

Handleiding
Anders Werken

voor managers en werknemers

markant vzw en Nito vzw

Colofon

Verantwoordelijke uitgevers

markant vzw-Cezov

Spastraat 8/2

1000 Brussel

Tel: 02 286 93 30

Cezov@markantvzw.be

Nito vzw

Mechelsesteenweg 333

1933 Sterrebeek

info@nito.be

Auteurs

Dhr. Germain Verbeemen

Dhr. Hugo Der Kinderen

Mevr. Leen Cornil

Prof. dr. Michel Walrave

Mevr. Tine Soete

Dhr. Walter De Hertog

Eindredactie

Mevr. Celine Denolf

Mevr. Halina Bletok

Mevr. Marian Vandenbossche

Prof. dr. Michel Walrave

Lay-out

Mevr. Samia Lounis

Ontwerp kaft

Mevr. Ciska De Ruyver

© Cezov-markant vzw & Nito vzw

November 2005

ISBN-NUMMER: 9081027417

Behoudens de uitdrukkelijke bij wet bepaalde uitzonderingen mag niets van deze uitgave worden veeveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, op welke wijze dan ook, zonder de uitdrukkelijke voorafgaande toestemming van de uitgever.

De redactie streeft naar de betrouwbaarheid van de gepubliceerde informatie. De auteurs, editors, uitgever, noch andere personen die meehielpen met het tot stand komen van deze publicatie zijn verantwoordelijk voor schade ten gevolge van (foutief) gebruik van de informatie in deze publicatie.

Voorwoord

In je pyjama achter de computer kruipen, of op een zonovergoten strand nog snel je e-mails bekijken... Telewerken roept bij sommige mensen heel wat mooie plaatjes op!

Telewerken heeft inderdaad een aantal belangrijke voordelen: men verliest minder tijd omdat men zich niet (of nauwelijks) moet verplaatsen naar het werk, men kan productiever werken, er zijn heel wat voordelen inzake combinatie werk en gezin,...

Maar telewerken roept ook nog heel wat tegenkantingen op, zowel bij werknemers als bij werkgevers: angst voor isolement, angst voor het verloop van de carrière, probleem van controle en dergelijke meer.

Het project "Anders werken" wil werknemers en werkgevers daarom terdege informeren over telewerken. De vzw **markant**, samen met de partners **Universiteit Antwerpen en Nito**, hebben in het kader van een **ESF (Europees Sociaal Fonds)** zwaartepunt 5 project twee opleidingspakketten uitgewerkt die de nodige informatie verschaffen om op een goed voorbereide manier aan telewerken te beginnen.

Aangezien men binnen ESF zwaartepunt 5 op zoek gaat naar innovatieve producten en methodieken die kunnen helpen aan, onder andere, de optimalisering van de combinatie werk en privé-leven, zijn we dan ook opgetogen over deze producten. We hopen dat deze instrumenten zoveel mogelijk werkgevers en werknemers in Vlaanderen kunnen inspireren en overtuigen om zelf de stap naar telewerken te zetten.

Wie nog meer informatie, voorstellen van producten en dergelijke zoekt, kan surfen naar de website www.esf-agentschap.be. Daar vindt u meer informatie over projecten die, net zoals "Anders Werken", proberen hun steentje bij te dragen inzake de thematiek gelijke kansen voor mannen en vrouwen op de arbeidsmarkt, combinatie werk en privé-leven,.... Het zijn deze 'ESF zwaartepunt 5 projecten' en de enthousiaste inzet van de mensen die in deze projecten werken, die maken dat er op korte en op lange termijn een verschil kan worden gemaakt.

