

## Managementsamenvatting

### Inleiding

De sector transport en logistiek is sterk in ontwikkeling. Deze ontwikkelingen kunnen ervoor zorgen dat de inhoud van bestaande beroepen verandert, dat beroepen verdwijnen of dat nieuwe beroepen ontstaan. De inhoud van en vereisten aan beroepen staan beschreven in een beroepscompetentieprofiel (BCP). Ten behoeve van een goede aansluiting tussen beroepsonderwijs en arbeidsmarkt dienen BCP's periodiek geactualiseerd te worden.

Het Sectorinstituut Transport en Logistiek (STL) wil met dit onderzoek input verkrijgen voor de herziening van de BCP's logistiek supervisor en logistiek teamleider. Met behulp van de resultaten van het onderzoek actualiseert STL vervolgens zelf de BCP's. Daarnaast wil STL zicht krijgen op de ontwikkeling van nieuwe activiteiten in de werkprocessen van bedrijven in de sector. Daarvoor is een verkenning uitgevoerd onder de titel Planner logistiek.

Het onderzoek bestond uit drie fasen. In de eerste fase zijn door middel van literatuuronderzoek ontwikkelingen in kaart gebracht die relevant zijn voor de sector transport en logistiek. In de tweede fase is door vijf expertinterviews getoetst of deze ontwikkelingen relevant en representatief zijn voor de sector en moesten worden aangevuld. In de hoofdfase zijn zestien face-to-face interviews met werkgevers uitgevoerd, waarin de impact van de ontwikkelingen op het werk van de logistiek teamleider en – supervisor en de actualiteit van de huidige bcp's centraal stonden. Voor de verkenning naar de Planner logistiek zijn aanvullend telefonische interviews uitgevoerd.

De resultaten van dit onderzoek beschrijven welke ontwikkelingen van invloed zijn op de beroepsuitoefening van logistiek teamleiders en supervisors en of/welke aanpassingen in de BCP's nodig zijn. In deze managementsamenvatting omschrijven we kort wat de voornaamste veranderingen zijn ten opzichte van de bestaande BCP's van logistiek supervisor en logistiek teamleider. In het laatste deel komt de verkenning naar de Planner logistiek aan bod.

### Profiel van de logistiek supervisor en logistiek teamleider

De logistiek teamleider en logistiek supervisor zijn functies die elkaar volgen in de beroepskolom. De precieze beroepsinhoud verschilt per bedrijf, waardoor er in de praktijk overlap de functies bestaat. Het is moeilijk een scherpe lijn te trekken tussen beide profielen die voor alle bedrijven herkenbaar is. Beide hebben een verantwoordelijkheid in het verzorgen van logistieke processen en in het aansturen van medewerkers. In grote lijnen heeft de logistiek teamleider meer verantwoordelijkheid voor de voortgang van het logistieke proces op de korte termijn (week of dag), waar de logistiek supervisor meer verantwoordelijk is voor de inrichting van logistieke processen in grote lijnen (voorraad en locatiebeheer, budgetten). Verder is de logistiek teamleider meer verantwoordelijk voor

de planning van personeel voor de wekelijkse diensten, waar de supervisor meer een rol heeft in het zorgen voor voldoende personeel en het voeren van formele gesprekken. Ten slotte zit het verschil tussen de supervisor en teamleider in de relatie die ze hebben met het personeel: de supervisor spreekt meer hiërarchisch aan en is vaak verantwoordelijk voor een grotere groep, waar de teamleider juist meer collegiaal aanspreekt en vaak ook een meewerkende rol heeft.

### **Logistiek supervisor**

De logistiek supervisor is verantwoordelijk voor de inrichting van processen in grote lijnen, zoals het voorraad – en locatiebeheer, het personeelsbeleid en het uitvoeren van werk binnen de beschikbare budgetten. Hij stuurt een grote groep medewerkers hiërarchisch aan waarbij de logistiek teamleiders schakels zijn naar de operationele medewerkers.

Het bestaande beroepscompetentieprofiel van de logistiek supervisor is voor de bedrijven herkenbaar. De zes kerntaken, zoals daarin geformuleerd, kenmerken de functie nog steeds. Daarbinnen zijn enkele verschuivingen zichtbaar.

