

VERKENNING VAN DENKRICHTINGEN

In deze bijlage worden op basis van de inzichten uit het onderzoeksrapport verschillende denkrichtingen uitgewerkt die bijdragen aan het versterken van de verbinding tussen Oekraïense ontheemden in Nederland en het Nederlandse bedrijfsleven. De uitwerking is gebaseerd op de enquête en aanvullende interviews, met de praktijkervaring van bedrijven als uitgangspunt. Daarnaast haalt de RVO inzichten op uit zowel de nationale als de internationale bedrijfspraktijk.

De gepresenteerde denkrichtingen vormen geen elkaar uitsluitende alternatieven, maar een samenhangend palet van beleids- en uitvoeringsmogelijkheden die afzonderlijk of in samenhang kunnen worden benut om de arbeidsmarkttoetreding, -ontwikkeling en duurzame werkparticipatie van Oekraïense ontheemden verder te versterken. Elk van deze denkrichtingen vraagt nadere verkenning op aspecten als haalbaarheid, uitvoerbaarheid en wenselijkheid.

Figuur: Denkrichtingen-structuur arbeidsmarktinpassing Oekraïense ontheemden

Tien inhoudelijke denkrichtingen in de volgorde van het rapport, ondersteund door een overkoepelende systeemlaag



Introductie op de denkrichtingenstructuur

De tien denkrichtingen in deze bijlage zijn opgebouwd als een samenhangend stelsel van drie lagen. Samen beschrijven zij hoe arbeidsmarktinpassing van Oekraïense ontheemden in Nederland kan worden vormgegeven: van strategische keuzes in de praktijk tot de onderliggende systeem- en uitvoeringsstructuur.

Denkrichtingen 1 t/m 6 beschrijven inhoudelijke strategieën: dit gaat over wat je doet met mensen binnen de arbeidsmarkt, scholing en ontwikkeling. Denkrichtingen 7 en 8 vormen een verdiepende laag rondom kennis, rollen en positionering binnen bredere maatschappelijke en internationale contexten. Denkrichtingen 9 en 10 gaan over alternatieve en aanvullende routes voor arbeidsmarktparticipatie, naast de klassieke instroom in loondienst.

Overzicht van de 10 denkrichtingen

Denkrichting 1 – Beeldvorming en positionering van Oekraïense ontheemden bij bedrijven

Versterkt de beeldvorming bij bedrijven, zodat niet alleen risico's maar vooral talent, leerbaarheid en inzetbaarheid centraal staan bij instroom.

Denkrichting 2 – Nieuwe vormen van arbeidsmobiliteit en inzet van Oekraïense ontheemden

Richt zich op flexibele vormen van arbeid zoals detachering, remote werken en tijdelijke inzet, met ruimte voor internationale context.

Denkrichting 3 – Flexibele en modulaire scholing gericht op inzetbaarheid

Combineert leren en werken via korte en praktijkgerichte leerinterventies gericht op directe inzetbaarheid en doorontwikkeling.

Denkrichting 4 – Directe individuele en collectieve matching van vraag en aanbod

Organiseert instroom via zowel maatwerk (individueel) als sectorale/regionale instroom (collectief) om vraag en aanbod beter te verbinden.

Denkrichting 5 – Publiek-private en sectorale samenwerking

Richt zich op samenwerking binnen sectoren en regio's om instroom, scholing en begeleiding gezamenlijk te organiseren en op te schalen.

Denkrichting 6 – Aansluiting van leer- en ontwikkelpaden op arbeidsmarkt en wederopbouwcontext

Versterkt bestaande leer- en ontwikkelpaden zodat deze beter aansluiten op de Nederlandse arbeidsmarkt én toepasbaar zijn in internationale wederopbouwcontexten.

Denkrichting 7 – Oekraïners als “capacity carriers” binnen wederopbouw en kennisoverdracht

Positioneert ontheemden als kennisdragers en bruggenbouwers tussen Nederland en Oekraïne, met een actieve rol in training, kennisoverdracht en wederopbouw.

Denkrichting 8 – Publiek bestuur en uitvoering binnen de arbeidsmarktinpassing van Oekraïense ontheemden

Richt zich op de inzet van Oekraïense ontheemden binnen publieke en semipublieke organisaties zoals gemeenten, woningcorporaties en uitvoeringsorganisaties.

Denkrichting 9 – Benutting en doorontwikkeling van bestaande subsidieregelingen en programma's

Richt zich op het beter benutten van bestaande regelingen en programma's.

Denkrichting 10 – Zelfstandig ondernemerschap van Oekraïense ontheemden

Verkent ondernemerschap als alternatieve route naast loondienst.

Systeemlaag: arbeidsmarktinfrastructuur voor de instroom en begeleiding van Oekraïense ontheemden

Naast de inhoudelijke denkrichtingen (1 t/m 10) is er een overkoepelende systeemlaag die niet als afzonderlijke beleidsoptie moet worden gezien, maar als randvoorwaarde voor alle andere denkrichtingen. Deze laag bepaalt in hoge mate de uitvoerbaarheid, kwaliteit en samenhang van de arbeidsmarktinpassing van Oekraïense ontheemden.

Deze systeemlaag richt zich op de arbeidsmarktinfrastructuur rondom instroom, begeleiding en duurzame plaatsing. Het uitgangspunt is dat deze infrastructuur momenteel versnipperd is georganiseerd, met verschillen tussen gemeenten, regio's en sectoren in aanpak, capaciteit en prioritering. Deze verschillen leiden tot ongelijkheid in voorbereiding, begeleiding en arbeidsmarkttuitkomsten. De systeemlaag gaat daarom uit van het beter verbinden en versterken van bestaande structuren, in plaats van het ontwikkelen van nieuwe systemen. Door meer samenhang aan te brengen in de regionale en sectorale uitvoering kan de kwaliteit van instroom worden verhoogd en kan beter worden aangesloten op de eisen van werkgevers en sectoren.

Variatie in voorbereiding en voorschakeltrajecten

Een belangrijk knelpunt is de variatie in voorschakeltrajecten. Gemeenten en regionale arbeidsmarktorganisaties verschillen in de manier waarop kandidaten worden voorbereid op werk, zowel in intensiteit als inhoud. Uit diepte-interviews met gemeenten, regionale arbeidsmarktorganisaties, uitvoeringspartijen en bedrijven in sectoren zoals techniek, energie, zorg en ICT blijkt dat deze verschillen leiden tot ongelijkheid in plaatsingskansen en tot hogere inwerkkosten voor bedrijven. Vooral in sectoren met hoge veiligheids- en vakbekwaamheidseisen sluit de voorbereiding niet altijd voldoende aan op de praktijk, met name op het gebied van taal, veiligheid en sectororiëntatie.

Binnen deze systeemlaag wordt daarom toegewerkt naar een meer geharmoniseerde en sectorgerichte invulling van het voorschakeltraject. Dit betekent geen volledige uniformering, maar het afspreken van gezamenlijke minimale uitgangspunten voor taalniveau, basisveiligheid, arbeidsmarktoriëntatie en beroepsvaardigheden. Tegelijkertijd blijft ruimte bestaan voor regionale invulling, afhankelijk van sectorale arbeidsmarktvraag en lokale context.

Sectororiëntatie en uitvoeringscapaciteit

Een belangrijk onderdeel is het versterken van sectororiëntatie in de voorbereidende fase. Door kandidaten realistischer te laten kennismaken met sectoren, functies en werkomgevingen kan de aansluiting op werk worden verbeterd en kan uitval worden verminderd. Sectorale ontwikkelpaden kunnen hierbij een ondersteunende rol spelen, mits zij goed worden ingebed in de regionale uitvoeringspraktijk.

De effectiviteit van de infrastructuur wordt daarnaast beperkt door een tekort aan uitvoeringscapaciteit, zoals klantmanagers, jobcoaches en begeleiders. Dit beïnvloedt de intensiteit van begeleiding en de mogelijkheid om maatwerk te leveren. Hierdoor staat zowel de kwaliteit van instroom als de duurzaamheid van plaatsing onder druk.

Maatwerk en publiek-private samenwerking

Standaardtrajecten sluiten onvoldoende aan op de diversiteit aan profielen, sectoren en instroomeisen. Daarom blijft maatwerk een essentieel onderdeel van deze systeemlaag. Dit krijgt vorm via flexibele, sectorgerichte en praktijkgerichte trajecten, met ruimte voor differentiatie in tempo, inhoud en begeleiding.

Publiek-private samenwerkingsverbanden spelen hierin een belangrijke rol. Zij kunnen sneller schakelen, beter aansluiten op werkgeversbehoeften en intensievere begeleiding organiseren. Hierdoor ontstaat een meer samenhangend uitvoeringsmodel waarin instroom, begeleiding en doorstroom beter op elkaar aansluiten.

Denkrichting 1: Beeldvorming en positionering van Oekraïense ontheemden bij bedrijven

Uit de praktijk blijkt dat bedrijven ten aanzien van Oekraïense ontheemden vaak een risicogerichte benadering hanteren. De aandacht gaat daarbij relatief sterk uit naar onzekerheden rondom taalvaardigheid, verblijfsstatus en inwerkcapaciteit, terwijl talent, werkervaring en ontwikkelpotentieel in werving en selectie minder expliciet worden meegewogen.

Deze denkrichting richt zich op de vraag hoe de beeldvorming rondom Oekraïense ontheemden kan worden verbreed van beperkingen naar inzetbaarheid en potentieel. Bedrijven geven in diepte-interviews aan dat een meer realistisch en volledig beeld van de doelgroep helpt om drempels in de instroom te verlagen. Tegelijkertijd wordt benadrukt dat dit niet alleen een kwestie is van houding, maar ook van handelingsperspectief: bedrijven moeten weten wat er praktisch mogelijk is in begeleiding en inzet.

Een belangrijk element hierin is dat informatievoorziening bedrijven ondersteunt in het begrijpen van de doelgroep en de mogelijkheden voor werkplekleren, begeleiding en instroom in functies met beperkte taaleisen. Praktische handvatten, zoals voorbeelden uit de praktijk, sectorale informatie en toegankelijke uitleg over regelingen, helpen bedrijven om beter geïnformeerde keuzes te maken bij werving en plaatsing.

Kennisdeling via sectorale netwerken en regionale bijeenkomsten speelt hierin een belangrijke rol. Niet als doel op zich, maar als middel om te laten zien hoe Oekraïense ontheemden in de praktijk succesvol kunnen worden ingezet binnen bestaande arbeidsstructuren.

Wat betekent dit voor de praktijk?

Deze denkrichting ondersteunt bedrijven in de uitvoeringspraktijk vooral in de eerste fase van instroom. Bedrijven nemen geen afwachtende houding aan uit onwil, maar uit onzekerheid over wat haalbaar en uitvoerbaar is binnen hun organisatie. Deze denkrichting richt zich daarom op het verlagen van die onzekerheid door concrete en toepasbare informatie beschikbaar te maken.

In de praktijk betekent dit dat bedrijven sneller en beter onderbouwde beslissingen kunnen nemen over het al dan niet inzetten van Oekraïense ontheemden. Wervingsprocessen worden minder uitsluitend gestuurd door formele eisen, waardoor er meer ruimte ontstaat voor instroom op basis van potentieel en leerbaarheid.

Daarnaast verschuift de rol van werkgeversorganisaties, sectorpartijen en regionale netwerken naar het actief vertalen van informatie naar concrete praktijkvoorbeelden. Hierdoor wordt zichtbaar hoe instroom, begeleiding en werkplekieren in de praktijk kunnen worden georganiseerd, waardoor bedrijven beter kunnen inschatten wat dit vraagt en oplevert.

