

Ondersteuningsprofessional

... als vak



Voorwoord

Vol trots presenteren we als VPNG de inspiratiegids Ondersteuningsprofessional als vak. We verbinden hiermee alle praktijkkennis die is opgebouwd in onze vakgroep voor project- en programma-ondersteuners.

We willen met deze gids iedereen inspireren om zich verder te ontwikkelen binnen dit mooie vak. Ook willen we hiermee een bijdrage leveren aan een gemeenschappelijke taal, zodat we elkaar sneller kunnen vinden in het uitwisselen van kennis en ervaring, de kern van onze vereniging.

We verbinden als VPNG via onze vakgroep ondersteuningsprofessionals duizenden ondersteuningsprofessionals die in hun vak te maken hebben met projecten en programma's. We zijn trots dat we er samen in geslaagd zijn om praktijkervaringen te ordenen en te vertalen naar praktische handvatten voor de invulling voor de dagelijkse uitvoering van het vak van ondersteuningsprofessional.

We hopen jou als ondersteuningprofessional te inspireren om een volgende stap te zetten in de professionalisering van jouw vakmanschap!

Names het bestuur van de VPNG,
Enrico Kraijo
Directeur VPNG

Bestuur VPNG

Francois van Doesburg,
Opgavemanager
Gemeente Veenendaal

Fernando Salinas Camara
Afdelingsmanager Ontwikkeling Grondbedrijf
Gemeente Den Haag

Wilbert Wouters
Hoofd Brabants Afval Team
Gemeente Tilburg

Ruud de Smit
Teammanager Projecten
Gemeente Südwest-Fryslân

Rene Schepers
Hoofd ruimtelijke Programma's en Projecten
Gemeente Eindhoven

INLEIDING



Inleiding

Hoe noemen we ons zelf eigenlijk? Hoe stellen we ons voor tijdens een overleg?

Het komt je vast bekend voor: je stelt jezelf voor als projectondersteuner, projectassistent of projectsecretaris bij een eerste overleg van de projectgroep. Bij jouw introductie zijn er al gelijk beelden over wat je doet: iemand die afspraken maakt, vergaderingen notuleert of iemand die kleine deelprojecten doet of iemand die de nieuwsbrief regelt. Maar jij doet veel meer. Als ondersteuningsprofessional ben je onmisbaar in een project en hoe maak je dat duidelijk?

Met deze inspiratiegids bieden wij als VPNG vakgroep Projectondersteuners, op basis van de meest recente inzichten, een breed gedragen gemeenschappelijke aanpak voor de ontwikkeling van project- en programmaondersteuners oftewel ondersteuningsprofessionals.

Hiermee helpen we je op weg bij jouw positionering en ontwikkeling als ondersteuningsprofessional. Hoe maak je helder wat je kunt en doet? En hoe groei je in het vak van projectondersteuning? Wat kun je dan en wat doe je dan? Dit doen we aan de hand van korte uitleg, praktische tips, handige overzichten. En we hebben ons gebaseerd op de ervaring van heel veel ondersteuningsprofessionals die vanuit de VPNG betrokken zijn.

Wat ligt hier voor je?

Voor deze inspiratiegids hebben we geput uit veel sessies met onze leden, ondersteuningsprofessionals die in de gemeentelijke en provinciale praktijk werkzaam zijn. We hebben de essentie van de ondersteuning samengevat uit de volgende bronnen:

- De ervaring van veel gemeenten en provincies met project- en programmaondersteuning.
- De sessies van de VPNG van de afgelopen jaren over project- en programmaondersteuning.
- De gehouden feedbacksessies met gemeenten op basis van de eerste concepten van deze handreiking.

Reisverslag

Je kunt deze inspiratiegids ook zien als een reisverslag, waarbij wij de gesprekken en inzichten van ruim 200 gemeenten hebben geordend tot een samenhangend geheel. We beperken ons tot de hoofdlijnen en verwijzen door. Zie deze inspiratiegids als een landkaart, een kompas voor project- en programmaondersteuning.

Inhoudsopgave

Voorwoord

Inleiding

1. Ondersteuning is een vak	9
Werken in een proces, project of programma	11
Ondersteuningsprofessional binnen een proces	11
Ondersteuningsprofessional binnen een project	13
Ondersteuningsprofessional binnen een programma	13
Hoe weet ik waar ik sta?	15
Maak je werk op maat!	15
 2. Competenties	 17
Resultaatgericht werken	19
Kwaliteits- en klantgericht werken	21
Samenwerken	23
Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid	25
Sensitiviteit	27
Plannen en organiseren	29
Voortgangscntrole / Projectcontrol	31
Probleemanalyse	33
Accuratesse	37
Stressbestendigheid	39
 3. Kerninstrumenten en vaardigheden	 43
Projectplan	43
Project start-up	45
Projectevaluatie en monitoring	47
Projectfinanciën	49
Projectcommunicatie	51
Omgevingsmanagement	53
Informatiemanagement	55
Risicomanagement	57
Timemanagement	59

4. Jezelf positioneren als professional	61
Beheer je eigen portefeuille	63
Bijdragen aan de ontwikkeling van projectmatig werken	65
5. Hoe werk ik samen met de projectmanager?	67
De resultaatgerichte projectleider	68
De expert	69
De loslater	70
De life coach	70
De beste vriend	71
De chaoot	71
De perfectionist	72
De vriendelijke dwingeland	73
6. Aansturing en waardering	75
Bespreekpunten met de projectmanager(s)	77
Bespreekpunten met jouw leidinggevende	77
Ontwikkel jezelf	79
Over de auteurs	80
Dankwoord	81

Leeswijzer

De focus in deze inspiratiegids is gericht op de ondersteuningsprofessionals in projecten, maar we duiden in hoofdstuk 1 het verschil tussen project, proces en programma. Veel van de tips, trucs en handvatten zijn natuurlijk ook toe te passen in de werkvelden van procesregie en programmasturing.

In hoofdstuk 2 gaan we in op de benodigde competenties.

Hoofdstuk 3 focust zich op kerninstrumenten en vaardigheden die handig zijn om je als ondersteuningsprofessional in te verdiepen.

Tips voor jouw positionering krijg je in hoofdstuk 4 en tips over de samenwerking met verschillende typen projectmanagers in hoofdstuk 5.

Tot slot gaan we in hoofdstuk 6 nog kort in op de aansturing en waardering.

Hoofdstuk 1

"Een ondersteuningsprofessional speelt een cruciale rol in de haalbaarheid van een project of programma door het leveren van administratieve en organisatorische ondersteuning aan project- en programmamangers en -teams."

Ondersteuning is een vak

Het start natuurlijk allemaal met de vraag: hoe noemen we ons eigenlijk? Hierop is geen eenduidig antwoord. Er circuleren heel veel functienamen door het land: projectassistent, projectondersteuner, projectsecretaris, projectmanagementondersteuner en dan zijn we nog niet compleet.

Het gemeenschappelijke is dat we allemaal werken aan een project, programma of opgave. En heel belangrijk: het is een vak! En dan helpt het dat we een eenduidige definitie hebben. De VPNG hanteert het begrip ondersteuningsprofessional en onderscheidt drie niveaus namelijk junior, medior en senior.

Een ondersteuningsprofessional vervult een ondersteunende rol in projecten, processen en programma's die gericht zijn op het verbeteren van de dienstverlening, de infrastructuur of andere publieke voorzieningen. Hij of zij speelt een cruciale rol in de haalbaarheid van een project of programma door het leveren van administratieve en organisatorische ondersteuning aan projecten en programmamangers en -teams.

Hierin maken we heel nadrukkelijk onderscheid in ondersteuningsprofessional en assistent projectmanager.

- De assistent-projectmanager geeft samen met de (senior) project- of programmamanager invulling aan het project- of programmamanagement. De assistent assisteert daarbij de (senior) project- of programmamanager(s) op zowel inhoud als proces en zij bewaken samen de voortgang en kwaliteit.
- De ondersteuningsprofessional is ondersteunend, hij of zij voert wel zelfstandig taken uit, maar neemt nooit delen van de verantwoordelijkheid van de projectmanager over.

Op de volgende pagina vind je een overzicht met de verschillende niveaus en voorbeelden van taken die daarbij horen. Hiermee krijg je een goede indruk van de verschillen tussen junior, medior en senior en hoe deze in de inspiratiegids elke keer vertaald worden.



Mogelijke taken die een junior, medior of senior ondersteuningsprofessional kan uitvoeren



Junior

- Voorbereiden van overleggen (agenda opstellen, bestanden voorbereiden/delen, presentatie maken).
- Besluitenlijst maken naar aanleiding van overleggen.
- Actielijsten bijhouden en bewaken.
- Verzorgen van correspondentie vanuit projecten, inclusief beheren van mailboxen.
- Agendabeheer projectafspraken plannen.
- Ondersteunen van andere rollen binnen het project.
- Onderhouden van contacten, intern en extern.



Medior

- Planning en coördinatie: assisteren bij bewaken van projectplanningen, het coördineren van taken en zorgen dat deadlines worden gehaald.
- Onderzoek: verzamelen en analyseren van informatie.
- Communicatie / ondersteuning bij uitvoering: Organiseren van evenementen etc.



Senior

- Organisatorische en inhoudelijk ondersteuning bij strategische vraagstukken aan projectmanager / manager en het bestuur.
- Organisatorische en inhoudelijke voorbereiding en opvolging van projectgerelateerde (bestuurlijke) vergaderingen en bijeenkomsten.
- Zelfstandig schrijven van diverse beslis- en projectdocumenten, waaronder ambtelijke en bestuurlijke documenten.
- Bewaken en sturen op voortgang, schrijven van voortgangsrapportages en signaleren van knelpunten.
- Projectrisicomanagement en -analyse.
- Begeleiden van opdrachten aan interne en externe opdrachtnemers.

Werken in een proces, project of programma

Als ondersteuningsprofessional kun je werken in een project, proces of programma. In de tabel op de volgende pagina zie je kort het verschil weergegeven.

De verschillen in de werkwijze van een project, proces en programma betekenen dat jouw werkzaamheden als ondersteuner verschillend kunnen zijn, maar de vaardigheden en kwaliteiten verschillen niet van elkaar. Zo wil het ook niet zeggen dat de taken van project, programma of procesondersteuner op verschillende niveaus worden uitgevoerd. Dit is altijd afhankelijk van hoe de ondersteuningsprofessional deze functie invult en hoeveel ruimte je hiervoor krijgt van de project-, proces- of programmamanager waarmee je samenwerkt.

Ondersteuningsprofessional binnen een proces

Veel activiteiten binnen een gemeente starten als een proces. Dit is een maatschappelijk proces, waarbij ideeën en initiatieven ontwikkeld worden tot een programma, een project of een reguliere aanpak. Bij procesmatig werken bestaat het werk vaak uit het opbouwen of faciliteren van een netwerk, met als doel te komen tot duidelijkheid over beoogde resultaten of doelen. Het ondersteunen zal veel gericht zijn op mensen en netwerken, en op het samen ontwikkelen van draagvlak voor het realiseren van projecten en routines.

In de praktijk hebben procesmanagers in het begin dan ook vaak geen eenduidig beeld over wat een ondersteuner voor hen kan betekenen. Mooi, dan kun je je rol zelf voor een groot deel invullen!



Op de VPNG site kun je [de verschillen tussen deze 3P's bekijken](#)¹⁾ en de werkwijzen die daarbij horen.

1)



	Routine	Project	Programma	(Bestuurs)proces	Improvisatie
Waarop gericht	Tot stand brengen van telkens hetzelfde product of dezelfde dienst	Realiseren van een tastbaar resultaat (product of oplossing)	Nastreven van doelen (verbetering, verandering, vernieuwing)	Zetten van een haalbare vervolgstap, komen tot overeenstemming	Creëren van iets (moois)
Tijdhorizon	Eindeloos voortgaan	Tijdelijk, van tevoren bepaald en gepland	Tijdelijk. Stoppen zodra doelen bereikt	Tijdig, met een niet te voorspellen einde	Onbekend
Besluitvorming	Alleen als de routine moet veranderen	Per faseovergang, o.b.v. beslisdocumenten	Op afgesproken momenten o.b.v. programma-plannen	Ad hoc, zodra mogelijk	Instinctief
Voorbeeld	Uitgeven van paspoorten of vergunningen	Bouwen van een informatiesysteem	Vergroten van de klantgerichtheid in een organisatie	Onderhandelen over samenwerking tussen organisaties	Doen van een uitvinding
Management	Routine stuurt zichzelf (gro-tendeels)	Sturen op tijd, geld, kwaliteit, informatie, organisatie	Sturen op tempo, haalbaarheid, efficiëntie, flexibiliteit, doelgerichtheid	Sturen op thema, timing, tempo, toegang, toneel, toon, tol, tijdgeest, toeval	Begrenzen van de mid-delen

Ondersteuningsprofessional binnen een project

Bij projecten wordt in een tijdelijke organisatie (projectteam) gewerkt aan een vooraf gedefinieerd uniek resultaat. Alle activiteiten zijn erop gericht om het resultaat te behalen op een vastgestelde einddatum.

