

Medewerker HRM

Bronnenboek

Adrienne Moolenaar



Serienummer:

Licentie:

Voor het activeren van de licentie kijk op pagina 10 van dit boek.

Te activeren tot:

Colofon

Uitgeverij: Edu'Actief b.v.
0522-235235
info@edu-actief.nl
www.edu-actief.nl

Auteur: Adrienne Moolenaar
Omslagfoto: Erik Karst Fotografie

Titel: Medewerker HRM
ISBN: 978 90 3723 567 8

© Edu'Actief b.v. 2016

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in compilatiewerken op grond van artikel 16 Auteurswet kan men zich wenden tot de Stichting PRO (www.stichting-pro.nl).

De uitgever heeft ernaar gestreefd de auteursrechten te regelen volgens de wettelijke bepalingen. Degenen die desondanks menen zekere rechten te kunnen doen gelden, kunnen zich alsnog tot de uitgever wenden.

Door het gebruik van deze uitgave verklaart u kennis te hebben genomen van en akkoord te gaan met de specifieke productvoorwaarden en algemene voorwaarden van Edu'Actief, te vinden op www.edu-actief.nl.

Inhoud

Voorwoord	9
Inleiding	11
1. Hr-werkzaamheden	13
1.1 Inleiding	13
1.2 Praktijk	14
1.3 In-, door- en uitstroom	14
1.4 Toelichting op de verschillende personeelsinstrumenten	15
1.5 Methodisch werken	18
1.6 Verschillende hr-functies	19
1.7 Nadere uitwerking van de functie hr-medewerker	21
1.8 Bijblijven	23
1.9 Samenvatting	24
1.10 Kernbegrippen	25
1.11 Vragen en opdrachten	27
2. Communicatie	29
2.1 Inleiding	29
2.2 Praktijk	30
2.3 Communicatie algemeen	31
2.4 Gesprekstechnieken	34
2.5 SMART formuleren	40
2.6 Problem solving methode	41
2.7 SWOT-analyse	43
2.8 Het Johari-window	44
2.9 Informatie geven	45
2.10 Adviseren en $E = K \times A$	45
2.11 Verwijzen	47
2.12 Telefoongesprekken	47
2.13 Klachtengesprek	48
2.14 Structureren van gesprekken bij hr	49
2.15 Eisenhower-schema	50
2.16 Samenvatting	51
2.17 Kernbegrippen	53
2.18 Vragen en opdrachten	55

3.	Instroom: werven, selecteren, aanstellen en inwerken	57
3.1	Inleiding	57
3.2	Praktijk	58
3.3	Functiebeschrijving	59
3.4	Werven	61
3.5	Selecteren	69
3.6	De NVP-sollicitatiecode	78
3.7	Inwerken	79
3.8	De taken van de hr-medewerker bij instroom	83
3.9	Samenvatting	83
3.10	Kernbegrippen	86
3.11	Vragen en opdrachten	88
4.	Arbeidsrecht in vogelvlucht	91
4.1	Inleiding	91
4.2	Praktijk	92
4.3	Algemene wet gelijke behandeling (AWGB)	93
4.4	Overeenkomsten die met werk te maken hebben	93
4.5	Arbeidsovereenkomsten	94
4.6	De Wet Werk en Zekerheid (WWZ)	97
4.7	Wet op de identificatieplicht (WID)	100
4.8	Wet arbeid vreemdelingen (WAV)	101
4.9	Cao's	102
4.10	Arbowet	105
4.11	Wet verbetering poortwachter	106
4.12	Uitbetaling loon bij ziekte	106
4.13	Arbeidstijdenwet	106
4.14	Wet arbeid en zorg	107
4.15	Vrije dagen, vakantieverlof en bijzonder verlof	110
4.16	Beëindiging van de arbeidsovereenkomst	114
4.17	Wet op de ondernemingsraden	115
4.18	Taken van de hr-medewerker rondom al deze juridische zaken	115
4.19	Samenvatting	116
4.20	Kernbegrippen	118
4.21	Vragen en opdrachten	121

