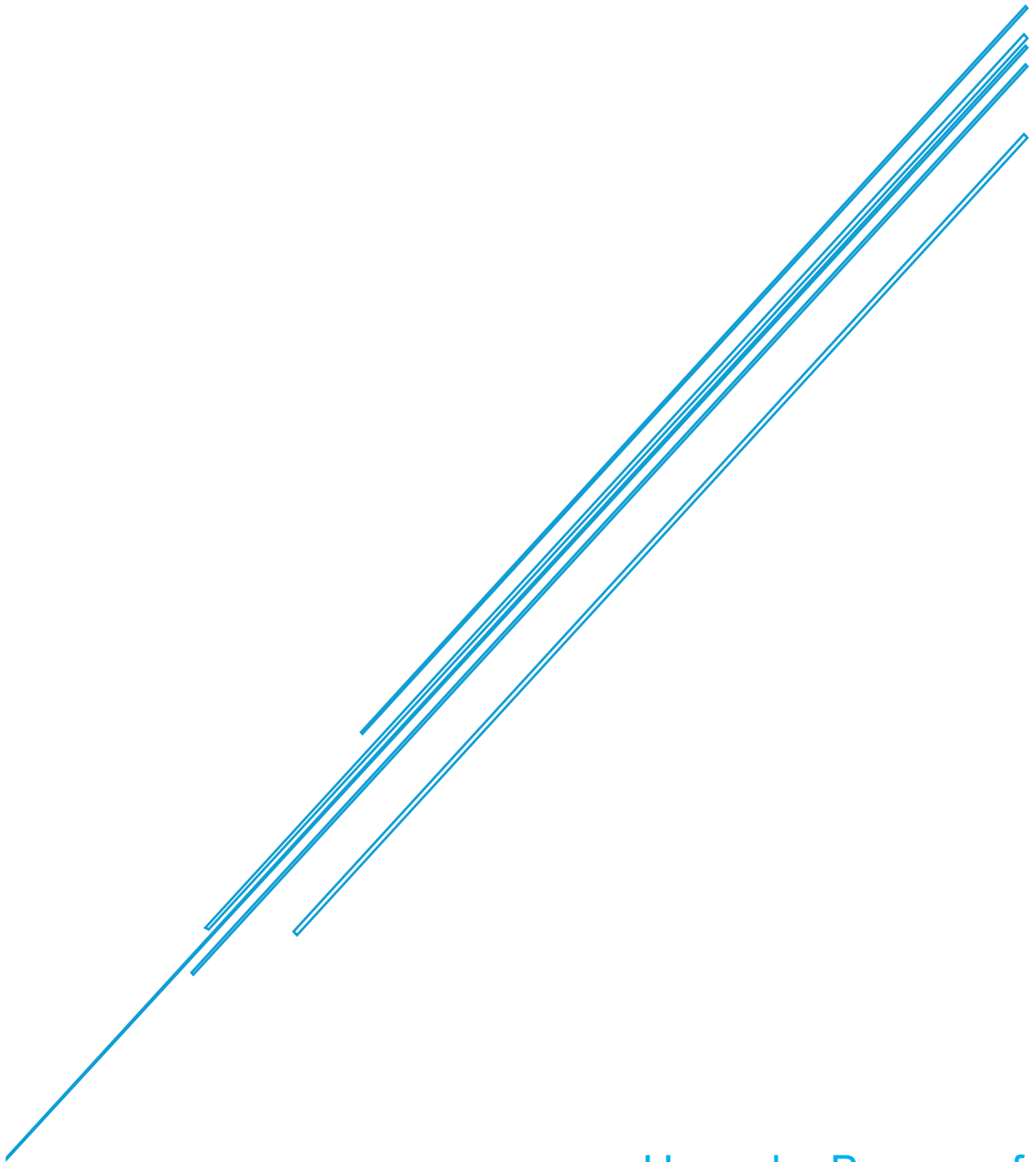


# BEN IK 'AS' OF 'AM' OF ALLEBEI?

Een onderzoek naar de rolverschuiving van ambtelijk secretaris naar adviseur medezeggenschap



Hanneke Burggraaf  
30 januari 2025  
AS-opleidingen

# Samenvatting en dankwoord

## Samenvatting

In deze paper worden de resultaten besproken van mijn onderzoek naar de verschuiving van de rol van ambtelijk secretaris (AS) naar adviseur medezeggenschap (AM). De centrale vraag is of de functietitel 'ambtelijk secretaris' nog passend is gezien de groeiende strategische en adviserende taken binnen de functie. Door vacatures (2021-2024) en enquêtes onder professionals te analyseren, blijkt dat de AS-rol steeds meer taken omvat die bij de AM horen, zoals advisering en coaching. Tegelijkertijd blijft de titel AS dominant op de arbeidsmarkt. De resultaten tonen aan dat opleidingen, veranderende verwachtingen van organisaties en technologische innovaties bijdragen aan deze rolverschuiving. Hoewel de titel AS geschikt blijft voor administratieve functies, sluit de titel AM beter aan bij de strategische invulling van de functie in een steeds complexer werkveld. Het onderzoek benadrukt het belang van duidelijke rolafbakening, professionalisering en het aanpassen van opleidingen om in te spelen op deze ontwikkelingen. Hiermee biedt de paper waardevolle inzichten en praktische handvatten voor medezeggenschapsprofessionals, de raden en werkgevers.

## Dankwoord

*Dirksland, 30 januari 2025*

Hierbij wil ik mijn begeleider JOhan Berends bedanken voor zijn enthousiaste en snelle manier van reageren voor en tijdens het tot stand komen van mijn paper. Liza Arends voor de mogelijkheid om op locatie de vacaturedatabank van OR-ondersteuning te mogen raadplegen voor het bekijken van vacatures en mijn onvermoeibare tegenlezers Simone Barel en Anna-Fleur Punt.

# Inhoud

Samenvatting en dankwoord .....	1
1. Inleiding .....	3
2. Methodologie .....	5
3. Resultaten .....	7
Literatuuronderzoek .....	7
Kwantitatieve resultaten .....	9
Kwalitatieve resultaten .....	14
4. Conclusie en aanbevelingen .....	20
Literatuurlijst .....	22
Bijlagen .....	23

# 1. Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijf ik de aanleiding van dit onderzoek, de onderzoeksvraag, de deelvragen en hoe ik deze vragen ga onderzoeken.

## Aanleiding

Sinds 2016 verdiep ik mij in de wereld van medezeggenschap. In eerste instantie deed ik dit als lid van de ondernemingsraad (OR) bij de Rabobank, waar ik later ook de rol van voorzitter op mij nam. Medezeggenschap sprak mij aan vanwege de brede impact ervan op een organisatie. Het is een instrument dat niet alleen bijdraagt aan de belangenbehartiging van medewerkers, maar ook aan betere besluitvorming binnen een organisatie. Toen ik besloot een carrièreswitch te maken, was de keuze snel gemaakt: ik wilde mij verder verdiepen in medezeggenschap.

Mijn eerste indruk van de functietitel ambtelijk secretaris (AS) was dat dit een administratieve, wellicht wat stoffige rol zou zijn. Toch besloot ik na een inspirerend gesprek met Liza Arends in 2022 de vakopleiding Ambtelijk secretaris ondernemingsraad niveau 2 te volgen. Tijdens deze opleiding werd mij al snel duidelijk dat de AS-rol veel verder gaat dan administratieve ondersteuning. Sterker nog, een goede AS speelt vaak een cruciale rol in het begeleiden en ondersteunen van de OR en kan zelfs een spil zijn in strategische medezeggenschap. Dit inzicht werd versterkt tijdens mijn eerste werkervaring als AS bij Stichting Christelijk Onderwijs Haaglanden. Het werd steeds duidelijker dat de functietitel AS niet altijd de inhoud van de rol weerspiegelt.

Tijdens mijn werk viel mij op dat de AS steeds vaker taken uitvoert die bij de rol van adviseur medezeggenschap (AM) horen. Denk hierbij aan advisering op strategisch niveau en het trainen en coachen van OR-leden. Deze ontwikkeling, die ik in mijn eigen praktijk ervaar, wekte mijn nieuwsgierigheid. In hoeverre is deze verschuiving structureel? En wat betekent dit voor de toekomst van de AS- en AM-rollen?

In het kader van mijn post-hbo vakopleiding Adviseur Medezeggenschap kreeg ik van AS-opleidingen de opdracht om een toegepast onderzoek uit te voeren en hierover een paper te schrijven. Het leek mij daarom een uitgelezen kans om te onderzoeken of de verschuiving in taken breder is dan alleen mijn ervaring.

## Onderzoeksvraag

De centrale vraag van dit onderzoek luidt:

*In hoeverre dekt de functietitel 'ambtelijk secretaris' de huidige en toekomstige werkzaamheden van deze functie, en is de titel 'adviseur medezeggenschap' passender gezien de ontwikkeling en toegevoegde waarde van de functie?*

## Deelvragen

1. Op welke rol, ambtelijk secretaris en adviseur medezeggenschap, ligt het zwaartepunt in de vacatures tussen 2021-2024? En zit hier per jaar ook verschil in?
2. Is het verschil in taken tussen ambtelijk secretaris en adviseur medezeggenschap te duiden in de vacatures tussen 2021-2024?

3. In hoeverre wordt er door ambtelijk secretaris en adviseur medezeggenschap een rolverandering ervaren? Zo ja door welke factoren komt dit? Zo nee, wat draagt er dan aan bij?
4. Verandert het volgen van een opleiding de inhoud van de rol van een ambtelijk secretaris of adviseur medezeggenschap. Zo ja, waardoor?

Met dit onderzoek wil ik inzicht krijgen in de ontwikkelingen binnen de rollen van AS en AM. Het doel is niet alleen om deze verschuiving in kaart te brengen, maar ook om bij te dragen aan de verdere professionalisering van het vakgebied. Dit onderzoek biedt praktische handvatten voor werkgevers, opleidingen en medezeggenschapsprofessionals om beter in te spelen op de veranderingen in de praktijk.

### **Relevantie**

De relevantie van dit onderzoek is tweeledig. Ten eerste is er de praktische relevantie. Medezeggenschap is een dynamisch veld dat constant in beweging is. Organisaties veranderen, technologische innovaties zoals kunstmatige intelligentie nemen administratieve taken over, en de verwachtingen van medezeggenschapsorganen evolueren. Het is daarom cruciaal om te begrijpen hoe de rollen van AS en AM zich aanpassen aan deze veranderingen. Daarnaast is er de wetenschappelijke relevantie. Er is op dit moment weinig literatuur beschikbaar over de verschuiving van AS- naar AM-taken, terwijl dit in de praktijk een veelvoorkomend fenomeen lijkt te zijn. Dit onderzoek draagt bij aan de bestaande *gap* in de literatuur.

