**GLOBAL GIANTS**

**Specialisatie en technologische substitutie van arbeid**

In deze hyper competitieve wereldeconomie splitsen bedrijven hun waardeketens internationaal op. Regio’s en individuele bedrijven zetten in op specialisatie. In de MRA groeit met name de werkgelegenheid in de ICT en zakelijke dienstverlening. De MRA is ook een aantrekkelijke locatie voor (Europese) hoofdkantoren, kennisintensieve dienstverleners en startups. De logistieke sector presteert uitmuntend. Ook in de sectoren zorg en life sciences en cultuur/recreatie is de werkgelegenheid gegroeid. Alleen in de financiële sector en de (traditionele) industrie zijn klappen gevallen. Zo heeft de invoering van slimme fintech software, maar ook het verschuiven van financiële bedrijven richting andere financiële centra in Europa en het verdwijnen van veel industrie naar landen buiten Europa, in deze sectoren geleid tot een forse krimp in arbeidsplaatsen. Automatisering en robotisering wordt ook in andere sectoren ingezet om met name laaggeschoolde arbeid te vervangen, van schoonmaakrobots tot zelfsturende vrachtwagens en drones. De banen die hiervoor terugkomen vereisen vaak een hoger kennisniveau dan voorheen. Ook middelbaar en hogeropgeleiden ondervinden vervanging door technologie, van werk in verzekeringen tot accountants, maar deze groepen zijn veelal mobieler op de arbeidsmarkt en kunnen zich sneller omscholen naar ander werk.

**Behouden van talent en managen diversiteit zijn belangrijke uitdagingen**

Een verder geliberaliseerde Europese markt en een groter aantal internationale handelsverdragen maakt talent (van zowel binnen als buiten de EU) zeer mobiel en zorgt voor een internationale strijd om talent tussen bedrijven. Innovatieve startups en talent worden in een vroegtijdig stadium voor veel geld ingelijfd door grote multinationals (maar soms ook internationale topinstellingen). Vaak neemt het ‘corporate/legal’ keurslijf het dan over waardoor de ideeën en het ondernemerschap van talenten niet altijd tot wasdom komen. Patenten worden afgeschermd door bedrijven (maar ook door topkennisinstituten en onderwijsinstellingen) en zo snel mogelijk vermarkt. De verhoogde arbeidsmobiliteit zorgt voor een grotere toestroom van buitenlandse krachten naar de regio, maar ook vice versa. Het behouden van talent is een uitdaging voor menig bedrijf. Daarnaast is het managen van diversiteit een steeds belangrijkere opgave binnen organisaties. Niet alleen is het lastiger om verschillende nationaliteiten en generaties te managen, maar ook verschillende soorten arbeidsrelaties. De verder geflexibiliseerde arbeidsmarkt zorgt voor een sterke toename in het aantal ZZP’ers die veelal voor meerdere grote bedrijven en op meerdere projecten tegelijkertijd werken.

**Individu verantwoordelijk voor noodzakelijke bijscholing**

Het voortdurend blijven bijschaven van kennis en vaardigheden is voor professionals cruciaal. Er ligt steeds meer nadruk op technische kennis (variërend van programmeren tot mechatronica) of op (internationale) zakelijke en managementkennis- en vaardigheden (van internationale acquisitie tot intercultureel management). De verantwoordelijkheid voor (bij- en/of om-)scholing ligt steeds meer bij het individu. Doordat de overheid zich meer heeft teruggetrokken, is de rol van de overheid op dit gebied beperkt. Bedrijven zelf zijn terughoudend met het investeren in opleidingen: voor je het weet zijn werknemers weer vertrokken. Wie een goede baan heeft (veelal technisch), verdient behoorlijk en is dus in staat zelf te investeren in (bij)scholing. Het liefst bij een (exclusieve) instelling van internationale faam. Er is echter sprake van een groeiende groep mensen die noodgedwongen banen stapelt om überhaupt rond te komen, die hier de middelen niet voor heeft, laat staan de tijd ervoor beschikbaar kan maken. Veel oudere werknemers hebben moeite om mee te gaan met alle veranderingen en staan steeds vaker aan de zijlijn.

