

A photograph of an obstacle course with people running. The course is set on a green mat with black bars and white circular markings. A person in a blue shirt is in the foreground, and others in red shirts are visible in the background. The overall scene is dynamic and energetic.

Wie heeft er *belang bij*

Foto: Picture Box

Het veel gebruikte begrip 'Employability' leidt tot verwarring: wie heeft er eigenlijk belang bij om employability na te streven? En wat is de relatie met human resources management en de bedrijfsstrategie? Het wordt hoog tijd om deze begrippen op een degelijke wijze te verankeren en de relaties te operationaliseren. Dit artikel onderneemt een poging daartoe.

De intrinsieke en extrinsieke waarde van brede inzetbaarheid

employability?

TOM HORN EN CÉCILE GORTER

Vaak wordt gesuggereerd dat het belang en de directe vertaling van employability voor werknemer en werkgever gelijk zijn. Maar dat is nadrukkelijk niet het geval. Ze kunnen en moeten echter wel parallel lopen. Dit artikel gaat met name in op de verschillen in belangen en daarmee op de verschillende benaderingswijzen die nodig zijn bij het hanteerbaar maken van employability. Daarbij zal, voor wat betreft de kant van de werkgever, de link met human resources management (HRM) en de bedrijfs- of organisatiestrategie naar voren komen.

Wat is 'Employability'?

Employability is een samentrekking van de Engelse begrippen employment (werk) en ability (bekwaamheid, vermogen), capability (vermogen, capaciteit) of adaptability (aanpassingsvermogen). De definitie, zoals gebruikt door voormalig minister van Economische Zaken Hans Wijers op het door hem georganiseerde Employability-congres van oktober 1997, luidt als volgt: employability is het vermogen van mensen om werk te krijgen en te houden. Het gaat dus om werkzekerheid in plaats van baan zekerheid en heeft alles van doen met de zelfredzaamheid van werknemers op de arbeidsmarkt.

Wat zijn competenties?

Onder competenties verstaan we het geheel van cognitieve kennis, ervaringskennis, vaardigheden en attitudes dat een persoon bezit.

Ervaren lezers zullen misschien denken dat er niets nieuws onder de zon is, of dat het oude wijn in nieuwe zakken betreft. Maar employability is geen hype, het is een verdere verfijning van een ontwikkeling die al vanaf het begin van deze eeuw is ingezet: van sociaal beleid via personeelsbeleid naar human resources beleid, en nu dan employability. Hierbij wordt breder gekeken naar inzetbaarheid (meer integraal zowel vanuit persoonlijke doelen als vanuit bedrijfs-/organisatie-doelen) met een ruimere horizon (niet alleen huidige functie, maar ook daarna) en met verschuivende verantwoordelijkheden (meer richting de individuele werknemer).

Asymmetrie

Employability is een asymmetrisch begrip. Het behoort toe aan de werknemer die uitsluitend zelf in staat is dit vermogen te ontwikkelen, te bezitten, uit te bouwen en te benutten. Met andere woorden, employability is voor de werknemer een intrinsieke eigenschap, die voor hem of haar door het benutten ervan extrinsieke waarde kan krijgen. Het gaat hier in feite om de waarde van deze persoon op de arbeidsmarkt. Het is voor de werknemer die zijn brood wil blijven verdienen belangrijk om een hoge graad van employability te bereiken. Kenmerken daarbij zijn: flexibiliteit, aanpassingsvermogen, mobiliteit, bekwaamheid en leervermogen. De verantwoordelijkheid voor employability ligt daarmee primair in handen van het individu. Kernvragen bij employability zijn: in welke richting moet een indi-

vidu zich ontwikkelen, hoe ziet de toekomst (van het bedrijf of van de arbeidsmarkt) eruit en hoe sluit dat aan bij de individuele mogelijkheden en talenten? Op deze vragen komen we later terug.

Voor een werkgever is employability van zijn medewerkers van belang als middel om zijn bedrijfsdoelen te halen: employability is voor de onderneming dus een extrinsiek gegeven, dat door het inzetten ervan intrinsieke waarde voor de onderneming kan hebben. Werknemers kunnen van werkgever veranderen of met pensioen gaan. Hierin schuilt de employability-paradox, zoals Gaspersz en Ott die hebben genoemd: werknemers bind je juist aan je door hun mobiliteitskansen te vergroten. Dit is door een personeelsmanager van IBM als volgt verwoord: 'Ik kan medewerkers voor mijn bedrijf behouden, juist omdat ze de kans hebben weg te gaan.'