### **Onderzoeksmethoden**

Voor dit onderzoek maak ik gebruik van een *mixed methods*-aanpak, waarbij ik kwantitatief en kwalitatief onderzoek combineer. Dit biedt een breder perspectief op de ontwikkelingen binnen de functies. Door vacatures van de afgelopen jaren te analyseren, breng ik trends en verschuivingen in kaart. Daarnaast verzamel ik kwalitatieve data door enquêtes af te nemen onder AS'en en AM's. Dit biedt inzicht in persoonlijke ervaringen en percepties.

Daarbij heb ik ook literatuuronderzoek gedaan. Hierbij zijn functieprofielen, vakbladen en andere bronnen geraadpleegd om de rollen van AS en AM theoretisch te kaderen. Bronnen zoals *Ondernemingsraad voor Dummies* (2024), artikelen in het AS-magazine en de functieprofielen van Eprom en VASMO bieden waardevolle inzichten in de taken, verantwoordelijkheden en ontwikkelingen binnen de functies. Het literatuuronderzoek vormt niet alleen de basis voor de kwantitatieve en kwalitatieve analyses, maar helpt ook bij het begrijpen van de historische en huidige context van de AS- en AM-rollen.

### **Leeswijzer**

Dit onderzoek bestaat uit verschillende hoofdstukken. Na de inleiding en een beschrijving van de methodologie, bespreek ik de resultaten van het literatuuronderzoek. Hierin schets ik het theoretische kader voor de functies van AS en AM. Vervolgens analyseer ik de resultaten van mijn kwantitatieve en kwalitatieve onderzoek. Tot slot beantwoord ik de onderzoeksvraag in de conclusie en doe ik aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

Met dit onderzoek hoop ik niet alleen bij te dragen aan een inzicht van de huidige invulling van de rollen van AS en AM, maar ook een stap te zetten in de juiste waardering voor zowel AS of AM voor de waarde die zij toevoegen aan de raad en/of organisatie.

## 2. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de methodologische aanpak beschreven van het onderzoek naar de rol van de ambtelijk secretaris (AS) en de mogelijke verschuiving naar de functie van adviseur medezeggenschap (AM). Het onderzoek maakt gebruik van een *mixed methods* benadering, waarbij zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek wordt ingezet (Scribbr, 2021). Door deze methoden te combineren, wordt een vollediger beeld verkregen van de ontwikkeling van de functie en de rol van de AS binnen organisaties, zoals beschreven in de onderzoeksvraag. In dit hoofdstuk worden het onderzoeksontwerp, de keuze van de methoden, de dataverzamelingsstrategie en de data-analysemethoden besproken.

### Onderzoeksontwerp

De onderzoeksvraag van dit onderzoek luidt: "In hoeverre dekt de functietitel 'ambtelijk secretaris' de huidige en toekomstige werkzaamheden van deze functie, en is de titel 'adviseur medezeggenschap' passender gezien de ontwikkeling en toegevoegde waarde van de functie?" Het onderzoek richt zich op de verschuiving van de functie van ambtelijk secretaris naar de rol van adviseur medezeggenschap en maakt hierbij gebruik van zowel een kwantitatieve als kwalitatieve benadering. Deze aanpak biedt zowel kwantitatieve gegevens over trends in de arbeidsmarkt als inzicht in persoonlijke ervaringen en percepties op de rolverschuiving (kwalitatief).

### Literatuuronderzoek

Het literatuuronderzoek biedt context en achtergrond bij de vraag of de functietitel 'ambtelijk secretaris' de huidige werkzaamheden adequaat weergeeft. Hiervoor zijn functieprofielen van Eprom, VASMO en vakbladen zoals AS Magazine en Rendement Online geraadpleegd. Het onderzoek richt zich op mogelijke veranderingen in de rol van de ambtelijk secretaris en de verschuiving naar de rol van adviseur medezeggenschap. Met behulp van de literatuurstudie is de basis gelegd voor het kwantitatieve en kwalitatieve deel van het onderzoek.

### Kwantitatief Onderzoek

#### Onderzoeksopzet

Het kwantitatieve deel van het onderzoek richt zich op twee deelvragen:

1. Op welke rol, ambtelijk secretaris en adviseur medezeggenschap, ligt het zwaartepunt in de vacatures tussen 2021-2024? En zit hier per jaar ook verschil in?
2. Is het verschil in taken tussen ambtelijk secretaris en adviseur medezeggenschap te duiden in de vacatures tussen 2021-2024?

Er is gekozen om vier jaren te onderzoeken (2021-2024) om mogelijke trends en veranderingen te signaleren. Vanwege beperkte beschikbaarheid van vacatures van voor 2021 is 2021 gekozen als startjaar. Het kwantitatieve onderzoek is uitgevoerd door middel van deskresearch, waarbij bestaande informatie wordt verzameld en geanalyseerd.

Daarnaast is onderzocht of er verschuivingen zichtbaar zijn in de rolomschrijvingen en verantwoordelijkheden door de jaren heen.

### **Dataverzameling**

Voor het kwantitatieve onderzoek zijn 49 vacatures geanalyseerd die betrekking hebben op de functies van ambtelijk secretaris en adviseur medezeggenschap. Deze vacatures zijn geselecteerd van platforms zoals de Nationale Vacaturebank, LinkedIn en gespecialiseerde platforms zoals DASMO en de databank OR-ondersteuning. Er zijn geen vacatures uitgesloten. De vacatures zijn dus afkomstig uit zowel commerciële als niet commerciële branches. Per vacature is gekeken naar de functietitels, de omschreven taken, het aantal uren en het salaris.

### **Data-analysemethode**

De verzamelde data zijn geanalyseerd door informatie per vacature te categoriseren in een dataset. Vervolgens zijn vergelijkingen gemaakt tussen de jaren op basis van functietitels, vermelde taken en verantwoordelijkheden, en andere relevante kenmerken. Op basis van deze analyse zijn trends in de arbeidsmarkt geïdentificeerd, zoals de vraag naar adviseurs medezeggenschap versus ambtelijk secretarissen, en mogelijke veranderingen in het takenpakket van de rollen.

### **Kwalitatief Onderzoek**

#### **Onderzoeksopzet**

Het kwalitatieve deel van het onderzoek richt zich op de derde en vierde deelvraag:

3. In hoeverre wordt er door ambtelijk secretaris en adviseur medezeggenschap een rolverandering ervaren? Zo ja, door welke factoren komt dit? Zo nee, wat draagt er dan aan bij?
4. Verandert het volgen van een opleiding de inhoud van de rol van een ambtelijk secretaris of adviseur medezeggenschap. Zo ja, waardoor?

Voor dit deel is een digitale enquête uitgevoerd onder ambtelijk secretarissen en adviseurs medezeggenschap. De enquête bevatte zowel gesloten als open vragen, zodat zowel kwantitatieve als kwalitatieve gegevens verzameld konden worden. De enquête is als bijlage (1) toegevoegd.

### **Dataverzameling**

De doelgroep voor het kwalitatieve onderzoek bestond uit 51 professionals die zijn uitgenodigd via LinkedIn, een OR live event en het netwerk van de begeleider en docenten. De deelnemers zijn uitsluitend geselecteerd op hun functietitel (AS of AM). Personen die de rol niet actief uitoefenden, zijn uitgesloten van het onderzoek. Uiteindelijk hebben 43 respondenten de enquête ingevuld, waarvan 35 de functietitel ambtelijk secretaris hadden en 8 de functie van adviseur medezeggenschap.

### **Data-analysemethode**

De resultaten van de enquête zijn geanalyseerd door middel van thematische analyse. Open antwoorden zijn eerst gecodeerd (open coderen) en vervolgens geanalyseerd op terugkerende

thema's (thematisch coderen). Deze methode biedt inzicht in de persoonlijke ervaringen van respondenten met betrekking tot de rolontwikkeling van AS naar AM.

### **Inclusie- en exclusiecriteria**

De deelnemers zijn geselecteerd op basis van hun functie als AS of AM. Er is geen verdere selectie gemaakt op dienstjaren of opleidingsniveau. Via LinkedIn is geverifieerd of deelnemers hun rol op dat moment actief uitoefenden. Indien dit niet het geval was, zijn deze personen uitgesloten van deelname. Ook zijn enkele zzp'ers meegenomen in het kwalitatieve deel en in het kwantitatieve deel vacatures voor een zzp'er.

### **Betrouwbaarheid van het onderzoek**

De betrouwbaarheid van het onderzoek is gewaarborgd door het gebruik van diverse dataverzamelmethode(n) (*mixed methods*) en een zorgvuldige selectie van bronnen en respondenten. Het kwantitatieve deel van het onderzoek maakt gebruik van een gestructureerde analyse van vacatures over een periode van vier jaar, waardoor trends betrouwbaar kunnen worden vastgesteld. Voor het kwalitatieve deel was de *response rate* 84,3%, wat de representativiteit van de resultaten versterkt. Bovendien is de thematische analyse van open antwoorden uitgevoerd volgens wetenschappelijke standaarden, zoals coderen, om systematische en consistente resultaten te waarborgen.

Door kwantitatief onderzoek te combineren met kwalitatief onderzoek en te laten ondersteunen door bevindingen uit de literatuur, biedt dit onderzoek een breed en gedetailleerd inzicht in de ontwikkeling van de functie van ambtelijk secretaris naar adviseur medezeggenschap. Het kwantitatieve onderzoek brengt trends in de arbeidsmarkt in kaart, terwijl het kwalitatieve onderzoek persoonlijke ervaringen met de rolverschuiving en de invloed van opleidingen onderzoekt. Beide benaderingen samen beantwoorden de vraag of de functietitel 'ambtelijk secretaris' de lading dekt, of dat 'adviseur medezeggenschap' een passender benaming is voor de ontwikkelingen die gaande zijn.

## **3. Resultaten**

In dit hoofdstuk zullen de resultaten van dit onderzoek gepresenteerd worden. Om te beginnen met de bevindingen uit het literatuuronderzoek, vervolgens van deskresearch en ten slotte de uitkomsten van de enquête.

### **Literatuuronderzoek**

Om dit onderzoek uit te kunnen voeren, heb ik allereerst onderzocht welke functietitels er gebruikt worden en of dat mijn keuze voor AS en AM bevestigt. Vervolgens heb ik onderzoek gedaan naar een duidelijk afbakening van taken voor ambtelijk secretaris (AS) en een adviseur medezeggenschap (AM), zodat ik vacatures nauwkeurig kon categoriseren.