**Digitalisering en internationale concurrentie op onderwijs**

Door technologische ontwikkelingen zijn de kosten van onderwijs gedaald. Grote, internationale MOOC’s van internationale topinstellingen (wiens prijzen zijn gestegen) en nieuwe virtuele onderwijsaanbieders concurreren hevig met traditionele partijen. Voor maatwerk is ruimte maar dit geldt alleen voor degenen die het kunnen betalen. De samenwerking en aansluiting tussen bedrijfsleven en onderwijs laat nog te wensen over. Regie vanuit de overheid ontbreekt en bedrijven willen alleen in een afgeschermde vorm samen werken op kennis en innovatie teneinde hun concurrentiepositie te beschermen.

**Samenvattend**

In Global Giants is kennis en talent iets wat met name wordt aangestuurd, gecreëerd, gemonopoliseerd en afgeschermd door grote multinationals en (exclusieve, internationale) topinstellingen. Marktwerking staat centraal in innovatie en de internationale slag om talent. De nadruk voor onderwijs en (om- en bij-)scholing in deze internationale, competitieve, high tech economie ligt aan de ene kant op vaardigheden voor hoogwaardige, internationale (zakelijke) diensten en aan de andere kant op technologie (van software programmeren tot onderhoud van robotica). Het kennisniveau en de specialisatiegraad ligt hoger dan jaren terug. Een terugtrekkende overheid geeft echter weinig sturing aan onderwijs en talent en doet relatief weinig (extra) investeringen erin. Het bedrijfsleven investeert er ook weinig in, tenzij het direct positief kan zijn voor de ‘bottom line’ en internationale competitiviteit. Het individu moet het veelal zelf organiseren en financieren. Wie een goede uitgangspositie heeft op de arbeidsmarkt kan investeren in diens eigen ontwikkeling, het liefst bij een (internationale) topinstelling. Digitale kanalen worden steeds vaker hierin ingezet; fysiek onderwijs is een ‘premium’ dienst. Een groeiende groep, veelal lager en middelbaar opgeleiden en ouderen, staat echter vaker aan de zijkant en heeft niet zelf de middelen om nieuwe kennis en vaardigheden te ontwikkelen en kan nauwelijks rekenen op ondersteuning vanuit overheid of bedrijfsleven.

**EUROPEAN RENEWAL**

**Economie en maatschappij zijn veranderd**

Het Europese ‘masterplan’ naar een slimmere, duurzamere en meer maatschappelijk verantwoorde economie is in volle vaart. Europese regelgeving is geharmoniseerd, open innovatie is de norm en door gerichte thematische subsidiëring in duurzame en high tech innovaties gaan ontwikkelingen snel. Europese bedrijven, waaronder steeds meer MKB en startups, werken in Europees verband nauw met elkaar en met kennisinstellingen samen en spelen in op grote maatschappelijke thema’s. Dit gaat hand in hand met een economische en maatschappelijke omslag. Economisch staat een omslag van massa, ‘top down’ en mondiaal, naar maatwerk, ‘bottom up’, duurzaam en meer (EU-)regionaal. Maatschappelijk worden de negatieve effecten van flexibilisering van de arbeidsmarkt, inkomensverschillen tussen hoog- en laagopgeleiden, versobering van de welvaartsstaat en een toenemende substitutie van arbeid door technologie kritisch beschouwd. Bedrijven hebben de focus verlegd van het vergroten van aandeelhouderswaarde naar maatschappelijke waardecreatie en hebben hun waardeketens opnieuw ingericht. Productie keert weer terug naar Europa en ook naar de MRA. Deze is wel meer hightech dan voorheen en vraagt een hoger kennisniveau van personeel. Ook is deze productie meer op cocreatie en maatwerk gericht wat ook andere vaardigheden vereist. Waar in de MRA de traditionele (bulk) logistiek en industrie het lastig hebben, presteren de nieuwe ‘smart’ maak- en energie-industrie, ICT en life sciences sectoren goed. Ook de creatieve sector en food zijn in zwang.

**Andere waarden op de arbeidsmarkt**

Op de arbeidsmarkt is het nodige veranderd. Voor wie dat wil, is de baanzekerheid toegenomen door striktere EU-regelgeving. Door Europese harmonisatie zijn de lonen meer genivelleerd. In deze inclusieve samenleving heeft Brussel regels opgesteld om arbeidssubstitutie door technologie te beperken. Alhoewel de internationale arbeidsmobiliteit is afgenomen i.r.t. buiten de EU, is deze wel sterk toegenomen binnen de unie. Het managen van de cultuurverschillen is sterk in belang toegenomen en wie dit succesvol doet, innoveert sneller. De hoge Europese mobiliteit van talent, en de ondernemende tijdsgeest, zorgen ervoor dat grotere bedrijven moeite hebben om talent te binden. De sterke toename van crowdfunding zorgt ervoor dat ook zelf ondernemen meer potentie heeft wanneer je een (maatschappelijk) innovatief idee hebt. Sommigen doen dit fulltime, anderen zoeken hier een aanvulling op hun inkomen zodat ze meer vrijheid hebben om hun (werk)leven in te richten (eventueel ook tijdens een buitenlands avontuur).

