

oktober 2021

TVM greenpaper

Planner van de toekomst



TVM

Inhoudsopgave

- Voorwoord Michel Verwoest
- Inleiding
- Hoofdstuk 1 De transportplanner nader belicht
- Hoofdstuk 2 Ontwikkelingen
 - 2.1 Data
 - 2.2 Circulaire economie
 - 2.3 Toenemende complexiteit
 - 2.4 Leveringsproblematiek
 - 2.5 CybersecurityDe vijf belangrijkste knelpunten in transportplanning
- Hoofdstuk 3 Wie is de planner van de toekomst?
- Hoofdstuk 4 Anticiperen, maar hoe?
- Hoofdstuk 5 Het abc'tje van TVM verzekeringen
- Hoofdstuk 6 Conclusie



Voorwoord

Beste lezer,

In uw handen heeft u de vierde TVM greenpaper, traditiegetrouw gewijd aan ontwikkelingen in de sector van logistiek en transport. Na onderwerpen als bedrijfsopvolging, kwetsbaarheid van logistieke ketens en platformisering hebben we ons deze keer gericht op het beroep van planner.

De wereld om ons heen verandert in hoog tempo. Dat geldt beslist ook voor de wereld van de planner. Kijk alleen maar naar ontwikkelingen als robotisering, digitalisering en het veranderende gedrag van klant en consument.

De planner van de toekomst is een spin in een web, dat gaandeweg steeds complexer wordt. Het staat vast dat de planner van de toekomst andere taken en vaardigheden heeft dan de planner van tegenwoordig.

Welke concrete veranderingen zitten er nog meer aan te komen? Hoe kan de planner hierop alvast anticiperen? Wat kan de ondernemer doen? En, last but not least, wat kunnen wij in onze rol als coöperatie voor u betekenen? Deze en andere vragen komen aan bod in deze TVM greenpaper, die tot stand is gekomen in samenwerking met het onafhankelijke onderzoeksbureau Panteia.

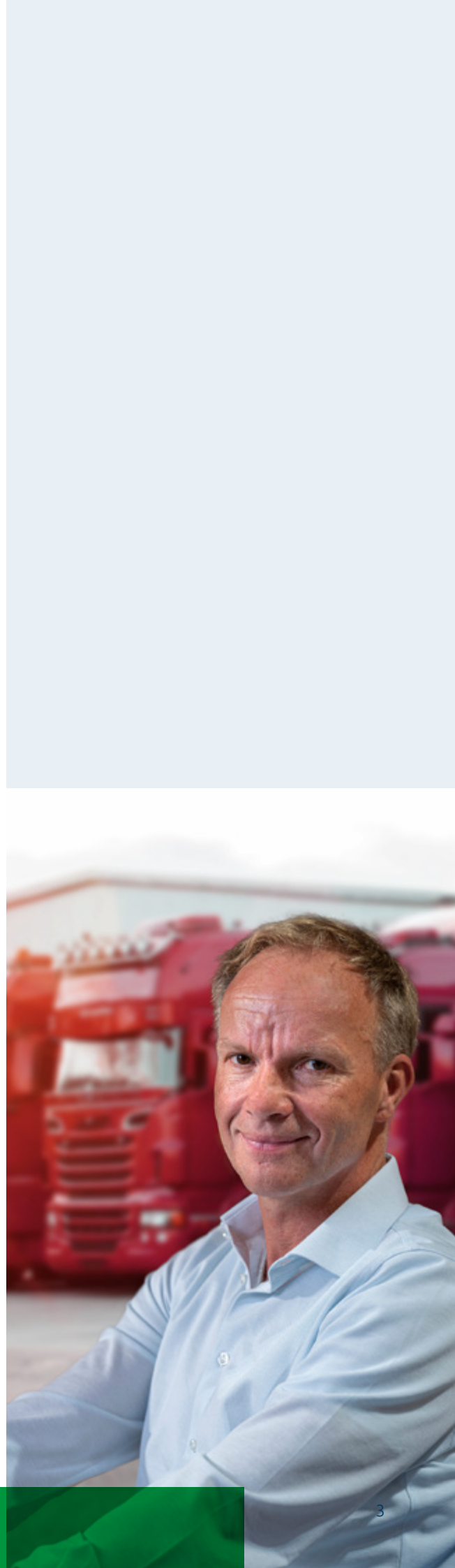
Maar om alvast een klein tipje van de sluier op te lichten: Als TVM zullen we altijd onze verantwoordelijkheid blijven nemen. Wij zijn ook op dit vlak graag een kennispartner voor u. Zo geven we reeds tal van workshops aan planners, ritbegeleiders, mentoren en vestigingsmanagers. De ervaring leert dat zulke trainingen altijd resultaat bieden. Neem gerust eens een kijkje!

En vanzelfsprekend gaan we altijd graag met u in gesprek, ook over dit onderwerp.

Ik wens u veel leesplezier.

Met hartelijke groet,

Michel Verwoest
CEO TVM verzekeringen N.V.



Inleiding

Enkele jaren geleden komt de Universiteit van Oxford met een verontrustend bericht; uit onderzoek blijkt dat als gevolg van robotisering, digitalisering en automatisering een grote kans bestaat dat veel beroepen de komende twintig jaar zullen verdwijnen. Ook het beroep van transportplanner staat – in de huidige vorm – onder druk. Andere onderzoeken (van onder andere de OESO en de Universiteit van Mannheim) nuanceren de cijfers, maar feit is dat bepaalde taken geautomatiseerd zullen worden: het beroep van de planner gaat veranderen!