### **Ontwikkelingen en de impact op de functie logistiek supervisor**

Hieronder volgen de belangrijkste ontwikkelingen die van invloed zijn op de functie logistiek supervisor, met daarbij omschreven wat het effect is van deze ontwikkelingen op de taken en werkprocessen en de vereiste kennis, vaardigheden en houdingen van een logistiek supervisor. De volgende ontwikkelingen komen in deze samenvatting achtereenvolgens aan de orde: technologische ontwikkelingen, arbeidsmarktontwikkelingen, bedrijfsorganisatorische en –economische ontwikkelingen en ontwikkelingen in wet- en regelgeving. Verder zijn in dit onderzoek ook, internationale en maatschappelijke ontwikkelingen aan de orde gekomen, maar daarvan is in dit onderzoek vastgesteld dat de invloed hiervan op het werk van de logistiek supervisor niet vraagt om grote aanpassingen in het BCP.

Technologische ontwikkelingen maken dat de logistiek supervisor steeds meer gebruik kan maken van gedigitaliseerde administratie en data. Het omgaan met digitale hulpmiddelen zoals warehouse managementsystemen (WMS) blijft in belang toenemen. Steeds meer worden daarbij koppelingen gemaakt met systemen van klanten. Ook in het uitvoeren van personeelsbeleid (kerntaak 5) maakt de logistiek supervisor steeds meer gebruik van data. Hiermee kan hij namelijk cijfers over de productiviteit per medewerker ophalen. Alle bedrijven herkennen de ontwikkeling van toename in het gebruik van data en erkennen dat deze data gebruikt kunnen worden voor het optimaliseren van het proces (kerntaak 6). Bedrijven zien ruimte om de mogelijkheden van de systemen en de data in de toekomst nog beter te benutten. Dit vraagt echter wel om voldoende vaardigheden, waaronder die van de logistiek supervisor. De volgende vaardigheden zijn in het werken met digitale systemen en data met name van belang.

- Digitale vaardigheden zijn relevant om met de nieuwe, digitale systemen te kunnen werken en de functionaliteiten te kennen.

- Analytische vaardigheden zijn hierbij van belang om te kunnen bepalen welke gegevens aangeleverd moeten worden om de productiviteit te bepalen en interpreteren van deze gegevens (vaak weergegeven in dashboards).
- Werken met deze systemen vraagt om creativiteit en probleemoplossende vaardigheden op het moment dat er belemmeringen worden ervaren in de werking van de systemen.

Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt hebben invloed op de functie van de logistiek supervisor, omdat een deze verantwoordelijk is voor het uitvoeren van personeelsbeleid (kerntaak 5), het aansturen van medewerkers (kerntaak 3) en het (op hoofdlijnen) plannen van het orderproces (kerntaak 1). Vooral het omgaan met personeelskrapte is een uitdaging voor de logistiek supervisor. Bij het plannen en bewaken van het orderproces (kerntaak 1) is het een belangrijke taak van de logistiek supervisor om de benodigde personeelscapaciteit in te schatten. Daar komt bij dat steeds meer mensen parttime willen werken, waardoor de logistiek supervisor rekening moet kunnen houden met de gewenste werk-privé balans bij het verdelen van de werkzaamheden (kerntaak 3). Door krapte op de arbeidsmarkt zetten veel bedrijven buitenlandse medewerkers in. Dit vraagt van een logistiek supervisor om de volgende vaardigheden.

- Planningsvaardigheden
- Het beheersen van Engels (en soms Duits)
- Goede communicatieve vaardigheden voor een diverse groep van medewerkers.

Er zijn verschillende bedrijfsorganisatorische en –economische trends die van invloed zijn op het werk en de vereiste vaardigheden van de logistiek supervisor. Ten eerste valt op dat uitvoering van delen van het personeelsbeleid (kerntaak 3) bij veel bedrijven steeds lager in de organisatie komt te liggen, dat wil zeggen, minder bij personeelszaken en meer bij functionarissen in de uitvoering. Voor de logistiek supervisor betekent dit dat hij een grotere rol krijgt in bijvoorbeeld werving- en selectiegesprekken en duurzame inzetbaarheid. Het aansturen van medewerkers is een belangrijke taak voor logistiek supervisors (kerntaak 3). Zij sturen met name logistiek teamleiders aan. Het aansturen en overtuigen van collega's is een aspect dat volgens verschillende bedrijven nog lastig is voor logistiek supervisors. Dit vraagt van logistiek supervisors het volgende.