Als ondersteuner in een project werk je samen met de andere projectteamleden gericht naar een bepaald eindresultaat. De uit te voeren activiteiten zijn vooraf vastgelegd en daardoor is de inzet van de ondersteuner vaak ook vooraf duidelijk. Je kunt bijvoorbeeld, naast de werkzaamheden als plannen en notuleren, een rol hebben bij een aanbesteding of bij het opstellen van een overeenkomst.

De beheersing van het project op tijd, kwaliteit en geld vereist vaak ook goede ondersteuning. Daarnaast is de route voor besluitvorming eenduidig en kun je bijvoorbeeld het (mee)schrijven en/of aanleveren van bestuurlijke stukken tot je takenpakket rekenen.

Ondersteuningsprofessional binnen een programma

Een programma is een tijdelijke complexe opgave die is gericht op het realiseren van een beoogd doel. Programma's zijn abstracter, omvatten vaak meerdere projecten en processen en zijn minder goed te plannen. Als je bijvoorbeeld het programma wonen hebt, zijn er raakvlakken met diverse projecten en heb je te maken met beleid en visie op de langere termijn. Er wordt gezocht naar samenhang en sturing om een groter doel te bereiken, dat vaak een langere termijn beslaat.

Als ondersteuner in een programma werk je in een overkoepelende structuur die meerdere projecten omvat en gericht is op het behalen van strategische doelstellingen. De focus ligt hierbij op samenhang, coördinatie, consistentie en het creëren van synergie tussen de verschillende projecten binnen het programma. Als ondersteuner zorg je ervoor dat rapportages, planningen en processen op een hoger abstractieniveau worden afgestemd. Denk hierbij aan het bewaken van de samenhang tussen projecten (met een helicopterview), het beheren van programmabudgetten, het monitoren van de voortgang en het signaleren van afhankelijkheden of risico's die het programma als geheel beïnvloeden.



Soms kom je een vacaturetekst tegen waarin heel duidelijk geschetst wordt wat de functie inhoudt of in kan houden als je deze zelf goed invult.

“Als Ondersteuningsprofessional verzorg je hoogwaardige administratieve, project en adviserende ondersteuning aan de projectmanager. Ja, dat houdt ook het bekende agendabeheer, notuleren en de kantoororganisatie in. Maar de rol biedt je ook de ruimte om je eigen vaardigheden en kennis te gebruiken zoals ‘event management’, plannen en organiseren, netwerken onderhouden, communicatie en het zorgen voor een positieve werkomgeving.”

Oefening: jobcrafting

Door kleine veranderingen door te voeren, in hoe je werkt, waar je werkt en met wie je werkt, kun je je al prettiger voelen in je werk.

Oefening in jobcrafting:

[Mijn acties](#) ²

2)



Hoe weet ik waar ik sta?

Veel ondersteuningsprofessionals zijn op zoek naar houvast en kaders om haar/zijn vak uit te oefenen: wat hoort wel tot mijn taken en wat niet? Welke ruimte heb ik om taken zelf op te pakken? Welke mate van verantwoordelijkheid krijg ik? Dit verschilt zoals aangegeven per organisatie, per project en vaak ook per projectmanager. Het voordeel hiervan is dat dit juist veel mogelijkheden en kansen biedt om te onderzoeken wat jouw kwaliteiten zijn en welke werkzaamheden – naast de basiswerkzaamheden – hier goed bij passen.

Met deze handreiking bieden we je handvatten om te ontdekken waar jij als ondersteuningsprofessional staat, welke ontwikkelmogelijkheden je hebt qua competenties en welke verschillende instrumenten je hiervoor hebt.

Maak je werk op maat!

Iedereen heeft persoonlijke interesses, vaardigheden en passies die hen drijven. Door bewust te zijn van je eigen voorkeuren en deze te integreren in de manier waarop je je rol uitvoert, kan effectiever zijn en ook meer voldoening en plezier uit je werk of activiteiten halen.



Kortom, laat je zelf zien, daag jezelf uit en maak je werk tot een baan waarin jij dagelijks plezier hebt.

Hoofdstuk 2

"Met de juiste competenties kan een ondersteuningsprofessional effectief bijdragen aan het succes van een project door zowel de dagelijkse operationele taken efficiënt uit te voeren als door flexibel en professioneel te reageren op uitdagingen."

Competenties

Een ondersteuningsprofessional heeft diverse competenties nodig om het vak goed uit te oefenen. [Een competentie](#) is een vermogen dat aantoont dat iemand geschikt is voor een taak. Dit vermogen omvat kennis, vaardigheden en attitudes.³ Hieronder vind je een overzicht van wat wij vanuit de VPNG als belangrijkste competenties voor een professionele ondersteuningsprofessional zien. Deze competenties zijn essentieel voor een ondersteuningsprofessional om effectief te kunnen bijdragen aan het succes van een project door zowel de dagelijkse operationele taken efficiënt uit te voeren als door flexibel en professioneel te reageren op uitdagingen.

In de volgende paragrafen lichten we genoemde competenties kort toe en geven we aan wat je er bij iedere competentie van jou als junior, medior of senior wordt verwacht. Ook beschrijven we de ontwikkelstappen om van junior naar medior en van medior naar senior te komen. Dit vullen we aan met tips en praktijkvoorbeelden. De ontwikkeling van een senior is hierin niet meegenomen omdat de verdere groei vaak zit in ontwikkeling van het vak of collega's of in de overstap naar een andere functie. Denk hierbij bijvoorbeeld aan:

- Het coachen van jonge collega's
- Bijdragen aan de professionalisering en uniformering van projectmanagement
- Of de overstap maken naar omgevingsmanager, beleidsmedewerker of projectmanager

3)



<https://www.slo.nl/thema/vakspecifieke-thema/kunst-cultuur/leerplankader-kunstzinnige-orientatie/lexicon/competentie/>

Competentie (TMA ⁴)	Toelichting	Bron
<u>Resultaatgericht werken</u>	Concrete en gerichte acties ondernemen om doelstellingen te behalen of te overstijgen.	
<u>Kwaliteits - en klantgericht werken</u>	Hoge kwaliteitsnormen hanteren en streven naar voortdurende verbeteringen en borging van kwaliteit. De wensen en behoeften van de klant onderzoeken en hiernaar handelen, rekening houdend met de kosten en baten voor de eigen organisatie.	
<u>Samenwerken</u>	Op effectieve wijze (mee)werken aan een gezamenlijk resultaat, ook wanneer het niet direct een persoonlijk belang dient.	
<u>Schriftelijke uitdrukingsvaardigheid</u>	Ideeën en meningen in begrijpelijke taal aan anderen schriftelijk duidelijk maken.	
<u>Sensitiviteit</u>	Zich bewust tonen van de effecten van keuzes, besluiten en/of activiteiten op de gehele organisatie en onderdelen daarvan.	
<u>Omgevingsbewustzijn</u>		
<u>Plannen en organiseren</u>	Doelen en prioriteiten bepalen en benodigde acties, tijd en middelen aangeven om deze doelen te verwezenlijken.	
<u>Project control/voortgangscntrole</u>	De voortgang van processen, taken of activiteiten van medewerkers en de eigen werkzaamheden en verantwoordelijkheden bewaken.	
<u>Probleemanalyse</u>	Problemen signaleren, belangrijke informatie herkennen, relevante gegevens zoeken en hiertussen verbanden leggen; mogelijke oorzaken van problemen zien.	
<u>Accuratesse</u>	Consistent en effectief kunnen omgaan met detailinformatie.	
<u>Stressbestendigheid</u>	Effectief gedrag vertonen bij druk en stressvolle situaties.	

⁴) Talenten en Motivatie Analyse (www.compentetievoorbeelden.nl).

Moeite met het scannen van de gewenste qr-broncode? Dek de andere qr-codes af met een papiertje.

Resultaatgericht werken

Concrete en gerichte acties ondernemen om doelstellingen te behalen of te overstijgen.

Een ondersteuningsprofessional moet gefocust zijn op het behalen van resultaten en deadlines. Dit betekent dat hij of zij prioriteiten stelt, efficiënt werkt, en zorgt dat taken tijdig en met de gewenste kwaliteit worden afgerond. Resultaatgerichtheid houdt ook in dat de ondersteuningsprofessional proactief problemen signaleert en oplossingen aandraagt om de voortgang van het project te waarborgen.

Als ondersteuningsprofessional betekent dat, dat je in actie komt, de voortgang bewaakt, proactief bent, een goede planning maakt en deze ook handhaaft en je mensen dus ook aanspreekt op het niet tijdig aanleveren of reageren.



Tips voor resultaatgericht werken

- Stel jezelf concrete, meetbare doelen.
- Focus je op het eindresultaat.
- Als het tegenzit, ga je op zoek naar andere oplossingen.
- Stel het resultaat centraal bij het nemen van beslissingen over planning, voortgang en inhoud.
- Werk efficiënt en doelgericht door overzicht op je werk en het werk van het projectteam te bewaren.
- Maak regelmatig tijd om even afstand te nemen van je werk en de voortgang van het project te evalueren alleen en samen met de projectmanager.



Ontwikkelstappen resultaatgericht werken	
	• Heeft een proactieve opstelling, doet onder andere suggesties voor agenda projectgroep, maakt actielijst en bewaakt planning.
	• Beheerst (deel)projecten op aspecten geld, organisatie, planning/ tijd, informatie, kwaliteit (communicatie) (GROTIK).



Competentie resultaatgericht werken	
	• Houdt zich aan gemaakte afspraken en gestelde deadlines.
	• Heeft voor ogen welke resultaten belangrijk zijn voor het project en bewaakt de acties en de deadlines.
	• Bepaalt in samenspraak met de projectmanager de resultaten voor het deelproject en is daarvoor ook verantwoordelijk. • Coördineert het proces zodat resultaten behaald worden. Legt verbanden en overziet consequenties. Acteert daarop en informeert.

Kwaliteits- en klantgericht werken

Hoge kwaliteitsnormen hanteren en streven naar voortdurende verbeteringen en borging van kwaliteit. De wensen en behoeften van de klant onderzoeken en hiernaar handelen, rekening houdend met de kosten en baten voor de eigen organisatie.

Het is belangrijk om te weten welke ontwikkelingen er zijn binnen de organisatie en het project. Uit het projectcontract of de projectopdracht haal je al heel veel informatie. Zorg dat je de mensen kent die aan tafel zitten en wat hun wensen en verwachtingen zijn. Hierdoor kan je inspelen op de wensen van het projectteam en externe stakeholders. Doordat je hiervan goed op de hoogte bent, kan je proactief handelen. Daarbij is het goed om vooraf met de projectmanager af te stemmen wat je rol is bij een vergadering of een bijeenkomst. Op deze manier kan je veel betekenen voor de projectmanager, maar ook voor het projectteam.



Tips voor kwaliteits- en klantgericht werken

- Vraag vooraf aan welke eisen jouw werk of een product als een begroting of planning moet voldoen.
- Vraag achteraf of je het gewenste eindresultaat hebt opgeleverd.
- Als je ziet dat er stukken aangeleverd worden die niet aan de eisen voldoen, maak dat dan bespreekbaar.
- Controleer je eigen werk en dat van anderen zorgvuldig.
- Heb oog voor detail.
- Vraag advies als je niet zeker weet of je het goed doet.
- Sta open voor feedback en haal deze ook actief op.
- Ontwikkel je eigen kwaliteit door training en opleiding.



Ontwikkelstappen kwaliteits- en klantgericht werken



- Heeft een proactieve houding richting klant en collega's op zoek naar extra ondersteuningsmogelijkheden.
- Merkt op waar kwaliteitsverbeteringen mogelijk zijn.
- Doet een voorzet met tekstuele voorstellen bij inhoudelijke documenten.
- Kan als netwerker fungeren binnen de organisatie.
- Signaleert als er intern belangen spelen die voor het project belangrijk zijn.



- Kan zelfstandig documenten opstellen die voldoen aan de gestelde kwaliteitseisen.
- Gaat zelfstandig relaties aan en onderhoudt deze in het belang van project.



Competentie kwaliteits- en klantgericht werken



- Heeft een dienstbare houding.
- Stelt wensen van projectmanager centraal.
- Vraagt door op wensen van klant.
- Zoekt actief naar mogelijkheden om de dienstverlening te optimaliseren.
- Controleert aangeleverde en aan te leveren documenten en neemt hierop actie bijvoorbeeld door opvragen van andere stukken of het aanpassen van de agenda.



- Speelt in op wensen van zowel projectmanager als opdrachtgever, projectteam, etc.
- Vraagt door, komt met voorstellen die inspelen op behoeften van een klant en is altijd op zoek om dienstverlening te optimaliseren.
- Biedt ongevraagd extra service.
- Stelt inhoudelijke documenten op en laat deze checken door de projectmanager.



- Onderhoudt zelfstandig het interne en externe netwerk namens projectteam.
- Levert documenten aan die voldoen aan de gestelde kwaliteitseisen.
- Adviseert de projectmanager.

Samenwerken

Op effectieve wijze (mee)werken aan een gezamenlijk resultaat, ook wanneer het niet direct een persoonlijk belang dient.

Samenwerken betekent dat verschillende afdelingen en disciplines binnen een gemeente samenwerken aan gemeenschappelijke projecten. Dit bevordert efficiëntie, voorkomt dubbel werk en zorgt voor samenhang in benadering van projecten.