Caroline Meyers

Regisseur ESF zwaartepunt 5

Voorwoord		3
Inleiding en dankwoord		13
Hfdst. 1	Een nieuwe vorm van werken: waarom en hoe?	17
	<i>Dhr. Germain Verbeemen, Consultant bij Wice Consulting</i>	
	Inleiding	17
1.	Technologie	17
2.	Organisaties en management	17
3.	Maatschappelijke ontwikkelingen	18
4.	Explosie van de marktstructuur	18
5.	Visie ontwikkelen	18
6.	Uitwerken en implementeren van de visie	19
7.	Werkwijze: werking organisatie, ondersteunende processen, kernprocessen	19
8.	Werkmiddelen: informatie, ICT en werkomgeving	20
9.	Aantoonbare voordelen	21
Hfdst. 2	Telewerken: waarom en hoe opstarten in uw organisatie?	23
	<i>Prof. dr. Michel Walrave, Professor strategische communicatie aan het departement communicatiewetenschappen, faculteit PSW, aan de Universiteit Antwerpen.</i>	
	Inleiding	23
1.	Welke telewerktypen?	23
2.	Telewerken in de balans: pro's en contra's	25
2.1	<i>Pro's en contra's voor de werknemer</i>	25
2.2	<i>Pro's en contra's voor de werkgever</i>	28
2.3	<i>Pro's en contra's voor de samenleving</i>	29
3.	Focus op twee vormen van telewerken	30
3.1	<i>Telehuiswerk</i>	30
3.2	<i>Telecenter</i>	34
3.3	<i>Een vergelijking van de drie werkvormen</i>	37
4.	Een telewerkproject opstarten	47
4.1	<i>De telewerkcontext</i>	47
4.2	<i>Telewerkbaarheid</i>	54
4.3	<i>Aan de slag: een stappenplan</i>	57

Hfdst. 3	Juridische aspecten van telewerken	67
	<i>Mevr. Leen Cornil, Advocaat bij en partner van Lawfort, medewerker vakgroep Sociaal Recht aan de Vrije Universiteit van Brussel.</i>	
	Inleiding	67
1.	Operationele vormen van telewerken en de wettelijke regeling(en) van toepassing op deze verschillende vormen van telewerken	67
1.1	<i>Telewerken in een satellietkantoor</i>	67
1.2	<i>Telewerken vanuit telecentra</i>	68
1.3	<i>Telewerken door niet-sedentaire beroepen</i>	68
1.4	<i>Telewerken thuis</i>	68
1.5	<i>Een overzicht van de wettelijke regeling van toepassing op de verschillende vormen van telewerken</i>	69
2.	Het juridisch kader van telethuiswerk	70
2.1	<i>Op welke vormen van arbeid is de Wet Huisarbeid van toepassing?</i>	71
2.2	<i>Welke gegevens moeten opgenomen zijn in een overeenkomst voor tewerkstelling van huisarbeiders?</i>	72
2.3	<i>Quid wanneer de overeenkomst voor tewerkstelling van huisarbeiders de verplichte vermeldingen niet bevat of wanneer er geen geschrift werd opgesteld?</i>	73
2.4	<i>Wordt een overeenkomst voor tewerkstelling van huisarbeiders als een sociaal document beschouwd?</i>	74
2.5	<i>Welke zijn de verplichtingen van de werkgever inzake de werkfaciliteiten ten aanzien van een huisarbeider?</i>	74
2.5.1	<i>Onkostenvergoeding specifiek voor thuiswerkers</i>	74
2.5.1.1.1	<i>Inhoud</i>	74
2.5.1.1.2	<i>Sanctie</i>	75
2.5.1.1.3	<i>Sociale zekerheids- en fiscaalrechterlijke aspecten</i>	75
2.5.2	<i>Ter beschikking stellen van materialen</i>	76
2.5.2.1.	<i>Inhoud</i>	76
2.5.2.2	<i>Sociaalzekerheids- en fiscaalrechtelijke aspecten</i>	76
2.6	<i>Welke zijn de verplichtingen van de werkgever ten opzichte van een terbeschikkinggestelde wagen?</i>	77
2.7	<i>Quid wanneer de huisarbeider een betrekking binnen de onderneming wil?</i>	77
2.8	<i>Welke regels zijn van toepassing bij schorsing van de uitvoering van de overeenkomst voor tewerkstelling van huisarbeiders?</i>	78
2.8.1	<i>Ziekte of arbeidsongeschiktheid</i>	78
2.8.2	<i>Gewaarborgd dagloon ingeval van gerechtvaardigd niet aanvatten, onderbreken of stopzetten van het werk</i>	79
2.8.3	<i>Overmacht</i>	80
2.9	<i>Zijn de bepalingen betreffende de feestdagen van toepassing op huisarbeiders?</i>	80
2.10	<i>Zijn de bepalingen betreffende de arbeidsduur van toepassing op huisarbeiders?</i>	80