5.	Toepassen van arbeidsvoorwaarden, beloningssystemen en functiewaardering	125
5.1	Inleiding	125
5.2	Praktijk	126
5.3	Arbeidsmotivatie en beloning	127
5.4	De inhoud van een cao	129
5.5	Arbeidsvoorwaarden	130
5.6	Aanstellen	135
5.7	De inhoud van een arbeidsovereenkomst	138
5.8	Verplichtingen werkgever en werknemer	139
5.9	Beloningssystemen	140
5.10	Functiewaardering	144
5.11	Inschalen	147
5.12	Taken van de hr-medewerker inzake toepassen van arbeidsvoorwaarden	148
5.13	Samenvatting	148
5.14	Kernbegrippen	150
5.15	Vragen en opdrachten	153
6.	Personeelsadministratie	155
6.1	Inleiding	155
6.2	Praktijk	156
6.3	Personeelsadministratie en salarisadministratie	157
6.4	Samenwerking tussen de personeelsadministratie en de salarisadministratie	159
6.5	Personeelsregistratiesystemen	161
6.6	Inhoud van een personeelsdossier	164
6.7	Doelstelling van personeelsregistratie	166
6.8	Bewaartermijnen	167
6.9	Wet bescherming persoonsgegevens	168
6.10	Administratieve taken van de hr-medewerker	169
6.11	Het sociaal jaarverslag	171
6.12	Kengetallen en stuurgetallen: managementinformatie	173
6.13	Samenvatting	175
6.14	Kernbegrippen	178
6.15	Vragen en opdrachten	180

7.	Veiligheid, gezondheid en welzijn	183
7.1	Inleiding	183
7.2	Praktijk	184
7.3	Arbowet	185
7.4	Ziekteverzuim	187
7.5	Wet verbetering poortwachter (curatief verzuimbeleid)	189
7.6	Preventief verzuimbeleid	194
7.7	Nota Ziekteverzuimbeleid	195
7.8	Vitaliteitsmanagement	197
7.9	Leeftijdsbewust personeelsbeleid	198
7.10	Het Nieuwe Werken (HNW)	200
7.11	Samenvatting	202
7.12	Kernbegrippen	204
7.13	Vragen en opdrachten	207
8.	Personeelsbegeleiding	209
8.1	Inleiding	209
8.2	Praktijk	211
8.3	Personeelsplanning	212
8.4	Doelstelling van personeelsbegeleiding	218
8.5	Functioneringsgesprekken	220
8.6	Beoordelingsgesprekken	221
8.7	POP-gesprekken	225
8.8	Performancemanagement/prestatiesturing, competentie management en competentieprofielen	227
8.9	Andere begeleidingsgesprekken	230
8.10	Verslaglegging van de gesprekken	232
8.11	Scholing: opleiding, vorming en training	232
8.12	Administratieve taken bij scholing	236
8.13	De taken van de hr-medewerker inzake personeelsbegeleiding	239
8.14	Samenvatting	239
8.15	Kernbegrippen	243
8.16	Vragen en opdrachten	245
9.	Afscheid nemen van werknemers	247
9.1	Inleiding	247
9.2	Praktijk	248
9.3	Beëindiging van een arbeidsovereenkomst	248
9.4	Ontslagbescherming	251
9.5	Opzegtermijnen	251
9.6	Transitievergoeding	252
9.7	Administratieve handelingen bij ontslag	253
9.8	Het exitgesprek	253
9.9	Wet melding collectief ontslag	254
9.10	Sociaal plan	254
9.11	Samenvatting	256
9.12	Kernbegrippen	257
9.13	Vragen en opdrachten	259

10. Samenwerken met de ondernemingsraad	261
10.1 Inleiding	261
10.2 Praktijk	262
10.3 De ondernemingsraad	262
10.4 Samenwerking tussen hr en or	268
10.5 Samenvatting	271
10.6 Kernbegrippen	272
10.7 Vragen en opdrachten	274
 11. De geschiedenis van hr aan de hand van managementvisies	 275
11.1 Inleiding	275
11.2 Praktijk	275
11.3 Organisaties	276
11.4 Managementvisies	277
11.5 De invloed van de managementvisie van de organisatie op de werkzaamheden van de hr-medewerker	288
11.6 Samenvatting	291
11.7 Kernbegrippen	296
11.8 Vragen en opdrachten	298
 12. Management	 299
12.1 Inleiding	299
12.2 Praktijk	300
12.3 Stijlen van leidinggeven	301
12.4 Managerial grid	302
12.5 Situationeel leidinggeven	304
12.6 Besluitvorming	306
12.7 Teamrollen	307
12.8 Organisatieculturen	309
12.9 Manieren om leiding te geven in de praktijk	312
12.10 Organisatiestructuren	314
12.11 Conflicthantering	320
12.12 Samenvatting	324
12.13 Kernbegrippen	327
12.14 Vragen en opdrachten	330
 Register	 333