Als ondersteuningsprofessional speel je samen met de projectmanager een cruciale rol in het coördineren van deze samenwerking, het faciliteren van communicatie en het bewaken van de voortgang en kwaliteit van projecten.



Tips om het samenwerken te verbeteren

Verbeter communicatie

- Organiseer regelmatige vergaderingen en updates.
- Gebruik duidelijke en consistente communicatiekanalen.
- Stimuleer een open cultuur waar teamleden vrijuit kunnen spreken.

Versterk coördinatie

- Maak gebruik van projectmanagement-tools om taken en deadlines bij te houden.
- Zorg voor een centrale bron van informatie waar iedereen toegang toe heeft.

Prioriteiten afstemmen

- Faciliteer gesprekken om gezamenlijke prioriteiten vast te stellen.
- Werk samen met de projectmanager om conflicten op te lossen.
- Zorg voor transparantie in besluitvormingsprocessen.

Duidelijke verantwoordelijkheden

- Begin het project met een Project start Up waarin taken en verantwoordelijkheden worden besproken.
- Stel duidelijke doelen en verantwoordelijkheden vast.
- Leg werkprocessen en verantwoordelijkheden vast.
- Zorg voor regelmatige evaluaties en feedbacksessies.



Ontwikkelstappen samenwerken

	• Ontwikkelt omgevingsbewustzijn: bekendheid met omgeving, de organisatiestructuur en organogram. • Heeft de projectbelanghebbenden in beeld en haakt deze wanneer nodig aan.
	• Heeft krachtenveld volledig in beeld, inclusief overlappende projecten/diensten/afdelingen. • Deelt eigen inzichten en verplaatst zich in de beweegredenen van anderen.



Competentie samenwerken

	• Heeft een dienstbare houding. • Stelt wensen van projectmanager centraal. • Vraagt door op wensen van klant. • Zoekt actief naar mogelijkheden om de dienstverlening te optimaliseren. • Controleert aangeleverde en aan te leveren documenten en neemt hierop actie bijvoorbeeld door opvragen van andere stukken of het aanpassen van de agenda.
	• Speelt in op wensen van zowel projectmanager als opdrachtgever, projectteam, etc. • Vraagt door, komt met voorstellen die inspelen op behoeften van een klant en is altijd op zoek om dienstverlening te optimaliseren. • Biedt ongevraagd extra service. • Stelt inhoudelijke documenten op en laat deze checken door de projectmanager.
	• Onderhoudt zelfstandig het interne en externe netwerk namens projectteam. • Levert documenten aan die voldoen aan de gestelde kwaliteitseisen. • Adviseert de projectmanager.

Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid



Ideeën en meningen in begrijpelijke taal aan anderen schriftelijk duidelijk maken. Als ondersteuningsprofessional lees je mee op stukken of doe je de redactie. Er zijn ook ondersteuningsprofessionals die zelf regelmatig teksten schrijven. Dit kunnen mails, uitnodigingen of nieuwsbrieven zijn. Ondersteuningsprofessionals kunnen (mee)schrijven aan bestuursvoorstellen en raadsbrieven. Deze worden dan voorgelegd aan de projectmanager.

Tips om goed te schrijven

- Let op je spelling en grammatica.
- Bedenk voor wie je dit schrijft: een mail naar een collega stel je anders op dan naar een inwoner.
- Schrijf met een duidelijke opbouw dus een inleiding, toelichting en conclusie.
- Gebruik korte en duidelijke zinnen.
- Je sluit aan bij de taal van de doelgroep, dus geen vakjargon of afkeringen in de brief naar de inwoner.
- Als je een bestuursvoorstel schrijft, dan formuleer je het besluit helder en compleet.
- Notulen en gespreksverslagen hebben een duidelijke opbouw, zijn beknopt en sluiten af met de gemaakte afspraken.
- Lees altijd even je tekst na.
- Vraag bij belangrijke brieven of voorstellen altijd iemand om met je mee te lezen.



Ontwikkelstappen schriftelijke uitdrukingsvaardigheid



- Verder ontwikkelen van helder bondig en foutloos schrijven en redigeren en inhoudelijk checken van rapporten, bestuursadviezen, e.a...



- Kan voorzet voor rapport en bestuursadvies opstellen.
- Heeft kennis over het proces van verschillende producten en bestuurlijke procedures.



Competentie schriftelijke uitdrukingsvaardigheid



- Kan helder, bondig en foutloos notulen en e-mails schrijven. Is in staat de juiste "toon" te gebruiken in zowel interne als externe e-mails.



- Is in staat om stukken te redigeren.
- Stelt concepten op voor inhoudelijke stukken.



- Is in staat om inhoudelijke stukken als eindproduct op te leveren.

Sensitiviteit

Laten merken dat men zich bewust is van anderen en de omgeving en van de eigen invloed daarop.

Sensitiviteit is het aanvoelen wat er zowel binnen als buiten de organisatie zowel formeel als informeel speelt. De wandelgangen en het gesprek bij het koffiezetapparaat zijn daarin net zo belangrijk als de teamvergaderingen en de berichten op intranet. Of de (non)verbale reacties van inwoners op een inspraakavond, de sfeer tijdens een overleg met maatschappelijke partners of de artikelen in de krant.

Praktijkvoorbeeld brainstormsessie

Tijdens een brainstormsessie merkt de ondersteuningsprofessional dat een teamlid met waardevolle ideeën niet aan bod komt, omdat enkele uitgesproken collega's het gesprek domineren. Om hier subtiel op in te spelen, zegt de professional: "Ik denk dat (naam van die persoon) hier een interessante invalshoek over heeft. Wat vind jij hiervan?" Hiermee ontstaat ruimte voor het stille teamlid om bij te dragen. Dit leidt niet alleen tot een evenwichtiger gesprek, maar versterkt ook de samenwerking binnen het team, doordat iedereen zich gehoord voelt.

Praktijkvoorbeeld ondersteuning bewonersbijeenkomst

Tijdens een bijeenkomst met bewoners is de projectmanager de voorzitter van het overleg. Als ondersteuningsprofessional bewaakt je het overzicht en maak je een verslag. Terwijl de projectmanager met bewoners in gesprek is, zie je als ondersteuningsprofessional van alles gebeuren. Dit kan zowel non-verbaal als verbaal zijn. Een projectmanager heeft dit niet altijd goed in de gaten. Door dit na afloop bij de projectmanager te signaleren en te bespreken, kun je vervolgens meedenken of advies geven. Zodat de projectmanager weet waar hij/zij op moet letten of wat bijvoorbeeld nog moet worden uitgezocht.



Ontwikkelstappen sensitiviteit



- Verdiept zich actief in de werkwijzen en processen en in de informele netwerken van de organisatie.
- Bouwt eigen informeel circuit op.
- Begrijpt in welke positie de projectmanager zich bevindt in het politieke, financiële en maatschappelijke krachtenveld.
- Ziet de mogelijkheden en onmogelijkheden van de eigen rol.



- Heeft beeld bij de ontwikkelingen en verhoudingen in de volle breedte van de organisatie.
- Sluit actief aan bij inhoudelijke overleggen en bijeenkomsten.
- Kan strategisch met informatie en belangen omgaan.
- Vergroot actief het eigen netwerk.



Competentie sensitiviteit



- Ziet relatie van de eigen werkzaamheden met die van collega's en houdt hier rekening mee.
- Heeft zicht op de verhoudingen binnen het projectteam.
- Heeft zicht op de werkwijzen van de projectmanager en sluit hierop aan met de eigen werkwijze.
- Is op de hoogte van recente ontwikkelingen die relevant zijn voor het eigen werk- of vakgebied.
- Vertaalt relevante ontwikkelingen naar acties en voorstellen ten behoeve van de eigen werkzaamheden.



- Heeft zicht op de wijze waarop de verschillende processen op elkaar aansluiten en elkaar beïnvloeden.
- Benut de informele circuits in en buiten de eigen organisatie.
- Weet welke personen formeel en informeel invloed hebben op het nemen van beslissingen.
- Weet voor de eigen organisatie relevante informatie aan de juiste personen door te spelen.
- Volgt actief de maatschappelijke ontwikkelingen die relevant zijn voor de organisatie en haar werkterrein.
- Doet voorstellen voor verbeteringen op basis van kennis van de relevante ontwikkelingen.



- Onderkent gevolgen veranderingsprocessen.
- Adviseert de projectmanager en het projectteam over de ontwikkelingen en de onderlinge verhoudingen.
- Is zich bewust van het samenspel met andere organisaties.
- Volgt de maatschappelijke ontwikkelingen en legt contacten op dit niveau ten voordele van de positionering van de eigen organisatie.

Plannen en organiseren.

Doelen en prioriteiten bepalen en benodigde acties, tijd en middelen aangeven om deze doelen te verwezenlijken.

De ondersteuningsprofessional speelt een centrale rol in het bewaken en communiceren van de voortgang van de planning binnen een projectgroep en anticipeert op eventuele wijzigingen. Daarnaast ondersteun je bij het organiseren en plannen van activiteiten, zoals bewonersavonden. Hierbij zorg je voor een geschikte locatie, verstuur je uitnodigingen en stel je de agenda op.

Je coördineert ook het indienen van belangrijke documenten en voorstellen bij het college, zodat deze tijdig en correct worden aangeleverd. Verder organiseer je vervolg-overleggen met externe partners, zoals aannemers en adviesbureaus, en stem je af met interne collega's van verschillende afdelingen. Je zorgt ervoor dat iedereen op de hoogte is van de tijdslijnen en verantwoordelijkheden en dat alle taken binnen de gestelde termijnen worden afgerond.



Tip: in de [toolbox projectmanagement](#)⁵ van de VPNG vind je tools die je helpen om een projectplan te maken met daarbij allerlei handige formats.

5



✓ **Praktijkvoorbeeld inhoudsopgave plan van een bewonersavond**

• **Doel bijeenkomst**

De bijeenkomst wordt georganiseerd met een helder doel voor ogen.

• **Contactpersonen gemeente en andere betrokkenen**

Om de bijeenkomst succesvol te organiseren, worden specifieke contactpersonen vanuit de gemeente en andere relevante organisaties betrokken.

• **Programma**

Er wordt een gedetailleerd programma opgesteld, waarin duidelijk wordt aangegeven wat de opzet van de bijeenkomst is.

• **Inrichting en checklist zaal**

De zaal wordt ingericht op een manier die aansluit bij het doel en de aard van de bijeenkomst.

• **Draaiboek voorbereiding**

Tijdens de voorbereiding wordt een draaiboek opgesteld, waarin alle taken, deadlines en verantwoordelijken worden opgenomen.

• **Draaiboek tijdens bijeenkomst**

Voor de dag zelf wordt een apart draaiboek gemaakt. Hierin staat het tijdschema van minuut tot minuut, met aanduiding van wie welke taak uitvoert.



Ontwikkelstappen plannen en organiseren

	• Anticipeert op projectplanning en eigen werk (voorraad).
	• Geeft advies aan projectmanager/projectgroep over planning en strategie. • Ontwikkelt omgevingssensitiviteit: reageren op externe factoren die van invloed kunnen zijn op de planning, uitvoering en strategie. • Beoordeelt de planning in zijn inclusief interne en externe factoren die impact hebben.



Competentie plannen en organiseren

	• Kan eigen werk plannen en organiseren en hierover communiceren met collega's en projectmanager(s).
	• Kan planning communiceren met projectgroep en kan anticiperen op planning.
	• Anticipeert op planning voor projectverloop en neemt invloeden van de omgeving hierin mee. • Geeft advies aan projectgroep over mogelijke aanpassingen. • Organiseert andere samenwerkings- en netwerkvormen die passen bij de opgave/project. • Schakelt snel tussen verschillende onderwerpen binnen een dynamische omgeving.

Voortgangscontrolle / Projectcontrol

De voortgang van processen, taken of activiteiten van medewerkers en de eigen werkzaamheden en verantwoordelijkheden bewaken.

Projectcontrol is een essentieel onderdeel van de rol van een ondersteuningsprofessional. Dit houdt in dat de voortgang van het project nauwlettend wordt gevolgd, budgetten worden beheerd en kwaliteitsnormen worden nageleefd. Door regelmatig te rapporteren over de status van het project, kunnen eventuele problemen tijdig worden geïdentificeerd en aangepakt.

GROTIK

De vijf essentiële onderdelen van projectcontrol zijn de GROTIK-elementen. GROTIK staat voor:

- Geld
- Risico's
- Organisatie
- Tijd
- Informatie
- Kwaliteit

Deze elementen vormen samen met het projectresultaat en de afbakening de basis voor het projectplan. Als ondersteuningsprofessional is het projectplan de leidraad voor jouw werkzaamheden. Hierin kun je terugvinden wat wanneer door wie met welk budget gerealiseerd kan worden.

Als ondersteuningsprofessional is het dus handig om het projectplan goed te kennen en het liefst ook vanaf het begin betrokken te zijn bij het opstellen er van.



Tip: in de [toolbox projectmanagement](#)⁶ van de VPNG vind je tools die je helpen om een projectplan te maken met daarbij allerlei handige formats.





Ontwikkelstappen voortgangscontrole

	• Kan aan de hand van GROTIK verloop project en eigen werk monitoren.
	• Verbetert en ontwikkelt controlesysteem. • Heeft inzicht en grip op het controlesysteem. • Geeft op basis van monitoring van de controlesystemen advies om project(en) te beheersen.