Wat hebben bedrijven eraan?

Voor bedrijven betekent dit in de eerste plaats dat de drempel om Oekraïense ontheemden in te zetten wordt verlaagd. Door beter inzicht in de mogelijkheden van de doelgroep en meer praktische voorbeelden, kunnen bedrijven sneller bepalen waar inzet haalbaar is binnen hun eigen organisatie.

Daarnaast vergroot dit de kans op een betere match tussen functie-eisen en feitelijke inzetbaarheid. In plaats van een sterke focus op diploma's en formele eisen ontstaat meer ruimte om te kijken naar leerbaarheid en praktijkervaring, wat vooral relevant is in sectoren met aanhoudende arbeidsmarktkrapte.

Ook helpt dit bedrijven om het wervingsproces efficiënter in te richten. Doordat informatie, voorbeelden en ondersteuning beter beschikbaar zijn, neemt de zoek- en selectietijd af en wordt het eenvoudiger om geschikte kandidaten te identificeren en in te passen.

Tot slot draagt deze denkrichting bij aan een bredere strategische waarde voor bedrijven: een meer diverse instroom van medewerkers en een beter benut arbeidspotentieel binnen sectoren waar structurele tekorten bestaan.

Denkrichting 2: Nieuwe vormen van arbeidsmobiliteit en inzet van Oekraïense ontheemden

Deze denkrichting zich op de wijze waarop Oekraïense ontheemden op een flexibele manier kunnen worden ingezet binnen de Nederlandse arbeidsmarkt, met ruimte voor verschillende vormen van arbeidsparticipatie en ontwikkeling.

In de praktijk blijkt dat standaard arbeidsrelaties niet altijd optimaal aansluiten bij de situatie van zowel bedrijven als Oekraïense ontheemden. Daarom wordt gekeken naar vormen van flexibele inzet, waarbij arbeid kan worden gecombineerd met ontwikkeling en, waar relevant, internationale oriëntatie.

Een eerste vorm hiervan is detachering, waarbij een Oekraïense ontheemde tijdelijk bij een andere organisatie werkt terwijl de arbeidsrelatie met de oorspronkelijke werkgever behouden blijft. Dit biedt bedrijven flexibiliteit in de inzet van personeel en maakt het mogelijk om specialistische kennis tijdelijk elders in te zetten zonder structurele personeelsveranderingen.

Daarnaast biedt remote werken mogelijkheden voor functies waarbij fysieke aanwezigheid niet noodzakelijk is. Dit is met name relevant in sectoren zoals IT, administratie en ontwerp. Voor bedrijven betekent dit dat kennis en arbeid behouden blijven binnen de organisatie, terwijl tegelijkertijd samenwerking over grenzen heen mogelijk blijft.

Een derde vorm betreft tijdelijke inzet in activiteiten die samenhangen met wederopbouw van Oekraïne. Hierbij blijft de Oekraïense ontheemde in dienst van een Nederlands bedrijf, maar wordt tijdelijk ruimte geboden om bij te dragen aan wederopbouwactiviteiten in of rondom Oekraïne. Dit

kan bijdragen aan kennisontwikkeling en internationale oriëntatie binnen organisaties, maar de praktische uitvoerbaarheid is sterk afhankelijk van sector, functie en organisatorische capaciteit.

Bedrijven geven in diepte-interviews aan dat dergelijke vormen alleen haalbaar zijn wanneer randvoorwaarden goed zijn geborgd. Het gaat daarbij onder meer om vervangingscapaciteit, duidelijke afspraken over arbeid en verantwoordelijkheden, en juridische helderheid over sociale zekerheid en arbeidsvoorwaarden. Zonder deze voorwaarden is grootschalige toepassing in de praktijk beperkt.

Een belangrijke rol is daarbij weggelegd voor brancheorganisaties. Zij kunnen bijdragen aan het verbinden van arbeidsmarktinstrumenten met bredere sectorale internationaliseringsstrategieën, waardoor deze vormen van inzet beter worden ingebed in bestaande structuren.

Wat betekent dit voor de praktijk?

Voor de praktijk betekent dit dat flexibele inzetvormen vooral een aanvullende mogelijkheid zijn binnen arbeidsmarktintegratie, maar nog geen standaardoplossing vormen. De meerwaarde ligt vooral in het vergroten van flexibiliteit voor bedrijven en het behouden van kennis en inzetbaarheid.

De praktische toepassing daarbij is sterk afhankelijk van sector, bedrijfsgrootte en internationale oriëntatie. Grote en internationaal opererende bedrijven beschikken vaker over de organisatorische ruimte om dergelijke constructies toe te passen, terwijl kleinere bedrijven hier sneller tegen beperkingen aanlopen.

Dit maakt dat verdere uitwerking vooral vraagt om maatwerk per sector en om heldere juridische en organisatorische kaders.

Wat hebben bedrijven eraan?

Voor bedrijven biedt dit vooral meer flexibiliteit in de inzet van personeel, zonder dat directe arbeidsrelaties hoeven te worden verbroken of vervangen. Dit maakt het mogelijk om beter in te spelen op wisselende personeelsbehoeften, tijdelijke projecten en specialistische inzet.

Ook kan dit bijdragen aan het behouden van kennis en vaardigheden binnen de organisatie, bijvoorbeeld wanneer Oekraïense ontheemden tijdelijk elders worden ingezet of op afstand werken. Dit vergroot de continuïteit in bedrijfsvoering en vermindert de druk bij schaarste op de arbeidsmarkt.

Voor internationaal georiënteerde bedrijven biedt het bovendien een extra dimensie in de vorm van kennisopbouw over internationale samenwerking en, waar relevant, de Oekraïense context. Dit kan op termijn waardevol zijn in sectoren die actief zijn in internationale ketens of toekomstige wederopbouwprojecten.

Denkrichting 3: Flexibele en modulaire scholing gericht op inzetbaarheid

Deze denkrichting richt zich op de vraag hoe scholing en ontwikkeling beter kunnen aansluiten bij de realiteit van Oekraïense ontheemden én de behoeften van bedrijven op de Nederlandse arbeidsmarkt. De nadruk ligt op kortcyclische, praktijkgerichte en modulaire leer- en ontwikkelvormen die direct bijdragen aan inzetbaarheid.

Bedrijven geven aan dat onzekerheid over verblijfsduur invloed heeft op hun bereidheid om te investeren in lange opleidingstrajecten. Hierdoor ontstaat een duidelijke voorkeur voor kortdurende, direct toepasbare en werkplekgerichte scholing. In deze denkrichting wordt daarop aangesloten door leren en werken structureel te combineren.

De kern van deze denkrichting is dat scholing niet als een afzonderlijk voortraject wordt georganiseerd, maar integraal onderdeel vormt van werk en continue ontwikkeling. Sectorale ontwikkelpaden vormen hiervan een belangrijk voorbeeld, maar deze denkrichting omvat een bredere beweging richting modulaire en stapelbare leerarrangementen, waarbij Oekraïense ontheemden via korte scholingsmodules, praktijkverklaringen, branchecertificaten en werkplekleren stapsgewijs hun inzetbaarheid vergroten. Deze aanpak is met name geschikt voor sectoren en functies waarin vaardigheden centraal staan en competenties grotendeels in de praktijk kunnen worden ontwikkeld, zoals techniek, logistiek, bouw, productie en delen van de zorg.

Wat betekent dit voor bedrijven?

Voor bedrijven betekent dit dat zij minder risico lopen bij investeringen in scholing, omdat ontwikkeling direct gekoppeld is aan werkpraktijk en sneller zichtbaar rendement oplevert. Scholing wordt daarmee een middel om personeel flexibel en breed inzetbaar te maken, in plaats van een langdurige voorafgaande investering.

Hierdoor kunnen bedrijven sneller inspelen op wisselende personeelsbehoeften, doordat Oekraïense ontheemden via kortcyclisch leren en korte leerinterventies gericht kunnen worden bij- of omgeschoold. Dit vergroot de wendbaarheid van bedrijven, met name in sectoren met structurele arbeidsmarktkrapte zoals techniek, logistiek, zorg en bouw.

Deze aanpak is vooral toepasbaar in functies met een praktisch en uitvoerend karakter, waarin vaardigheden via werkplekleren en kortcyclische leerprocessen kunnen worden opgebouwd en waar standaardisatie en modulaire taakstructuren snelle inzetbaarheid mogelijk maken. Het gaat daarbij onder meer om functies zoals productiemedewerker, assemblagemedewerker, magazijnmedewerker, orderpicker, logistiek medewerker, assistent in de bouw, sloop- en renovatiemedewerker, assistent-installatiemonteur, zorgondersteuner en facilitair medewerker in de zorg.

Tot slot ontstaat beter inzicht in competenties door vaardighedenregistratie en praktijkgerichte certificering, wat interne doorstroom en taakverdeling eenvoudiger en efficiënter maakt. Bestaande instrumenten zoals praktijkverklaringen, EVC-trajecten, skills-paspoorten en sectorale certificering bieden hiervoor al een belangrijke basis¹.

Wat betekent dit voor de praktijk?

In de praktijk betekent dit dat scholing en werk steeds sterker worden geïntegreerd in één doorlopende ontwikkellijn. Bedrijven investeren niet primair in volledige opleidingen, maar in continue, praktijkgerichte ontwikkeling op de werkvloer.

¹ CompetentNL voor de ontwikkeling van een nationale skillstaal en vaardighedenregistratie en Nationaal Kenniscentrum EVC voor het erkennen en valideren van eerder verworven competenties (EVC).

Dit vraagt om nauwe samenwerking tussen bedrijven, onderwijsinstellingen en arbeidspartijen om scholing modulair en flexibel te organiseren. Ook wordt de rol van certificering en skills-profielen belangrijker om opgedane competenties zichtbaar en overdraagbaar te maken.

Praktische inrichting van leer- en ontwikkelroutes

Om de arbeidsparticipatie van Oekraïense ontheemden te versterken, worden leer- en ontwikkelroutes georganiseerd als een keten van voorinstroom, instroom en doorstroom.

Voorinstroom: kweekvijvers en praktijkgerichte voorbereiding

In deze fase worden Oekraïense ontheemden voorbereid op werk via kortdurende, intensieve programma's in een praktijkomgeving. Dit kan plaatsvinden op werkplaatsen of binnen bedrijven zelf. Deelnemers doen werkervaring op onder begeleiding van vakmensen, volgen veiligheidstrainingen (zoals VCA) en combineren dit met taalontwikkeling in een werksituatie. Deze fase fungeert als voorschakeltraject en niet als formeel BBL- of opleidingsprogramma.

Instroom: BBL- en duale leer-werktrajecten

Na de voorfase kan een deel van de Oekraïense ontheemden instromen in bestaande BBL- en duale trajecten binnen het mbo en andere erkende leerwerkstructuren. Hierin worden werken en leren gecombineerd: ontheemden doen praktijkervaring op bij bedrijven en volgen tegelijkertijd onderwijs. Hierdoor ontwikkelen zij vakinhoudelijke kennis en raken zij vertrouwt met Nederlandse werkprocessen en beroepsstandaarden. Oekraïense ontheemden maken hier nog beperkt structureel gebruik van, waardoor verdere ontsluiting vraagt om samenwerking tussen bedrijven, onderwijs en regionale arbeidspartijen.