In de praktijk worden diverse functietitels gebruikt. In het artikel "werken met een ambtelijk secretaris" maakt Corry Oostenhoorn (2021) onderscheid in de rollen van OR-assistent, OR-coördinator en OR-adviseur. Echter, in recente literatuur en praktijk worden de functietitels ambtelijk secretaris en adviseur medezeggenschap vaker gebruikt, zoals ook wordt bevestigd in het boek *Ondernemingsraad voor Dummies* (2024). Deze tweedeling kwam ook naar voren in mijn analyse van 49 vacatures. Slechts drie vacatures droegen een andere functietitel, namelijk één vacature met de functietitel 'adviseur bedrijfsvoering' en twee vacatures met de



titel 'beleidsadviseur medezeggenschap'. Dit bevestigt de keuze om de functietitels AS en AM als uitgangspunt voor dit onderzoek te gebruiken.

Voor de afbakening van de taken heb ik verschillende bronnen geraadpleegd. De praktijk laat zien dat de invulling van de rollen AS en AM varieert, en het onderscheid daartussen niet altijd eenduidig is. Volgens de SER-website kunnen AS'en verschillende rollen vervullen, variërend van coördinator tot coach of schrijver van beleidsnotities:

*“Een ambtelijk secretaris kan op verschillende manieren worden ingezet. Het is belangrijk om als or/pvt eerst na te gaan waar behoefte aan is en welke ambtelijk secretaris daarbij past. Zo zijn er ambtelijk secretarissen die het werk coördineren/structureren, maar ook die een vlotte pen hebben en bijvoorbeeld de nieuwsbrief voor de achterban schrijven en/of advies- en instemmingsbrieven en beleidsnotities namens de or. Ten slotte zijn er ook ambtelijk secretarissen die hun or/pvt coachen en/of trainen.”* (SER, z.d.).

SER geeft geen duidelijke taakomschrijving van AM. In *Ondernemingsraad voor Dummies* (2024) wordt echter een helder onderscheid gemaakt: de AS ondersteunt de OR, terwijl de AM zowel de OR als andere betrokken partijen adviseert. Dit onderscheid is ook terug te vinden in recente functiebeschrijvingen van het Rijk, die de rollen van AS junior, AS en AM specificeren. Deze beschrijvingen waren echter specifiek gericht op de rijksoverheid om te gebruiken in dit onderzoek. Het functieprofiel van Rendement Online hanteert binnen de functie van Ambtelijk Secretaris drie niveaus, namelijk A, B en C. Deze functiebeschrijving sloot niet aan bij de opzet van dit onderzoek. In oktober 2023 staat in het AS-magazine een interview met Bert Kerkhof van Eprom Organisatieadvies, waarin functiebeschrijvingen voor AS en AM worden besproken (Arends et al., 2023). Om goed aan te sluiten op de praktijk en beter aan te sluiten op het doel van de medezeggenschap, heeft OR-ondersteuning Eprom gevraagd om deze functiebeschrijvingen te ontwikkelen. De functiebeschrijvingen zijn als bijlage (2) toegevoegd. Deze beschrijvingen benadrukken het operationele karakter van de AS-rol en het strategische karakter van de AM-rol. Op de website van OR-ondersteuning wordt dit onderscheid verder toegelicht. Beide rollen richten zich op ondersteuning, begeleiding en/of advisering van de medezeggenschapsprocessen, maar de AM overziet het hele spectrum van medezeggenschap, opereert op strategisch niveau en heeft een breder verantwoordelijkheidsgebied. Ook staat geschreven: *“Het vak van de Ambtelijk Secretaris overlapt met dat van de Adviseur Medezeggenschap.”* (Eprom, 2023).

Voor dit onderzoek is de volgende taakverdeling gehanteerd: de AS richt zich op secretariaal werk, procesbegeleiding, advisering, beleidsondersteuning en inhoudelijke ondersteuning. Specifieke taken van de AM zijn training, coaching en strategische advisering. Zoals te lezen is, wordt bij beide het woord 'advisering' gebruikt. Ik heb hierin het onderscheid gemaakt voor de AS naar advisering op het proces, met als opdrachtgever de raad. Bij AM betreft advisering ook advisering van de bestuurder en organisatie.

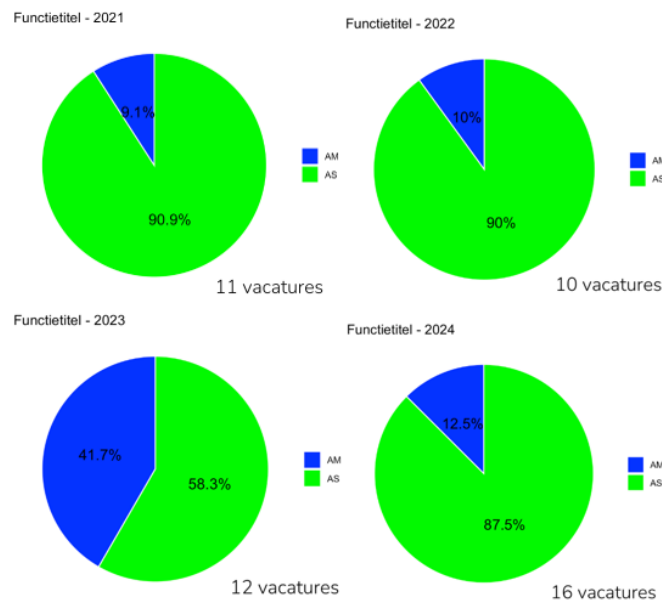
Ten slotte heb ik gezocht naar literatuur over een mogelijke rolverschuiving van AS naar AM. Hierover is weinig geschreven. In het grote AS-onderzoek 2020 van Eprom (Borgts & Van Geest, 2021) worden drie profieltypen van VASMO beschreven: de AS als administratief medewerker, beleidsmedewerker en adviseur medezeggenschap. Peer van den Bouwhuijsen (2021) benadrukt in een interview met VASMO-bestuursleden dat de AS zich ontwikkelt van notulist naar adviseur en coach. Arthur Hol (2020) stelde tijdens de Studiedag Ambtelijk Secretaris in 2020 dat er een trend is naar een overlegsecretaris die niet alleen de OR

adviseert, maar ook de bestuurder, het management en HR, en daarmee een intermediaire rol vervult.

Een interessante ontwikkeling is dat het AS-magazine tot juni 2023 de ondertitel “het magazine voor de ambtelijk secretaris” heeft en vanaf juni 2023 de ondertitel luidt: het magazine voor de ambtelijk secretaris en de adviseur medezeggenschap.

## Kwantitatieve resultaten

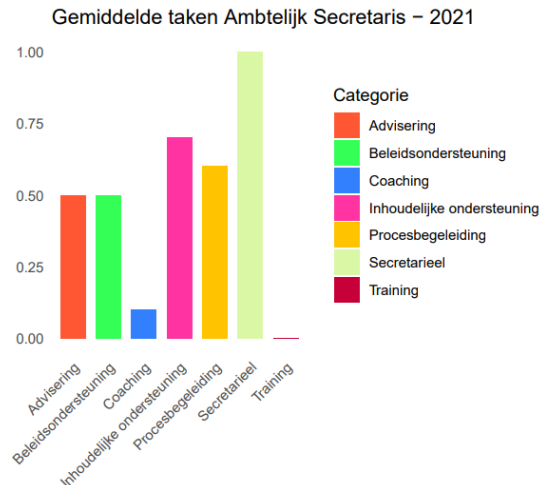
Van de 49 onderzochte vacatures hadden er 40 de functietitel AS en slechts 9 de functietitel AM. Dit wijst op een duidelijke voorkeur voor de AS-benaming in de arbeidsmarkt, hoewel er variatie te zien is tussen de jaren. Het aandeel onderzochte AM-vacatures was in 2023 relatief hoog met bijna 42% van de vacatures dat jaar, terwijl in andere jaren de nadruk sterker lag op de AS-rol. In de overige jaren bleef het aandeel AM beperkt, met slechts één vacature in zowel 2021 als 2022 en twee in 2024. Zoals te zien in onderstaande cirkeldiagrammen. De voorkeur voor de benaming van AS wordt bevestigd door een peilmoment op 19 december 2024 waar op Google 53 vacatures voor AS te vinden waren en slechts 5 voor AM.



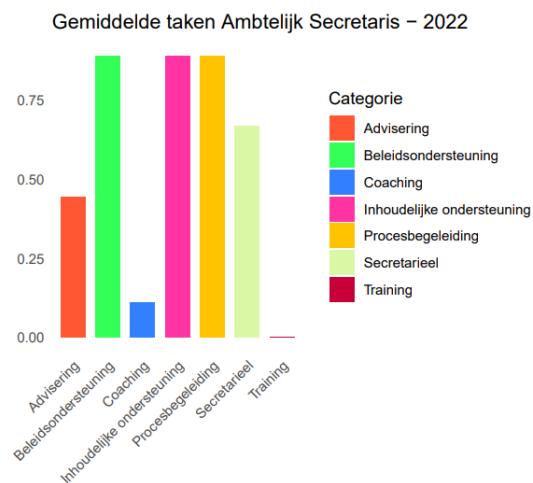
De analyse van de taken binnen de vacatures laat zien dat de rollen van AS en AM verschillende accenten hebben, maar bovenal in de vacatures vaak overlappen. Taken die typerend zijn voor de AS-rol, zoals secretarieel werk en procesbegeleiding, komen consistent terug in alle vacatures. Aan de andere kant benadrukken de AM-vacatures meer beleidsondersteuning, advisering, coaching en training. Echter, de scheidslijn tussen beide functies vervaagt als de AS- en AM-vacatures naast elkaar worden gelegd. Er vallen wel een aantal specifieke trends per jaar op.

## Taken van de ambtelijk secretaris

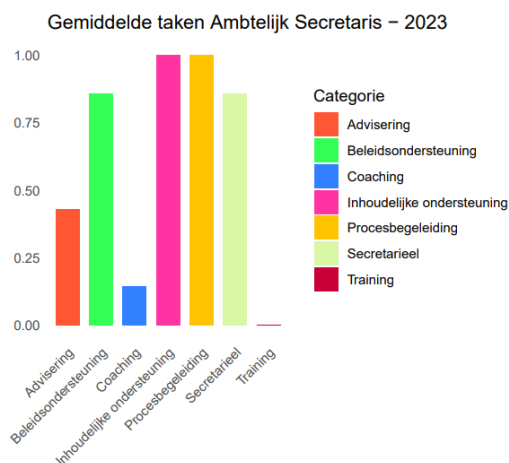
In 2021 was het takenpakket van de AS grotendeels gericht op taken als secretariële en procesmatige ondersteuning. Dit omvatte vooral administratieve werkzaamheden en inhoudelijke ondersteuning. Slechts enkele vacatures gingen verder en noemden aanvullende taken zoals beleidsondersteuning. Van de 10 AS-vacatures bevatten er 4 meer complexe verantwoordelijkheden die gebruikelijker zijn voor een AM, wat wijst op een vroege tendens naar verbreding van het takenpakket.