Voorwoord

Voor je ligt een bronnenboek dat hoort bij de methode JuridischJuist.info. JuridischJuist.info is de methode voor de volgende opleidingen:

- Juridisch-administratief dienstverlener (niveau 4)
- Medewerker human resource management (HRM) (niveau 4).

Deze module Medewerker HRM heeft als doel om met behulp van verschillende didactische werkvormen studenten die in de toekomst werkzaam willen zijn in het gebied van humanresourcesmanagement kennis te laten maken met de theorie en de praktijk van het werkveld.

Het boek gaat over alle aandachtspunten, die belangrijk zijn voor het werken binnen hrm op het gebied van in-, door- en uitstroom van personeel, maar ook aan de noodzakelijke achtergrondinformatie – bijvoorbeeld de juridische, methodische en gesprekstechnische kanten – wordt ruimschoots aandacht besteed. Daarmee voldoet dit boek aan de criteria voor de mbo niveau 4-opleiding medewerker HRM zoals geformuleerd door ECABO in het kwalificatiedossier 2016-2017.

Er is gestreefd naar afwisseling tussen theorie (kennis, inzicht, open vragen) en praktijk (voorbeelden, opdrachten, artikelen). Met behulp van de vragen en opdrachten aan het slot van ieder hoofdstuk kun je vaststellen of je de leerstof op toepassingsniveau beheerst. Op de methodesite www.juridischjuist.info zijn extra vragen, opdrachten en casussen te vinden. De extra opdrachten vragen kennis en inzicht, maar zijn vooral gericht op het oefenen met de praktische vaardigheden, die uitgevoerd worden in de beroepspraktijk. Zo kunnen de studenten zich ook voorbereiden op de beroepspraktijkvorming.

Daarnaast is per boek een ontwikkelingsgerichte toets beschikbaar, waarmee je je kunt voorbereiden op het SPL-examen.

De basis voor dit bronnenboek vormt wordt gevormd door de kennis en praktijkervaring van de auteur. Daarnaast is het boek gelezen en aangevuld door de volgende docenten en mensen uit de beroepspraktijk:

Rabin Jagram	ROC Mondriaan
Toon Ganzenboom	ROC Drenthe
Henriette Henke	ROC Tilburg
Paul Thommassen	ROC Gilde
Ester de Jong	NCOI.

Bovendien is aan de ontwikkeling van dit boek een belangrijke bijdrage geleverd door de studenten van de P&A-opleiding bij ROC het Graafschap College van cohort 2012. Vanaf het eerste hoofdstuk van dit boek hebben zij feedback en ideeën kunnen leveren om er een aantrekkelijk, studentvriendelijk en leerzaam boek van te maken.

Kwalificatiedossier

Uiteraard worden aan de opleiding eisen gesteld met betrekking tot het uitvoeren van het beroep. De eisen die aan jou worden gesteld om in een bepaald beroep aan de slag te kunnen, staan vermeld in een zogenoemd kwalificatiedossier.

In dit kwalificatiedossier staan kerntaken vermeld. Kerntaken zijn de belangrijkste taken die in een beroep voorkomen. Om deze kerntaken goed onder de knie te krijgen moet je werkprocessen uitvoeren en competenties ontwikkelen. Werkprocessen zijn eigenlijk werkzaamheden die je dagelijks moet uitvoeren. Om dat goed te kunnen doen moet je allerlei competenties ontwikkelen, zoals samenwerken, luisteren, initiatief nemen, vakkennis ontwikkelen en omgaan met stress. De bronnenboeken en de inhoud van de website van de methode Juridischjuist.info zullen je hierbij helpen.

