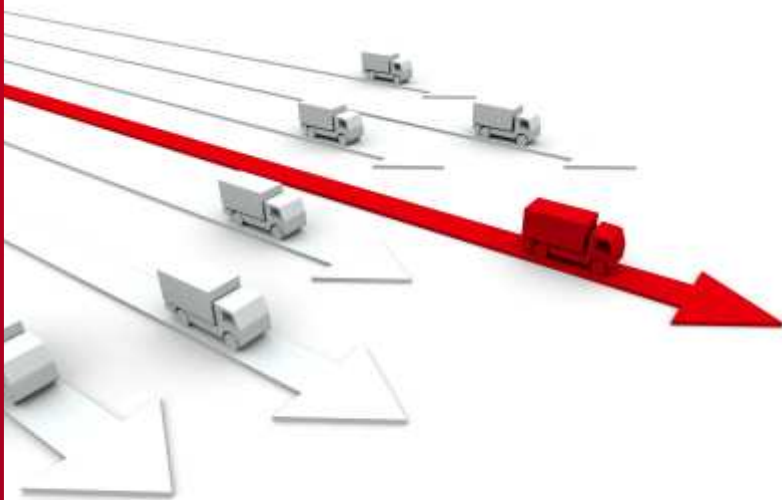


# STAPPENPLAN ROOSTERVORMEN





**© 2010 Policy Research Corporation, namens de sociale partners in het beroepsgoederenvervoer over de weg en de logistiek (CNV, FNV, TLN en VVT)**

Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:

Policy Research Corporation

Parklaan 40

3016 BC Rotterdam

tel: +31 10 436 03 64

fax: +31 10 436 14 16

e-mail : [info@policyresearch.nl](mailto:info@policyresearch.nl)

website : [www.policyresearch.nl](http://www.policyresearch.nl)

Hoewel aan de totstandkoming van deze folder, waarop het auteursrecht van toepassing is, de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s) geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

Alle rechten voorbehouden. Alle auteursrechten en databankrechten ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden.

# STAPPENPLAN ROOSTERVORMEN

## Analyse roostervormen

In dit document wordt uitgelegd welke stappen genomen dienen te worden om de mogelijkheden van *nieuwe roostervormen* te verkennen en de verwachte effecten van deze roosters op voorhand te onderzoeken. Het gaat hier dus om het onderzoeken van **sociale innovaties** die zich richten op een andere inrichting van de huidige werkroosters en om het in kaart brengen van **effecten** die hieruit voortkomen.

- Bij **sociale innovaties** in dit verband kunt u denken aan ploegensystemen, cyclische roosters en individueel roosteren. Meer informatie over deze roostervormen kunt u vinden in de infobladen op de website [www.socialeinnovatietransport.nl](http://www.socialeinnovatietransport.nl)
- De **effecten** van sociale innovaties zijn te verdelen in kwantitatieve effecten (zoals kosten per kilometer, marssnelheid en jaarkilometrage) en kwalitatieve effecten (zoals regelmaat in diensttijden, het wel of niet delen van de wagen, voorspelbaarheid in werktijden en de planningsinspanning)



### Tip!

De financiële effecten van het geplande nieuwe rooster kunt u onderzoeken met behulp van de Excel tool 'Financiële analyse roostervormen' (+ de daarbij horende handleiding). In die tool kunt u uw bedrijfsspecifieke gegevens invoeren en daarmee de financiële effecten voor uw onderneming bepalen. De tool is te vinden op [www.socialeinnovatietransport.nl](http://www.socialeinnovatietransport.nl)

