten van chauffeurs op informele wijze op. Andere bedrijven doen dit (ook) via een formelere route, zoals in een werktevredenheidsonderzoek.

De arbeidskrachte heeft mede tot gevolg dat er meer internationale chauffeurs in Nederlandse bedrijven (gaan) werken. Om de integratie van deze chauffeurs goed te laten verlopen, verwacht een aantal bedrijven van de Nederlandse chauffeurs dat zij de nieuwe niet-Nederlandse werknemers wegwijs maken in het bedrijf. Dit moet de samenwerking en de sfeer in de bedrijven verbeteren. Een samenwerking tussen chauffeurs van verschillende landen is echter alleen mogelijk als zij in staat zijn met elkaar te kunnen communiceren. Ze moeten daarvoor dezelfde taal spreken.

2.4.9 Conclusie werkprocessen

Het blijkt dat de werkprocessen inhoudelijk niet heel sterk veranderd zijn. De processen uit het oude BCP worden nog steeds uitgevoerd. In de uitvoering is wel een toename van technologie waar te nemen. Communicatie met bijvoorbeeld de planner vindt bijvoorbeeld steeds vaker plaats via de boordcomputer en de tachograaf is vervangen door een digitale tachograaf. Daarnaast valt het op dat chauffeurs input kunnen geven op de verbetering van werkprocessen van het bedrijf.

2.5 KENNIS, VAARDIGHEDEN EN COMPETENTIES

2.5.1 Hard skills

Chauffeurs krijgen te maken met verschillende wetten en regelgeving die zij moeten kennen. Allen moeten zich aan rij- en rusttijden houden. Daarvoor moeten zij deze kennen en weten wanneer zij in overtreding zijn om zo boetes voor zichzelf en het bedrijf te voorkomen. Bovendien zijn deze regels per land net een beetje anders opgesteld. Zo bestaat er bijvoorbeeld in Frankrijk een rijverbod voor vrachtauto's zwaarder dan 7,5 ton

tussen zaterdagavond 22:00 en zondagavond 22:00. Daarnaast moeten chauffeurs in bepaalde typen vervoer certificaten hebben die aantonen dat zij kennis hebben van wet- en regelgeving. Chauffeurs die gevaarlijke stoffen vervoeren moeten bijvoorbeeld een geldig ADR-certificaat hebben. Chauffeurs laden of lossen tevens geregeld met een heftruck. Bedrijven moeten kunnen aantonen dat zij de chauffeurs genoeg scholing en instructie hebben geboden om deze te mogen besturen. Vaak betekent dit dat bedrijven de chauffeur een heftruck-certificaat laat behalen.

Een ADR-certificaat is sterk verbonden aan de producten die vervoerd worden. Lang niet alle producten hebben eigenschappen waardoor ze als gevaarlijke stoffen beschouwd worden, maar in zijn algemeenheid is productkennis belangrijk voor chauffeurs. Zij moeten weten welke producten zij in hun auto laden en welke vereisten daaraan verbonden zijn. Dat houdt bijvoorbeeld in dat zij weten welke maten en gewichten de producten hebben. Dit is belangrijk bij het laden en lossen. Als het gewicht verkeerd verdeeld is in een auto, kunnen producten tijdens het rijden verschuiven of klotsen in een tank. Dit bemoeilijkt niet enkel het rijden door instabiele lading, maar kan tevens veiligheid op de weg in gevaar brengen. Ruimtelijke vaardigheden kunnen chauffeurs hierbij ondersteunen. Productkennis houdt ook in dat een chauffeur zich bewust is van de waarde van zijn lading.

“Wij vervoeren onze producten in kratten, bakken en rolcontainers. Deze hebben elk een andere statiegeldwaarde. Als chauffeurs deze eenheden ophalen, moeten zij tellen of ze de juiste hoeveelheid van elke eenheid meenemen. Als er fouten insluipen dan zijn de kosten voor ons bedrijf.”

Chauffeurs voeren enkele administratieve taken uit, zoals het tellen van lading, maar ook het invullen van vrachtbrieven, boordcomputer en tachograaf. Hierbij moeten chauffeurs secuur te werk gaan en tel- en rekenvaardigheden kunnen hen daarbij ondersteunen. De complexiteit van de administratie zal door de digitalisering in de toekomst naar verwachting van enkele experts afnemen. Vrachtbrieven kunnen mogelijk digitaal worden afgetekend door middel van een scan. Chauffeurs zullen in staat moeten zijn om de digitale veranderingen onder de knie te krijgen. Al blijkt uit de introductie van de boordcomputer dat dit het merendeel van de chauffeurs zonder te veel problemen lukt.

2.5.2 Vervoers- en product-specifieke eisen

In de vorige sub-paragraaf is reeds aangegeven dat productkennis belangrijk is voor chauffeurs. Dat de werkprocessen en daaruit voortkomende benodigde kennis en vaardigheden verschillend kunnen zijn per type vervoer wordt geïllustreerd in onderstaande tabel.

Tabel 2.1 Vervoer specifieke werkprocessen en bijkomende kennis en vaardigheden

	Container vervoer	Distributie- en groupage vervoer	Tankvervoer	Geconditioneerd vervoer	Bijzonder vervoer
Werkprocessen (laden/lossen)	- Controleren aansluiting container op vrachtauto - Controleren zegel container	- Handmatig laden/ lossen met behulp van pompwagens, rolcontainers en sjouwen van kratten - Zekeren	- Koppelen slangen - Controleren op verdeling gewicht in auto - (Laten) reinigen tank	- Controleren en eventueel aanpassen temperatuur vrachtauto	- Goed zekeren door bijzondere omvang producten - Soms zelf laden/ lossen met een kraan
Kennis & vaardigheden	- Weinig extra vereisten	- Klantkennis vanwege de vele losadressen en specifieke wensen klanten	- ADR, zoals weten waar (niet) te parkeren - Weten welke vloeistoffen samen vervoerd kunnen worden	- Werken binnen een HACCP-plan (bijv. hygiëne-eisen)	- Veiligheid - VCA/ ADR - TCVT (voor laden met kraan)

Bron: Anonieme interviews

2.5.3 Soft skills

Klantvriendelijkheid en representativiteit zijn belangrijke beroepshoudingen. Om klantvriendelijk te kunnen opereren, moeten chauffeurs over communicatieve vaardigheden beschikken. De mate waarin chauffeurs daadwerkelijk in contact met klanten komen verschilt per bedrijf. Communicatieve vaardigheden zijn echter ook van belang in het contact met de planner of met andere chauffeurs binnen en buiten het bedrijf. Chauffeurs moeten al deze personen op de juiste manier aanspreken. Zo is de relatie met de planner enigszins diffuus doordat veelal niet duidelijk sprake is van een hiërarchische gezagsrelatie. In de praktijk betekent dit dat de uitvoering van (extra) ritten vaak in samenspraak met de planner gebeurt, waarbij sprake is van een zekere onderhandelingsituatie. Dit vraagt van beide partijen oog voor zowel de belangen van de ander en zichzelf.

Bij de complexiteit van het beroep is aangegeven dat het beroep stressvol is en in de loop van de tijd steeds stressvoller geworden is. Het is drukker op de weg geworden. Planners en klanten kunnen chauffeurs steeds nauwlettender in de gaten houden. Aankomsttijden zijn strakker opgesteld en chauffeurs moeten niet enkel op tijd leveren, maar ondertussen veilig en zuinig rijden, terwijl zij de rij- en rusttijden niet overtreden. De regelgeving is verder toegenomen en verschilt per land. Chauffeurs moeten al deze elementen beheersen. Dit alles maakt de werkdruk hoog en dat wordt door veel chauffeurs als stressvol ervaren. Met deze stress moeten zij kunnen omgaan.

2.5.4 Taalvaardigheid

De gewenste taalvaardigheid verschilt per bedrijf en de landen waar de bedrijven op rijden. Enkele bedrijven rijden namelijk niet buiten de Nederlandse landsgrenzen en dan is de kennis van een andere taal vaak onbelangrijk.

Op de internationale ritten heeft Engels absoluut aan belang gewonnen. Engels is de internationale standaardtaal in de transportsector. Een chauffeur kan zich in het buitenland meestal in het Engels redden, zelfs in landen die de naam hebben dat de inwoners niet of nauwelijks Engels spreken, zoals Frankrijk. Van

chauffeurs die internationale ritten rijden, wordt daarom op behoorlijk niveau in het Engels kunnen communiceren. Dat houdt in lezen, spreken en luisteren. Het schrijven van Engels wordt door de meeste bedrijven als minder belangrijk ervaren.

Een groot deel van de Nederlandse transportbedrijven rijden in Frans- of Duitstalige gebieden. Hoewel Engels hier meestal de standaard is, is het voor de chauffeurs handig dat zij in enige mate deze talen kunnen lezen, praten en luisteren. Dit hoeft niet verder te gaan dan het basale vakjargon. Luisteren en spreken bevordert de communicatie met klanten. Lezen is handig, omdat klanten aanvullende teksten bij de vrachtbrieven kunnen schrijven. De vrachtbrieven zelf zijn in verschillende talen opgesteld. Overige talen worden als minder belangrijk ervaren.

Naast de Nederlandse chauffeurs is er steeds vaker sprake van een groep niet-Nederlandse chauffeurs die bij Nederlandse bedrijven werkzaam zijn. Al zijn er nog steeds veel bedrijven die (vrijwel) uitsluitend met Nederlandstalige chauffeurs werken. De chauffeurs bij deze laatste groep bedrijven komen vaak direct in contact met (Nederlandse) klanten met wie zij moeten kunnen communiceren. Dit type bedrijven acht het daarom belangrijk dat hun chauffeurs Nederlands spreken, maar dit is zeker niet bij elk bedrijf het geval. Bedrijven die chauffeurs in dienst hebben met een niet-Nederlandse afkomst, stellen aan deze werknemers de eis dat zij moeiteloos in het Engels kunnen communiceren; lezen, spreken, luisteren. Enkele bedrijven accepteren ook Frans of Duits op hetzelfde niveau in plaats van Engels.

2.5.5 Noodzaak voor bijscholing

Chauffeurs moeten naast een geldig rijbewijs een verklaring van vakbekwaamheid kunnen aantonen om het vak te mogen uitoefenen. Dit doen zijn met de code 95. De code 95 is een pakket van cursussen die elke vijf jaar gevolgd moeten worden. Sommige cursussen worden door bedrijven verplicht gesteld, bijvoorbeeld een ADR voor chauffeurs die met gevaarlijke stoffen werken. Andere cursussen bieden chauffeurs de mogelijkheid zich verder te ontwikkelen binnen het beroep, zoals een BHV-cursus of een cursus om gaan met stress. De code 95 is verplicht. Een expert geeft aan dat de bedrijven niet zo enthousiast waren over de code 95. Ze zagen niet direct een meerwaarde. Inmiddels zien veel bedrijven de meerwaarde wel in en sporen de chauffeurs aan cursussen te volgen die hen of het bedrijf helpen verder te ontwikkelen.

“Bedrijven zien steeds meer het nut in van de verplichte bijscholing in de vorm van de code 95. Ze sturen de chauffeurs steeds minder vaak naar de cursussen die het goedkoopste zijn, maar juist naar cursussen die het bedrijf en de chauffeurs zelf daadwerkelijk verder kunnen helpen zich te ontwikkelen.”

Dezelfde expert meldt daarbij dat bedrijven buiten de verplichte code 95 niet tot nauwelijks bereid zijn om chauffeurs extra bij- of nascholing aan te bieden. De reden die de expert hiervoor noemt, is dat bedrijven tijdens tijden van crisis geen geld hebben en tijdens een hoogconjunctuur geen tijd. Een peiling in de arbeidsmarkttrapportage stelt dat vooral werknemers van de grote bedrijven niet-verplichte opleidingen volgen. Werkgevers geven verschillende redenen waarom werknemers geen extra opleidingen volgen. Werknemers zouden geen vraag hebben naar extra opleiding (53,3%)⁶ of bedrijven zien de meerwaarde niet (29,2%). Tijdsgebrek (9,6%) en geldgebrek (4,2%) spelen slechts in mindere mate een rol (van Zenderen, e.a., 2017). De stelling dat een groot deel van de bedrijven niet geïnteresseerd is in aanvullende bijscholing naast code 95 wordt bevestigd door het feit dat de gesprekpartners zelden andere bijscholingsmogelijkheden voor de chauffeurs benoemen naast deze code 95.

⁶ Overigens geeft in een peiling onder chauffeurs 41% aan dat ze weinig leermogelijkheden aangeboden krijgen (van Zenderen, e.a., 2017).

2.6 VERWANTE BEROEPEN EN LOOPBAANPERSPECTIEF

“Chauffeurs hebben diesel in hun bloed.”

Het komt in de regel zelden voor dat een chauffeur een ander beroep gaat uitoefenen, maar binnen het beroep zelf bestaat er een grote differentiatie. Het ene type vervoer is fysiek zwaarder dan het andere, of is gecompliceerder door de vele verschillende losadressen dan het andere. Mentorchauffeurs begeleiden nieuwelingen in het beroep en andere chauffeur blijven vooral in een uitvoerende rol werkzaam. Er bestaan grote bedrijven en kleine bedrijven met elk hun eigen mores. Bedrijven die veel internationale en nachtelijke ritten hebben en bedrijven die vooral overdag rijden, waardoor de chauffeur 's avonds thuis bij het gezin kan zijn. Tenslotte, kan een chauffeur voor zichzelf beginnen en is dan eigen baas, die zelf de werktijden en ritten bepaalt. Chauffeurs hebben vaak verschillende motieven om van vervoerstype of bedrijf te wisselen, maar fysieke omstandigheden of betere arbeidsvoorwaarden zijn regelmatig genoemd.

Het blijkt echter dat niet elke chauffeur tot het pensioen werkzaam als chauffeur blijft. Soms groeien chauffeurs door naar de functie van planner, al zijn de mogelijkheden hiervoor afhankelijk van hoe het bedrijf de plannersfunctie invult. Zie hiervoor de beschrijving van het beroep planner in het volgende hoofdstuk. De verhouding tussen het aantal planners en chauffeurs in de sector (ruwweg 1: 25) geeft ook de beperkingen in doorstroom aan. De mogelijkheid voor chauffeurs om door te groeien naar het plannersberoep is afhankelijk van de eigen kwaliteiten en zij zullen vaak een extra opleiding moeten volgen, maar dit kan ook in de vorm van *learning on the job* zijn.

“Chauffeurs die verder denken dan hun eigen auto en ritten hebben de mogelijkheid om planner te worden.”

Het valt op dat niet elke chauffeur die de stap naar planner gemaakt heeft als planner werkzaam blijft. Een klein aantal bedrijven geeft aan dat sommige voormalige chauffeurs het plannersberoep toch te gecompliceerd en te hectisch vinden en daarom besluiten weer het chauffeursberoep op te pakken. Een ander deel verlangt simpelweg terug naar het chauffeursberoep en gaat daarom terug de weg op.

In theorie zouden chauffeurs aan de slag kunnen gaan in een magazijn als magazijnmedewerker of als teamleider. Vele chauffeurs bezitten bijvoorbeeld een heftruckdiploma en hebben inzicht in logistieke processen. Toch is dit een carrièreswitch die slechts door enkelingen gemaakt wordt en vaak noodgedwongen door fysieke ongemakken. Chauffeurs zien het beroep van magazijnmedewerker vaak als een stap terug. Andersom komt vaker voor: een deel van de chauffeurs is als magazijnmedewerker begonnen. Magazijnmedewerkers worden vaak getrokken door het chauffeursberoep en besluiten daarom chauffeur te worden.

2.7 RECENTE EN TOEKOMSTIGE ONTWIKKELINGEN

2.7.1 Technologie en innovatie

Autonoom rijden

Een van de belangrijkste vraagstukken voor het chauffeursberoep is de impact van autonoom rijdende vrachtauto's. De belangrijkste vraag over de invoering van autonoom rijden is de termijn waarop dit zijn beslag zal krijgen. Hiervoor is duidelijk een discrepantie merkbaar tussen de literatuur en de interviews, waarbij de literatuur meer zelfrijdende vrachtauto binnen een kortere termijn verwacht. Enkele bronnen, bijvoorbeeld TNO⁷, verwachten dat in 2020 de eerste platoons op de weg zullen rijden. Uit een peiling uitgevoerd door Hays

⁷ <https://www.tno.nl/nl/aandachtsgebieden/mobiliteit-logistiek/roadmaps/mobiliteit/geautomatiseerd-en-cooperatief-rijden/automatisch-en-cooperatief-rijden/>

(2017) onder 350 betrokkenen in het werkveld blijkt dat ongeveer de helft van de respondenten (45%) denkt dat binnen nu en vijf jaar gedeeltelijk autonoom (vracht)vervoer een feit is. Anderzijds verwacht maar 20% dat menselijke chauffeurs in 2030 verdwenen zullen zijn op eenvoudige trajecten. De meeste gesprekspartners in de interviews zijn een stuk sceptischer en wijzen vooral op de gevaren van autonoom rijden, zoals bijvoorbeeld veiligheid en de mogelijkheid van het hacken van de vrachtauto's. Het merendeel van de gesprekspartners verwacht niet dat de komende vijftien jaar de zelfrijdende truck echt een impact gaat maken op het beroep. Enkelingen denken dat er een mogelijkheid bestaat dat zelfrijdende trucks op de lange termijn op bepaalde trajecten kunnen rijden.

Mochten zelfrijdende vrachtauto's daadwerkelijk gerealiseerd worden en het wettelijk kader zo zijn opgesteld dat de vrachtauto's daadwerkelijk de weg op mogen dan heeft dit gevolgen voor de competenties van de chauffeurs. Het Vlaamse Instituut voor de Logistiek, VIL (Floorizone, 2017)⁸ heeft geïnventariseerd welke taken uitgevoerd (en welke opleidingen gevolgd) zouden kunnen worden door de chauffeur van een zelfrijdende truck. Het gaat dan bijvoorbeeld om het aanvaarden van nieuwe transportopdrachten, registratie van praktische en commerciële informatie over laad- en losplaatsen en (andere) administratieve taken. Daarnaast kan de chauffeur de tijd gebruiken om (verplichte) bijscholing elektronisch te volgen. Bij de opleidingen gaat het onder andere om taalcursussen en opleidingen voor het verbeteren van computervaardigheden. Voor de uitvoering van administratieve taken door de chauffeur tijdens de ritten zijn mogelijk additionele competenties vereist of een versterking van deze competenties. Door de uitvoering van die taken tijdens de ritten kunnen in de visie van de auteurs van dit rapport tijd en kosten worden bespaard. Toekomstige verandering in de prijzen van zelfrijdende trucks (en de verandering in wetgeving benodigd voor daadwerkelijke inzet van zulke trucks) zal naar hun verwachting leiden tot een toename van zulke vrachtauto's en daarmee een verandering in de vereiste competenties van chauffeurs. Bijna alle werkgevers, die voor het merendeel sceptisch waren over de zelfrijdende vrachtauto's, kunnen zich niet vinden in de bevindingen van dit rapport van VIL. Op de vraag: welke taken een chauffeur in een zelfrijdende vrachtauto zou kunnen uitvoeren tijdens het rijden, wist bijna niemand een antwoord te formuleren. Enkelingen benoemden dat de chauffeur enkele administratieve taken zou kunnen uitvoeren, maar de hoeveelheid taken was in hun ogen minimaal. Eén respondent opperde dat de chauffeur zou kunnen slapen. Hierdoor zou het bereik van de vrachtauto sterk vergroot kunnen worden. Het merendeel zag echter weinig mogelijke taken.