Er moet een redelijk evenwicht bestaan tussen de verschillende belangen. Strikt genomen kan een te hoge graad van employability leiden tot problemen in een bedrijf, indien de ondernemer zijn medewerkers niet langer kan vasthouden. Een te lage graad van employability kan er daarentegen toe leiden dat een bedrijf onvoldoende meekomt in de

Dr. T.C.M. Horn en drs. C.B.M. Gorter zijn beiden werkzaam bij het ministerie van Economische Zaken, resp. als hoofd bij de directie Personeel, Organisatie en Informatiemanagement en als beleidsmedewerker bij de directie Algemeen Technologiebeleid. Dit artikel is geschreven op persoonlijke titel.

Balans tussen belangen

Ook prof. Vinke wijst er in zijn oratie op dat voor een goede implementatie van employability een juiste balans moet worden gezocht in de belangen van de werknemer en van de organisatie. Hij spreekt over human factor management, dat een win/win-situatie nastreeft. Daarbij wordt de nadruk gelegd op het psycho-sociale welzijn van de medewerker. Achterliggende gedachte is dat de verdere industrialisatie in de toekomst voornamelijk zal worden begrensd door de menselijke vermogens. Bovendien dient er goed evenwicht te zijn tussen datgene wat de werknemer heeft te bieden aan competenties en wat de werkgever heeft te bieden aan uitdagingen. Als beide elementen zich niet ongeveer op hetzelfde niveau bevinden dan zal een organisatie niet beter presteren en - nog belangrijker - de medewerker er niet gelukkiger van worden. Dat laatste zal met name een negatief effect hebben op de arbeidssatisfactie. De navolgende, globale tabel van menselijke gemoedstoestanden wordt ter verduidelijking daarbij gehanteerd.

	COMPETENTIE HOOG	COMPETENTIE LAAG
UITDAGING HOOG	Piek-ervaring	Angst
UITDAGING LAAG	Verveling	Apathie

veranderende wereld, hetgeen uiteindelijk ook tot problemen zal leiden. Het verhogen van de employability van de werknemers wordt wel eens geassocieerd met afvloeiing en outplacement. Als dit het primaire argument is, dan wordt het invoeren van employability een uiterst moeizame zaak. Wèl kan de versterkte employability van medewerkers leiden tot een soepele overplaatsing, zowel intern als extern. Wanneer er geen goede balans is tussen de belangen van de werkgever en de belangen van de werknemer komt er helaas aan dit fenomeen snel een 'werkgeversluchtje' te zitten.

Economische motieven voor employability

De wereld om ons heen verandert in snel tempo. Iedereen voelt dat aan den lijve, maar in het bijzonder wordt het bedrijfsleven met grote sprongen blootgesteld aan de hevige, mondiale concurrentiestrijd. Algemeen wordt aangenomen - zo bleek ook tijdens het Employability Congres van 8 oktober 1997 - dat de oorzaken van deze snelle veranderingen zijn gelegen in de volgende ontwikkelingen:

- de globalisering en liberalisering, die grenzen doen verdwijnen en die con-

currenten uit de gehele wereld naast de deur brengen;

- de snelle technologische ontwikkelingen, m.n. op het gebied van Informatie- en Communicatie-Technologieën (ICT), die het mogelijk maken om bedrijfsprocessen op te knippen en om de klant vanaf de andere kant van de aardbol te bedienen;
- de vergrijzing en ontgroening, die een ware concurrentieslag veroorzaken op de arbeidsmarkt;
- de individualisering, die enerzijds dwingt om steeds meer producten op maat te gaan leveren (massa-individualisering) en daarmee een zwaar beroep doet op de flexibiliteit van bedrijven en anderzijds vraagt om maatwerk in de sfeer van de arbeidsvoorwaarden;
- de opkomst van de kenniseconomie, die onze traditionele economische structuren doet veranderen, die de benodigde kennisintensiteit snel doet toenemen en die bedrijvigheid meer footloose maakt.