2.11	<i>Hoe kan de werkgever de arbeidsduur van een huisarbeider controleren?</i>	81
2.12	<i>Wat bepaalt CAO nr. 81?</i>	82
2.13	<i>Welke wijzigingen moeten worden aangebracht aan het arbeidsreglement van een onderneming die huisarbeiders tewerkstelt?</i>	83
2.14	<i>Zijn de bepalingen inzake veiligheid en welzijn op het werk van toepassing op huisarbeiders?</i>	84
2.15	<i>Hoe kan de werkgever zijn verplichtingen op het vlak van welzijn op het werk nakomen?</i>	84
2.16	<i>Zijn de bepalingen inzake arbeidsongevallen van toepassing op huisarbeiders?</i>	85
2.17	<i>Moet rekening gehouden worden met de huisarbeiders om het personeelsbestand van de onderneming te bepalen met het oog op de sociale verkiezingen? Mogen huisarbeiders stemmen bij de sociale verkiezingen? Zijn ze verkiesbaar?</i>	86
2.18	<i>Bestaan er bijzondere maatregelen in verband met de raadpleging van personeelsafgevaardigden wanneer huisarbeiders in dienst worden genomen?</i>	86
2.19	<i>Welk stelsel van sociale zekerheid is van toepassing op huisarbeiders?</i>	88
2.20	<i>Bestaat er een bijzondere regeling voor de beëindiging van de overeenkomst voor tewerkstelling van huisarbeiders?</i>	88
	Besluit	88
Hfdst. 4	Elementen van een verandermanagement	91
	<i>Dhr. Hugo Der Kinderen, Zelfstandig organisatieadviseur/consultant en lesgever aan de UAMS.</i>	
1.	De architectuur van een veranderingsproces	91
	<i>Stap 1: de vereiste culturele basis scheppen</i>	91
	<i>Stap 2: Een urgentiebesef vestigen</i>	92
	<i>Stap 3: De leidende coalitie vormen</i>	93
	<i>Stap 4: Het uitwerken van de oplossing</i>	93
	<i>Stap 5: Plannen en uitvoeren</i>	95
	<i>Stap 6: Korte termijn successen genereren en evalueren</i>	95
	<i>Stap 7: Consolideren, doorgaan en permanent evalueren</i>	96
2.	De persoonlijke stijl van veranderen	96
3.	Invloed van de bestaande organisatiecultuur	99
3.1	<i>Is de bestaande cultuur open of remmend ten aanzien van verandering?</i>	100
3.2	<i>Wat beschouwt de bestaande cultuur als een acceptabele manier om een verandering aan te pakken?</i>	101
3.3	<i>Hoe kunnen we de soms noodzakelijke veranderingen in cultuur initiëren?</i>	101
4.	Weerstand begrijpen en opvangen	102
5.	Basisprincipes van succesvol veranderen	104
	INHOUD / CONTEXT	104