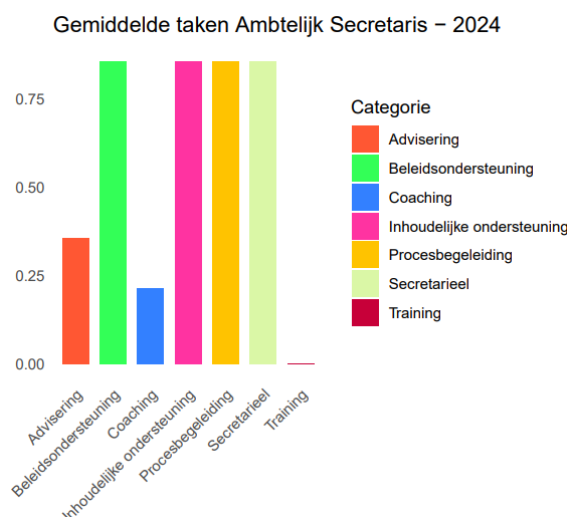
In 2022 werd deze trend sterker. Vijf van de negen AS-vacatures benoemden expliciet AM-taken, zoals advisering en procesbegeleiding op een hoger niveau. Eén vacature bevatte zelfs een volledig takenpakket dat meer overeenkwam met dat van een AM, zonder echter expliciet de AM-titel te gebruiken. Dit kan wijzen op een verschuiving in functie-eisen bij werkgevers, waarbij meer van AS-kandidaten wordt verwacht.



In 2023 was er een lichte daling in het aantal vacatures voor AS, maar het aantal vacatures waarin AM-gerelateerde taken werden benoemd bleef gelijk. Van de zeven vacatures bevatten er drie expliciet AM-taken, waarbij coaching werd genoemd, wat vanuit het functieprofiel een AM-verantwoordelijkheid is. Dit kan er op wijzen dat aan de AS-rol steeds vaker ook de taken van een AM worden toegevoegd en dus operationele en strategische taken worden gecombineerd.



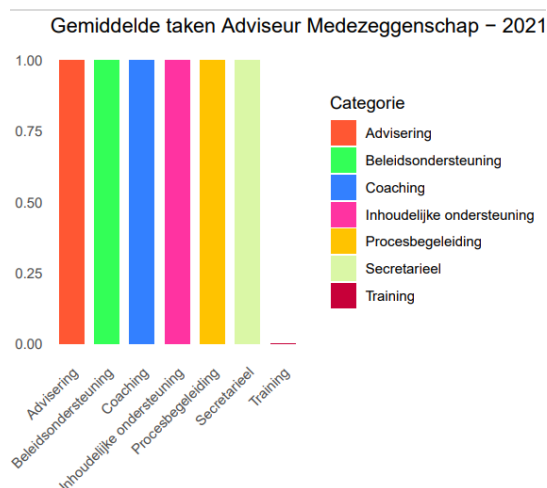
In 2024 werd deze verschuiving nog duidelijker. Vijf van de veertien AS-vacatures noemden AM-taken, waarbij coaching in drie vacatures expliciet werd opgenomen. Dit wijst op een verdere integratie van AM-taken in het profiel van de AS, mogelijk veroorzaakt door veranderende verwachtingen van werkgevers of een bredere inzetbaarheid van professionals in medezeggenschap.



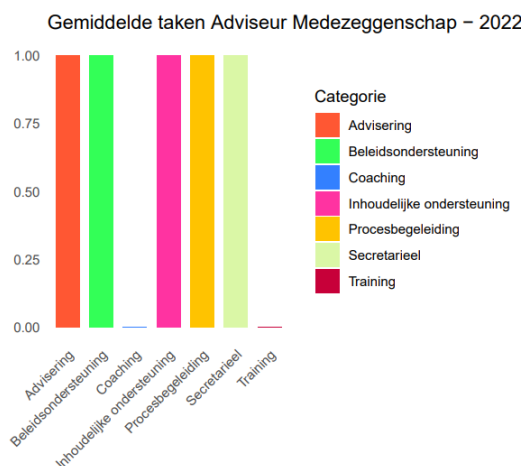
In meerdere jaren bevatten AS-vacatures dus taken die volgens de functieprofielen bij de AM-rol horen. Dit is vooral duidelijk in 2023 en 2024, waar respectievelijk 3 en 5 AS-vacatures expliciet AM-taken benoemen, zoals coaching. Dit is wellicht te verklaren door de functiebeschrijving die Eprom in 2023 ontwikkeld heeft.

## Taken van de adviseur medezeggenschap

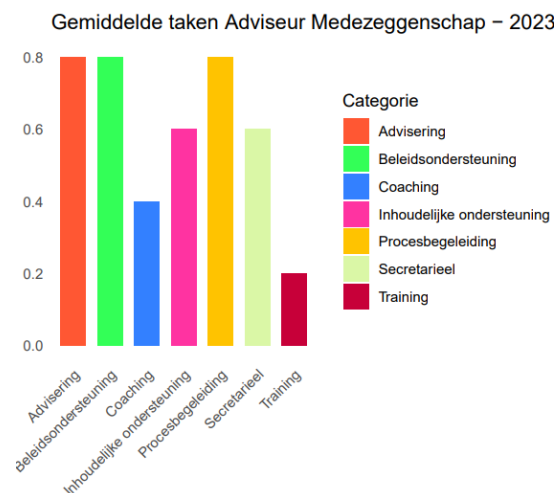
De AM-functie heeft in de vacatures door de jaren heen haar strategische en adviserende karakter behouden, maar het takenpakket is eveneens geleidelijk veranderd. In 2021 werd slechts één vacature voor AM gevonden, met een beperkt takenpakket dat weinig ruimte bood voor coaching of training. Bij die vacature zou AS passender geweest zijn als functietitel.



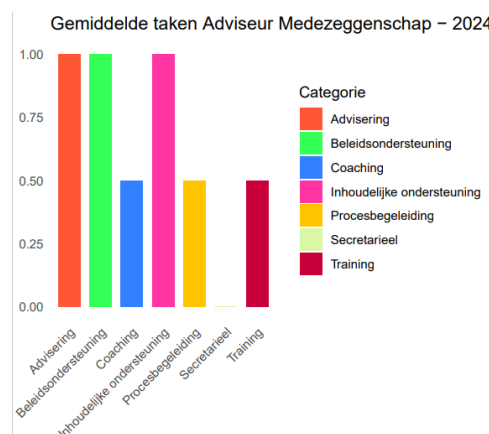
In 2022 was het aantal AM-vacatures wederom laag, maar er was meer variatie in de genoemde taken. Advisering en beleidsondersteuning waren meer aanwezig. Deze vacature benadrukte echter niet de typische AM-taken zoals coaching of training, wat mogelijk duidt op een overgangsfase in de invulling van deze rol.



In 2023 is in de onderzochte vacatures een verschuiving op te merken voor de AM-rol. Met vijf vacatures werd deze functie relatief vaker gevraagd, en het takenpakket was breder. Drie vacatures combineerden AS- en AM-taken, wat wijst op een zowel operationeel als strategisch karakter. Hierbij werden procesbegeleiding en advisering gecombineerd met administratieve ondersteuning. In twee vacatures werden typische AM-taken zoals training en coaching expliciet genoemd, terwijl administratieve taken minder vaak voorkwamen. Dit duidt op een meer flexibele invulling van de AM-rol afhankelijk van de specifieke behoeften van de raad en/of werkgever.



In 2024 bleven de onderzochte AM-vacatures beperkt tot twee, maar het takenpakket was duidelijk gekaderd en weerspiegelde het typische AM-profiel. Coaching en training werden expliciet genoemd, en de vacatures richtten zich minder op administratieve ondersteuning. Dit kan erop wijzen dat het onderscheid tussen een AS en een AM begrepen wordt door de raad en/of werkgever.



Het is opmerkelijk dat sommige AM-vacatures in 2023 en 2024 een breder takenpakket omvatten, waarbij taken die typisch bij AS horen, zoals administratieve ondersteuning, worden vermeld.

Bovendien werd uit de salarisgegevens duidelijk dat de AM-rol doorgaans een hoger beloningsniveau kent, wat de bredere verantwoordelijkheden van deze functie weerspiegelt. In de onderzochte AM-vacatures was het gemiddelde maandsalaris €4200 bruto per maand en voor de AS-rol was het gemiddelde maandsalaris €3800 bruto per maand.

De eisen aan opleidingsniveau bevestigen ook het onderscheid tussen een AS en een AM, aangezien in de onderzochte vacatures voor de AM-rol altijd minimaal een Hbo-niveau wordt gevraagd, met een maximum van WO-niveau. Voor de AS-rol ligt het opleidingsniveau lager, met een minimum van mbo-niveau 4 en een maximum van Hbo met vakopleiding. Hoewel AS-vacatures incidenteel ook hogere kwalificaties vereisen, onderstrepen deze verschillen de meer gespecialiseerde aard van de AM-rol. Tegelijkertijd suggereren de variërende opleidingsniveaus dat hierin geen consistentie is gevonden bij werkgevers in de commerciële en niet commerciële branches.

### **Conclusie kwantitatieve resultaten**

De resultaten tonen aan dat de arbeidsmarkt voor medezeggenschapsprofessionals tussen 2021 en 2024 sterk in beweging is. Het antwoord op deelvraag 1 is dat het zwaartepunt in alle onderzochte jaren ligt op de AS. Hoewel de ambtelijk secretaris (AS) de dominante functiebenaming blijft in de vacatures, nam het aandeel van adviseur medezeggenschap (AM) tijdelijk toe, met name in 2023.

Het antwoord op de vraag of het verschil in taken tussen de beide functies te duiden is, ligt genuanceerd; De grenzen tussen beide functies vervagen geleidelijk, met AS-vacatures die steeds vaker strategische en adviserende taken omvatten en AM-vacatures waarin operationele verantwoordelijkheden werden opgenomen. In 2024 lijkt de AM-rol zich echter weer meer te specialiseren, terwijl de AS-rol een breder profiel krijgt waarin operationele en strategische taken worden gecombineerd. Deze verschuivingen wijzen op een veranderende dynamiek in de arbeidsmarkt, waarbij de raad en/of werkgevers zoekende zijn in het toenemende belang van het invullen van medezeggenschap in hun organisatie.