Eén gesprekspartner was zeer stellig: *“Een chauffeur zou geen andere werkzaamheden kunnen uitvoeren in een zelfrijdende vrachtauto. Hij zou hoogstens filmpjes op Netflix kunnen kijken. Betaald krijgen om heel de dag filmpjes te kijken. Wie zou dat niet willen?”*

Naast de mogelijkheid van volledig autonome vrachtauto's wordt door verschillende instanties platooning onderzocht. Bij platooning zijn vrachtauto's elektronisch aan elkaar gekoppeld. De voorste bepaalt de snelheid en de overige trucks volgen automatisch op korte afstand. Het dicht op elkaar rijden creëert in potentie meer ruimte op de weg, bespaart brandstof en reduceert CO₂ uitstoot.

Net als bij de zelfrijdende trucks haalden vele gesprekspartners de veiligheidsrisico's aan. Ook vergt het besturen van een platoon extra van chauffeurs. Zij zijn niet langer verantwoordelijk voor één vrachtauto, maar voor een stroom van vrachtauto's. Een expert stelt dat slechts 5000-6000 van het huidige aantal chauffeurs hiertoe in staat zouden zijn. Bovendien wijst de expert en enkele gesprekspartners op de infrastructuur die in Nederland niet ingericht zou zijn voor platooning. Nederlandse snelwegen hebben veel uitritten, waardoor er nauwelijks plek is voor aaneengesloten rijden vrachtauto's. Daarnaast zijn niet alle bruggen geschikt om het

⁸ Zie ook het persbericht: <https://vil.be/wp-content/uploads/2017/04/170221-VIL-persbericht-Value-Added-Trucking-Van-truckchauffeur-tot-kantoorbediende.pdf>

gewicht van de grotere hoeveel vrachtauto's te dragen. Een andere gesprekspartner stelde voor om vrachtauto's met drie opleggers toe te laten op de Nederlandse snelwegen. In combinatie met een schonere brandstof zou dit minstens in dezelfde positieve effecten resulteren als een platoon.

Alternatieve brandstoffen

Steeds meer binnensteden proberen (vervuilende) dieselauto's te weren door het instellen van milieuzones en de verwachting is dat steden in de toekomst strengere regels zullen opstellen. Hierdoor stijgt de noodzaak voor bedrijven om op zoek te gaan naar alternatieve brandstoffen om de stedelijke ruimte te kunnen betreden. Enkele bedrijven en experts noemen waterstof en elektriciteit als schone mogelijkheden. De vraag die bij deze brandstoffen gesteld wordt, is of de techniek zich snel genoeg ontwikkelt. Bovendien moeten bedrijven zich nu al oriënteren op de eisen van de toekomst. Vrachtauto's waar zij nu in investeren, moeten tot tenminste 2025 meekunnen.

Bij elektrische vrachtauto's wordt op beperkingen in het bereik gewezen. De huidige techniek is nog niet toereikend om volledig elektrische auto's in gebruik te nemen. Bovendien moeten de faciliteiten aangepast worden om elektrisch rijden te kunnen realiseren. Hierbij moet gedacht worden aan oplaadpunten, ook in het buitenland. Daarnaast zullen chauffeurs getraind moeten worden om met deze vrachtauto's te rijden. Een expert haalt aan dat het bereik zeer sterk kan verschillen per chauffeur en dat een cursus hen kan helpen om de maximale rijafstand te vergroten. Tot de tijd dat de alternatieve brandstoffen echt rendabel genoeg zijn, kunnen tussenoplossingen gebruikt worden, bijvoorbeeld in de vorm van hybride vrachtauto's, die in de steden op elektriciteit overschakelen.

2.7.2 Internationale marktontwikkelingen

Als gevolg van de marktontwikkelingen neemt het aandeel van Nederlandse bedrijven in het lange internationale vervoer (ritten boven de 500 kilometer) af. Het vervoer over lange afstand is grotendeels in handen van bedrijven uit Midden en Oost Europa. Het Nederlandse (internationale) vervoer concentreert zich steeds meer op de nabijgelegen buitenlandse regio's (Noord en West Duitsland, België en Noord Frankrijk en het Verenigd Koninkrijk). In deze markten is de kwaliteit van het vervoer (tijdigheid, schadevrij, etc.) eveneens een belangrijke concurrentiefactor. Overigens sluit deze trend dan weer aan op de wensen van de (moderne) chauffeur, die ook waarde hecht aan zijn sociale leven en niet langdurig van huis weg wil zijn.

Het beroepsgoederenvervoer zal aan de bovenkant (grote volumes, e.d.) te maken houden met een steeds toenemende verbetering van de efficiency en beperkte groei (of mogelijk afname) van de werkgelegenheid. Verschuiving naar milieuvriendelijker modaliteiten (spoor, water, pijplijn, e.d.) zal hier ook aan bijdragen. Aan de onderkant (kleine vervoersopdrachten, fijnmazige distributie) wordt markt verloren aan de post-, koeriers- en besteldiensten).

2.7.3 Wet- en regelgeving

Er bestaan op Europees niveau uniforme regels met betrekking tot rij- en rusttijden. Hoewel de rij- en rusttijden op centraal zijn vastgesteld, bestaan er verschillen per land. In Frankrijk mogen chauffeurs met voertuigen zwaarder dan 7,5 ton bijvoorbeeld niet op zondag rijden. Een groot deel van de gesprekspartners geeft aan dat regelgeving over rij- en rusttijden enerzijds de veiligheid heeft bevorderd, maar dat anderzijds de charme van het beroep verloren is gegaan.

“Vroeger zag je veel cowboys op de weg. Er was nauwelijks sprake van controle op de chauffeurs, maar de vrijheid maakte het beroep juist zo aantrekkelijk.”

Vooraf de strikte controle op de rij- en rusttijden ervaren de chauffeurs als vervelend. In situaties dat chauffeurs bijna bij de klant of thuis zijn, moeten ze verplicht pauzeren, waardoor ze later aankomen. Door de

invoering van de digitale tachograaf is de controle strikter en kunnen controleurs over een langere periode het rijgedrag terugkijken. Technische innovaties helpen controleurs in de toekomst om de controles nog verder aan te scherpen. Hierdoor verdwijnt een deel van de vrijheid van zelfstandig handelen voor de chauffeurs. Tegelijkertijd neemt de werkstress toe, mede omdat de chauffeurs heel de dag door aan het rekenen zijn of ze hun planning gaan halen. Chauffeurs moeten zich bewust zijn dat de beperkte handelingsvrijheid bij het beroep hoort. Een deel van de gesprekspartners geeft aan dat de oudere generatie hier moeite mee heeft en benoemt het als reden waardoor de instroom van jongere werknemers is afgenomen. Het beroep is minder aantrekkelijk geworden.

Wet- en regelgeving heeft ook betrekking op de producten die chauffeurs vervoeren. Een deel heeft te maken met de veiligheid. Zo mag een chauffeur die gevaarlijke stoffen vervoert niet zomaar overal stoppen, omdat de stoffen de omgeving in gevaar kunnen brengen. De tendens is dat veiligheid een belangrijker thema is geworden binnen de logistiek. De verwachting is daarom dat chauffeurs zich aan strengere normen moeten houden.

Een ander onderdeel van wet- en regelgeving met betrekking tot de producten heeft te maken met verzekeringskwesties. Schade aan producten kan op de verzekering verhaald worden. Het moet daarbij duidelijk zijn wie de schade gemaakt heeft. Dit is vooral een issue bij het laden en lossen. Bij sommige bedrijven zijn de chauffeurs verplicht zelf te laden of lossen of om juist niet te laden of te lossen. Mocht er tijdens de overdracht van producten tussen twee bedrijven schade ontstaan dan is het belangrijk om te weten op wie de schade verhaald kan worden. Dit vraagstuk is nog belangrijker indien producten over landsgrenzen vervoerd zijn. Verzekeraars willen nu en in de toekomst steeds duidelijker onder ogen hebben of zij de schade moeten vergoeden en stellen daarom hogere eisen. Chauffeurs moeten kennis hebben van dergelijke eisen. De regels kunnen gecompliceerder worden, maar chauffeurs kunnen wel ondersteund worden met hulpmiddelen die de schadeafhandeling vereenvoudigen. Zo bestaan er digitale schadeformulieren.

2.7.4 Opleidingsniveau chauffeur

Hoewel het opleidingsniveau geen centraal thema was in de gesprekspuntenlijst, werd het onderwerp door enkele gesprekspartners aangehaald. De opvattingen over het vereiste opleidingsniveau liepen uiteen, omdat de opvattingen over het opleidingsniveau implicaties kunnen hebben voor het toekomstige BCP komt het thema hier aan bod.

De vrijheid van zelfstandig handelen is door de strikte controle op de rij- en rusttijden afgenomen. Bovendien werken de chauffeurs met vast omschreven opdrachten. De controle van de planners op de uitvoering van de opdrachten kan door allerlei technische hulpmiddelen hoog zijn.

Een expert geeft daarom aan: *“Het vak van vrachtautochauffeur is door de ontwikkelingen met name interessant voor mensen met een Mbo-2 achtergrond die van structuur en duidelijk afgebakende opdrachten houden. Mensen met een hoger opleidingsniveau hebben in de regel meer behoefte aan een grotere mate van zelfstandigheid.”*

Deze mening wordt echter niet door iedereen gedeeld. Twee geïnterviewde werkgevers zijn van mening dat het beroep opgeschaald zou moeten worden naar een Mbo-3 of zelfs Mbo-4 niveau. De reden die hiervoor wordt aangehaald is dat de nieuwe generatie chauffeurs andere behoeftes hebben dan de generaties voor hen. Jonge chauffeurs willen van te voren weten waar ze aan toe zijn en hun persoonlijke leven indelen. Het werk vervult eerder een secundaire rol in het leven van deze mensen. Om dit te verwezenlijken hebben ze een proactieve houding nodig. Ze zullen daarom meer de behoefte hebben om zelf hun ritten in te plannen en zelf te controleren of ze de planning kunnen verwezenlijken. Hierdoor kunnen ze aan het leven naast het werk

voldoende aandacht besteden. Deze verandering maakt het beroep aantrekkelijk voor instromers, die, volgens de respondenten, wel op hoger niveau moeten acteren.

De respondent geeft echter tegelijkertijd aan dat de vraag bestaat of deze mensen geïnteresseerd zijn in een beroep als vrachtautochauffeurs. Zelfs als zij meer mogelijkheden hebben om de ritten zo in te delen dat aan hun wensen voldaan worden, dan veranderen de werkprocessen verder niet. De vraag bestaat of deze mensen geïnteresseerd zijn om de bijbehorende werkzaamheden uit te voeren tegen de vergoeding die voor de uitvoering van het beroep zouden ontvangen.

2.8 CONCLUSIE

In deze slotparagraaf geven we de belangrijkste conclusies in de vorm van een vergelijking van een vergelijking met het beroepscompetentieprofiel chauffeur goederenvervoer uit 2004. De meest in het oog springende punten die veranderd zijn, worden uitgelicht.

Het eerste wat opvalt is dat de soorten werkprocessen in de loop van de tijd niet heel ingrijpend veranderd zijn. In 2004 waren de kerntaken: vervoeren van lading, laden/lossen, uitvoeren van onderhoud en het afhandelen van vervoersdocumenten. Deze punten worden nog altijd als de cruciale werkprocessen gezien. De belangrijkste verandering binnen deze werkprocessen is de toename van digitale apparatuur.

De grootste veranderingen ten opzichte van het oude BCP zijn waar te nemen in de dilemma's waar de chauffeur mee te maken krijgt. De controle, op bijvoorbeeld rij- en rusttijden, en de monitoring, op bijvoorbeeld zuinig rijden, zijn sterk toegenomen. Hierdoor moet een chauffeur niet langer enkel een afweging maken tussen snelheid en veiligheid en milieu, maar ook rekening houden met zowel toegenomen monitoring vanuit het eigen bedrijf als controles vanuit instanties. Snelheid betreft zowel de snelheid waarmee de chauffeur over de weg rijdt, maar ook over de bereidheid om door te rijden om snel bij een klant te zijn. Met dat laatste kan een chauffeur rij- en rusttijden overtreden en het risico lopen op boetes. Bij dit dilemma moet de chauffeur sterk rekening houden met het klantenbelang. Klanten stellen hogere eisen, bijvoorbeeld dat een chauffeur in een slottijd moet arriveren, en kunnen door middel van track- and trace systemen chauffeurs volgen. De chauffeur moet een afweging maken tussen snelheid, zoals dat hiervoor is omschreven, en eventuele ontevreden klanten. Klantvriendelijk was één van de centrale waarden in 2004 en lijkt nog belangrijker geworden te zijn. De afweging tussen klantenbelang en snelheid verhoogt de werkstress. Dit maakt het werk veeleisender.

Een ander punt van toegenomen complexiteit ten opzichte van het oude BCP is het rijden in steden. De internationale marktontwikkelingen zorgen ervoor dat Nederlandse chauffeurs minder internationale ritten rijden. Binnenlandse ritten vinden vaker in een stedelijke ruimte plaats, wat aanzienlijk complexer is dan het rijden op internationale snelwegen. Bovendien is de kans groot dat chauffeurs in de toekomst meer binnenlandse ritten willen rijden, want op die manier kunnen ze het chauffeursberoep eenvoudiger combineren met een sociaal leven. De behoeftes van chauffeurs zijn namelijk veranderd en zij willen dat hen meer de mogelijkheid geboden wordt om naast het werk een sociaal leven op te bouwen. Indien plansystemen zich aanpassen dat chauffeurs meer invloed kunnen uitoefenen op de planning, kan dit ook bereikt worden.

Een laatste veranderingspunt met de oude BCP is het loopbaanperspectief, want daarin werd gesteld dat voor chauffeurs de mogelijkheid bestond om als warehouse teamleider of als planner hun loopbaan voort te zetten. Het blijkt echter dat zulke stappen minder vaak gemaakt worden. Bij geen enkel bedrijf werd gesteld dat chauffeurs warehouse teamleider zouden worden, tenzij uit pure noodzaak. De stap naar planner is nog mogelijk voor chauffeurs, maar deze stap is bij lang niet elk bedrijf te nemen vanwege de toegenomen complexiteit van het plannersberoep. Chauffeurs blijven in regel binnen de beroepsgroep werkzaam. In de

huidige krappe arbeidsmarkt hebben chauffeurs goede mogelijkheden voor een overstap naar een ander bedrijf of ander vervoerstype.



PLANNER

3 PLANNER

3.1 INLEIDING

Dit hoofdstuk beschrijft de informatie die in het onderzoek is verzameld over de functie planner. Analoog aan het vorige hoofdstuk wordt deze beschreven aan de hand van een structuur die sterk overeenkomt met het BCP. In paragraaf 3.2 wordt de huidige beroepscontext beschreven, dat wil zeggen de positie van de planner in het bedrijf, de opleidingsachtergrond, relevante arbeidsmarktaspecten en de rol van technologie in de functie. Daarna komt in paragraaf 3.3 de beroepsinhoud aan de orde, met aandacht voor zaken als wettelijke en andere beroepsvereisten, werkomstandigheden en beroepshouding. Vervolgens worden in paragraaf 3.4 de werkprocessen van de planner besproken en aansluitend in paragraaf 3.5 de benodigde kennis, vaardigheden en competenties. Paragraaf 3.6 bespreekt het loopbaanperspectief van de planner en verwante beroepen. In paragraaf 3.7 worden de belangrijkste gevolgen van recente en verwachte ontwikkelingen in de (brede) omgeving voor het beroep planner op een rij gezet. Het hoofdstuk wordt besloten met de conclusies over de punten waarop het beroep planner verschilt van de BCP die in 2004 is opgesteld.

3.2 HUIDIGE CONTEXT BEROEP

3.2.1 Positie binnen het bedrijf

De planner – of eigenlijk de planning – is de spil van het transportbedrijf. De planning vertaalt de met klanten overeen gekomen transportopdrachten in bedrijfsactiviteiten (vervoer en/of op- en overslag). De planning is er op gericht om beschikbaar materieel en menskracht zo optimaal mogelijk te benutten, om zodoende de laagst mogelijke kosten te realiseren (inclusief reductie van de kans op schade en (verkeer)boetes) en de hoogst mogelijke opbrengsten te genereren. Concreet gaat het om het maximaliseren van de bezettingsgraad van materieel en mensen, rekening houdend met de wensen van klanten, de beschikbare capaciteit aan materiaal en mensen en alle relevante omgevingsfactoren (verkeersdrukte, aard lading, wet- en regelgeving, e.d. en persoonlijke en sociale omstandigheden van chauffeurs).

De planning werkt (tamelijk) zelfstandig in opdracht van de bedrijfsleiding en legt met wisselende regelmaat verantwoording af aan de bedrijfsleiding. Afhankelijk van het type bedrijf en het type transport vindt deze verantwoording vrijwel continu, dagelijks of periodiek plaats. Grosso modo is er sprake van intensief overleg tussen bedrijfsleiding en planning.

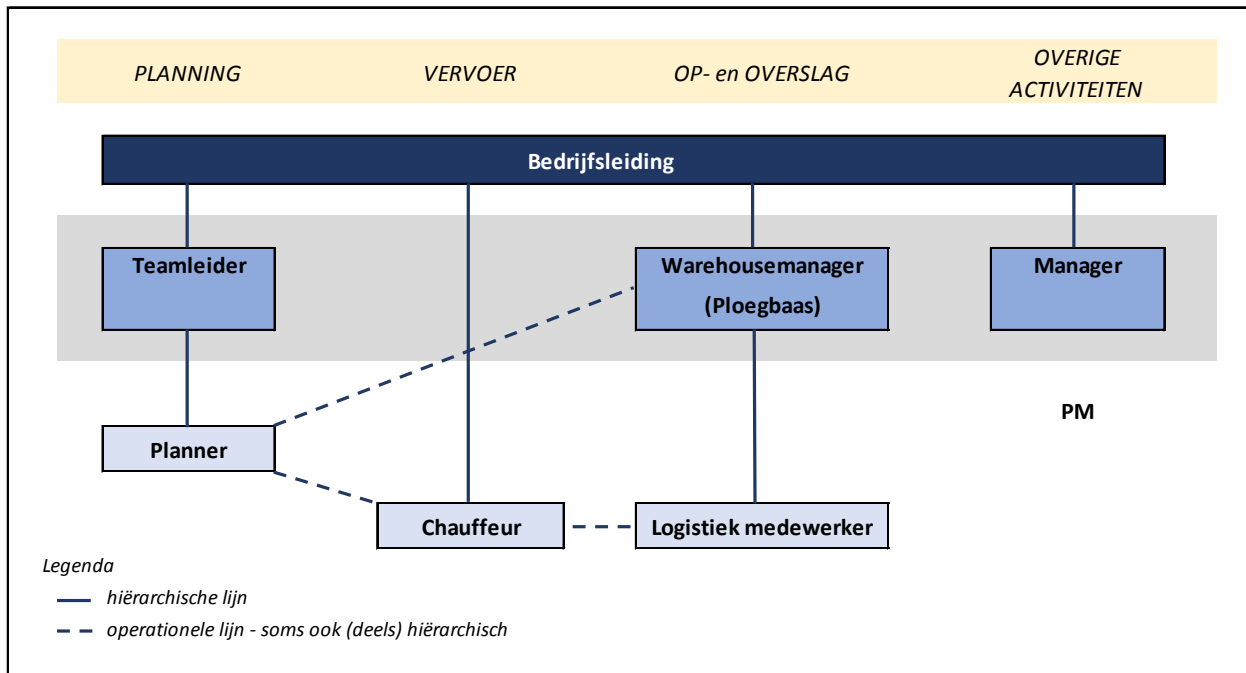
Zuivere versus gecombineerde functies

In de praktijk is planner in veel gevallen een zuivere functie, in de zin dat hij of zij vrijwel uitsluitend met planning en de direct bijbehorende (kern)taken bezig is. In de praktijk geeft een planner functioneel en soms expliciet hiërarchisch leiding aan chauffeurs en is de planner ook verantwoordelijk voor HR aspecten, zoals ziektemelding, verlofdagen, bespreking persoonlijke of sociale problemen van de chauffeur en/of jaarlijkse functioneringsgesprekken. Veelal is deze laatste rol echter beperkt. Zo komt de laatste rol (functioneringsgesprekken door planner) maar in een enkel bedrijf voor.