Deze ontwikkelingen zijn bedreigingen, maar natuurlijk ook kansen, afhankelijk van het aanpassingsvermogen van de onderneming zelf. Voor zogenaamde



Employability en conjunctuur

Bij een krappe arbeidsmarkt, hetgeen meestal voorkomt in een economische hoogconjunctuur zoals we die momenteel ervaren, is de geneigdheid van ondernemingen om te investeren in hun menselijk kapitaal (en daarmee in employability) groot, omdat:

- ze op deze wijze zo optimaal mogelijk gebruik kunnen maken van de competenties van hun werknemers;
- ze daarmee op de arbeidsmarkt goede sier maken als aantrekkelijke werkgever (zie tekstblok Investors in People);
- er bovendien meer gelden beschikbaar zijn in tijden van grote winst.

In deze omstandigheid zijn de (potentiele) werknemers soms juist minder geneigd om zich verder te ontwikkelen; de banen komen immers 'aanwaaien'. Ten tijde van een laagconjunctuur met een slappe arbeidsmarkt is de situatie juist omgekeerd. Werknemers en mensen die zich op de arbeidsmarkt aanbieden, ontwikkelen zich bij voortdoring om hun positie te verstevigen dan wel hun waarde te verhogen. Ondernemingen kunnen in een dergelijke toestand vissen in een grote, rijke vijver en zijn daarom over het algemeen minder geneigd om te investeren in leren. De praktijk laat zien dat er dan juist fors wordt gesneden in de budgetten voor deze activiteiten.

Het is, ook in dit geval, verstandig om anti-cyclisch te investeren, zowel door de werkgevers als door de (potentiele) werknemers. Dus: in goede tijden voorbereiden op slechte tijden. Stimulansen hiervoor zijn bijvoorbeeld afspraken op het niveau van sociale partners, zoals dat op dit moment binnen ons poldermodel reeds gebeurt

'lerende organisaties' zou deze vorm van aanpassingsvermogen de 'employability' van de onderneming kunnen worden genoemd.

In deze mondiale concurrentieslag blijkt dat één productiefactor langzamerhand de overhand krijgt op de weg naar succes: het menselijk kapitaal. Fysiek kapitaal is te verwerven en expliciete kennis is overal vandaan te halen, te kopen of af te tappen. De werkelijke kracht van een onderneming zit, zo hebben Nonaka en Takeuchi aangetoond, in de impliciete kennis (tacit knowledge) van de medewerkers: de kennis, vaardigheden en attitudes 'opgeslagen' in hoofd en handen. De medewerkers worden dus steeds belangrijker, maar tegelijkertijd worden zij zelf meer en meer geconfronteerd met hogere eisen die aan hen gesteld worden. Om aan die eisen te kunnen voldoen is het werken aan versterking van de employability essentieel.