Hoe werkt de methode?

De methode bestaat uit bronnenboeken en een website. Voor elke opleiding heb je een aantal bronnenboeken nodig. In deze bronnenboeken wordt de basistheorie beschreven en worden begrippen uitgelegd. Aan het eind van elk hoofdstuk vind je vragen en opdrachten.

Op de methodesite vind je extra opdrachten en extra bronnenmateriaal. Deze website kun je bereiken via www.juridischjuist.info.

Inloggen

Bij Juridischjuist.info hoort een licentie die toegang geeft tot de website www.juridischjuist.info. Op deze website vind je opdrachten en bronnen, zoals filmpjes en hyperlinks. De licentie moet je eerst activeren.

Het activeren gaat als volgt:

1. Ga naar licentie.edu-actief.nl.
2. Op deze pagina staan vier lege vakken. Vul hier de licentie in die je bij dit product hebt gekregen. De licentie bestaat uit 4 maal 6 tekens en is niet hoofdlettergevoelig.
3. Klik op de knop 'Activeren' en volg de verdere instructies op de website.

Ga naar www.juridischjuist.info. Klik op het blok Studentenmateriaal. Log in met je gebruikersnaam en wachtwoord. Vervolgens krijg je toegang tot de extra opdrachten en de bronnen.

Je kunt hierna twaalf maanden gebruikmaken van het materiaal op www.juridischjuist.info.

Veel succes!

Inleiding

Hr staat voor human resources: menselijke bronnen.

Humanresourcesmanagement (hrm) is dé managementvisie van de afgelopen 25 jaar. Deze visie gaat ervan uit dat een organisatie gebaat is bij een optimaal gebruik van de kwaliteiten (human resources) van haar medewerkers. De medewerkers worden gezien als het kapitaal van de organisatie, en een goede inzet van hun kwaliteiten leidt naar betere prestaties van de organisatie. Daarbij is het belangrijk te onderzoeken welke talenten de medewerkers hebben en deze waar mogelijk verder te ontwikkelen (talentmanagement) om hen zo in staat te stellen optimaal en met plezier te functioneren. Er is dus veel aandacht voor de medewerkers. De werkgever wil van elke medewerker weten:

- wie hij is
- wat hij kan
- wat hij wil
- hoe hij zo goed mogelijk kan worden ingezet
- en hoe zijn talenten eventueel verder kunnen worden ontwikkeld.

Men gaat er hierbij van uit dat je mensen motiveert en bij de organisatie betreft door verantwoordelijkheden daar te leggen waar ze spelen: zo laag mogelijk in de organisatie. Dus geen aparte diensten en functionarissen die bepaalde taken uitvoeren en/of problemen oplossen voor een afdeling, maar de afdeling of leidinggevende moet een en ander zelf regelen en moet daar dan ook toe in staat zijn en gesteld worden. De uitvoering van het personeelsbeleid gebeurt dan ook door de afdelingen zelf. Geen personeelsfunctionaris, bijvoorbeeld, die de werving en selectie verzorgt voor nieuwe medewerkers, maar de leidinggevende regelt dat samen met zijn team. Hij kan wel advies en waar gewenst ondersteuning krijgen van de hr-afdeling bij de uitvoering.

Er zijn wel regels en procedures die gelden voor de hele organisatie om ervoor te zorgen dat elke (toekomstige) werknemer op eenzelfde manier behandeld wordt. De personeelsinstrumenten sluiten logisch op elkaar aan (zijn geïntegreerd) en vormen een logisch en herkenbaar doelgericht geheel. Zo zorgt het management ervoor dat de medewerkers voldoende bagage hebben om hun taken goed uit te voeren. Waar noodzakelijk worden ze bijgeschoold.

Het doel is een goed functionerende, efficiënte en effectieve organisatie die zich snel en soepel kan aanpassen aan veranderingen, onder invloed van externe en interne ontwikkelingen met flexibel inzetbare en gemotiveerde medewerkers die berekend zijn op hun taak, vandaag en morgen.

