



Ministerie van Volksgezondheid,
Welzijn en Sport

Handreiking voor bedrijven en organisaties

Aan de slag met eenzaamheid op de werkvloer



**EEN
TEGEN
EENZAAMHEID**

Inhoud

Eenzaamheid onder werkenden	3
Wat kun je als werkgever doen?	4
1 Human Resource Management	4
2 Leidinggevend en management	4
3 Aandacht voor eenzaamheid	5
4 Verbinding onder collega's	5
5 Maatschappelijke acties	5
Signaleren, bespreken en doorverwijzen	6

Over deze handreiking

Dit is een handreiking in kader van het actieprogramma Eén tegen eenzaamheid. In de afgelopen jaren zijn in het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten rapporten verschenen over de aanpak van eenzaamheid op de werkvloer.^{1,2,3} Op basis van deze rapporten heeft dr. Eric Schoenmakers deze handreiking samengesteld. De aanbevelingen in deze publicatie zijn gebaseerd op de bevindingen uit deze rapporten en getoetst bij enkele werkgevers in Nederland⁴ - zij worden bedankt voor hun waardevolle feedback. Schoenmakers is onderzoeker en docent aan de Fontys Hogeschool. Daarnaast is hij lid van de Wetenschappelijke Adviescommissie Eén tegen eenzaamheid.

¹ British Red Cross (2023). Loneliness at work. Report for the all-party parliamentary group on tackling loneliness and connected communities. British Red Cross, Astra Foundation & Campaign to End Loneliness.

² Vivek Murthy (2024). Tackling the loneliness epidemic at work. Health Action Alliance.

³ UK Government (2021). Guidance employers and loneliness. Gov.UK.

⁴ De adviezen zijn voorgelegd aan personen van vier organisaties. Hen is gevraagd te beoordelen in hoeverre de adviezen toepasbaar zijn. Dit heeft geleid tot concretisering van de adviezen.

Eenzaamheid onder werkenden

Deze handreiking gaat over eenzaamheid onder mensen op het werk. Onderzoek in het Verenigd Koninkrijk uit 2023 toont dat 1 op de 10 medewerkers gezelschap mist op het werk, niemand heeft om mee te praten, zich buitengesloten voelt of zich geïsoleerd voelt van anderen. Nog eens 4 op de 10 medewerkers ervaart deze gevoelens soms.¹ De impact van eenzaamheid is groot. In de eerste plaats op het welzijn en de gezondheid van medewerkers. Maar ook werkgerelateerd heeft eenzaamheid gevolgen. Eenzaamheid kan leiden tot verminderde werkprestaties, minder werktevredenheid, een grotere kans op burn-out, en daarmee een hogere uitval.⁵ Kortom, alle reden om tijdig te handelen!

Uit onderzoek blijkt:



- Wanneer eenzaamheid langdurig aanhoudt, leidt dit tot gezondheidsrisico's, minder meedoen in de samenleving, afname in welbevinden en het verhoogt zelfs de kans op voortijdig overlijden.⁶ De impact van langdurige eenzaamheid op gezondheid staat gelijk aan het roken van 15 sigaretten op een dag.⁷



- Medewerkers afkomstig uit het buitenland en medewerkers in hogere managementfuncties lopen een vergroot risico op eenzaamheid¹, maar denk ook aan medewerkers met een beperking of langdurige ziekte en mantelzorgers.



- Het is algemeen bekend dat de kans op eenzaamheid toeneemt bij ingrijpende levensgebeurtenissen of sleutelmomenten in het leven. Dit kunnen positieve en negatieve momenten zijn. Denk bijvoorbeeld aan medewerkers die langdurig ziek worden, die met zwangerschapsverlof gaan, rondom de pensioneringsleeftijd, die naasten hebben verloren of die in scheiding liggen.



- Uit onderzoek blijkt geen duidelijk verband tussen thuiswerken en eenzaamheid. Mensen die op locatie werkten gaven aan zich meer verbonden te voelen met collega's. Tegelijkertijd gaven werknemers ook aan dat thuiswerken bijdroeg aan hun sociale relaties thuis en op het werk.¹

Een paar tips vooraf:

- Deze handreiking is geschreven met het thema 'eenzaamheid' als vertrekpunt. Sommige adviezen kunnen ook relevant zijn voor aangrenzende thema's, zoals mentale gezondheid.
- In de aanpak van eenzaamheid gaat het om maatwerk. Ga na wat voor een medewerker van belang is en sluit daarbij aan.
- Eén advies implementeren is goed. Meer adviezen implementeren is beter. Kies de adviezen die passend zijn binnen de organisatie.