Competentie voortgangscontrole

	• Maakt controle systeem voor eigen werkzaamheden en projectgroepen.
	• Hanteert controlesystemen van projectgroep met duidelijke mijlpalen en meetpunten.
	• Ontwikkelen, opzetten en handhaven van controlesystemen ter ondersteuning van de sturing van het project. • Geeft advies op basis van monitoring van de controlesystemen. • Delegeert de uitvoerende werkzaamheden.

Probleemanalyse

Problemen signaleren, belangrijke informatie herkennen, relevante gegevens zoeken en hiertussen verbanden leggen; mogelijke oorzaken van problemen zien.

Ondersteuningsprofessionals bij gemeenten komen allerlei uitdagingen tegen die hun werk minder efficiënt en effectief kunnen maken. Denk aan communicatieproblemen en coördinatiekwesaties. Het is belangrijk om goed te kijken naar de oorzaken van deze problemen en oplossingen te bedenken. Als ondersteuningsprofessional kun je deze problemen signaleren aan je projectmanager, zodat je projectmanager hierop kan anticiperen. In sommige situaties kan je wellicht ook meedenken over mogelijke oplossingen.



Professionals die goede probleemanalyses opstellen en daar uitvoerbare oplossingen bij bedenken, zijn goed in⁷:

- Input verzamelen
- Gegevens analyseren
- Prioriteren
- Vanuit een breder perspectief kijken
- Standpunten innemen
- Weloverwogen besluiten nemen
- Luisteren
- De juiste vragen stellen
- Lering trekken uit het verleden





Ontwikkelstappen probleemanalyse

	• Signaleert problemen, herkent belangrijke informatie en is proactief in het leggen van verbanden en het opsporen van oorzaken en problemen.
	• Anticipeert op problemen en geeft advies/denkt mee over oplossingen. • Functioneert als sparringpartner voor projectmanager of opdrachtgever.



Competentie probleemanalyse

	• Signaleert problemen in context van eigen werkzaamheden.
	• Signaleert problemen binnen het project, herkent belangrijke informatie en legt verbanden tussen gegevens. • Spoort actief oorzaken en problemen op en signaleert het aan de projectmanager.
	• Signaleert niet alleen problemen binnen het project, maar ook in relatie tot andere projecten en ontwikkelingen. En geeft in aanvulling op voorgaande, ook advies over mogelijke oplossingen en pakt hier een rol in.



Praktijkvoorbeeld probleemanalyse

Situatie

Tijdens een project ontstaan communicatieproblemen tussen de gemeente en de aannemer. De aannemer heeft verkeerde informatie ontvangen over de startdatum van bepaalde werkzaamheden, waardoor hij niet op tijd de juiste materialen heeft besteld. Dit leidt tot vertraging en ontevredenheid bij zowel de ondernemers rondom het plein als bij bewoners die langer overlast ervaren dan gepland.

Signaal afgeven aan de projectmanager

Je merkt op dat er verwarring is over de planning en geeft dit direct door aan de projectmanager. Je laat zien welke e-mails en notulen verschillende informatie bevatten, waardoor de oorzaak van het probleem duidelijk wordt.

Verbeteren van de communicatie

Je stelt voor om een gedeelde online projectomgeving (zoals SharePoint of een projectmanagementtool) te gebruiken, waar altijd de meest recente planning en documenten beschikbaar zijn. Hierdoor kunnen misverstanden in de toekomst worden voorkomen.

Informatievoorziening naar stakeholders verbeteren

Je adviseert om een maandelijkse nieuwsbrief voor ondernemers en bewoners in te voeren, waarin updates over de voortgang van het project en mogelijke overlastmomenten worden gedeeld.

Door het tijdig signaleren van de communicatieproblemen en het aandragen van oplossingen, wordt verdere vertraging voorkomen. De samenwerking tussen de gemeente, aannemer en stakeholders verbetert, waardoor het project soepeler verloopt en de tevredenheid onder betrokkenen toeneemt.

Accuratesse

Consistent en effectief kunnen omgaan met detailinformatie.

In de rol van ondersteuningsprofessional is nauwkeurigheid cruciaal. Dit betreft zowel de administratieve taken, zoals het bijhouden van projectdocumentatie, als de communicatie met teamleden en stakeholders. Het nauwkeurig en zorgvuldig vastleggen van binnen het project gemaakte (werk)afspraken is heel belangrijk en waardevol. Projecten en programma's duren vaak lang, wat betekent dat er tijdens het project/programma altijd wel wisselingen van collega's en bestuurders/opdrachtgevers zijn; dit kan veranderende inzichten meebrengen of onduidelijkheid over (het waarom van) gemaakte afspraken. Als dit goed is vastgelegd in het projectdossier, kun je dit altijd terugvinden en aandragen.



Praktijkvoorbeeld accuratesse

De gemeente start een project voor de bouw van een nieuwe woonwijk met 150 woningen. Dit project omvat samenwerking met projectontwikkelaars, aannemers en verschillende gemeentelijke afdelingen, zoals Stedenbouw, Vergunningen en Duurzaamheid.

Onvolledige of foutieve verslaglegging

Een belangrijke wijziging in de bouwplannen wordt niet goed vastgelegd, waardoor de aannemer werkt met verouderde tekeningen. Dit leidt tot vertraging en extra kosten.

Verkeerde communicatie met omwonenden

Bewoners worden niet goed geïnformeerd over bouwwerkzaamheden, wat leidt tot overlast en klachten bij de gemeente. Dit kan imagoschade en extra werk voor de afdeling Klantcontact opleveren.

Conclusie

In dit voorbeeld zie je hoe nauwkeurigheid een directe impact heeft op het succes van een gemeentelijk bouwproject. Door zorgvuldig te werken, voorkom je vertragingen, miscommunicatie en onnodige kosten. Als ondersteuningsprofessional speel je hierin een sleutelrol door informatie up-to-date te houden en stakeholders goed te informeren.



Ontwikkelstappen accuratesse

	• Kan de werkzaamheden correct, volgens geldende procedures, uitvoeren. • Kan correcte, volgens projectbureau/projectafdeling/vakgroep ondersteuningsprofessionals en gemeentelijke kwaliteitseisen opgestelde, producten (zoals verslagen en rapporten) opstellen. • Kan op tijd en conform afspraken/planning werken.
	• Bewaakt kwaliteit binnen het project.



Competentie accuratesse

	• Verricht administratieve en organisatorische werkzaamheden met de benodigde nauwkeurigheid, zorgt voor een zorgvuldige verslaglegging en een up to date archivering.
	• Is in staat om zowel inhoudelijke, procesmatige als ondersteunende werkzaamheden te combineren en deze tevens op een nauwkeurige en zorgvuldige wijze uit te voeren met daarbij oog voor detail.
	• Is in staat om zelf zorgvuldige afwegingen te maken met betrekking tot processen, het krachtenveld en het analyseren van ontwikkelingen binnen de projecten.

Stressbestendigheid

Effectief gedrag vertonen bij druk en stressvolle situaties.

Projectondersteuning kan vaak gepaard gaan met drukke periodes, onverwachte wijzigingen en strakke deadlines. Een stressbestendige ondersteuningsprofessional blijft kalm onder druk, weet prioriteiten te stellen, handelt doeltreffend en blijft gefocust op het werk, zelfs in hectische situaties. Stressbestendigheid zorgt ervoor dat de kwaliteit van het werk behouden blijft, ongeacht de omstandigheden.



Tips voor stressbestendigheid

- Flexibiliteit: Wees bereid om je planning aan te passen bij onverwachte gebeurtenissen
- Communicatie: Houd regelmatig contact met je team en belanghebbenden.
- Prioriteiten stellen: Focus op de belangrijkste taken eerst.
- Gebruik tools: Maak gebruik van project-managementtools om je tijd en taken te beheren.
- Overzicht: Zorg er altijd voor dat je overzicht houdt m.b.t. je taken/acties. Reserveer wekelijks tijd in je agenda (met weergave bezet) om acties uit te werken.
- Slim werken: Veel ondersteuners kunnen multitasken, probeer eens of je verslag tijdens de vergadering af kan zijn!
- Stel grenzen: Ontdek je eigen grenzen, hoeveel werk kun je aan en vind je nog prettig? Houd dit over een lange periode in de gaten. Ga je hier (regelmatig) overheen, geef dan aan dat je vol zit en dit verzoek helaas niet kunt oppakken.
- Ontspan: Probeer tijdens drukke periodes toch tijd te nemen voor een korte pauze, lunch(wandeling) of koffie met een collega.
- Zoek de rust op: Gebruik de mogelijkheid om flexibele werktijden te benutten, op tijd naar huis en/of op een ander moment in alle rust thuis iets afmaken bijvoorbeeld.
- Tot slot: Laat je niet gek maken door stress van een ander. Blijf bij jezelf en neem niet de aap van een ander op je schouder!



Ontwikkelstappen stressbestendigheid

	• Anticipeert op werkdruk. • Kan efficiënt omgaan met werkdruk binnen persoonlijke grenzen en werkdoel.
	• Kan omgaan met werk(druk) en verantwoordelijkheid (prioriteren en overzicht houden). • Anticipeert nog meer op planning zodat stress verminderd of voorkomen wordt.



Competentie stressbestendigheid

	• Kan effectief blijven presteren onder tijdsdruk, bij tegenslag, teleurstelling of tegenwerking. • Bewaakt eigen grenzen van kennen en kunnen en houdt overzicht.
	• Weet om te gaan met belangentegenstellingen en is in staat om zich zakelijk op te stellen. • Zoekt in lastige situaties naar oplossingen.
	• Anticipeert op lastige situaties om spanningen, emoties en belangen-tegenstellingen te voorkomen.

Hoofdstuk 3

*"Vaardigheden ontwikkelen zich als een spier,
hoe meer je ze gebruikt, hoe sterker ze worden."*

Fabio D'Agata

Kerninstrumenten en vaardigheden

Als ondersteuningsprofessional is het handig om bepaalde kerninstrumenten en vaardigheden uit het projectmatig werken te beheersen. Dit is een leuke verdieping op jouw eigen werk en is van grote meerwaarde in de ondersteuning van de projectmanager.

De volgende instrumenten en vaardigheden hebben we hier voor jou op een rijtje gezet met een korte toelichting, wat jouw rol hierin kan zijn en waar je meer informatie kunt vinden.

Instrumenten:

- Projectplan
- Project Start-Up
- Projectevaluatie
- Projectfinanciën
- Projectcommunicatie

Vaardigheden:

- Omgevingsmanagement
- Risicomanagement
- Timemanagement

Projectplan

Het projectplan is een schriftelijke overeenkomst tussen de opdrachtgever en de projectmanager. Doel van het projectplan is het expliciet maken van (impliciete) verantwoordelijkheden, bevoegdheden, verwachtingen en afspraken over het project. Het legt deze vast zodat er op teruggevallen kan worden bij onduidelijkheden

of veranderende inzichten. Het projectplan dient als communicatie- en overdrachtsdocument zodat iedereen aan hetzelfde werkt.

Een projectplan is een essentieel instrument voor een ondersteuningsprofessional, omdat het de basis legt voor de uitvoering en het succes van het project. De werkzaamheden die betrekking hebben op het opstellen en beheren van een projectplan zijn heel divers, zoals op de volgende pagina blijkt.

De werkzaamheden van een ondersteuningsprofessional bij het opstellen van een projectplan zijn dus ook heel divers en kunnen de volgende taken omvatten: het helpen definiëren van doelen, het opstellen van een gedetailleerde planning, het helpen identificeren van benodigde middelen, het beheren van risico's, het opstellen van een budget, het coördineren van stakeholdersanalyse, het waarborgen van kwaliteit en het regelmatig evalueren en aanpassen van het plan.



In de toolbox projectmanagement van de VPNG vind je onder het uitvoerend veld allerlei handige tools en formats, onder andere een tool over [het projectplan](#)⁸.

8





Opzet projectplan

Definiëren van projectdoelen

Het formuleren van de beoogde doelstellingen en de gewenste resultaten.

Opstellen van een planning

Het ontwikkelen van een gedetailleerde tijdslijn voor de uitvoering van het project, met belangrijke mijlpalen en deadlines voor elke fase.

Bepalen van de benodigde middelen

Het identificeren van de mensen, technologie, materialen en financiële middelen die nodig zijn om het project uit te voeren.

Risicobeheer

Het identificeren van mogelijke risico's die het project kunnen beïnvloeden en het bedenken van beheersmaatregelen.

Kostenraming en budgettering

Het opstellen van een gedetailleerd budget, inclusief een inschatting van de kosten per fase en het bewaken van de uitgaven gedurende het project.

Stakeholderbeheer

Het identificeren van alle betrokken partijen, zoals klanten, teamleden en externe leveranciers, en het zorgen voor effectieve communicatie en samenwerking tussen hen.

Kwaliteitscontrole

Het waarborgen van de kwaliteit van de deliverables en het naleven van gestelde normen en vereisten.

Evaluatie en aanpassing

Het regelmatig monitoren van de voortgang van het project en het aanpassen van het plan waar nodig om de doelen te behalen.