Deze verandering is niet uniek, aangezien de taken van een transportplanner continu veranderen. Als gevolg van de technologische revolutie gaat die verandering momenteel wel heel snel. Vandaar dat TVM in samenwerking met onderzoeksbureau Panteia deze TVM greenpaper volledig heeft gewijd aan de transportplanner van de toekomst. Kernvragen in deze TVM greenpaper zijn: met welke veranderingen krijgt een transportplanner te maken? Wat zijn de taken, verantwoordelijkheden en kenmerken van de toekomstige transportplanner? Met andere woorden: hoe ziet de planner van de toekomst eruit?





1. De transportplanner nader belicht

Voor een planner in de transport- en logistieke sector is het iedere dag weer een uitdaging om chauffeurs, vrachtauto's en eventuele charters op een zo efficiënt mogelijke manier in te zetten. Over het algemeen maakt de planner de transportplanning, instrueert chauffeurs, volgt en verwerkt de administratie van transportopdrachten en speelt handig in op de wensen van klanten. Hierbij houdt de planner rekening met de 24-uurseconomie, de wet- en regelgeving, de persoonlijke wensen van de chauffeurs en het belang van het bedrijf.

Ook controleert hij de urenverantwoording van chauffeurs en is hij vaak verantwoordelijk voor de operationele aansturing. Dit is een belangrijke taak, aangezien loonkosten ruim 50% van de exploitatie van een transportbedrijf uitmaken. Vaak is de leidinggevende van de planner de transport- of logistiekmanager, of bij kleinere bedrijven de directeur/eigenaar. Waar de chauffeur het visitekaartje naar de klant is, is de planner de gastheer van de klant. De planner heeft dagelijks contact met de klant en willigt de wensen van de klant zo goed mogelijk in. Hij maakt het de klant zo aangenaam mogelijk.

Er is een klein verschil tussen transportplanner en logistiek planner, al worden de termen ook vaak door elkaar gebruikt. Voor een logistiek planner is het belangrijk om vooral kennis van veiligheidsvoorraden, S&OP¹ en vraagvoorspelling te hebben. Van een transportplanner wordt vooral kennis van routeplanning, Transport Management Systemen (TMS) en

transportmodaliteiten gevraagd. In deze greenpaper ligt de focus op de transportplanner.

Nederland telt ongeveer twaalfduizend transportplanners in zowel het beroepsgoederenvervoer als het eigen vervoer. Dit is ongeveer 4% van de werknemers in de transport- en logistieke sector². België kent naar schatting een kleine tienduizend transportplanners³. De arbeidsmarkt was zowel in Nederland als in België de afgelopen jaren zeer krap; niet alleen voor chauffeurs en logistiek medewerkers, maar ook voor planners waren veel openstaande vacatures. In het tweede kwartaal van 2020 waren er volgens het UWV 10.600 openstaande vacatures voor transportplanners en logistiek medewerkers in Nederland. In België stonden er in de zomer van 2021 ruim tweeduizend vacatures op. Indeed voor een functie van planner. Op de regionale diensten lag dit aantal zelfs nog hoger, met in Vlaanderen (VDAB) ruim tweeduizend en in Wallonië (Le Forem) en Brussel (Actiris) beide ongeveer driehonderd.

Als gevolg van de coronacrisis daalde het personeelstekort tijdelijk, maar kwam het daarna in alle hevigheid terug. Zeker regionaal bestaan grote tekorten aan planners. De spanningsindicator van de VDAB, die de krapte op de arbeidsmarkt in Vlaanderen meet, daalt sinds het eerste kwartaal van 2021. Hiermee wordt de steeds krapper wordende arbeidsmarkt van planners weergegeven.



Naar verwachting zal het tekort aan planners de komende jaren aanwezig blijven. Dat heeft niet zo zeer te maken met uitstroom van planners naar andere sectoren, maar juist met de relatief hoge gemiddelde leeftijd van planners in de sector. Planners zijn honkvast. Als een transportbedrijf of logistieke dienstverlener een nieuwe planner aanneemt, is er een grote kans dat deze planner vijf jaar later nog in dienst is en dus de veranderingen van het bedrijf en de markt zal meemaken. De uitstroom vanwege pensioen is hoog, wat leidt tot een grote vervangingsvraag. Niet voor niets is het beroep van transportplanner aangewezen als kansrijk beroep, een beroep dat momenteel voldoende tot goede kansen op werk biedt.

Mede vanwege dit tekort aan transportplanners biedt het Sectorinstituut Transport en Logistiek in Nederland de BBL-opleiding 'planner wegtransport' aan. BBL staat voor Beroeps Begeleidende Leerweg, waarbij een leerling leert terwijl hij werkt. De opleidingsduur is drie jaar. De opleiding tot planner wegtransport is een MBO niveau 3-opleiding. De opleidingsduur via de standaardroute is twee jaar. Het aantal deelnemers aan de opleiding 'planner wegtransport' nam toe: van 40 in studiejaar 2017-2018 naar 75 in 2019-2020. De Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding verzorgt verschillende opleidingen tot logistiek coördinator of dispatcher. Deze opleidingen variëren van professionele bachelor supplychainmanagement tot transport- en logistiek medewerker.

Het beroep van transportplanner trekt voornamelijk weinig vrouwen. In België is 28% van de werkzoekenden voor een functie van planner vrouw. In Nederland is ongeveer 22% van de transportplanners en logistieke medewerkers vrouw. Toch ligt dit aantal hoger dan onder chauffeurs, waar het aandeel vrouwen slechts 4% in Nederland is. In België is 3% van de werkzoekenden naar een functie van chauffeur vrouw.

