Arthur Hilberdink

# DE ideale ArbEIdS MARKt

## Hoe het in GRONINGEN wél kan

UITGEVERIJ DURDEN

© 2026 Arthur Hilberdink
Alle rechten voorbehouden

Uitgeverij: Durden, Hoorn | www.durden.nl
Druk en distributie: CB, Culemborg
Vormgeving: Ontwerp van de Buren
Foto's: Rijksuniversiteit Groningen

Eerste druk: oktober 2026
NUR 801, 807, 808
Thema's: KJMV22, KJMB, 5PM
ISBN: 9789083471686

Verspreiding van het gedachtegoed en de uitspraken in dit boek wordt aangemoedigd, mits er correct geciteerd wordt: een verwijzing naar de auteur, de titel van het boek en de uitgever. Voor overname of het delen van teksten die de citaatvorm overstijgen is toestemming nodig.

Arthur Hilberdink

# De ideale arbeidsmarkt

## Hoe het in Groningen wél kan

Uitgeverij Durden

"Het werk als facilitair ondersteuner helpt mij om mijn hoofd
rustig te houden en mijn energie kwijt te kunnen.
Wat me het meest verraste is hoeveel voldoening ik haal uit
het tastbare resultaat: een opgeruimde ruimte, tevreden collega's,
het gevoel dat mijn werk bijdraagt aan het geheel.
Eindelijk ben ik gelukkig in mijn werk. Hier ervaar
ik geen druk om iemand anders te moeten zijn,
maar voel ik ruimte om mezelf te zijn."

***Ritchie Reemer**, gewaardeerde kracht bij*
*Facility Support, Rijksuniversiteit Groningen*



"Urgent en uiterst actueel. Dit boek bewijst dat
een ideale arbeidsmarkt begint bij het geloof dat iedereen
een waardevolle bijdrage kan leveren. *De ideale arbeidsmarkt*
van Arthur Hilberdink is een inspirerende *must-read*
voor iedereen die gelooft dat een arbeidsmarkt die
écht niemand achterlaat, simpelweg kan én moet."

***Hans Vijlbrief**, minister van Sociale Zaken*
*en Werkgelegenheid (D66)*


VOORW
ORWO
WOOR

# VOORWOORD

**Er zijn van die momenten waarop één zin, één blik of één vraag alles in je leven verschuift. Voor mij gebeurde dat niet op een podium, niet in een vergaderruimte, niet bij het ontvangen van een prijs. Het gebeurde op een gewone werkdag, in een simpel kantoor.**

Een medewerker die jarenlang thuis had gezeten, keek me aan en vroeg: "Arthur… denk je dat ik het nog kan? Een baan hebben?" In zijn ogen zag ik pijn, schaamte en twijfel. Maar ik zag ook iets anders: een sprankje hoop, een zweem van talent, een wilskracht die nog onder het oppervlak lag te wachten. En ik voelde meteen: ja, dit kan. Niet omdat hij al 'klaar' was voor werk, maar omdat wij hem konden helpen groeien.

Vanaf dat moment wist ik: meedoen begint niet bij regels of systemen, maar bij mensen. Het begint bij écht kijken. Bij durven geloven in iemand die zelf nauwelijks nog durft te hopen. Meedoen is geen procedure, het is een menselijke ontmoeting.

Al acht jaar zie ik bij Facility Support - de afdeling van de Rijksuniversiteit Groningen waar ik leiding aan geef - wat er gebeurt als je mensen die jarenlang buitenspel hebben gestaan, wél een kans geeft. Ik heb levens zien verschuiven, families zien herstellen, schulden zien verdwijnen. Ik heb mensen zien opstaan die zichzelf jarenlang hadden afgeschreven. Ik heb vertrouwen zien terugkeren op plekken waar het volledig verdwenen leek. Angst veranderde in moed, en wanhoop in perspectief.

Maar ik heb ook de keerzijde gezien. Ik heb gezien wat er gebeurt

als systemen mensen níet zien. Als regels belangrijker lijken dan menselijkheid. Als loketten langs elkaar heen werken, als iemand steeds opnieuw het gevoel krijgt niet te voldoen. Dat breekt mensen. Het maakt mensen kleiner, onzichtbaar, soms letterlijk ziek. Vooral die onzichtbaarheid raakt me: want een beperking is geen grens, maar onzichtbaarheid wel. Daarom móést ik dit boek schrijven.