	<i>PROCES</i>	104
	<i>MENSELIJKE RELATIE</i>	105
Hfdst. 5	Bent u klaar voor het managen van telewerken?	105
	<i>Mevr. Tine Soete,</i> <i>Human Resource Professional</i>	
	Inleiding	105
1.	Situering	105
2.	Omkadering	105
3.	Managementvaardigheden voor een organisatie-effectiviteit	106
3.1	<i>Moeten we een bepaald managementmodel gebruiken om telewerken EFFECTIEF te kunnen leiden?</i>	106
3.1.1	<i>Kenmerken van vier managementmodellen en de daarbij horende rol van de manager.</i>	107
3.1.2	<i>Raamwerk: het concurrerende-waardenkader</i>	108
3.2	<i>Vier soorten organisaties en acht managementrollen</i>	109
3.2.1	<i>Het Human relations-model</i>	110
3.2.2	<i>Het intern proces-model</i>	117
3.2.3	<i>Het rationeel doel-model</i>	119
3.2.4	<i>Het open systeem-model</i>	120
4.	Besluit	123
5.	Bijlagen	124
Hfdst. 6	Leiding geven en motiveren op afstand	129
	<i>Mevr. Tine Soete,</i> <i>Human Resource Professional</i>	
1.	Aspecten die telewerken ondersteunen	129
2.	Gedragindicatoren: de juiste attitudes en de kwaliteiten van de telemanager	130
3.	Succesfactoren bij het leidinggeven en motiveren van telewerkers	132
3.1	<i>Geloof in telewerken</i>	132
3.2	<i>100% steun vanuit het (top) management</i>	133
3.3	<i>Creëer duidelijkheid</i>	134
3.4	<i>Heb vertrouwen en creëer betrokkenheid</i>	134
3.5	<i>Communiceer, communiceer, communiceer: het opbouwen van een kwalitatieve communicatie</i>	135
3.6	<i>Wees empathisch</i>	137
3.7	<i>Durf te delegeren, empower!</i>	138

Hfdst. 7	Resultaat Gericht Management (RGM), Management By Objectives (MBO), Management bij output.	141
	<i>Mevr. Tine Soete, Human Resource Professional</i>	
1.	Het RGM: Resultaat Gericht Management	141
1.1	<i>Waarom RGM?</i>	142
1.2	<i>Wat maakt Resultaat Gericht Managen (RGM) succesvol?</i>	143
1.3	<i>RGM en het meten van resultaten</i>	144
2.	Management by Objectives = Management by output	149
2.1	<i>De oorsprong van MBO</i>	149
2.2	<i>De elementaire bouwstenen van het stellen van doelen</i>	151
2.2.1	<i>Stel doelen die actie vereisen</i>	152
2.2.2	<i>Stel realistische doelen in duidelijke, concrete termen</i>	153
2.2.3	<i>Stel consistente doelen</i>	153
2.2.4	<i>Stel doelen die betekenis hebben voor de personen waarop ze betrekking hebben</i>	154
3.	Stel alleen doelen die binnen de mogelijkheden liggen	154
Hfdst. 8	Toepassingsmogelijkheden van ICT bij telewerk.	157
	<i>Dhr. Walter De Hertog, Voormalig Education Manager bij het Dolmen Education Center. (Met dank aan Bart Macharis van Dolmen Computer Applications, die ons bijstond om technisch ingewikkelde informaticatoestanden correct en verstaanbaar toe te lichten.)</i>	
	Inleiding	157
1.	Communicatie en informatica	157
1.1	<i>Waar mensen samenwerken, is communicatie een must</i>	157
1.2	<i>Computers voor efficiënt communiceren</i>	159
2.	Types telewerkers en hun omgeving	160
2.1	<i>Mobiel communiceren</i>	160
2.2	<i>Keuzefactoren</i>	161
2.3	<i>Telewerkoplossingen</i>	161
3.	Technische invulling	162
3.1	<i>Computersysteem: keuzeparameters</i>	162
3.2	<i>Computersysteem: mogelijke keuzes</i>	165
3.3	<i>Randapparatuur: functionele keuzes</i>	167
3.4	<i>Netwerk: keuzeparameters</i>	168
3.5	<i>Netwerk: mogelijke keuzes</i>	170
3.5.1	<i>Courante technologieën in verband met het interne netwerk</i>	171
3.5.2	<i>Courante technologieën in verband met het externe netwerk</i>	172
3.6	<i>Software: keuzeparameters</i>	173
3.7	<i>Software: mogelijke keuzes</i>	173
3.7.1	<i>Aard van de applicatietechnologie</i>	173