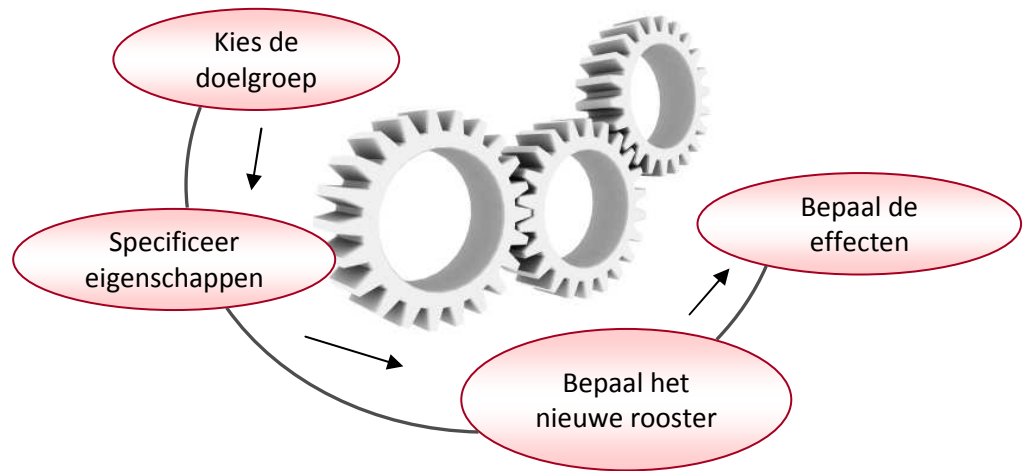
Om op voorhand al de effecten van het nieuwe rooster zo goed mogelijk in kaart te brengen, dient de nieuwe roostervorm (ook wel projectvariant genoemd) vergeleken te worden met de huidige inrichting van het werkrooster (de nulvariant).

Het wordt aanbevolen om dit stappenplan door te nemen voordat u met de Excel tool voor financiële effecten aan de slag gaat. Wanneer u begint met uw analyse naar de financiële effecten voor uw onderneming, wordt geadviseerd om ook de meegeleverde handleiding van de Excel tool door te nemen.

*Dit stappenplan ondersteunt u om, naast financiële effecten, ook andere kwantitatieve en kwalitatieve effecten te bepalen, en zo het volledige potentieel van een nieuwe roostervorm in uw onderneming vanuit werkgevers- en werknemersperspectief te onderzoeken.*



Voordat er van start gegaan wordt met de (her)inrichting van een roostervorm is het van belang al te beginnen na te denken over de mogelijke en verwachte resultaten van een nieuw rooster. Het op voorhand verkennen van de verwachte effecten verbetert uw inzicht in het systeem en stelt u in staat beter geïnformeerde beslissingen te nemen aangaande de inrichting van een nieuw rooster. Hiervoor zijn er 4 belangrijke activiteiten aan te wijzen.



De belangrijkste activiteiten in het onderzoeken van de potentie van een nieuwe roostervorm zijn:

- Kies de groep(en) chauffeurs waarvoor u een nieuwe roostervorm voor ogen heeft.
- Specificeer de eigenschappen van het huidige werkrooster (dit is de nulvariant).
- Specificeer de eigenschappen van het heringerichte rooster (dit is de projectvariant).
- Bepaal de effecten door de projectvariant met de nulvariant te vergelijken.

Op de volgende pagina's worden de stappen achtereenvolgens uitgebreid toegelicht.

### Kies voor welke groep u een nieuw rooster wilt toepassen

Net als roosters, bestaan ook chauffeurs uit verschillende 'soorten.' Er zijn binnenland en export chauffeurs, eendaagse en meerdaagse chauffeurs, chauffeurs die al dan niet in een vervoerssysteem rijden, etc. Daarnaast hebben veel chauffeurs ook verschillende werkuren; ze maken voornamelijk lange of kortere werkdagen, hebben veel of weinig regelmaat in hun schema, werken al dan niet 's nachts en in het weekend, etc. Een rooster dat voor de ene groep chauffeurs erg goed werkt, kan beperkend zijn voor een andere groep.

Daarom is het van groot belang dat u op voorhand uitgebreid stilstaat bij de verschillende groep(en) chauffeurs waarvoor u een rooster wilt opstellen, welke eigenschappen zij hebben, en wat u precies wilt bereiken met de invoering van het rooster. Roosters kunnen namelijk ingezet worden om verschillende redenen, bijvoorbeeld het verhogen van de regelmaat in werktijden voor de chauffeurs, de inzet van de vrachtwagen verhogen, voldoen aan de 48-urige werkweek, of een combinatie van deze redenen.



Het afstemmen van uw werkaanbod en de personele inzet in tijd (diensten en roosters) kan complex zijn. Welk(e) groep(en) chauffeurs in aanmerking komen om in een nieuw rooster te werken, hangt sterk af van uw wensen en de kenmerken van het vervoer, de klant, de goederen, etc. Een nieuw rooster implementeren is echter het gemakkelijkst en meest zinvol **voor een zorgvuldig geselecteerde groep chauffeurs die** die minstens één of meerdere kenmerken delen, of in een rooster gaan rijden voor dezelfde reden(en).