Doorstroom: werkplekleren en continue ontwikkeling

Werkplekleren vormt de structurele schakel in deze denkrichting. Ontwikkeling stopt niet na een opleiding, maar loopt door tijdens het werk. Oekraïense ontheemden ontwikkelen zich via praktijkopdrachten, korte trainingen en ervaring in de functie. Hierdoor kunnen zij zich aanpassen aan veranderende technologische en organisatorische eisen. Competenties worden zichtbaar gemaakt via skills-profielen of praktijkcertificaten, waardoor overdraagbaarheid tussen functies en sectoren wordt vergroot.

Rol van bedrijfsvakscholen en regionale samenwerking

Bedrijfsvakscholen in samenwerking met regionale opleidingscentra (ROC's) vormen een belangrijke schakel tussen onderwijs en arbeidsmarkt. Zij zorgen voor een directe koppeling tussen theorie en praktijk en leiden op met actuele technieken en werkvormen.

Deze infrastructuur is al beschikbaar voor studenten, zij-instromers en werkzoekenden, maar wordt nog beperkt benut voor Oekraïense ontheemden. Door deze groep structureel te integreren, ontstaat extra instroom binnen bestaande systemen zonder nieuwe structuren te hoeven ontwikkelen. De kracht van deze aanpak ligt in de nauwe samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven, waardoor opleidingen beter aansluiten op de arbeidsmarktvraag.

Informele netwerken als ondersteunend kanaal

Naast formele trajecten spelen informele netwerken een aanvullende rol in arbeidsmarkttoeleiding. Oekraïense ontheemden maken gebruik van bestaande gemeenschapsstructuren waarin werkervaringen en vacatures worden gedeeld. In de praktijk gebeurt dit vooral via besloten online netwerken, met name Telegram-groepen binnen de Oekraïense gemeenschap in Nederland. Deze functioneren als informele informatiekanalen en versnellen de verspreiding van werkmogelijkheden, maar vervangen geen formele matching- of scholingsstructuren.

Differentiatie naar doelgroep: vrouwelijke Oekraïense ontheemden en randvoorwaarden voor arbeidsmarktparticipatie

Binnen de groep Oekraïense ontheemden in Nederland vormt een groot deel van de potentiële beroepsbevolking vrouwen. Hun arbeidsmarktparticipatie is in de praktijk vaak afhankelijk van randvoorwaarden zoals zorgtaken, kinderopvang, vervoer en flexibiliteit in werktijden en scholing.

Dit betekent dat standaard voltijdse leer- en werktrajecten niet altijd goed aansluiten. Flexibele leer-werkconstructies, deeltijdparticipatie en praktijkgerichte scholing sluiten beter aan op deze doelgroep en vergroten de kans op duurzame arbeidsmarktdeelname.

Ook bieden sectoren waar traditioneel minder vrouwen werkzaam zijn, zoals techniek, logistiek en uitvoerende functies in de bouw en productie, aanvullende arbeidsmarktkansen voor vrouwelijke Oekraïense ontheemden. Instroom in deze sectoren vraagt echter om toegankelijke instroomroutes, praktijkgerichte begeleiding op de werkvloer en passende scholing. In hoeverre deze mogelijkheden daadwerkelijk aansluiten bij de voorkeuren van vrouwelijke ontheemden, verschilt naar opleidingsachtergrond, werkervaring, zorgtaken en persoonlijke omstandigheden².

Aanvullende ondersteuning zoals coaching, buddy-constructies en netwerkondersteuning kan bijdragen aan duurzame participatie en het versterken van ontwikkelmogelijkheden binnen het werkproces.

Wat hebben bedrijven eraan?

Voor bedrijven biedt dit directe toegang tot beter voorbereide en sneller inzetbare Oekraïense ontheemde vrouwen, zonder dat zij het volledige opleidings- en ontwikkeltraject zelf hoeven te organiseren.

Kleine bedrijven profiteren vooral van ontzorging en collectieve instroom, waardoor zij ook met beperkte capaciteit kunnen deelnemen aan arbeidsmarktparticipatie van Oekraïense ontheemde vrouwen.

Middelgrote en grote bedrijven profiteren van een grotere instroombasis, beter voorbereid instromend personeel en de mogelijkheid om een actieve rol te spelen in regionale scholings- en ontwikkelstructuren. Dit versterkt zowel de korte termijn personeelsvoorziening als de strategische personeelsontwikkeling.

² Oekraïense vluchtelingen in Europa bestaan grotendeels uit vrouwen en kinderen. Onderzoek laat zien dat veel vrouwelijke Oekraïense vluchtelingen hoogopgeleid zijn, maar vanwege taalbarrières, erkenning van diploma's en zorgtaken regelmatig instromen in functies onder hun opleidingsniveau of buiten hun oorspronkelijke beroepsachtergrond.

Wat betekent dit voor de praktijk?

In de praktijk betekent dit dat arbeidsmarktintegratie wordt georganiseerd als een samenhangende leer- en werkketen waarin verschillende fasen op elkaar aansluiten. Bedrijven hoeven niet zelf het volledige ontwikkeltraject te organiseren, maar kunnen instappen op het niveau dat past bij hun capaciteit: van voorinstroom via kweekvijvers tot structurele inzet via BBL of werkplekleren.

Regionale samenwerking tussen bedrijven, onderwijsinstellingen en arbeidsmarktorganisaties is essentieel om instroom, begeleiding en scholing goed op elkaar af te stemmen. Dit voorkomt versnippering en vergroot de schaalbaarheid van succesvolle trajecten.

Denkrichting 4: Directe individuele en collectieve matching van vraag en aanbod

Deze denkrichting richt zich op het effectief bij elkaar brengen van de arbeidsvraag van bedrijven en het beschikbare arbeidspotentieel van Oekraïense ontheemden. Het doel is om instroom in werk te versnellen en tegelijkertijd te zorgen voor een duurzame match tussen kandidaat en organisatie. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen individuele matching en collectieve matching, die elkaar in de praktijk aanvullen.

De basis van effectieve matching ligt in het verkrijgen van goed inzicht in het beschikbare arbeidspotentieel. Het gaat hierbij om opleidingsniveau, werkervaring, competenties, sectorale achtergrond en regionale spreiding van Oekraïense ontheemden. Dit inzicht vormt de basis voor gerichte bemiddeling richting passend werk.

Individuele matching (maatwerk op functieniveau)

Individuele matching richt zich op directe koppeling van een Oekraïense ontheemde aan een specifiek bedrijf of een concrete vacature. Deze vorm is vooral geschikt voor situaties waarin sprake is van acute personeelsvraag of specifieke functie-eisen, met name binnen het mkb en bij functies waar snel invulling nodig is.

In deze aanpak staat maatwerk centraal. Kandidaten worden op basis van profiel en competenties één-op-één gekoppeld aan bedrijven. Dit maakt snelle plaatsing mogelijk en sluit goed aan bij specifieke kwalificaties of werkervaring van de kandidaat. Tegelijkertijd is deze vorm relatief arbeidsintensief, omdat elke plaatsing afzonderlijk wordt begeleid. Hierdoor is individuele matching minder schaalbaar en vooral effectief bij gerichte, kleinschalige instroom.

Collectieve matching (sectorale en regionale instroom)

Collectieve matching richt zich op het gelijktijdig plaatsen van groepen Oekraïense ontheemden bij meerdere bedrijven binnen een sector of regio. Deze aanpak sluit aan bij bestaande regionale arbeidsmarktstructuren en publiek-private samenwerkingen.

Door vraag en aanbod op sectorniveau te organiseren, kan instroom efficiënter worden ingericht en ontstaat meer stabiliteit in plaatsingen. Collectieve matching maakt het bovendien mogelijk om instroom te combineren met gezamenlijke introductieprogramma's, basisinstructie en werkgerichte taalontwikkeling. Een belangrijk voordeel van deze aanpak is dat bedrijven niet individueel verantwoordelijk zijn voor alle onderdelen van instroom en begeleiding. In plaats daarvan worden taken verdeeld over regionale arbeidsmarktpartijen, sectororganisaties en intermediairs, waaronder

ook uitzendbureaus en private bemiddelaars. Deze intermediairs vervullen een cruciale schakelfunctie in het proces: zij brengen vraag en aanbod samen, structureren kandidatenstromen en ondersteunen bij selectie, onboarding en werkervaringstrajecten. Hierdoor wordt de instroom versneld en beter georganiseerd, zonder dat dit volledig op het bord van individuele bedrijven terechtkomt.

Rolverdeling in de uitvoering

Gemeenten spelen een centrale rol in de eerste registratie, begeleiding en het verbinden van Oekraïense ontheemden aan regionale netwerken. Zij vormen vaak het eerste schakelpunt richting werk.

Intermediaire partijen zoals UWV, regionale werkcentra en private bemiddelaars vertalen het beschikbare arbeidspotentieel naar concrete matches met bedrijven. Zij organiseren trajecten richting werk, zoals plaatsingen, werkervaring en leer-werkconstructies, en dragen bij aan het structureren van instroom en begeleiding.

Sectororganisaties en regionale ontwikkelingsorganisaties ondersteunen de arbeidstoeleiding door werkgeversnetwerken te organiseren, vacatures te bundelen en instroom- en ontwikkeltrajecten vorm te geven. Daarbij wordt steeds vaker aangesloten bij bestaande sectorale infrastructuren, zoals de landelijke ontwikkelpaden in de techniek, bouw en installatietechniek, logistiek, kinderopvang en zorg. Deze ontwikkelpaden combineren functies, scholingsmodules, praktijkleren en certificering in stapsgewijze routes gericht op duurzame inzetbaarheid en doorstroom op de arbeidsmarkt.

Specifiek voor Oekraïense ontheemden ontstaan daarnaast initiatieven waarin publieke en private partijen samenwerken aan matching, begeleiding en competentieontwikkeling richting passend en duurzaam werk.

Rol van NGO's in de arbeidsmarkttoeleiding en begeleiding

NGO's spelen een belangrijke ondersteunende rol in het proces van arbeidsmarkttoeleiding van Oekraïense ontheemden. Deze organisaties beschikken vaak over direct contact met de doelgroep via opvanglocaties, community-netwerken en online kanalen.

Hun rol ligt primair in de voorfase van de matching en de nazorg na plaatsing. Zij ondersteunen bij het activeren van Oekraïense ontheemden die werk zoeken, verduidelijken arbeidsmogelijkheden, versterken basisvaardigheden en begeleiden de eerste periode na instroom in werk. Daarmee functioneren zij niet als primaire matchmaker, maar als vertrouwens- en begeleidingsschakel die de toegankelijkheid tot de arbeidsmarkt vergroot.

Het bereik en de impact van NGO's verschillen sterk. Grote landelijke en internationale organisaties beschikken vaak over een breed netwerk en aansluiting bij beleids- en werkgeversstructuren, terwijl lokale initiatieven juist sterk zijn in persoonlijke begeleiding en het bereiken van specifieke gemeenschappen. Effectiviteit hangt daarbij samen met de mate waarin NGO's structureel worden ingebed in regionale arbeidsmarktketens en samenwerken met gemeenten, intermediairs en werkgevers.

In de praktijk wordt deze rol het meest effectief wanneer NGO's worden betrokken in samenwerking met gemeenten en intermediaire partijen, zodat begeleiding, activering en matching op elkaar aansluiten en geen parallelle of versnipperde routes ontstaan. Uit de diepte-interviews komt naar voren dat de inzet van NGO's nog niet volledig effectief is.

Differentiatie naar type bedrijf binnen matching

De effectiviteit van matching hangt sterk samen met de omvang en uitvoeringskracht van bedrijven. Niet alle bedrijven beschikken over dezelfde capaciteit om instroom, begeleiding en ontwikkeling zelfstandig te organiseren.

