



## Programmamanager Jürgen Wander

# 'Doen wat werkt in een weerbarstige werkelijkheid'

*Als cultureel antropoloog leerde Jürgen Wander (40) door de bril van een ander naar de wereld te kijken. Hij ziet hoe lijnen lopen en hoe mensen in groepen met elkaar omgaan. Dat komt van pas in zijn werk als programmamanager bij het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Wander: 'Door die studie antropologie heb ik kennis opgedaan over hoe groepen in een samenleving met elkaar omgaan en hoe processen van inclusie en uitsluiting werken.'*

TEKST: MARJAN BROUWERS • FOTO JEROEN VAN KOOTEN

Wander studeerde in 2007 af aan de UVA op een onderzoek naar radicale islamitische studenten in Indonesië, waar hij een tijd veldwerk uitvoerde. Terug in Nederland werkte hij als beleidsmedewerker religie, radicalisering en rechtsstaat bij het Rijk. Na een periode als zelfstandig projectmanager werkt hij inmiddels ruim zeven jaar voor het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. 'De eerste jaren was ik als programmanager betrokken bij de aanpak van radicalisering. We hadden toen te maken met mensen die wilden uitreizen om te vechten in het Midden-Oosten. Ruim drie jaar geleden ben ik geswitcht naar mijn huidige functie en richt ik me nu op vraagstukken die gaan over integratie op de arbeidsmarkt.'

### Slim jatten en creatief zijn

Hoewel Wander ruime ervaring heeft als programmamanager schreef hij zich in 2020 in bij AOG School of Management voor de leergang Strategisch Programmamanagement.

'Alles wat ik tot dat moment had gedaan als programmamanager deed ik door goed af te kijken, slim te jatten, dingen gewoon uit te proberen en creatief te zijn. Ik wilde verder groeien en beter worden in mijn vak. Wat me beviel aan AOG was dat we een jaar lang met dezelfde groep deelnemers de opleiding hebben gevolgd. Die deelnemers werken allemaal als programmamanager, maar in totaal verschillende organisaties: gemeentes, provincies, waterschappen, bedrijfsleven, onderwijs en de zorg. We hebben veel van elkaar en van de docenten kunnen leren. Wat ik vooral waardevol vond is dat je hoort tegen welke uitdagingen andere programmamangers aanlopen, welke methodieken ze gebruiken om hun programma verder te brengen en welke fouten je kunt maken in je programmastructuur.'

### Werkelijkheid is weerbarstig

Terugkijkend constateert hij dat hij door de opleiding meer inzicht heeft gekregen in hoe hij zijn eigen programma kan

verbeteren. 'Waarmee moet je rekening houden als je een programma opzet, hoe verloopt het proces van opstellen, uitvoeren en afsluiten? Welke methodieken kun je daarbij gebruiken en welke stappen neem je? Je kunt daarvoor veel opsteken uit boeken - ik heb een meter boeken aangeschaft, die ik er vaak nog even bij pak - maar de werkelijkheid is vaak weerbarstiger dan papier. Als je een complex programma uitvoert gebeurt het maar al te vaak dat je halverwege een paar stappen terug moeten zetten en dan weer een vooruit. Daarom waren de ervaringen uit de praktijk van de docenten en de andere deelnemers zo waardevol.'

### Samen eigenaarschap creëren

Hij studeerde af op een visiedocument over het creëren van eigenaarschap op een complexe maatschappelijke opgave, waarbij meerdere organisaties op gelijkwaardige wijze samenwerken. Wander: 'Zo'n opgave doe je niet alleen. Je hebt te maken met een team, met de omgeving, maar ook met partners die in een ander verband al eerder met elkaar hebben samengewerkt. Hoe ga je om met de geschiedenis die zij delen? Hoe waarborg je de gelijkwaardigheid en vermijd je dat jij zelf als de enige eigenaar van het maatschappelijke probleem gezien wordt?' Vaak dacht hij terug aan een parabel van een AOG-docent over een varkentje en twee kippen die trek hebben in een omelet met spek. De kippen stellen hierin voor dat zij de eieren leveren en het varkentje het spek. 'We zijn eraan gewend om iedereen gelijk te behandelen, maar de posities van organisaties kunnen onderling sterk van elkaar verschillen. Je hebt een gezamenlijk doel, maar de ene organisatie hoeft daarvoor niet zoveel op te geven, terwijl de andere er, net als het varken, met huid en haar ingaat. Dat betekent dat je er steeds bovenop moet blijven zitten, blijven praten, verbinden en geduld oefenen.'