¹ S&OP staat voor Sales & Operations Planning en is een managementactiviteit waarin een bedrijf vraag en aanbod van producten op elkaar afstemt om zodoende een optimaal financieel resultaat te behalen.

² Bedrijfsenquête STL, 2020

³ Expert opinion

2. Ontwikkelingen

Goede software is een voorwaarde om knelpunten (zie pagina 12-13 voor de belangrijkste vijf knelpunten in transportplanning) aan te pakken, risico's te verminderen, door te kunnen groeien en beter tegemoet te komen aan de toenemende eisen van klanten. Tijdige en betrouwbare informatie is één van de belangrijkste factoren voor bedrijfscontinuïteit op de lange termijn; een planner kan niet zonder informatie over klanten, tarieven, chauffeurs, materieel, losadressen, wet- en regelgeving en prijsafspraken. In het verleden zijn bedrijven in de problemen gekomen bij ziekte van planners, doordat deze cruciale informatie alleen in de hoofden zat. Vandaar dat bedrijven steeds meer zijn gaan inzetten op het vastleggen van informatie. Bedrijven gebruiken hiervoor het Transport Management Systeem (TMS), dat alle functionaliteiten bevat die noodzakelijk zijn om de logistieke processen van een organisatie zo optimaal mogelijk te organiseren. Onderdeel van het TMS is planning. Deze software zorgt voor de ritplanning en routeplanning, waarbij rekening wordt gehouden met de beschikbaarheid van personeel en wagenpark.

De mogelijkheden tot automatisering, digitalisering en robotisering hebben ervoor gezorgd dat in toenemende mate taken van een transportplanner worden overgenomen door systemen, software en robots. Het gaat hierbij specifiek om de standaard planwerkzaamheden (het 'handwerk') en de administratieve taken. Dit is een verandering die niet gaat van vandaag op morgen en is zelfs al jaren geleden ingezet. Ondanks dat bepaalde taken van de transportplanner op den duur zullen verdwijnen, zal naar verwachting het beroep – zij het in aangepaste vorm – blijven bestaan. In de planningssoftware worden uitzonderingen en knelpunten automatisch gesignaleerd. Wat overblijft voor de planner is omgaan met deze uitzonderingen, problemen oplossen en werkprocessen zo inrichten dat de klant optimaal bediend kan worden. Hierdoor gaat er een verschuiving plaatsvinden van 'operationele' naar 'tactische' planning, waarbij de nadruk komt te liggen op prestatieverbetering.

Boonstra Transport: digitale processen

Feike Boonstra: “Voorheen ging er in de planning wel eens wat mis doordat informatie wel door vier paar handen ging voordat een factuur naar de klant kon worden opgesteld. Hierdoor kon het bijvoorbeeld een keer gebeuren dat we een rit reden die we uiteindelijk nooit hebben kunnen factureren. Sinds alle processen zijn gedigitaliseerd, worden de geplande ritten altijd uitgevoerd en gefactureerd. Als bijkomend voordeel – omdat we het planningssysteem gekoppeld hebben aan een calculatiemodel – zien we direct vooraf of een rit ons iets oplevert of niet. Ritten met een slechte marge kunnen zo alsnog aangepast worden.”



2.1 Data

De transport- en logistieke branche loopt op het gebied van beschikbaarheid aan data in vergelijking met andere branches voorop. Door de komst van de boordcomputer weten bedrijven precies waar een voertuig zich bevindt, welke route is afgelegd en welke activiteiten zijn uitgevoerd. Ook in het warehouse wordt veel geregistreerd. De data worden voornamelijk gebruikt voor het informeren van de klant en voor het optimaliseren van bedrijfsprocessen. In toenemende mate beseffen bedrijven dat ze een 'goudmijn' in handen hebben, omdat deze gegevens goed van pas komen bij business solutions. Voorbeelden zijn efficiëntieverbetering en forecasting. Daarvoor zijn klanten bereid te betalen. In eerste instantie is het aan de transportplanner van de toekomst om deze 'goudmijn' te benutten. Business intelligence⁴ wordt onderdeel van het werk.

2.2 Circulaire economie

Als gevolg van de circulaire economie, een economisch systeem waarin geen eindige grondstofvoorraden worden uitgeput en waarin reststoffen volledig opnieuw worden ingezet, zullen vrachtvoertuigen van de toekomst alleen nog elektrisch of met waterstof worden aangedreven. Dit soort voertuigen heeft een andere actieradius en dus een ander inzetpatroon. Hier moet de transportplanner van de toekomst rekening mee houden. Ook in de overgangssituatie naar zero-emissie vrachtvoertuigen zullen gemeentes steeds meer zero-emissie zones invoeren, waardoor de planning ingewikkelder zal worden.

2.3 Toenemende complexiteit

De transport- en logistieke markt is continu in ontwikkeling, waarbij de processen steeds ingewikkelder worden. Zo komen er meer spelers, moeten de goederen in kleinere hoeveelheden sneller bij de ontvanger zijn en neemt regelgeving toe. Om kosten te besparen werken verladers steeds vaker samen met andere verladers; zo zijn crosschain controlcenters (4C) ontstaan. Daar wordt de goederenstroom van meerdere opdrachtgevers geregisseerd door ketenregisseurs. Wanneer een transportplanner in dienst is van zo'n ketenregisseur is de planning compleet anders dan van een transportplanner die in dienst bij een transportbedrijf of charter die in opdracht van die ketenregisseur rijdt. De eerste transportplanner moet bedrijfsoverstijgend plannen en de voordelen van de schaalgrootte benutten; de tweede transportplanner krijgt steeds minder te doen als de planning door de regisseur wordt opgesteld.