Kleine mkb-bedrijven hebben vaak beperkte organisatorische en financiële ruimte. Voor deze groep is een collectieve en ontzorgde aanpak essentieel. Instroom, scholing en begeleiding worden bij voorkeur georganiseerd via regionale of sectorale structuren, zodat bedrijven worden ontlast en risico's in de uitvoering worden beperkt.

Middelgrote en grote bedrijven beschikken over meer capaciteit om zelf regie te voeren op instroom en ontwikkeling. Zij kunnen een trekkende rol vervullen binnen sectorale samenwerkingen en bijdragen aan het organiseren van leer-werkstructuren, begeleiding en doorstroom. Daarnaast kunnen zij functioneren als schakel binnen ketens, waarbij ook kleinere bedrijven profiteren van gedeelde instroom en infrastructuur.

Deze differentiatie maakt het mogelijk om matching beter aan te laten sluiten op de uitvoeringskracht van bedrijven en vergroot de effectiviteit en duurzaamheid van plaatsingen.

Wat hebben bedrijven eraan?

Voor bedrijven betekent dit dat zij sneller en gericht toegang krijgen tot geschikt personeel, zonder dat zij het volledige wervings- en selectieproces zelf hoeven te organiseren.

Kleine bedrijven profiteren vooral van ontzorging, risicospreiding en collectieve instroom. Hierdoor kunnen zij ook met beperkte capaciteit deelnemen aan arbeidsmarktparticipatie van Oekraïense ontheemden, zonder dat dit leidt tot onevenredige uitvoeringslasten.

Middelgrote en grote bedrijven profiteren van een grotere instroombasis, betere toegang tot talent en de mogelijkheid om een actieve rol te spelen in sectorale arbeidsmarktontwikkeling. Daarnaast kunnen zij hun positie binnen sectorale ketens versterken door instroom en ontwikkeling mede te organiseren en kleinere bedrijven te ondersteunen.

Uitzendbureaus en andere intermediairs versterken dit geheel doordat zij de matching versnellen, administratieve lasten verlagen en fungeren als verbindende schakel tussen bedrijven, kandidaten en publieke partijen.

NGO's kunnen aanvullend bijdragen aan het verlagen van uitvalrisico's en het verbeteren van duurzame plaatsingen, doordat zij ondersteuning bieden in de eerste fase van arbeidsintegratie en signalen vanuit Oekraïense ontheemden vroegtijdig kunnen opvangen.

Deze denkrichting maakt duidelijk dat succesvolle matching vraagt om een combinatie van individuele maatwerkoplossingen en collectieve sectorale aanpakken. Door deze twee routes te verbinden, ontstaat een flexibel en schaalbaar systeem dat beter aansluit op zowel de behoeften van bedrijven als het arbeidspotentieel van Oekraïense ontheemden.

Wat betekent dit voor de praktijk?

In de praktijk betekent dit dat matching niet via één uniforme route verloopt, maar via een combinatie van individuele en collectieve trajecten. Welke aanpak wordt ingezet hangt af van de sector, de urgentie van de arbeidsvraag en de uitvoeringscapaciteit van bedrijven.

De samenwerking tussen gemeenten, intermediaire partijen, NGO's en sectororganisaties wordt hierin cruciaal. Zij zorgen ervoor dat inzicht in arbeidspotentieel wordt vertaald naar concrete plaatsingen, waarbij zowel snelle instroom als duurzame inzetbaarheid worden gefaciliteerd.

NGO's spelen hierbij vooral een ondersteunende rol in activering, begeleiding en nazorg, terwijl intermediaire partijen en bedrijven verantwoordelijk blijven voor de daadwerkelijke matching en plaatsing. Hierdoor sluiten begeleiding, instroom en werkbehoud beter op elkaar aan en wordt versnippering in de uitvoering beperkt.

Voor de uitvoering betekent dit bovendien dat regionale arbeidsmarktstructuren beter worden benut en bestaande initiatieven sterker met elkaar worden verbonden. Daarmee wordt versnippering tegengegaan en kunnen succesvolle plaatsingen eenvoudiger worden opgeschaald.

Denkrichting 5: Publiek-private en sectorale samenwerking

Deze denkrichting richt zich op het versterken van de arbeidsmarktinpassing via sectorale en regionale samenwerking. Wanneer de focus uitsluitend ligt op individuele bedrijven, met name binnen het mkb, blijft de schaal beperkt en wordt het arbeidspotentieel onvoldoende benut.

Een sectorale aanpak maakt het mogelijk om instroom, scholing en matching gezamenlijk te organiseren binnen arbeidsmarktclusters. Hierdoor kunnen bedrijven capaciteit delen en wordt instroom beter afgestemd op structurele arbeidsmarktvraag. In plaats van nieuwe structuren te creëren, wordt aangesloten bij bestaande sectorale ontwikkelpaden³ en samenwerkingsverbanden. Binnen deze ontwikkelpaden worden werk, leren en ontwikkeling gecombineerd, waardoor vaardigheden stapsgewijs worden opgebouwd en beter aansluiten op de arbeidsmarktvraag.

Regionale clusters vormen daarbij een belangrijke schakel. Binnen deze bestaande samenwerkingsverbanden tussen bedrijven, onderwijsinstellingen en publieke partijen wordt al gewerkt aan instroom, scholing en innovatie. Door deze infrastructuur beter te benutten, kunnen trajecten sneller worden opgeschaald en effectiever worden afgestemd op de behoeften van sectoren en werkgevers.

³ [Sectorale Ontwikkelpaden | Hervormingen arbeidsmarkt | Rijksoverheid.nl](#)

De keuze tussen individuele en collectieve inzet hangt af van de aard van de arbeidsvraag en de organisatiegraad van de sector. In de praktijk blijkt uit diepte-interviews dat een combinatie van beide het meest effectief is.

Wat hebben bedrijven eraan?

Voor bedrijven betekent dit dat zij kunnen profiteren van gedeelde infrastructuur voor werving, scholing en begeleiding, waardoor de kosten en organisatorische lasten van instroom worden verlaagd. In plaats van alles zelf te organiseren, kunnen bedrijven aansluiten bij bestaande programma's en sectorale initiatieven.

Daarnaast ontstaat meer zekerheid over instroom en continuïteit, omdat niet alleen wordt gekeken naar individuele plaatsingen, maar naar een bredere en structurelere benadering van personeelsvoorziening binnen de sector.

Vooraf voor mkb-bedrijven betekent dit dat zij toegang krijgen tot schaalvoordelen en expertise die zij individueel niet zouden kunnen organiseren, terwijl grotere bedrijven juist een rol kunnen spelen in het dragen en organiseren van deze collectieve infrastructuur.

Wat betekent dit voor de praktijk?

Voor de praktijk betekent dit dat arbeidsmarktintegratie effectiever wordt wanneer deze wordt ingebed in bestaande sectorale structuren in plaats van losse initiatieven per bedrijf. Bedrijven kunnen hierdoor aansluiten bij collectieve programma's voor matching en scholing, waardoor kosten en risico's worden gedeeld en opschaling eenvoudiger wordt. Dit vraagt wel om duidelijke coördinatie binnen sectoren om bestaande initiatieven te verbinden en versnippering te voorkomen.

Rol van bedrijven in sectorale samenwerking

Uit de diepte-interviews komt naar voren dat de inzet van Oekraïense ontheemden alleen effectief kan worden opgeschaald wanneer expliciet rekening wordt gehouden met verschillen in schaal, capaciteit en internationale oriëntatie van bedrijven. Een uniforme aanpak blijkt in de praktijk niet passend. In plaats daarvan is differentiatie naar bedrijfsomvang en organisatievermogen noodzakelijk om arbeidsmarktinpassing uitvoerbaar te maken.

Mkb als uitvoerende basis in sectorale samenwerking

Binnen het mkb is er in beginsel bereidheid om bij te dragen aan de arbeidsmarktparticipatie van Oekraïense ontheemden, mits de aanpak realistisch, proportioneel en uitvoerbaar is. Met name kleinere bedrijven geven aan dat zij onvoldoende capaciteit hebben om zelf scholing en begeleiding te organiseren en de extra risico's en investeringen die hiermee gepaard gaan op te vangen. Zij zijn sterk afhankelijk van directe inzetbaarheid en hebben beperkte ruimte om langdurige leer- en ontwikkeltrajecten te faciliteren.

Daarom ligt de meerwaarde voor deze groep vooral in collectieve en sectorale arrangementen, waarbij scholing en begeleiding centraal worden georganiseerd en gefinancierd buiten het individuele bedrijf. In dat kader wordt vooral ingezet op brede, sectoroverstijgende competenties, zodat ontheemden flexibel inzetbaar blijven binnen verschillende bedrijven en projecten en beter kunnen meebewegen met wisselende arbeidsmarktvraag en personeelsbehoeften.

Binnen deze denkrichting wordt voortgebouwd op bestaande sectorale en regionale samenwerkingsstructuren, zoals sectorale ontwikkelpaden, regionale werkcentra, opleidingsfondsen en publiek-private instroominitiatieven. Veel van de benodigde bouwstenen zijn daarmee al aanwezig, waaronder regionale matching, sectorale scholingsprogramma's en werk- en leerarrangementen voor de arbeidsmarktintegratie van Oekraïense ontheemden.

De uitdaging ligt vooral in het verbinden en structureel organiseren van deze initiatieven tot een samenhangend instroom- en scholingsmodel per sector. Op dit moment functioneren veel voorzieningen nog naast elkaar, waardoor versnippering ontstaat in uitvoering, financiering en bestuurlijke inrichting. Daardoor vindt afstemming momenteel vooral plaats op regionaal of projectniveau en is de continuïteit van de aanpak sterk afhankelijk van regionale samenwerking, sectorale organisatiekracht en de aanwezigheid van partijen die initiatieven met elkaar verbinden.

Binnen deze denkrichting ligt de nadruk daarom op het versterken van de coördinatie tussen bestaande voorzieningen en het creëren van condities voor duurzame samenwerking. De meerwaarde zit niet in nieuwe structuren, maar in een betere aansluiting tussen uitvoering, financiering en bestuurlijke inrichting, zodat succesvolle aanpakken en initiatieven breder kunnen worden toegepast en opgeschaald.

Een belangrijk aandachtspunt dat uit de praktijk naar voren komt is het risico op tijdelijke uitval of terugkeer naar Oekraïne van Oekraïense ontheemden. Kleine bedrijven geven aan dit risico niet zelfstandig te kunnen dragen. Dit vraagt om collectieve oplossingen, waarbij kosten, risico's en begeleiding op sectorniveau worden geborgd. In veel gevallen zijn deze kleine bedrijven bovendien toeleverancier binnen bredere ketens, waardoor hun positie afhankelijk is van samenwerking met grotere bedrijven.

Middelgrote en grote bedrijven beschikken over meer organisatorische en financiële slagkracht en kunnen daardoor een trekkende rol vervullen binnen sectorale samenwerking. Zij zijn beter in staat om eigen opleidingstrajecten te organiseren, strategische personeelsplanning toe te passen en bij te dragen aan cofinanciering van instroom- en ontwikkelprogramma's. Daarnaast kunnen deze bedrijven fungeren als schakel binnen ketens, waarbij zij kleinere bedrijven ondersteunen in het organiseren van instroom, begeleiding en opleiding. Door hun schaal en netwerkpositie zijn zij in staat om sectorale initiatieven op te schalen en te verbinden met bestaande arbeidsmarkt- en opleidingsstructuren.