- Coachende vaardigheden;
- Overtuigingskracht om medewerkers mee te krijgen in de werkprocessen en eventuele veranderingen.

Een andere veel genoemde ontwikkeling is bottom-up werken. In deze filosofie krijgen logistiek supervisors een grotere rol tijdens werkoverleggen met managers, die gaan over de voortgang of bespreking van veelvoorkomende problematiek. Hierbij hoort ook het doen van verbetervoorstellen voor bedrijfsprocessen en systemen (kerntaak 6). Aansturen op kosten is meer dan in het verleden een belangrijke taak voor de logistiek supervisor. Dit vraagt van hem dat hij gebruik maakt van data die hij uit de systemen kan halen. Daarbij ligt de verantwoordelijkheid van de werking van het systeem vrijwel altijd bij een ICT'er en niet bij de logistiek supervisor. Vooral bij kleinere bedrijven valt het onderhouden van contacten met opdrachtgevers in het takenpakket van een logistiek supervisor. In alle bedrijven komt terug dat de logistiek supervisor klachten van klanten verwerkt. Dit vraagt van de logistiek supervisor het volgende.

- Digitale vaardigheden

- Analytische vaardigheden
- Probleemoplossende vaardigheden en creativiteit om na te denken over oplossingen voor problemen
- Besluitvaardigheid
- Proactief handelen.

Wat betreft ontwikkelingen in wet- en regelgeving, maken nieuwe eisen op gebied van veiligheid of kwaliteit dat het voor een logistiek supervisor belangrijk is om, passend bij de taak, voorraad- en locatiebeheer uit te voeren (kerntaak 2), te signaleren welke faciliteiten nodig zijn om deze veiligheid of kwaliteit te waarborgen.

- Kennis van regels rondom veiligheid en kwaliteit is hiervoor van belang.

### **Loopbaanperspectieven**

De doorgroeimogelijkheid voor een logistiek supervisor is naar de functie van warehousemanager of operationeel manager. Leiderschapskwaliteiten en leergierigheid zijn hiervoor belangrijke eigenschappen. De kans op doorgroeien is vaak klein vanwege het beperkte aantal personen dat deze functies bekleedt.

### **Advies voor BCP**

De kerntaken uit het oude BCP zijn nog steeds herkenbaar en blijven in de komende jaren relevant voor de logistiek supervisor. De besproken ontwikkelingen leiden tot diverse veranderingen in de beroepscontext, rollen en verantwoordelijkheden, beroepshouding, kerntaken en werkprocessen en kennis, vaardigheden en houdingen (competenties) van de logistiek supervisor.

De aandacht van de logistiek supervisor gaat enerzijds meer naar de kerntaken die met het personeelsbeleid te maken hebben (kerntaak 3 en 5) en anderzijds meer naar het op orde houden van systemen en op basis daarvan verbetervoorstellen doen (kerntaak 1,2 en 6). Hierin is het voor de logistiek supervisor een dilemma om een goede balans te vinden tussen contact houden met de werkvloer en werken met de systemen. In deze samenvatting benoemen we per kerntaak de belangrijkste gevolgen en vervolgens de kennis, vaardigheden en houdingsaspecten die dit vraagt.

#### *Kerntaak 2 (voert voorraad- en locatiebeheer)*

- Het signaleren van benodigde faciliteiten nodig om te blijven voldoen aan nieuwe eisen op gebied van veiligheid of kwaliteit.

#### *Kerntaak 3 (stuurt medewerkers aan)*

- Voor de groep staan, mensen aansturen, motiveren en overtuigen en omgaan met meer diversiteit in het personeelsbestand.
- Rekening houden met werk-privébalans van medewerkers.

#### *Kerntaak 4 (onderhoudt contact met opdrachtgevers)*

- Het omgaan met en verwerken van klachten van klanten.

#### *Kerntaak 5 (voert personeelsbeleid uit)*

- Het uitvoeren van grotere delen van het personeelsbeleid

- Het bij de beoordeling van personeel gebruiken maken van data uit systemen over de productiviteit van medewerkers.