In 2025 kreeg ik de Rick Brink Award uitgereikt. Een enorme eer. Vernoemd naar de politicus die zich tot zijn overlijden grandioos inzette voor een samenleving waarin iedereen kan meedoen. Dat demonstreerde hij ook zelf: hoewel hij lichamelijk zwaar gehandicapt was, participeerde hij maximaal en maakte hij de beperkingen (let wel: *in de samenleving*) zichtbaar. Voor mij voelde die prijs vooral als een opdracht: vertel het verhaal van álle mensen die elke dag laten zien dat talent belangrijker is dan beperking. Jaimy Veldhuis, Curt Martina, Daniël Huizinga, Joey Mirosch. Hun gezichten, hun groei, hun kracht draag ik met me mee. Hun verhalen laten zien wat het betekent als iemand weer mag meedoen. Als iemand na jaren weer rechtop de campus uitloopt, als iemand thuis durft te zeggen: "Ik heb vandaag iets betekend."

Mijn eigen leven en carrière hebben mij op dit punt gebracht. Ik groeide op in een warm, maar arm gezin. Mijn moeder bracht ons groot met weinig middelen, maar met een overvloed aan liefde en doorzettingsvermogen. Ik weet wat het is om op te groeien met een beperking. Dyslexie en een haperende motoriek maakten dat ik altijd harder moest werken om stappen te zetten die voor anderen vanzelfsprekend leken. "Probeer het gewoon, Arthur", hoorde ik vaak. Goedbedoeld, maar het voelde soms als: "Vecht maar extra hard."

Ik struikelde letterlijk over mijn eigen benen. Teamsporten als

voetbal en basketbal maakten mij vooral onzeker. Maar ik ontdekte dat mijn lichaam andere vormen van kracht kende. Fitness werd mijn uitlaatklep, hardlopen mijn rust en later Hyrox het bewijs dat je niet perfect hoeft te bewegen om sterk te zijn. Die halve marathon, waar ik als jongen niet van durfde dromen, werd werkelijkheid.

En dan mijn rijbewijs: 150 lessen. Twee keer gezakt. Elke les een confrontatie met alles waar ik niet goed in was, maar ik gaf niet op. Niet omdat ik zo'n held ben, maar omdat ik leerde dat volhouden soms het enige is wat je hebt. School was geen rechte lijn voor mij. Mavo, havo, mbo - stap voor stap. In de zorg werkte ik vaak dubbele diensten, en 's avonds studeerde ik hbo Facility Management. Moe, maar gedreven. En steeds waren er mensen die in mij geloofden op momenten dat ik het zelf niet meer kon. Díe ervaring, dat je soms gedragen wordt door het geloof van een ander, is de basis van alles wat ik nu doe.

Door deze ervaringen ben ik anders gaan kijken naar de arbeidsmarkt. Ik geloof niet in de term 'inclusieve arbeidsmarkt'. Het suggereert dat er een gewone arbeidsmarkt is, en daarnaast eentje voor mensen 'die anders zijn'. Alsof hun plek niet vanzelfsprekend is. Maar dat is precies wat ik níet geloof. We hebben geen 'inclusieve' arbeidsmarkt nodig. We hebben een arbeidsmarkt nodig die iedereen ziet. Een arbeidsmarkt die werkt voor mensen, niet andersom.

Daarom schrijf ik dit boek. Omdat niemand zou moeten vechten voor een plek die eigenlijk al van hem of haar is. Een beperking is geen reden om buiten de boot te vallen, onzichtbaarheid is dat wél. Ik schrijf dit boek voor iedereen die ooit is afgeschreven. Voor iedereen die weer wil meedoen. En ook voor werkgevers, HR-specialisten, leidinggevenden, gemeenten, UWV, jobcoaches, docenten en beleidsmakers. Toch draag ik dit boek vooral op aan die ene persoon

die vandaag nog met gebogen hoofd binnenkomt, en die morgen dankzij een kans weer rechtop door het leven zal gaan.

Want als je mensen vertrouwen geeft, krijg je iets terug dat geen enkele wet, regel of subsidie kan geven: hun kracht. Die kracht is onbetaalbaar. Het is de motor van herstel, groei en verbinding. Het is wat organisaties, teams en samenlevingen menselijk maakt.