2.4 Leveringsproblematiek

Er is momenteel een structureel tekort aan (bepaalde) grondstoffen en halffabricaten; het gevolg daarvan is dat de prijzen van deze grondstoffen exploderen. Ook in de wereldwijde containerstromen is een groot tekort aan containers, met hoge containerprijzen tot gevolg. Goederen vanuit Zuidoost-Azië komen niet, te laat of in te kleine hoeveelheden naar Europa. Daarbij hebben de stremming in het Suezkanaal (met het letterlijk dwarsliggen van de Ever Given) en de corona-uitbraak onder havenpersoneel bij de Zuid-Chinese miljoenenstad Shenzhen de problemen verergerd. Dit heeft al geleid tot het stilleggen van autofabrieken en ook truckleveranciers lijden onder het wereldwijde tekort aan chips. Als een ondernemer nu een truck bestelt, wordt die op z'n vroegst medio 2022 geleverd.

Maar ook andere industrieën, zoals de bouw en chemie, lijden onder de leveringsproblematiek. Vanwege de tekorten bestellen inkopers veel meer dan ze nodig hebben om zich toch van wat goederen verzekerd te zien of om veiligheidsvoorraden aan te leggen. Dit leidt tot nog meer druk op de supplychains met grote koersschommelingen ten gevolg. Transportplanners moeten die schommelingen opvangen en voldoende capaciteit inzetten om hun klanten tijdig te bedienen. In de Benelux is echter een groot tekort aan transportcapaciteit als gevolg van het aantrekken van de economie en de door corona sterk toegenomen consumentenbestedingen; charters zijn niet meer beschikbaar en nieuwe chauffeurs zijn nauwelijks te krijgen. Transportbedrijven, en in het bijzonder planners, zwoegen onder deze zware druk omdat zij rechtstreeks contact hebben met klanten.

2.5 Cybersecurity

Cybercriminaliteit is een toenemend probleem in de transport- en logistieke sector. Doordat alle transportinformatie digitaal wordt opgeslagen, worden transportbedrijven voor criminelen een steeds aantrekkelijker doelwit. Daarbij is er voornamelijk weinig ICT-kennis binnen transportbedrijven, waardoor beveiliging van data nog niet altijd overal van de hoogste kwaliteit is. De transportplanner, de spil in de digitale operationele data, zal extra alert moeten zijn op cybertrucs van datacriminelen.

⁴ Business intelligence is gericht op het verzamelen en analyseren van informatie over klanten, beslissingsprocessen, concurrentie, markttoestand en algemene economische, technologische en culturele trends teneinde beslissingsondersteunende informatie te verkrijgen.



De vijf belangrijkste knelpunten in transportplanning

Wat zijn de vijf belangrijkste knelpunten in de transportplanning?

Knelpunt 1

de 'vergeten' orders

Planners moeten rekening houden met een groot aantal zaken: de ontvangen orders, de beschikbare voertuigen, de aanwezige chauffeurs en niet te vergeten alle randvoorwaarden waaraan de planning moet voldoen. Als het aantal orders (en daarmee het aantal ritten) stijgt, kunnen planners het overzicht kwijtraken met als gevolg dat sommige orders niet worden ingepland of pas op het laatste moment worden toegevoegd aan een rit die eigenlijk al was volgepland.

Knelpunt 2

'slepen' van orders

Veel planners beschikken al over IT-tools, maar dan over tools die het nodige handwerk vereisen: het slepen van orders naar voertuigen. Dat is een tijdrovende klus die veel concentratie vereist. Een planner is al snel enkele uren zoet, voordat alle orders tot complete ritten zijn samengevoegd. Als op het laatste moment een extra order binnenkomt, begint het werk opnieuw.

Knelpunt 3

gebrekkige service

Klanten stellen steeds meer wensen en eisen aan leveringen. Ze willen een tijdsafspraken of op z'n minst een tijdvenster, het liefst met een notificatie vooraf. Als het even kan, wil de klant dat goederen meteen op de juiste afdeling worden geleverd. Ook zijn er andere restricties, zoals de benodigde hulpmiddelen voor het lossen: is een voertuig met een laadklep nodig? Of misschien een meeneemheftruck? Planners kunnen door alle randvoorwaarden en restricties het spoor bijster raken met als resultaat dat waardevolle klanten niet altijd de juiste service ontvangen.



Knelpunt 4

twee keer op hetzelfde adres

Hoe meer klanten, hoe efficiënter transportbedrijven hun netwerk kunnen gebruiken. Zeker als klanten in dezelfde sector actief zijn, kan het synergievoordeel groot zijn. De kans neemt immers toe dat het transportbedrijf meerdere zendingen van verschillende klanten op hetzelfde adres aflevert. Planners hebben dat niet altijd in de gaten. In de praktijk gebeurt het dat een adres twee keer op één dag bezoek krijgt van dezelfde dienstverlener.



Knelpunt 5

lege laadmeters

De ene order is de andere niet: afmetingen en gewichten kunnen van dag tot dag flink verschillen. Soms lijkt een vrachtauto op papier vol, maar blijkt die na het laden toch nog ruimte over te hebben. Dat is zonde, zeker in een tijd waarin de transportsector wordt gestimuleerd om de beladingsgraad te verhogen en de CO₂-uitstoot te verlagen.