**Maatschappelijke bijdrage en zelfontplooiing centraal**

Zelfontplooiing en autonomie spelen een belangrijke rol in carrières. Het draait niet langer om het zo snel mogelijk bestormen van de carrièreladder, status en een hoog salaris. Jezelf ontwikkelen, een gezonde werk-privébalans en mogelijkheden om je maatschappelijk in te zetten zijn belangrijke waarden voor zowel werknemers als ZZP’ers.

**Cocreatie van onderwijs en scholing**

De nadruk van de EU op open innovatie zorgt voor een sterkere samenwerking tussen bedrijven, kennisinstellingen en individuen of community’s. Daarnaast zorgt een andere invulling van het werkgeverschap ervoor, tezamen met meer bijdragen vanuit de overheid, dat bij- en omscholing van werknemers gemeengoed is geworden. Een minder flexibele arbeidsmarkt zorgt ervoor dat het risico op desinvestering ook minder wordt ervaren door bedrijven. Het Leven Lang Leren heeft voet aan de grond gekregen, ook bij oudere generaties. Het zijn niet alleen bedrijven en kennisinstellingen die onderwijs en scholing in cocreatie vormgeven, maar ook zijn er meer ‘learning in teams’ initiatieven binnen bedrijven en bottom-up initiatieven die mensen (fysiek en digitaal) nieuwe kennis, vaardigheden en vormen van organiseren bijbrengen. (Continu) maatwerk vervangt steeds meer een (eenmalig) standaardaanbod.

**Samenvattend**

In European Renewal is het Brussel die een sturende rol heeft op het gebied van kennis en talent, maar ook bedrijven dragen een groter (financieel en operationeel) steentje bij. Maatschappelijke vraagstukken (zorg, milieu en duurzaamheid, etc.) hebben een prominente rol op de onderwijs- en innovatieagenda. Open innovatie is niet alleen door Brussel afgedwongen, maar past ook goed in de meer (digitale) coöperatieve tijdsgeest en bij de talrijke innovatie en creatieve start- en scale ups die op zijn gekomen. Er is veel vraag naar kennis en skills die passen bij een meer duurzame, ‘smart’ economie. STEM-opleidingen zijn populair en worden ook door o.a. Brussel en het bedrijfsleven financieel aantrekkelijk gemaakt. Door de hoge arbeidsmobiliteit binnen de EU zijn ook interculturele vaardigheden essentieel. Het (technologisch) kennisniveau dat in deze economie wordt gevraagd, ligt hoger, maar wie geen beta is kan met creativiteit ook ver komen. De nieuwe tijdsgeest zorgt ervoor dat bedrijfsleven en overheid bijdragen aan om- en bijscholing voor wie minder goed mee kan komen. Overheidsprogramma’s en wetgeving faciliteren Leven Lang Leren. Maatschappelijk verantwoord ondernemen is gemeengoed geworden en menig bedrijf accommodeert werknemers hierin. Scholing vindt niet per se meer plaats op grote (top)instellingen. De tijd van grote instituties en top down organisatie is voorbij. Kennisinstellingen en bedrijven bieden in cocreatie trajecten aan, waar vaak learning on the job en learning in teams bij komt kijken. Met digitale middelen wordt ook meer maatwerk voor het individu aangeboden. Door de bijdragen vanuit overheid en bedrijfsleven, maar ook door de digitalisering, is scholing en onderwijs toegankelijker geworden. Tweedeling op onderwijsgebied is er nauwelijks.