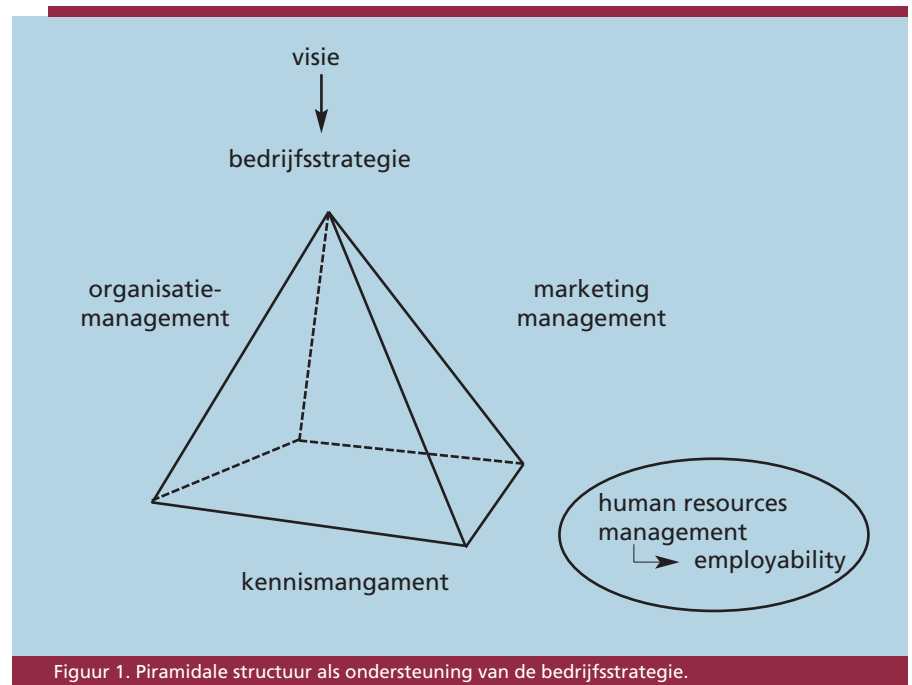
Visie en bedrijfsstrategie

Ondernemingen die in deze turbulente tijden het hoofd willen bieden aan de hierboven genoemde bedreigingen, moeten een visie ontwikkelen. Dit wil zeggen een beeld van waar de onderneming over pakweg drie tot vijf jaar wil staan. Deze tijdshorizon is afhankelijk van de bedrijfstak: zo kan de ICT-sector bijvoorbeeld nauwelijks verder dan één jaar vooruit kijken, terwijl de farmacie een veel langere tijdshorizon kent. In essentie ligt invulling van deze visie in beantwoording van de vraag 'met welke producten en/of diensten behaal ik in de toekomst mijn omzet en winst?'

Voor non-profit organisaties in het algemeen en voor overheidsorganisaties in het bijzonder geldt dat dit geen eenvoudige opgave is. Toch ontslaat het deze organisaties niet van de verplichting een soortgelijke vraag periodiek te beantwoorden, namelijk: wat is onze missie voor de komende jaren, wat willen we bereiken en voor wie? Politieke verschuivingen zoals bij kabinetswisselingen zijn daarbij lastig, maar niet onoverkomelijk. Vervolgens is er een strategie nodig om deze visie werkelijkheid te laten worden: de bedrijfs- of organisatiestrategie. Deze strategie moet voldoende worden gedragen binnen de onderneming, zowel op de werkvloer, in het

middel-management, als in de directiekamer. Om deze strategie uit te voeren is de integrale inzet van verschillende disciplines noodzakelijk. Dit visualiseren we met behulp van een vier-vlakkige piramide met de bedrijfsstrategie op de top en de verschillende staffuncties als basis. De vier pijlers ondersteunen de bedrijfsstrategie, afzonderlijk maar ook in interactie met elkaar. Zo kan de invoering van nieuwe technologie veel betekenen voor de organisatie en voor het personeel in termen van opleidingen. Als één of meer managementgebieden onvoldoende worden ontwikkeld en uitgevoerd, zal de piramide naar die kant

optimale toestand, die kan uitgroeien tot een kritieke situatie. De leiding van de onderneming zal de bedrijfsstrategie met behulp van de diverse staffuncties moeten dragen en tegelijk brede steun moeten verwerven binnen de organisatie. Deze beschouwing over de situatie waarin visie en bedrijfsstrategie goed gedijen, legt veel nadruk op structuur. Maar het is goed om te beseffen dat een belangrijke succesfactor van employability juist is gelegen in een uitdagende cultuur binnen een onderneming of arbeidsorganisatie. Leergierigheid moet, evenals nieuwsgierigheid, creativiteit, innovatiedrang en dergelijke, worden gestimu-



omvallen, waarbij de bedrijfsstrategie aan de top zal wegzakken. Consequentie hiervan is dat de visie niet zal worden bewaard en de onderneming ten prooi valt aan één of meer bedreigingen. In de praktijk blijkt overigens dat ondernemingen in Nederland wel degelijk investeren in hun personeel; zo lopen de schattingen van de kosten van bedrijfsopleidingen (cursussen, trainingen en scholing) uiteen van minimaal drie en maximaal zes miljard gulden per jaar. Maar er blijft een risico bestaan dat - terwijl de urgentie toeneemt - met name het human resources management (HRM) onvoldoende of op een te laag niveau in de organisatie wordt ontwikkeld, en daardoor onvoldoende wordt gekoppeld aan de bedrijfsstrategie. Hiermee ontstaat een ongewenste, sub-

leerd en gewaardeerd. Ook dit is een zaak van het hoogste tot het laagste management. Tevens dient het management in het functioneren te worden 'afgerekend' op de mate waarin het bijdraagt aan versterking van de employability van de medewerkers.