3. Wie is de planner van de toekomst?

Sinds jaar en dag vormt de planning het hart van de organisatie van transport- en logistieke bedrijven. De complexiteit van plannen is in de afgelopen decennia verder toegenomen, onder andere als gevolg van een dalende zendinggrootte en een toenemende zendingfrequentie. Daarnaast zijn er meer redenen waardoor de planning ingewikkelder wordt: het steeds later bestellen van goederen, de intrede van milieuzones, de toenemende onzekerheid als gevolg van verstopping in het netwerk en de alsmaar korter wordende tijdvensters waarbinnen goederen op de plaats van bestemming moeten zijn.

Door deze toegenomen complexiteit zijn planners vaak veel tijd kwijt om chauffeurs van de juiste informatie te voorzien. Dat zorgt voor ruis op de lijn: planners geven niet alle informatie goed door of sturen chauffeurs tijdens de rit extra informatie. Daardoor vergeten chauffeurs goederen te laden, kunnen ze een adres niet vinden of veroorzaken ze gevaarlijke situaties omdat ze worden afgeleid.

Met de komst van de slimme boordcomputer met geïntegreerde navigatie en koppeling aan het transportmanagementsysteem is deze problematiek aangepakt. Hierdoor kunnen planners aan chauffeurs automatisch opdrachten en alle bijbehorende informatie sturen, zonder ze te storen tijdens het rijden. Op basis van de coördinaten die de planner verbindt aan een opdracht, navigeren chauffeurs naar hun bestemming. Ze hoeven zelf geen adres meer in te voeren. Een chauffeur geeft tegelijkertijd

eenvoudig terugkoppeling over de voortgang van de rit. Op plaats van bestemming stuurt hij een foto van de getekende vrachtbrief; zo hoeft de planner niet te wachten op terugkomst van de chauffeur om opdrachtgevers te informeren, orders te controleren en de facturatie te starten.

De markt heeft geanticipeerd op de toegenomen complexiteit van transport en logistiek door massaal slimme boordcomputers, ritplanningssystemen of TMS-pakketten aan te schaffen. Met de komst van deze software is de complexiteit van het plannen beter te beheersen, maar is het werk van de planner in het afgelopen decennium al flink veranderd. We staan echter aan de vooravond van nieuwe veranderingen: de planner van de toekomst zal vaker werken in ploegendiensten, waarbij één ploeg 's ochtends vroeg begint en op tijd klaar is en de tweede ploeg later begint en langer doorgaat. Ook parttime





Remitrans: planner ontzorgt klant

Huygh Frederik: "De planner van de toekomst zal in toenemende mate de klant moeten ontzorgen. Dat gaat veel verder dan het verzorgen van het transport, de op- en overslag en het laden en lossen. De planner vult de systemen (portalen) van de klant met alle benodigde informatie, verzorgt de volledige documentatie, handelt de financiële stromen af en onderhoudt in naam van de klant de contacten met de ontvangers."

werken is mogelijk. Hiermee past het beroep zich aan aan de veranderende wensen in de samenleving.

Ook het opleidingsniveau van de planner van de toekomst verandert; planners zullen vaker uit het hoger beroepsonderwijs (bachelor) of zelfs het wetenschappelijk onderwijs (master) komen. Dit opleidingsniveau is nodig vanwege de toegenomen complexiteit van de logistieke keten. Technologische kennis van systemen, apps, planningstools (TMS en APS) en statistische tools is noodzakelijk om tactische planningen te kunnen maken en de juiste data uit de systemen te halen voor business intelligence en business solutions. De planner van de toekomst kan algoritmen begrijpen, forecasts uitvoeren en denken in scenario's.

Doordat werkzaamheden veranderen, worden er andere eisen aan de planner van de toekomst

gesteld. Zo zal de planner multidisciplinair moeten kunnen denken: de logistieke stromen zullen (mede door crosschain controlcenters) meer verticale, horizontale en crosschain samenwerking en dus ook tactische en supply networkplanning vereisen. Waar nu flexibiliteit, breed inzetbaar en stressbestendig de belangrijkste eigenschappen van een transportplanner zijn, zal de toekomstige planner resultaatgericht, betrouwbaar en veranderbereid moeten zijn. Tevens moet hij kunnen samenwerken en beschikken over een goed analytisch vermogen en een helicopterview.

Het operationeel aansturen van chauffeurs, de administratieve afhandeling van de transportopdrachten en de rit-, route- en resourceplanning zullen door systemen worden uitgevoerd. Deze systemen signaleren ook de problemen; taak voor de planner is om knelpunten op te lossen, processen te verbeteren



op basis van data (business intelligence) de klant volledig te ontzorgen en oplossingen te bieden voor de problematiek van de klant (business solutions).

Deze nieuwe manier van werken vraagt een andere manier van communiceren; de planner van de toekomst moet kunnen overtuigen. Als hij oplossingen voor knelpunten in de processen bedenkt, moet hij het management of de eigenaar kunnen overhalen dat die oplossing nodig is om het transportbedrijf vooruit te helpen. Ook moet de planner een klant kunnen overtuigen van een business solution om zo de klant aan het bedrijf te binden of voor meer omzet.

Zie **tabel 1** voor een overzicht van de verschillen tussen de traditionele planner en de planner van de toekomst.

tabel 1

Vershil tussen traditionele planner en transportplanner van de toekomst

Werktijden
Dienstverband
Opleidingsniveau
Eigenschappen
Communicatie
ICT
Data
Soort planning
Klanten wensen
Klantencontact
Andere activiteiten

Bron: Panteia

Walther Ploos van Amstel: planners moeten betere keuzes maken

In zijn functie als lector stadslogistiek aan de Hogeschool van Amsterdam liet Walther Ploos van Amstel in de TVM Actueel van oktober 2020 zijn licht schijnen over de toekomst van de sector van Logistiek en Transport. Ploos van Amstel stipte in dat interview ook de planner van de toekomst aan, en met name het gebrek aan een hoogwaardige opleiding. Zo bestaat er geen vak transportplanning. Daardoor heeft de sector een achterstand opgelopen als het gaat om kennisontwikkeling.