**INTERNATIONAL ALLIANCES**

**Protectionisme dwingt traditionele sectoren tot kennisintensieve specialisatie**

De Nederlandse economie is gekrompen in een protectionistischer internationaal handelsklimaat. Bedrijven kunnen weinig investeren, offshoren (een deel van) hun activiteiten en er is al jaren sprake van een loonmatigingsbeleid. De arbeidsmarkt is verder gedereguleerd en geflexibiliseerd. Veel bedrijven bezuinigen op vast personeel. Na het uiteenvallen van de EU zijn veel hoofdkantoren uit de MRA vertrokken. Innovatie is afgeremd door het uiteenvallen van Europa, protectionisme en de lage investeringskracht bij bedrijven en overheden. Arbeidssubstitutie door technologie vindt beperkt plaats. Het economisch (‘push driven’) systeem doet nog steeds opgeld en in Nederland zijn het de ‘traditionele’ sectoren die qua werkgelegenheid het beste scoren. Wel hebben deze bedrijven zich meer moeten specialiseren en zijn ze kennisintensiever geworden. Zo is op logistiek gebied de MRA te duur in internationaal perspectief (en is tevens de hubfunctie van Schiphol uitgehold) en legt men zich daarom meer toe op het managen van complexe internationale supply chains. Bedrijven die in internationale (kennis)ecosystemen zitten en een goede, hoogwaardige niche hebben gevonden, hebben de beste kaarten. Ook ICT, onderwijs en zorg presteren redelijk. Echter, het aantal banen in de financiële sector, detail- en groothandel, overheid en horeca is sterk gekrompen.

**Weinig ruimte voor zelfontplooiing**

Hoogopgeleid talent kan nog rondkomen, maar middelbaar- en laagopgeleide arbeidskrachten moeten ‘banen stapelen’ om het hoofd boven water te houden. Voor de meeste werknemers zijn zaken zoals ‘job crafting’, meer autonomie en zelfontplooiing op werk en in carrière luxes waarin slecht kan worden voorzien. Bedrijven bieden hier ook weinig mogelijkheden toe. Het ontbreekt ze niet alleen aan de middelen, maar in deze vrij ruime arbeidsmarkt hoeven ze zich hier ook niet of minder op te onderscheiden. Je mag blij zijn als je überhaupt een baan en daarmee een inkomen hebt. Wie echt behoefte heeft aan meer autonomie, onderneemt zelf, maar het economisch klimaat zorgt ervoor dat velen dit niet aandurven en dat de success rate laag is.

**Talent kijkt (en blijft) over de grens**

Een verhoging van de pensioenleeftijd zorgt ervoor dat steeds meer ouderen op de werkvloer aanwezig zijn, alhoewel zij vaak als eerste worden wegbezuinigd en ook slechte vooruitzichten hebben op een nieuwe baan. De culturele diversiteit bij menig bedrijf in de MRA is afgenomen. Het uiteenvallen van de EU en strengere Nederlandse immigratieregels, maakt het voor buitenlandse (kennis)werkers moeilijker om hier werk te vinden. Daarnaast zijn de spanning omtrent de multiculturele samenleving opgelopen en steekt nationalisme de kop op. Los van de regels, maakt dit Nederland en de MRA minder aanlokkelijk voor buitenlandse werknemers. De lage innovatiegraad in Europa zorgt ervoor dat ook het behouden van Nederlands talent een uitdaging is. Deze kijkt steeds vaker over de grens naar bijvoorbeeld de grote multinationals in Azië en de VS.

**Bezuinigingen in het onderwijs**

De overheid heeft jaren bezuinigd op (hoger) onderwijs en bij- en omscholing. Bedrijven hebben ook weinig middelen en bereidheid om hierin te investeren. Niet alleen vanwege de gekrompen economie, maar ook omdat de flexibilisering van de arbeidsmarkt het risico op desinvestering vergroot. Alleen (markt)gerichte samenwerking vindt plaats tussen bedrijfsleven en onderwijs. Om internationaal competitief te zijn is het zaak om deel uit te maken van een kennisecosysteem. Deze zijn exclusief van aard, want bedrijven en kennisinstellingen schermen hun eigen innovatie en patenten af. Investeren in fundamenteel onderwijs vindt amper meer plaats. Onderzoek is vooral praktisch en gericht op valorisatie op de korte termijn.