De elementen waaraan de hr-afdeling voortdurend aandacht besteedt zijn:

- communicatie en samenwerking
- heldere doelstellingen (voor de organisatie, de afdelingen en de functies)
- personeelsontwikkeling en -begeleiding
- motivering en betrokkenheid bij de organisatie (het 'wij'-gevoel).

Hoofdstuk 1

Hr-werkzaamheden

Na dit hoofdstuk:

- weet je wat de taken en bevoegdheden zijn van een hr-afdeling
- weet je welke functies er kunnen voorkomen op een hr-afdeling
- weet je wat de werkzaamheden zijn van een hr-medewerker
- weet je over welke competenties een hr-medewerker moet beschikken.

1.1 Inleiding

Elke organisatie die werknemers in dienst heeft, moet ervoor zorg dragen dat de juiste medewerker op het juiste moment op de juiste werkplek komt en blijft. Dit is de doelstelling van de werkzaamheden van een hr-afdeling in een notendop. In de praktijk betekent dat dat bij een vacature de juiste persoon met de gewenste kwaliteiten wordt aangenomen en dat elke medewerker gedurende zijn loopbaan bij de organisatie die ondersteuning krijgt bij het uitvoeren van zijn werkzaamheden die hij nodig heeft om zijn werk goed te (blijven) doen. Als een medewerker ziek wordt, uit zijn functie groeit, zijn werk om welke reden dan ook niet goed (meer) kan uitvoeren, dan wordt er gekeken welke mogelijkheden er voor hem zijn binnen de organisatie om hem weer op de rit te krijgen. Dit kan zijn in de vorm van bijscholing, maar ook door een andere functie voor hem te zoeken. Zijn die mogelijkheden er niet, dan wordt ernaar gestreefd om op een passende manier afscheid te nemen.

De werkzaamheden van een hr-afdeling zijn gericht op:

- het aantrekken en in dienst nemen van medewerkers (instroom)
- het zorg dragen voor passende arbeidsvoorwaarden en het correct toepassen daarvan (juridische aspecten)
- het adviseren van directie en management ten aanzien van een goede begeleiding van de medewerkers (doorstroom)
- het begeleiden van een net afscheid (uitstroom)
- het bijhouden van een up-to-date administratie
- het jaarlijks verantwoording afleggen over de uitvoering en de effectiviteit van de werkzaamheden op hr-gebied in een sociaal jaarverslag (managementinformatie).

Hier komt wel het een en ander bij kijken. De manier waarop en de middelen waarmee deze werkzaamheden worden uitgevoerd, moeten zijn vastgelegd in beleid: hr-beleid. Dit beleid wordt ontwikkeld door de hr-afdeling, in overleg met de directie en het management van de organisatie en bij middelgrote en grote organisaties ook met de ondernemingsraad. Dit hr-beleid staat niet op zichzelf. Het moet aansluiten op andere beleidsvormen, zoals bijvoorbeeld het financiële beleid van de organisatie. Meestal zijn er nog meer beleidsvormen, waardoor veel overleg en afstemming noodzakelijk zijn. Communicatie en overleg zijn dan ook weer belangrijke onderdelen van het werken op een hr-afdeling. Niet alleen bij de ontwikkeling, maar ook bij de implementatie en uitvoering van het beleid is sprake van afstemmingsbehoefte.

Hr-werkzaamheden gebeuren in alle organisaties waar mensen in dienst zijn van een werkgever. Niet alle organisaties hebben daarvoor een aparte afdeling of zelfs een aparte functionaris. Bij kleine organisaties kunnen deze werkzaamheden worden uitgevoerd door de directeur of zijn secretaresse/managementassistente. Is de organisatie wat groter, dan ligt een deel van deze werkzaamheden bij de salarisadministratie. Vanaf 75-100 medewerkers is er genoeg werk voor een fulltime hr-medewerker. Hoe groter de organisatie is, des te meer werkzaamheden er zijn op hr-gebied en des te meer hr-medewerkers er nodig zullen zijn. En zo ontstaat een hr-afdeling.

In dit hoofdstuk komen alle taken en bevoegdheden van een hr-afdeling aan de orde. Een soort 'hr in vogelvlucht'-verhaal, zodat je alvast een overzicht hebt van de onderwerpen van de rest van dit boek. In de daarna volgende hoofdstukken worden vervolgens de verschillende taken verder uitgewerkt in de daarbij behorende regels en procedures en werkzaamheden.