Verschillende leervormen

1. Duale trajecten: leer-werk-combinaties
2. Scholing: formele cursussen, zowel in- als out-company
3. Leren op de werkplek: expliciet zoals instructies en coaching
4. Leren op de werkplek: impliciet als onvervreembaar aspect van het werk
5. Leren in de privé-sfeer: bijvoorbeeld met behulp van ICT of in vrijwilligerswerk

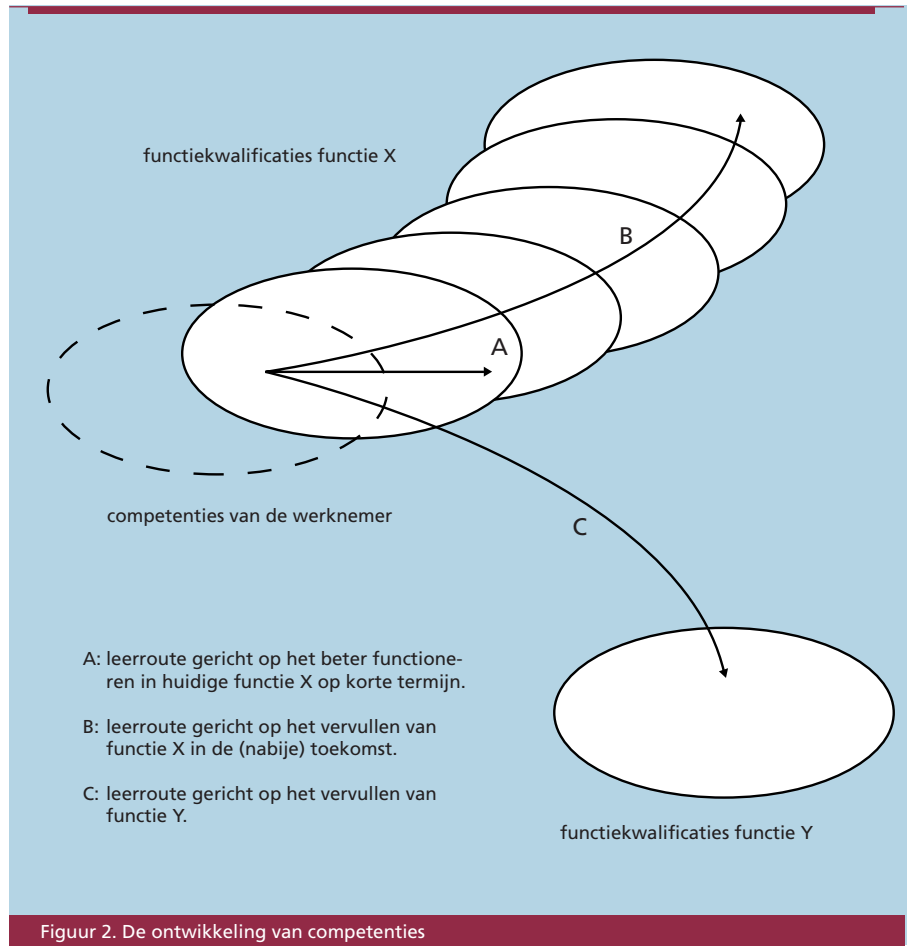
HRM en employability

Binnen HRM ligt de verantwoordelijkheid voor het ontwikkelen van human capital: het geheel van die persoonlijke activiteiten waarmee een arbeidsorganisatie zich probeert te verzekeren van de tijdige beschikbaarheid van gekwalificeerde en gemotiveerde medewerkers op alle posities, nu en in de toekomst. Hieronder valt het ontwikkelen van de benodigde competenties die noodzakelijk zijn om de bedrijfsstrategie te verwezenlijken. Meestal wordt gesproken van competentie-management, ook wel van talent management. Wanneer een bedrijf de gewenste competenties afzet tegen de aanwezige competenties, dan kan er een leerstrategie worden ontwikkeld waarmee de zogenaamde competence gap kan worden gedicht. Dit kan in extreme gevallen betekenen dat bepaalde medewerkers, vanwege andere kwaliteiten, geen plaats meer hebben in de organisatie en/of dat nieuwe medewerkers, met aanvullende kwaliteiten, moeten worden aangetrokken. Een onderneming kan in het eerste geval ervoor kiezen om diegenen die niet meer in het toekomstige plaatje passen, via een leertraject op een sociaal verantwoorde wijze voor te bereiden op een werkplek elders.