### **Kwalitatieve resultaten**

De doelgroep voor het kwalitatieve onderzoek bestond uit 51 professionals geselecteerd op hun functietitel (AS of AM). Personen die de rol niet actief uitoefenden, zijn uitgesloten van het onderzoek. Uiteindelijk hebben 43 respondenten de enquête ingevuld (*respons rate* van 84,3%), waarvan 35 de functietitel ambtelijk secretaris hadden en 8 de functie van adviseur medezeggenschap.

### **Rollen en taken**

Uit de antwoorden van de respondenten komt naar voren dat er een duidelijk verschil is in de taken tussen de twee functies AS en AM. De AS is voornamelijk verantwoordelijk voor administratieve en organisatorische taken, zoals het opstellen van agenda's, het maken van notulen, archiefbeheer en het geven van advies over de Wet op de Ondernemingsraden (WOR). Aan de andere kant zijn de taken van de AM voornamelijk gericht op advisering, coaching en training, vaak in een strategische context, zoals het adviseren over complexe medezeggenschapsvraagstukken die gericht zijn op de hele organisatie.

Een opvallend resultaat is echter dat sommige AS in de praktijk ook taken uitvoeren die normaal gesproken bij de functie van AM horen. Van de 35 AS-respondenten geven er 19 aan dat zij zich bezighouden met taken die verder gaan dan administratieve functies, zoals het

coachen of adviseren van OR-leden. Dit bevestigt de verschuiving die sommige respondenten waarnemen in de praktijk van hun rol. Respondent 26 (AS) geeft bijvoorbeeld aan: *"En wat ik niet doe: verslaglegging, planning van bijeenkomsten et cetera. Dat doet de secretariaatsmedewerker"*.

Vijf van de acht respondenten met functietitel AM voeren ook de taken uit die voor AM zijn vastgelegd. De nadruk ligt bij deze vijf respondenten op coaching, training en advies geven op het gebied van bijvoorbeeld complexe medezeggenschapstrajecten. Respondent 19 (AM) schrijft bijvoorbeeld: *"ik ben het aanspreekpunt op het gebied van de WOR voor bestuurders en ander management"*. Drie van de acht respondenten hebben in de praktijk meer de taken van AS in hun rol en niet van AM. In de taken die zij in de praktijk uitvoeren zie je het zwaartepunt op secretariële taken liggen.

### **Veranderingen in de verwachtingen of taken van je functie**

Negenentwintig van de drieënveertig respondenten geven aan veranderingen in de verwachtingen en/of taken van hun functie te ervaren. Er zijn verschillende veranderingen te zien volgens de respondenten. Wat veel terugkomt is de verandering in taken en positie. Zoals respondent 2 schrijft: *"ik ben van uitvoerder naar facilitator gegaan"*. Respondent 19 schrijft ook nog: *"Professionele ondersteuning is belangrijker geworden. Ik ben het geweten van de OR en wordt vaak gevraagd voor advies"*. De veranderingen in rol zijn echter niet uniform, en worden vaak beïnvloed door de raad en/of werkgever waarvoor men werkt.

Daarnaast zijn er vijf respondenten die al jaar en dag in het vak zitten en één daarvan geeft aan: *"Er is behoefte aan flexibele AS-en die kunnen ondersteunen in de breedste zin van het woord met als doel de OR-leden zoveel mogelijk met de inhoud bezig te kunnen laten zijn"* (Respondent 7). Ook geeft een aantal respondenten aan dat het afhankelijk is van de bestuurder of het dagelijks bestuur van de OR dat regelmatig wisselt. Dit heeft dan ook invloed op de functietaken. Respondent 39 schrijft kernachtig: *"Er is een hele ontwikkeling doorgemaakt. Zowel door mij als door de OR en de bestuurder om te vertrouwen op de kennis en kunde van de ambtelijk secretaris/adviseur"*. Tot slot noemen sommige respondenten de invloed van maatschappelijke en technologische ontwikkelingen, zoals de opkomst van kunstmatige intelligentie (AI), die steeds meer administratieve taken overneemt. Dit biedt meer ruimte voor inhoudelijkere werkzaamheden, zoals advisering en coaching (Respondent 11).

Zes respondenten geven aan nog te kort in de rol te zitten om veranderingen te verwachten. Acht respondenten geven aan geen veranderingen te verwachten in hun functie.

### **De invloed van de opleiding op de rolverandering**

De resultaten laten ook zien dat de gevolgde opleidingen sterk bijdragen aan de rolverandering. Van de drieënveertig respondenten hebben veertig respondenten een opleiding gevolgd. 65% van de respondenten heeft dit op eigen initiatief gedaan, 26% op initiatief van de werkgever en 9% op initiatief van de medezeggenschapsraad.

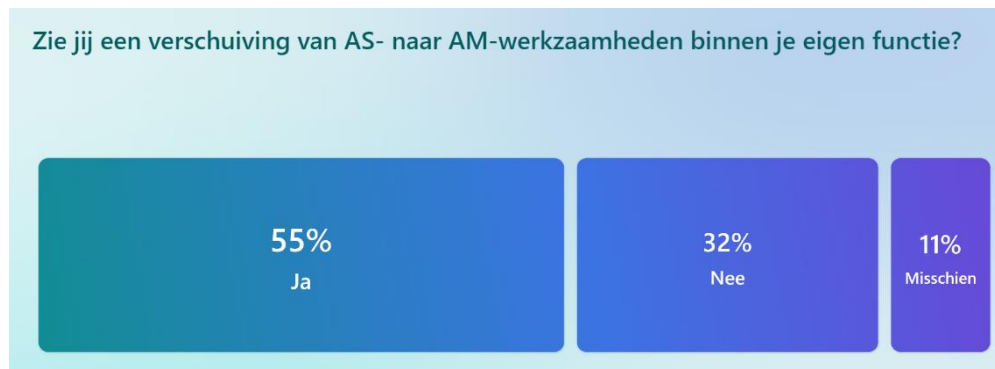
De respondenten geven aan dat zij de kennis en tools die ze tijdens de opleiding hebben opgedaan, toepassen in hun dagelijkse werkzaamheden als AS of AM. Met name de opleidingsmodules rondom advisering en coaching passen de respondenten het meest toe in hun rol. Hierbij moet wel genoemd worden dat de respondenten daarbij doelen op verschillende vormen van advies, zoals de rol en positie van de adviseur en aan de andere kant adviesvaardigheden. Het tweede meest genoemde onderdeel is coaching. Hierin wordt



het onderscheid gemaakt in het vak coachvaardigheden en het vak teamcoaching. Wanneer we kijken naar het curriculum van de verschillende opleidingen die er zijn, komen deze twee aspecten terug in de opleiding voor AM. Uit de antwoorden bleek dat veel respondenten die AS zijn, ook AM- werkzaamheden uitvoeren. Het derde vak wat vaak terugkomt is toepassen van de WOR. Dit vak vinden we terug in het curriculum van de opleiding voor AS. Opvallend wat terugkomt in de antwoorden is dat veel respondenten door de opleiding meer zicht hebben gekregen in de manier waarop ze hun werk oppakten en door het toepassen van de tools uit de opleiding, de werkzaamheden efficiënter en steviger neerzetten: “(..) *de belangrijkste is de houding, je bent er voor zowel bestuurder als voor de ondernemingsraad en je doet je werk pas echt goed als je hen optilt, dus niet te veel zelf gaan doen*” (Respondent 22).

## Rolverschuiving

Er is gevraagd naar de ervaringen in het verschuiven van de rol van de respondenten. Hiervoor is het allereerst belangrijk of zij dit überhaupt ervaren en daar kwam het volgende uit:



Afbeelding 1: verschuiving werkzaamheden

In de vervolgvraag bij de respondenten die “ja” hebben geantwoord zijn vier hoofdcategorieën te onderscheiden waarin de respondenten de verschuiving zien: 1) meer vraag naar advisering, 2) ervaring/senioriteit in rol, 3) volgen van een opleiding en 4) de kans krijgen vanuit de organisatie. In een enkel antwoord komt terug dat de verschuiving ervaren wordt door maatschappelijk en/of technologische verandering, zoals de opkomst van AI. Daarnaast zijn er ook nog enkele respondenten die vanuit eigen initiatief deze veranderingen inzetten of de complexiteit in de vraagstukken zien veranderen.

Bij de vraag of AS-taken door de jaren heen breder worden dan alleen secretariële of procesondersteuning zijn alle respondenten weer meegenomen. Twee respondenten geven aan te kort in het vak te zitten om deze vraag te kunnen beantwoorden. Drie respondenten geven aan dit niet te ervaren: “*nee volgens mij is dat wat ik doe, dat wat in de functieomschrijving van de ambtelijk secretaris past*” (Respondent 18). Vijf respondenten geven aan dat het breder worden van hun rol afhankelijk is van de raad in een bepaalde organisatie. Zo komt het dat ze bij de ene organisatie wel ervaren dat hun rol breder wordt en bij de andere organisatie niet. Respondent 38, legt het zo uit:

“*(...) Het hangt vooral samen met hoe de OR in de organisatie is gepositioneerd. Is het nog steeds voor de bestuurder 'de luis in de pels' waar ze niet omheen kunnen, dan zijn de faciliteiten vaak ook wat beperkt. Ziet de bestuurder de OR als een adviserend orgaan waar hij/zij wat aan kan hebben, dan is het vaak anders ingericht. (...)*”

Drieëndertig respondenten ervaren persoonlijk het breder worden van taken in hun rol. Waarom de rol meer uitgebreid wordt, komt volgens de respondenten voornamelijk door het eigen initiatief om bredere taken op te pakken of omdat de OR-leden minder uren krijgen en de AS meer uren zodat er meer tijd is voor verdieping in de rol. Respondent 26 schrijft:

*“Ik heb ook de indruk dat er een verschuiving is van AS naar AM. Volgens mij komt dat doordat er op veel plaatsen voor en door de AS en AM hard aan de weg wordt getimmerd. De functie van de AS emancipeert. De functie krijgt meer aanzien doordat de AS meer adviserende taken krijgt (of neemt). Mede door de komst van de Hbo-opleiding en doordat organisaties de meerwaarde (gaan) zien is de AM in opkomst.”*

De Hbo vakopleiding Ambtelijk Secretaris en de Post-hbo Vakopleiding Adviseur Medezeggenschap bestaan sinds 2023. De invloed hiervan op de rolverschuiving is ook terug te lezen in bovenstaand citaat.