**Samenvattend**

In International Alliances bevindt kennis en talent zich met name in exclusieve (internationale) kennisecosystemen, waarin multinationals en topinstellingen samenwerken om kennis te valoriseren (en exclusief te houden). Door het uiteenvallen van de EU en een bezuinigende overheid is er nauwelijks in de breedte van onderwijs en scholing geïnvesteerd. Den Haag coördineert en stuurt het (regionale) onderwijsaanbod in Nederland en draagt met een nationaal actieplan alleen bij aan een aantal topsectoren waar Nederland internationaal competitief op kan zijn (logistiek, watermanagement, food, etc.). Den Haag stuurt aan op specialisatie van de verschillende kennisregio’s en op samenwerking waar men complementair is. Door de gekrompen economie kunnen bedrijven die niet in een kennisecosysteem zitten weinig investeren in de scholing van hun werknemers. Het Leven Lang Leren is nauwelijks van de grond gekomen. Een ruime arbeidsmarkt zorgt ervoor dat bedrijven krachten voor het uitkiezen hebben en weinig hoeven te bieden. Het individu is verantwoordelijk voor het organiseren en (grotendeels) financieren van zijn/haar eigen opleiding of scholing. Niet iedereen heeft in deze arbeidsmarkt de financiële mogelijkheden (of tijd) om te werken aan de eigen ontwikkeling. Kostenefficiëntie staat daarom centraal, veelal bij grote, gecentraliseerde, top-down aangestuurde instellingen. Digitale ‘one size fits all’ opleidingen worden door sommige instellingen soms geboden voor wie niet in een groot klaslokaal of collegezaal wil zitten. Maatwerk in onderwijs en scholing komt haast niet in de vocabulaire voor. Brede vaardigheden staan centraal. Banen zijn schaars, tijdelijk en moet men steeds vaker ‘stapelen’. Men wil zo breed onderlegd mogelijk zijn. Het (technologisch) kennisniveau is door de lage innovatiegraad in Europa en Nederland de afgelopen jaren nauwelijks gestegen. Het talent dat juist meer innovatie, dynamiek en zelfontplooiing zoekt, kijkt steeds vaker over de grenzen, buiten Europa.

**LOCAL FOR LOCAL**

**Cocreatie in een geregionaliseerde, duurzame, bottom-up economie**

Het uiteenvallen van de EU en het ‘regionaliseren’ van de wereldhandel zorgt ervoor dat de Nederlandse economie is gekrompen en veel hoofdkantoren zijn vertrokken uit de MRA. De noodzaak voor een meer zelfvoorzienende economie wordt breed gevoeld. Een sterkere industriële basis vormt daarbij de ruggengraat. Het zijn geen grote multinationals meer die hierin voorzien. Technologische ontwikkelingen zijn door open, bottom-up innovatie snel gegaan en hebben geleid tot een meer vraaggedreven economie en nieuwe maakindustrie, die bovendien een stuk duurzamer is. Het sturend vermogen van overheid en bedrijfsleven in de economie en maatschappij is afgenomen. Er heerst een andere tijdsgeest. De ‘oude’ politiek, ‘multinationals’ en een economisch systeem gebaseerd op massaproductie hebben afgedaan. De economie is sterk verduurzaamd en meer georiënteerd op de regio (inclusief buurlanden) en de lokale omgeving. De economie is echter wel gekrompen en dat heeft tot een toename van de werkloosheid geleid, met name in de groot- en detailhandel, de (traditionele, bulk)logistiek en in de financiële sector. Ook de zakelijke dienstverlening is gekrompen. Daarentegen is de ICT-sector in de MRA gegroeid en ook in de duurzame (high tech) energiesector zijn meer banen ontstaan. In deze gedecentraliseerde economie staat cocreatie centraal. Virtuele, bottom-up samenwerking tussen bedrijfjes en verschillende wetenschappelijke disciplines en onderwijs is de norm om hierop te innoveren. Innovatieve MKB-bedrijven en flexibele startups, met nieuwe generaties aan het roer, vormen hierbij de spil, vaak in regionale of lokaal netwerken waarin ‘open' en 'maatschappelijke' innovatie leidend is.

**Technologie ondersteunt arbeid**

Alhoewel nieuwe productietechnieken sprongen hebben gemaakt en herindustrialisatie op kleinere schaal mogelijk maken, is grootschalige arbeidssubstitutie door technologie uitgebleven. Het uiteenvallen van de EU en de regionalisering van de wereldeconomie, maar ook een kritische, ethische discussie over de invloed van technologie heeft ontwikkelingen geremd. Technologie is daarmee vooral ondersteunend aan arbeid en maakt het mogelijk om op kleinere schaal decentraal te produceren.