Project start-up

Bij een project is het belangrijk dat iedereen de neus dezelfde kant op heeft staan en hetzelfde beeld heeft. Met het doen van een Project Start-up (PSU) investeer je in een gedeeld beeld en in de samenwerking. Je sluit met elkaar een contract over wat gaan we maken, met wie en binnen welke termijn en met welke kwaliteit. De verwachtingen over en weer worden helder en er ontstaat een gedeeld beeld over de opdracht en de randvoorwaarden om de opdracht te realiseren.

Een project start-up is gericht op het leggen van een solide basis voor een project, zodat alle betrokkenen goed geïnformeerd zijn en er duidelijkheid is over de te volgen procedures en doelstellingen. Hierin kun je als ondersteuningsprofessional de faciliteiten regelen, maar ook inhoudelijk helpen zoals uit de lijst hiernaast blijkt.

In veel organisaties is er een team (bestaande uit diverse collega's van binnen en buiten de afdeling) die naast hun reguliere werkzaamheden de PSU's (gemeentebreed) verzorgen/begeleiden. Regelmatig zijn ondersteuningsprofessionals naast hun reguliere werkzaamheden ook PSU-begeleider.



In de toolbox projectmanagement van de VPNG vind je onder het uitvoerend veld allerlei handige tools en formats, onder andere een tool over het houden van een [Project start-up](#)⁹.

9





Opzet project start-up

Opstellen van projectdocumentatie

Het verzamelen en structureren van alle benodigde documenten, zoals de projectdefinitie, doelstellingen, scope, tijdlijnen, en de verwachte deliverables.

Stakeholderanalyse

Het identificeren van de belangrijkste stakeholders, hun verwachtingen en belangen.

Teamopstelling

Ondersteunen bij de samenstelling van het projectteam, het toewijzen van rollen en verantwoordelijkheden en het zorgen voor duidelijke communicatiekanalen binnen het team.

Planning en resourcebeheer

Het helpen bij het opstellen van een gedetailleerde projectplanning, inclusief tijdslijnen, mijlpalen, en het plannen van de benodigde middelen zoals personeel, apparatuur en budget.

Risicoanalyse

Het uitvoeren van een initiële risicoanalyse, waarin mogelijke risico's en beheersmaatregelen worden geïdentificeerd.

Communicatieplan

Ondersteunen bij het schrijven van een communicatieplan voor de communicatie binnen het team en met de stakeholders gedurende het project.

Opzetten van projecttools en -systemen

Het implementeren van de benodigde projectmanagementsoftware of systemen voor rapportage, tijdregistratie, en documentbeheer.

Projectevaluatie en monitoring

In de afrondingsfase ligt de nadruk op het opleveren van de resultaten en de overdracht aan en borging in de staande organisatie. Het project wordt geëvalueerd. Een goede projectevaluatie gaat over zowel de inhoud, het opgeleverde resultaat, het proces als de samenwerking.

Als ondersteuningsprofessional kun je hier een mooie voorbereidende rol in spelen. Denk hierbij aan het verzamelen van feedback van teamleden, belanghebbenden en andere betrokkenen via enquêtes, interviews of teamvergaderingen. Vervolgens worden de gegevens geanalyseerd om patronen en kernoorzaken van problemen te identificeren, bijvoorbeeld met behulp van oorzaak-gevolgdiagrammen of SWOT-analyses.

Maar ook tijdens het project kun je als ondersteuningsprofessional bijvoorbeeld data verzamelen, helpen met de monitoring, tussentijdse evaluaties organiseren en faciliteren. Vooral ook in de analyse van de data kun je een belangrijke rol spelen.



in de toolbox projectmanagement van de VPNG vind je onder het projectbeheersing veld allerlei handige tools en formats, onder andere een tool over het houden van [een projectevaluatie](#).¹⁰

10





Inhoud projectevaluatie

- Welk probleem of deel van het probleem is opgelost?
- Was achteraf de uitvoer van het project op het juiste moment? Waarom wel/niet?
- Wat is er klaar? En wat niet?
- Op welke manier wordt hier evt. opvolging aangegeven?
- Hoe is het resultaat van dit project geborgd in de organisatie?
- Geven aspecten uit het project aanleiding om op onderdeel (effecten, resultaten, relaties, etc.) specifieke vervolgacties in te zetten om het eindresultaat optimaal te laten functioneren? Zo ja, welke aspecten / vervolgacties?
- Wat behoorde niet tot het project?
- Welke risico's hebben zich voorgedaan?
- Wie was er bij betrokken? En op welke wijze?

Projectfinanciën

Onder projectfinanciën valt het beheer van de projectbudgetten, kostenbewaking, opstellen van financiële rapportages, en ondersteuning bij financiële audits. Als ondersteuningsprofessional kun je bijvoorbeeld helpen bij het verstrekken van opdrachten, de opdrachtbrief in orde maken en versturen. Dat klinkt eenvoudig, maar er komt meer bij kijken. Denk hierbij aan het laten checken van de inhoud van een offerte (is het voorgestelde compleet, ontbreekt er niks of is het juist overcompleet?), checken of de opdracht voldoet aan de geldende mandaat- en aanbestedingsregels (dat bepaalt onder andere de ondertekening), de opdrachtbrief registreren in het projectdossier en in het financiële overzicht van het project.

De projectbegroting is een essentieel instrument voor een ondersteuningsprofessional, omdat het de financiële basis legt voor het projectbeheer. Het opstellen en beheren van een projectbegroting omvat verschillende werkzaamheden waarin jij als ondersteuningsprofessional op diverse terreinen kunt faciliteren.

Kortom, een ondersteuningsprofessional die met de projectbegroting werkt, zorgt ervoor dat het project binnen het vastgestelde budget blijft. En doet dit in nauwe samenwerking met het projectteam om de kosten effectief te beheren en bij te sturen indien nodig.



Opzet projectbegroting

Kostenraming

Het inschatten van de verwachte kosten voor alle aspecten van het project, zoals materialen, personeel, apparatuur en andere middelen. Dit kan ook de kosten voor externe diensten, licenties en vergunningen omvatten.

Opstellen van de begroting

Het vaststellen van de totale kosten voor het project en het verdelen van de begroting over verschillende kostenposten en fasen van het project.

Bewaken van de begroting

Het monitoren van de werkelijke kosten in vergelijking met de begrote kosten om afwijkingen tijdig op te merken. Dit kan inhouden dat er rapportages worden gemaakt om het projectteam en stakeholders te informeren over de financiële status.

Bijsturing en aanpassingen

Het aanpassen van de begroting wanneer er onverwachte kosten of wijzigingen in het project optreden. Dit kan bijvoorbeeld het herzien van de kostenramingen omvatten of het aanvragen van extra budgetten indien nodig.

Documentatie en rapportage

Het bijhouden van gedetailleerde administratie van de uitgaven en het opstellen van rapportages voor stakeholders, inclusief de verantwoording van het gebruik van de middelen.

Projectcommunicatie

Om te zorgen dat alle betrokkenen goed geïnformeerd worden, is goede communicatie in het project cruciaal. Projectcommunicatie bevat het opstellen van een communicatieplan, het bewaken van de communicatiekalender met activiteiten en communicatiemomenten, maar het maken van communicatiemiddelen. Denk hierbij aan nieuwsbrieven, projectwebsite, evenementen, infographics, bijeenkomsten en posts op social media.

In kleinere projecten en organisaties kun je als ondersteuningsprofessional vaak veel betekenen in de projectcommunicatie. In grotere organisaties werk je vaak samen met een communicatieadviseur in de projecten/programma's.

Dan ben je de schakel tussen projectmanager en communicatieadviseur als het gaat om de projectcommunicatie. De communicatieadviseur staat dan vaak toch wat op afstand, dus jij kunt hier dan prima een coördinerende rol pakken. De basis voor het uitvoeren van de projectcommunicatie is het communicatieplan. Goed om je daar dus in te verdiepen.



In de toolbox projectmanagement van de VPNG vind je onder het veld projectbeheersing allerlei handige tools en formats, onder andere een opzet voor een [communicatieplan](#)¹¹.

¹¹





Opzet communicatieplan

Doelstellingen vaststellen

Bepalen wat je met de communicatie wilt bereiken, zoals het informeren van teamleden, stakeholders of klanten.

Doelgroepen identificeren

Wie zijn de ontvangers van de communicatie? Dit kunnen interne teamleden, externe stakeholders of klanten zijn.

Boodschappen ontwikkelen

Welke kerninformatie moet er gecommuniceerd worden? Dit kan bijvoorbeeld over de voortgang van het project zijn, belangrijke beslissingen, risico's, of deadlines.

Communicatiekanalen kiezen

Welke middelen en platforms worden gebruikt om de boodschap over te brengen? Denk aan e-mail, vergaderingen, rapportages, nieuwsbrieven, of sociale media.

Tijdslijn bepalen

Wanneer en hoe vaak wordt er gecommuniceerd? Een gedetailleerde planning kan helpen om tijdige updates te geven zonder te veel ruis te veroorzaken.

Verantwoordelijkheden toewijzen

Wie is verantwoordelijk voor de communicatie? Dit kan de projectondersteuner zelf zijn, of andere teamleden die specifieke informatie verstrekken.

Feedback en bijsturing

Hoe wordt de effectiviteit van de communicatie gemeten, en hoe wordt deze indien nodig aangepast?

Documentatie en rapportage

Het vastleggen van de gecommuniceerde informatie en het monitoren van de communicatieactiviteiten, zodat er een duidelijk overzicht is van wat er gedeeld is.

Omgevingsmanagement

Omgevingsmanagement helpt de projectmanager en het projectteam bij het in kaart brengen van de betrokkenen, welke rol zij moeten krijgen in het project en in beeld hebben wat er allemaal in de omgeving gebeurt.

Hiervoor kun je gebruik bijvoorbeeld maken van een stakeholdersanalyse of een krachtenveldanalyse.

Stakeholdersanalyse

- Gaat over individu, groepen en organisaties: stakeholders (belanghebbenden)
- Hiervoor zijn verschillende analysemodellen

Krachtenveldanalyse

- Is toegespitst op omgeving van een projectteam

Omdat omgevingsmanagement heel complex kan zijn, is het belangrijk dat één of een aantal projectteamleden het grotere geheel, het overzicht behoudt. Als ondersteuningsprofessional kun je activiteiten organiseren waarmee het contact wordt gelegd met inwoners of stakeholders. Of fungeren als eerste aanspreekpunt is voor inwoners. De senior ondersteuningsprofessional kan ook zelf overleggen voeren met inwoners. Vooral als er geen omgevingsmanager in het project aanwezig is, biedt dit een mooie kans om als ondersteuningsprofessional delen van deze taak op te pakken.



Tips voor omgevingsmanagement

- Zorg dat je op de hoogte bent van de inhoud van het project en de actuele stand van zaken.
- Sluit aan bij het opdrachtgeversoverleg.
- Gaat een projectmanager een kopje koffie drinken met een bewoner, ga dan mee!
- Beheer het stakeholdersoverleg en houd deze up-to-date.
- Signaleer aan de projectmanager als er ontwikkelingen zijn bij bewoners.
- Houd sociale media en lokale media in de gaten.
- Houd ook het interne krachtenveld in de gaten.



In de [toolbox projectmanagement](#)¹² van de VPNG vind je onder het veld krachtenveld allerlei handige tools en formats.

¹²



Ringen van invloed

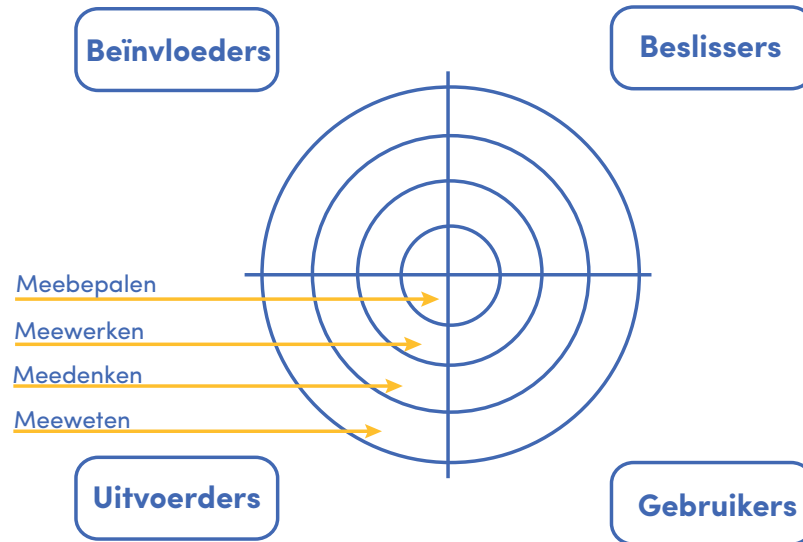


Fig. Factor C-methode. <https://www.communicatierijk.nl/vakkennis/factor-c>

Stappenplan krachtenveldanalyse

- Stap 1 Maak een overzicht van alle partijen die invloed hebben op of beïnvloed worden door het project.
- Stap 2 Bedenk per actor welk belang zij hebben en of ze positief, negatief of neutraal tegenover het project staan.
- Stap 3 Breng in kaart of de partij beslisser, beïnvloeder, gebruiker of uitvoerder of misschien wel een combinatie is.
- Stap 4 Breng in beeld voor elke partij hoeveel belang bij en invloed op deze partij heeft.
- Stap 5 Plaats elke partij in de ringen van invloed. Hoe dichterbij de kern, hoe meer ze betrokken moeten worden.
- Stap 6 Bepaal de strategie per partij: meeweten, meedenken, meewerken of meebeslissen?
- Stap 7 Herhaal dit regelmatig om te zien of elke partij nog steeds op de juiste plek zit.

