

Beleidsreactie bij het Onderwijsraadadvies 'Toerusten = Uitrusten, werkdruk en werkende in het onderwijs'

Inleiding

Het advies 'Toerusten = Uitrusten, werkdruk en werkende in het onderwijs' heb ik aangevraagd, mede op verzoek van de Tweede Kamer, in een brief aan de Onderwijsraad van 20 april 2000. De Onderwijsraad aanvaardde dit verzoek onder de afspraak eerst de resultaten van het werkdrukonderzoek te willen afwachten. De raad heeft in augustus 2002 het advies geleverd, kort na oplevering van de laatste onderzoeksrapporten. Ik ben de raad hiervoor zeer erkentelijk.

In mijn brief van 29 augustus 2002 (nr. OCW0200696) heb ik u een voorlopige reactie gegeven op het advies. Hierbij bied ik u mijn reactie aan. Tevens informeer ik u in deze brief over de visie van de onderwijsorganisaties waarmee ik het advies heb besproken.

Hoewel de werkdruk van leraren volgens de Onderwijsraad meevalt is de ervaren werkdruk wel hoog. Ook onder schoolleiders is dat het geval. Leraren ervaren een hogere taakbelasting dan hoger opgeleiden in andere beroepssectoren. Zoals hierna zal blijken zijn daar tal van oorzaken voor aan te wijzen. Ik wil echter voorop stellen dat ondanks de hoge ervaren werkdruk, desgevraagd meer dan 90% van de leraren, en het overgrote deel van de schoolleiders, zegt plezier te hebben in het werk. Zonder daarmee de uitkomsten van het onderzoek te willen relativiseren verbind ik daaraan de conclusie dat leraren en schoolleiders ondanks de hoge ervaren werkdruk hun beroep ervaren als een bevredigend beroep.

Oorzaken van werkdruk.

Leraren werken op jaarbasis nauwelijks meer uren dan ze formeel zouden moeten werken. De Onderwijsraad is desondanks van oordeel dat, hoewel de werkdruk van leraren op het eerste oog meevalt, de ervaren werkdruk of subjectieve werkdruk hoog is.

Schoolleiders hebben echter zowel met werkdruk te maken als met een als hoog ervaren werkdruk.

Bij onderwijsondersteunend personeel is eerder sprake van onderbenutting dan van overbelasting.

Naar mijn mening heeft de Onderwijsraad waarschijnlijk een uitputtende opsomming gegeven van de oorzaken van werkdruk in het onderwijs. De raad heeft daarvoor gebruik gemaakt van de meest recente onderzoeksgegevens, vooral uit het werkdrukonderzoek dat OCenW in overleg met de sociale partners heeft laten verrichten. Ik ben van mening dat hiermee zo al niet een definitief, toch een inzicht is verkregen dat voor de komende jaren geldig is. De Onderwijsraad heeft de volgende werkdrukoorzaken geïnventariseerd.

Oorzaken van werkdruk bij leraren

- Leraren met een deeltijdbaan werken relatief meer over in vergelijking met leraren met een voltijdbaan.
- Het werk van leraren is onevenredig over het jaar verspreid, waardoor het werk in een kortere tijd moet worden verricht dan in andere sectoren van de arbeidsmarkt.
- Lesgebonden taken en overige taken (anders dan lestaken) van leraren kosten in de praktijk meer tijd dan in de normjaartaak staat aangegeven.
- Er is sprake van een toenemend aantal nieuwe taken binnen het beroep van leraar.
- Leraren vinden het moeilijk om met ongemotiveerde, agressieve en storende leerlingen om te gaan.
- Leraren ervaren een gebrek aan mogelijkheden om het eigen werk zelf te plannen (regelmogelijkheden).
- Taakbeleid, personeelsbeleid en deskundigheidsbevordering komen vaak onvoldoende uit de verf.
- Voldoende en kwalitatief goede middelen (zoals een eigen werkplek) en ondersteuning ontbreken vaak.
- Oudere leraren hebben vaker het gevoel overbelast te zijn dan jongere leraren, maar emotionele uitputting komt voor bij zowel oudere als jongere leraren.