Ik wens je moed, inzicht en vooral: een open blik. Niet een arbeidsmarkt waar iedereen 'mag' meedoen als bijvangst, maar een arbeidsmarkt die iedereen wíl zien. Een arbeidsmarkt die niemand apart zet, die ieders talent nodig heeft, die niemand opgeeft. Dáár geloof ik in. Laten we samen zichtbaar maken wat er wél kan.

**Arthur Hilberdink**
*Afdelingshoofd Facility Support en jobcoach aan de Rijksuniversiteit Groningen (RUG). Winnaar Rick Brink Award 2025.*

INHOU
HOUD
DINHO

# INHOUD


Voorwoord 7

1. Een grapje tussendoor, een stap die zekerder klinkt 17
2. Wat mij vooruit hielp, deel ik nu met anderen 23
3. Meedoen is geen vinkje, meedoen is een cultuur 29
4. Het medische, sociale en mensenrechtenmodel 33
5. De Participatiewet, Banenafspraak en Quotumwet 37
6. Het ideale profiel van een vijfpotig schaap dat niet bestaat 43
7. Hier krijg je niet alleen een taak, maar ook het vertrouwen 49
8. Als de wereld iets van je vraagt dat niet bij jou klopt 55
9. Een plek waar je niets hoeft te verbergen 61
10. Duidelijkheid is een vorm van veiligheid 67
11. Het KansWerk Model Hilberdink® 73
12. In zijn stilte zat geen onwil, maar overleving 81
13. Rust, richting en vertrouwen in kleine stappen 89
14. Je leert pas als je zenuwstelsel tot rust gekomen is 95
15. Omdat zij gezien worden 101
16. Randvoorwaarden voor menselijkheid 107
17. Ik geloof in jou, ook als jij dat zelf nog niet kan 115
18. Meedoen begint niet bij de medewerker, maar bij de organisatie 121
19. Zodra de ondergrond stevig is, durven mensen weer te dromen 129
20. De toekomst wordt bepaald door gewone momenten 135
21. Handelen voordat iemand vastloopt 141
22. De kunst van jobcoaching 147
23. Structuur is een vorm van zorg 151

24. Het woord is aan de mensen van Facility Support 155
25. Mijn persoonlijke verhaal: leven met beperkingen 217
26. Het KansWerk Model in de praktijk 231

Dankwoord 247
Epiloog: het kan wél 253
Bronnen 263
Leeservaringen en aanbevelingen 265

‘EN STEEDS WAREN ER MENSEN DIE IN MIJ GELOOFDEN OP MOMENTEN DAT IK HET ZELF NIET MEER KON. DÍE ERVARING, **DAT JE SOMS GEDRAGEN WORDT DOOR HET GELOOF VAN EEN ANDER,** IS DE BASIS VAN ALLES WAT IK NU DOE.’

# 1

# EEN GRAPJE TUSSENDOOR, EEN STAP DIE ZEKERDER KLINKT

# EEN GRAPJE TUSSENDOOR,

# EEN STAP DIE ZEKERDER KLINKT

**Als je door de gangen van de Rijksuniversiteit Groningen loopt, waar studenten en collega's zich haasten, zie je al snel dat werk veel meer is dan een taak. Bij Facility Support zie ik mensen binnenkomen die gewend zijn om teleurstelling voor te zijn. Schouders naar voren, de blik naar de grond, voorbereid op mislukking. Ze dragen labels, diagnoses, afwijzingen en dossiers. Maar achter al die woorden zit een mens, en vaak een mens die zó graag wil.**

Na enkele weken gebeurt er iets. Een lach bij de koffie. Een grapje tussendoor. Een stap die zekerder klinkt. Iemand die voor het eerst zegt: "Tot morgen." Het lijkt klein, maar het is groot. Dat is herstel. Dat is groei. Werk geeft vier dingen die essentieel zijn voor menselijkheid: het gevoel ergens goed in te zijn, invloed hebben op je dag, ergens bij horen, iets doen dat ertoe doet. Die vier pilaren zie ik elke dag terug in alles wat er gebeurt binnen Facility Support. Een medewerker zei eens: "Ik dacht dat ik niks waard was… tot ik hier een sleutel kreeg." Een sleutel is een klein stukje metaal, maar voor hem was het erkenning, vertrouwen en een nieuw begin.