“We hebben 12.000 transportplanners en Nederland is wereldmarktleider op het gebied van transportmanagementsystemen. Echter, als je kijkt naar de beladingsgraad, is er een enorme mismatch. Planners moeten betere

keuzes maken. Dus samenwerking is belangrijk, maar de randvoorwaarden moeten ook gecreëerd worden. Ziekteverzuim in de sector is een gevolg van vergrijzing, maar ook van hoe de planner zijn werk doet en met de mensen achter het stuur omgaat. Ik durf de stelling aan: hoe hectischer de planning, hoe hoger het ziekteverzuim.”

“De transportsector is een heel platte sector, met gemiddeld één planner op zestig chauffeurs. Dat gaat groeien naar één planner op honderd chauffeurs. Dus het is van levensbelang dat die planner capabel is, dat die zijn weg weet te vinden op de marktplaatsen en data kan lezen, interpreteren en doorvertalen. Bedrijven moeten stuff en fluff zien te combineren. Fluff zijn

de systemen, stuff de goederen. Als je die verbinding legt, ben je er.”

“Weet je, er gebeurt zoveel in de transportwereld. Ook zoveel mooie dingen. En geloof me, het gaat tegenwoordig vaak over het klimaatakkoord en de Green Deal, maar de grote groei zit nog steeds in wegvervoer. De opdracht aan de transporteurs is vooral om met minder vrachtwagens dat volume te gaan afhandelen. En dat kan. Het wegvervoer is en blijft de meest flexibele en snelste modaliteit die er bestaat. Echter, alle partijen in de keten moet digitaliseren en meegaan met de tijd.”

Bron: TVM Actueel, oktober 2020

Traditionele planner

5 à 6 dagen in de week van 7.00 tot 18.00 uur

Fulltime + (structureel) overwerk

In NL: mbo, in BE: secundair onderwijs

Flexibel, breed inzetbaar, stressbestendig

Gericht op aansturing

Affiniteit met ICT

Zit in systemen (planbord, excel) en in hoofd van planner

Operationele planning en resource planning

Dagelijks ad hoc inzetten op wensen van klanten

Gastheer van klant

Operationele aansturing chauffeurs en verwerken administratie van transportopdrachten

Planner van de toekomst

In shifts. Eerste shift is vroeg en is op tijd klaar en tweede groep begint laat en gaat langer door

Parttime is mogelijk

Bachelor of Master

Analytisch vermogen, resultaatgericht, betrouwbaar, veranderbereidheid, samenwerken, helicopterview

Gericht op overtuigen

ICT-kennis is absolute must

Staat in het TMS. Wordt gebruikt voor business intelligence

Tactische/strategische planning en omniplanning/supply networkplanning

Klant volledig ontzorgen en business solutions

Adviseur en sparringpartner van klant

Oplossen knelpunten

4. Anticiperen, maar hoe?



Cornelissen Groep: innoveren in planning

In innoveren in planning ziet Cornelissen Groep onderscheidend vermogen naar de toekomst. De huidige planningsystemen zijn doorgaans gericht op het optimaliseren van de inzet van voertuigen en routes. Maar de grootste kostendriver in het werk wat Cornelissen Groep doet, zijn personeelskosten. Dus wil Cornelissen Groep veel meer inzetten op het optimaliseren van de inzetbaarheid van chauffeurs. Nu organiseren zij vaak op het aanbod aan ritten dat opdrachtgevers plannen. In feite start Cornelissen Groep dan een nieuwe planning, want er moet rekening worden gehouden met de beschikbaarheid (op basis van parttime of fulltime contracten), overuren en aanvullingen, vakanties en capaciteit en rij- en rusttijdenwetgeving. Ook als

chauffeurs privé-afspraken hebben gemaakt, moet dit planmatig worden beheerst met een betere ondersteuning voor de planners. Dit vraagstuk is veel complexer dan enkel het plannen van chauffeurs op ritten. Daarom wil Cornelissen Groep op basis van een slim algoritme de routeplanning en de personeelsplanning in één plansysteem integreren. De ontwikkeling van zo'n complex plansysteem is niet alleen te doen; dat vraagt om samenwerking met IT-partners en concullega's. Op deze manier samen investeren is nieuw, maar wel nodig om onderscheidend vermogen te creëren. Dit stelt Cornelissen Groep in staat om meer toegevoegde waarde te bieden aan hun opdrachtgevers, maar ook aan andere transportbedrijven in de sector.

Bron: Sectorstudie Transport en Logistiek; Crisis? Creëer je eigen kansen!

Gezien de grote veranderingen die op de markt en specifiek op de transportplanner afkomen, moeten bedrijven nu al anticiperen. Een planner is meestal honkvast. Vandaar dat bedrijven andere eisen zouden moeten stellen aan die functie. Uitgebreide ICT-kennis is een absolute must. Ook moet worden gezocht naar een planner met een hoger opleidingsniveau (bachelor of master). Het laten doorgroeien van een chauffeur naar een plannersfunctie is niet meer van deze tijd. Het stellen van hogere eisen aan toekomstige planners is makkelijker gezegd dan gedaan, zeker in een tijd waarin er – ondanks of misschien juist door corona – nog altijd een groot tekort aan planners is. Vandaar is het raadzaam het sectorinstituut en opleidingscentra te vragen om specifieke opleidingen tot transportplanner aan te bieden die inspelen op deze zwaardere eisen.