Met name internationaal opererende bedrijven spelen hierin een belangrijke rol. Bedrijven die al actief zijn in Oekraïne of ervaring hebben met internationale ketens beschikken over relevante marktkennis, netwerken en uitvoeringscapaciteit. Hierdoor kunnen zij sneller en effectiever bijdragen aan het plaatsen en ontwikkelen van Oekraïense ontheemden, met een hogere kans op duurzame inzetbaarheid.

Implicaties voor sectorale samenwerking

De onderzoeksresultaten laten zien dat sectorale samenwerking alleen effectief is wanneer deze wordt ingericht als gelaagd systeem, waarin verschillende typen bedrijven een complementaire rol

vervullen. Kleine bedrijven leveren de directe werkplekken en praktijkcontext, terwijl grotere bedrijven de organisatorische en financiële basis bieden voor scholing, begeleiding en opschaling.

Voor sectorale programma's betekent dit dat niet wordt uitgegaan van uniforme deelname, maar van een gedifferentieerde rolverdeling binnen ketens. Dit vergroot zowel de uitvoerbaarheid van arbeidsmarktinpassing als de stabiliteit en schaalbaarheid van sectorale initiatieven.

Implicatie voor uitvoering: gedifferentieerde sectorale aanpak

Dit vraagt om een sectorale aanpak waarbij instroom, scholing en begeleiding worden afgestemd op de positie en capaciteit van verschillende typen bedrijven binnen de keten, in plaats van deze uniform te organiseren.

In de praktijk maken sectorale programma's daarmee expliciet onderscheid tussen kleine mkb-bedrijven, die vooral gebaat zijn bij ontzorgde en collectief georganiseerde instroom, en middelgrote en grote bedrijven, die juist een trekkende en organiserende rol kunnen vervullen in opleiding, begeleiding en opschaling van instroom. Door deze differentiatie te verankeren in sectorale samenwerkingsverbanden ontstaat een uitvoerbaar model waarin verantwoordelijkheid, kosten en uitvoeringscapaciteit evenwichtiger worden verdeeld en opschaling van instroom realistischer kan worden vormgegeven binnen bestaande arbeidsmarktstructuren.

Denkrichting 6: Aansluiting van leer- en ontwikkelpaden op arbeidsmarkt en wederopbouwcontext

Deze denkrichting richt zich op het versterken van bestaande leer- en ontwikkelpaden voor Oekraïense ontheemden, zodat deze beter aansluiten op de Nederlandse arbeidsmarkt en tegelijkertijd flexibel en adaptief inzetbaar blijven in internationale contexten. Het uitgangspunt is nadrukkelijk niet het ontwikkelen van een nieuw onderwijssysteem, maar het beter benutten en waar nodig gericht aanvullen van bestaande leer- en werkstructuren.

Binnen deze trajecten worden technische vaardigheden, digitale basisvaardigheden en vakgerichte competenties gecombineerd met bredere vaardigheden zoals samenwerken, communicatie en probleemoplossend vermogen. Hierdoor ontstaat een profiel dat niet alleen aansluit op directe functies, maar ook ruimte biedt voor doorontwikkeling en inzet in verschillende sectoren en arbeidsmarkten.

De kern van deze denkrichting is dat ontwikkeling niet primair wordt gestuurd door de directe personeelsvraag van individuele bedrijven, maar wordt ingebed in bredere sectorale en regionale arbeidsmarktstructuren, waardoor inzetbaarheid en doorstroom binnen en tussen sectoren worden vergroot, ook in internationale context.

Aansluiting tussen de Nederlandse arbeidsmarkt en de wederopbouw van Oekraïne

De aansluiting tussen de Nederlandse arbeidsmarkt en de wederopbouw van Oekraïne is niet één-op-één te maken en verschilt sterk per sector, regio en type activiteit. Nederland kent een hoog gedigitaliseerde en sterk gereguleerde arbeidsmarkt, terwijl de Oekraïense context sterk heterogeen is en zich in verschillende snelheden ontwikkelt. Enerzijds zijn er sectoren die relatief sterk ontwikkeld zijn en internationaal georiënteerd blijven, zoals de IT-sector, waar tijdens de oorlog doorontwikkeling heeft plaatsgevonden. Anderzijds zijn er sectoren waar sprake is van achterstallig

onderhoud, beschadigde infrastructuur en een sterke nadruk op herstel van basisvoorzieningen zoals energie, huisvesting, zorg en logistiek.

Internationale analyses⁴ laten zien dat de wederopbouw van Oekraïne geen uniforme moderniseringsslag is, maar een combinatie van herstel, stabilisatie en gerichte technologische vernieuwing. In de praktijk betekent dit dat modernisering en basisherstel naast elkaar bestaan, vaak zelfs binnen dezelfde sector.

Dit heeft belangrijke consequenties voor leer- en ontwikkelpaden in Nederland. Vaardigheden die hier worden opgebouwd zijn niet altijd direct één-op-één toepasbaar in Oekraïne. De waarde ligt vooral in overdraagbare competenties, zoals vaktechnische basisvaardigheden, digitale geletterdheid, samenwerken in multidisciplinaire teams en het kunnen werken in veranderende en projectmatige contexten. Daarbij is het niet mogelijk om één generiek opleidingsprofiel te koppelen aan de wederopbouw van Oekraïne. De behoefte aan vaardigheden verschilt sterk per regio. In stedelijke en internationaal georiënteerde gebieden ligt de nadruk vaker op digitalisering, cybersecurity en moderne infrastructuur, terwijl in andere regio's juist uitvoerende vaardigheden in bouw, energieherstel, logistiek en basiszorg centraal staan.

Ook in de zorgsector is sprake van een gemengd beeld. Naast behoefte aan specialistische kennis, bijvoorbeeld in de geestelijke gezondheidszorg en traumaopvang, ligt een groot deel van de opgave in het versterken van basiszorg, revalidatiecapaciteit en het ondersteunen van een zwaar belast zorgsysteem. Internationale samenwerking en kennisuitwisseling spelen hierin een ondersteunende rol, maar vormen geen uniforme opleidingsstandaard.

Wat hebben bedrijven eraan?

Voor bedrijven betekent dit dat zij kunnen beschikken over Oekraïense ontheemden die niet alleen aansluiten bij een directe functievraag, maar ook breder inzetbaar en ontwikkelbaar zijn op de middellange termijn. Door in te zetten op modulaire en praktijkgerichte leerpaden ontstaat meer flexibiliteit in personeelsinzet, bijvoorbeeld bij wisselende productiecapaciteit of veranderende projectbehoeften.

Daarnaast bevordert deze denkrichting de doorstroom binnen functies en sectoren, wat vooral relevant is in sectoren met structurele arbeidsmarktkrapte, waar niet alleen instroom, maar ook het behoud en de ontwikkeling van talent op de langere termijn centraal staan.

⁴ World Bank (2024), *Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3)* – beschrijft grootschalige wederopbouwbehoefte met nadruk op modernisering, digitalisering en versterking van kritieke sectoren zoals energie, transport en landbouw.

European Commission (2024), *Ukraine Facility Framework & Ukraine Recovery Plan* – benoemt de inzet op groene transitie, digitalisering, energiezekerheid en modernisering van de economie als kern van de wederopbouwstrategie.

UNDP (2023–2024), *Ukraine Recovery and Development Reports* – benadrukt de rol van digitale transformatie, innovatie en lokale veerkracht in sectoren als energie, landbouw en publieke dienstverlening.

European Bank for Reconstruction and Development (EBRD), *Ukraine Country Strategy & Recovery Analysis* – benadrukt de verschuiving naar duurzame energie, decentrale infrastructuur en technologische vernieuwing als onderdeel van herstel en economische modernisering. OECD (2023), *Supporting Ukraine's Reconstruction and Reform Agenda* – beschrijft de wederopbouw als kennis- en innovatiegedreven, met focus op digitalisering, governance en productiviteitsverbetering in sleutelsectoren.

Voor bedrijven ligt de meerwaarde dus niet in één specifieke koppeling met Oekraïne, maar in een bredere strategie van flexibele inzetbaarheid, waarin leren en werken continu met elkaar verbonden zijn.

Wat betekent dit voor de praktijk?

In de praktijk betekent dit dat bestaande leer- en werktrajecten beter op elkaar worden aangesloten en waar nodig worden aangevuld met korte, praktijkgerichte modules. Het gaat niet om het opzetten van nieuwe systemen, maar om het versterken van bestaande structuren binnen sectoren zoals techniek, zorg, ICT, energie, bouw en logistiek. Dit vraagt om samenwerking tussen bedrijven, onderwijsinstellingen en regionale arbeidsmarktpartijen. Ontwikkelpaden worden daarbij ingebed in bestaande sectorale infrastructuren, waarbij de invulling verschilt per regio en sector. Daarbij wordt bewust gekozen voor flexibiliteit in plaats van standaardisatie richting de wederopbouw van Oekraïne. Door de grote verschillen in sectorale ontwikkeling en regionale context is het noodzakelijk om te werken met brede en overdraagbare basisvaardigheden in plaats van zeer specifieke functieprofielen.

Voor de uitvoering betekent dit een verschuiving naar meer modulair leren, korte praktijkgerichte trainingen en het combineren van leren en werken binnen bestaande functies. Dit maakt het mogelijk om sneller in te spelen op arbeidsmarktvraag, terwijl tegelijkertijd wordt gewerkt aan duurzame inzetbaarheid, doorstroommogelijkheden en het opbouwen van breed toepasbare competenties die over sectoren heen waardevol blijven.

Denkrichting 7: Oekraïners als “capacity carriers” binnen wederopbouw en kennisoverdracht

Deze denkrichting richt zich op het inzetten van Oekraïense ontheemden niet alleen als deelnemers aan arbeidsmarkt- en leertrajecten, maar als actieve kennisdragers en bruggenbouwers tussen Nederland en Oekraïne. Het uitgangspunt is dat zij beschikken over een unieke dubbele contextpositie: kennis van de Oekraïense institutionele en maatschappelijke realiteit, gecombineerd met ervaring en vaardigheden die zij in Nederland opdoen binnen sectoren en organisaties.

Binnen deze denkrichting worden Oekraïense ontheemden gepositioneerd als “capacity carriers”: personen die kennis niet alleen verwerven, maar ook kunnen vertalen, aanpassen en overdragen tussen verschillende systemen. Daarmee ontstaat een rol die verder gaat dan reguliere arbeidsmarktinpassing. Zij functioneren als trainers, projectcoördinatoren, adviseurs en verbindende schakels tussen Nederlandse en Oekraïense partners, met een directe bijdrage aan wederopbouw en institutionele versterking.

Ook is al een aantal bouwstenen aanwezig dat de koppeling tussen arbeidsmarktinpassing en kennisontwikkeling ondersteunt. Dit betreft onder meer sectorale scholings- en ontwikkelpaden, werk- en leerarrangementen, publiek-private samenwerkingen en internationale projecten binnen sectoren zoals water, energie, landbouw, bouw en IT. Deze instrumenten zijn echter veelal gericht op instroom, scholing en werkervaring binnen de Nederlandse context en worden doorgaans op regionaal of projectniveau uitgevoerd.

Wat nog ontbreekt, is een structureel en landelijk of sectorbreed ingebed kader waarin deze elementen worden samengebracht tot een samenhangend systeem. Het gaat daarbij niet uitsluitend om het vergroten van employability, maar om het opbouwen van een structurele rol waarin

Oekraïense ontheemden bijdragen aan het versterken van sectorale capaciteit in zowel Nederland als Oekraïne. Hierbij ligt de nadruk op sectoren waarin Nederland een sterke kennispositie heeft, zoals bouw en infrastructuur, waterbeheer, energie en duurzaamheid, gezondheidszorg en revalidatie, landbouw en voedselketens en digitalisering en IT.