Van visie naar leerplan

Vijf vragen voor de leiding van een onderneming - van visie naar leerplan:

- 1a. Met welke producten/diensten willen wij over drie tot vijf jaar onze omzet/winst maken?
- 1b. Welke nieuwe kennis, technologieën en organisatievormen zullen daarbij ondersteunend zijn?
2. Welke competenties van werknemers heeft de organisatie daarvoor nodig?
3. Welke competenties hebben werknemers nu in huis?
4. Welke leerstrategie hebben we nodig om van de huidige naar de in de toekomst benodigde competenties te komen?
5. Welk individueel leerplan dient elke medewerker hiervoor te doorlopen?



Figuur 2. De ontwikkeling van competenties



In het kader hiernaast staan de vragen die de top van een onderneming zichzelf dient te stellen om inzicht te verkrijgen in het menselijk kapitaal en hoe daarmee de toekomst tegemoet te treden. Op dit punt zijn we weer aangekomen op het niveau van het individu. Het individuele leerplan is het middel om aan de employability van de medewerker te werken, er vanuitgaande dat hij in de schoolbanken heeft geleerd om te leren (inclusief nieuwsgierigheid, leergierigheid en plezier daarin). Het doel van de individuele medewerker, het versterken van employability, is daarmee samengevallen met één van de belangrijkste middelen van de werkgever om zijn bedrijfsstrategie te bereiken. In de praktijk zullen we een dynamisch proces waarnemen van competenties en functiekwalificaties. Daarbij hebben we het volgende beeld voor ogen. Neem de competenties van een medewerker weergegeven als een verzameling in de ruimte en zet daarbij als een afzonderlijke verza-

meling de eisen die bij zijn functie behoren. Dan zullen we, aangenomen dat het selectieproces redelijk succesvol is verlopen, twee min of meer overlappende verzamelingen waarnemen. Vervolgens zal, onder meer door middel van (corrigerende) scholing en training-on-the-job gepoogd worden om deze verzamelingen nagenoeg te laten samenvallen. Dit beeld blijkt echter statisch ten opzichte van de praktijk, waarin de functie-kwalificaties wijzigen en waarin de medewerker ook moet worden voorbereid op een volgende functie binnen of buiten de organisatie. Het versterken van de employability betekent dan dat de ontwikkeling van competenties de ontwikkeling van de huidige functie moet volgen of - beter nog - daarop moet anticiperen. Daarnaast kunnen de competenties zich in de richting van een andere functie ontwikkelen. Employability betekent dus het dynamiseren van dit beeld. Het individuele leertraject naar een hogere employability De visie en de bedrijfsstrategie dienen dus het referentiepunt te zijn voor de leerstrategie van de onderneming en de leerplan-

nen van de werknemers. Op deze wijze kan een medewerker zijn eigen verantwoordelijkheid nemen om employable te blijven, in ieder geval binnen het bedrijf waar hij of zij werkzaam is. De medewerker kan er ook voor kiezen om zijn employability te richten op een baan buiten het bedrijf of op eigen ondernemerschap. Zelfs dan zal een goede werkgever hem daarvoor de ruimte dienen te verlenen, alhoewel dit aspect nog lang niet breed is aanvaard. Mobiliteit, zowel intern als extern, is namelijk een belangrijk aspect binnen employability, omdat het een nieuwe uitdaging biedt.



Bij het uitzetten van de koers zal de werknemer ook inzicht moeten krijgen in de eigen ambities. Als de koers, aan de hand van het leerplan, is uitgezet, is er vervolgens nog een weg te gaan.

Allereerst dient hij een aantal stappen te zetten alvorens hij overwogen een besluit kan en zal nemen of hij wel of niet gaat leren. Hierbij kan zijn werkgever hem met raad en daad bijstaan. In het kader 'Tien-Stappenplan' staan deze stappen stuk voor stuk vermeld. De verschillende aspecten die hierbij een rol spelen, kunnen ook knelpunten vormen om tot leren te besluiten. In het Nationaal Actieprogramma 'een leven lang leren' heeft het vorige kabinet deze knelpunten beschouwd en enkele maatregelen voorgesteld om het wegnemen van deze knelpunten te faciliteren. In deze nota wordt als een belangrijke taak voor de overheid het bevorderen van bewustwording genoemd. Het

Investors in People

In Nederland is onlangs - op initiatief van het ministerie van Economische Zaken - een proef gestart met het keurmerk Investors in People. Dit keurmerk wordt toegekend aan bedrijven en organisaties die op gestructureerde wijze investeren in hun personeel. Het doorvertalen van de bedrijfsdoelen naar individuele leerplannen staat hierbij centraal. Het keurmerk is afkomstig uit Engeland, alwaar er positieve ervaringen mee zijn opgedaan. Bedrijven die een dergelijk keurmerk mogen voeren, presteren significant beter dan andere bedrijven en hebben meer kans op de arbeidsmarkt.