Bedrijven die planners in dienst hebben, doen er goed aan hun bijscholing vooral te richten op het vergroten van ICT-kennis. De planner van de toekomst zal te maken krijgen met open data, crosschain controltowers en cybersecurity. Planners moet geleerd worden om data te lezen: wat kun je ermee, wat doe je ermee en hoe kun je er winst uit halen? Dat zijn de basisprincipes voor Business Intelligence en Business Solutions. Daarnaast is het goed een omgeving te scheppen waarin planners hun vaardigheden (zoals analytisch vermogen) verder kunnen ontwikkelen, waar initiatief wordt gewaardeerd en waar samenwerken wordt gestimuleerd.

Traditionele transportplanners zijn in hun werk vooral druk met bellen, mailen en brandjes blussen. Ze besteden slechts 15% tot 20% van hun tijd aan plannen. Repeterende werkzaamheden zullen in de toekomst verdwijnen; operationele taken zullen meer en meer worden overgenomen door computers via Artificial Intelligence en machinelearning. Dat biedt ruimte voor de planner om zich naast Business Intelligence te verdiepen in scenarioplanning. Dat is,

gezien de toegenomen complexiteit in supplychain, een essentiële functionaliteit voor de toekomst.

Ook geeft het de planner de tijd om slimme veranderingen door te voeren: de focus komt naast het plannen steeds meer op analyse, procesverbetering en klantenbinding te liggen. Een planner weet als geen ander welke zaken invloed hebben op de financiële resultaten van de onderneming. Een raadzaam advies aan de ondernemer is om deze kwaliteiten van de planner optimaal te benutten. Geef de planner verantwoordelijkheid in werkprocesoptimalisatie. Ga samen op zoek naar mogelijkheden om de resultaten te verbeteren. Laat een planner zoeken naar procesoptimalisatie bij een klant. Zodoende breidt de rol van de planner zich uit met interne en externe advisering.

Bedrijven die achterlopen met automatisering en digitalisering van hun primaire processen zullen hier snel aandacht aan moeten geven. Anno 2021 moeten voertuigen van een transportbedrijf voorzien zijn van een slimme boordcomputer en moet er binnen het bedrijf gewerkt worden met ritplanningssoftware of een TMS. Dit is echter pas het begin; deze technologie maakt veel mogelijk. Deze mogelijkheden moeten echter wel worden benut. Vaak kost dit veel geld en inspanning. Mocht een bedrijf dit niet alleen kunnen opbrengen, dan is samen investeren een alternatief. Uiteindelijk is het noodzakelijk en zorgt het via efficiëntiewinst voor continuïteit. Ook het in huis halen van ICT-kennis valt aan te bevelen.

Als planners met de juiste kennis en vaardigheden in dienst zijn, is het zaak om ze duurzaam aan het bedrijf te binden: ga met planners in gesprek over hun wensen ten aanzien van werktijden, bespreek of werken in ploegendiensten of in deeltijd hen helpt om een betere balans tussen werk en privé te krijgen.

5. Het abc'tje van TVM verzekeringen



*Johan Heeren
Adviseur P&R*



*Johan Hemmen
manager P&R*

De planner heeft een bepalende rol in het kunnen slagen van een rit. Hij is immers de spil in de relatie tussen chauffeur, klant en ondernemer. De vraag naar transportbewegingen is nog steeds groeiende en de verwachting is dat dat zo blijft. Daarmee neemt ook de complexiteit in het organiseren van transportopdrachten toe. Tegelijkertijd bieden innovatieve softwareoplossingen ondersteuning om in deze complexe puzzel orde te scheppen. In deze puzzel blijft de planner onderscheidend in het slagen van het logistieke proces.

De planner is daarnaast van invloed op het (rij) gedrag van de chauffeur. Eén van de factoren is bijvoorbeeld communicatie; het menselijk aspect van communicatie tussen planning en chauffeur is sterk bepalend voor de beleving bij de chauffeur en daarmee ook het gewenste - dan wel ongewenste - gedrag van de chauffeur.

In de dagelijkse praktijk trainen de adviseurs van de afdeling Preventie & Risicobeheer (P&R) van TVM verzekeringen de planners van transportbedrijven onder andere door middel van het TVM Triademodel. Daarbij wordt nadrukkelijk gekeken wat de invloed is van de wijze van onderling communiceren op het rijgedrag van de chauffeur. Adviseur P&R Johan Heeren herkent drie dominante factoren die cruciaal zijn: de motivatie van de chauffeur, de capaciteiten van de chauffeur en de gelegenheid om het gewenste gedrag te vertonen. Op basis van die drie dominante factoren kan grotendeels voorspeld worden of een rit goed verloopt of niet.

Heeren noemt een praktijkvoorbeeld. "De planner geeft de chauffeur een opdracht, waarvan hij weet dat het voor hem een vervelende klus is en noemt daarbij: 'Ik weet dat je er een hekel aan hebt, maar je krijgt deze klus'. Als dezelfde planner had gezegd:



'Ik weet niet waarom, maar deze klant wil alleen maar jou hebben', dan stapt een chauffeur met een heel andere beleving achter het stuur. Stel jezelf als planner dus de vraag: hoe communiceer je? En wees je ervan bewust dat het van invloed is op de chauffeur." In dit voorbeeld wordt een interventie voorgesteld om de motivatie positief te beïnvloeden en daar kan een verschil worden gemaakt.