Informatiemanagement

Informatiemanagement is de vertaling van de informatiebehoefte in een project naar een goede informatievoorziening. Dus hoe zorg je ervoor dat iedere betrokkene op het juiste moment over de juiste informatie beschikt in het project. Dit omvat zaken als informatiebeheer, ontsluiting van projectinformatie via Sharepoint of Teams, de inzet van een projecttool, het gebruik van zaaksystemen, en het zorgen voor een goede archivering. Dat betekent dus ook aandacht voor documentbeheer, bijwerken van status informatie van documenten en beveiligingsniveaus van documenten verwerken.

Bij veel gemeenten wordt gewerkt met SharePoint voor documentbeheer. Ook een vergelijkbaar systeem zal meestal versiebeheer bevatten. Het is van belang dat een ondersteuner goed bekend is met de functionaliteiten van de gebruikte systemen, zodat er een overzichtelijk archief ontstaat. Ook het samenwerken in (en dus delen van) documenten, zowel in- als extern, is belangrijk om met goed versiebeheer te kunnen werken. Hierbij hoort ook kennis van beveiligingsniveaus.

Daarnaast zijn de digivaardige ondersteuningsprofessionals in het voordeel omdat je met alle tools in Teams tegenwoordig heel makkelijk

overzichtelijke lijsten en dashboards kunt maken. Daarmee help je je team om beter inzicht te krijgen in het project of programma. Als ondersteuner ben je de spil en kun je veel waardering en dankbaarheid oogsten als je de administratie van het project perfect op orde hebt!



Tips voor informatiemanagement

Gebruik eens een SharePoint lijst in plaats van een Excel-lijst. (Een bestaande Excel lijst kun je in een handomdraai veranderen in een SharePoint lijst).

Voordeel hiervan is dat je, net als in Excel, op allerlei kolommen kunt filteren, maar je kunt ook automatische herinneringen laten versturen als bijvoorbeeld een deadline verloopt. Of een status automatisch laten wijzigen van in behandeling tot afgerond op basis van een uitgevoerde actie.

Met de in Teams meegeleverde tool 'Power Automate' kun je van alles organiseren waardoor minder handmatig werk nodig is en een beter overzicht ontstaat.

De vijf rollen van informatiemanagement

Verzamelen



Distributie



Opslag



Archivering



Vernietiging



Risicomanagement

Een risico is een situatie of gebeurtenis die zich in de toekomst kan voordoen en die mogelijk negatieve gevolgen heeft voor het project en dus voor de samenwerking en uitvoering. Als de situatie of gebeurtenis een positief gevolg heeft, spreken we van een kans.

Het identificeren en beheersen van risico's is een belangrijk aspect van projectmanagement. In de afbeelding op de volgende pagina zie je de verschillende stappen van het proces van risicomanagement. Als ondersteuningsprofessional kun je ondersteunen bij het proces van risicomanagement bijvoorbeeld bij het opstellen van risicobeheersplannen of door de risicolijst regelmatig te agenderen. Omstandigheden veranderen en dat heeft invloed op onder andere de risicolijst. Deze moeten dus regelmatig (bijvoorbeeld jaarlijks) geüpdatet worden door/met het projectteam.



Een risico bestaat uit drie onderdelen:

- **Gebeurtenis**
In de toekomst kan een gebeurtenis zich misschien voordoen. Er is een kans, groot of klein, dat de gebeurtenis optreedt. Het is dus geen zekerheid. Nu is de gebeurtenis nog niet aanwezig.
- **Oorzaak**
De gebeurtenis heeft altijd een oorzaak. Er is iets dat, of iemand die, de gebeurtenis in gang zet. Een gebeurtenis kan meerdere oorzaken hebben.
- **Gevolg**
Het gevolg van het optreden van de gebeurtenis heeft effect op het project en is meetbaar. Een gebeurtenis kan meerdere gevolgen hebben.



In de [toolbox projectmanagement](#)¹³ van de VPNG vind je onder het veld projectbeheersing de uitwerking van de tool [risicomanagement](#)¹⁴ of in de e-learning [sturen op risico's](#)¹⁵.

13



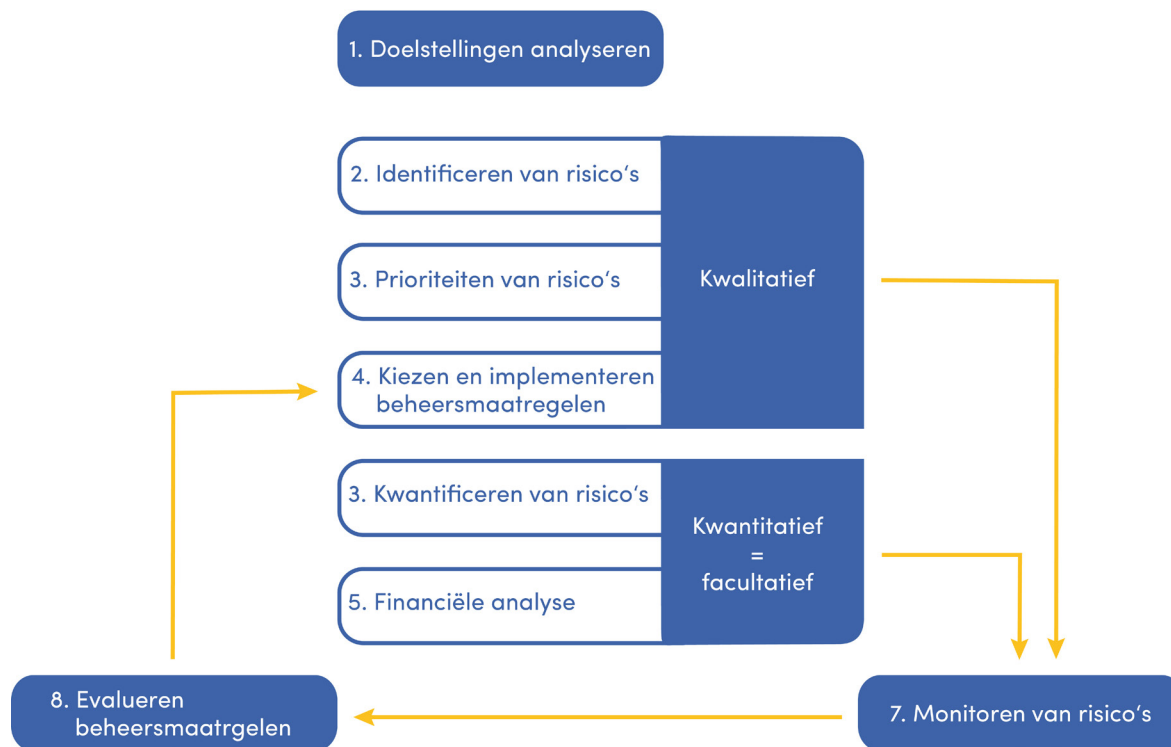
14



15



Risicomanagement in acht stappen



Timemanagement

Als je goed bent in timemanagement, dan ga je slim met jouw tijd om. Hierdoor kun je in een werkdag veel meer doen doordat je jouw aandacht goed verdeelt en de juiste prioriteiten stelt. Je hebt een werkbare planning en creëert overzicht. Je ervaart dan ook minder stress en kunt goed keuzes maken.

Bij timemanagement voor een ondersteuningsprofessional draait het om het slim indelen van tijd om alles soepel te laten verlopen. Het betekent dat je prioriteiten stelt, goed moet plannen wanneer je welke taken uitvoert, zodat je deadlines haalt en niets over het hoofd ziet. Het gaat ook om het effectief communiceren met je team en andere betrokkenen, zodat iedereen weet wat er moet gebeuren en wanneer. Daarnaast is het belangrijk om flexibel te zijn en snel te kunnen schakelen als er onverwachte dingen gebeuren. Kortom, timemanagement helpt je om georganiseerd te blijven en ervoor te zorgen dat jouw projecttaken op tijd en met de juiste kwaliteit afgerond worden.



Een handig hulpmiddel voor het prioriteren van je werkzaamheden is de [Eisenhowermatrix](#)¹⁶. Die kun je terug vinden in de toolbox van de VPNG.

16



Praktijkvoorbeeld timemanagement

Stel je voor dat je werkt aan de organisatie van een participatieavond. Je begint je dag met een grondige planning: je controleert je agenda en maakt een gedetailleerde to-do lijst. Je ziet dat er een belangrijke vergadering om 10 uur is, dus je bereidt je goed voor door alle benodigde documenten en notities klaar te leggen. Na de vergadering richt je je op het opstellen van een voortgangsrapport voor de projectmanager, waarbij je ervoor zorgt dat alle informatie volledig en actueel is. Gedurende de ochtend krijg je een telefoontje van een collega met een urgent probleem. Je reageert snel en lost het probleem efficiënt op, terwijl je tegelijkertijd je andere taken blijft beheren.

In de middag staat er een overleg met het communicatieteam op de agenda, waarin de planning voor de bewonersavond wordt besproken. Je zorgt ervoor dat iedereen duidelijk weet wat hun rol is en dat alle benodigde materialen op tijd klaar zijn. Aan het eind van de dag neem je opnieuw je to-do lijst door, vinkt de voltooide taken af en plant de resterende taken voor de volgende dag. Door effectief je tijd te beheren, zorg je ervoor dat alles op rolletjes loopt, deadlines worden gehaald en iedereen goed geïnformeerd is over de voortgang. Flexibiliteit en heldere communicatie stellen je in staat snel te schakelen bij onverwachte situaties en het project op koers te houden.

Hoofdstuk 4

"Het gaat er niet om hoe anderen over jou denken, maar hoe jij over jezelf denkt."

Jezelf positioneren als professional

Duidelijkheid over wat je doet en wat je kunt bijdragen, ontstaat niet vanzelf. Over jouw rol zul je ook moeten communiceren naar jouw projectmanager, projectteamleden en de organisatie. Bedenk ook dat een functienaam tot verwarring kan leiden. Een ondersteuningsprofessional wordt soms gezien als een secretaresse. Houd dus rekening met hoe jouw functienaam bij collega's in de organisatie geïnterpreteerd wordt. Soms is bij projectmanagers onduidelijk wat een ondersteuningsprofessional allemaal kan doen. Neem hier het initiatief in en stel jezelf voor bij de projectmanagers en geef duidelijk aan wat je kunt bijdragen. Vraag ook de projectmanagers jouw rol duidelijk op te nemen in het projectplan zodat ook de opdrachtgevers weten wat ze van jou kunnen verwachten. Deze rol zal overigens vaak ook weer per project en per projectmanager anders kunnen zijn.

In de samenwerking tussen project en lijn ontstaat regelmatig spanning omdat er veel gevraagd wordt van de betrokken medewerkers. Zorg voor een goed intern netwerk, weet wat er speelt en ken de projectgroep. Hierdoor begrijp je wat er speelt en kun je helpen te kijken naar oplossingen. Leg contacten met je projectteamleden, ga ze actief benaderen en bouw je netwerk uit. Niet alles hoeft via de projectmanager te gaan. Veel acties kunnen ook via de

ondersteuningsprofessional worden uitgezet en bijgehouden. Als je een goede band hebt met de overige teamleden dan kun je ze ook aanspreken (wordt eerder geaccepteerd) en krijg je sneller dingen voor elkaar.



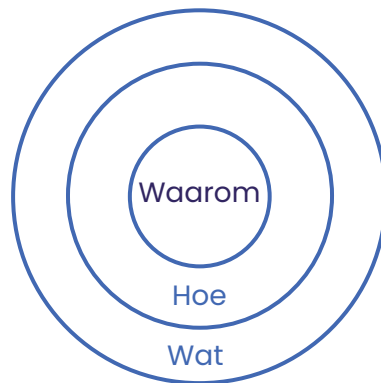
Tips voor jouw positionering

- Start met een intakegesprek met jouw projectmanager (positionering en maken van werkafspraken).
- Stel vragen, wees nieuwsgierig. Als je vragen stelt vanuit nieuwsgierigheid, is dat goed.
- Op de inhoud iets toevoegen? Zorg dat je aanwezig bent bij gesprekken tussen projectmanager en opdrachtgever, bij de PSU en bij het schrijven van de opdracht/projectplan bent.
- Een wekelijkse werkoverleg met de projectmanager is een must om op de hoogte te blijven en taken te verdelen.
- Val je halverwege in het project, zorg dat je in elk geval bij de gesprekken aanhaakt met de opdrachtgever.
- Ga nooit op de stoel van de projectmanager zitten. Blijf in jouw eigen rol.

De golden Circle

De gouden cirkel van Simon Sinek helpt je bij het verbinden van wat er moet gebeuren met het waarom. Dit model is gebaseerd op drie cirkels. Bij de buitenste cirkel staat het woord WAT, bij de volgende cirkel HOE en binnenin WAAROM.