- Psychische stabiliteit en andere persoonsgebonden factoren zijn ook van belang voor de ervaren werkdruk.
- Externe factoren zoals het lerarentekort, het voortdurend moeten inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen, de toenemende verscheidenheid binnen de bevolking, de individualisering, de hoge eisen die de omgeving aan de leraar stelt en het gevoerde onderwijsbeleid van de rijksoverheid, dragen ook bij aan de als hoog ervaren werkdruk.

Oorzaken van werkdruk bij schoolleiders.

- De meeste schoolleiders besteden meer tijd aan het werk dan in hun normjaartaak is omschreven.
- Het werk is bovendien onevenredig over het jaar gespreid.
- De diversiteit van taken van schoolleiders is groot.
- Meer dan eens verrichten schoolleiders taken die niet tot hun functie behoren, waardoor hun eigenlijke taken in het gedrang komen.
- In het algemeen wordt het takenpakket zwaar gevonden.
- Men heeft tijdgebrek om taken goed uit te voeren en ervaart een gebrek aan regelmogelijkheden.
- Het (voortdurend) veranderen van schoolleiderstaken en van werkorganisatie wordt als belastend ervaren.
- Schoolleiders op kleine scholen hebben weinig mogelijkheden om taken te delegeren.
- Door schaalvergroting en uitbreiding van het aantal managementlagen kan er onduidelijkheid zijn over de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.
- Door de krapte op de arbeidsmarkt ontstaan vervangingsproblemen.
- Men heeft te maken met een veranderende samenstelling van de leerlingpopulatie waarmee men moet zien om te gaan.

Oorzaken van werkdruk bij onderwijsondersteunend personeel.

- De werkbelasting van oop'ers valt over het algemeen mee.
- Voor zover er werkbelasting is, heeft deze vooral te maken met onderbenutting, een geringe uitdaging en de beperkte mogelijkheden om zich verder te ontwikkelen.
- Maatschappelijk gezien heeft een oop-functie weinig waardering.
- Specifiek voor oop'ers in het voorgezet onderwijs vormen de moeilijkheidsgraad van het werk en de kwantitatieve taakeisen een bron van werkstress.
- Voor klassenassistenten in het voorgezet speciaal onderwijs en technisch onderwijsassistenten in het voortgezet onderwijs kan een hoge emotionele belasting de oorzaak zijn van werkdruk.
- Wanneer oop'ers weinig contactmogelijkheden hebben met collega's en de informatievoorziening over de kwaliteit van het werk en het uitvoeren van opdrachten gebrekkig is, vergroot dat de werkdruk.
- Het gemiddeld te hoge opleidingsniveau van oop'ers kan een werkdrukverhogend effect hebben.

De *onderwijsorganisaties* zijn van mening dat het oordeel van de raad dat de werkdruk te over het geheel wel meevalt geen recht doet aan het feit dat diverse groepen wel degelijk overuren maken. Ook onder onderwijsondersteunend personeel zijn er groepen met hoge werkdruk.

De *onderwijsorganisaties* kunnen zich wèl vinden in de opsomming van oorzaken, maar vinden het jammer dat deze niet per sector is ingedeeld.

Aanbevolen oplossingen

Om de werkdruk meer beheersbaar te maken stelt de Onderwijsraad een samenhangend pakket oplossingen voor, gericht op de werkende (door middel van personeels- en teamontwikkeling), het werk (via onderwijs- en organisatieontwikkeling) en externe factoren (met name onderwijsbeleid).

De raad biedt een groot scala van oplossingen voor werkdruk aan met het advies dat alleen een samenhangend pakket effectief zou zijn dat alle soorten oorzaken regardeert.

Zoals ik in mijn brief van 29 augustus heb opgemerkt spreken de aanbevelingen mij zeer aan. Zij moedigen de voortzetting van het arbeidsmarkt- en personeelsbeleid aan, vooral zoals dat sinds 1999 is gevoerd; dat wil zeggen vanaf het moment dat in cao-verband over werkdruk werd gesproken en het werkdrukonderzoek van start ging.

De Onderwijsraad doet de volgende aanbevelingen (zie Toerusten = Uitrusten, blz. 92 e.v.).