3.7.2	<i>Technologie-impact</i>	174
3.7.3	<i>Ter beschikking stellen van software</i>	174
3.8	<i>Internetkeuzes</i>	175
3.9	<i>Communicatiemiddelen: functionele keuzes</i>	176
3.10	<i>Beveiliging</i>	177
3.11	<i>Back-up</i>	178
3.12	<i>Ondersteuning</i>	178
Hfdst. 9	Profiel van een telewerker	179
	<i>Mevr. Tine Soete,</i> <i>Human Resource Professional</i>	
	Inleiding	179
1.	Profiel van een telewerker	180
2.	Criteria voor telewerk	180
2.1	<i>Een eerste indeling: telewerkbaarheid volgens een classificatie van de functie</i>	180
2.2	<i>Een tweede indeling: Past flexibel werken bij u?, In uw bedrijf?, In uw afdeling?</i>	182
2.2.1	<i>Taak gerelateerde aspecten</i>	183
2.2.2	<i>Afdeling gerelateerde aspecten</i>	183
2.2.3	<i>Persoonsgerelateerde aspecten</i>	184
2.2.4	<i>Het zijn, gedrag of attitude van een telewerker</i>	185
3.	Mogelijke valkuilen bij telewerken	186
4.	Een aantal praktische tips en technieken om deze valkuilen te anticiperen	187
4.1	<i>Sociaal isolement ontwijken</i>	187
4.2	<i>Verwatering van netwerking, van collegialiteit met collega's vermijden</i>	187
4.3	<i>Stress hanteren</i>	188
5.	Tot Slot	188
6.	BIJLAGEN	189
Hfdst. 10	Het perspectief van de thuiswerker	197
	<i>Dhr. Hugo Der Kinderen,</i> <i>Zelfstandig organisatieadviseur/consultant en lesgever aan de UAMS</i>	
	Discipline en rolbeheersing	197
	Inleiding	197
1.	Concrete voordelen	198
2.	Concrete nadelen	198
3.	Discipline	199
4.	Zelfmanagement	209
5.	Het leerproces	210
6.	Rolbeheersing: spelregels maken	211

	Eindconclusies	212
Hfdst. 11	De infrastructuur van de thuiswerker	213
	<i>Dhr. Germain Verbeemen, Consultant van Wice Consulting</i>	
1.	Profiel telewerker	213
1.1	<i>Occasionele thuiswerker</i>	213
1.2	<i>Structurele thuiswerker</i>	213
2.	Randvoorwaarden	214
2.1	<i>Voldoende digitale informatie</i>	214
2.2	<i>Digitale processen</i>	214
2.3	<i>Mogelijkheid dienstverlening</i>	214
3.	PC en data-aansluiting	215
3.1	<i>Scherf</i>	215
3.2	<i>Data aansluiting</i>	215
4.	Print/scan/kopie/fax	216
4.1	<i>Print</i>	216
4.2	<i>Scan</i>	216
4.3	<i>Kopie</i>	216
4.4	<i>Fax</i>	216
5.	Telefoon	217
5.1	<i>Vast</i>	217
5.2	<i>GSM</i>	217
5.3	<i>Voice over ip (via breedbandaansluiting)</i>	217
6.	Werkplek	218
6.1	<i>Stoel</i>	218
6.2	<i>Tafel</i>	218
6.3	<i>Verlichting</i>	218
7.	Opslagruimte	219
8.	Werkomstandigheden	219
8.1	<i>Lawaai</i>	219
9.	Afsprakenkader	219
9.1	<i>Werkvolume</i>	219
9.2	<i>Dienstverlening/beschikbaarheid</i>	220
9.3	<i>Transparante agenda en plannen activiteiten</i>	220
9.4	<i>Teamwork</i>	220
9.5	<i>Telewerk is een opportuniteit om de interne organisatie op punt te stellen</i>	220
10.	Data, applicaties, security, beheer	221
10.1	<i>Dataoverdracht</i>	221
10.2	<i>Programma's, licenties</i>	221
10.3	<i>Internettoegang</i>	221
10.4	<i>Vast of draagbaar?</i>	221