De WAAROM-cirkel heeft de meeste impact. De Waarom gaat over jouw drijfveer, de reden dat je dingen doet zoals je ze doet. Het is bewezen dat als je start vanuit dit punt je meer succes hebt. De HOE gaat over wat je ervoor doet en hoe je het doet. Het WAT gaat over de baten. Wat doe je en wat is het resultaat?



Waarom doe je wat je doet? Wat is jouw missie?

Hoe doe je het? Wat zijn je sterkten?

Wat doe je?

Maak gebruik van de gouden cirkel en probeer deze voor jezelf in te vullen. Wat maakt jou uniek en waar ben jij dan goed in als ondersteuningsprofessional?

Beheer je eigen portefeuille

Durf eerlijk te kijken naar de projecten die je krijgt. Stel jezelf de vraag: wat geeft mij energie en waar kan ik mijn competenties het beste inzetten. Als je begint, zul je in eerste instantie projecten toegewezen krijgen. Geef jezelf de tijd om te ontdekken welke projecten jou aanspreken (fysiek, sociaal, veel met bewoners of juist meer intern georiënteerd). Bespreek dit ook met je projectmanager en teammanager. Waar liggen jouw talenten en voorkeuren? Zie je kansen, pak die dan ook. In een project komen altijd wel leuke taken/werkzaamheden voorbij die je kunt oppakken naast je basiswerkzaamheden. Laat zien en horen dat je dit leuk vindt om op te pakken. Soms kan er twijfel zijn, omdat het misschien een taak is die je nog niet eerder hebt gedaan. En trek op tijd aan de bel als je vastloopt. Spreek dit uit: fouten maken mag!

Portefeuille in balans

Hoe zorg je ervoor dat je portefeuille in balans is? De hoeveelheid en het type projecten dat je aankunt als ondersteuningsprofessional zal variëren en is heel afhankelijk van het aantal uren dat je beschikbaar bent, jouw eigen ervaring, het soort projecten en de gevraagde ondersteuning. Ga in ieder geval geen 10 projecten tegelijkertijd doen. Wil je meer verdieping in projecten dan adviseren wij maximaal 3 of 4 projecten te doen. Soms is dit niet mogelijk. Wil je dan toch meer verdieping: zoek één project uit waar je goede energie van krijgt en waarbinnen je denkt dat dit wel kan. Bekijk vervolgens met de projectmanager welke extra werkzaamheden je kunt doen.

Beheer van de eigen portefeuille	
	• Krijgt portefeuille toegewezen, gebaseerd op beschikbaarheid. • Opbouwen van een intern netwerk met collega's binnen de gemeente.
	• Heeft invloed op eigen werkvoorraad (kan onder andere door acquisitie) en anticipeert op leegloop. • Signaleert en anticipeert op knelpunten in eigen portefeuille. • Heeft een netwerk binnen projectbureau /projectafdeling/vakgroep ondersteuningsprofessionals en breidt netwerk intern gemeentelijk zo nodig uit.
	• Zorgt dat zijn/haar leidinggevende op de hoogte is van zijn/haar interesses en voorkeuren voor eigen werkvoorraad en anticipeert op leegloop. • Signaleert knelpunten, anticipeert op knelpunten en draagt oplossingen aan • Heeft een netwerk binnen en buiten de gemeente.

Portefeuille beheren

Doorloop het stappenplan en bepaal voor jezelf welk type project jij zou willen doen en welke ontwikkeling je daarvoor moet doormaken.



Bijdragen aan de ontwikkeling van projectmatig werken

Een professioneel team van ondersteuningsprofessionals heeft een uniforme werkwijze. Het is dus belangrijk om de kwaliteit op orde te houden binnen je team. Zorg dat je de interne processen en procedures kent. Deel ervaringen en tips met collega's, zorg dat je uniform werkt. Organiseer ook teamoverleggen met je collega's.

De uitstraling van het team (kennis/kunde) binnen de interne organisatie moet goed zijn. Laat je zien als ondersteuningsprofessionals bijvoorbeeld door iets te vertellen over jullie werkzaamheden en de resultaten die jullie behalen op intranet, bij een projectmanagersoverleg of afdelingsoverleg of tijdens een personeelsbijeenkomst. Ga ook eens actief de andere teams langs om in hun overleg op te halen wat er speelt en wat jullie kunnen bieden. Gebruik jullie kennis en kunde om bepaalde processen efficiënter te maken en wees kritisch op de werkprocessen.

Mogelijke bijdrage aan de ontwikkeling van het projectenbureau	
	• Kent interne procedures en/of leert deze kennen. • Levert operationele bijdrage aan de ontwikkeling van projectbureau/project afdeling/vakgroep ondersteuningsprofessionals.
	• Kent interne procedures en past deze toe. • Levert operationeel en tactisch bijdrage aan de ontwikkeling van projectbureau/project afdeling/vakgroep ondersteuningsprofessionals.
	• Kent interne procedures en past deze toe. Geeft zo nodig voorstellen voor verbetering. • Integreert nieuwe kennis in bestaande en past deze toe. • Levert operationeel en tactisch bijdrage aan de ontwikkeling van projectbureau/project afdeling/vakgroep ondersteuningsprofessionals. • Heeft een visie op de rol van projectbureau/project afdeling/vakgroep ondersteuningsprofessionals binnen de gemeente en acteert hierop.

Hoofdstuk 5

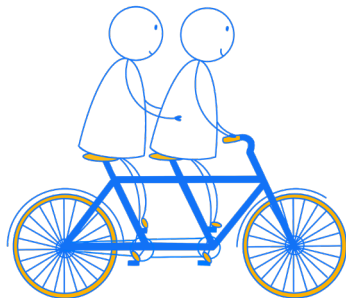
"Samenwerken is je ook verdiepen in het talent van een ander."

Hoe werk ik samen met de projectmanager?

De denk- en belevingswereld van een projectmanager is anders dan die van een ondersteuningsprofessional. Bij de projectmanager is het niet altijd duidelijk wat er van de ondersteuningsprofessional verwacht kan worden. Regelmatig betrekken de projectmanagers en vakspecialisten de ondersteuningsprofessional te laat bij hun plannen en werkzaamheden die uitgevoerd moeten worden. Terwijl hier prachtige kansen liggen!

Tandem

Het mooiste is als je samen met de projectmanager een tandem kunt vormen. De tandem is een fiets die is ontworpen om door twee personen te worden voortbewogen. Ze drijven samen de ketting aan, trapt er een niet mee dan heeft de ander het zwaar. Zo werkt dat ook bij de samenwerking tussen jou en je projectmanager. De projectmanager is verantwoordelijk voor het succesvol realiseren van een project en stuurt het projectteam aan en de ondersteuningsprofessional ondersteunt de projectmanager en is de belangrijk(st)e schakel met het projectteam. Een goede samenwerking is dan dus ook essentieel.



Types

Er zijn verschillende type projectmanagers, benader ze ook verschillend. Dat vraagt iets van jezelf en hoe je hiermee omgaat. Je kunt de ander niet veranderen en je hoeft zelf ook niet te veranderen, maar het gaat om de manier waarop je communiceert. Dat kan dus per projectmanager verschillen. Op de volgende pagina's een kort overzicht van type projectmanagers die je tegen kunt komen en daarbij gelijk wat tips hoe met dit type projectmanager om te gaan.



De resultaatgerichte leider



Dit type projectmanager is gevoelig voor waardering en eist die voor zich zelf op. Is er weinig kans op resultaat dan gaat de aandacht naar een interessantere klus. Voor deze projectmanagers telt alleen het resultaat en daar moet alles voor wijken. Zij hebben dus een sterke prestatiedrang. Deze projectmanagers hebben graag gelijk. Ze willen winnen, de slimste zijn, de beste, de snelste.



Tips voor het samenwerken met de resultaatgerichte leider:

- Bewaak je eigen grenzen en aarzel niet deze aan te geven!
- Koester de weinige complimenten die je krijgt en laat merken dat je dit waardeert. Zo vergroot je de kans op herhaling.
- Reken niet als vanzelfsprekend op persoonlijke aandacht en begeleiding en organiseer je eigen coaching.
- Als je een fout maakt en je krijgt een uitbrander, neem het niet te persoonlijk en leer ervan.

De expert



De expert is zeer deskundig en vindt het belangrijk om goed werk af te leveren. Maar niet koste wat kost. Hij/zij vindt het ook belangrijk dat zijn medewerkers zich inhoudelijk kunnen ontwikkelen en geeft daarvoor ruimte. Er is vanuit dit type projectmanager weinig aandacht voor de persoon achter de ondersteunings-professional. Inhoudelijk geeft hij/zij ruimte maar het is vooral de inhoudelijke kennis die hem/haar inspireert.



Tips voor het samenwerken met de expert:

- Laat merken dat je het prettig vindt om inhoudelijk over dingen door te praten en geef aan dat je de inhoudelijke vrijheid die je krijgt waardeert.
- Gebruik gezamenlijke overlegmomenten om inhoudelijk over je werkzaamheden door te praten, maar ook om informeel te informeren naar andere zaken die voor jou belangrijk zijn.
- Consulteer de projectmanager voor expert advies. Hij of zij houdt er waarschijnlijk van om te laten zien wat hij of zij allemaal weet. Maak daar gebruik van.
- Neem zelf het initiatief om belangrijke problemen en dilemma's ter sprake te brengen. Zo weet de projectmanager in ieder geval waar je mee bezig bent en kan deze met je mee denken.

De loslater



De loslater geeft veel vrijheid maar geen tot weinig inhoudelijke sturing. Hij of zij gaat er vanuit dat de ondersteunings-professional zijn/haar taken goed oppakt, ongeacht of deze er klaar voor is. Als ondersteuningsprofessional krijg je alleen begeleiding als je daarom vraagt.



Tips voor het samenwerken met de loslater:

- Een loslater stuurt meestal alleen op hoofdlijnen, heeft ook weinig oog voor rapportages en andere administratieve rompslomp.
- Belangrijk dus om tijd te claimen voor afstemming en sturing, zodat de verantwoordelijkheid blijft waar hij hoort te liggen.

De life coach



De life-coach vindt het belangrijk dat de ondersteuningsprofessional zichzelf ontplooit en taken op zich neemt die hij/zij zelf interessant vindt. Dit type projectmanager zit meer op de relatie dan op de taken en geeft veel persoonlijke aandacht. Hierbij loop je het risico dat hij/zij voor de ondersteunings-professional bedenkt wat goed voor hem/haar is. Voor de ondersteuner kan het moeilijk zijn om zijn/haar grenzen aan te geven.



Tips voor het samenwerken met de life coach:

- Relativeer de tips van de projectmanager. Je krijgt vaak ongevraagd advies.
- Geef regelmatig je advies, ideeën of ambities aan. Voor hem/haar is het belangrijkste dat jij je goed voelt op je werk.
- Hij/zij heeft vaak allerlei andere ideeën voor ogen.
- Stel werkgerelateerde vragen en zorg dat er voldoende tijd is om deze te bespreken.

De beste vriend



De beste vriend wil graag tussen het team staan. Hij/zij probeert joviaal te zijn en organiseert van alles buiten het werk om. Deze projectmanager wil vooral dat de ondersteunings-professional het naar de zin heeft. Over inhoudelijke onderwerpen praten, vindt hij/zij minder interessant. Doordat hij/zij vooral aandacht heeft voor de goede sfeer is er een risico wanneer zich lastige situaties voordoen. De kans is groot dat sturing/correctie niet aanvaard wordt. Hij/zij heeft moeite met beslissingen nemen.



Tips voor het samenwerken met de beste vriend:

- Toon je waardering voor zijn/haar betrokkenheid.
- Geef aan dat je inhoudelijk sturing nodig hebt.
- Bewaar afstand en zorg dat je niet te close wordt.
- Help hem/haar bij het nemen van beslissingen.

De chaoot



De chaoot is niet echt koersvast. De ene keer zegt hij/zij dit en dan weer dat. Dit type projectmanager houdt zich niet aan deadlines. Hij/zij ziet alles als een kans. Beslissingen worden soms snel en impulsief genomen. Er is vaak gebrek aan formeel overleg. Hij/zij is altijd druk. De ondersteunings-professional krijgt veel vertrouwen. En de chaoot is oprecht geïnteresseerd in de mens achter de ondersteuningsprofessional.



Tips voor het samenwerken met de chaoot:

- Herinner hem/haar aan deadlines.
- Help hem/haar bij het maken van zijn/haar keuzes door te zeggen wat jij er van vindt.
- Wees helder en krachtig in formuleren. Dat vindt hij/zij prettig.
- Probeer een moment te vinden voor reflectie en feedback.

De perfectionist



De perfectionist gaat voor de top, voor minder gaat hij/zij niet. Dit type projectmanager heeft er een hekel aan als hij/zij door problemen wordt verrast. Als hij/zij het niet goed genoeg vindt, springt hij/zij zelf bij. Naar buiten toe beschermt hij/zij de ondersteuningsprofessional echter onvoorwaardelijk als blijkt dat deze bijna bezwijkt onder de druk.



Tips voor het samenwerken met de perfectionist:

- Zorg dat je op en top voorbereid bent.
- Werk zorgvuldig.
- Leg afspraken goed vast.
- Neem zelf initiatief, wacht niet af
- Geef op tijd aan wanneer iets niet tijdig af is.
- Deel tijdig je persoonlijke zorgen over hoge werkdruk of planning.