#### Een voorbeeld

Een vervoerder is gespecialiseerd in export naar Zweden en Noorwegen. Binnenland chauffeurs rijden door het land om goederen op te halen, brengen deze naar de standplaats waar ze geladen worden en een export chauffeur ze richting het Scandinavië brengt.

- De binnenland chauffeurs werken gemiddeld 48 uur per week en komen dus niet in problemen met de 48-urige werkweek, maar de wagens worden gemiddeld slechts 10 uur per (week)dag ingezet.
- De exportchauffeurs maken een gemiddelde arbeidstijd van 54 uur per week. Zij zouden in de toekomst dus minder moeten gaan werken om te kunnen voldoen aan de 48-urige werkweek. Vanwege hun meerdaagse ritten en onregelmatige uren kunnen zij echter niet op een afgesproken uur of dag terugkeren naar de standplaats.

De vervoerder wil voor zowel de binnenland chauffeurs kijken naar een rooster om de productiviteit van de wagen te vergroten. Voor de export chauffeurs kijkt de vervoerder naar een rooster om de gevolgen van de 48-urige werkweek op te vangen

## Specificeer de eigenschappen van het huidige rooster

Nadat u geselecteerd heeft welk(e) groep(en) chauffeurs u in een nieuw rooster wilt laten rijden, is het van belang de relevante eigenschappen van het huidige werkrooster zo uitgebreid mogelijk in kaart te brengen. Dit is van belang om later een duidelijke en eerlijke vergelijking te maken met het nieuwe rooster. Dit wordt ook wel het specificeren van de *nulvariant* genoemd. De nulvariant is het bestaande rooster in de huidige situatie (de sociale innovatie is nog niet ingevoerd).

Omdat een werkweek geen twee keer exact hetzelfde is, is het onmogelijk om de eigenschappen van het rooster tot in het kleinste detail te bepalen. Om toch zo realistisch mogelijke uitgangspunten op te kunnen stellen, is het van belang deze uitgangspunten uitvoerig in uw projectgroep te bespreken. Planners en (vertegenwoordigers van) chauffeurs kunnen zo hun kennis omtrent de uitvoering van het traject delen.

Voor het opstellen van de nulvariant dient u een representatieve tijdsperiode te kiezen (zodat voldoende rekening wordt gehouden met verschillen in drukte). Aanbevolen wordt om voor minimaal vier weken deze periode te bepalen. Reden voor het kiezen van een representatieve periode is het voorkomen van over- of onderschatting van de uiteindelijke effecten van het rooster.

Het opstellen van het werkrooster in de nulvariant moet zo zorgvuldig en uitgebreid mogelijk gebeuren. Een tip is om de eigenschappen op te delen in *kwantitatieve* eigenschappen en *kwantitatieve* eigenschappen.

### Kwantitatieve eigenschappen van het huidige rooster

De roostereigenschappen die van belang zijn te bepalen, kunnen verschillen per rooster. De volgende elementen zijn echter vaak van toepassing en kunnen u helpen inzicht te verwerven in het huidige werkrooster:

- Marssnelheid
- Huidige inzet van chauffeurs in aantal arbeidsuren per week
- Mogelijk potentieel van beschikbaarheidstijd
- Inzet van de wagen op jaarbasis (in uren)
- Indeling van activiteiten tijdens de werkweek: tijd besteed aan rijden, laden en lossen, wachten, pauze, rust, overige, aantal stops, duur van de stops etc.
- Jaarkilometrage van de (soort van) wagen die vaakst gebruikt wordt door de geselecteerde groep chauffeurs (bijvoorbeeld een internationale wagen tegenover een binnenlandse wagen of een koelwagen tegenover een wagen voor containers)
- Vaste en variabele kosten van de (soort van) wagen die de geselecteerde chauffeurs het vaakst gebruiken
- Het loon en de verschillende loonkosten van de chauffeurs in deze groep
- Omzet en opbrengst per kilometer



Wanneer u de analysetool 'financiële analyse roostervormen' gebruikt, wordt u ook gevraagd enkele van deze kwantitatieve eigenschappen in te vullen. Deze tool helpt u bij het kwantificeren van de financiële impact van een nieuwe roostervorm op de kosten, de omzet en het resultaat. Daarnaast maakt deze tool ook vergelijking mogelijk met een nulvariant waarin voldaan wordt aan eisen van nieuwe wetgeving zoals de 48-urige werkweek.