1.2 Praktijk

Misschien heb je zelf vakantiewerk gedaan of heb je een weekendbaan. Dan heb je waarschijnlijk gesolliciteerd. Je wist of hoopte dat er bij jouw werkgever een mogelijkheid was om aan de slag te gaan. Er stond een vacature op de internetsite, op Facebook, in de krant of op het raam. Je hebt een sollicitatieformulier ingevuld, een gesprek gehad over wat je moest doen en of je dat kon en wilde doen. Je hebt informatie gekregen over de werktijden, de bedrijfskleding, vrije dagen en het loon. Uiteindelijk zijn alle afspraken vastgelegd in een arbeidsovereenkomst. Jij doet je werk en krijgt daarbij als het nodig is begeleiding en instructies: je weet wat jouw werkzaamheden zijn en hoe je die moet doen. Die voer je goed uit en aan het eind van de maand krijg je jouw salaris. Als je ziek bent, moet je dat melden, en ook als je weer beter bent. Je krijgt vakantiegeld. Soms kun je een cursus volgen als dat nodig is. Als je niet meer wil werken, neem je ontslag. Als er geen werk meer is, word je ontslagen. Al deze zaken worden geregeld of begeleid door de hr-afdeling van de organisatie waar jij op dat moment werkzaam bent.

De hr-medewerker heeft hierbij een administratieve en beheersmatige taak (plannen, organiseren en controleren). Ben je goed ingewerkt en vind je het leuk, dan krijg je vaak de mogelijkheid om je te ontwikkelen naar meer uitvoerende ondersteunende taken.

1.3 In-, door- en uitstroom

De woorden in-, door- en uitstroom zijn al gevallen: ze geven de volgorde aan van de gang van zaken die elke medewerker van een organisatie meemaakt: hij komt bij de organisatie binnen (= instroom), hij werkt er een tijd en maakt daarbij het een en andere mee (= doorstroom) en uiteindelijk vertrekt hij weer (= uitstroom).

In-, door- en uitstroom zijn een hoofdindeling van de werkgebieden van de hr-afdeling. Deze indeling zegt iets over de doelstelling van de werkzaamheden: de hr-afdeling streeft ernaar om de in-, door- en uitstroom van medewerkers van een organisatie optimaal te laten verlopen. Wat dat optimaal inhoudt, staat vaak beschreven in het strategisch hr-beleid. Dit strategische beleid kun je zien als een soort paraplu, een overkoepelend beleid dat de gemeenschappelijke doelstelling beschrijft van alle werkzaamheden van de hr-afdeling.

Strategisch hr-beleid geeft kort de doelstellingen van de organisatie weer en de daarvan af te leiden doelstellingen voor hr met de daarbij behorende acties. Voorbeelden hiervan zijn:

- Elke (toekomstige) medewerker van onze organisatie wordt in soortgelijke situaties op dezelfde manier behandeld. Dat betekent dat regels en procedures gelden voor de hele organisatie.
- Wij willen onze medewerkers faciliteren 'first in class' te zijn door ruime mogelijkheden te bieden voor ontwikkeling en deze actief te stimuleren door middel van de systematiek van performancemanagement.
- Het hr-beleid is zodanig ingericht dat er rekening wordt gehouden met de behoeften van alle werknemers in verschillende levensfasen: er is sprake van duidelijk herkenbaar leeftijdsbewust hr-beleid.

Vervolgens wordt dan in deelnota's uitgewerkt op welke manier deze doelstellingen in de praktijk behaald kunnen worden. Dit noemt men de personeelsinstrumenten. Hierna zie je welke personeelsinstrumenten horen bij in-, door- en uitstroomactiviteiten.



Figuur 1.1: Strategisch hr-beleid.

1.4 Toelichting op de verschillende personeelsinstrumenten

In het hierna staande stuk krijg je een korte uitleg over de doelstellingen van de verschillende personeelsinstrumenten. In de navolgende hoofdstukken komt uitgebreid aan de orde hoe deze instrumenten in de praktijk worden toegepast.