Personeels- en teamontwikkeling

- (Verdere) professionalisering van leraren, bijvoorbeeld ten aanzien van het omgaan met 'moeilijke leerlingen' en het leren door middel van werken in teamverband.
- Introductie van een teamontwikkelingsplan, (TOP), met een bijbehorend budget aan de hand waarvan groepen leraren samen met onderwijsondersteunend personeel hun eigen professionalisering en onderwijskundig management ter hand kunnen nemen en daarbij eventueel interne en externe ondersteuning kunnen inroepen op basis van een budget.
- Vermindering van de lestaak, als instrument dat voor individuele scholen een oplossing zou kunnen bieden.¹
- Verdere invoering van taak- en functiedifferentiatie, waarbij het van belang is aandacht te besteden aan de hiervoor benodigde cultuurverandering.
- Flexibilisering van de ADV-regeling in de zin dat werkenden meer eigen keuzes kunnen maken om meer/minder te werken, wel/niet ADV op te bouwen, ADV in te ruilen voor geld, vrije dagen of een sabbatical leave e.d.
- Flexibilisering van de arbeidsinzet over het jaar, met een vergelijkbaar grotere keuzemogelijkheid om al dan niet door te werken in (gedeelten van) vakantieperiodes. In het verlengde daarvan zou kunnen worden nagedacht over het harmoniseren van werk- en lesperiodes met wat in andere sectoren van de arbeidsmarkt gebruikelijk is.
- Leeftijdsbewust personeelsbeleid, niet beperkt tot oudere leraren, maar van jong tot oud.
- Aantrekkelijk werkgeverschap: enerzijds is dit een gevolg van integraal personeels- en teamontwikkelingsbeleid. Anderzijds is specifiek met het oog op het werk in scholen met veel gewichtenleerlingen en in het speciaal onderwijs een soort 'zwaar-werktoeslag' te overwegen. Het regeerakkoord gaat ook uit van deze wenselijkheid.
- Aanpak van de werkdruk van schoolleiders, waarbij 'assessments', werving van leidinggevenden van buiten de onderwijssector en professionalisering van het schoolleiderschap een belangrijke rol kunnen spelen.

Onderwijs- en organisatieontwikkeling

Uitgangspunt is dat de schoolorganisatie verder moet worden ontwikkeld tot een professionele en innovatieve organisatie. In een dergelijke organisatie wordt de brede professionaliteit van het personeel aangesproken en worden de regelmogelijkheden van het personeel vergroot. Bouwstenen daarvoor zijn

- Onderwijsontwikkeling in de school: het veranderende karakter van de leerlingenpopulatie heeft voor de inhoudelijke ontwikkeling van het onderwijs de nodige gevolgen. Het onderwijs en de leeromgeving zullen uitdagender moeten worden ingericht. Het werken aan een dergelijke onderwijsontwikkeling zou bij voorkeur (weer) in de school zelf moeten plaatsvinden en spreekt leraren(teams) nadrukkelijk aan op hun brede professionaliteit.
- Lerende teams: deze zijn onder meer van belang voor het leren-van-elkaar, de ontwikkeling van het onderwijs, de ontwikkeling van leraren als professionals, het vergroten van de regelmogelijkheden, de vergroting van het innovatief vermogen en de vermindering van de werkdruk van schoolleiders.
- Positieve bindende cultuur en aanspreekbaarheid, met name in de zin van versterking van professionele en sociale contacten en steun tussen collega's en het afleggen van verantwoording over het eigen professioneel functioneren.
- Een goede werkplek door middel van investeringen in schoolgebouwen en voorzieningen.

Onderwijsbeleid

¹ Zie echter blz 71 van het advies Toerusten = Uitrusten : "een vermindering van de lestaak grijpt niet fundamenteel in op de oorzaken van werkdruk."

- Ondersteuning en stimulering van scholen bij de inzet van de eerder besproken instrumenten. Daarbij wordt tevens een dringend beroep op scholen gedaan om daadwerkelijk het integraal personeelsbeleid actief ter hand te nemen.
- (Verdere) onderwijsinhoudelijke deregulering. Het doel hierbij is met name om meer ruimte te scheppen voor onderwijsontwikkeling in de scholen zelf.
- Voortzetting van het onderwijsarbeidsmarktbeleid, vooral gericht op het terugdringen van het lerarentekort, in samenhang met het eerder genoemde aantrekkelijk werkgeverschap van scholen.
- Vernieuwing van de lerarenopleiding met het oog op professionalisering van het beroep en in relatie tot een meer nadrukkelijke positionering van de onderwijsinstellingen als speler in de educatieve infrastructuur.