### Kwalitatieve eigenschappen van het huidige rooster

Naast de kwantitatieve eigenschappen van een werkrooster, is het belangrijk voldoende stil te staan bij de minder cijferkundige, maar daarom niet minder belangrijke kwalitatieve eigenschappen. Hoe ervaren uw werknemers deze werkuren, en de planning ervan? Enkele voorbeelden:

- Hoe zit het met de regelmaat en voorspelbaarheid van de rittijden? Van de werkzaamheden?
- Hoe zit het met de regelmaat en voorspelbaarheid van het traject zelf? Vaste klanten en routes?
- Dienen chauffeurs de wagen te delen? Wanneer (bijv. enkel tijdens vakanties of ook op andere momenten)? Hoe vaak?
- Zijn chauffeurs veel of weinig van huis?
- Welke uren wordt er gewerkt? Regulieren uren in de week, 's nachts, in het weekend etc.
- Hoe verloopt de rit? Wordt er veel gereden, veel gewacht, geladen en gelost?
- Kan er voldoende gemakkelijk voldaan worden aan de wetgevingen (bijvoorbeeld rij- en rusttijdenwet en 48-urige werkweek) op dit traject?
- Hoe is de planningsinspanning voor dit werkrooster?

Het bepalen van de kwalitatieve en kwantitatieve eigenschappen van het huidige rooster vergroot niet enkel het inzicht in de opbouw ervan; maar het maakt ook een betere beslissing rond de inzet van een nieuw rooster mogelijk.

Het stelt u daarnaast in staat de verwachte effecten als gevolg van deze optimalisatie beter te begrijpen en te kunnen onderbouwen.



## Specificeer het nieuwe rooster

Nadat u de eigenschappen van het huidige rooster (de nulvariant) gespecificeerd heeft, kan het nieuwe rooster verder worden uitgewerkt. De vormen en mogelijkheden van sociale innovatie in arbeidstijdenmanagement zijn vrijwel eindeloos. De meest geschikte roostervorm hangt niet alleen sterk af van en de redenen waarom u het rooster wilt vernieuwen maar ook van de wensen en eigenschappen van de groep chauffeurs waarvoor het rooster ontwikkeld wordt.

### *Een voorbeeld*

De vervoerder gespecialiseerd in export naar Zweden en Noorwegen uit het vorige voorbeeld (op bladzijde 5) stelt de volgende roosters samen voor zijn chauffeurs:

- De binnenland chauffeurs zullen in een ploegensysteem gaan werken. Zij zijn nooit meer dan 2 à 3 uur van de standplaats verwijderd en kunnen dus vrij gemakkelijk terugkeren wanneer de volgende ploeg begint. Het resultaat van de ploegendienst is bovendien dat de vrachtwagen op die manier 20 uur per dag ingezet worden, een verdubbeling.
- De export chauffeurs hebben een veel onregelmatiger rooster en kunnen niet zo gemakkelijk op een bepaald uur of een bepaalde dag terugkeren naar de standplaats. Toch moeten hun totale arbeidsuren beperkt worden gezien ze momenteel gemiddeld 6 arbeidsuur per week te veel werken. Daarom besluit de vervoerder voor deze groep chauffeurs een rooster in te richten, waarbij chauffeurs telkens 12 weken zoals in het huidige rooster werken, gevolgd door een extra vrije week. Dit rooster herhaalt zich jaarlijks vier keer. Dankzij deze extra vrije weken daalt de gemiddelde arbeidstijd (gezien deze over een periode van 26 weken berekend wordt) en kunnen de chauffeurs voldoen aan de wetgeving zonder op weekbasis bijkomende beperkingen te ondervinden in hun werktijden.