#### *Kerntaak 6 (voert het bedrijfsbeleid uit)*

- Het doen van verbetervoorstellen.

Vaardigheden die voor logistiek supervisors aan belang toenemen zijn:

- Digitale vaardigheden: kunnen omgaan met digitale systemen.
- Planningsvaardigheden
- Analytische vaardigheden
- Communicatieve vaardigheden
- Coachende vaardigheden
- Creativiteit
- Samenwerken met collega's
- Besluitvaardigheid
- Overtuigen en beïnvloeden
- Prioriteren
- Delegeren
- Omgaan met weerstand
- Engelse en soms Duitse taalvaardigheid

Het toenemende belang van personeelsbeleid vraagt om kennis van wet- en regelgeving op het gebied van personeel (zoals Arbowet, ontslagregels, werkvergunningen). Technologische ontwikkelingen en het gebruik van data vraagt om kennis van digitale systemen en software.

### **Logistiek teamleider**

De logistiek teamleider is verantwoordelijk voor de voortgang van het logistieke proces. Hij zorgt ervoor dat de opdrachten in een dienst goed worden uitgevoerd en is hierbij verantwoordelijk voor het voorraadbeheer en de personeelsplanning. Hij heeft veelal een meewerkende rol, instrueert logistiek medewerkers en order pickers en spreekt ze (collegiaal) aan op kwaliteit en voortgang.

Diverse ontwikkelingen binnen de sector transport en logistiek zijn van invloed op de taken en werkprocessen en kennis, vaardigheden en houdingen van een logistiek teamleider. Het huidige beroepscompetentieprofiel van de logistiek teamleider is voor de bedrijven nog steeds herkenbaar. De drie kerntaken, zoals daarin geformuleerd, passen bij de invulling van de functie van logistiek teamleider. Daarbinnen zijn enkele verschuivingen zichtbaar. In deze samenvatting bespreken we eerst kort de belangrijkste ontwikkelingen en vervolgens de gevolgen voor het BCP.

#### **Ontwikkelingen en de impact op de functie logistiek teamleider**

Hieronder volgen de belangrijkste ontwikkelingen met in het kort benoemd welk invloed dit heeft op de functie logistiek teamleider. De volgende ontwikkelingen komen in deze samenvatting achtereenvolgens aan de orde: technologische ontwikkelingen, arbeidsmarktontwikkelingen, bedrijfsorganisatorische en –economische ontwikkelingen en

ontwikkelingen in wet- en regelgeving. Verder zijn in dit onderzoek ook internationale en maatschappelijke ontwikkelingen aan de orde gekomen, maar daarvan is in dit onderzoek vastgesteld dat de invloed hiervan op het werk van de logistiek teamleider niet vraagt om grote aanpassingen in het BCP.

Technologische ontwikkelingen, zoals automatisering en digitalisering beïnvloeden het werk van de logistiek teamleider. Het omgaan met digitale hulpmiddelen, zoals apps en scanners, blijft in belang toenemen. De logistiek teamleider moet kunnen omgaan met deze middelen en logistiek medewerkers in zijn team daarop kunnen instrueren. Bij het inventariseren van de werkzaamheden en het benodigde personeel maakt de logistiek teamleider gebruik van data uit het WMS. Ook het volgen van de aanwezigheid van materiaal gebeurt vanuit het systeem. Het is de verantwoordelijkheid van de logistiek teamleider om regelmatig de gegevens in dit systeem te controleren en het werkproces te volgen en te plannen via het systeem (kerntaak 1 en 2).

- Dit vraagt om kennis van het automatiseringspakket of softwaresysteem
- Analytische vaardigheden zijn belangrijk om informatie uit het systeem te kunnen begrijpen, te interpreteren en te gebruiken.

Er wordt over het algemeen, als arbeidsmarktontwikkeling, krapte op de arbeidsmarkt ervaren binnen de bedrijven, waardoor de kwaliteit van beschikbaar personeel minder is en er met buitenlandse medewerkers wordt gewerkt.

Van de logistiek teamleider wordt verwacht dat hij ook op de werkvloer mee wil werken. Dit is met name van belang bij kleinere bedrijven, waar de functies minder gescheiden zijn.