Vijfentwintig respondenten geven aan de rol van AS daadwerkelijk te zien veranderen in de organisatie. Dit zijn voornamelijk respondenten die de functie AS hebben. Veertien respondenten geven aan niet te ervaren dat de rol van AS in hun organisatie aan het veranderen is. Hierbij is het goed om te benoemen dat de vraag gericht is op de organisatie waar de AS/AM zelf werken. Drie respondenten vonden het moeilijk aan te geven en één respondent geeft aan geen mening te hebben.

De verschuiving wordt door de respondenten ervaren in de zin van dat de taken meer adviserend en minder secretariaal zijn geworden, binnen de organisatie waarvoor ze werken. De rol van AS is volop in ontwikkeling, maar wederom afhankelijk van de organisatie waar men werkt. Ook de rol van AI wordt bij deze vraag door meerdere respondenten weer genoemd, waardoor de rol van AS in verandering is.

*“(…) Soms moet je ook geluk hebben binnen welke organisatie je actief bent. Vorige AS functionarissen deden echt wat een AS in de basis moet doen. Zit er niet meer in, dan ook prima alleen heb ik de kans gekregen en gegrepen om de functie te ontwikkelen en uit te bouwen. Zou mooi zijn wanneer meer AS en AM die kans zelf pakken.”* (Respondent 35)

De respondenten die de verschuiving van de rol niet ervaren, geven aan dat dit vooral door de organisatie komt en dat het in de toekomst wel meer verwacht wordt.

*“mijn onderdeel is nogal conservatief en heeft weinig visie voorbij de eigen (zittings) horizon. binnen de hele gemeente is er wel een behoefte aan het upgraden van de functie, die wordt met name door de ambtelijk secretarissen van andere onderdelen van de gemeente gezamenlijk wel nagestreefd en waar mogelijk (tijd en geld) in gang gezet, o.a. gezamenlijke verkiezingscampagnes.”* (Respondent 27)

Kenmerkend voor een adviseur medezeggenschap is het geven van strategisch advies en coaching. Daarom is de volgende vraag gesteld:



Afbeelding 2: verwachting raad strategisch advies en/of coaching

Bij deze vraag is het essentieel om te kijken of de respondent als functie AS of AM heeft. De twaalf respondenten die aangeven dat ze soms deze taken oppakken zijn allemaal respondenten met de functie AS. Van de achtentwintig respondenten die 'ja' geantwoord hebben zijn er eenentwintig AS en zeven AM. Dit is een interessante uitkomst, omdat strategisch advies en coaching kenmerkend zijn voor een AM. De raad verwacht van de AM-respondenten (met uitzondering van één) dat zij deze taken uitvoeren. Echter, bij een groot gedeelte van de AS-respondenten verwacht de raad ook dat zij dus AM-werkzaamheden uitvoeren.

Kenmerkend voor de werkzaamheden van een AS volgens het functieprofiel, is onder andere het advies geven op het proces en niet zozeer het breder adviseren op de inhoud, zoals bij oplossingsrichtingen voor de gehele organisatie. Om deze reden is vraag 16 tot stand gekomen: *Geef je advies op het proces, bijvoorbeeld hoe een instemmingsaanvraag te behandelen of adviseer je breder?.* Zeven respondenten AM geven breder advies, één AM alleen als dat specifiek gevraagd wordt door de raad. Van de vijfendertig AS-respondenten geven dertien respondenten aan dat zij alleen advies geven op het proces. Tweeëntwintig respondenten AS geven aan breder te adviseren dan alleen op het proces. De respondenten die verder adviseren dan alleen op het proces, beschrijven dat zij echt in de rol van adviseur zitten. Vanuit deze positie geven de respondenten eigenlijk allemaal min of meer aan de "spiegel" van de raad te zijn en hen te prikkelen met vragen of verder te kijken dan dat de organisatie/bestuurder vraagt. Zo schrijft respondent 30: *"(...) Advies op actualiteit, wat speelt in de organisatie en hoe blijft de medezeggenschap aangesloten"*.

### Toekomstverwachtingen

Drie respondenten geven aan dat ze de rol prima vinden zoals die nu is. Nog drie denken dat de functie hetzelfde blijft en verwachten dus geen ontwikkeling. Deze zes respondenten hebben allemaal de rol van AS. *"In de nabije toekomst verwacht ik dat er vraag blijft naar uitvoering van secretariële werkzaamheden, er zullen ook altijd collega's zijn die hier helemaal enthousiast van zullen worden"* (Respondent 21). De overige zevenendertig respondenten verwachten dat hun rol zich ontwikkelt naar meer adviseurschap en daardoor meer verdiepend

en belangrijker zal worden. De redenen waarom respondenten de ontwikkeling verwachten is voor hen onder andere terug te vinden in het volgen van een opleiding en de wil om zelf verder te professionaliseren en de rol van medezeggenschap verder op de kaart te zetten. *“Door de steeds verdere professionalisering van de functie door o.a. Hbo-leergangen”* (Respondent 7).

Respondent 33: *“Ik zie gelukkig een professionalisering. Het is een vak. En de functie is divers maar ook niet mals. (...) Ik zelf zie dat in de toekomst ieder bedrijf gewoon een specialist medezeggenschap in dienst heeft (Adviseur) die werkt maar ook samenwerkt met de HR-afdeling. Deze persoon werkt voor de organisatie, bestuurder en de OR. Agenda en notulen wordt door AI gedaan.”*

### **Conclusie kwalitatieve resultaten**

Het antwoord op de vraag of de AS en AM in de praktijk een rolverschuiving ervaren kan op basis van de enquêteresultaten bevestigend beantwoord worden. De resultaten van het onderzoek tonen duidelijk aan dat de rol van ambtelijk secretaris (AS) steeds meer verschuift naar een adviserende en coachende functie die dicht bij de rol van adviseur medezeggenschap (AM) ligt. Deze verschuiving is nodig door de toenemende complexiteit van de medezeggenschap. Maar de respondenten geven ook aan dat de verschuiving mogelijk is dankzij de opleidingen die de AS en AM helpen om de benodigde kennis en vaardigheden te ontwikkelen. Verder blijkt uit dit onderzoek dat de insteek van de raad, opkomst van AI en de veranderende verwachtingen vanuit de organisatie ook een rol spelen in de rolverschuiving. De rol van AS zal in de toekomst waarschijnlijk verder professionaliseren en zich verder ontwikkelen naar een strategisch adviserende functie.

## 4. Conclusie en aanbevelingen

De onderzoeksvraag van dit onderzoek was: *In hoeverre dekt de functietitel 'ambtelijk secretaris' de huidige en toekomstige werkzaamheden van deze functie, en is de titel 'adviseur medezeggenschap' passender gezien de ontwikkeling en toegevoegde waarde van de functie?*

Op basis van de resultaten kan geconcludeerd worden dat de functietitel 'ambtelijk secretaris' (AS) steeds minder goed de lading dekt van de werkzaamheden die in de praktijk worden uitgevoerd. Hoewel de functietitel AS dominant blijft op de arbeidsmarkt, laat het kwalitatieve onderzoek zien dat AS'en vaak strategische taken uitvoeren die bij de rol van adviseur medezeggenschap (AM) horen, zoals advisering en coaching. Tegelijkertijd blijft er behoefte aan AS'en die zich specifiek richten op administratieve en procesmatige ondersteuning, met name in organisaties waar strategische medezeggenschap minder nadruk krijgt.

De functietitel 'adviseur medezeggenschap' lijkt passender te zijn voor de huidige en toekomstige invulling van de rol in organisaties waar medezeggenschap steeds complexer en strategischer wordt. De verschuiving van AS- naar AM-taken wordt gedreven door veranderende verwachtingen vanuit organisaties, een toenemende professionalisering van het vakgebied en technologische ontwikkelingen die administratieve taken voor een groot deel overnemen.

De onderzoeksvraag is hiermee grotendeels beantwoord: de titel AS blijft bruikbaar voor professionals die zich richten op ondersteunende en administratieve taken, maar de titel AM biedt meer aansluiting bij de bredere en strategischere rol die steeds vaker gevraagd wordt. Wel blijft er behoefte aan een heldere afbakening van de taken en verantwoordelijkheden van beide rollen, zodat functietitels beter aansluiten op de praktijk.

### **Aanbevelingen voor vervolgonderzoek**

Voor het volgende onderzoek over dit onderwerp heb ik de volgende aanbevelingen.

1. Onderzoek naar ervaren AS'en: betrek in vervolgonderzoek AS'en met meer dan tien jaar ervaring om te achterhalen hoe de rol zich over een langere periode heeft ontwikkeld. Een vergelijking tussen 2014 en 2024 kan eveneens waardevolle trends blootleggen.
2. Relatie tussen werktijd en taken onderzoeken: verdiep de analyse naar het verband tussen het aantal uren in vacatures en de gevraagde taken. Dit kan ook worden afgezet tegen de beschikbare uren voor OR-leden, om na te gaan of minder beschikbare tijd bij raadsleden leidt tot een verschuiving van taken naar AS'en.
3. Perspectief van de bestuurders onderzoeken: onderzoek hoe bestuurders de rol van de AS en AM zien, en in hoeverre deze perceptie invloed heeft op de rolverschuiving en waardering van de functies.
4. Invloed van technologie onderzoeken: analyseer hoe technologische ontwikkelingen, zoals AI, de functies AS en AM beïnvloeden. Dit kan inzichten bieden in hoe technologie kan worden ingezet om beide rollen efficiënter en effectiever te maken.

## **Aanbevelingen voor bestuurders, recruiters en opleidingsinstellingen van AS en AM**

5. Opleidingsniveaus koppelen aan functies: definieer duidelijke opleidingspaden voor AS en AM, inclusief een onderscheid tussen operationele en strategische modules. Dit helpt professionals om zich beter voor te bereiden op hun rol en versterkt de professionalisering van het vakgebied.
6. Duidelijke functieprofielen ontwikkelen: stel functiewaarderingsprofielen op die specifiek de taken en verantwoordelijkheden van AS en AM beschrijven. Gebruik deze profielen als basis voor vacatureteksten en interne functiebeschrijvingen, zodat werkgevers en kandidaten heldere verwachtingen hebben.
7. Meer aandacht in vakbladen: stimuleer vakbladen om vaker ervaringen van professionals te publiceren, vooral over de rolverschuiving en de ontwikkeling van de medezeggenschapspraktijk. Dit vergroot niet alleen de zichtbaarheid van het vakgebied, maar kan ook bijdragen aan kennisdeling.