De specifieke invulling van de plannersfunctie is ook afhankelijk van de bedrijfsomvang. In grote bedrijven is er meestal een afdeling planning, waar verschillende planners en assistent planners werkzaam zijn. In die gevallen worden taken verdeeld over de werkzame mensen. Deze verdeling kan zijn op basis van taakspecialisatie (bijvoorbeeld klantcontacten als aparte taak) of taakverdeling op basis van producten,

klanten of chauffeurs (afdelingsstructuur), of een combinatie van beiden. In kleinere bedrijven is veelal sprake van een brede functie, zoals in het begin van de paragraaf geschetst.

Figuur 3.1 Positie planner in het vervoersbedrijf



De precieze inhoud van de functie planner verschilt verder in enige mate per type vervoer en/of de klantenpopulatie en het type vervoerscontracten. Het maakt verschil of rittenplanning plaats vindt in het kader van grote contracten met een (beperkt) aantal klanten (bijvoorbeeld bij bouwmaterialen, of gespecialiseerd vervoer), of dat de planning mede plaatsvindt (of moet plaats vinden) op basis van acquisitie van afzonderlijke vervoersopdrachten voor retourritten (zoals in het groenten, bloemen en plantenvervoer), of incidentele lege retourritten (zoals in het containervervoer).

3.2.2 Arbeidsmarktsituatie

De planner is op dit moment een functie op middelbaar niveau (mbo 3/4). Een meerderheid van de thans werkzame planners is doorgestroomd vanuit de functie chauffeur, maar (zij-)instroom vanuit andere sectoren en beroepen komt in recente jaren steeds vaker voor, alsmede instroom van jongeren vanuit specifieke opleidingen. In de interviews is zij-instroom vanuit de detailhandel, de horeca en de zorg genoemd en dan meer in het bijzonder vanuit functies waarin (personeel)planning van belang was.

Het betreft een functie waarvoor de benodigde kennis en vaardigheden tot nu toe voor een belangrijk deel via werkervaring ("learning on the job") wordt verkregen. Het overgrote deel van de bedrijven leidt planners daarom voor een groot deel zelf op voor wat betreft de specifieke karakteristieken van het type vervoer, zoals aard en omvang van de lading, veiligheidseisen, venstertijden, e.d.. Dit hangt voor een belangrijk deel ook samen met het feit dat veel specifieke omstandigheden (klanten, type vervoer, etc.) van grote betekenis zijn voor de (kwaliteit van de) planning.

3.2.3 Technologie

Het overgrote deel van de planners wordt in het werk ondersteund door specifieke (planning)software. Toch kent het beroep in de huidige praktijk nog een hoge mate van handmatig werk, in de vorm van het bijstellen

van en het preciseren van de eerste (concept)planning en de uit te voeren ritten. De in gebruik zijnde programmatuur wordt vooral benut voor het automatisch invoeren van vervoersopdrachten en het opleveren van een eerste planning (voor de dag of dagen erna), of de mogelijkheden te toetsen dat de planning aan allerlei randvoorwaarden voldoet (bijvoorbeeld geen dubbele inzet van wagens of chauffeurs, of auto die een lading niet aankan). Deze vorm van planning wordt ook wel aangeduid als tactische planning.

Op basis van dagelijkse of operationele planning wordt deze eerste (concept) planning continu bijgesteld op basis van de informatie die van de chauffeurs wordt verkregen. Daarnaast worden in veel bedrijven ook nog op ruime schaal additionele vervoersopdrachten handmatig ingevoerd in het planningsysteem. Deze klus wordt in de praktijk veelal uitgevoerd door een assistent(e).

De verwachting van experts is dat betere programmatuur geleidelijk aan zal worden geïntroduceerd, waarmee het handwerk (handmatige aanpassing) steeds minder nodig zal zijn. Het tempo van introductie van nieuwe planning software wordt mede afgeremd door de kosten (van aanschaf, gebruik (licentie) en leren omgaan met de nieuwe software) en een zeker conservatisme (vasthouden aan traditionele werkwijze). Het grove beeld dat we hebben verkregen via de interviews bij bedrijven bevestigt het beeld van de experts. Het gebruik van specifieke software loopt uiteen van basaal en ondersteunend gebruik tot vergaande planning op basis van programmatuur. Ook in de bedrijven wordt verwacht dat het belang van de planningssoftware zal toenemen.

3.3 BEROEPSSTANDAARD

3.3.1 Wettelijke en branchevereisten

De functie planner als zodanig wordt alleen beïnvloed door de Arbowet (veilige en hygiënische werkomgeving). Er zijn geen wettelijke beroepsvereisten en ook vanuit de branche worden geen eisen aan de beroepsuitoefenaar gesteld.

In de praktijk dient de planner echter over gedetailleerde kennis beschikken van wet- en regelgeving op het gebied van vervoer, waaronder het Europese rij- en rusttijdenbesluit (in verband met de beschikbaarheid van chauffeurs) en eisen ten aanzien van belading en belasting van transportmiddelen, zoals in het tanktransport, waar bepaalde combinaties niet samen vervoerd mogen worden, of in het speciale vervoer (lastverdeling, vastsjorren, lading beschermen, e.d.).

Verder is gedetailleerde kennis nodig van ophaal- en aflevertijden (slottijden) bij (individuele) klanten en bijvoorbeeld topografische kennis en kennis van de infrastructuur (wegennet, rustplaatsen, etc.), maar dat is niet vanuit wet- en regelgeving. Regelmatig is ook kennis van specifieke laad- en losomstandigheden bij klanten van betekenis (wel of niet toegankelijk voor combinatie of oplegger, e.d.).

3.3.2 Werkomgeving en verzwarende werkomstandigheden

Planners werken in een kantooromgeving. Daarbij beschikt deze over diverse hulpmiddelen, zoals (meerdere) computerschermen en telefoons die soms simultaan benut worden. De planner benut deze om de voortgang te monitoren, en voor diverse (digitale en telefonische) contacten met meerdere partijen (chauffeurs, opdrachtgevers, collega's). Hierbij dient veel geschakeld te worden, waarbij beslissingen genomen en oplossingen geboden moeten worden.

Vervoer is een zeer competitieve markt en de marges staan sterk onder druk. De efficiëntie van de planning is daarmee sterk bepalend voor het bedrijfsresultaat. Dit verhoogt de druk (stress) die op de functie planner rust. Zoals eerder gememoreerd zijn er niettemin duidelijke verschillen tussen type vervoer en bedrijven. Diverse vervoersbedrijven werken op basis van langdurige contracten met opdrachtgevers en/of een redelijk voorspelbare vervoersvraag, waardoor de druk op de planning wat minder groot is. In andere gevallen, zoals

in het containervervoer (maar ook in de distributie) is er in hoge mate ook sprake van korte termijn opdrachten (op afroep, oproep) en vooral in die deelmarkten staan de vervoersmarges onder druk en is het beroep planner extra stressvol.⁹ Bij diverse geïnterviewde bedrijven wordt er op gewezen dat planners ook lange werkdagen maken. Of zoals een respondent opmerkt: *bij het beroep past geen “9 tot 5 mentaliteit”*.

3.3.3 Beroepshouding

De planningen worden uitgevoerd door chauffeurs. In de operationele lijn stuurt de planner de chauffeurs in ieder geval functioneel aan, maar de planner staat, uitgaande van de onderzochte cases in de hiërarchische lijn meestal niet boven de chauffeur. De uitvoering van de ritten gebeurt daarom in zekere mate in overleg. Hierdoor ontstaat er een spanningsveld, waarin de planner de chauffeur bijvoorbeeld moet overtuigen een (extra) rit uit te voeren en chauffeurs een betrekkelijke machtspositie hebben. Een goede relatie tussen beide partijen verbetert de samenwerking. Communicatieve en sociale vaardigheden zijn daarom gewenst voor planners. Het spanningsveld is echter sinds enkele jaren vergroot. Communicatie tussen beide partijen vindt steeds vaker plaats via de boordcomputer, terwijl sociale contacten belangrijk zijn in dit spanningsveld. Bovendien stelt de jongere generatie chauffeurs andere eisen dan hun voorgangers. Ze hebben bijvoorbeeld de wens 's avonds thuis te kunnen zijn bij hun gezin, waardoor ze minder bereid zijn een extra rit te doen.

Planners krijgen constante informatiestromen binnen. Chauffeurs kunnen tegelijkertijd contact opnemen met de planner bij calamiteiten, waardoor de planning aangepast dient te worden. Planners staan vaak in contact met andere planners, die informatie willen achterhalen of kunnen verschaffen. Planners moeten daarom snel kunnen schakelen en goed prioriteiten kunnen bepalen. Om niet constant achter de feiten aan te lopen, wordt een proactieve houding verwacht, zodat planners vooraf op eventuele knelpunten kunnen inspelen. Dat kan in de vorm van het aanpassen van de planning aan voorziene piekmomenten, maar gedurende de assisterende planwerkzaamheden overdag door bijvoorbeeld in te spelen op files.

Bij het maken van de planning maakt een planner constant keuzes. Planners worden geacht zo resultaatgericht mogelijk te werken en een optimale planning op te stellen, waarbij de lege kilometers worden vermeden. De optimale planning gaat verder dan een zo economisch mogelijke planning. De meeste bedrijven hebben verschillende eenheden en een uiteenlopend chauffeursbestand, die allemaal andere kwaliteiten hebben. Zo kan de ene chauffeur door een stedelijke ruimte manoeuvreren en de ander niet. Een volgende heeft een meer sociale vaardigheden en is daarom geschikt om naar klanten te sturen, waarbij persoonlijk contact belangrijk is. Uitzendkrachten zijn flexibel, maar duurder. Enz. Met al deze aspecten moet een planner rekening houden om een optimale planning te kunnen realiseren.

3.3.4 Rol, verantwoordelijkheid en zelfstandigheid

De rol van de planner is meerledig. Enerzijds heeft de planner een uitvoerende rol. De planner zorgt dat de met opdrachtgevers overeengekomen ritten in een planning worden omgezet. Daarin ligt de uitvoerende rol. Anderzijds stuurt de planner chauffeurs functioneel aan in hun operationele taken. Chauffeurs voeren de planning uit en de planner stuurt hen aan, maar omdat overleg over de uitvoering van ritten mogelijk is, zou dit ook als adviserend of coachend/ begeleidend omschreven kunnen worden. De combinatie van het opstellen van de planning en er voor zorgen dat deze adequaat wordt uitgevoerd, is de kernverantwoordelijkheid van de planner. Aangezien planners bij de meeste bedrijven bedrijfsinformatie aan directie of mensen in hogere management functies aanleveren, voeren zij ook een controlerende en ondersteunende rol uit. Vanuit de informatie die de planners verzameld hebben, al dan niet via softwaresystemen, kan bijvoorbeeld de directie conclusies trekken over onder andere het functioneren van

⁹ We tekenen aan dat niet alle deelmarkten in dit onderzoek zijn meegenomen.

chauffeurs. Planners hebben dus verschillende rollen en mede daaruit ontstaan de dilemma's die in de vorige sub-paragraaf beschreven zijn.

De zelfstandigheid van planners is hoog te noemen. In principe voeren ze hun taken zelfstandig uit en hoeven gedurende de dag geen rekenschap af te leggen over hun handelen. In de situatie wanneer planners in teams opereren, assisteren zij elkaar om als team zelfstandig te opereren. Ondanks dat de zelfstandigheid hoog te noemen is, hebben planners op regelmatige basis overlegmomenten met mensen hoger in de lijn dan zij. Deze mensen spreken de planners aan op verbeterpunten.

3.3.5 Complexiteit

Gemiddeld gesproken is de functie planner een complexe functie, doordat:

- a) In de planning met veel specifieke omstandigheden rekening moet worden gehouden;
- b) In het dagelijkse werk meerdere ritten tegelijkertijd moeten worden gemonitord en contact moet worden onderhouden met verschillende klanten;
- c) Gedurende het dagelijkse werk er veel contact is met (verschillende) chauffeurs en klanten en tegelijkertijd in veel verschillende situaties, waarbij in overleg met betrokkenen in veel gevallen snel moet worden gezocht naar oplossingen. Regelmatig is hierbij sprake van contacten met chauffeurs en klanten die (ook) onder tijdsdruk moeten werken, waardoor er een hoog risico is op conflicten, en in ieder geval sprake is van een zekere spanning.
- d) Bij het maken van afwegingen en oplossingen tevens rekening moet worden gehouden met het bedrijfsbelang (bezettingsgraad, rendement) en er dus ook direct of indirect een zekere druk bestaat vanuit de bedrijfsleiding of management. Deze proberen overigens in veel gevallen juist te vermijden dat deze druk de dagelijkse planning te veel beïnvloedt.

3.4 WERKPROCESSEN

3.4.1 Zwaartepunt functie

Het zwaartepunt van de functie is het optimaal plannen van de (vervoer)activiteiten van het bedrijf. Optimaal wil zeggen, zo efficiënt (lage kosten) en effectief (hoge bezettingsgraad) mogelijk. In de praktijk betekent dit: het verzamelen en invoeren van gegevens om een planning te kunnen maken. Dit gebeurt deels geautomatiseerd. Zulke gegevens zijn bijvoorbeeld; klantgegevens, aflevergegevens, beschikbaarheid van transportmiddelen en chauffeurs en bijzonderheden rondom ritten. Nadat deze gegevens zijn ingevoerd koppelt de planner klanten, ritten, vrachten en chauffeurs. Uiteindelijk communiceert hij de planning richting chauffeurs, klanten en interne betrokkenen, zoals administratie of warehouse. Bij grotere bedrijven kunnen deze taken verdeeld zijn over verschillende planners.

3.4.2 Werkprocessen - taken

De planner heeft in zijn dagelijkse routine te maken met drie (soms vier of vijf, als er ook warehousing en andere VAL in het bedrijf worden uitgevoerd) elkaar overlappende en wederzijds beïnvloedende processen

1. Contact met de klanten ("Customer Service")
2. Planning van ritten
3. Begeleiding van transporten/ritten/chauffeurs
4. Informeren/afstemmen interne warehousing

Het laatste proces is alleen van belang voor zover er interne warehousediensten zijn.

Daarnaast zijn er ondersteunende processen:

5. Verzorgen administratie (voor klant, chauffeur, intern (facturering))
6. Opleveren management informatie (over vervoersprestatie, bezettingsgraad, etc.)

Deze opsomming komt vrijwel overeen met de bestaande Beroepscompetentieprofiel Planner Wegtransport, dat vijf kerntaken onderscheidt: (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.

3.4.3 Verschuivingen

Op basis van de interviews constateren we enkele ontwikkelingen die van belang zijn bij de uitwerking van de nieuwe BCP. Het betreft de volgende elementen:

- a. Verruiming van “Transportopdrachten aannemen” tot “Contacten met klanten (Customer Service)”;
- b. Het leiding geven (aan assistent planners en chauffeurs);
- c. De mate waarin de administratieve taken moeten worden verbijzonderd;
- d. Een onderscheid van “fasen” binnen de taak planning.

3.4.4 Ad a. Customer Service

Een belangrijke trend is dat klanten (opdrachtgevers transport) steeds stringenter eisen stellen aan de geleverde diensten, qua tijd, kwaliteit en kosten. Ook is er in toenemende mate sprake van “last minute” vraag en minder regelmaat in de vraag. Dit geldt zowel voor bijvoorbeeld de containermarkt (met korte termijn opdrachten, op oproep/afroep) als markten waar (lange) termijn contracten zijn gesloten tussen opdrachtgever en vervoerder (bijvoorbeeld in de distributie, bouwmaterialen, tanktransport, e.d.).

Dientengevolge is er een steeds intensiever contact met de klant nodig, om (a) tijdig geïnformeerd te zijn over mogelijke transportopdrachten, dan wel afwijkingen in (geregelde) transportovereenkomsten en (b) het feitelijke verloop van de transportopdracht als zodanig. Om die reden is in diverse transportbedrijven de functie “Customer Service” toegewezen aan aparte functionarissen, die min of meer in opdracht van en/of samenwerking met de planner zorgdragen voor het contact met de klanten. Er is dan sprake van taakafsplitting en reductie van het aantal (kern?)taken van de planner.

3.4.5 Ad b. Leiding geven

Voor wat betreft de aansturing van assistent planners is er geen verandering opgetreden in het beroep. De planner geeft direct leiding aan assistent planners.

Afgaande op de visie van experts lijkt de relatie met de chauffeur echter wel te veranderen en te verschuiven van een functionele en/of hiërarchische (leidinggevende) rol naar een samenwerkingsrelatie met de chauffeur en een adviserende, faciliterende en coachende rol van de planner richting chauffeur. Deze trend is overigens al enige tijd gaande. In de onderzochte bedrijven komt zowel de traditionele, als de moderne situatie voor. Zoals in een van de gesprekken werd aangegeven, zorgt de planner dat de chauffeur voldoende geïnformeerd is over alle aspecten van de rit, inclusief specifieke aspecten rond route, klant en ophaal- en afleveradres, zodat de chauffeur voor zo min mogelijk verrassingen komt te staan en zich kan concentreren op zijn hoofdtaak (veilig ophalen, vervoeren en afleveren van goederen).

Deze trend wordt versterkt doordat vervoersbedrijven ook in toenemende mate charters inschakelen. Met deze externe bedrijven bestaat er per definitie geen gezag relatie, waardoor er ook niet van leiding geven sprake kan zijn, omdat het ingeschakelde bedrijf verantwoordelijk is voor een veilige en tijdige levering.

Daar komt bij dat de (interne) chauffeur uiteindelijk verantwoording aflegt aan de bedrijfsleiding (of staf). Ook functioneringsgesprekken met chauffeurs worden veelal niet door de planner, maar door de bedrijfsleiding (of staf) gehouden, die ook in geval van conflicten (tussen planner en chauffeur) moet bemiddelen.

Deze verandering hangt samen met de invloed van de wensen (vaak eisen) van de klant en de invloed van de omstandigheden (verkeersdrukte, infrastructuur) en wet- en regelgeving (in het bijzonder rij- en rusttijden). Deze omstandigheden beïnvloeden zowel de handelingsvrijheid van de chauffeur, als de handelingsvrijheid van de planner. Het wordt daarmee steeds belangrijker om heldere afspraken te maken over taakverdeling en verantwoordelijkheden, met verantwoordelijkheden voor beide partijen.

In de oude situatie kon de chauffeur als het ware “leunen” op de planner en “rustig” op de volgende opdracht wachten. In moderne verhoudingen wordt verwacht dat de chauffeur zelf medeverantwoordelijk is voor zijn eigen bezetting. Volgens experts is er al sprake van een verschuiving, waarbij de chauffeur meer initiatief neemt (moet nemen) in de planning. Bijvoorbeeld in post- en koeriersdiensten zijn er bedrijven waar de chauffeurs zelf verantwoordelijk zijn voor ritten- en routeplanning. Maar ook wordt gerefereerd aan situaties waarin de beschikbare vervoersvraag (vervoersopdrachten) online (bedrijfsintern, soms extern) beschikbaar is en verwacht wordt dat de chauffeur dan bijtijds aangeeft (intekent) welke opdracht hij na afronding van zijn lopende opdracht wil oppakken. Dit kan bijvoorbeeld een werkbare oplossing zijn in stedelijke omgeving, waar er een grote kans bestaat op verstoring en oponthoud (ongeval, files, e.d.).

Toch blijft de verhouding tussen planner en chauffeur enigszins ambigu en dat verklaart mogelijk mede dat in veel gevallen er een zekere spanning in de relatie tussen planner en chauffeur bestaat.