⁵ Bryan, B. T., Andrews, G., Thompson, K. N., Qualter, P., Matthews, T., & Arseneault, L. (2024). Loneliness in the workplace: a mixed-method systematic review and meta-analysis. *Occupational Medicine*, 73(9), 557-567.

⁶ Van de Maat, J., De Vries, S., & Van der Zwet, R. (2020). *Wat werkt bij de aanpak van eenzaamheid*. Movisie.

⁷ Holt-Lunstad, J., Smith, T. B., Baker, M., Harris, T., & Stephenson, D. (2015). Loneliness and social isolation as risk factors for mortality: A meta-analytic review. *Perspectives on Psychological Science*, 10(2), 227-237.

Wat kun je als werkgever doen?

De aanbevelingen zijn gebaseerd op rapporten uit het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten over de aanpak van eenzaamheid op de werkvloer.^{1,2,3} Deze zijn getoetst bij enkele werkgevers in Nederland.⁴

1 Human Resource Management

- **Regelingen voor (sociale en mentale) gezondheid en welbevinden.** Besteed in bestaande regelingen op het gebied van gezondheid en welbevinden aandacht aan sociale en mentale gezondheid.
- **Beleid over werklocatie, werktijden en vrije dagen.** De belangrijkste sociale contacten hebben medewerkers doorgaans buiten het werk. Zorg dat medewerkers voldoende tijd en ruimte ervaren om hun netwerk te onderhouden. Flexibiliteit stelt medewerkers beter in staat de relaties op het werk én thuis in balans te houden, te participeren in belangrijke sociale contexten, zoals de school van hun kinderen, en het biedt medewerkers de gelegenheid te vieren wat voor hen van belang is. Ontwikkel een rechtvaardig beleid met duidelijke verwachtingen rondom flexibel werken voor alle medewerkers.
- **Ondersteuning.** Medewerkers verzoeken vaker op de werklocatie te werken, kan een negatieve impact hebben op hun sociale relaties. Denk mee wanneer dat mogelijk is.
- **Onderzoek en monitor.** Neem eenzaamheid mee in een medewerkerstevredenheids-onderzoek. Het meest gebruikte instrument voor het meten van eenzaamheid is de eenzaamheidschaal ontwikkeld door [prof. dr. De Jong Gierveld](#).

2 Leidinggevend en management

- **Verantwoordelijkheid.** Maak eenzaamheid een belangrijk onderdeel van sociaal welbevinden van medewerkers. Laat dit een verantwoordelijkheid zijn van leidinggevend en managers op het werk.
- **Gespreksvoering.** Laat leidinggevend en managers regelmatig gesprekken voeren met medewerkers over hun sociaal welbevinden met aandacht voor eenzaamheid. Heb hier bijzonder aandacht voor tijdens ‘sleutelmomenten’, zoals bij het krijgen van kinderen, pensionering, mantelzorgtaken of ziekte. Er rust een stigma op eenzaamheid. Een gesprek hierover kan voor beide kanten lastig zijn. Neem de tijd en respecteer vertrouwelijkheid. Het doel van het gesprek is niet om oplossingen te zoeken, maar om te luisteren.
- **Training en intervisie.** Bied trainingen aan om leidinggevend en managers te scholen, zodat zij eenzaamheid leren signaleren en bespreekbaar maken. Organiseer intervisies.
- **Ruimte voor feedback.** Bied medewerkers de gelegenheid om feedback te geven op aspecten van de organisatie en neem deze feedback serieus. Niets voelt zo eenzaam als wanneer je je niet begrepen of serieus genomen voelt.
- **Eenzaamheid onder leidinggevend en managers.** Zij lopen zelf een relatief groot risico en verdienen daarom extra aandacht van hun werkgevers. Te meer omdat hun voorbeeld en handelen grote impact heeft op de werkvloer.