De raad merkt nog het volgende op.

In het beleid met betrekking tot de werkdruk zijn naar het oordeel van de raad gaandeweg een aantal veronderstellingen geslopen die een vrij uitzicht op de problematiek verhinderen. De raad heeft gemeend verschillende opties die gewoonlijk niet worden besproken toch uitdrukkelijk onder de aandacht te brengen. Dit betekent dat de discussie zal moeten worden geopend over het totale pakket aan instrumenten en met name over een aantal instrumenten die het verdienen om uit de taboesfeer te worden gehaald:

- professionalisering in brede zin (zowel van leraren als schoolleiders), scholing en carrièrelijnen in relatie tot kleinschalige team- en organisatieontwikkeling;
- scheppen van variatie in tijdbestedingspatronen (flexibilisering van ADV- en vakantieeregelingen e.d.)
- het harmoniseren van werk- en lesperiodes met wat in andere sectoren van de arbeidsmarkt gebruikelijk is (45-47 weken in plaats van 40-41 weken);
- individuele en groepsgewijze beloningsdifferentiatie (een zwaar-werktoeslag) voor leraren die met achterstands- en risicoleerlingen werken en
- meer fundamentele ingrepen in de lerarenopleidingen in relatie tot het opbouwen van deskundigheidsvoorzieningen binnen en door de scholen zelf.

Reactie

Personeelsbeleid en teamontwikkeling, onderwijs- en organisatie-ontwikkeling: mijns inziens hebben de desbetreffende aanbevelingen gemeenschappelijk dat zij in overwegende mate de scholen aanspreken om zelf werkdrukbeleid te voeren. De diverse werkdrukoorzaken kunnen alleen door een diversiteit van oplossingen worden aangepakt. De Onderwijsraad adviseert daarom terecht om een samenhangend pakket maatregelen te treffen in plaats van enkelvoudige oplossingen na te streven. Onderwijssectoren en afzonderlijke scholen kunnen van elkaar verschillen. Het gaat daarom om maatwerk per school, om werkdruk als integraal onderdeel van het gehele schoolbeleid.

De Onderwijsraad opteert niet voor een landelijke vermindering van het aantal contacturen omdat zij van oordeel is dat dit "niet fundamenteel ingrijpt op de oorzaken van werkdruk". De raad acht vermindering van de lestaak ook niet haalbaar omdat dit scholen voor grote problemen kan plaatsen (lees: het lerarentekort). Bovendien zouden er andere manieren zijn om de werkdruk als gevolg van taakomvang op te lossen. De raad vermeldt onder andere als mogelijkheid het aanpassen van het onderwijsmodel met een nieuwe planning, integratie van vakinhouden en nieuwe didactische en pedagogische keuzen.

Ik sluit mij aan bij deze visie. Scholen zijn in staat het onderwijsproces anders vorm te geven en het anders te organiseren. Scholen, werkgevers- en werknemersorganisaties staat het vrij om afspraken te maken over de spreiding van werktijd en vrije tijd over het jaar. De Onderwijsraad geeft enkele voorbeelden hoe dat zou kunnen uitwerken. Bijvoorbeeld, indien wordt overgegaan op 42 werkweken per jaar dan zou de formele werktijd in een volledige betrekking uitkomen op 39,5 uur per week bij 24 lessen van 50 minuten. Uitgangspunt daarvoor blijft de zogenoemde normjaartaak van 1659 uur en het aan de leerlingen per jaar verplichte aantal uren onderwijs. Mijns inziens vormen de door de overheid vastgestelde arbeidsvoorwaarden geen belemmering om traditionele afspraken te doorbreken.

De *sociale partners* stemmen in met het integrale karakter van de aanbevelingen en met de visie dat oplossingen op decentraal niveau, met name op de werkplek moeten worden gevonden. Per onderwijssector kunnen eigen keuzen worden gemaakt. De *sociale partners* wijzen onorthodoxe oplossingen in de sfeer van spreiding van werk en aanpassingen in vakantieperiodes op voorhand niet af. Dit soort maatregelen dient echter gezien te worden als het sluitstuk van een integraal pakket, dat decentraal tot stand komt en waarvoor voldoende middelen beschikbaar dienen te zijn. Oplossingen voor werkdruk zijn mede afhankelijk van nieuwe investeringen in het onderwijs. De *sociale partners* vrezen dat nieuwe investeringen in de komende periode onvoldoende zullen zijn. Zij dringen aan op een meerjarig investeringsplan, conform de wensen neergelegd in het rapport Nyfer en de Agenda 2006 van het Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt SBO. Bovendien wordt de afschaffing van een deel van de gesubsidieerde banen betreurd omdat de I/D-werknemers een belangrijke rol spelen in het voorkomen van werkdruk.