**Lagere arbeidsmobiliteit**

De diversiteit bij bedrijven in de MRA is afgenomen. De arbeidsmobiliteit in de EU, maar ook daarbuiten, ligt lager dan een decennium terug. In deze tijd van zelfvoorzienendheid wordt ook ingezet om zoveel mogelijk door ‘eigen’ talent te laten doen. Het behouden van Nederlands talent is makkelijker dan voorheen. Niet alleen vanwege het feit dat het lastiger is geworden om in het buitenland te werken, maar ook omdat men meer hecht aan de eigen roots en omgeving. Ouderen zijn inmiddels sterker vertegenwoordigd. Langer doorwerken is noodzakelijk in het licht van zelfvoorzienendheid en een kleiner vangnet vanuit de overheid. Vanuit bedrijven en de maatschappij zijn er veel initiatieven om oudere generaties (tegen lage kosten) bij- en om te scholen.

**Nieuwe vormen van kennis delen en arbeidsverhoudingen**

Kennis wordt steeds vaker in (digitale) netwerken gedeeld. Apps en games hebben breed hun intrede gedaan in het onderwijs en (om- en bij)scholing, zowel buiten als op de werkvloer. De tijd van de traditionele collegezalen is voorbij. Maatwerk staat ook in onderwijs centraal en technologie schept hier de mogelijkheden voor. Daarnaast is sociaal en maatschappelijk verantwoord ondernemen de norm. Bedrijven, maar ook zelfstandigen, zijn bereid hun steentje bij te dragen aan het onderwijs. Zij leveren expertise en middelen aan onderwijsinstellingen en werken nauw met hen samen. Lokaal een bijdrage leveren en kennis delen zijn gemeengoed geworden. Professionals krijgen ook meer ruimte om zelf hun werk in te delen, tijd te nemen voor eigen ontwikkeling en scholing en om hun eigen loopbaan vorm te geven. Steeds vaker hebben mensen meerdere banen. Soms noodgedwongen omdat niet elke werkgever vanwege de gekrompen economie een fulltime baan kan aanbieden, maar ook om zichzelf te ontplooien, zelf te kunnen ondernemen en meerdere inkomstenbronnen te hebben. Dat laatste heeft ook bijgedragen aan verdere flexibilisering van de arbeidsmarkt. Die verschillende banen (of ondernemingen) die mensen hebben, zijn overigens niet altijd in dezelfde sector. Breed toepasbare kennis en (ondernemers)vaardigheden zijn daarom essentieel.

**Samenvattend**

In Local for Local is de tijd van sturing door grote partijen van bovenaf op het gebied van kennis en talent grotendeels voorbij. De rol van de overheid en grote bedrijven is drastisch verkleind. Wel investeert de overheid in kennis omtrent slimme energie- en communicatiesystemen, duurzame maakindustrie en in het stimuleren van innovatie en sociaal ondernemerschap. In deze meer zelfvoorzienende, decentraal georganiseerde en duurzamere economie is bottom-up innovatie en cocreatie leidend. De tijd van grote bedrijven die shareholder value maximaliseren (o.a. door patenten af te schermen) is voorbij. Creatief talent, veelal in start- en scale ups en MKB richten zich meer op (lokaal) maatschappelijk verantwoord ondernemen en op vraaggerichte productie en dienstverlening. Duurzaamheid, maar ook nieuwe productietechnologieën nemen samen met open innovatie een prominente plaats daarin. Het zijn bedrijven, samen met (gekrompen, gedecentraliseerde) kennisinstellingen, die veel investeren in talent en scholing. Maatwerk is hierin van belang. Steeds meer arbeidskrachten zetten in op hun eigen ontplooiing en geven dit vorm in verschillende banen en vaak ook eigen (kleine) ondernemingen, vaak tegelijkertijd. Het zelf indelen van werk(tijd) en opleiding staat voor hen centraal en een inflexibel opleidingsaanbod past hier niet in. Voortdurend (leven lang) werken aan je kennis en vaardigheden wordt ook door veel bedrijven gefaciliteerd. Dit vindt niet alleen meer plaats binnen grote onderwijsinstellingen. De deeleconomie strekt zich ook uit tot onderwijsgebied en maakt onderwijs bereikbaar voor zo goed als iedereen. Digitale netwerken delen veel kennis en ervaring. Daarnaast zijn er veel mogelijkheden om in de praktijk, on the job en in teams, te leren binnen bedrijven. In deze flexibele arbeidsmarkt zijn vooral breed toepasbare kennis en (ondernemers)vaardigheden van belang en worden (lokaal en op maat) aangeboden door onderwijsinstellingen of door online partijen en netwerken. Samenwerking, niet competitie, staat hierin centraal, net zoals creativiteit. Meer gespecialiseerde kennis wordt op maat bij bedrijven opgehaald en in gespecialiseerde (lokale, digitale) community’s.