Hfdst. 12	Valkuilen en succesfactoren van telewerken: managers en telewerkers getuigen.	223
	<i>Prof. dr. Michel Walrave, Professor strategische communicatie aan het departement communicatiewetenschappen, faculteit PSW, aan de Universiteit Antwerpen.</i>	
1.	Aanleiding: Waarom starten met telewerk?	223
2.	Vorbereiding: Hoe managers en hun medewerkers voorbereiden op telewerken?	224
3.	Implementatie: Hoe wordt telewerken ingevoerd?	236
4.	Evaluatie: Hoe de effecten van telewerken meten?	237
5.	Besluit: valkuilen en succesfactoren	239
Hfdst. 13	Case-studies.	245
1.	EDS	245
2.	Iveg	249
3.	IWT	255
4.	Kenniscel Anders Werken	261
5.	VRT	265
	LITERATUURLIJST	272

Inleiding en dankwoord

Met de handleiding Anders Werken, ontwikkeld in het kader van het gelijknamige project, willen het **Centrum voor Zelfstandig Ondernemende Vrouwen van markant vzw (Cezov)**, het **Nationaal Instituut voor Tele-Thuiswerkers en Opleidingen vzw (Nito vzw)** en **prof. dr. Michel Walrave van de Universiteit Antwerpen**, zowel managers als werknemers op weg helpen om op een doordachte manier te starten met telewerk.

Hoewel een aantal onderzoeken over telewerk wijzen op voordelen zoals productiviteitsverhoging, een hogere tevredenheid van de werknemers, meer rekruteringsmogelijkheden, besparingen op kantoorruimten, een mogelijke verbetering voor de mobiliteitsproblematiek, mogelijkheden om arbeid en gezin beter te combineren,... heerst er vaak nog veel weerstand tegen deze nieuwe manier van werken. Niet onterecht, want succesvol telewerken vraagt een goede aanpak niet alleen op technisch maar ook op menselijk vlak.

Managers moeten wennen aan het idee dat ze niet alle leden van hun team dagelijks zullen zien. Veel van het werk zal gedaan worden via e-mail en telefoon en dit impliceert een wijziging of eventueel het bijschaven van management, coaching-, evaluatietechnieken en -competenties. Managementvaardigheden nodig voor telewerk vragen namelijk bijzonder goede interpersoonlijke vaardigheden, een focus op resultaten en minder op aanwezigheid.

Ook telewerkers moeten leren omgaan met deze nieuwe manier van werken. Zelfdiscipline aan de dag leggen maar ook op tijd kunnen stoppen met werken, de thuiswerkplek en telewerkdag(en) zelf organiseren, contact houden en duidelijke afspraken maken met collega's en hun leidinggevende en niet het minst afspraken maken met het gezin zijn noodzakelijk om efficiënt te kunnen telethuiswerken.

Europa en Vlaanderen geloven in de toekomst van telewerk en boden ons door het project Anders Werken de mogelijkheid een opleidingsprogramma op te stellen voor werkgevers en werknemers die telewerk in de praktijk willen toepassen.