Veel van onze collega's leven met depressie, angst, verslaving, autisme, niet-aangeboren hersenletsel (NAH) of trauma. En toch zie ik steeds weer hetzelfde: wanneer je iemand ritme, duidelijkheid en verantwoordelijkheid geeft, gebeurt er iets wat geen medicijn volledig kan herstellen. Werk geeft overzicht in het hoofd. Rust in het lichaam. Een plek in de wereld.



*Teamuitje Schiermonnikoog. Samen fietsen op de tandem.*
*Voorop: Alex Matthezing, medewerker Facility Support. Achterop: Arthur Hilberdink, afdelingshoofd Facility Support.* *Sandra Kleinbergen*

Facility Support voelt voor mij als een kleine samenleving. Mensen van alle achtergronden en leeftijden werken er zij aan zij. Hier gaat het niet om status, opleiding, geaardheid, geloof, achtergrond of verhaal. Hier gaat het om wie je bent als mens: om inzet, om vriendelijkheid, om humor, om geduld, om hoe je naar anderen kijkt en hoe je samenwerkt. Het gaat om verbondenheid, om het gevoel dat je welkom bent zoals je bent. Respect is ons fundament.

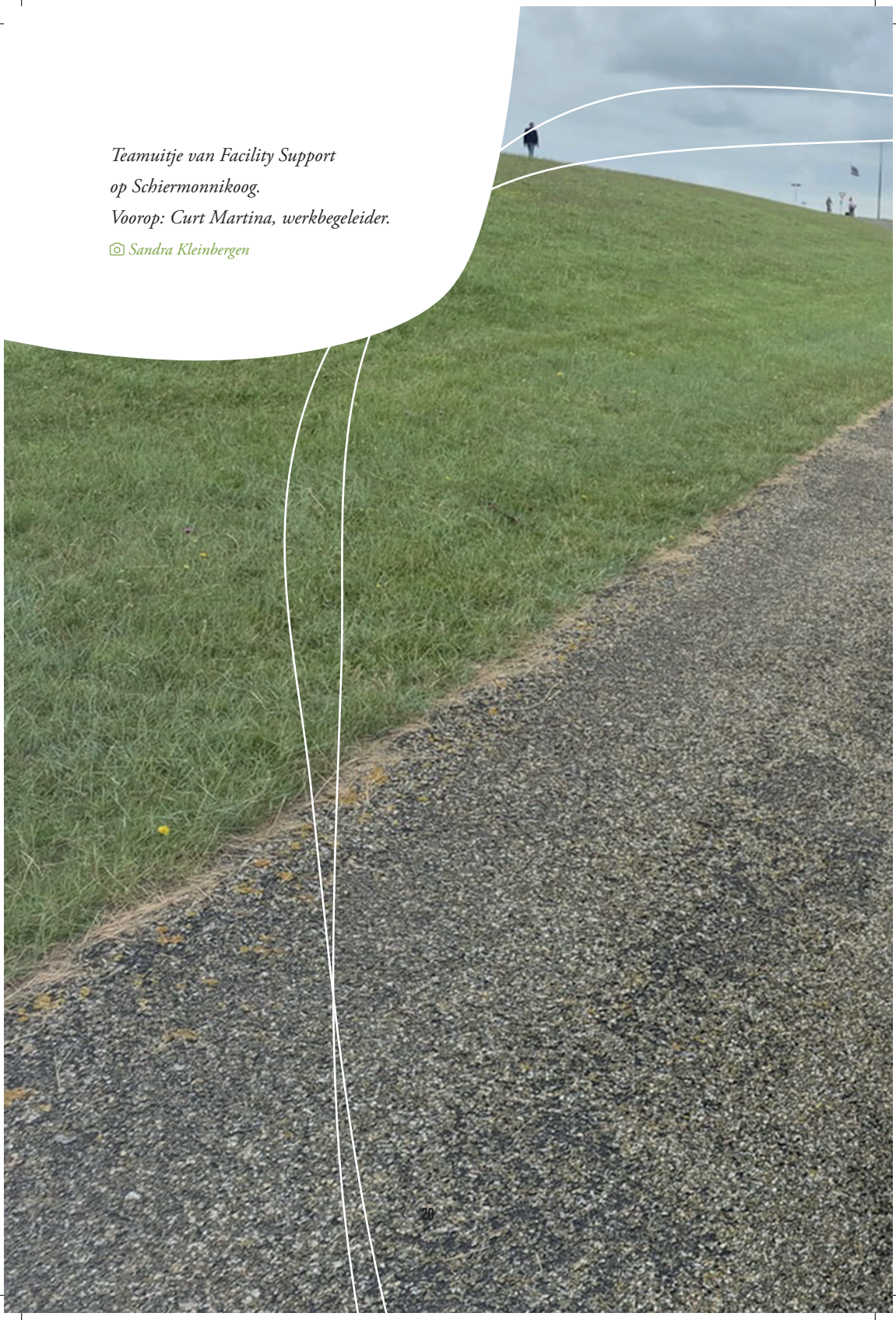
Ik vergeet nooit hoe een faculteitsdirecteur een medewerker bedankte voor zijn hulp bij een verhuizing. Slechts twee seconden. Maar de volgende dag liep hij trotser dan ooit. Erkenning kost niets,