- Probleemoplossende vaardigheden zijn belangrijk voor een logistiek teamleider. Bij problemen rondom de inzet van personeel moet hij een inschatting maken hoe ze hij dit kan oplossen.
- Een logistiek teamleider moet zijn communicatie afstemmen op de medewerkers, hen kunnen motiveren en inzetten op hun kwaliteiten.

Vanuit bedrijfsorganisatorische en –economische ontwikkelingen neemt de samenwerking met klanten en collega-bedrijven bij veel logistieke dienstverleners toe. In sommige kleinere bedrijven heeft de logistiek teamleider ook contact met klanten over het verder aanscherpen van de vraag, ten behoeve van het inregelen van processen (kerntaak 1) of in het kader van duurzaamheid. De logistiek teamleider krijgt in de meeste bedrijven steeds meer verantwoordelijkheid in de uitvoering van het personeelsbeleid, met name gericht op duurzame inzetbaarheid (kerntaak 3). De logistiek teamleider bewaakt de productiviteit en de voortgang van de logistieke processen op basis van de informatie uit het systeem en spreekt medewerkers hierop aan (kerntaak 3). Een logistiek teamleider levert daarnaast input voor formele gesprekken en voert ontwikkelgesprekken.

- Vanuit bedrijfsorganisatorische ontwikkelingen is het belangrijk dat een logistiek teamleider medewerkers kan aanspreken om kwaliteit te kunnen waarborgen.
- In houding vraagt het van de logistiek teamleider om flexibel te zijn, in verband met onregelmatige werktijden.

De logistiek teamleider heeft te maken met veranderingen in wet- en regelgeving, met name op gebied van veiligheid, arbo en douane, waar hij zich aan moet houden. De logistiek teamleider is verantwoordelijk voor het implementeren van veranderingen in dit

beleid op de werkvloer (kerntaak 1). Hij draagt daarbij zorg voor een schone en opgeruimde werkruimte.

- Het is belangrijk dat een logistiek teamleider nauwkeurig is en hiermee het goede voorbeeld geeft aan collega's.
- Logistiek teamleiders moeten medewerkers informeren over nieuwe procedures en hen hierin begeleiden.

### **Loopbaanperspectieven**

Een logistiek teamleider kan in zijn ontwikkeling doorgroeien naar de functie van logistiek supervisor of zijn focus binnen het bedrijf verbreden (zoals naar transport). Deze stap vraagt van een logistiek teamleider doorzettingsvermogen, extra analytische vermogen en (cijfermatig) boven te processen te kunnen staan. Het belangrijkste knelpunt in het doorgroeien van logistiek teamleider naar logistiek supervisor, met name bij kleinere bedrijven, is het beperkt aantal posities voor logistiek supervisors.

### **Advies voor BCP**

Uitgaande van de invloed van de genoemde ontwikkelingen, heeft dit op verschillende onderdelen gevolgen voor de invulling van het BCP van de logistiek teamleider. We benoemen de gevolgen voor de kerntaken en de vaardigheden, kennis en houding die dit vraagt.

#### *Kerntaak 1 (voorbereiden logistieke werkzaamheden team en magazijn)*

- Het gebruiken van data uit het WMS en het omgaan met krapte aan personeel
- Zorgdragen voor een schone en opgeruimde werkruimte
- Klantcontact

#### *Kerntaak 2 (logistieke werkzaamheden op de werkvloer coördineren)*

- Een meer proactieve houding in het zorgdragen voor de uitvoering van de logistieke werkzaamheden.
- Het controleren van voorraadgegevens via de systemen
- Het gebruiken van informatie uit systemen voor het bewaken van de voortgang en het aanspreken van medewerkers

#### *Kerntaak 3 (draagt bij aan optimalisatie van het logistieke proces)*

- Bij het doen van verbetervoorstellen het gebruiken van data uit de systemen, als aanvulling op de ervaringen op de werkvloer.
- Formeel teamoverleg en formele gesprekken (beoordeling, verzuim) ligt bij grotere bedrijven bij de logistiek supervisor
- Wel: een rol bij het voeren van ontwikkelingsgesprekken in het kader van duurzame inzetbaarheid.