Door de samenwerking tussen de volgende organisaties en deskundigen bundelden we kennis vanuit verschillende domeinen en invalshoeken:

Het **Centrum voor Zelfstandig Ondernemende Vrouwen van markant vzw** werkte mee aan het project vanuit de vaststelling dat in de huidige samenleving vaak beide partners uit werken gaan om de eindjes aan elkaar te kunnen knopen. Daar waar vroeger de zorg voor het huishouden en de kinderen werd opgenomen door de thuisblijvende partner, moeten deze taken nu vervuld worden door beide partners. We merken dat het nog steeds vooral vrouwen zijn die via halftime banen, tijdskrediet en andere vormen van arbeidsvermindering proberen hun professioneel en privé-leven te combineren. Dit vaak ten koste van hun carrières en doorgroeimogelijkheden. Met het project Anders Werken willen **markant vzw** en **Cezov** er voor zorgen dat beroepsactieve mensen de mogelijkheid krijgen een beter evenwicht te vinden tussen hun werk- en privé-leven dankzij een goed doordachte

toepassing van telewerk en zowel mannen als vrouwen gelijke kansen bieden om hun verantwoordelijkheid op te nemen op professioneel én privé vlak.

Het **Nationaal Instituut voor Tele-Thuiswerkers en Opleidingen vzw** volgt de verschillende ontwikkelingen die telethuiswerk stimuleren of afremmen en heeft aandacht voor zowel de kritische succesfactoren als de valkuilen zodat telewerk een win-win situatie wordt voor iedereen. Als opleidingsinstituut voor telewerkopleidingen is **Nito vzw** partner in het project Anders Werken.

Prof. dr. Michel Walrave is verbonden aan het Departement Communicatiewetenschappen van de **Universiteit Antwerpen**. Hij verricht onderzoek en publiceert onder meer over toepassingen en gevolgen van de informatiemaatschappij, waaronder de bescherming van de privacy en de implementatie van telewerken. Met zijn ruime ervaring in telewerk, via onder meer de publicatie *Tijd voor telewerk* en het Europese onderzoek *Allinclusive@work*, bracht hij waardevolle kennis in het project.

Telewerk is en blijft maatwerk. De opleiding en handleiding is een bron van praktische informatie met voorbeeldcases en tips voor al wie op een formele en succesvolle manier wil telewerken. Aangezien telewerk een multidisciplinaire aanpak vraagt, weerspiegelt de opleiding, met een luik voor managers en een luik voor werknemers, de verschillende domeinen waarmee rekening moet worden gehouden bij de invoering van een telewerkproject in de organisatie.

Opleiding voor managers:

- Hoe helpt telewerk om uw objectieven te realiseren?
- De juridische aspecten van telewerk.
- Enkele Human Resources-vragen.
- Leiding geven en motiveren van telewerkers.
- Toepassingsmogelijkheden van ICT.
- Cases van telewerkende bedrijven en instellingen.

Opleiding voor telewerkers:

- Profiel en infrastructuur van een telewerker.
- Zelfdiscipline en rolconflicten.
- Rechten en plichten.
- Getuigenissen van telewerkers.

We zijn veel dank verschuldigd aan de docenten en auteurs van deze handleiding, met name Leen Cornil, Hugo Der Kinderen, Tine Soete, Walter De Hertog, Germain Verbeemen en Michel Walrave.

Om de opleiding te evalueren, bij te sturen en te vervolledigen werden de telewerkpilotprojecten binnen de verschillende deelnemende bedrijven aan de opleiding opgevolgd. We danken de organisaties Atlas Copco, Bayer, Bekaert Engineering, Belgacom, Creyf's, CTG, Fedex, Iveg, IWT, Jordens' vastgoed, **markant vzw**, Mobistar, Partena, Pioneer, Siemens, Vito en de VRT voor hun medewerking en het verstrekken van informatie

over hun telewerkproject. Verschillende bedrijven bouwden een efficiënt en inspirerend telewerkproject uit. Enkele van deze projecten worden toegelicht in deze handleiding.

We danken ook Alcatell Bell, Audit Team, AWW, Dexia, EDS, KBC, de Kenniscel Anders Werken van het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, Microsoft, Porthus en Sodexo voor de toelichting van hun telewerkervaringen tijdens de opleiding. Enkele van deze telewerkprojecten zijn opgenomen in deze handleiding.

Tot slot danken we het Europees Sociaal Fonds, Vesoc, de Vlaamse Gemeenschap en Europa, die ons de mogelijkheid boden deze opleiding en handleiding te realiseren.