### Specificeer eigenschappen (projectvariant)

Wanneer het nieuwe rooster bepaald is, dient u de eigenschappen van het geselecteerde rooster nauwkeurig te specificeren. Dit wordt ook wel het specificeren van de *projectvariant* genoemd. De projectvariant is de wenselijke situatie waarin de sociale innovatie al is ingevoerd. De ideeën die u daarover gevormd heeft, zult u dus verder moeten concretiseren

Volgende concrete vragen zouden minstens door de projectgroep beantwoord moeten zijn, vooraleer verdere stappen ondernomen worden:

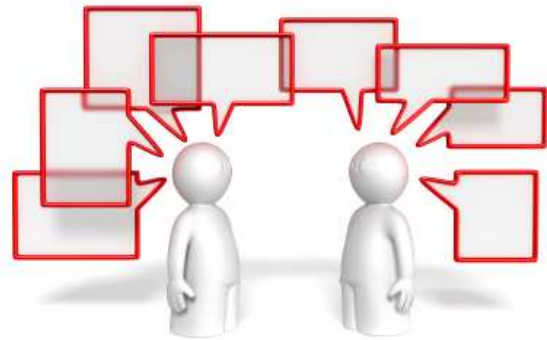
- Voor welke dagen (of weken) is het rooster geldig? Hoe lang duurt het voordat het rooster zich herhaalt (een cyclus)? Wordt het rooster het hele jaar ingezet? Zo nee, tijdens welke periodes wel of niet?
- Hoeveel chauffeurs rijden in dit rooster? Hoeveel wagens worden in dit rooster gezet? Delen chauffeurs de wagens? Zo ja, wanneer en hoe vaak? Kan het rooster worden uitgebreid of ingekrompen indien nodig?
- Wat zijn de begin- en eindtijden per dag voor een chauffeur? Vertrekken de chauffeurs altijd van dezelfde standplaats?
- Hoe lang van tevoren kan dit rooster bekend gemaakt worden? Hoe kan dit rooster aangepast worden? Hoe worden vakantie of ziektedagen van roosterchauffeurs opvangen?

Om u bij te staan in het opzetten en de visualisatie van uw nieuw rooster, is in bijlage (bladzijde 11) een leeg rooster toegevoegd, waarin u kan aanduiden wie op welke dagen werkt. Wanneer het rooster bepaald is kan ook nagedacht worden over de wagen waarmee gereden wordt, de begin- en eindtijden van de chauffeurs en de standplaats.





Omdat de situatie nu nog denkbeeldig is en niet in praktijk uitgevoerd, is het raadzaam om de projectvariant samen met planners en (vertegenwoordiging van) chauffeurs in kaart te brengen. Zij hebben immers veel praktijkinzicht in de bestaande en de wenselijke situatie.



Het is wederom van belang hierbij voldoende aandacht te schenken aan de kwantitatieve en kwalitatieve eigenschappen van het nieuwe rooster. Deze moeten op dezelfde wijze gebaseerd zijn als de specificatie van de eigenschappen bij de nulvariant, zodat een eerlijke en duidelijke vergelijking mogelijk wordt.

Er dient niet enkel stilgestaan te worden bij de verschillende groepen chauffeurs en de concrete inrichting van het rooster. De mogelijkheden tot invoering van het rooster kunnen beïnvloed worden door diverse andere factoren. Ten eerste moet het rooster voldoen aan de regelgeving. Het aantal arbeidsuren per week mag bijvoorbeeld niet hoger zijn dan 60 uur en mag gemiddeld maximaal 48 uur bedragen. Daarnaast moet rekening gehouden worden met de opdrachtgevers (de verladers). Vanuit het oogpunt van klanten bepalen de openingstijden van de klanten/leveranciers vaak de (on)mogelijkheden van diverse roostervormen. Tevens kan het voorkomen dat voor de invoering van bepaalde (cyclische) rooster 'springers' nodig zijn: chauffeurs die de wagen overnemen wanneer 'reguliere' chauffeurs roostervrij zijn. Een dergelijk type chauffeur dient aanwezig te zijn, of moet aangetrokken kunnen worden. Samengevat, andere belangrijke overwegingen die bij een beslissing over een nieuw rooster spelen zijn:

- *De haalbaarheid ervan:* In een rooster waarin een volwaardige dienst gedraaid wordt op zaterdag, moet er ook voldoende vraag naar diensten zijn op zaterdag, en de vervoerder moet bij de klanten binnen kunnen.
- *De impact op de vervoersstroom:* Ook in (of naast) een rooster dient er voldoende flexibiliteit gegarandeerd te worden (door bijvoorbeeld met interim chauffeurs of springers te werken) en moet er gegarandeerd kunnen worden dat de kwaliteit en stiptheid van de leveringen niet achteruit gaat.
- *De productiviteit:* Wanneer alle chauffeurs in een rooster minder uren gaan maken, zal ook de totale productiviteit van deze chauffeurs dalen. Er dient rekening mee gehouden te worden dat er mogelijk extra chauffeurs moeten aangenomen worden om de huidige productiviteit te bewaren, of er met een nieuw vervoerssysteem moet gewerkt worden naast een nieuw rooster