De vriendelijke dwingeland



De vriendelijke dwingeland is veeleisend. Werk gaat altijd voor. Dit type projectmanager begeleidt je op en top, maar hij/zij belt op de gekste tijden en gaat voorbij aan je privéleven. Deze projectmanagers hebben de teugels graag stevig in handen en hebben hoge doelen. Door de vele overleggen vindt hij/zij een afstemmingsoverleg niet nodig. Ruimte voor ontwikkeling vindt hij/zij wel belangrijk, maar resultaten gaan voor. Van fouten houdt hij/zij niet.



Tips voor het samenwerken met de vriendelijke dwingeland:

- Een uitdaging is de taakinhoudelijke vrijheid.
- Ga goed het gesprek aan en laat zien dat je vooraf heel goed hebt nagedacht over het onderwerp.
- Bewaak je eigen grenzen, vooral in het weekend.
- Investeer tijd in het projectteam om de spirit te bewaren.
- Relativeer zijn/haar boosheid wanneer je een steek hebt laten vallen. Leer ervan.

Hoofdstuk 6

"Persoonlijke ontwikkeling is de overtuiging dat jij de moeite, tijd en energie waard bent die nodig is om jezelf te ontwikkelen."

Aansturing en waardering

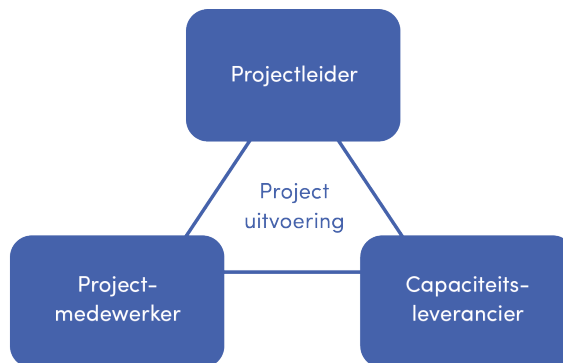
Als ondersteuningsprofessional kun je zowel met jouw leidinggevende als met de projectmanager gesprekken hebben over jouw ontwikkeling en over situaties die je in je werk tegenkomt. Dit kan soms best verwarrend zijn: met wie bespreek je wat. Hieronder wordt kort toegelicht hoe het samenspel in projecten werkt en welke zaken je met wie bespreekt.

Samenspel binnen het project

In elk project is er sprake van een aantal rollen waarbij iedere rol een eigen taak vervult binnen het project zoals in de tabel hiernaast beschreven is.

Voor jou als ondersteuningsprofessional is vooral het samenspel tussen projectmedewerker, projectmanager en capaciteitsleverancier belang-

rijk. Gesprekspunten tussen projectmanager en capaciteitsleverancier ofwel lijnmanager zijn: heb ik voldoende mensen en kunnen zij de taken die gevraagd worden goed uitvoeren (kwantiteit en kwaliteit bemensing)? Als ondersteuningsprofessional ben jij een projectmedewerker en dat betekent dat jij over de inhoud van jouw werk in het project afstemt met de projectmanager. Wat zijn jouw taken en wat je oplevert, is dat naar tevredenheid van de projectmanager? Tussen jou en de lijnmanager gaat het gesprek over hoe je je voelt, de hoeveelheid werk, de planning en hoe jij je als medewerker ontwikkelt en wilt ontwikkelen. De lijnmanager komt ook in beeld als je bijvoorbeeld ziek bent of verlof wilt opnemen. De lijnmanager blijft ook verantwoordelijk voor jouw beoordeling en beloning.



Rol	Kerntaak
Bestuurlijk opdrachtgever (wethouder of burgemeester)	• Verkrijgen van financiële kaders • Creëren van draagvlak bij het College • Vertegenwoordigen van het project naar de Raad
Ambtelijk opdrachtgever	• Bewaken dat het project binnen de gestelde kaders blijft • Vertalen van kaders naar specificaties • Verantwoording naar bestuurlijk opdrachtgever
Projectmanager	• Realiseren van het project binnen de gestelde kaders • Verantwoording naar de opdrachtgevers • Goed aansturen en samenstellen van het projectteam
Projectmedewerker zoals ondersteuningsprofessionaal	• Leveren van een specifieke bijdrage • Meedenken in het belang van het totale project • Tijdig aan de bel trekken bij te verwachten afwijkingen
Capaciteitsleverancier (teamleider/afdelingshoofd)	• Vrij maken en houden van het projectteamlid, zodat deze conform de afspraken met de projectmanager de projectproducten kan leveren • Leveren van medewerkers met kwaliteit conform afspraken

Bespreekpunten met de projectmanager(s)

Als ondersteuningsprofessional werk je dagelijks samen met een projectmanager en wellicht met verschillende projectmanagers. Met de projectmanager stem je af over wat er speelt in het project. Ook bespreek je met de projectmanager de werkzaamheden die jij doet. Het is goed om regelmatig met de projectmanager stil te staan bij hoe het gaat. Dit kan gaan over hoe de samenwerking gaat, maar ook over welke werkzaamheden je doet en hoe dat gaat. Wil je graag meer inhoudelijke werkzaamheden doen, bespreek dit dan met je projectmanager en onderzoek samen welke werkzaamheden je kan en wilt doen. Neem hier dus zelf de regie! Het is goed om regelmatig te evalueren hoe dit gaat.

Bespreekpunten met jouw leidinggevende

Een leidinggevende staat vaak meer op afstand. Hij/zij is niet betrokken bij jouw dagelijkse werkzaamheden. De functie van ondersteuningsprofessional kan vallen onder een hoofd Project Management Bureau. Bij grote gemeenten valt de functie vaak onder een aparte leidinggevende voor de ondersteuningsprofessionals. Omdat de leidinggevende meer op afstand staat, is het belangrijk om jouw leidinggevende regelmatig te spreken, zodat je de leidinggevende ziet hoe het met jou gaat. Gesprekspunten daarbij zijn: waar liggen jouw ontwikkelpunten, welke type projecten vind je leuk, hoe gaat de samenwerking in de projecten en hoe is de werkdruk.



Voorbeeld feedbackvragen

- Hoe ervaren je onze samenwerking?
- Hoe kom ik over tijdens overleggen?
- Wat zijn mijn sterke punten?
- Op welke punten kan ik mij ontwikkelen?
- Welke taken zou je wel willen delegeren aan mij?
- Heb je nog tips/adviezen die je mij wilt meegeven?



Tips om je leidinggevende te betrekken bij jouw werk

Laat jouw passie voor het vak zien

Ondersteuningsprofessional is een vak dat niet iedereen zomaar kan uitvoeren. Door met passie over jouw vak te spreken, zorgt dat ervoor dat jouw leidinggevende enthousiast wordt over het vak en dit gaat uitdragen binnen de organisatie.

Nodig jouw leidinggevende eens uit voor een projectbezoek

Op deze manier kan jouw leidinggevende zien wat er speelt in het project, waar jij persoonlijk tegen aan loopt in het project.

Goede match tussen jou en het project

Het is belangrijk dat jouw werkzaamheden passen bij wat de projectmanager vraagt. Ook is het belangrijk dat je affiniteit hebt met de inhoud van het project. Laat jouw leidinggevende weten wat jouw sterke punten zijn en waar je blij van wordt. Daarbij is het ook belangrijk om te laten weten waar je minder energie van krijgt. Door hier open over te zijn, kan jouw leidinggevende zorgen dat je op het juiste project wordt gezet.

Ontwikkel jezelf

Er zijn veel kansen om je als ondersteuningsprofessional te ontwikkelen. Daarbij is het belangrijk hoe de competenties zijn ontwikkeld en wat je graag zou willen. Je verder ontwikkelen kan je niet alleen, daar heb je ook jouw projectmanager en jouw leidinggevende voor nodig.

Een hulpmiddel hierbij is het maken van een persoonlijk actieplan. Aan de hand van dit persoonlijk actieplan kan je het gesprek aangaan met je leidinggevende en projectmanager.



Persoonlijk actieplan maken

- Welke ambities heb ik:
Welke competentie of competenties wil ik ontwikkelen?
Welke kerninstrumenten wil ik leren gebruiken?
- Welke taken ga ik dan meer doen/halen?
- In welk project of bij welke projectmanager zou dat goed kunnen?
- Welke taken ga ik dan minder doen? En hoe vertel ik dat aan mijn collega's en de projectmanager?
- Welke belemmeringen voel ik?
- Welke hulpbronnen kan ik inzetten? (denk hierbij aan je netwerk, buddy's, training, coaching, etc.



Tips voor jouw eigen ontwikkeling

Maak tijd!

Hoe druk je ook bent, maak ruimte en tijd voor jouw persoonlijke ontwikkeling. Zorg voor minimaal een cursus/training per jaar. Dit kan zowel over persoonlijke ontwikkeling gaan, maar ook over ontwikkelingen in het vak. Wordt bijvoorbeeld lid van de Vakgroep Projectondersteuning VPNG

Organiseer intervisie

Leren kan je op verschillende manieren doen. Intervisie is hiervoor een mooie methode. Organiseer je eigen intervisie groepje met collega's waar je prettig en veilig bij voelt.

Tip: zorg voor een intervisiebegeleider (niet jouw leidinggevenden).

Tip: De VPNG organiseert ook intervisie voor ondersteuningsprofessionals.

Over de auteurs

Ellen Kassing

Ellen werkt al meer dan 25 jaar bij de gemeente Utrecht, de laatste twaalf jaar als projectsecretaris en -adviseur bij het Projectmanagementbureau. Ze wordt voornamelijk betrokken bij projecten in het sociaal domein, maar ook projecten uit het fysiek domein komen op haar pad. Sinds 2019 is Ellen betrokken bij de VPNG en heeft als trekker van de vakgroep Ondersteuning met veel collega's in het land activiteiten voor ondersteuners georganiseerd, waarbij ontwikkelingen in het vak en de rol van ondersteuners altijd centraal staan. Hiernaast is Ellen ook al jarenlang trainer van de training Persoonlijk leiderschap voor ondersteuners.



Claudia Landewé

Al sinds 2020 werkt Claudia voor de VPNG. Vanuit haar ervaring bij verschillende gemeenten en in het Sociaal Domein geeft ze trainingen en helpt ze bij de materiaalontwikkeling om de kennisdeling voor en door gemeenten te versterken. Haar eigen ervaringen als project- en programmamanager en organisatieadviseur helpen hierbij. Van origine is Claudia communicatiewetenschapper en is ze altijd geïnteresseerd in de menskant van een verandering of implementatie. Momenteel is Claudia trainer voor de leergangen programmasturing en opgavemanagement en ontwikkelde de toolboxes procesregie, projectmanagement en programmasturing. Daarnaast leverde Claudia een bijdrage aan diverse publicaties van de VPNG.



Pauline Stouwdam

Pauline is een ondersteuningsprofessional met ruime ervaring binnen diverse gemeenten. Ze leverde bij de VPNG een bijdrage aan de ontwikkeling van de toolboxes procesregie, projectmanagement en programmasturing, was actief voor het traineeprogramma voor startende projectleiders en geeft geregeld de training "Van projectondersteuner naar projectsecretaris". Verder is ze betrokken bij diverse activiteiten binnen de VPNG-vakgroep Projectondersteuners, zoals het ondersteunersfestival en werkbezoeken.



Dankwoord

Langs deze weg bedanken we alle gemeenten die een bijdrage hebben geleverd aan deze publicatie. Speciale dank gaat uit naar onderstaande collega's voor hun enthousiasme om de verschillende concepten van deze inspiratiegids te lezen en te voorzien van commentaar.

Ramona van Vugt (senior projectsecretaris, gemeente Dordrecht)
Julia Groothuis (programmasecretaris, gemeente Zwolle)
Jacqueline van der Salm (procesondersteuner, gemeente Nieuwkoop)
Irene Doosje (oud-projectondersteuner, gemeente Zwolle)
Cocky van Willigenburg (oud-projectondersteuner, gemeente Veenendaal)
Bob Braak (teammanager Programma's en Projecten, gemeente Amersfoort)
Wibke Schriere (projectmanagementondersteuner, gemeente Den Haag)
Geke Oosterveld (medewerker projecten, gemeente Steenwijkerland)
Henriëtte van Manen (projectassistent, gemeente Veenendaal)
Krista Gerritsen (projectsecretaris, gemeente Rheden)
Shirley Nijland (projectondersteuner, gemeente Roermond)
Monique Bessems (projectleider, gemeente Cranendonck)
Tamara Doldersum (medewerker projecten, gemeente Steenwijkerland)

Tot slot dank aan Claudia Landewé, Ellen Kassing, Pauline Stouwdam en Enrico Kraijo van de VPNG voor hun niet aflatende energie om het onderwerp af te pellen en terug te brengen tot de essentie.

Bestuur VPNG

Juni 2025

Kopiëren toegestaan, mits met bronvermelding! Deze en ook andere publicaties van de VPNG zijn te downloaden via het platform van de VPNG: www.vpng.nl/publicaties. Vragen en opmerkingen naar aanleiding van deze inspiratiegids kan je sturen naar het e-mailadres: vpng@vpng.nl.