3.4.6 Ad c. Administratieve taken

In samenhang met de veranderende rollen, is het ook nodig om de verschillende ondersteunende administratieve zaken te splitsen, in drie administratieve trajecten:

- De klant gebonden administratie: transportopdracht en facturering
- De transport gebonden administratie: vrachtbrief, e.d.
- Het opleveren van management informatie. Dit laatste volgt overigens over het algemeen direct uit de in gebruik zijnde planning software.

Het laatste punt suggereert een min of meer passieve taak voor de planner, namelijk het informeren van het management over de vervoersprestaties. Volgens de experts, maar ook in enkele van de onderzochte bedrijven wordt van de planner echter steeds meer verwacht dat deze ook een adequate analyse maakt van deze prestaties, inclusief de rol die de planningssoftware hierbij speelt (“staan de parameters van het planningsmodel goed?”) en op basis van deze data-analyse de planning optimaliseert. Daarmee wordt het management van de planning en de planningsystematiek steeds meer een onderdeel van de plannersfunctie en ontstaat er min of meer een ‘nieuwe’ functie (planner 2.0), die veel meer het karakter van een leidinggevende, dan uitvoerende functie heeft. Deze invulling van de plannersrol gaat verder dan het ordelijk plannen van vervoersopdrachten. Bijstelling van parameters en planning, optimaliseren van de bezettingsgraad (of meer algemeen het rendement van het bedrijf) zijn dan ook factoren waarop de planner direct invloed heeft. Zeker in bepaalde typen vervoer (in het bijzonder containervervoer) zijn de marges zodanig klein dat een heel actieve en adaptieve planning noodzakelijk is om (voldoende) rendement te genereren. De mate waarin de planner bij dit alles zelfstandig kan opereren, of in overleg met het algemeen management zal wisselen per bedrijf. Volgens een van de experts zal in de nabije toekomst de planner steeds vaker lid zijn van het managementteam.

Voor de klanttransport gebonden administratie geldt dat deze in steeds grotere mate digitaal wordt, waardoor de planner daaraan steeds minder tijd hoeft te besteden. Tevens geldt dat in veel van de bezochte bedrijven de administratieve taken door een aparte administratieve kracht (of afdeling) worden uitgevoerd.

3.4.7 Ad d. Fasen in de planning

Mede onder invloed van het toenemende gebruik van specifieke programmatuur, ontstaat er in de praktijk een onderscheid in wat genoemd wordt “voorplanning” of “tactische planning” enerzijds en “dagelijkse planning” of “operationele planning” anderzijds.

Tactische planning betekent praktisch het op een bepaald moment (uur “0”) vaststellen van een planning voor de komende dag of dagen, op basis van de op dat moment (in het systeem vastgelegde) beschikbare gegevens, al of niet aangevuld met een eerste globale toets door de planner.

De dagelijkse of operationele planning heeft dan betrekking op het verfijnd uitwerken van de vooraf geplande ritten en rittenschema’s (en bijbehorende informatie), aangevuld met het verwerven van transportopdrachten voor het vullen van eventueel onbenutte laadruimte, c.q. vervoerskilometers (al of niet in overleg met Customer Service).

Naarmate er meer gebruik gemaakt gaat worden van geavanceerde software, levert het planningsysteem een steeds optimalere uitkomst. Het is dan van belang om onderscheid te maken in verbetering van het planningsysteem (de software) en het gebruik daarvan enerzijds en verbetering van de operationele planning anderzijds. Het is natuurlijk wel zo dat de afwijkingen tussen geplande en gerealiseerde vervoersprestaties de belangrijkste input zijn voor (a) het identificeren van structurele problemen in de uitvoering, (b) het identificeren van de mogelijkheden om via tactische maatregelen deze structurele problemen te voorkomen of te reduceren en (c) vast stellen welke type incidentele problematiek tot de verantwoordelijkheid van de operationele planning behoort. Anders gezegd, als de data-analyse uitwijst dat bepaalde minder gunstige vervoersprestaties samenhangen met een specifiek kenmerk (bijvoorbeeld een bepaalde klant, locatie of route), dan kan worden geprobeerd om dergelijke structurele problematiek in het planning model te integreren, waardoor het systeem in de planning hiermee rekening houdt en een betere planning resulteert (minder voorkomen van het structurele probleem).

Tegelijkertijd levert een degelijke data-analyse ook inzicht in het type problemen of situaties waarmee in de tactische planning geen rekening kan worden gehouden, omdat deze problemen van incidentele of toevallige aard waren. Dat type problemen kan juist beter worden opgelost door een “traditionele” planner, die werkervaring, kennis, inzicht en vaardigheden inzet om mogelijk verlies of schade zoveel mogelijk te vermijden of te beperken.

Er valt zelfs iets te zeggen voor specialisatie, dat wil zeggen om de twee planningen (tactisch en operationeel) ook functioneel te scheiden, omdat voor beide typen planning andere competenties zijn vereist. Voor tactische planning zijn analytische en systeemtechnische kennis van meer belang en voor dit type taak is mogelijk ook een hoger opleidingsniveau wenselijk. Voor de operationele planning zijn sociale en communicatieve vaardigheden, flexibiliteit, besluitvaardigheid en improvisatievermogen van betekenis.

3.4.8 Rol planner in veranderingsprocessen

De planner heeft – als spil van de organisatie – een prominente rol in veranderingsprocessen. Meer in het algemeen is er intensief contact tussen management (bedrijfsleiding) en planner, dat ook min of meer is geïnstitutionaliseerd in periodiek overleg (dagelijks, wekelijks, etc.).

Vanuit de centrale rol kan de planner:

- Een signaalfunctie vervullen: bijtijds en adequaat problemen in het operationele proces signaleren, alsmede de mate waarin hierbij sprake is van incidentele of structurele problematiek. Hierover dient de planner de bedrijfsleiding te informeren.
- Een brugfunctie vervullen: op basis van de (dagelijkse) contacten met klanten en chauffeurs kan de planner een directe bijdrage leveren aan het implementeren van gewenste of noodzakelijke veranderingen. Hij kan beide partijen (extern en intern) direct informeren en/of stimuleren om zaken anders aan te pakken.

Volgens een expert wordt de rol van de planner in het veranderingsproces steeds belangrijker. Bedrijven merken dat planning aan verandering onderhevig is en willen daarom dat planners over de processen gaan nadenken, om deze te verbeteren, zoals hiervoor beschreven bij het onderscheiden van twee typen planning. Randvoorwaarde is dat de planner voldoende ontvankelijk is voor (open staat voor) verandering. Misschien is flexibiliteit meer in algemene zin een wenselijke vaardigheid.

3.4.9 Conclusie werkprocessen

Op grond van het voorgaande lijkt er een tendens tot taaksplitsing en specialisatie in de plannersfunctie op te treden. Afsplitsing van Customer Service is al in zekere mate waarneembaar en er zijn ook voorbeelden waarin tactische planning en operationele planning zijn los gekoppeld.

Dit heeft mogelijk ook gevolgen voor de kennis en vaardigheden die voor de plannersfunctie nodig zijn. Misschien moeten er verschillende “typen” planners worden onderscheiden. Ook is de vraag wat dit betekent voor de voor de voor de verschillende typen benodigde kennis en vaardigheden. Zo zal ook in de tactische planning terdege rekening moeten worden gehouden met rit specifieke omstandigheden, die mogelijk niet in voldoende mate zijn te automatiseren en daardoor vanzelfsprekend in de operationele planning zullen terugkeren.

3.5 KENNIS, VAARDIGHEDEN EN COMPETENTIES

Aansluitend op de hiervoor geschetste ontwikkelingen zijn er verschillende inzichten over de te verwachten ontwikkelingen in de functie planner. Deze verschillen hangen ook samen met het type vervoer, de omvang van het bedrijf en verwachte ontwikkelingen over de groei van het bedrijf, het type klant, etc.

3.5.1 Niveau van de functie

Er is wel een zekere consensus dat de planning software de komende jaren sterk zal verbeteren en/of dat er steeds betere planning programma's zullen worden aangeschaft en geïmplementeerd door de vervoersbedrijven. Dit leidt ongetwijfeld tot een vermindering van de “handmatige” planning door de huidige planner. De mate waarin dit zal optreden is sterk afhankelijk van de mate waarin de factoren die het feitelijke vervoer beïnvloeden (verkeer, infrastructuur, aflevertijden, e.d.) adequaat kunnen worden geprogrammeerd.

Aan de andere kant registreren de systemen alle details van het feitelijk uitgevoerde transport en deze informatie is van belang voor management en planning om te identificeren waar en hoe mogelijk kostenreducties dan wel optimalisering van de bezettingsgraad zijn te realiseren.

Zowel (de beoordeling en optimalisering van) de globale planning die resulteert uit de software, als de beoordeling van de vervoersprestaties (data analyse, informatie analyse, business analyse, risico analyse) vereist naar verwachting een meer analytische invalshoek en daarmee een hoger opleidingsniveau.

Voor de meeste experts is de vraag of onder invloed van deze ontwikkelingen een nieuwe plannersfunctie (en bijbehorend competentieprofiel) op hbo niveau ontstaat, of dat er sprake 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.

De geïnterviewden met wie over dit onderwerp is gesproken (zowel experts als een aantal respondenten bij bedrijven), zijn verdeeld over de vraag of een nieuw type (planners)functie voldoende uitdagend blijft voor een hoger opgeleide (hbo’er of wo’er). Voor zover hierover twijfel bestaat, worden daarbij de volgende overwegingen naar voren gebracht. In de eerste plaats blijft inzicht in de dagelijkse vervoerspraktijk noodzakelijk om de (tactische) planning en prestaties adequaat te kunnen beoordelen, dus direct contact met de werkvloer blijft geboden. Daarnaast zal een hoger opgeleide vroeg of laat toch willen doorgroeien naar een leidinggevende of managementfunctie. Daar waar de bedrijfsleiding nog actief in het bedrijf participeert (zoals in veel vervoersbedrijven) is het optimaliseren van het rendement primair ook de verantwoordelijkheid van de bedrijfsleiding zelf en is de rol van de planner toch vooral de leverancier van de benodigde managementinformatie. Maar er zijn ook bedrijven waar een actieve inbreng van de planner hierin wordt verwacht.

Denkbaar is dat in grote bedrijven, of in samenwerkingsverbanden van kleine bedrijven een hoog opgeleide planner toegevoegde waarde heeft. Een aantal van de geïnterviewden meenden van wel, terwijl diverse andere geïnterviewden de (dagelijkse) planning toch vooral een uitvoerende functie op middelbaar niveau achten. Daarmee blijven de consequenties voor het competentieprofiel van de planner wat onzeker. Sommige inhoudelijke veranderingen die optreden (meer oog voor (tactische) analyse en optimalisatie en verbetering van werkprocessen) leiden tot een beroep van een hoger niveau. Bij veel kleine en middelgrote organisaties zal het mede afhangen van hoe de bedrijfsleiding de taken over management en planner verdeelt.

3.5.2 Benodigde kennis

Het gaat om kennis van:

- Planning software, en de praktische werking er van (niet de technische), voordelen en nadelen;
- Voldoende kennis van Word en Excel;
- Wet- en regelgeving op het terrein van vervoer, meer concreet:
 - o Rij- en rusttijdenbesluit;
 - o Vervoerscondities (temperatuur, maximum gewicht, veiligheidsvoorzieningen, e.d.);
 - o Regels rond laden, lossen en vervoeren van specifieke lading;
 - o Arbowetgeving;
 - o Verzekeringsvoorwaarden en aansprakelijkheid (in geval van ongevallen, schade, e.d.);
- Topografische kennis;
- Kennis van verkeerssituaties en verkeersdrukte, alternatieve routes, rustpunten (infrastructuur);
- Specifieke kennis van de te vervoeren lading
- Specifieke kennis over laad- en losfaciliteiten bij klanten (bij ophalen en afleveren), inclusief tijdschema’s voor laden en lossen.

In meer algemene termen geformuleerd gaat het om kennis van en/of inzicht in de dagelijkse vervoerspraktijk. Wanneer een planner niet afkomstig is uit de chauffeursfunctie, is er bij de meeste bedrijven een soort introductieperiode, waarin de (beginnende) planner vooral kennis moet maken met de dagelijkse praktijk van laden, lossen en vervoeren. Niet zelden loopt de nieuw aangestelde planner enkele dagen mee in de praktijk, voordat deze aan zijn eigenlijke functie begint.

Bedrijfseconomische kennis is van belang om de financiële consequenties van beslissingen te doorzien. Belangrijk is om te weten wat kostprijzen zijn en hoe deze beïnvloed worden door factoren waar de planner invloed op heeft.

3.5.3 Vervoers- en product specifieke eisen

De specifieke vereisten zoals besproken bij de chauffeurs komen terug bij de planner (zie tabel 2.1). Anders gezegd, daar waar de chauffeur goed op de hoogte moet zijn van de eisen die in het kader van het type vervoer en/of het type product worden opgelegd, dient de planner met dezelfde specifieke kenmerken rekening te houden in de planning.

Zo moeten planners in het tankvervoer weten dat een tank uit meerdere compartimenten bestaat, waarin verschillende producten tegelijk of na elkaar vervoerd kunnen worden voor verschillende klanten. Na sommige producten moet de tank echter eerst gereinigd worden voordat een ander product erin vervoerd mag worden. De planner moet met de planning rekening houden met de volgorde van de te vervoeren producten. Bovendien kan reinigen alleen gebeuren op bepaalde locaties, waarmee de planner rekening moet houden. Tenslotte kunnen in de tanks gevaarlijke stoffen vervoerd worden, waardoor chauffeurs niet overal mogen stoppen. Om de chauffeur niet in de problemen te brengen met rij- en rusttijden, moet de planner ook met dit aspect rekening houden bij het opstellen van de planning.

3.5.4 Benodigde vaardigheden

Hier gaat het om:

- Stressbestendigheid (snel “schakelen”);
- Hoog niveau van sociale vaardigheid (veel kunnen incasseren);
- Voldoende computervaardigheid (e-mail, internet, Word, Excel, planning software);
- Voldoende taalvaardigheid in Nederlands en Engels (ook in verband met e-mail verkeer) en – afhankelijk van de markt, is basisvaardigheid Frans en/of Duits wenselijk.

3.5.5 Taalvaardigheid

Nederlands is een absolute vereiste voor planners. Zij moeten deze taal zowel mondeling als in woord en schrift beheersen. Verdere taalbeheersing is afhankelijk van het bedrijf. Bij bedrijven die slechts met Nederlandse klanten werken en een Nederlands personeelsbestand hebben, is verdere talenkennis geen vereiste. In een groot deel van de bedrijven krijgt de planner echter te maken met niet-Nederlandse klanten ofwel chauffeurs. In het algemeen kan gesteld worden dat kennis van het Engelse en Duitse vakjargon mondeling en in woord en schrift toereikend zijn. Vooral de kennis van het Engels heeft de afgelopen jaar sterk aan belang gewonnen. Steeds vaker is dit de taal waarin ook Franse en Duitse bedrijven communiceren. Een deel van de bedrijven werkt voor een Franse markt, dan is kennis van het Frans absoluut van toegevoegde waarde. Eén bedrijf maakt gebruik van een planner die ook Pools spreekt om zo met chauffeurs in deze taal te kunnen communiceren, maar dit is absoluut een uitzondering.

3.5.6 Overig

Naast kennis en vaardigheid wordt in veel van de interviews aangegeven dat de planner juist affiniteit met het transport moet hebben, een soort intrinsieke motivatie. Dit wordt bijna belangrijker geacht dan de benodigde kennis, omdat die altijd op de een of andere manier is te verwerven. En uiteraard is sociale vaardigheid een voorwaarde om de functie naar behoren te kunnen vervullen.

3.5.7 Noodzaak voor bijscholing

Een belangrijk deel van de benodigde kennis wordt verkregen via werkervaring. Incidenteel kan een specifieke cursus wenselijk zijn, bijvoorbeeld bij de introductie van nieuwe wet- en regelgeving en de implementatie van nieuwe software.

Gegeven de betekenis van communicatie lijkt structurele aandacht voor versterking en onderhoud van de sociale vaardigheid (ook wanneer deze al op een hoog niveau ligt) niet onbelangrijk. Het gaat dan meer om trainingen op het gebied van bijvoorbeeld:

- Stressbeheersing;
- Conflictbeheersing;
- Coaching en begeleiding;
- Helder en zakelijk communiceren (naar klanten, collega planners, chauffeurs en bedrijfsleiding).

3.6 VERWANTE BEROEPEN EN LOOPBAANPERSPECTIEF

Instroom

De overheersende verwachting is dat het loopbaantraject chauffeur-planner in de toekomst veel minder (of zelfs niet of nauwelijks meer) zal voorkomen. Dit heeft te maken met enerzijds veranderingen in de instroom in het beroep chauffeur, waardoor het aantal (nieuwe) chauffeurs dat in potentie over de voor planning noodzakelijke vaardigheden beschikt zal afnemen en anderzijds door de toenemende eisen aan de functie planner. Deze toenemende eisen hangen samen met toenemende eisen en wensen vanuit de markt (klanten) en het bedrijf (rendement), en in samenhang daarmee veranderingen in de werkzaamheden van de planning als zodanig (doorgaande automatisering) en de relatie met de chauffeurs (toenemende structurering, afspraken, verzakelijking). De wijze waarop deze trends zich zullen manifesteren zal naar verwachting verschillen tussen kleinere en grotere bedrijven. In kleine ondernemingen is mogelijk minder ruimte voor specialisatie.

Arbeidsmarkt - loopbaanperspectief

Planner is een uitdagende en veeleisende functie. Doorstroom naar hogere functies (hoofd planning, bedrijfsleider, transportmanager of zelfstandig ondernemer) komt voor, maar is volgens de geïnterviewden slechts voor een enkeling weggelegd. Een belangrijk deel van de planners is al geruime tijd werkzaam in het beroep en is er geen bijzonder groot verloop¹⁰. Doorstroom naar (de functie planner in) andere bedrijven komt voor, bijvoorbeeld wanneer de planner nieuwe uitdagingen zoekt. Veel van de verkregen kennis en vaardigheid is bedrijfsspecifiek en niet een op een te benutten in een ander bedrijf of werkomgeving (cultuur, type vervoer, bedrijfsomvang, etc.) binnen vervoer en logistiek. Ook in de nieuwe werkomgeving zal de planner het werk voor een belangrijk deel ook via “learning on the job” moeten leren. Uitstroom naar andere sectoren en beroepen komt voor, maar dit betreft incidentele voorbeelden, op basis waarvan geen algemene conclusies kunnen worden geformuleerd. Eveneens incidenteel komt het voor dat een chauffeur die planner is geworden weer terug gaat naar de functie chauffeur, omdat de plannersfunctie te zwaar is en/of toch minder aansluit op zijn wensen en mogelijkheden.

¹⁰ Omdat het per interview om een paar waarnemingen gaat is het moeilijk om op het punt van verloop harde uitspraken te doen op basis van de interviews. Het arbeidsmarktonderzoek constateert een gemiddelde vacaturegraad voor planners. (Planner omvat 2 procent van de functies in het BGV (SOOB Bedrijven uit het BGV en enkele logistieke dienstverleners) en 2 procent van de openstaande vacatures betreft planners (SOOB Sector zonder logistieke dienstverleners). De literatuur behandelt vooral de te verwachten tekorten aan gekwalificeerde planners. Vanwege de tot nu toe gebruikelijke loopbaan (chauffeur-planner) is planner voor een belangrijk deel van de thans werkzame planners ook de eindfunctie.

3.7 RECENTE EN TOEKOMSTIGE ONTWIKKELINGEN

3.7.1 Arbeidsmarkt

Er zijn vanuit de interviews geen signalen dat er de komende jaren een ernstig tekort ontstaat aan geschikt aanbod. Het UWV ziet het beroep als een krapteberoep op middellange termijn (UWV, 2017). Instroom vindt in de praktijk plaats vanuit allerlei posities, intern en extern. Wel zal de (algehele) krapte op de arbeidsmarkt er toe leiden dat het voor bedrijven steeds lastiger wordt om geschikte planners te vinden en in dienst te nemen, omdat het gaat om personen met kennis en vaardigheden die ook door andere sectoren/activiteiten (handel, horeca, zorg, e.d.) worden gewenst.