Dat is niet het enige. De *sociale partners* leggen in de aanbevelingen het accent op

- de vergroting van de eigen regelmogelijkheden van het personeel (een factor bij het ontstaan van stress);
- het onderwijskundig concept als bepalend voor de onderwijsorganisatie (een schoolaangelegenheid);
- faciliterend management;
- het overgaan van personeelsbeheer naar meer integraal personeelsbeleid;
- motivatie en
- medewerkers meer centraal in het schoolbeleid.

Wat betreft het onderwijsondersteunend personeel, dat niet expliciet in het advies wordt behandeld, merken de centrales op dat beter kan worden aangesloten bij de aanbevelingen in het rapport Taakbelasting van OBP in de BVE-sector. Daarbij horen onder meer de aanbevelingen om OBP een betere positie te geven in het gehele team, met verbetering van het werkoverleg, de onderlinge communicatie, de waardering en het loopbaanbeleid.

Opvallend kenmerk van de gemaakte opmerkingen is volgens mij de wens om decentrale oplossingen mogelijk te maken. Aangezien dat geheel in lijn is met de bestuurlijke trend in de afgelopen jaren en het zichzelf sterker organiserende onderwijsveld is dit een logische keuze.

Dat ontslaat de overheid echter niet van een eigen verantwoordelijkheid voor verlaging van de werkdruk in het onderwijs. De Onderwijsraad spreekt de overheid aan op het onderwijsbeleid. Mijns inziens mag van de overheid onderwijsbeleid worden verwacht dat het werkdrukbeleid op schoolniveau stimuleert. Ik kan derhalve de vier onder Onderwijsbeleid gedane aanbevelingen van de raad geheel overnemen.

In feite is dit door de raad geschetste beleid reeds in de afgelopen jaren in gang gezet. Immers, via diverse beleidsnota's (recent de nota De school centraal) zijn scholen steeds meer in staat gesteld en gestimuleerd tot het voeren van een eigen schoolbeleid met betrekking tot personeel en arbeidsmarkt. Vooral sinds 1999, het jaar dat besloten werd tot het werkdrukonderzoek, is majeur geïnvesteerd in de vrije bestedingsruimte van scholen, het personeelsbeleid, de aanstelling van ondersteunend personeel en deskundigheidsbevordering. Met name door de ruimere mogelijkheid van aanstelling van ondersteunend personeel zal de overbelasting van leraren en schoolleiders moeten afnemen. Het ging niet om eenmalige investeringen maar om structurele. Het budget voor het (in)voeren van integraal personeelsbeleid en competentiebeloning groeit nog van € 24 mln. in 2002 naar € 95 in 2008. Het is derhalve niet zo dat scholen in de komende periode geen eigen (werkdruk)beleid zouden kunnen voeren omdat daarvoor de middelen ontbreken. Behalve met meer financiële armslag zijn scholen ook gestimuleerd arbeidsmarkt- en personeelsbeleid te voeren door middel van voorlichting (brochures e.d.), het genereren in projecten van good practice (o.m. experiment Prick met uitbreiding onderwijsondersteuning) en faciliterende regelgeving (w.o. zij-instroom). De professionaliteit van de schoolleiders wordt bevorderd via subsidies aan recent door de beroepsgroep opgerichte instituten ISIS en NSA die de professionele ontwikkeling van de schoolleiders nastreven, mede door ontwikkeling van beroepsprofielen en opleiding.

Ook werden de sociale partners in positie gebracht om hun taak op het punt van de vermindering van werkdruk te vervullen. In diverse convenanten (bv. Arbo-convenant) werden afspraken gemaakt over aanpak van de werkdruk en het ziekteverzuim.² De werkgevers- en werknemersorganisaties hebben daarin hun verantwoordelijkheid genomen. In het kader van cao's hebben zij op decentraal niveau diverse afspraken gemaakt over het voeren van taakbeleid en het vermindering van werkdruk.