### Schrijnend en urgent probleem

Zijn programma richt zich op de kansen van mensen met een migratieachtergrond op de arbeidsmarkt. Een urgent probleem: 'Kijk maar naar de cijfers. Na de moord op George Floyd, de opkomst van de BLM-beweging en de corona-uitbraak is de ongelijkheid op de arbeidsmarkt voor velen zichtbaarder geworden. We hebben daarom veel onderzoek gedaan naar ongelijke kansen op de arbeidsmarkt. De cijfers liegen niet.' Als voorbeeld noemt Wander dat van onze beroepsbevolking 12% een niet-westerse migratieachtergrond heeft, terwijl dit in de bijstand gaat om een veel hoger percentage: 54%. 'In de praktijk zien we veel te vaak dat mensen vanwege hun herkomst, uiterlijk of achternaam minder kans hebben op een stageplek of een baan. Dat is een schrijnend probleem van ons allemaal. Daarom zijn we met 21 landelijke organisaties aan de slag gegaan om samen concrete oplossingen te vinden en uit te rollen.'

### Weten wat werkt

Toen Wander begon met dit programma had hij als motto: "weten wat werkt". 'We kwamen er namelijk achter dat we niet weten wat echt werkt om gelijke kansen voor mensen met een migratieachtergrond daadwerkelijk te bevorderen. Daarom hebben we een aantal pilots opgezet om te onderzoeken welke interventies kansrijk zijn. De volgende stap was om die 21 meest betrokken organisaties, waaronder koepels van gemeenten, werkgevers en onderwijsinstellingen, samen een visie te laten formuleren om de positie van deze mensen op de arbeidsmarkt structureel te verbeteren, om de diversiteit binnen organisaties te vergroten en discriminatie op de arbeidsmarkt tegen te gaan. Dat was wennen. Eerst keken ze naar ons, maar wij zijn niet de enige eigenaar van het probleem. Wij zijn niet de partij die statushouders aan werk helpt, of jongeren aan een stageplek. Het was soms hard zwoegen om iedereen ervan te overtuigen dat we allemaal eigenaar zijn en dat we dit samen moeten doen. Wat voor de ene organisatie superbelangrijk is, is voor de ander probleem nummer 99. Dan gaat het erom dat je als programmamanager kunt verbinden, geduldig en wendbaar bent en overtuigingskracht laat zien.'

### Doen wat werkt

Eind december 2021 is de Werkagenda Verdere Integratie op de Arbeidsmarkt (VIA) officieel gepresenteerd met als motto "doen wat werkt". Wander: 'Deze agenda draagt bij aan het structureel bevorderen van de kansen voor deze groep op de arbeidsmarkt. Zo willen we dat mensen vanuit werkloosheid of na hun inburgeringstraject zo snel mogelijk kunnen doorstromen naar een baan. Daarnaast helpen we werkgevers om hun organisatie diverser te maken en leiden we recruiters op om tijdens hun werving en selectie discriminatie tegen te gaan. Jongeren op het mbo stimuleren we om een goed onderbouwde studiekeuze te maken.' Hij benadrukt dat deze agenda een eerste stap is: 'Zoals we nu weer zien door de oorlog in Oekraïne kunnen de omstandigheden elke dag veranderen. Dit programma is dus niet in beton gegoten. Elk halfjaar evalueren we samen met alle betrokken organisaties wat werkt en hoe we kunnen bijsturen. Ook daarvoor geldt: doen wat werkt.'

*AOG School of Management biedt leiders van morgen de mogelijkheid om hun visie te vormen, te veranderen én te verbreden. Door middel van unieke academische opleidingen met een vakoverstijgende blik en gericht op organisatievraagstukken die om een specifieke visie en om leiderschap vragen. Om zo de vooruitgang voor te zijn.*



[Download de brochure via de QR-code.](#)