Doorgaande automatisering gaat gepaard met arbeidsbesparing (minder “handwerk”). Kennis blijft van betekenis, maar meer dan gemiddeld gelinkt aan het systeem (tactische planning) en minder in operationele zin (dagelijkse planning). Tegelijkertijd treedt er specialisatie/taakafplitsing op, waardoor er nieuwe hulpfuncties ontstaan (Customer Service bijvoorbeeld) en minder planners nodig zijn.

3.7.2 Technologie en innovatie

Technologische ontwikkelingen beïnvloeden de planner in twee opzichten: (a) reductie van tijd besteed aan planning als zodanig (zie hiervoor) en (b) als gebruiker van moderne programmatuur en communicatiemiddelen. Dit proces is al geruime tijd gaande en onze gesprekspartners verwachten dat dit geleidelijke proces zich de komende jaren voortzet. Er worden geen ingrijpende veranderingen verwacht.

Andere relevante technologische ontwikkelingen (zelfrijdende trucks, platooning, e.d.) hebben geen direct effect op de functie planner. Wel zal de planner de implicaties daarvan moeten meenemen in de planning en ondersteunende activiteiten.

Dit geldt ook voor de ontwikkeling van elektrische vrachtauto's. Een respondent wijst erop dat de implicaties hiervan voor een planner een afwijkende benadering vragen doordat het bereik beperkter is en rekening gehouden moet worden met de infrastructuur van oplaadpunten. Bij dit opladen is een extra aandachtspunt dat de prijs van elektriciteit op deze laadpunten varieert tussen tijdstippen. Als hiermee rekening gehouden wordt, kunnen dus kosten bespaard worden.

3.7.3 Bedrijfsorganisatorisch

Relevante elementen hierin zijn:

- Schaalvergroting. Dit wordt niet expliciet verwacht. Voor zover het optreedt, kan dit bijdragen aan verdere specialisering via taakafplitsing (customer service, tactische planning) binnen de plannersfunctie.
- Samenwerking. Dit kan verschillende vormen aannemen. Op dit moment zijn er diverse platforms actief waar vervoerders zich bij kunnen aansluiten om elkaars beschikbare ruimte te benutten en zo de bezettingsgraad te optimaliseren. Dergelijke afspraken kunnen en worden ook gemaakt tussen vervoerders onderling of in klein verband. Dit heeft geen direct effect op de plannersfuncties binnen de bedrijven, behalve dat de planner over extra kanalen beschikt om (aanvullende) transportopdrachten te verwerven, dan wel transportruimte aan te bieden.

3.7.4 Markontwikkelingen

Als gevolg van de markontwikkelingen neemt het aandeel van Nederlandse bedrijven in het lange internationale vervoer (ritten boven de 500 kilometer) af. Het vervoer over lange afstand is grotendeels in handen van bedrijven uit Midden en Oost Europa. Het Nederlandse (internationale) vervoer concentreert zich steeds meer op de nabijgelegen buitenlandse regio's (Noord en West Duitsland, België en Noord Frankrijk en

het Verenigd Koninkrijk). In deze markten is de kwaliteit van het vervoer (tijdigheid, schadevrij, etc.) eveneens een belangrijke concurrentiefactor. Overigens sluit deze trend dan weer aan op de wensen van de (moderne) chauffeur, die ook waarde hecht aan zijn sociale leven en niet langdurig van huis weg wil zijn.

Het beroepsgoederenvervoer zal aan de bovenkant (grote volumes, e.d.) te maken houden met een steeds toenemende verbetering van de efficiency en beperkte groei (of mogelijk afname) van de werkgelegenheid. Verschuiving naar milieuvriendelijker modaliteiten (spoor, water, pijplijn, e.d.) zal hier ook aan bijdragen.

Aan de onderkant (kleine vervoersopdrachten, fijnmazige distributie) wordt markt verloren aan de post-, koeriers- en besteldiensten.

Dergelijke ontwikkelingen hebben beperkte effecten op de plannersfunctie als zodanig. Alle vormen van vervoer behoeven planning en de daarbij horende activiteiten.

3.7.5 Wet- en regelgeving

Verdere aanscherping van de milieuregels zal er toe leiden dat bepaalde stedelijke gebieden niet meer toegankelijk zijn voor grote auto's en auto's op fossiele brandstoffen. Dit geeft een extra impuls voor de verdere ontwikkeling van elektrische vrachtauto's. In de planning dient daarbij rekening gehouden te worden met de infrastructuur van oplaadpunten (en eventueel optimalisatie van de fluctuerende kosten daarbij).

3.8 CONCLUSIES

De planner is de spilfunctie in het vervoersbedrijf. De verbindende schakel tussen bedrijfsleiding, opdrachtgever en chauffeur (en warehousing).

Het zwaartepunt van de functie is het optimaal plannen van de (vervoer)activiteiten van het bedrijf. Optimaal wil zeggen, zo efficiënt (lage kosten) en effectief (hoge bezettingsgraad, hoog rendement) mogelijk.

In de praktijk zijn diverse ontwikkelingen waarneembaar, niet altijd even eenduidig.

- De kwaliteit van planning software neemt toe, waardoor het planningsysteem (de software) een steeds betere tactische planning oplevert en het handmatig (operationeel) plannen en corrigeren minder omvangrijk wordt.
- Splitsing van taken. Afhankelijk van de intensiteit van de contacten en/of specifieke wensen van klanten wordt het contact met klanten aan hulpkrachten overgedragen (Customer Service).
- Eisen van de markt en wet- en regelgeving beperken zowel de vrijheid van de planner als de vrijheid van de chauffeur. Onder invloed daarvan is een gezag verhouding minder voor de hand liggend en zal een samenwerkingsverband met heldere afspraken over taken en bevoegdheden wenselijk zijn.

Veranderingen in het competentieprofiel

De kerntaken van de planner zijn in principe niet gewijzigd, maar is bij vrijwel elke kerntaak sprake van inhoudelijke veranderingen van het werk. Verder is er een trend waarneembaar in termen van taakafsplitting en specialisatie.

Grosso modo kan een verschuiving worden waargenomen van een grotendeels uitvoerende (operationele) en 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. Dit is als volgt zichtbaar:

- Kerntaak transportopdrachten aannemen: uitbreiding naar het onderhouden van klantrelaties. Hierbij kan worden aangetekend dat deze taak in sommige bedrijven wordt afgesplitst van de plannersfunctie en overgedragen aan gespecialiseerde functionarissen (Customer Service).

- Kerntaak planning: door toenemende automatisering neemt de kwaliteit van de (tactische) planning toe waardoor 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. Geïnterviewden zijn verdeeld over de vraag of een dergelijke meer tactische plannersfunctie voldoende aantrekkelijk is voor hbo-ers.



LOGISTIEK MEDEWERKER

4 LOGISTIEK MEDEWERKER

4.1 INLEIDING

In dit hoofdstuk komt de logistiek medewerker aan bod. Logistiek medewerkers (ook wel magazijnmedewerkers, loodsmedewerkers, warehousemedewerkers of warehouse operators genoemd) werken in een loods, magazijn, warehouse of cross-dock doorgaans bij bedrijven die zich voornamelijk richten op warehousing of bij transportbedrijven met een magazijn. De verdere structuur van dit hoofdstuk is vergelijkbaar met de voorgaande hoofdstukken: context (4.2), beroepsstandaard (4.3), werkprocessen (4.4), kennis en vaardigheden (4.5), verwante beroepen en loopbaanperspectief (4.6), toekomstige ontwikkelingen (4.7) en conclusies (4.8).

4.2 HUIDIGE CONTEXT BEROEP

4.2.1 Positie binnen bedrijf

De logistiek medewerker voert operationele taken uit in het magazijn. In het magazijn staan ze bij de meeste bedrijven in de lijn onder de teamleider of loodsbaas, die weer onder een supervisor kan staan. Het ene bedrijf is hiërarchischer opgebouwd dan het andere. De uitvoerende werkzaamheden kunnen per bedrijf sterk verschillen. Bij sommige bedrijven voert een logistiek medewerker alle taken uit vanaf het moment dat een product bij een magazijn binnen komt totdat het er weer uit gaat. Bij andere bedrijven voeren de medewerkers slechts een deelaspect van de werkzaamheden uit, zoals bijvoorbeeld order picken. Een deel van de bezochte bedrijven heeft slechts een cross-dock, waardoor de werkzaamheden van de logistiek medewerker beperkter zijn.

Bij de meeste bedrijven heeft een deel van het personeel een (vast) arbeidscontract en is een ander deel werkzaam via een uitzendconstructie. Er is vaak sprake van een redelijke fluctuatie van de hoeveelheid producten, die in het magazijn verwerkt moeten worden. Daarom kunnen bedrijven niet al het personeel een (vast) arbeidscontract aanbieden. In de huidige context van een gunstige conjunctuur zijn bedrijven daar wel meer toe bereid. Op die manier kunnen ze namelijk personeel voor een langere periode aan zich binden. Dit is een oplossing om voldoende personeel te vinden (en te behouden) in tijden van grote arbeidstekorten.

4.2.2 Context arbeidsmarkt

Geïnterviewde bedrijven geven aan dat zij vaak de nodige moeite hebben met de werving van voldoende logistiek medewerkers. De grootte van de tekorten verschillen per regio, maar de algehele tendens is dat er met moeite personeel gevonden kan worden. Daarvoor worden verschillende redenen aangehaald. Allereerst zijn er sprake van tekorten door de conjuncturele ontwikkelingen. De Nederlandse economie groeit, waardoor de vraag naar logistiek medewerkers stijgt en de tekorten toenemen. Naast conjuncturele tekorten zijn er tevens enkele structurele oorzaken te noemen. Er is binnen het beroep sprake van een vergrijzing en gekwalificeerd personeel gaat met pensioen. Dit wordt niet opgevangen door een instroom van nieuw personeel. Het blijkt erg moeilijk om personeel van Nederlandse afkomst aan te trekken. Onregelmatige werktijden en ploegendiensten zijn verre van uitzonderlijk voor een beroep als logistiek medewerker. De arbeidstijden schrikken mogelijke instromers af, waardoor de instroom beperkt is (zie ook Metzen & Cordula,

2012). Als andere oorzaak voor de lage instroom worden de beperkte doorgroeimogelijkheden genoemd. TNO spreekt zelfs van een glazen plafond voor mensen in dit beroep.¹¹

“De logistiek is niet sexy.”

De lage instroom van Nederlands personeel resulteert in een grotere toename van personeel van buiten Nederland. In de regel zijn dit mensen uit andere landen binnen de Europese Unie, voor wie de Nederlandse arbeidsvoorwaarden aantrekkelijk zijn. Al zijn bij sommige bedrijven zelfs mensen van buiten de Europese Unie werkzaam. Het gevolg van deze ontwikkeling is dat bij veel bedrijven de werkvloer internationaliseert. Toch zijn er nog zeker bedrijven te vinden met uitsluitend Nederlands personeel.

4.2.3 Technologie

Veel bedrijven hebben moeite om alle werkplekken voor logistiek medewerkers gevuld te krijgen. Dit kan een prikkel zijn tot automatisering, dan zijn er immers minder werknemers nodig voor hetzelfde of meer werk. Er is veel literatuur over de mogelijkheden van automatisering en de kansen die het kan bieden. Toch is uit de meeste interviews gebleken dat veel bedrijven kleine stappen nemen als het gaat om automatisering. Grote stappen betekenen forse investeringen en veel bedrijven stellen dat de klanten, producten en vraag die zij in het warehouse hebben zo verschillen dat er niet één robot is die overal mee om kan gaan.

De Warehousemanagement Systemen zijn wel steeds verder ontwikkeld in de afgelopen jaren. Steeds meer bedrijven werken met scanapparaten, die gekoppeld zijn aan het systeem. Steeds meer bedrijven gaan dus over op papierloos werken.

4.3 BEROEPSSTANDAARD

4.3.1 Wettelijke en branche vereisten

Voor logistiek medewerkers gelden geen echte beroepsvereisten. De meeste logistiek medewerkers hebben geen gerichte vooropleiding, de meeste bedrijven geven aan dat de opleidingsniveaus verschillen van een diploma op VMBO niveau tot medewerkers met een mbo-2 of -3 diploma. Er zijn hierin verschillen binnen de geïnterviewde bedrijven, enkele bedrijven geven aan erg gespecialiseerd werk te doen en willen daarom alleen medewerkers met ervaring of stellen bepaalde minimum opleidingseisen (zoals mbo-2).

Er gelden strenge Arbo-eisen voor de bedrijven. Binnen de Arbowet wordt gesteld dat bedrijven heftruckbestuurders voldoende scholing en instructie geboden moeten hebben om de heftrucks te mogen besturen. In de praktijk betekent dit meestal dat de bedrijven eisen dat de heftruckbestuurders een geldig certificaat hebben. Afhankelijk van de producten waarmee gewerkt wordt moeten logistiek medewerkers goed op de hoogte zijn van de eisen die door de douane worden gesteld en hoe hiermee om te gaan.

Het opstellen van douane documentatie en het controleren daarvan zijn daarbij belangrijk. Bedrijven werken ook regelmatig met bepaalde (kwaliteits)certificaten die direct doorwerken op de eisen aan logistiek medewerkers. Voorbeelden hiervan zijn:

- HACCP, ('Hazard Analysis and Critical Control Points'): met dit certificaat kan een bedrijf aangeven dat zij voldoen aan internationale normen rondom de controle van voedselveiligheid. Volgens de Europese regelgeving met betrekking tot de Voedsel- en Warenwet, moeten bedrijven die met voedingsproducten werken een HACCP-plan opstellen. De bedrijven moeten de werknemers scholing en instructie bieden, zodat de werknemers, inclusief logistiek medewerkers, handelen naar de gestelde kwaliteitsnormen.

¹¹ <https://www.topsectorlogistiek.nl/wp-content/uploads/2016/12/Een-regionale-netwerkbenadering-om-sociale-innovatie-tot-in-de-haarvaten-van-de-logistiek-te-brengen.pdf>.

- GDP ('Good distribution practice'): dit is een certificaat op bedrijfsniveau waarmee kan worden aangetoond dat de medewerkers weten hoe er met geneesmiddelen in een opslagplaats of distributiecentrum moet worden omgegaan.
- TAPA-certificaten, ('Transported Asset Protection Association'): een bedrijf kan met dit certificaat aantonen dat de bedrijfsprocessen voor het beveiligen van goederen voldoen aan de gestelde eisen.

4.3.2 Werkomgeving

De werkomgeving van de logistiek medewerker is het warehouse of door sommige bedrijven ook wel meer traditioneel de loods genoemd. De loods is vaak te betreden met een pasje en niet vrij toegankelijk. In de warehouses rijden heftrucks, reachtrucks en in sterker geautomatiseerde warehouses zullen AGV's (automatisch geleide voertuigen) hun intrede doen, al was dit nu nog niet het geval in de bezochte bedrijven. Het is voor de logistiek medewerker erg belangrijk om op de hoogte te zijn van de verkeersregels in het warehouse. Zo gelden er voorrangregels en zijn sommige paden bijvoorbeeld eenrichtingsverkeer. In de warehouses gelden vaak strenge veiligheidseisen. Afhankelijk van de producten gelden veiligheidseisen. Vaak zijn veiligheidsschoenen verplicht voor logistiek medewerkers, soms ook een helm, handschoenen en/of een veiligheidsbril. Wanneer er gewerkt wordt met gevaarlijke stoffen zijn handschoenen vaak verplicht. Verder gelden vaak hygiëne en kleding eisen, bijvoorbeeld het dragen van bedrijfskleding, zodat iedereen herkenbaar is, voor bezoekers is er dan vaak een gekleurd hesje. Zo is het ook gelijk duidelijk als er een buitenstaander binnen is. Wanneer buitenstaanders zonder begeleiding in het warehouse zijn, wordt van medewerkers oplettendheid verwacht en ze moeten dan vragen wat diegene komt doen. Wanneer er veel lawaai is in het warehouse worden vaak gehoorbeschermers beschikbaar gesteld. De logistiek medewerker dient de veiligheidsvoorschriften goed te kennen en na te leven.

Bij een enkel bedrijf vinden het laden en lossen en de daaropvolgende cross-dock werkzaamheden buiten plaats. De weersomstandigheden hebben dan ook invloed op de werkzaamheden, het bedrijf helpt dan wel met beschermende kleding.

4.3.3 Verzwarende werkomstandigheden

Het werk van logistiek medewerkers is soms fysiek zwaar werk. Hoewel er door technologische ontwikkelingen veel hulpmiddelen beschikbaar zijn, zoals de hef- en reachtrucks, moet er nog veel gelopen, gesjouwd en getild worden omdat er soms gewerkt wordt met losse producten of dozen die niet op pallets staan. Om fysieke klachten te voorkomen wordt er in warehouses gewisseld in de verschillende werkprocessen, om niet steeds hetzelfde deel van het lichaam te belasten. Zoals eerder gezegd vinden bij sommige bedrijven werkzaamheden buiten plaats, wat het werk soms zwaarder kan maken.

Bedrijven geven aan dat opdrachtgevers steeds meer last-minute bestellingen plaatsen. Dit kan leiden tot stress bij medewerkers, zij moeten zo snel mogelijk voldoen aan de vraag. Deze stress kan soms leiden tot onzorgvuldig werken en meer schades, daarom proberen bedrijven dit te voorkomen door een adequate planning te maken.

4.3.4 Beroepshouding

Logistiek medewerkers dienen hun werk netjes en zorgvuldig te doen. Het is belangrijk dat ze zorgvuldig omgaan met de producten waarmee ze werken, de materialen, het warehouse en elkaar.

Logistiek medewerkers moeten alert zijn op schades aan de lading. Wanneer er schade is moet dit direct gemeld worden aan de warehouse supervisor, die indien nodig contact op kan nemen met de opdrachtgever. In sommige warehouses wordt gewerkt met kostbare producten, waardoor schade grote gevolgen kan hebben.

Logistiek medewerkers dienen hun werkplek schoon en netjes te houden en zich te houden aan de verkeersregels die gelden in het warehouse. Medewerkers moeten zelf netjes werken en ook hun collega's hierin stimuleren.

Logistiek medewerkers moeten stressbestendig zijn, de hoeveelheid opdrachten kan per moment sterk verschillen. Een dilemma voor logistiek medewerkers is dat van hen verwacht wordt dat zij zo snel en efficiënt mogelijk werken, maar dat zij tegelijkertijd erg accuraat en zorgvuldig moeten werken. De tijdsdruk kan leiden tot fouten. Wanneer een logistiek medewerker een artikel niet goed scant of op een verkeerde plek in het warehouse zet, kan dit leiden tot fouten in het warehousesysteem en duurt het soms lang voordat het product weer terug is gevonden.

Veel bedrijven geven aan dat zij naast Nederlandse werknemers vaak buitenlandse werknemers in dienst hebben. De taalbarrière tussen verschillende groepen kan leiden tot onbegrip en misverstanden. Wanneer medewerkers elkaar niet verstaan kan dit ook leiden tot gevaarlijke situaties. Het is voor medewerkers ook belangrijk om rekening te houden met verschillen in elkaars culturele achtergrond. Het is dus belangrijk dat de bedrijven blijven hameren op het respect en de zorgvuldigheid. Sommige bedrijven lossen dit op door de medewerkers allround op te leiden, zo krijg je begrip voor elkaars werkzaamheden en komen verschillende medewerkers ook sneller met elkaar in contact.