Op grond van het voorgaande kan de conclusie worden getrokken dat in de afgelopen 4 jaar intensief arbeidsmarkt- en personeelsbeleid is gevoerd dat de werkdruk in het onderwijs direct of indirect zal verminderen. Als gevolg van dit beleid ontwikkelen scholen thans in toenemende mate eigen beleid op onderwijskundig vlak en op het terrein van de organisatie van het onderwijs, het personeels- en scholingsbeleid etc. Het beleid is echter tamelijk jong en zal daarom nog niet geheel in het onderwijs zijn uitgekristalliseerd. Het beoogde effect moet dus in volle omvang nog optreden, ook op het punt van de verlaging van de werkdruk.

In aanvulling op het bestaande beleid stel ik, gezien het advies van de Onderwijsraad, het volgende voor.

- a. Het gevoerde arbeidsmarkt- en personeelsbeleid zal met kracht worden vervolgd. Nieuwe investeringen voor een nieuw programma voor een aantrekkelijk beroep in het onderwijs heb ik aanbevolen in de zgn. enveloppebrief OCW van 1 november jongstleden. Bij eventuele uitwerking door het volgende kabinet van de in de enveloppebrief vervatte voorstellen zal het kabinet aandacht moeten geven aan het integrale karakter van onderwijsproces, personeelsbeleid en regelgeving die decentrale beleidskeuzen kunnen belemmeren. (zie enveloppebrief blz. 11 e.v.)
- b. Speciaal onderdeel van de voorstellen in de enveloppebrief betreft een nieuwe impuls aan de ontwikkeling in scholen op het snijvlak van ICT, onderwijsproces en personeel. Daarbij denk ik aan ICT als werkdrukverminderende faciliteit voor leraren, directie en overig personeel. Mijns inziens is nog een wereld te winnen indien het onderwijspersoneel meer gebruik zou maken van hard- en software die het werk makkelijker of aangenamer maakt, zoals dat in andere beroepssectoren normaal is. Scholen beschikken over voldoende middelen, zijn in dit geval met voldoende computers uitgerust. Het gaat om de bevordering van de toepassingsmogelijkheden. In deze sfeer stel ik voor succesvolle praktijkervaringen uit voorhoedescholen te belonen en te zorgen voor overdracht naar andere scholen. (zie de enveloppebrief OCW, blz. 16 e.v.)
- c. De Onderwijsraad verwacht veel van de introductie van een teamontwikkelingsplan in relatie tot een kleinschalige team- of onderwijsorganisatie. Teams van leraren, onderwijsassistenten en ander ondersteunend personeel die zelf een impuls geven aan hun professionele ontwikkeling en vernieuwing binnen de school. Ik vind dit een belangrijke suggestie die ik graag wil uitwerken met de onderwijsorganisaties. M.i. kan deze aanbeveling in potentie leiden tot teams die méér verantwoordelijkheid nemen voor de organisatie van het onderwijs, meer regelmogelijkheden hebben en zorgen voor deskundigheidsbevordering. Daarmee zou de werklast van de schoolleiding kunnen verminderen. Uitwerking zal in overleg met de organisaties plaats kunnen vinden, in aansluiting op het invoeringstraject integraal personeelsbeleid, waarvan de werkgeversorganisaties het procesmanagement voeren. Ook in dit verband gaat het om de ontwikkeling in voorhoedescholen van good practices en de overdracht naar andere scholen. Wat betreft de inrichting van dergelijke teams zijn scholen hiertoe reeds financieel in staat gesteld door middel van extra budgetten in de sfeer van opleidings-, personeels- en arbeidsmarktbeleid.
- d. Tenslotte zal ik voor alle scholen en instellingen een publicatie ter beschikking te stellen met een samenvatting van het advies van de Onderwijsraad.

² Het Arboconvenant Onderwijs en Wetenschappen. Dit Arboconvenant is op 28 november 2001 door de minister van OCenW, de staatssecretaris van SZW en vertegenwoordigers van werkgevers- en werknemersorganisaties ondertekend. Gestreefd wordt naar een reductie van de risicopopulatie met betrekking tot het arbeidsrisico psychische belasting (werkdruk) op uiterlijk 1 december 2004 met een percentage van ten minste 10%.