gaat hier met name om bewustwording in kleinere bedrijven; deze zijn immers nauwelijks in staat om geheel zelfstandig dit proces op te pakken. Dit wordt momenteel nader uitgewerkt. Voor (middel)grote ondernemingen geldt dat zij over het algemeen dit zelf kunnen uitvoeren, en in de praktijk ook in meer of mindere mate reeds doen. Bij diverse aspecten kan de werkgever een rol spelen, maar ook de branche-organisatie, de vakbeweging, specifieke bedrijfstak-opleidingen, enzovoort. Duidelijk is dat hier gezamenlijke belangen zijn die gediend worden met het uitzetten van de juiste leertrajecten. Leren kan op verschillende manieren vorm krijgen (zie kader Leervormen). Welke leervorm de beste is, is niet te zeggen; er zijn geen modellen. Het blijkt in de praktijk steeds weer afhankelijk te zijn van het individu, van zijn leerstijl, van de leerbe-

hoefte en van de specifieke situatie. Wel wordt steeds vaker geconstateerd dat het leren op de werkplek in bepaalde omstandigheden veel effectiever en efficiënter is dan traditionele leervormen. In ieder geval vermindert het de zogenaamde transfer of knowledge en bespaart het de ondernemer tijd en geld. Ervaringsleren zowel binnen als buiten de werksituatie zou verder tot ontwikkeling kunnen komen als het aldus geleerde officieel wordt erkend.



Conclusies

In dit artikel hebben we gepoogd om te laten zien dat employability een begrip is dat toebehoort aan het individu, dat het vermogen heeft om zichzelf te ontwikkelen. Bij deze individuele medewerker ligt dan ook de primaire verantwoordelijkheid om daaraan te werken. Er zijn parallelle belangen vanuit werkgever en werknemer om de employability van de laatste te ondersteunen. Immers, de werkgever zal aan human resources development moeten doen om zijn bedrijfsstrategie mogelijk te maken. Het verhogen van de employability van de werknemers is dan een middel voor de onderneming om zich te handhaven in de mondiale concurrentiestrijd. De visie en de bedrijfsstrategie van de onderneming dienen voor de werknemer als baken om zijn employability te sturen. Het leerplan van het individu kan aldus worden afgestemd op de leerstrategie van de onderneming. Tevens is de relatie tussen employability, human resources management en bedrijfsstrategie operationeel gemaakt.

Literatuur

- Gaspersz, J.B.R. en E.M. Ott, *Management van employability; nieuwe kansen in arbeidsrelaties*, Van Gorcum, Assen 1997.
- Ministerie van Economische Zaken, *Employability; verslag employability congres*, 8 oktober 1997, Den Haag 1997.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen, *Nationaal Actieprogramma 'een leven lang leren'*, jan. 1998.
- Nonaka en Takeuchi, *The Knowledge-creating Company*, Oxford University Press, New York 1995
- R.H.W. Vinke, *Verschil in verscheidenheid*, Kluwer bedrijfsinformatie, Deventer 1998.

Tien-Stappenplan

Tien stappen voor het individu alvorens tot leren te besluiten (met de bijbehorende aspecten / mogelijke knelpunten):

- | | |
|-------------------------------------------------------------|--------------------|
| 1. Besef ik welke competenties ik in de toekomst nodig heb? | Bewustwording |
| 2. Welke kennis en vaardigheden heb ik nu in huis? | Bewustwording |
| 3. Worden die kennis en vaardigheden (h)erkend? | Erkenning |
| 4. Heb ik er tijd voor over om deze bij te leren? | Tijdsaspect |
| 5. Heb ik er geld voor over om deze bij te leren? | Financieel aspect |
| 6. Is wat ik wil en nodig heb verkrijgbaar? | Aanbod |
| 7. Is wat ik wil en nodig heb vindbaar? | Transparantie |
| 8. Is wat ik wil en nodig heb toegankelijk? | Toegankelijkheid |
| 9. Wordt datgene wat ik leer dan ook erkend? | Erkenning |
| 10. Tenslotte: levert het leren voldoende op? | Verwacht rendement |