De ontwikkeling van deze denkrichting vraagt daarom om een gedeelde verantwoordelijkheid van verschillende partijen. Sectororganisaties kunnen hierin een rol vervullen door het ontwikkelen van sectorale programma's en het definiëren van relevante competentieprofielen. Werkgevers, met name grotere en internationaal opererende organisaties, kunnen bijdragen door leer- en werkplekken zo in te richten dat kennisoverdracht expliciet onderdeel wordt van de werkpraktijk en door aansluiting op internationale projecten mogelijk te maken. Onderwijsinstellingen kunnen deze ontwikkeling ondersteunen via modulaire scholing en certificering, terwijl overheden vooral een faciliterende en verbindende rol vervullen in het borgen van randvoorwaarden, financiering en samenhang tussen bestaande initiatieven.

Op deze manier kan worden toegewerkt naar een meer structureel kennis- en ontwikkelmodel waarin arbeidsmarktinpassing niet los staat van kennisoverdracht, maar daarmee integraal wordt verbonden en bijdraagt aan zowel inzetbaarheid in Nederland als wederopbouwcapaciteit in Oekraïne. Door deze koppeling ontstaat een leer- en werkomgeving waarin vaardigheden niet alleen worden ontwikkeld, maar ook direct worden ingezet voor kennisoverdracht richting wederopbouwcontexten. Hierdoor wordt leerervaring functioneel gemaakt voor transnationale toepassing, waarbij kennis continu wordt vertaald tussen beide contexten.

Een belangrijk onderdeel van deze denkrichting is de ontwikkeling van train-the-trainer-programma's. Binnen deze programma's worden Oekraïense ontheemden opgeleid tot trainers, teamleiders en kennisdragers. Na afronding van deze trajecten kunnen zij trainingen verzorgen in Oekraïne, lokale teams begeleiden en bijdragen aan sectorgerichte skill-upgrading. Deze aanpak versterkt niet alleen individuele vaardigheden, maar creëert ook een multiplicatoreffect in kennisoverdracht, doordat één opgeleide deelnemer meerdere anderen kan trainen of ondersteunen.

De rol van Oekraïense ontheemden als structurele kennisdragers en "capacity carriers" is nog beperkt ontwikkeld en niet systematisch verankerd in beleid of uitvoeringspraktijk. Ook ontbreekt een georganiseerde en sectorbrede opzet van train-the-trainerstructuren, evenals een expliciete koppeling tussen Nederlandse leer- en werktrajecten en toepassing in wederopbouwcontexten.

Daarbij worden ook transnationale kennis- en samenwerkingsstructuren ontwikkeld waarin leren, werken en toepassen met elkaar worden verbonden. Binnen deze structuren, vaak vormgegeven als thematische hubs of samenwerkingsomgevingen, werken Oekraïense ontheemden aan praktijkgerichte opdrachten, volgen zij sectorgerichte trainingen en koppelen zij Nederlandse expertise aan Oekraïense praktijkkennis. Deze omgevingen functioneren zowel als leerplek als projectomgeving, waarin directe toepassing van kennis centraal staat. De ontwikkeling van transnationale kennis- en samenwerkingsstructuren vraagt om een publiek-private en sectorale samenwerking waarin verschillende partijen elkaar aanvullen. Sectorale coalities van werkgevers en brancheorganisaties vervullen hierin een initiërende rol door het formuleren van inhoudelijke

thema's, het inbrengen van praktijkopdrachten en het verbinden van deze structuren aan sectorale ontwikkelpaden. Onderwijs- en kennisinstellingen dragen bij aan de ontwikkeling van modulaire leertrajecten, certificering en het vertalen van praktijkervaring naar structurele leeruitkomsten. Daarnaast is een belangrijke rol weggelegd voor de regionale en landelijke arbeidsmarktinfrastructuur, waaronder gemeenten, regionale werkgeversservicepunten en intermediaire organisaties, die zorgdragen voor de verbinding tussen vraag en aanbod en de koppeling met bestaande arbeidsmarktinstrumenten. In specifieke gevallen kan ook worden aangesloten bij internationale organisaties en NGO's om de verbinding met de Oekraïense context te borgen. Samen vormen deze partijen geen nieuw centraal systeem, maar eerder een netwerk van sectorale en regionale hubs waarin leren, werken en kennisdeling worden geïntegreerd en waarin directe toepassing van kennis in zowel de Nederlandse praktijk als de wederopbouwcontext centraal staat.

Door deze combinatie van leren en toepassen ontstaat een netwerkstructuur waarin vaardigheden sneller kunnen worden opgeschaald en waarin kennisoverdracht structureel wordt ingebed. De hubs dragen daarmee bij aan het opbouwen van een duurzaam netwerk van professionals dat grensoverschrijdend kan opereren en flexibel inzetbaar is in zowel Nederlandse als Oekraïense contexten.

Wat deze denkrichting onderscheidt, is dat het niet alleen inzet op individuele arbeidsmarktkansen, maar op het creëren van structurele kennis- en capaciteitsopbouw tussen landen. Hierdoor ontstaat een wederkerige relatie waarin Nederland profiteert van internationale kennis en uitvoeringscapaciteit, terwijl Oekraïne toegang krijgt tot versterkte sectorale expertise en opgeleide trainers.

Wat betekent dit voor bedrijven?

Voor bedrijven betekent dit dat zij toegang krijgen tot Oekraïense ontheemden die niet alleen uitvoerende capaciteit leveren, maar ook een actieve rol kunnen spelen in kennisoverdracht, training en projectcoördinatie. Dit is vooral relevant in sectoren met internationale samenwerking, complexe projecten of een sterke kenniscomponent.

Bedrijven kunnen profiteren van Oekraïense ontheemden die tussen verschillende werk- en kennissystemen kunnen schakelen. Dit kan bijdragen aan betere samenwerking in internationale projecten, snellere kennisoverdracht binnen teams en meer flexibiliteit in het organiseren van werkprocessen. In sectoren zoals techniek, bouw, energie, zorg, IT en landbouw kan dit leiden tot versterking van zowel uitvoerende als coördinerende capaciteit.

Deze denkrichting biedt bedrijven bovendien de mogelijkheid om een actieve rol te vervullen in internationale kennisontwikkeling en wederopbouwgerelateerde projecten. Bedrijven die betrokken zijn bij activiteiten in of met Oekraïne kunnen daarbij gebruikmaken van de contextkennis van Oekraïense ontheemden, waardoor projecten beter kunnen worden afgestemd op de lokale realiteit en behoeften. Voor grotere bedrijven biedt deze denkrichting ruimte om interne leer- en ontwikkelstructuren te koppelen aan internationale kennisuitwisseling. Kleinere bedrijven kunnen vooral profiteren van extra flexibiliteit in inzetbaarheid en toegang tot ontheemden met bredere vaardigheden dan alleen functie-specifieke taken.

Wat betekent dit voor de praktijk?

In de praktijk betekent dit dat arbeidsmarktinpassing wordt gekoppeld aan kennisontwikkeling en internationale kennisoverdracht. Dit vraagt om leer- en werkstructuren waarin niet alleen vaardigheden worden opgebouwd, maar waarin ook expliciet ruimte is voor het doorgeven en toepassen van kennis in verschillende contexten. Dit leidt tot de ontwikkeling van train-the-trainer-achtige trajecten en samenwerkingsomgevingen waarin leren en werken met elkaar worden geïntegreerd.

De ontwikkeling van train-the-trainer-achtige trajecten ligt niet bij één enkele partij, maar in een publiek-private samenwerking. Brancheorganisaties vervullen hierin een rol als inhoudelijk kadersteller, door sectorale competenties en functie-eisen te valideren. Onderwijsinstellingen zijn verantwoordelijk voor de didactische opzet en certificering van leertrajecten, terwijl O&O-fondsen en sectorale opleidingsstructuren zorgdragen voor financiering en borging. Werkgevers leveren de praktijkcomponent en fungeren als leeromgeving, terwijl regionale werkcentra, gemeenten en intermediaire organisaties de koppeling met Oekraïense ontheemden organiseren en de uitvoering in de regio ondersteunen. Op deze wijze ontstaat een gedeeld ontwikkel- en uitvoeringsmodel waarin kennisoverdracht, praktijkleren en arbeidsmarktinpassing structureel worden verbonden. Daarnaast ontstaan transnationale hubs of netwerken waarin praktijkopdrachten, training en kennisuitwisseling worden gecombineerd.

De uitvoering vraagt om samenwerking tussen bedrijven, kennisinstellingen en arbeidsmarktorganisaties. Daarbij gaat het niet om het opzetten van volledig nieuwe systemen, maar om het verbinden van bestaande leer- en werkstructuren met internationale toepassingen en wederopbouwdoelen.

Tegelijk vraagt deze denkrichting om flexibiliteit in de uitvoering, omdat sectorale behoeften en de wederopbouwcontext in Oekraïne sterk kunnen verschillen per regio en fase van herstel. Daarom ligt de nadruk op overdraagbare competenties, praktijkgericht leren en het combineren van werkervaring met kennisoverdracht.

De inzet van Oekraïense ontheemden binnen deze denkrichting vormt daarmee een aanvullende route binnen arbeidsmarktintegratie, waarin werk, leren en internationale kennisopbouw structureel met elkaar verbonden worden.

Digitale arbeidsmarktinfrastructuur en arbeidsmatchingsplatformen

Binnen de arbeidsmarktinfrastructuur speelt de vraag of een nieuw, specifiek matchingsplatform voor Oekraïense ontheemden nodig is een belangrijke rol. Uit de diepte-interviews blijkt echter dat er op dit moment geen brede behoefte bestaat aan de ontwikkeling van een volledig nieuw platform. De arbeidsmarkt is al sterk voorzien van bestaande initiatieven, platforms en netwerken die vraag en aanbod bij elkaar brengen, zowel regionaal als sectoraal.

Bedrijven geven aan dat het huidige landschap eerder wordt gekenmerkt door fragmentatie en een overdaad aan afzonderlijke initiatieven, dan door een tekort aan instrumenten. Nieuwe doelgroepen-specifieke platforms worden daardoor niet automatisch als oplossing gezien. In plaats daarvan ontstaat de behoefte aan meer samenhang, overzicht en betere benutting van bestaande infrastructuur. Een belangrijk aandachtspunt is dat extra platforms het risico op verdere

versnippering van het arbeidsmarktlandschap kunnen vergroten. Dit kan leiden tot onduidelijkheid bij bedrijven, dubbele registraties van kandidaten en een verminderde efficiëntie in plaatsing en begeleiding. Juist daarom wordt in de interviews benadrukt dat terughoudendheid met nieuwe systeemontwikkeling gewenst is.

Uit de enquête blijkt echter dat een deel van de bedrijven met een specifieke link naar Oekraïne wel behoefte ervaart aan een vorm van ondersteuning of platformfunctie. Deze behoefte is echter niet eenduidig. Het is niet duidelijk of het daarbij gaat om een digitaal platform, een bemiddelingsfunctie of vooral om betere toegang tot bestaande netwerken en kandidatenstromen.

De meerwaarde van arbeidsmarkttoeleiding ligt volgens deze benadering niet in het toevoegen van nieuwe digitale infrastructuur, maar in het versterken van de verbinding tussen bestaande systemen. Dit betekent dat matching effectiever wordt wanneer deze plaatsvindt via korte ketens, waarin bedrijven, intermediairs en regionale partijen direct met elkaar verbonden zijn.