maar betekent alles. Meedoen werkt niet alleen voor medewerkers; het werkt voor de hele organisatie. Minder verzuim, minder verloop, meer loyaliteit en meer stabiliteit. Economen noemen dat Social Return on Investment. Ik noem het iets anders: de winst die ontstaat wanneer je een mens niet opgeeft.

Werk brengt werelden samen die elkaar anders nooit zouden raken: de hoogleraar en de toezichthouder, de student en de spoelkeukenmedewerker, de onderzoeker en de BBL'er. Dat zijn de ontmoetingen die een universiteit menselijk maken. De echte waarde van dit werk zit in zinnen als: "Ik kijk weer uit naar maandag." "Ik durf weer een huis te huren." "Mijn dochter zei dat ze trots op me is." "Ik ben iemand."

Alles wat ik in dit boek schrijf, begint hier: werk verandert levens. Het is de plek waar iemand weer rechtop gaat staan, waar vertrouwen terugkeert en waar toekomst opnieuw begint. Meedoen is geen droom en geen ideaalbeeld; het is de keuze om elke dag opnieuw menselijkheid boven systemen te zetten. Dáár, in die keuze, ontstaat echte verandering. En elke dag zie ik opnieuw: het kan wél.

> 'EEN SLEUTEL IS EEN KLEIN STUKJE METAAL, MAAR VOOR HEM WAS HET ERKENNING, VERTROUWEN EN EEN NIEUW BEGIN.'



*Teamuitje van Facility Support*
*op Schiermonnikoog.*
*Voorop: Curt Martina, werkbegeleider.*

*Sandra Kleinbergen*


SEASIDE SEASIDE SEASIDE

# WAT MIJ VOORUITHIELP, DEEL IK NU MET ANDEREN

## WAT MIJ VOORUITHIELP, DEEL IK NU MET ANDEREN

**Als mensen mij vragen waar mijn kijk op meedoen vandaan komt, vertel ik altijd dat het niet begon in een werkomgeving, maar thuis. In het gezin waarin ik opgroeide, samen met mijn moeder en mijn twee broers, leerde ik al vroeg dat je niet bepaalt met welke kansen je begint, maar wél hoe je ermee omgaat.**

We hadden weinig geld, maar we hadden liefde, humor en een moeder die ons leerde nooit op te geven. Mijn vader was nauwelijks aanwezig. Dat was moeilijk, maar het gaf me een inzicht dat mijn hele loopbaan heeft gevormd: je kunt je leven zelf bouwen, zelfs als niet alle bouwstenen voor je klaarliggen.

Ik heb zelf beperkingen ervaren: dyslexie, motorische problemen en de angst om in groepen te moeten schrijven. De beruchte flipover-angst. En ja, die 150 rijlessen. Maar niets daarvan heeft mij gestopt; het heeft mij gevormd. Waar schrijven moeilijk was, ontdekte ik dat ik kon spreken. Waar mijn motoriek mij in de weg zat, vond ik sporten die wél werkten. Waar ik struikelde, leerde ik opstaan. En dat rijbewijs? Dat haalde ik omdat ik niet wilde opgeven.

Mijn studiepad liep niet in een rechte lijn. Ik begon op de mavo, ging naar de havo, vervolgens naar het mbo, en uiteindelijk haalde ik mijn hbo-diploma in de avonduren, naast een fulltimebaan in de zorg. Ik was vaak moe, maar vastberaden. En telkens waren er mensen die iets in mij zagen wat ik zelf nog niet kon zien. Díe ervaring, dat iemand anders soms even jouw geloof moet vasthouden, is de basis geworden van hoe ik nu werk.