4.3.5 Rol en verantwoordelijkheid

De belangrijkste rol van een logistiek medewerker is de uitvoerende rol. Ze voeren de opdrachten in het warehouse uit. In sommige warehouses wordt veel samengewerkt, voor deze logistiek medewerkers is het belangrijk dat zij ook een assisterende of ondersteunende rol kunnen vervullen. De signalerende rol is ook erg belangrijk voor de logistiek medewerker. Onveilige situaties en schades moeten opgemerkt en doorgegeven worden aan supervisors die ermee aan de slag gaan. In sommige bedrijven wordt in het verlengde hiervan verwacht dat logistiek medewerkers ook zelf met oplossingen en verbeterpunten komen. Deze taak ligt bij hen omdat zij de problemen het eerst opmerken en zelf in hun werk vaak goed kunnen inschatten welke oplossingen zij zelf graag willen zien in de organisatie en de inrichting.

Het is de verantwoordelijkheid van de logistiek medewerker om de opgestelde taken uit te voeren, terwijl er efficiënt, veilig en zorgvuldig gewerkt wordt. Bij sommige bedrijven worden de prestaties van medewerkers gemeten en zij worden aan de hand daarvan beoordeeld. Medewerkers zijn ook verantwoordelijk voor het melden van schades en het controleren van hun eigen werkzaamheden, bijvoorbeeld het invoeren van de laad- en loslijsten.

4.3.6 Zelfstandigheid

Logistiek medewerkers werken zelfstandig bij kortdurende, vast omschreven opdrachten. Het is belangrijk dat de medewerkers zich houden aan de opdrachten, een verkeerd geplaatste pallet of product verstoort de hele systematiek in de opslag. Wanneer er iets fout gaat of wanneer er vragen zijn moet de medewerker zich wenden tot de teamleider of supervisor. Uitvoerend logistiek medewerkers kunnen wel verbeteringen in het proces aandragen wanneer zij die zien, maar dienen deze eerst te overleggen met een leidinggevende voordat deze worden toegepast.

4.3.7 Complexiteit

Het werk van logistiek medewerkers is vaak routinematig en niet erg complex, er zijn vaak vaste procedures die gevolgd dienen te worden. Dit kan wel per medewerker en product verschillen. Sommige medewerkers zijn betrokken bij een enkel werkproces en hebben dus weinig variatie in hun taken. Bij andere bedrijven is er juist bewust voor gekozen om logistiek medewerkers allround op te leiden, ze kunnen dan alle werkprocessen uitvoeren in een warehouse. Dit is voor medewerkers vaak ook prettig omdat er meer variatie is en het bedrijf

kan makkelijk wisselen met medewerkers bijvoorbeeld in geval van ziekte. Door deze roulatie krijgen de medewerkers ook een breder beeld van de organisatie en de werkprocessen, wat een positief effect kan hebben op het begrip voor elkaar. Dit kan leiden tot een verbetering van de sfeer op de werkvloer, en medewerkers helpen elkaar ook makkelijker. In andere bedrijven concentreren medewerkers zich meer op specifieke delen van het proces, omdat medewerkers daar een voorkeur voor hebben, of omdat er een bepaalde hiërarchie in de taken is.

In een warehouse bevinden zich spullen van verschillende klanten. Alhoewel de werkprocessen vaak hetzelfde zijn, zijn kleine dingen in de opslag en verwerking daardoor soms toch anders. Dat maakt het werk soms complexer, omdat het soms kleine verschillen zijn, maar ze wel belangrijk zijn. Ook gelden voor voeding, chemische en farmaceutische producten een (extra) hoge kwaliteitsstandaard. De logistiek medewerkers moeten op de hoogte zijn van de regelgeving en procedures om hiermee te kunnen werken.

De stress en het feit dat sommige opdrachten last-minute binnen kunnen komen, kunnen de werkzaamheden veeleisender maken. Dit geldt ook voor de situatie dat medewerkers gestimuleerd worden verbeterpunten en suggesties aan te dragen om het werk efficiënter te maken. Medewerkers moeten dan vaak verder kijken dan alleen hun eigen stukje werk.

4.4 WERKPROCESSEN

4.4.1 Zwaartepunt functie

Het zwaartepunt van de functie is het zo efficiënt en goed mogelijk, dus snel en correct, verwerken van goederen van klanten: ontvangen, opslaan, verzamelen, eventueel bewerken en verzendklaar maken.

In een warehouse zijn vaak producten opgeslagen van verschillende klanten. De werkprocessen zijn vaak vrijwel hetzelfde, alleen per klant kunnen hierin wel verschillen optreden. Het komt voor dat logistiek medewerkers per klant zijn ingedeeld, maar het kan ook per werkproces zijn, dan moet er dus per klant anders gehandeld worden. Bij cross-dock logistiek medewerkers is de procedure afwijkend, dat wordt hieronder besproken.

Wanneer gekeken wordt naar het oude BCP uit 2004 valt op dat de daarin genoemde kerntaken vrijwel hetzelfde zijn gebleven, maar dat er door technologische veranderingen binnen deze kerntaken wel wat accentverschuivingen hebben plaatsgevonden.

4.4.2 Het ontvangen en lossen van goederen

Een belangrijk werkproces voor de logistiek medewerker is het lossen van de vracht. Vrachtauto's komen bij de docks aan en de logistiek medewerkers gaan met heftrucks of pompwagens naar binnen om de producten te lossen. Het is voor de logistiek medewerker belangrijk om de lading te controleren. Er wordt dan gekeken of er schade op de lading zit, maar ook of de juiste producten zijn afgeleverd, of ze juist gelabeld zijn en of de afmetingen kloppen. Deze informatie staat op de opdracht die de logistiek medewerker heeft gekregen. Als er iets niet klopt wordt dit direct bij de supervisor of teamleader gemeld. Wanneer de lading is gecontroleerd worden de goederen met behulp van een hef- of reachtruck in de stellingen of zones geplaatst, op de plaats zoals die op de opdracht is aangegeven.

4.4.3 Het opslaan van goederen

Na het uitladen worden de goederen in de stellingen of zones geplaatst. De meeste bedrijven hebben bepaalde zones van het warehouse die voor bepaalde klanten zijn. Dit staat vaak duidelijk aangegeven op de opdracht, en wanneer er met scanners gewerkt wordt geven de scanners aan wanneer er iets niet klopt aan de locatie waar het product geplaatst is. Het is voor logistiek medewerkers in bepaalde sectoren belangrijk om zelf kritisch te blijven of de aangegeven locaties voldoen. Bij koel- en vriesopslag is het uiteraard belangrijk dat de

producten koel worden opgeslagen. Daarnaast is het belangrijk om rekening te houden met bepaalde groenten en fruit die elkaars rijpingsproces beïnvloeden, die soorten moeten niet naast elkaar geplaatst worden. In de cross-dock is dit minder relevant, omdat deze producten vaak maximaal een paar uur naast elkaar staan.

4.4.4 Het verzamelen van goederen (picken)

Het verzamelen van pallets of producten uit de stellingen heet picken. Ook dit is een belangrijk werkproces voor logistiek medewerkers. De logistiek medewerker krijgt een opdracht, bij enkele grote bedrijven gaat dit via scanners, bij andere bedrijven gebeurt dit vaak nog op papier. In de opdracht staat wat er gepickt moet worden en waar dit product of pallet gevonden kan worden. Sommige bedrijven werken alleen met 'palletpicks' waardoor met een hef- of reachtruck alleen hele pallets gepickt hoeven te worden, anderen doen ook aan 'piece picks', waar met een hef- of reachtruck een pallet uit een stelling wordt gehaald, waar dan een doos of een enkel product vanaf gehaald moet worden. Vaak wordt van deze 'pieces' een nieuwe pallet samengesteld.

Wanneer er met een scanner gewerkt wordt, moet het product of de pallet gescand worden en vindt er gelijk een controle plaats of dat het juiste product is, en is er gelijk een aanpassing van het Warehousemanagement systeem, waar ook de inventaris wordt bijgehouden. Op papier moet de opdracht vaak afgestreept worden, daarna moet het met de hand met de computer in het Warehousemanagement systeem worden gezet.

Ook in enkele bedrijven waar technologische ontwikkelingen verder zijn doorgevoerd, is de essentie van het picken overeind gebleven. Uiteindelijk voeren logistiek medewerkers nog steeds deze werkzaamheden uit, maar is de productiviteit wel sterk vergroot, doordat medewerkers minder afstanden hoeven af leggen, en/of niet meer hoeven te picken met behulp van een heftruck. In een bezocht warehouse wordt bijvoorbeeld gewerkt met goederen in bakken, die met conveyors door het warehouse worden vervoerd. In het systeem staat welke bak naar welke logistiek medewerker moet worden vervoerd en met behulp van een pick-to-light systeem pickt de logistiek medewerker uit de naar hem/haar vervoerde bakken. Een ander voorbeeld is een bedrijf waar medewerkers in een soort liftbak zitten die hen automatisch naar de goede positie van een stelling zwaait waar dit artikel terug te vinden is. De medewerkers halen de producten uit de stelling en leggen deze in een bak, waarna de bak verdwijnt in het vervolg van het logistieke proces.

4.4.5 Het verrichten van Value Adding Logistics en Value Adding Services (VAL/VAS)

Onder dit werkproces vallen verschillende activiteiten, zoals bijvoorbeeld uitpakken, assembleren, configureren en testen. Bij de meeste bedrijven gaat dit over eenvoudige activiteiten zoals het samenstellen van een pallet door producten van verschillende pallets samen te voegen, labelen en sealen. Bij een enkel bedrijf gaat dit echter verder tot bijvoorbeeld het aanpassen van machines naar de wens van de opdrachtgever. Voorbeelden hiervan zijn updates uitvoeren op apparaten en het opzetten van nieuwe onderdelen. Voor dit soort technische VAL/VAS activiteiten is meer specialistische kennis nodig dan voor het ompakken van pallets. Dit soort kennis wordt door logistiek medewerkers via interne cursussen en learning on the job opgedaan.

4.4.6 Het controleren van de administratie/ ondersteunen van het voorraadbeheer

Na de eerdere stappen is het belangrijk dat de logistiek medewerker controleert of de administratie klopt, dus of alle werkzaamheden correct zijn uitgevoerd en of de inventaris klopt. Dit gaat steeds meer automatisch door de scanapparaten, maar het blijft een belangrijk onderdeel voor de logistiek medewerker om er oplettend op te zijn.

Op bepaalde momenten worden tellingen uitgevoerd waarbij wordt getoetst of de informatie in het WMS over de voorraad nog overeenkomst met de werkelijkheid.

4.4.7 Het verzendklaar maken van goederen en laden

Nadat het product gepickt is en de VAL/VAS activiteiten zijn volbracht, wordt het product naar de outbound area gebracht. Hier wordt het product verder verzendklaar gemaakt. Er is een extra controle of de lading klopt en of de goede stickers erop zitten. Dan wordt de lading in een vrachtauto geladen. Hoewel de chauffeur uiteindelijk verantwoordelijk is voor het laden, gebeurt dit vaak in samenwerking met de logistiek medewerker. Het is voor de logistiek medewerker belangrijk om goed na te denken hoe de lading in de vrachtauto past. Bij een enkel bedrijf is er een softwaresysteem dat de belading berekent, bij andere bedrijven rekent de logistiek medewerker het zelf uit. Er zijn verschillende maten pallets en de logistiek medewerker moet weten hoe hij deze erin moet zetten. Als het een distributierit betreft, dient er bij het positioneren van de goederen rekening gehouden te worden met de volgorde van afleveradressen. Dit staat vaak wel duidelijk aangegeven op het opdrachtformulier. De medewerker moet zorgen dat de zwaarteverdeling klopt en dat de spullen op een goede manier gezekerd zijn. Wanneer het een geconditioneerde vracht betreft is het belangrijk om er rekening mee te houden welke producten dichterbij of verder weg van de koeling moeten staan. Dit staat vaak ook op het opdrachtformulier. Hoewel er in de literatuur gesproken wordt over testen met het automatisch in- en uitladen van de vrachtauto, wordt dit niet door bedrijven zelf naar voren gebracht. Blijkbaar bevindt dit zich nog buiten het gezichtsveld van veel respondenten.

4.4.8 Het onderhouden van de werkplek

Naast de eerder genoemde activiteiten zijn logistiek medewerkers ook betrokken bij andere werkzaamheden in het warehouse. Een voorbeeld hiervan zijn schoonmaakwerkzaamheden of kleine onderhoudswerkzaamheden aan de machines. Meer complex onderhoud van machines geschiedt door gespecialiseerde technici.

4.4.9 De werkprocessen voor cross-dock

Bij een aantal bedrijven met een warehouse werden naast gewone warehousetaken ook cross-dock werkzaamheden verricht. Bij cross-dock blijven de goederen na het lossen maar een korte tijd bij het bedrijf, er wordt dus niks opgeslagen. De werkprocessen zijn vergelijkbaar met de werkprocessen voor een gewone logistiek medewerker. Grote verschillen zijn echter dat er niet gepickt hoeft te worden uit stellingen en dat er vaak geen VAL/VAS activiteiten hoeven plaats te vinden. De logistiek medewerker lost de vrachtauto en plaatst de goederen op een plek in de loods zoals op de opdracht staat. Bij het plaatsen van de goederen wordt rekening gehouden met de vrachtautochauffeur die er later weer mee verder moet rijden. Hier staan de goederen dus een korte tijd opgesteld, waarna ze weer geladen worden in een andere vrachtauto. De snelheid is bij dit proces erg belangrijk en chauffeurs helpen logistiek medewerkers soms met het inladen, zodat het sneller gaat.

4.4.10 De rol van logistiek medewerkers in procesverbetering

In veel interviews kwam terug dat het voor bedrijven belangrijk is om de logistiek medewerker te betrekken bij procesverbeteringen, terwijl dit in het vorige BCP niet benoemd werd. Ten eerste lopen logistiek medewerkers zelf direct tegen knelpunten in het proces aan. Zij kunnen dus als geen ander aangeven op welke punten de werkprocessen geoptimaliseerd kunnen worden. Ten tweede blijkt in een bedrijf dat het proces verregaande heeft geautomatiseerd dat logistiek medewerkers die actief betrokken worden bij het installeren van technologie bereidwilliger tegenover automatisering te staan. Ze zijn zich zo meer bewust van wat een technologisch hulpmiddel kan en wat niet. Logistiek medewerkers hebben de angst dat hun baan mogelijk verdwijnt en ze bij de automatiseringsprojecten betrekken creëert goodwill. Hun voorstellen kunnen het bedrijf ook helpen als een bedrijf niet bezig is met automatisering.

Veel bezochte bedrijven geven aan de logistiek medewerkers actief te betrekken bij meetings om verbeteringen door te voeren in de werkomgeving. Bij sommige bedrijven is er elke week of zelfs elke dag een kleine opstart meeting om het werk te bespreken, bij andere bedrijven vindt dit minder frequent plaats, maar is wel duidelijk dat medewerkers worden aangemoedigd verbeterpunten aan te geven bij hun teamleaders.

“Ons bedrijf heeft vlak boven de stellages sprinklers hangen. Het kwam geregeld voor reachtruckchauffeurs de sprinklers raakten, waarna ze afgingen. De schade telkens enorm. Na een voorstel van de chauffeurs wordt met tape de maximale reikhoogte van stellages aangegeven. Sindsdien is er geen sprinkler meer afgegaan”

“Bij ons bedrijf zijn de stellingen na een verbouwing hoger geworden, hier hadden reachtruck chauffeurs moeite mee. Daarom hebben we nu een camera bovenop de reachtrucks geplaatst zodat chauffeurs beter kunnen zien waar de stelling precies begint en ophoudt. Er zijn sindsdien geen pallets meer gevallen.”

4.4.11 Conclusie werkprocessen

In de essentie van de werkprocessen van de logistiek medewerker hebben zich geen heel sterke veranderingen voor gedaan. Wel spelen technologische innovaties binnen deze processen een belangrijke rol. De WMS systemen zijn uitgebreid en er wordt meer met scanners en systemen als “pick to light” gewerkt. Een nieuw element is dat logistiek medewerkers meer worden betrokken bij procesverbeteringen.

4.5 KENNIS, VAARDIGHEDEN EN COMPETENTIES

4.5.1 Kennis en vaardigheden

Voor logistiek medewerker zijn de volgende typen kennis en vaardigheden van belang:

- Productkennis. Voor logistiek medewerkers is het afhankelijk van met welk product er gewerkt wordt of productkennis belangrijk is. Dit geldt in het bijzonder bij specifieke producten als gevaarlijke stoffen, of de opslag van bijvoorbeeld medicamenten. Vaak wordt de vereiste kennis via een combinatie van interne cursussen en *on the job* training aangeleerd.
- Besturen apparaten en hulpmiddelen. Het is voor de meeste logistiek medewerkers erg belangrijk om goed met de hef- en reachtruck en elektrische pompwagen/pallettruck overweg te kunnen. Hiervoor halen zij dan ook certificaten en/of krijgen instructie hiervoor. Daarnaast is het belangrijk dat ze de specifieke verkeerssituatie begrijpen in het warehouse waar zij werken.
- Ruimtelijk inzicht en rekenvaardigheden. Bij het laden van de vrachtauto wordt er van een logistiek medewerker verwacht dat hij/zij het ruimtelijk inzicht heeft om de pallets in de vrachtauto te laten passen. Bij sommige bedrijven wordt gebruikt gemaakt van een laadplan waar de verdeling op staat, maar soms moet de logistiek medewerker het zelf bepalen. Hier komt dan nog wel eens wat rekenwerk bij kijken, zowel over maten als over gewichten. Rekenvaardigheden zijn ook van belang als er tellingen moeten worden verricht. Het gaat hierbij om redelijk basale vaardigheden, maar wel is van belang dat deze correct worden uitgevoerd.
- Communicatieve vaardigheden. Sommige opdrachten, zoals de VAL en VAS activiteiten en het inladen worden vaak in samenwerkingsverband uitgevoerd. Sowieso is er de nodige afstemming in teams en komt men elkaar letterlijk en figuurlijk vaak tegen. Communicatieve vaardigheden moeten dus ook goed zijn.
- Computervaardigheden. (Basis)computervaardigheden zijn vaak ook gewenst voor logistiek medewerkers. Bij sommige warehouses moet productinformatie handmatig in het WMS ingevoerd worden, zoals het gewicht en de grootte van producten. Er wordt dan gewerkt met verschillende tabbladen en dat kan voor medewerkers met weinig computerervaring nog wel eens ingewikkeld zijn. Meer moderne mogelijkheden zoals scannen werken vaak vrij gemakkelijk.

4.5.2 Taalvaardigheden

De benodigde taalvaardigheden verschillen per bedrijf. Waar bij veel meer traditionele bedrijven Nederlands vaak nog de voertaal is, stappen andere, meer internationaal opererende bedrijven steeds meer over naar het Engels als voertaal. Bij veel bedrijven was eerder de eis dat er in elk geval een basiskennis van het Nederlands moest zijn, maar door de schaarste aan personeel en de opkomst van uitzendbureaus is het aantal buitenlanders erg toegenomen. Labels en (assemblage) instructies zijn ook steeds meer in het Engels, vooral als het bedrijf exporteert. Daarom verschuift de taal-eis steeds meer van Nederlands naar Engels met een focus op het kunnen spreken, lezen en luisteren van de taal. Dit is voor sommige medewerkers lastig, ze merken dat de sfeer om hen heen verandert en vinden het lastig om daarin hun plek te vinden. Dat kan er soms toe leiden dat vooral Nederlandse werknemers stoppen, waardoor er nog meer buitenlanders bij bedrijven nodig zijn.

Bij bedrijven die vooral in Nederland opereren en die minder moeite hebben met het vinden van werknemers is Nederlands vaak wel de voertaal. Veel extra kennis van talen is dan niet nodig, wel moeten de Engelse namen van producten die soms op de pallets staan worden begrepen, maar dat kan vaak ook wel *on the job* of ze herkennen het product als ze het te zien krijgen.