Start dus in deze stap met de selectie van de meest toepasbare vorm van sociale innovatie in arbeidstijdenmanagement. Zoals eerder aangegeven, zijn er verschillende 'basis' roostervormen, waarvan u de belangrijkste voordelen en randvoorwaarden kunt terugvinden in de infobladen op de website [www.socialeinnovatietransport.nl](http://www.socialeinnovatietransport.nl).

Ga vervolgens op dezelfde manier te werk als in de vorige stap: breng dus zowel de (verwachte) kwantitatieve eigenschappen als de (verwachte) kwalitatieve eigenschappen van het nieuwe rooster in kaart.

## Bepaal de effecten (verschillen oude en voorgestelde nieuwe situatie)

### Kwantitatieve effecten

Na het doorlopen van de vorige acties bent u in staat om met behulp van de Excel tool 'Financiële analyse roostervormen' enkele belangrijke financiële verschillen tussen de nulvariant (huidige situatie) en de projectvariant (situatie na inrichting vernieuwde roostervorm) aan te duiden.

Op basis van de informatie die u na het doorlopen van dit stappenplan in kaart heeft gebracht, heeft u wellicht ook meer inzicht in aanvullende kwalitatieve informatie zoals de gewijzigde verdeling van activiteiten gedurende de werkweek of de jaaromzet.

### Kwalitatieve effecten

Naast kwantitatieve verschillen zijn er ook kwalitatieve verschillen tussen de oude en voorgestelde situatie. De uitgangspunten die u in vorige stappen formuleerde, stellen u in staat op voorhand een degelijke indruk te krijgen van de verwachte effecten van de vernieuwing op de werksituatie van uw werknemers.

Afhankelijk van de wensen van uw chauffeurs en de bezettingseisen van het vervoer kunnen sociale innovaties in roostervormen de arbeidsomstandigheden van chauffeurs verbeteren of de planningsinspanning verlagen, wat u als werkgever beter in de arbeidsmarkt kan positioneren. Ook kunnen veranderingen in roostervormen er bijvoorbeeld toe bijdragen dat uw organisatie een duidelijker zicht heeft op de werkroosters van chauffeurs, en zo beter kan omgaan met de veranderende wetgeving zoals de invoering van de 48-urige werkweek.

**Wanneer u de nulsituatie, projectvariant en de verwachte veranderingen in kaart heeft gebracht, kan u samen met de projectgroep beslissen tot het al dan niet daadwerkelijk invoeren van de geselecteerde vernieuwing.**

**Om meer inzicht te krijgen in de wensen en zorgen van uw werknemers, kunt u via [www.socialeinnovatietransport.nl](http://www.socialeinnovatietransport.nl) meer informatie vinden in verband met een rondvraag onder werknemers en voorbeeldenquêtes downloaden.**

**Als u overtuigd bent van de kansen die sociale innovaties uw organisatie bieden, dan kunt u via dezelfde site een implementatieplan en communicatieplan downloaden die u ondersteunen in de praktische uitrol van sociale innovatie.**



**Bijlage: In te vullen rooster**

<b>Week 1</b>	MA	DI	WOE	DON	VRIJ	ZA	ZON
Chauffeur 1							
Chauffeur 2							
Chauffeur 3							
Chauffeur 4							
Chauffeur 5							

<b>Week 2</b>	MA	DI	WOE	DON	VRIJ	ZA	ZON
Chauffeur 1							
Chauffeur 2							
Chauffeur 3							
Chauffeur 4							
Chauffeur 5							

<b>Week 3</b>	MA	DI	WOE	DON	VRIJ	ZA	ZON
Chauffeur 1							
Chauffeur 2							
Chauffeur 3							
Chauffeur 4							
Chauffeur 5							

<b>Week 4</b>	MA	DI	WOE	DON	VRIJ	ZA	ZON
Chauffeur 1							
Chauffeur 2							
Chauffeur 3							
Chauffeur 4							
Chauffeur 5							