TVM verzorgt workshops waarin ze planners, ritbegeleiders, mentoren en vestigingsmanagers van deze invloed bewust probeert te maken. Het draait daarbij om het zogenaamde abc'tje: Aandacht (hoor je wat de chauffeur zegt en luister je ook?), Begrip (begrijp je de chauffeur als hij bijvoorbeeld zegt dat hij vertraging oploopt?) en Communicatie (ben je bewust van de boodschap die je brengt?). De ervaring leert dat deze trainingen altijd resultaat geven. De conclusie? Heeren: "Als er communicatie is tussen

planner en chauffeur, zowel fysiek als digitaal, is er invloed op rijgedrag. Empathie, nudging, kennis en gebruik van het TVM abc'tje zijn van invloed op schade of geen schade."

De planner doet in de ideale situatie veel meer dan het organiseren van ritbegeleiding en planning, volgens Johan Hemmen, manager P&R bij TVM. "De planner speelt een bepalende rol in coaching en begeleiding van de chauffeur. Hij heeft het meeste contact met hem of haar." De planner is de persoon die de chauffeur met eigen ogen ziet als de vrachtbrief wordt afgehaald. De planner kan zien welke indruk de chauffeur maakt: is hij gestrest, maakt hij een vermoeide indruk of is hij opgewekt? Hemmen: "De planner is de oren en ogen van de organisatie. Hij is de spil, moet coachen, spiegelen en het gesprek aangaan. Het is van onderscheidend belang dat hij de signalen opvangt en iets met die signalen doet."

Maar daarmee houdt de rol van de planner niet op; de planner is eveneens de persoon die tussen chauffeur, opdrachtgever en werkgever staat. Hemmen: "De planner moet dus ook communiceren naar de opdrachtgever: als iets niet lukt, moet hij ook voor de belangen van de chauffeur gaan staan. In de praktijk zit daar veel spanning en stress. Vooral stress is een bepalende factor op ook rijgedrag. Tegelijkertijd is de planner sparringpartner voor de ondernemer. Het bespreekbaar maken van risicosignalen, dilemma's en uitdagingen hoort daar bij."

De functie van de planner is aan het veranderen, benadrukt Hemmen. "De competenties en vaardigheden die nu van een planner worden gevraagd, verschuiven dominantier naar mentorschap, probleemoplosser en sparringpartner. Het is een toenemend complex vak. Zeker ook een vak waar het verschil in het succes van de organisatie wordt bepaald. Het is dan ook geen vraag of de planner een toekomst heeft. Het is wel de uitdaging om te ontwikkelen in de gevraagde competenties en vaardigheden."

De invulling van het takenpakket van de planner is van veel factoren afhankelijk. De grootte/omvang

van de onderneming, het type transport/opdrachtgever en ook de cultuur van de organisatie. Het kunnen investeren in coaching en begeleiding van chauffeurs, door bijvoorbeeld de planner, is niet vanzelfsprekend. Hemmen: "Toch zien wij dat een dergelijke investering een positief effect heeft op het resultaat. Dan gaat het niet alleen om netto winst, maar zeker ook om een vloeiende transportbeweging zonder verstoringen, toenemende medewerkers- en klanttevredenheid. Een ogenschijnlijk kleine interventie (zoals in het eerder genoemde voorbeeld van Johan Heeren, red.) maakt in de praktijk een groot verschil. Daarom is de aandacht voor het vak en het belang van de planner zeer terecht."

TVM biedt diverse programma's aan om hier inzicht in te krijgen. Dat kan op het niveau van de ondernemer (de bedrijfseconomische benadering), maar ook in bewustwordingsprogramma's voor planners. Zo kijkt TVM naar datagedreven preventie: wat valt te leren uit data over rijgedrag en schade cijfers in combinatie met de aanwezige kennis bij planning? Hemmen: "Weten wat er speelt, is de sleutel naar succesvol ondernemen. TVM zet in op een zo veilig mogelijk en toekomstbestendige transport en logistiek."



6. Conclusie

Technologie zal een groot deel van de huidige werkzaamheden van de planner automatiseren of digitaliseren. Toch zullen transportplanners ook in de toekomst onmiskenbaar blijven bestaan. Op een juiste manier omgaan met uitzonderingen en werkprocessen zo inrichten dat de klant optimaal bediend wordt, zijn onderscheidende taken van de planner van de toekomst.

Planners in opleiding hoeven zich niet druk te maken over de uitkomsten van het onderzoek van de Universiteit van Oxford, dat veel beroepen als gevolg van technologie zullen verdwijnen. Om helemaal gerust te zijn, kunnen deze planners het beste inzetten op verbetering van hun analytisch vermogen, resultaatgerichtheid, betrouwbaarheid, veranderbereidheid, samenwerking en helicopterview. Dat zijn de vaardigheden van de planner van de toekomst.

Johan Hemmen, manager P&R



Heeft u vragen of opmerkingen over deze TVM greenpaper?

Neem dan contact op met uw accountmanager bij TVM. Wij gaan graag met u in gesprek.

Of mail naar preventie@tvm.nl

Wilt u meer TVM greenpapers lezen?



Platformeconomie



Logistieke ketens



Bedrijfsopvolging
binnen familiebedrijven



TVM verzekeringen | Van Limburg Stirumstraat 250 | Postbus 130 | 7900 AC HOOGEVEEN

+31 (0)528 29 29 99 info@tvm.nl www.tvm.nl