Omdat er bij sommige bedrijven veel culturen door elkaar gaan op de werkvloer, kan het voor werkgevers goed zijn om hier rekening mee te houden. Een voorbeeld dat gegeven wordt is bijvoorbeeld rekening houden met de ramadan bij het inplannen van werk.

4.5.3 Noodzaak voor bijscholing

Bij de meeste bedrijven is er geen sterke nadruk op bijscholing van logistiek medewerkers op het gebied van nieuwe technologieën. De meeste technologische ontwikkelingen zoals de scanners zijn makkelijk te begrijpen. Sommige bedrijven spraken over een communicatietraining, vooral gericht op omgang en samenwerking op de werkvloer, maar ook zodat de werkmeetings waaraan logistiek medewerkers deelnemen beter verlopen. Ze leren dan hun wensen en verbeteringen beter verwoorden, en ook hoe ze ermee om moeten gaan wanneer er niet direct wat met de suggesties gebeurt. Een aantal bedrijven voert bijscholing uit die direct voortkomt uit de noodzaak van productkennis. In een bedrijf dat ook gevaarlijke stoffen opslaat, volgen de medewerkers die hiermee te maken hebben een (interne) training gevolgd om met dergelijke stoffen om te gaan. In een bedrijf dat medicamenten opslaat en vervoert wordt aangegeven dat bijscholing wordt uitgevoerd waarbij de focus vooral ligt op kwaliteit in de omgang met medicamenten en het kunnen herkennen van nepproducten. Ook cursussen over veiligheid in het warehouse zijn bij veel bedrijven verplicht.

Een bepaalde bedrijf biedt hun logistiek medewerkers de mogelijkheid een mbo-diploma te behalen. Vele van hen zijn zonder diploma binnengekomen, maar functioneren door (jarenlange) ervaring nu op een bepaald Mbo niveau. Door de interne opleiding kunnen ze deze erkenning krijgen of op een niveau hoger gaan werken. Daarnaast biedt het diploma ze de kans om eenvoudiger een baan te vinden, mochten ze niet meer als logistiek medewerker aan de slag kunnen. Naast de specifieke beroepsopleidingen biedt het bedrijf haar medewerkers Computer Based Trainingen aan. Deze zijn zeer uiteenlopend en qua onderwijskundige methode en content variabel aan de hand van de specifieke wensen van de werknemer. Het is ook toegestaan om ook niet beroepsgerichte opleidingen te volgen. Voor fysiek zware arbeid bestaan trainingen, zodat werknemers hun lichaam beter kunnen inzetten, waardoor ze minder snel fysieke problemen krijgen.

Wanneer de automatisering verder gaat en er vooral nog procesoperator-achtige functies bestaan is het de vraag of alle logistiek medewerkers van nu daar geschikt voor zijn. In dat geval gaat het om een totaal andere functie en een meer technische opleiding is dan gewenst. Het is zeer de vraag of een groot deel van de logistiek medewerkers bijgeschoold zou kunnen worden om hun functie te kunnen blijven uitvoeren in een dergelijke

meer procesoperator achtige rol. Op dit punt komen we in paragraaf 4.7 terug wanneer de effecten van technologische veranderingen besproken worden.

4.6 VERWANTE BEROEPEN EN LOOPBAANPERSPECTIEF

Veel bedrijven nemen logistiek medewerkers aan via uitzendbureaus. De achtergronden van medewerkers zijn dan ook erg gevarieerd. Doorgroeimogelijkheden van logistiek medewerkers verschillen erg per persoon. Sommigen hebben de competenties en het overzicht om door te groeien naar bijvoorbeeld teamleider en daarna soms zelfs naar supervisor. Vaak is er nog wel een aanvullende (interne) cursus in bijvoorbeeld communicatie nodig om zo'n stap te kunnen maken. Supervisors hebben meer verantwoordelijkheden dan logistiek medewerkers. Zij houden de kwaliteit, kwantiteit, veiligheid en beschikbare middelen in de gaten en moeten kijken hoe het team het best in gezet kan worden. Leidinggevende kwaliteiten zijn daarin erg belangrijk. Een voorbeeld hoe doorgroei is vorm gegeven in een bedrijf is weergegeven in box 4.2.

Box 4.2 Mogelijk doorgroeitraject in een bezocht bedrijf

De meest waarschijnlijke doorgroeimogelijkheid in een bezocht bedrijf is die naar de rol van supervisor of voorman, mits de medewerker de juiste competenties beschikt. Om de rol van supervisor te kunnen vervullen is een mbo-4 opleiding een vereiste en voor voorman mbo-3. Voor doorgroei zal een logistiek medewerker dus de betreffende mbo opleiding moeten volgen. Bij het bedrijf wordt deze intern aangeboden, nadat uit een assessment is gebleken, dat hij over de benodigde competenties beschikt. De baan van een supervisor is een stuk gecompliceerder dan dat van logistiek medewerker. De supervisor moet zowel kwaliteit als kwantiteit, veiligheid, en de beschikbare middelen in de gaten houden en het team op de juiste manier inzetten. De supervisor bezit dus leidinggevende vaardigheden. Voormannen zitten meer tussen de magazijnmedewerker en de supervisor in.

Bij grotere bedrijven is er soms de mogelijkheid voor logistiek medewerkers om door te groeien naar een meer administratieve taak, bijvoorbeeld de administratie van het warehouse bijhouden. Vaak zijn er echter maar weinig van dit soort taken bij de bedrijven, en vertrekken mensen die hun positie willen verbeteren naar een ander bedrijf. Omdat veel van de bezochte bedrijven de logistiek medewerkers allround opleiden, zijn zij breed inzetbaar. Dit maakt ze soms ook geliefd bij andere bedrijven.

Sommige logistiek medewerkers veranderen van baan maar ze blijven dan vaak wel actief in de logistieke sector. Soms gaan de medewerkers naar een ander soort warehouse, met andere producten en werkomstandigheden, bijvoorbeeld een warmere temperatuur, andere arbeidstijden of minder stressvolle situaties. Omdat er schaarste is vertrekken logistiek medewerkers soms ook voor een hoger salaris naar een ander bedrijf.

Bij een enkel bedrijf was een groot deel van de logistiek medewerkers eigenlijk vrachtautochauffeur in opleiding. Zij waren nog te jong om het rijbewijs te halen. Ze deden dan alvast werkervaring op als logistiek medewerker en konden deze ervaring in het laden en lossen en cross-dock ook zeer goed gebruiken in hun verdere chauffeurs loopbaan.

4.7 RECENTE EN TOEKOMSTIGE ONTWIKKELINGEN

4.7.1 Arbeidsmarktontwikkelingen

Zoals in de inleiding aangegeven zijn er bij de meeste bedrijven grote tekorten aan logistiek medewerkers, er is veel concurrentie en de instroom van nieuwe medewerkers stagneert. Veel bedrijven werken voor het grootste deel met tijdelijke arbeidscontracten of via uitzendbureaus. Logistiek medewerkers zelf hebben vaak liever een vast contract, zodat ze zeker weten hoeveel uren ze kunnen maken en meer zekerheid hebben over hun werk op langere termijn. Dit is voor veel bedrijven echter niet makkelijk te realiseren, omdat veel bestellingen ad hoc geplaatst worden en de vraag op langere termijn onzeker is.

Veel bedrijven werken in ploegendiensten. De tijden van deze diensten verschillen per bedrijf. Bij enkele bezochte cross-dock bedrijven liggen de werktijden van ongeveer 16:00 uur tot 22:00. Bij cross-dock bedrijven wordt de lading niet opgeslagen maar worden de goederen uit verschillende vrachtauto's verzameld in de loods en worden daar gecombineerd en in een andere vrachtauto geplaatst en verder vervoerd. De goederen staan dus vaak maar een paar uur bij deze bedrijven. De werktijden hebben grote invloed op het leven van logistiek medewerkers. Het is voor bedrijven soms moeilijk om alle diensten gevuld te krijgen, vooral de diensten die buiten 'normale' werktijden liggen.

Bij veel bedrijven met warehouses waar meer gebeurt dan alleen cross-dock zijn vaak andere diensten mogelijk, maar daar beginnen de eerste diensten vaak ook erg vroeg en eindigt de laatste dienst ook laat. Bij een bedrijf loopt bijvoorbeeld de eerste dienst van 06:00 tot 15:00 en de tweede dienst van 15:00 tot 00:00. Sommige warehouses werken ook met weekend- en nachtdiensten, deze diensten worden dan vaak wel door gewisseld onder medewerkers.

Zoals in de inleiding van het hoofdstuk vermeld is, is er een groeiend probleem met het vinden van voldoende personeel. Een recente ontwikkeling om extra personeel te werven, is het inzetten van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt, of een arbeidsbeperking. Ook spelen sommige bedrijven met het idee statushouders in dienst te nemen. Aan de ene kant kunnen ze zo de tekorten opvangen, aan de andere dragen ze hierdoor bij aan het oplossen van maatschappelijke problemen.

4.7.2 Technologie en innovatie

Situatieschets in literatuur

Misschien wel de belangrijkste toekomstige ontwikkeling voor het beroep van logistiek medewerker zijn de technologische ontwikkelingen. Kuhlmann & Klumpp (2017) hebben enkele algemene implicaties over toekomstige automatisering in de logistiek opgesteld. Zij stellen dat automatisering in de meeste gevallen voortkomt uit de wens om kosten te besparen, maar het kan ook voortkomen uit de verbetering van sociale of milieu normen.

Omdat er knelpunten zijn bij de werving van personeel, stijgen de loonkosten. Tegelijkertijd dalen de kosten van automatiseringsmogelijkheden. Hierdoor zullen bedrijven sneller geneigd zijn om werkprocessen te automatiseren. Het lijkt daarom niet de vraag in welke mate robotisering de logistieke sector gaat veranderen, maar in welke tijdspanne. Om een idee te geven over de snelheid waarmee ontwikkelingen worden ingeschat: in een peiling onder 350 betrokkenen in het werkveld gaf 55% aan dat men verwacht dat in 2030 "handjes in het warehouse" verdwenen zullen zijn in de sector (Hays, 2017). Consultancy bureau Buck verwacht naar aanleiding van onderzoek over robotisering in warehouses dat in de komende 15 jaar zo'n 35 duizend arbeidsplaatsen in distributiecentra vervallen. Als robotisering wordt toegepast is de inschatting naar aanleiding van dit onderzoek dat dit een arbeidsbesparing van 40-75% oplevert.¹²

Technologische ontwikkelingen kunnen zich op verschillende manieren uiten. Technologische ontwikkelingen kunnen medewerkers ondersteunen hun werkzaamheden beter uit te voeren. De winstmarge van bedrijven wordt vergroot als logistiek medewerkers hun werkzaamheden sneller en secuurder kunnen uitvoeren en technologie kan hen daarbij ondersteunen. Voorbeelden zijn scanners, apps of andere mobiele apparaten. Deze vervangen het papierwerk in de warehouses en helpen bij het verwerken van formulieren, aannemen en

¹² <https://www.transport-online.nl/site/86109/robots-vervangen-de-orderpickers-en-heftruckchauffeurs-in-warehouses/>, http://www.bciglobal.com/nieuws_detail.asp?cat=5006&dc=26663. Consultancy, Roland Berger, spreekt over het verlies van 1.5 miljoen banen in logistieke sector in de Eurozone de komende 10 jaar. <https://www.rolandberger.com/en/press/The-robotization-of-logistics-will-lead-to-the-disappearance-of-1.5-million-jobs.html>

verzenden van producten en het inventariseren van de voorraad. Met deze apparaten kunnen tevens op een minder complexe manier Value Added Services uitgevoerd worden.

Niet alleen zal het papierwerk verdwijnen door automatiseringsprocessen. De te volgen orderpick procedures voor logistiek medewerker zullen ook minder complex worden. Op dit moment bestaan al pick-to-light en pick-to-voice systemen. Medewerkers kunnen hierdoor aan de hand van gedigitaliseerde procedures orders picken. Door de systemen stijgt het aantal picks per uur. Ook stijgt de productiviteit van nieuwe werknemers. Bovendien zijn deze systemen niet taalgebonden.¹³

Op dit moment bestaan er ook andere experimenten om de logistiek medewerkers in hun werkzaamheden te ondersteunen, zoals bijvoorbeeld augmented reality.¹⁴ Toch zitten er nog wat haken en ogen aan de experimenten zoals augmented reality. Te veel informatie kan de werknemer overbelasten en hij/zij voelt zich gecontroleerd door een virtueel systeem (Kuhlmann & Klump, 2017). Bovendien kan de werkstress toenemen wanneer de zelfstandigheid van logistiek medewerkers afneemt (van Zenderen, Sombekke & van de Pol, 2017). Andere technologie die de logistiek medewerkers in hun werkzaamheden kan gaan ondersteunen zijn biotechnische ontwikkelingen, bijvoorbeeld exoskeletons.¹⁵ Deze technologie staat nog in haar kinderschoenen, maar het is niet ondenkbaar dat in de toekomst werkzaamheden met deze technologie ondersteund gaan worden (Kuhlmann & Klump, 2017).

Automatisering gaat logistiek medewerkers niet enkel ondersteunen in hun werkzaamheden, maar ook met hen concurreren. Volledig geautomatiseerde processen kunnen menselijke werkzaamheden vervangen.¹⁶ Hierbij moet gedacht worden aan AGV's (automatisch geleide voertuigen), rolbaansystemen, End of Arm Tooling (EOAT) of zelfs drones. Op het moment dat werkprocessen gestandaardiseerd zijn, is het mogelijk ze door robots te laten uitvoeren.

Waar in het verleden volledig geautomatiseerde robots in een gesloten circuit opereerden en slechts enkele taken konden uitvoeren, worden de robots steeds slimmer, wat het aantrekkelijker maakt voor bedrijven om te investeren in robots. De kostenpost speelt nu nog een belangrijke rol in automatiseringsprocessen. Grote marktspelers kunnen de (nog) grote investering vanzelfsprekend beter dragen dan kleinere spelers. Automatiseringsprocessen gaan vaak samen met de verandering van infrastructuur in de warehouses. Dit brengt hoge investeringskosten met zich mee, maar omdat AGV's geavanceerder worden, wordt het ook voor kleinere warehouses aantrekkelijker om de investering te maken. AGV's zijn de afgelopen jaren verder ontwikkeld en kunnen zich namelijk door middel van sensoren in ruimtes voortbewegen waar mensen werken en ze opereren zelfstandig. Hierdoor zijn veranderingen van infrastructuur niet langer een vereiste, wat de investeringskosten verlaagd.¹⁷ AGV's die in dezelfde ruimtes opereren als mensen roept het vraagstuk van veiligheid en regelgeving op. De huidige generatie AGV's zijn bijvoorbeeld zo ingesteld dat ze langzamer

¹³ <http://www.inboundlogistics.com/cms/article/the-changing-face-of-the-warehouse-workforce/>

¹⁴ Hier moet gedacht worden aan informatie die doormiddel van smartglasses met werknemers gedeeld kunnen worden. Hierdoor kunnen bijvoorbeeld orderpicks uitgevoerd worden. Dit zijn zogenaamde pick-by-vision systemen.

¹⁵ Exoskeletons zijn draagbare robotpakken die de mens meer kracht en uithoudingsvermogen moeten geven. Mensen blijven door het gebruik van zulke pakken bovendien duurzamer inzetbaar, want bijvoorbeeld rugklachten zullen afnemen. VIL doet op dit moment een onderzoek naar het gebruik van exoskelotons. <https://www.transport-online.nl/site/86821/vil-onderzoekt-meerwaarde-van-draagbare-robotpakken-voor-logistieke-medewerkers/>

¹⁶ <http://www.logistiekprofs.nl/kennisbank/de-kansen-en-uitdagingen-voor-robots-in-de-logistiek>

¹⁷ <https://www.transport-online.nl/site/86109/robots-vervangen-de-orderpickers-en-heftruckchauffeurs-in-warehouses/>

bewegen of zelfs stoppen wanneer de sensoren opmerken dat mensen in de buurt zijn.¹⁸ Een stilstaande AGV is veilig, maar kan vanzelfsprekend geen warehouseactiviteiten uitvoeren. Een wettelijk kader over de bevoegdheden van een AGV kan helpen de veiligheid op de werkvloer te garanderen. Bij een testproject van het Vlaams Instituut voor de Logistiek, blijkt dat AGV's voorsnel minder precies werken bij meer complexe taken, zoals het stapelen van palletboxen. Daarom verwacht het VIL op korte termijn geen "invasie van AGV's"¹⁹.

Bij AGV's zijn geen medewerkers nodig om deze voertuigen te besturen. Door de ontwikkeling van deze voertuigen wordt in de betreffende warehouses veelal het verkeersplan gewijzigd en het is voor logistiek medewerkers erg belangrijk om hier goed op te letten en te weten hoe het bijvoorbeeld met voorrangregels in het warehouse zit.

Situatieschets en verwachtingen interviews werkgevers

Hoewel er dus een groot aantal mogelijkheden bestaan voor bedrijven om te automatiseren en de verwachting is dat ze dit op korte termijn gaan doen, verschilt de automatiseringsgraad per bezocht bedrijf nog zeer sterk. Hef- en reachtrucks zijn in alle bedrijven standaard terug te vinden, net als een digitaal systeem om de voorraden bij te houden. Daarna zijn er veel verschillen in bedrijven. Bij sommige grotere bedrijven wordt gewerkt met scanapparaten, of is het bedrijf bezig met het invoeren van een scansysteem. Door het scansysteem wordt het digitale warehouse systeem automatisch geüpdatet. De bedrijven met scansystemen zijn vaak ook 'papierloos gegaan', de scanner heeft de functie van het papier overgenomen. Bij kleinere bedrijven staan de opdrachten echter vaak nog op papier en wordt met de hand aangekruist wanneer een opdracht gepickt is. Hierna wordt de opdracht met de hand ingevoerd in het systeem. Een reden voor een bedrijf om dit te doen is bijvoorbeeld dat er niet veel verschillende orders gepickt moeten worden per lading, dus dat het op papier ook nog overzichtelijk is.

Bij drie bezochte bedrijven waren er al wel grotere stappen gezet met automatisering. Het betreft dan bijvoorbeeld het gebruik van grote kranen op railsystemen die volledig geautomatiseerd pallets op grote stellingen opslaan en weer picken. Tevens worden onderdelen van het werkproces uitgevoerd door robots, zoals het samenstellen van pallets met verschillende producten, of via een gemechaniseerd/geautomatiseerd proces via rolbandsystemen, waarin bestelde producten worden aangevoerd om te picken, of automatisch een bewerking plaatsvindt, zoals een sticker plaatsen, of papier bijvoegen. "Pick to light" systemen zijn standaard in deze bedrijven.

Bij deze bedrijven komen voor deze verdere stappen verschillende motieven naar voren die sterk parallel lopen met wat in de literatuur hierover naar voren komt. Allereerst betreft dit kostenbesparing en productiviteitsverhoging. Eén bedrijf gaf aan dat zij door de automatisering met minder mensen een dubbele hoeveelheid werk doen. Dit was voor dit bedrijf extra handig omdat ze met ruimtegebrek kampten om het warehouse uit te breiden. Voorts werd door enkele bedrijven benadrukt dat het personeelstekort een grote drijfveer was in het automatiseringsproces. Deze bedrijven geven wel aan dat zij vaste werknemers in dienst willen houden, het is vooral de flexibele schil die niet meer vast wordt aangenomen. Een bedrijf geeft ook aan dat de foutmarges verkleind zijn sinds de automatisering.

De situatie bij deze drie – bewust geselecteerde – bedrijven, verschilt echter duidelijk van de andere bezochte bedrijven. Het is ook maar de vraag hoe snel en hoe breed de technologische innovaties bij bedrijven uit de sector zich in deze richting zullen bewegen. Diverse bezochte bedrijven geven aan naar de mogelijkheden te

¹⁸ <http://www.logistiekprofs.nl/kennisbank/hoe-veilig-zijn-robots-in-het-magazijn>.