Wat in de interviews consequent naar voren komt, is dat bedrijven een voorkeur hebben voor directe, persoonlijke en netwerk gebaseerde benadering van instroom. Niet via nieuwe systemen, maar via vertrouwde en betrouwbare partijen die al actief zijn in de sector of regio. Denk hierbij aan bestaande werkgeversnetwerken, sectororganisaties, regionale arbeidsmarktstructuren en intermediaire partijen met een bewezen rol in matching en begeleiding.

Wat betekent dit voor bedrijven?

Voor bedrijven betekent dit dat zij niet geconfronteerd worden met een extra digitaal systeem of nieuwe registratieverplichtingen, maar juist kunnen aansluiten op bestaande netwerken en vertrouwde partijen. Dit verlaagt de drempel om Oekraïense ontheemden in te zetten en voorkomt extra administratieve complexiteit. Deze benadering sluit beter aan bij hoe bedrijven in de praktijk personeel werven: via netwerken, intermediairs en sectorale samenwerkingen in plaats van via versnipperde online platforms. Dit vergroot de kans op snelle en passende matches.

Voor bedrijven die actief zijn in sectoren met structurele arbeidsmarktkrapte betekent dit dat de focus komt te liggen op directe verbinding met bestaande regionale en sectorale arbeidsmarktstructuren, in plaats van via een extra digitaal loket of platform.

Wat betekent dit voor de praktijk?

In de praktijk betekent dit dat arbeidsmarktmatching niet wordt georganiseerd via de ontwikkeling van een nieuw centraal platform, maar via het versterken van bestaande infrastructuur en netwerken.

De uitvoering blijft daarmee verdeeld over bestaande partijen zoals gemeenten, regionale werkcentra, sectororganisaties en private intermediairs. Hun rol wordt niet vervangen door nieuwe digitale systemen, maar juist versterkt in hun functie als verbindende schakel tussen vraag en aanbod. Dit vraagt om betere samenwerking tussen bestaande initiatieven, meer afstemming tussen platforms en een duidelijke keuze om geen parallelle systemen te creëren die hetzelfde doel nastreven. De nadruk verschuift daarmee van systeemontwikkeling naar systeemoptimalisatie.

De kern van deze denkrichting is dat effectieve arbeidsmarkttoeleiding niet afhankelijk is van een nieuw digitaal instrument, maar van de kwaliteit van samenwerking, vertrouwen en netwerkstructuren binnen de bestaande arbeidsmarktinfrastructuur.

Denkrichting 8: Publiek bestuur en uitvoering binnen de arbeidsmarktinpassing van Oekraïense ontheemden

Binnen deze denkrichting staat de inzet van Oekraïense ontheemden in het publieke en semipublieke domein centraal. Het gaat hierbij niet alleen om het klassieke bedrijfsleven, maar ook om functies binnen gemeenten, woningcorporaties, nutsbedrijven en kennisinstellingen.

Veel Oekraïense ontheemden hebben in hun land van herkomst ervaring opgedaan binnen publieke organisaties, gemeentelijke structuren en maatschappelijke initiatieven. Deze achtergrond maakt dat hun competenties niet uitsluitend relevant zijn voor private sectoren, maar ook kunnen aansluiten bij functies binnen het publieke bestuur en uitvoerende organisaties.

De inzet van deze doelgroep binnen deze context biedt een vorm van wederkerigheid. Oekraïense ontheemden brengen kennis en ervaring mee uit een andere institutionele en maatschappelijke context, terwijl Nederlandse organisaties profiteren van nieuwe perspectieven, internationale ervaring en aanvullende uitvoeringscapaciteit. Dit kan bijdragen aan versterking van organisatieprocessen, vooral in sectoren waar samenwerking met burgers, beleid en uitvoering samenkomen.

Voorwaarde voor succesvolle inzet is dat functies duidelijk worden afgebakend en dat er voldoende ondersteuning aanwezig is op het gebied van taalontwikkeling, werkprocessen en institutionele inbedding. Functies binnen het publieke domein zijn in Nederland vaak sterk gereguleerd en context specifiek, waardoor een goede inwerk- en begeleidingsstructuur noodzakelijk is.

Rol van publieke ondersteuning (verkennende dimensie)

Publieke ondersteuning kan een rol spelen bij het vergroten van de arbeidsmarktparticipatie van Oekraïense ontheemden binnen het publieke en semipublieke domein. Hierbij kan worden aangesloten op bestaande instrumenten zoals scholingsbudgetten, loonkostensubsidies en regionale arbeidsmarktprojecten.

De mate waarin deze instrumenten toepasbaar zijn, verschilt per regeling en sector en vraagt om aansluiting bij bestaande uitvoeringspraktijk. Het gaat hierbij niet om het ontwikkelen van nieuwe systemen, maar om het benutten en beter toegankelijk maken van bestaande instrumenten binnen het arbeidsmarktbeleid.

Wat betekent dit voor organisaties?

Voor organisaties binnen het publieke en semipublieke domein betekent dit dat zij toegang krijgen tot een breder en internationaal ervaren arbeidspotentieel, dat kan worden ingezet in ondersteunende, uitvoerende en coördinerende functies.

Gemeenten, woningcorporaties en uitvoeringsorganisaties kunnen profiteren van extra capaciteit in dienstverlening, administratie, projectondersteuning en uitvoerende taken. Daarnaast kan

internationale ervaring van Oekraïense ontheemden bijdragen aan het verbeteren van interne processen en samenwerking met diverse doelgroepen.

Voor grotere organisaties biedt dit ook de mogelijkheid om een actieve rol te spelen in het ontwikkelen van instroom- en ontwikkelroutes, terwijl kleinere organisaties vooral profiteren van beter georganiseerde instroom en ondersteuning via regionale samenwerkingsverbanden.

Wat betekent dit voor de praktijk?

In de praktijk betekent dit dat arbeidsmarkttoeleiding niet uitsluitend via het bedrijfsleven verloopt, maar ook via het publieke en semipublieke domein wordt georganiseerd. Dit vraagt om nauwere samenwerking tussen gemeenten, publieke organisaties en arbeidsmarktpartijen om functies, begeleiding en instroom goed op elkaar af te stemmen. Door deze samenwerking kunnen bestaande structuren beter worden benut en kan versnippering in de uitvoering worden voorkomen.

De inzet binnen het publieke domein vormt daarmee een aanvullende route binnen de bredere arbeidsmarktintegratie van Oekraïense ontheemden, naast reguliere private sectorinstroom en sectorale samenwerking.

Denkrichting 9: Benutting en doorontwikkeling van bestaande subsidieregelingen en programma's

Deze denkrichting richt zich op het versterken van de arbeidsmarktparticipatie van Oekraïense ontheemden door het beter benutten en waar nodig door ontwikkelen van bestaande subsidieregelingen en programma's. De kern van deze denkrichting is dat er in Nederland al een breed stelsel van instrumenten bestaat, maar dat de samenhang, toegankelijkheid en toepassing in de praktijk nog kan worden verbeterd.

In plaats van het ontwikkelen van nieuwe regelingen ligt de nadruk op het beter verbinden van bestaande instrumenten binnen arbeidsmarktbeleid, scholing en internationale samenwerking. Hierdoor kan de effectiviteit van het huidige stelsel worden vergroot zonder dat extra complexiteit wordt toegevoegd.

Bestaande instrumenten en programma's

Binnen het huidige Nederlandse stelsel zijn verschillende regelingen beschikbaar die, direct of indirect, bijdragen aan arbeidsmarkttoeleiding, scholing en ontwikkeling van werkzoekenden. Deze instrumenten zijn niet specifiek ontwikkeld voor Oekraïense ontheemden, maar kunnen binnen bestaande kaders wel worden ingezet.

Loonkostensubsidie (Participatiewet – gemeenten)

De loonkostensubsidie⁵ is een bestaand instrument binnen de Participatiewet en wordt uitgevoerd door gemeenten. Deze regeling ondersteunt werkgevers bij het in dienst nemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt door een (gedeeltelijke) compensatie van loonkosten. De inzet is afhankelijk van gemeentelijk en regionaal arbeidsmarktbeleid.

⁵ <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/participatiewet>

SLIM-subsidie (SZW / RVO)

De SLIM-subsidie⁶ van het ministerie van SZW, uitgevoerd door RVO, stimuleert leren en ontwikkelen binnen het mkb via scholing, ontwikkeladviezen en het versterken van leerculturen in organisaties. In de praktijk blijkt dat de regeling niet altijd volledig wordt benut, onder andere door beperkte bekendheid en administratieve drempels.

SOWIS-subsidie (statushouders – verkenning toepasbaarheid)

De SOWIS-regeling⁷ is een bestaande subsidie die bedrijven ondersteunt bij het in dienst nemen en begeleiden van statushouders. Bedrijven ontvangen een financiële tegemoetkoming voor activiteiten zoals onboarding, begeleiding en integratie op de werkvloer. De regeling kan bijdragen aan het verlagen van drempels voor bedrijven en het stimuleren van duurzame arbeidsrelaties.

Een vergelijkbare benadering zou kunnen worden verkend voor Oekraïense ontheemden. Daarbij gaat het niet om directe uitbreiding van de regeling, maar om de vraag in hoeverre bestaande ondersteuningsstructuren toepasbaar of aanpasbaar zijn voor deze doelgroep. Dit vraagt om nadere beleidsmatige en juridische afwegingen.

Ook kan worden verkend of een betere koppeling tussen SOWIS-achtige instrumenten en arbeidsmarktgerichte scholing mogelijk is, zodat begeleiding op de werkvloer wordt gecombineerd met ontwikkeling richting kansrijke sectoren. Dit kan bijdragen aan snellere inzetbaarheid en betere doorstroom, mits dit binnen bestaande kaders uitvoerbaar is.

Internationale en economische instrumenten

Er zijn internationale en economische programma's zoals DHI, SIB en PIB, die gericht zijn op internationalisering en samenwerking tussen bedrijven:

- DHI-regeling (haalbaarheid en demonstratieprojecten)⁸;
- SIB-regeling (mkb-internationalisering)⁹;
- PIB-programma (publiek-private internationale samenwerking)¹⁰;
- Invest International (financiering internationale projecten)¹¹.

Deze instrumenten zijn primair economisch van aard en niet gericht op arbeidsmarkttoeleiding, maar kunnen indirect bijdragen via werkgelegenheid, internationale projecten en samenwerking met buitenlandse partners.

Ukraine Partnership Facility (UPF)

De Ukraine Partnership Facility (UPF)¹² ondersteunt wederopbouw in Oekraïne, met focus op sectoren zoals energie, water, landbouw en infrastructuur. Arbeidsmarktparticipatie is geen expliciet doel, maar kan indirect ontstaan via projectimplementatie en inzet van professionals.

⁶ <https://www.rvo.nl/subsidies-financiering/slim>

⁷ <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/statushouders>

⁸ <https://www.rvo.nl/subsidies-financiering/dhi>

⁹ <https://www.rvo.nl/subsidies-financiering/sib>

¹⁰ <https://www.rvo.nl/subsidies-financiering/pib>

¹¹ <https://www.investinternational.nl>

¹² <https://www.rvo.nl/subsidies-financiering/ukraine-partnership-facility>

Wederopbouwplatforms (RVO)

De Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) ondersteunt Nederlandse bedrijven actief bij hun betrokkenheid in de wederopbouw van Oekraïne¹³ via verschillende sectorale platforms. Deze platforms richten zich onder andere op agrifood, gezondheidszorg, water en duurzame energie. Binnen deze netwerken organiseert RVO handelsmissies, matchmakingactiviteiten en marktverkenningen, en wordt samenwerking gefaciliteerd met internationale financiële instellingen zoals de Wereldbank. De meerwaarde van deze platforms ligt in het verbinden van bedrijven, kennisinstellingen en internationale financiers rondom concrete wederopbouwkanalen. Hierdoor ontstaat een gestructureerde omgeving waarin samenwerking in sectoren kan worden opgeschaald en versneld.