### **Afsluiting**

Ik ben van mening dat wanneer de AS de ruimte krijgt om zijn of haar kernkwaliteiten in te zetten en de aanwezige kennis breed te verspreiden, de raad en de organisatie hier zeker van zullen profiteren. Een goed ingevulde en gewaardeerde rolverdeling tussen AS en AM draagt niet alleen bij aan effectievere medezeggenschap, maar ook aan een betere samenwerking binnen organisaties. Ten slotte roep ik alle AS'en op, die een grotere ambitie hebben dan sec administratieve taken uitvoeren, om het gesprek aan te gaan met de raad en hun competenties en toegevoegde waarde duidelijk kenbaar te maken.

# Literatuurlijst

- Arends, L., Kerkhof, B., & Hubers, H. (2023). Deze functieomschrijvingen nodigen mensen uit zicht te ontwikkelen: Een functieomschrijving voor alle ambtelijk secretarissen. *AS-magazine*, 28–29.
- Borgts, R., & Van Geest, M. (2021). *Het grote AS-onderzoek 2020: De ambtelijk secretaris Ondernemingsraad*. Eprom.
- Functieprofielen Ambtelijk secretaris & adviseur medezeggenschap. (2023). In *www.or-ondersteuning.nl*. Eprom organisatieadvies en OR-ondersteuning.
- Hol, A. (2020). *De rol van de ambtelijk secretaris bij het versterken van medezeggenschap* (Door Studiedag Ambtelijk Secretaris). Geraadpleegd op 19 januari 2025, van <https://arthurhol.nl/wp-content/uploads/2007/05/Studiedag-AS-29-september-2020-presentatie-Arthur-Hol-Rol-ambtelijk-secretaris-bij-versterken-medezeggenschap-002-Automatisch-opgeslagen.pdf>
- Latten, R., & Jellinghaus, S. F. H. (2024). *Ondernemingsraad voor dummies*.
- Oosterhoorn, C. (2021). *Werken met een ambtelijk secretaris*.
- Peer van den Bouwhuijsen. (2021, 28 juni). OR-net.nl. Geraadpleegd op 15 november 2024, van <https://www.ornet.nl/60448/de-as-ging-van-notulist-naar-adviseur-en-coach>
- SER. (z.d.). *De ambtelijk secretaris*. [www.ser.nl](http://www.ser.nl).  
<https://www.ser.nl/nl/thema/medezeggenschap/ondersteuning-or/ambtelijke-secretaris#:~:text=De%20ambtelijk%20secretaris%20kan%20net,artikel%207%3A%20670%20BW>.
- Scribbr. (2021, 27 augustus). *Mixed-methods-onderzoek | Uitleg met voorbeelden*. Geraadpleegd op 14 november 2024, van <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/mixed-methods/>

# Bijlagen

Bijlage 1: Enquête "Ben ik AS of AM of allebei?" onderzoek door Hanneke Burggraaf

1. In welke branche ben je werkzaam?\*
2. Voor welke raad of raden ben je werkzaam?\*
  - OR
  - COR
  - GOR
  - GMR
  - CR
  - PVT
  - Anders
3. Wat is je huidige functietitel?\*
4. Wat zijn volgens het functieprofiel je officiële taken?\*
5. Welke taken voer je in de praktijk los van het functieprofiel uit in deze functie?\*
6. Heb je veranderingen in de verwachtingen of taken van je functie opgemerkt in de afgelopen jaren? Zo, ja kan je voorbeelden geven?\*
7. Heb je op medezeggenschapsgebied een specifieke opleiding of module(s) gevolgd (of volg je die op dit moment) voor de functie waarin je werkzaam bent?\*
  - Ja
  - Nee
8. Welke opleiding of module was/ is dit? Bijvoorbeeld Hbo AS / leergang 1,2,3\*
9. Heb je op eigen initiatief de opleiding gevolgd of op initiatief van je werkgever of raad?\*
  - Eigen initiatief
  - Werkgever
  - De raad
  - Ik heb geen opleiding op medezeggenschap gevolgd



10. Welke onderdelen uit de opleiding pas je toe in je werk? Noem er minimaal drie.\*

11. Zie jij een verschuiving van AS- naar AM werkzaamheden binnen je eigen functie?\*

- Ja
- Nee
- Misschien

12. Wat heeft jou doen inzien dat er een verschuiving gaande is? Leg hierin ook de rol van een eventuele opleiding uit.\*

13. In de vacatures van 2021-2024 die ik vergeleken heb, zie ik door de jaren heen een verschuivende rol van AS met meer taken dan alleen secretariële- en procesondersteuning. Heb jij het idee dat je rol breder wordt, of al is, dan puur uitvoerend werk? Zo, ja op welke manier\*

14. Denk je dat de rol van AS in jouw organisatie aan het veranderen is? Waarom wel of niet.\*

15. Verwacht de raad van jou dat je strategisch advies en/of coaching geeft? \*

- Ja
- Nee
- Soms

16. Geef je advies op het proces bijv. hoe een instemmingsaanvraag te behandelen of adviseer je breder? Leg kort uit.\*

17. Hoe kijk jij persoonlijk naar de ontwikkeling van je functie in de komende jaren\*

18. Mag ik je kort benaderen voor eventuele vragen? Laat dan hier graag je naam en telefoonnummer/ e-mailadres achter, met deze gegevens wordt zorgvuldig omgegaan.

## Bijlage 2: Functieprofielen ambtelijk secretaris en adviseur medezeggenschap

### Ambtelijk secretaris (AS)

#### CONTEX

Het belang van medezeggenschap is het goed functioneren van de onderneming in al haar doelstellingen waarbij overleg met en vertegenwoordiging van de in de onderneming werkzame personen centraal staat.

De ambtelijk secretaris ondersteunt structureel de ondernemingsraad (en zijn commissies).

De ambtelijk secretaris werkt samen met het dagelijks bestuur van de ondernemingsraad (en zijn commissies) en is medeverantwoordelijk voor de ontwikkeling, implementatie en toepassing van efficiënte en effectieve medezeggenschapsprocessen, zodat de OR optimaal kan functioneren.

#### DE BELANGRIJKSTE KLANTEN VAN DE FUNCTIE VARIËREN PER ORGANISATIE:

- Raad van Commissarissen of Toezicht/ -secretaris
- Raad van Bestuur of directie/ -secretaris
- Management Team
- Ondernemingsraden
- Andere medezeggenschapsorganen
- Externe partijen (vakbonden, etc.).

#### DE AMBTELIJK SECRETARIS RICHT ZICH ONDER MEER OP:

- Professionele communicatie tussen de ondernemingsraad (en zijn commissies)
- Coördinatie en organisatie van het OR-werk
- Bewaken van en adviseren over wet- en regelgeving, procedures en afspraken
- Signaleren van toepassing zijnde ontwikkelingen en deze vertalen naar de medezeggenschap.

#### HIËRARCHISCH LEIDINGGEVENDE

Afhankelijk van de positie binnen de organisatie

#### FUNCTIONEEL LEIDINGGEVEND

Voorzitter van de OR en/of de gekozen secretaris

#### DOEL

Is verantwoordelijk voor het optimaliseren van de functionaliteit van de betreffende ondernemingsraad en zijn commissies.

#### RESULTAATGEBIEDEN

##### INZICHT

Onderzoekt en onderkent thema's die spelen binnen en buiten de organisatie en vertaalt deze naar het OR-werk. Analyseert de werksituatie en adviseert over de juiste prioritering en planning.

##### PROCESSEN EN PROCEDURES

Begeleidt (en adviseert) de ondernemingsraad en zijn commissies bij de behandeling van de verschillende OR-onderwerpen. Begeleidt het proces t.a.v. de correcte naleving van afspraken, besluitvorming en relevante wet- en regelgeving en ziet erop toe dat de basisdocumenten actueel zijn.

##### OVERLEG EN PARTICIPATIE

Bevordert de dialoog tussen ondernemingsraad (en zijn commissies) en alle betrokken partijen. Is daarbij ondersteunend en faciliterend in het nakomen van verplichtingen en het betrekken en raadplegen van medewerkers.

##### SCHOLING

Signaleert (individuele) leerdoelen binnen de OR organisatie en zoekt samenwerking met trainingsinstituten. Stemt het scholingsprogramma af met OR-leden en trainers, bewaakt de OR-leerdoelen en geeft voorlichting aan nieuwe leden.

##### INFORMATIE EN BEHEER

Voorziet de leden, gevraagd en ongevraagd, van relevante en benodigde informatie en ziet erop toe dat deze informatie makkelijk toegankelijk is. Zorgt ervoor dat aan de informatieverplichting wordt voldaan, zodanig dat deze aansluit bij de ambities van de ondernemingsraad (en zijn commissies).

#### KENNIS & VAARDIGHEDEN

##### KENNIS

- Kennis van medezeggenschap op mbo-niveau
- Kennis van relevante wet- en regelgeving
- Kennis van medezeggenschapsprocessen
- Kennis van moderne kantoor software.

##### VAARDIGHEDEN

- Sociale vaardigheden voor het faciliteren, begeleiden en/of adviseren van ondernemingsraden (en zijn commissies).
- Schriftelijke vaardigheden voor het informeren van de ondernemingsraad (en zijn commissies).

#### JUNIOR & EN SENIOR AS

##### Junior Ambtelijk Secretaris

De Junior Ambtelijk Secretaris heeft vooral ondersteunende, faciliterende verantwoordelijkheden en is een aanloopfunctie naar de hierboven beschreven functie. De nadruk van deze functie ligt op uitvoerende werkzaamheden zoals het:

- Opstellen en bewaken van actie- en besluitenlijsten
- Uitwerken van brieven en vergaderverslagen
- Toetsen van informatie aan wet- en regelgeving
- Uitvoering geven aan het jaarverslag
- Uitvoering geven aan communicatieplannen
- Uitvoering geven aan OR-verkiezingen.

##### Senior Ambtelijk Secretaris

De Senior Ambtelijk Secretaris is werkzaam op hbo-niveau, houdt rekening met zowel interne als externe factoren, is breed georiënteerd en heeft naast uitvoerende werkzaamheden ook adviserende taken, zoals:

- Procesmatig adviseren bij de behandeling van onder andere advies- en instemmingsaanvragen
- Advisering op groepsniveau t.a.v. thema's binnen het medezeggenschapsorgaan
- Optimaliseren van de groepsdynamiek
- Verhogen vaardigheden t.a.v. vergaderen, feedback geven en het stimuleren van creatieve inbreng.