¹⁹ <http://www.logistiek.nl/warehousing/nieuws/2017/04/vil-invasie-agvs-niet-op-korte-termijn-101154211>

hebben gekeken van verdere automatisering, maar het blijkt vaak een uitdaging om verdere stappen te ondernemen. Veel bedrijven geven aan dat de kans niet groot is dat zij snel het hele warehouse zullen automatiseren. De meest gehoorde reden hiervoor is de grote variatie in klanten en producten waarmee gewerkt wordt. Respondenten stellen dat de robots op dit moment nog niet op het vereiste niveau zijn om zich snel aan te kunnen passen aan verschillende maten en gewichten van pakketten en producten. Ook de voorlopers bevestigen dat dit een beperking is om verdere robotisering toe te passen. Een bedrijf geeft specifiek aan dat de bestellingen nooit constant zijn, het aantal bestellingen neemt aan het eind van de maand erg toe. Het bedrijf geeft aan dat voor automatisering constante leveringen en gelijkaardige producten een vereiste zijn. Veel bedrijven besluiten daar echter niet toe, omdat ze voor een voldoende hoge omzet verschillende klanten en producten nodig achten. Bedrijven willen niet een bedrijfsrisico lopen door zich te binden aan één klant. Een ander bedrijf gaf aan dat automatisering pas aan de orde kwam wanneer er een nieuw warehouse zou komen, en dat zou nog wel eens tien jaar kunnen duren.

Ook bij cross-dock bedrijven is gekeken naar verdergaande automatisering. Een van de respondenten gaf echter aan dat de snelheid bij cross-dock erg belangrijk is, en dat de AGV's op dit moment wettelijk nog niet zo snel mogen. Mensen op heftrucks doen daardoor op dit moment het werk nog sneller.

De toepassing van hierboven beschreven innovaties gaan gepaard met arbeidsbesparingen bij logistiek medewerkers. Tegelijkertijd neemt de vraag naar andere functies toe. Er zijn namelijk mensen nodig om de werkzaamheden van de robots in goede banen te leiden. Dit zijn middelbaar of hoger opgeleide technici en/of IT-ers, 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. Daarom wordt aan dit beroep verder geen aandacht besteed in dit rapport. Bij één bezocht bedrijf heeft de teamleider van de logistiek medewerkers hierin een rol. Deze heeft (mede) als taak om de meer eenvoudige storingen bij de apparatuur op te lossen. Hoewel de verdere taken sterk vergelijkbaar zijn met een teamleider, wordt deze functie in dit bedrijf aangeduid als operator. Ook hier geldt echter dat zodra de storingen meer complex zijn een beroep gedaan wordt op de technische dienst of IT-ers.

4.7.3 Bedrijfsorganisatorisch

Verschillende bedrijven zijn door grotere, internationale bedrijven overgenomen. Grote bedrijven zijn dus op zoek naar schaalvergroting. Bij deze overnames wordt meestal een upgrade of verandering van warehousesysteem doorgevoerd om de systemen onderling te standaardiseren.

4.7.4 (Internationale) marktontwikkelingen

De krapte op de arbeidsmarkt zorgt ervoor dat er de laatste jaren een sterke toename plaatsvond van niet-Nederlands personeel. Aangezien de arbeidskrapte in de nabije toekomst naar verwachting een probleem blijft, is het meer dan waarschijnlijk dat deze ontwikkeling zich doorzet. Er moet opgemerkt worden dat de (minimum) lonen in veel landen in de Europese Unie sterk aan het stijgen zijn. Hierdoor wordt het voor werknemers uit deze landen minder aantrekkelijk om in Nederland werkzaam te worden. Het valt een expert op dat een steeds groter wordende groep personen na de feestdagen in het moederland niet terugkeren naar Nederland, omdat het niet langer aantrekkelijk is om in Nederland werkzaam te blijven. Dit verhoogt de arbeidstekorten in Nederland nog verder, waardoor bedrijven gedwongen worden personeel uit lageloonlanden buiten de EU te werven, bijvoorbeeld uit de Filipijnen, of vergaand te automatiseren. Mochten er meer buitenlandse medewerkers (van buiten de EU) worden aangenomen, dan blijft het belangrijk dat er aandacht besteed wordt aan de taalvaardigheid van de werknemers om de communicatie op de werkvloer te verbeteren.

4.7.5 Relevante wet- en regelgeving

Wanneer de Arbo of de flexwet aangescherpt zouden worden zou dat grote invloed kunnen hebben op de logistiek medewerkers. Het is echter bij de flexwet welke kant dit op zou kunnen gaan. De ARBO eisen veranderen ook, waarbij nu meer nadruk ligt op de preventie van ongevallen, door een preventie-medewerker aan te stellen in overleg met de OR, zodat logistiek medewerkers meer inzicht krijgen in het preventiebeleid.

Er is een tendens zichtbaar dat klanten steeds hogere eisen gaan stellen aan de opslag van hun producten. Bovendien geldt dat veiligheidseisen toenemen. Hierdoor zullen de logistiek medewerkers bij enkele bedrijven meer kennis moeten hebben van meer regels en zich hieraan houden.

De regels die stellen dat een AGV nu nog niet zo snel mag als een gewone heftruck hebben ook invloed op tempo van de automatisering. Een bedrijf gaf aan dat zij wel meer willen automatiseren maar dat de snelheid van AGV's nu echt te laag ligt.

4.8 CONCLUSIE

In deze concluderende paragraaf worden de belangrijkste conclusies verwoord via een vergelijking tussen het beroepscompetentieprofiel van de Allround warehousemedewerker uit 2004 en de uitkomsten van het onderhavige onderzoek.

Het type werkprocessen is weinig veranderd. Alle werkprocessen uit het BCP van 2004 worden ook op dit moment nog uitgevoerd. Wel hebben de ontwikkelingen die in het vorige BCP al benoemd werden, zoals de scansystemen en de geïntegreerde managementsystemen een verdere ontwikkeling doorgemaakt en zijn ze nu niet meer weg te denken uit het werk van de logistiek medewerker.

Technologische ontwikkelingen hebben grote invloed op de uitvoering van de functie van logistiek medewerker gehad. Zo is er nu in vrijwel elk warehouse wel een Warehousemanagementsysteem (WMS). In het systeem is zichtbaar wat de voorraad is, wat op welke plek staat en van welke opdrachtgever het is. Bij steeds meer bedrijven wordt er gewerkt met scanapparaten, waardoor door te scannen het WMS direct wordt geüpdatet en gecontroleerd kan worden of de goederen op de goede plek zijn gezet. De voorraad is op deze manier ook makkelijker bij te houden. Dit heeft de functie van de logistiek medewerker minder complex gemaakt. Hoewel bedrijven aangeven dat nieuwe mensen soms moeten wennen aan de scanapparaten en dat uitleg nodig is, is het een heel makkelijk en handig systeem wanneer het helemaal geïmplementeerd is. Het vereenvoudigt voor logistiek medewerkers stappen in het administratieproces, omdat meer automatisch geregeld is. Ook een systeem als "pick to light" vereenvoudigt de werkzaamheden, in dit geval van het order picken.

Verdergaande stappen die nu door sommige voorlopers worden gezet zijn geautomatiseerde rolbandsystemen, AGV's en kranen op rails die pallets in stellingen plaatsen en daaruit picken. Deze ontwikkelingen leiden in de betreffende bedrijven tot een aanzienlijke arbeidsbesparing. Veel bedrijven geven echter aan dat de kans niet groot is dat zij snel het hele warehouse zullen automatiseren. De meest gehoorde reden hiervoor is de grote variatie in klanten en producten waarmee gewerkt wordt. Respondenten stellen dat de robots op dit moment nog niet op het vereiste niveau zijn om zich snel aan te kunnen passen aan verschillende maten en gewichten van pakketten en producten. Ook de hoge investeringskosten, en praktische bezwaren, zoals beperkingen in de snelheid van AGV's, zijn redenen voor bedrijven om vooralsnog niet voor verdere automatisering te kiezen.

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. Wel kunnen logistiek medewerkers, of hun direct leidinggevendenden een rol kunnen spelen bij het verhelpen van kleine storingen.

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. Verder is de gemiddelde leeftijd van de logistiek medewerker hoger, waardoor in het beleid meer rekening wordt gehouden met maatregelen (voorlichting, preventie, taakrotatie, bijscholing, diplomaverwerving, mechanisering) om de (eenzijdige) fysieke belasting van medewerkers te beperken en hun inzetbaarheid te vergroten.

Waar in het vorige BCP niet veel nadruk op lag maar nu wel in veel interviews terugkwam is de rol die de logistiek medewerker speelt in verbeteringsprocessen in het warehouse. De logistiek medewerkers moet zich bewust zijn van de werkprocessen en de plek die de logistiek medewerker daarbij zelf inneemt in de keten van het logistieke proces. Bedrijven geven aan dat de logistiek medewerkers zelf het beste weten hoe de werkplek beter ingericht zou kunnen worden en gaan dan ook graag in gesprek. Diverse bedrijven geven logistiek medewerkers de kans om in (vaak korte) bijeenkomsten hun mening te geven. Bij deze bijeenkomsten zijn ook leidinggevendenden aanwezig en kan er actief overlegd worden over veranderingen en verbeteringen. De regelmaat van deze meetings verschilt per bedrijf, maar vrijwel alle respondenten gaven aan steeds actiever bezig te zijn met het betrekken van de medewerkers in aanpassingen.

Bedrijven ervaren moeite in het vinden van nieuwe werknemers, hierdoor is het aandeel van niet Nederlandse medewerkers nog verder toegenomen. Er wordt dus steeds meer gewerkt in multiculturele teams waarover in het vorige BCP reeds gesproken werd. Hierdoor is het kunnen lezen, spreken en begrijpen van Engels steeds belangrijker geworden. Het is voor de veiligheid en de efficiëntie in het warehouse erg belangrijk dat iedereen elkaar verstaat en begrijpt. Door globalisering zijn steeds meer labels en stickers ook in het Engels.



LITERATUURLIJST

LITERATUURLIJST

- o Eckhardt, Jacqueline. (2016). *European Truck Platooning Challenge 2016*. Dutch Ministry of Infrastructure and the Environment, Rijkswaterstaat. [<http://www.eutruckplatooning.com>].
- o Florizoone, Stephanie & Dirk De Vylder, et al. (2017). *Value Added Trucking*. VIL.
- o Hays plc. (2017). *Baan van de Toekomst, Hoe ziet de Logistieke & Supply Chain Sector eruit in 2030?*. [<http://www.baanvandetoeekomst.nl>]
- o Kuhlmann, Adina Silvia & Matthias Klumpp. (2017). "Digitalization of Logistics Processes and the Human Perspective." in: Carlos Jahn, Wolfgang Kersten & Christian M. Ringle (eds.). *Digitalization in Maritime and Sustainable Logistics*.
- o Metzen, Anke & Cordula Sczesny. (2012). *Work-Life-Balance in der Logistik, Neue Chancen für Arbeitssuchende und Beschäftigte durch flexible und familienfreundliche Arbeitszeiten*. (Dortmund: Soziale Innovation GmbH).
[https://tubdok.tub.tuhh.de/bitstream/11420/1486/1/kuhlmann_klumpp_digitalization_logistics_processes_hicl_2017.pdf] P.119-135.
- o UWV (2017). *Kansrijke Beroepen: Waar is de arbeidsmarkt krap? Landelijk overzicht*. [https://www.werk.nl/xpsimage/wdo_014199].
- o Zenderen, Kaj van. (2017). *Sectormonitor 2017-Q1, Ontwikkeling arbeidsmarkt transport & logistiek*. Sectorinstituut Transport & Logistiek.
[<https://www.stlwerkt.nl/Media/media/Corporate/Nieuws/Sectormonitor-transport-en-logistiek-2017-Q1.pdf>]
- o Zenderen, Kaj van, Evelien Sombekke & Geerten van de Pol. (2017). *Arbeidsmarktrapportage beroepsgoederenvervoer over de weg en logistiek 2017, Instroom en inzetbaarheid*. Sectorinstituut Transport en Logistiek.



BIJLAGE GESPREKSPUNTENLIJST INTERVIEWS

BIJLAGE GESPREKSPUNTENLIJST INTERVIEWS BEDRIJVEN

DOEL VAN HET ONDERZOEK

Op dit moment voert SEOR – een onderzoeksinstituut van de Erasmus Universiteit Rotterdam – in opdracht van het Sectorinstituut Transport en Logistiek een onderzoek uit naar beroepscompetentieprofielen in de sector Transport en Logistiek. Het doel van het onderzoek is het leveren van input aan het Sectorinstituut voor de herziening van de beroepscompetentieprofielen (BCP's) van vrachtautochauffeurs, planners en logistiek medewerkers. Om een goed beeld te krijgen van de huidige en verwachte eisen die aan de beroepen worden gesteld, is de inbreng van bedrijven uit de sector essentieel. Vandaar dat wij ook graag met u een gesprek hierover voeren. Achtergrond en doel van het onderzoek zijn nog verder toegelicht in een begeleidende brief van het Sectorinstituut bij de mail.

In het onderzoek ligt de focus op 3 beroepen, namelijk chauffeur, planner en logistiek medewerker. Bij logistiek medewerker gaat het om het uitvoerend personeel in het warehouse/magazijn.

In deze vragenlijst vindt u de onderwerpen van het interview. U kunt deze lijst als leidraad voor de gesprekken gebruiken. Ook kan deze vragenlijst u helpen in de voorbereiding van de gesprekken. De vragenlijst start met enkele meer algemene vragen over uw bedrijf en de positionering van de betreffende beroep(en) in uw organisatie. Vervolgens gaat de vragenlijst meer in op de inhoud en de ontwikkelingen van het beroep.

BEDRIJFSCONTEXT EN POSITIONERING RELEVANTE BEROEP(EN)

- Type(n) transport en eventuele toelichting;
 - o Distributievervoer
 - o Zeecontainertransport
 - o Tanktransport
 - o Geconditioneerd vervoer
 - o Kiepervoer
 - o Anders, namelijk
- Eventuele aanvullende diensten rond warehousing en value added logistics;
- Structuur van organisatie;
- Positie van medewerkers in relevante beroep(en) binnen structuur organisatie;
- Beschikbaarheid functieprofielen;
- Totaal aantal medewerkers in dienst;
- Aantal medewerkers in relevante beroep(en) (in dienst versus flexibele schil);
- Gebruikelijke vooropleiding van beroepsbeoefenaar in relevante beroep. Diversiteit in achtergrond (bijvoorbeeld geslacht).

Mocht u documenten hebben die voor de kennis van uw organisatie en de betreffende functie(s) behulpzaam kunnen zijn, zoals eventuele functieprofielen die u hanteert, dan zou het ons zeer helpen als wij daarvan gebruik zouden kunnen maken.

VEREISTEN

Tabel 1 Vereisten en karakteristieken van het beroep

Wettelijke beroepsvereisten	<input type="checkbox"/> nee	<input type="checkbox"/> ja	Welke?
Branchevereisten	<input type="checkbox"/> nee	<input type="checkbox"/> ja	Welke?
Werkomgeving (plaats handelen, voorwaarden/procedures om er te mogen zijn)			
Verzwarende werkomstandigheden			
Beroepshouding (gewenste gedrag, keuzes en dilemma's)			
Rol	<input type="checkbox"/> Assisterend <input type="checkbox"/> Ondersteunend <input type="checkbox"/> Uitvoerend <input type="checkbox"/> Adviserend <input type="checkbox"/> Organiserend <input type="checkbox"/> Initiërend <input type="checkbox"/> Innovatief <input type="checkbox"/> Leidinggevend <input type="checkbox"/> Coördinerend <input type="checkbox"/> Controlerend <input type="checkbox"/> Aansturend <input type="checkbox"/> Coachend/begeleidend <input type="checkbox"/> Beleidsondersteunend <input type="checkbox"/> Beleidsbepalend		
<i>Toelichting:</i>			
Verantwoordelijkheid (bijvoorbeeld (afbreuk)risico's)			
Zelfstandigheid	<input type="checkbox"/> onder toezicht werken <input type="checkbox"/> onder begeleiding werken <input type="checkbox"/> zelfstandig werken bij kortdurende, vast omschreven opdracht <input type="checkbox"/> zelfstandig werken maar rapporteren aan iemand anders <input type="checkbox"/> geheel zelfstandig werken		
<i>Toelichting:</i>			
Complexiteit (routinematig, zelf bedenken procedures, ...)			
Verwante beroepen (+ aard verwantschap)			
Loopbaanperspectief (binnen en buiten de branche)			

Tabel 2 Enkele werkprocessen (samenhangend geheel stappen/handelingen/processen) in beroep

Voorbeelden werkprocessen	voorbeelden <i>chauffeur</i> : vervoert lading; laadt en lost goederen; voert onderhoud uit; handelt vervoersdocumenten af, ...; voorbeelden <i>logistiek medewerker</i> : ontvangst goederen; orderpicken; administratief: vult opvolgdocumenten van orders in en maakt een lijst van de beschadigde producten, voorbeelden <i>planner</i> : neemt transportopdrachten aan; maakt routeplanningen en volgt ze op; kent de verschillende transportmodi en de -markt en maakt keuzes (in- of outsourcing), verzorgt de administratieve en financiële zaken rondom transporten; kan transportonderhandelingen voeren en vervoerscontracten beheren; geeft leiding aan assistent-planners en chauffeurs,		
Aspect	Werkproces 1	Werkproces 2	Werkproces 3
Omschrijving (handelingen, stappen, procedures)			
Resultaat			
<i>Bespreking benodigde kennis en vaardigheden voor de combinatie van werkprocessen, dus voor hele beroepsdomein in uw bedrijf</i>			
Zwaartepunt van de functie			

Tabel 3 Gewenste taalvaardigheden^a

	Lezen					Luisteren					Schrijven					Gesprekvoeren				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Nederlands																				
Engels																				
Frans																				
Duits																				
Spaans																				
Anders, ...																				

^a Schaal van 1-5: 1 is niet relevant, 5 is heel relevant

ONTWIKKELINGEN

Tabel 4 Toekomstige ontwikkelingen die impact hebben op beroep

Afgelopen jaren
Veranderingen in recente jaren in beroep
Factoren die toekomstige ontwikkeling beïnvloeden
<input type="checkbox"/> Arbeidsmarktontwikkelingen
<input type="checkbox"/> Technologische ontwikkelingen
<input type="checkbox"/> Bedrijfsorganisatorisch
<input type="checkbox"/> (Internationale) marktontwikkelingen
<input type="checkbox"/> Relevante wet- en regelgeving
<input type="checkbox"/> Anders, namelijk ...
Aspecten beroep die hierdoor beïnvloed worden
<input type="checkbox"/> Werkomgeving
<input type="checkbox"/> Beroepshouding
<input type="checkbox"/> Rol
<input type="checkbox"/> Verantwoordelijkheid en zelfstandigheid
<input type="checkbox"/> Complexiteit
<input type="checkbox"/> Verwante beroepen
<input type="checkbox"/> Loopbaanperspectief
<input type="checkbox"/> Relevante hulpmiddelen
<input type="checkbox"/> Werkprocessen (clusteringen, nieuwe processen, ...)
Overige aspecten rond ontwikkelingen
Rol beroepsuitoefenaars zelf in veranderingsprocessen
Noodzaak voor bijscholing

Dit rapport doet verslag van onderzoek dat is uitgevoerd in opdracht van Sectorinstituut Transport en Logistiek

De verantwoordelijkheid voor de inhoud berust bij SEOR BV. Het gebruik van het materiaal in dit rapport is toegestaan, mits de bron duidelijk wordt vermeld. Vermenigvuldiging en/of openbaarmaking in welke vorm dan ook is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van SEOR BV.

Het onderzoek is uitgevoerd door SEOR BV.

Dit rapport is een uitgave van SEOR BV - Marconistraat 16, 3029 AK Rotterdam
In opdracht van Sectorinstituut Transport en Logistiek

www.seor.nl