De volgende competenties zijn belangrijker geworden en maken onderdeel uit van het beroepsprofiel van de logistiek teamleider.

- Digitale vaardigheden
- Probleemoplossend vermogen
- Motiveren, beïnvloeden en overtuigen van medewerkers
- Communicatieve of gespreksvaardigheden
- Sociale vaardigheden

- Beheersing van het Engels en soms Duits

De logistiek teamleider moet blijvend zijn kennis op peil houden, met betrekking tot onder meer

- softwaresystemen
- kennis over het volledige logistieke proces
- wet- en regelgeving, zoals Arbowetgeving en douaneregels en –procedures.

## Planner logistiek


STL ontvangt signalen uit de sector dat zich bij bedrijven nieuwe activiteiten ontwikkelen binnen hun werkprocessen. Deze hebben betrekking op het creëren van business intelligence door het gebruik van data met als doel het optimaliseren van processen in de logistieke keten. In een verkennend onderzoek is het volgende onderzocht: in hoeverre is deze ontwikkeling herkenbaar bij logistiek dienstverleners; tot welke nieuwe werkzaamheden leidt dit in de bedrijven leidt; waar doen die werkzaamheden zich voor; is er behoefte aan de ontwikkeling van een nieuw beroepsprofiel voor deze werkzaamheden. Uit de verkenning is gebleken dat de ontwikkelingen herkenbaar zijn. De voornaamste verandering betreft de behoefte van logistiek dienstverleners aan analisten, die de nieuwe datastromen kunnen beheersen en de data kunnen analyseren, en de behoefte aan engineers die meer gebruik kunnen maken van data om het logistieke proces te optimaliseren.

Diverse expertinterviews en desk research zijn benut om de ontwikkelingen en de activiteiten die daaruit voortvloeien beter in beeld te brengen. In face-to-face en telefonische interviews met bedrijven is nagegaan of de activiteiten herkenbaar zijn en voor welke bedrijven; of het nieuwe taken voor verschillende functies betreft of een hele nieuwe functie; wat het profiel is van de medewerkers die voor deze activiteiten worden ingezet en of bedrijven lacunes ervaren in de competenties van beschikbaar personeel. Hiermee is de vraag beantwoord of de ontwikkeling van een beroepsprofiel gewenst is.

Twee ontwikkelingen zijn centraal gesteld. Ten eerste de toenemende automatisering en als gevolg daarvan de beschikbaarheid van steeds meer data en het gebruik daarvan. En ten tweede de vereiste bredere blik op de logistieke keten (supply chain denken) en het voeren van regie daarop. Bedrijven herkennen de toenemende beschikbaarheid van data door automatisering en het belang van het gebruik daarvan. Het belang van de bredere blik op de logistieke keten, waarin nauw samengewerkt wordt met partners en gegevens worden gedeeld, wordt ook herkend, zij het minder expliciet dan het belang van werken met data.

De meeste bedrijven zijn van mening van deze activiteiten niet zozeer nieuwe taken betekenen binnen diverse functies, maar dat zich een nieuwe functie ontwikkelt. Hierin zijn twee zwaartepunten herkenbaar. Enerzijds leidt het tot taken die passen bij een analist (analyseren van data, beheersen van datastromen) en anderzijds bij een engineer (het op basis van datagebruik inrichten en optimaliseren van logistieke processen). Daarnaast leidt het werken met data tot nieuwe taken bij diverse medewerkers in front-





en backoffice functies, zoals bij sales, customer service en administratief medewerkers die zich bezighouden met bijvoorbeeld order entry of facturatie.

Over het algemeen ervaren bedrijven geen grote lacunes in de competenties van beschikbaar personeel voor deze activiteiten. Het gewenste niveau is overwegend hbo-niveau, maar ook mbo+ en universitair niveau worden genoemd. De functie van analist is een generieke functie, waarbij het kunnen omgaan met data de belangrijkste eigenschap is. Aanvullend is kennis van het logistieke proces van belang, wat volgens bedrijven vaak nog ontbreekt. Een directe aanleiding om een beroepsprofiel te ontwikkelen lijkt er bij de logistiek dienstverleners niet te zijn. Zij kunnen uit de voeten met data-analisten die zij hebben en kunnen de logistieke expertise door werkervaring en training aanvullen.