Binnen deze denkrichting kan worden verkend hoe de positie van Oekraïense ontheemden sterker kan worden gekoppeld aan deze bestaande platforms. Dit gaat niet om directe arbeidsmarktinterventies, maar om het beter benutten van hun kennis, ervaring en netwerken binnen sectoren die relevant zijn voor wederopbouw. Door het thema arbeidsmarktparticipatie en talentinzet structureel te agenderen binnen deze platforms, kan de verbinding tussen vraag en aanbod indirect worden versterkt. Oekraïense ontheemden kunnen hierbij ervaring opdoen in relevante sectoren en tegelijkertijd bijdragen aan kennisuitwisseling en netwerkontwikkeling richting wederopbouwprojecten.

Voor bedrijven biedt dit toegang tot een bredere talentenpool met relevante praktijkervaring en contextkennis, terwijl tegelijkertijd de aansluiting met internationale projecten en financieringsstromen wordt versterkt. Op deze manier ontstaat een indirecte maar structurele koppeling tussen arbeidsmarktintegratie en internationale wederopbouwinitiatieven.

Selectie en aanleiding

De genoemde instrumenten zijn geselecteerd op basis van signalen uit interviews met bedrijven, regionale arbeidsmarktpartijen en beleidsuitvoerders. Deze signalen wijzen erop dat het bestaande instrumentarium weliswaar omvangrijk is, maar in de praktijk versnipperd en niet altijd goed vindbaar of combineerbaar. De kernopgave binnen deze denkrichting ligt daarom in het versterken van samenhang, toegankelijkheid en toepasbaarheid van bestaande instrumenten in de arbeidsmarktpraktijk, in plaats van het ontwikkelen van nieuwe instrumenten.

Doorontwikkeling: bundeling en vereenvoudiging (verkenning)

Naast het beter benutten van bestaande regelingen kan worden verkend of een meer geïntegreerde en toegankelijke ondersteuningsstructuur mogelijk is. Hierbij kan worden gedacht aan een bundeling van bestaande instrumenten in een eenvoudiger toepasbare vorm.

Een mogelijke richting is een voucherachtig systeem waarmee verschillende vormen van ondersteuning toegankelijk worden gemaakt, zoals scholing, taalontwikkeling, coaching, werkplekbegeleiding, mentale ondersteuning en het zichtbaar maken van vaardigheden via ervaringscertificaten.

¹³ [Ondernemen in Oekraïne | RVO.nl](https://ondernemen.in.oekraïne.nl)

De meerwaarde hiervan ligt vooral in het verlagen van drempels en het vergroten van toegankelijkheid voor zowel bedrijven als Oekraïense ontheemden. Het betreft hier een beleidsverkenning die nadere uitwerking vraagt binnen bestaande juridische en uitvoeringskaders.

Wat hebben bedrijven eraan?

Voor bedrijven betekent dit dat zij beter gebruik kunnen maken van bestaande regelingen zonder zelf te hoeven navigeren door een versnipperd landschap van subsidies en programma's.

Voor kleine bedrijven leidt dit vooral tot ontzorging en lagere drempels om deel te nemen aan instroom en scholing van Oekraïense ontheemden. Zij profiteren van bestaande ondersteuning bij loonkosten, scholing en begeleiding zonder grote administratieve lasten.

Voor middelgrote en grote bedrijven biedt deze denkrichting de mogelijkheid om bestaande instrumenten te combineren met hun eigen HR- en opleidingsbeleid. Hierdoor kunnen zij scholing, instroom en ontwikkeling beter structureren en tegelijkertijd aansluiting vinden bij sectorale en internationale samenwerkingsverbanden.

Wat betekent dit voor de praktijk?

In de praktijk betekent dit dat arbeidsmarktintegratie vooral wordt versterkt door het beter benutten en verbinden van bestaande instrumenten. Het huidige vraagstuk ligt niet in het ontbreken van middelen, maar in de samenhang tussen regelingen en de toepasbaarheid in de uitvoeringspraktijk.

De uitvoering blijft daarbij belegd bij bestaande partijen. Gemeenten zijn verantwoordelijk voor instrumenten zoals loonkostensubsidie, uitvoeringsorganisaties zoals RVO faciliteren subsidieregelingen en programma's, en werkgevers en regionale arbeidsmarktstructuren zorgen voor de daadwerkelijke instroom en begeleiding op de werkvloer.

Het versterken van de verbinding tussen deze partijen is essentieel om te komen tot een effectiever en toegankelijker systeem dat beter aansluit op de praktijk van werkgevers en werkzoekenden.

Denkrichting 10: Zelfstandig ondernemerschap van Oekraïense ontheemden

Binnen deze denkrichting staat het stimuleren van zelfstandig ondernemerschap onder Oekraïense ontheemden centraal. Veel ontheemden brengen ondernemerservaring, vakkennis en praktijkkennis mee uit Oekraïne, maar ondervinden in Nederland drempels bij het opzetten van een eigen onderneming. Deze drempels liggen met name op het gebied van onbekendheid met Nederlandse wet- en regelgeving, administratieve vereisten en toegang tot begeleiding en financiering.

Het uitgangspunt is dat ondernemerschap een volwaardige route kan zijn binnen arbeidsmarktinpassing, naast loondienst en scholing. Door gerichte ondersteuning kunnen Oekraïense ontheemden worden geholpen om hun ondernemerschapsvaardigheden om te zetten in duurzame economische activiteit binnen Nederland en, op termijn, ook in Oekraïne.

Een belangrijk onderdeel van deze denkrichting is het aanbieden van praktijkgerichte ondernemerschapsopleidingen. Deze opleidingen richten zich op het ontwikkelen van kennis over Nederlandse regelgeving, belastingstelsel, bedrijfsvoering, vergunningen en markttoegang. Daarnaast is er aandacht voor het ontwikkelen van ondernemerschapsvaardigheden zoals

businessplanning, financieel management, marketing en het opbouwen van een professioneel netwerk. Ondersteuning kan vorm krijgen via gerichte trajecten, vouchers of intensieve trainingen, afhankelijk van beleidsdoelen en uitvoeringsmogelijkheden.

Deze aanpak heeft drie centrale doelen. Ten eerste draagt zij bij aan het vergroten van economische zelfstandigheid van Oekraïense ontheemden tijdens hun verblijf in Nederland, waardoor hun afhankelijkheid van sociale voorzieningen kan afnemen. Ten tweede maakt zij het mogelijk dat opgedane kennis en ondernemerschapsvaardigheden direct worden toegepast, waardoor deelnemers beter voorbereid zijn op een mogelijke terugkeer naar Oekraïne en een rol kunnen spelen in de wederopbouw. Ten derde versterkt zij de economische verbinding tussen Nederland en Oekraïne, bijvoorbeeld via samenwerking tussen Nederlandse en Oekraïense ondernemers, kennisuitwisseling of integratie in bestaande bedrijfsnetwerken.

De groep potentiële zelfstandig ondernemers bestaat in veel gevallen uit ontheemden met eerdere ervaring als ondernemer of zelfstandige professional in Oekraïne. Deze ervaring vormt een belangrijke basis, maar is niet altijd voldoende om direct succesvol in te stappen binnen de Nederlandse context. Aanvullende begeleiding is daarom essentieel om bestaande ondernemerschapscompetenties te vertalen naar de Nederlandse institutionele en juridische omgeving.

Binnen deze denkrichting spelen ook internationale economische verbindingen een belangrijke rol. Oekraïense ondernemers kunnen, waar passend, een brugfunctie vervullen tussen Nederlandse en Oekraïense markten. Dit kan zich uiten in handel, import-export, digitale dienstverlening of samenwerking binnen internationale ketens. In sommige gevallen kan ondernemerschap zich ontwikkelen tot een grensoverschrijdend bedrijfsmodel waarbij activiteiten in Nederland worden gecombineerd met economische activiteit in Oekraïne.

Ook biedt deze denkrichting ruimte voor het versterken van netwerken tussen ondernemers, kennisinstellingen en bedrijfsleven. Door ondernemerschap niet alleen individueel te benaderen, maar als onderdeel van bredere ecosystemen, kunnen synergiën ontstaan die bijdragen aan innovatie, markttoegang en economische ontwikkeling in beide landen.

Door ondernemerschap expliciet te erkennen als volwaardige route binnen arbeidsmarktinpassing, ontstaat een beleidskader waarin economische zelfstandigheid, kennisontwikkeling en internationale samenwerking met elkaar worden verbonden. Dit draagt bij aan duurzame arbeidsmarktparticipatie en kan tegelijkertijd een rol spelen in bredere capaciteitsopbouw en wederopbouwprocessen.

Wat betekent dit voor bedrijven?

Voor bedrijven betekent dit dat er een grotere groep potentiële ondernemers en samenwerkingspartners beschikbaar komt met internationale ervaring en sectorale kennis. Dit kan leiden tot nieuwe samenwerkingen met Oekraïense zelfstandigen of startups, bijvoorbeeld op het gebied van handel, dienstverlening, IT, logistiek en creatieve sectoren.

Bedrijven kunnen profiteren van toegang tot ondernemende professionals die flexibel kunnen opereren en vaak beschikken over een sterk internationaal netwerk. Dit kan vooral relevant zijn voor

organisaties die actief zijn in grensoverschrijdende markten of die zoeken naar innovatieve samenwerkingsvormen binnen hun keten.

Daarbij biedt deze denkrichting kansen voor Nederlandse bedrijven om samen te werken met Oekraïense ondernemers in hybride constructies, bijvoorbeeld via joint ventures, subcontracting of gezamenlijke projecten gericht op de Oekraïense markt of wederopbouwcontext.

Voor kleinere bedrijven kan dit leiden tot laagdrempelige samenwerking met zelfstandige professionals, terwijl grotere organisaties kunnen profiteren van schaalbare internationale samenwerkingsverbanden en nieuwe markttoegang.

Wat betekent dit voor de praktijk?

In de praktijk betekent dit dat arbeidsmarktinpassing niet alleen via loondienst of opleiding verloopt, maar ook via ondernemerschap als volwaardige route wordt ingericht. Dit vraagt om toegankelijke en praktijkgerichte ondersteuning, waarbij kennis over wet- en regelgeving, financiering en bedrijfsvoering centraal staat.

De uitvoering kan worden vormgegeven via gerichte ondernemersprogramma's, coachingstrajecten, vouchers of samenwerkingen met bestaande ondernemersstructuren en regionale ontwikkelingsorganisaties. Belangrijk is dat deze ondersteuning aansluit op bestaande instrumenten, zodat geen parallelle systemen hoeven te worden ontwikkeld.

Wel vraagt deze denkrichting om duidelijke begeleiding en realistische verwachtingen, omdat ondernemerschap altijd gepaard gaat met risico's en niet voor iedere deelnemer een passende route is. Selectie, begeleiding en nazorg zijn daarom belangrijke onderdelen van de uitvoering.

Door ondernemerschap te integreren binnen arbeidsmarktbeleid ontstaat een aanvullende route voor economische participatie, waarin zelfstandigheid, innovatie en internationale samenwerking met elkaar worden verbonden.