## Adviseur medezeggenschap (AM)

Het belang van medezeggenschap is het goed functioneren van de onderneming in al haar doelstellingen waarbij overleg met en vertegenwoordiging van de in de onderneming werkzame personen centraal staat.

De adviseur medezeggenschap ondersteunt en adviseert structureel de medezeggenschap (en alle betrokken partijen).

De adviseur medezeggenschap werkt samen met medezeggenschapsparticipanten binnen zijn scope en is medeverantwoordelijk voor de ontwikkeling, implementatie en toepassing van efficiënte en effectieve medezeggenschapsprocessen, zodat de OR optimaal kan functioneren.

### DE BELANGRIJKSTE KLANTEN VAN DE FUNCTIE VARIËREN PER ORGANISATIE:

- Raad van Commissarissen of Toezicht/-secretaris
- Raad van Bestuur of directie/-secretaris
- Management Team
- Ondernemingsraden
- Andere medezeggenschapsorganen
- Externe partijen (vakbonden, etc.)

### DE ADVISEUR MEDEZEGGENSCHAP RICHT ZICH ONDER MEER OP:

- Professionele communicatie binnen de medezeggenschap (en alle betrokken partijen)
- Coördinatie en organisatie van het medezeggenschapswerk
- Bewaken van en adviseren over wet- en regelgeving, procedures en afspraken
- Signaleren van toepassing zijnde ontwikkelingen en deze vertalen naar de medezeggenschap
- Coachen en scholen van medezeggenschapsparticipanten.

### HIËRARCHISCH LEIDINGGEVENDE

Afhankelijk van de positie binnen de organisatie

### FUNCTIONEEL LEIDINGGEVEND

Afhankelijk van de positie binnen de organisatie

CONTEXT

Is verantwoordelijk voor het optimaliseren van de functionaliteit van de medezeggenschap.

DOEL

### INZICHT

Neemt kennis van de strategische koers van de organisatie en stemt deze af op operationele, tactische en strategische onderwerpen binnen de medezeggenschap. Onderzoekt en onderkent thema's die spelen binnen en buiten de organisatie en vertaalt deze naar de strategische koers medezeggenschap.

### PROFESSIONALITEIT MEDEZEGGENSCHAP

Begeleidt, ondersteunt en adviseert de medezeggenschap op inhoudelijke onderwerpen, (interne) samenwerking en processen. Begeleidt het proces t.a.v. de correcte naleving van afspraken, besluitvorming en relevante wet- en regelgeving en ziet erop toe dat de basisdocumenten actueel zijn.

### ADVIEZEN

Stelt (alternatieve) oplossingsrichtingen op en bespreekt deze binnen de organisatie. Adviseert, gevraagd en ongevraagd, alle betrokkenen partijen, rekening houdend met de context, verwachtingen en eventuele belangentegenstellingen.

### OVERLEG EN PARTICIPATIE

Bevordert de dialoog binnen de medezeggenschap en stuurt daarbij op samenwerkingsvoordelen, het tijdig nakomen van verplichtingen en betrekken en raadplegen van medewerkers. Stuurt, vanuit een expert rol, eigen initiatieven aan en spreekt de organisatie aan op gemaakte afspraken.

### SCHOLING

Signaleert (individuele) leerdoelen binnen de medezeggenschap en vertaalt dit naar een scholingsprogramma. Traint en begeleidt zowel individuen als groepen in het vergaren van kennis en de ontwikkeling van vaardigheden rekening houdend met (individuele) behoeften en mogelijkheden.

### INFORMATIE EN BEHEER

Voorziet de leden, gevraagd en ongevraagd, van relevante en benodigde informatie en ziet erop toe dat deze informatie makkelijk toegankelijk is. Zorgt ervoor dat aan de informatieverplichting wordt voldaan, zodanig dat deze aansluit bij de ambities van de ondernemingsraad (en zijn commissies).

RESULTAATGEBIEDEN

### KENNIS

- Kennis van medezeggenschap op HBO niveau
- Kennis van relevante wet- en regelgeving
- Kennis van medezeggenschapsprocessen en organisatieontwikkelingen.

### VAARDIGHEDEN

- Sociale vaardigheden voor het faciliteren, begeleiden en adviseren van de medezeggenschap.
- Schriftelijke vaardigheden voor het informeren en adviseren van het medezeggenschap.

KENNIS & VAARDIGHEDEN

### Junior Adviseur Medezeggenschap

De Junior Adviseur Medezeggenschap adviseert en begeleidt de medezeggenschap van kleinere en/of minder complexe organisaties en maakt gebruik van externe partijen bij het realiseren van een of meerdere resultaatgebieden, zoals:

- Procesmatig adviseren bij de behandeling van onder andere advies- en instemmingsaanvragen
- Advisering op (operationeel/tactisch/strategisch) niveau t.a.v. thema's binnen de medezeggenschap
- Optimaliseren van de groepsdynamiek
- Verhogen vaardigheden t.a.v. vergaderen, feedback geven en het stimuleren van creatieve inbreng.

### Senior Adviseur Medezeggenschap

De Senior Adviseur Medezeggenschap adviseert en begeleidt de medezeggenschap van grotere of complexere (beursgenoteerde) organisaties waarbij sprake is van stevige besluitvormingsprocessen en ingewikkelde dossiers.

De senioriteit zit onder meer in de complexiteit van:

- De organisatie
- De medezeggenschap(structuur)
- De organisatie- en dientengevolge medezeggenschapsvraagstukken
- De te raadplegen/betrekken stakeholders.

JUNIOR & EN SENIOR AM

## Functiewaarderingsverslag

In dit verslag waarden wij de functies 'adviseur medezeggenschap' en 'ambtelijk secretaris' volgens verschillende functiewaarderingsystemen. We kijken hierbij naar de volgende elementen:

- Referentiefuncties in de markt (BV Nederland)
- Functie rangordening
- Gezichtspunten voor het waarden van functies
- Functietyperingen

### Referentiefuncties in de markt (BV Nederland)

Functie	Referentiefunctie / marktfuncties
Senior Adviseur Medezeggenschap (Sr. AM)	Adviseur Kwaliteitsmanagement, Senior HR Adviseur, Bestuurssecretaris
Adviseur Medezeggenschap (AM)	Accountmanager, HR Adviseur
Junior Adviseur Medezeggenschap (Jr. AM) / Senior Ambtelijk Secretaris (Sr. AS)	Officemanager, HR Medewerker, Directiesecretaresse
Ambtelijk Secretaris (AS)	Customer Service Medewerker 2e lijn, Secretaresse, Administratief Medewerker HR
Junior Ambtelijk Secretaris (Jr. AS)	Customer Service Medewerker 1e lijn, Secretaresse, Administratief Medewerker

### Functie rangordening

In de conversietabel hiernaast zijn de niveaus van de functies inzichtelijk gemaakt binnen de systematiek van enkele toonaangevende functiewaarderingsystemen. Dit zijn indicatieve indelingsadviezen op basis van vergelijkingen in de markt met soortgelijke functies.

Functie/ Fuwa systeem	MRF	WTW	HAY	ORBA (midpoint)	Rijk	FWG
AM C	9	11	15	(205)	11	60
AM B	8	10	14	(186)	10	55
AM A/AS C	7	9	13	(168)	9	50
AS B	6	8	12	(150)	8	45
AS A	5	7	11	(133)	7	40

### Gezichtspunten voor het waarden van functies

Bovenstaande functiewaarderingsystemen gebruiken wegingskenmerken om te komen tot het juiste niveau van de functie. De volgende kenmerken spelen bij de functiewaardering een belangrijke rol:

VERANTWOORDELIJKHEID	PROBLEMATIEK	DESKUNDIGHEID
<p><b>Belang</b> Hierbij wordt gewogen wat het belang is van het functieresultaat in relatie tot het organisatiebelang. De zwaarte van het te vergelijken belang is hierbij een afgeleide van het bovenliggende organisatiebelang.</p> <p><b>Invoed</b> Het hiervoor aangegeven belang krijgt pas betekenis als duidelijk is in welke mate dit belang wordt beïnvloed door de te waarden functie. Hierbij wordt gekeken naar de mate waarin met eigen beslissingen en eigen handelen direct invloed kan worden uitgeoefend op de te behalen resultaten.</p>	<p><b>Complexiteit</b> Hierbij wordt gekeken naar de ingewikkeldheid van probleemsituaties en probleemdiagnoses. Situaties worden ingewikkelder naarmate er sprake is van verschillende systemen die op elkaar inwerken.</p> <p><b>Creativiteit</b> Problematiek krijgt pas betekenis als duidelijk is in welke mate eigen creativiteit een rol speelt om problemen binnen de functie op te lossen. Hiervoor is eigen initiatief, verkenning van mogelijkheden, denkkracht en soms creërend vermogen nodig.</p>	<p><b>Kennis</b> Het gaat hierbij om de hoeveelheid algemene vakkennis, specialistische kennis en organisatiekennis als basis voor de functievervulling. Het betreft hier de diepgang, de complexiteit en de breedte van de benodigde deskundigheid.</p> <p><b>Vaardigheden</b> Het kenmerk kennis gaat pas iets betekenen als de kennis daadwerkelijk in resultaten wordt omgezet. Het gaat hier om alle vaardigheden waarmee resultaten zichtbaar worden gemaakt.</p>

### Functietyperingen

#### Adviseur Medezeggenschap (AM)

De AM is verantwoordelijk voor het optimaliseren van de functionaliteit van de medezeggenschap. De AM heeft kennis van medezeggenschap op hbo+ niveau en bezit sociale vaardigheden voor het faciliteren, begeleiden en adviseren van de medezeggenschap. De grootste complexiteit zit in het vinden van een optimale aansluiting bij de strategische onderwerpen die spelen binnen de organisatie en het daarbij verhogen van de (interne) samenwerking. De onderscheidende kenmerken voor de verschillende niveaus staan uitgewerkt in de functiebeschrijving.

#### Ambtelijk Secretaris (AS)

De AS is verantwoordelijk voor het optimaliseren van de functionaliteit van de betreffende ondernemingsraad en zijn commissies. De AS heeft kennis van medezeggenschap op mbo-/hbo-niveau en bezit sociale vaardigheden voor het faciliteren, begeleiden en/of adviseren van ondernemingsraden en zijn commissies. De grootste complexiteit zit in het vinden van een optimale aansluiting op operationele onderwerpen die spelen binnen de organisatie en het daarbij bevorderen van de dialoog tussen de ondernemingsraad (en zijn commissies) en alle betrokken partijen. De onderscheidende kenmerken voor de verschillende niveaus staan uitgewerkt in de functiebeschrijving.