3 Aandacht voor eenzaamheid

- **Gespreksvoering.** Stimuleer dat medewerkers met elkaar het gesprek aangaan over eenzaamheid en sociaal welbevinden en elkaar hierbij helpen.
- **Structureel agenderen.** Agendeer het onderwerp eenzaamheid structureel, bijvoorbeeld op de agenda van teamoverleggen, eventueel in een breder kader van mentaal welbevinden.
- **Ambassadeurschap.** Stel een ambassadeur eenzaamheid (of verbinding) aan. Kies iemand met kennis over eenzaamheid, die hierover een gesprek kan voeren, hierom gewaardeerd wordt door collega's en niet lijnverantwoordelijk is. De ambassadeur heeft bijvoorbeeld als taken om eenzaamheid te blijven agenderen, trainingen te faciliteren en gesprekken over eenzaamheid aan te gaan.

4 Verbinding onder collega's

- **Verbinding faciliteren.** Ontwikkel *structurele* manieren voor medewerkers om makkelijk relaties op te bouwen met collega's. Richt fysieke en online ontmoetingsruimtes in. Hanteer gedragsregels die bijdragen aan ontmoeting en het gevoel gezien te worden. Plan gedurende de werkdag momenten in waar ontmoeting mogelijk is. Maak ontmoeting onderdeel van het 'onboardingprogramma'. Organiseer sociale, niet-werkgerelateerde activiteiten. Vier mijlpalen, prestaties en successen gezamenlijk.
- **Niemand vergeten.** Niet iedereen werkt op locatie. Soms wordt er vanuit huis gewerkt. Soms zijn mensen langdurig afwezig. Betrek iedereen.
- **Groepen.** Creëer en ondersteun interesse- en identiteitsgroepen waar medewerkers in contact kunnen komen met collega's die hun interesses, identiteit en/of ervaringen delen.

- **Minderheden in de organisatie.** Heb extra aandacht voor medewerkers die een minderheid vormen binnen de organisatie. Bestrijd iedere vorm van discriminatie op de werkvloer. Iedereen moet zich welkom voelen. Betrek medewerkers uit minderheidsgroepen, zoals mensen uit de lhbtq+ gemeenschap of mensen met een beperking, in het bepalen van beleid rondom sociale verbinding en eenzaamheid.
- **Communicatie.** Deel sociale activiteiten en het beleid betreffende sociale verbinding en eenzaamheid frequent en via verschillende kanalen, zodat niemand het mist.

5 Maatschappelijke acties

- **Sociaal én zingeving.** Organiseer activiteiten waardoor medewerkers iets kunnen bijdragen aan de (lokale) gemeenschap, bijvoorbeeld door het faciliteren van vrijwilligerswerk. Iets betekenen voor een ander geeft een gevoel van zingeving, hetgeen belangrijk is in relatie tot eenzaamheid. Activiteiten samen met collega's oppakken heeft bovendien een sociale functie.

Toolkit voor bedrijven en organisaties

Het actieprogramma Eén tegen eenzaamheid biedt een toolkit speciaal voor organisaties, instellingen en bedrijven die maatschappelijke impact willen maken door het verminderen van eenzaamheid in de samenleving. De toolkit helpt je met handvatten en nuttige tips bij de uitvoering en bevat inspirerende praktijkvoorbeelden van bedrijven uit de Nationale Coalitie tegen Eenzaamheid. [Ga naar de toolkit op Eentegeneenzaamheid.nl](https://www.eentegeneenzaamheid.nl)



Signaleren, bespreken en doorverwijzen

Eenzaamheid signaleren

Aan iemands buitenkant kun je niet zien of iemand eenzaam is. Wel zijn er signalen die kunnen duiden op eenzaamheid. Let op mensen die recent een ingrijpende levensgebeurtenis hebben meegemaakt of wiens gedrag verandert, bijvoorbeeld medewerkers die ineens vaker thuis gaan werken of juist vaker op de werkplek zijn. Ga er nooit zomaar vanuit dat iemand zich eenzaam voelt. Een onjuiste aanname is snel gemaakt. Meer weten over het signaleren van eenzaamheid? Download dan de [signaleringskaart 'signaleren van eenzaamheid'](#) van Eén tegen eenzaamheid.

Het belang van een goed gesprek

Er zijn drie belangrijke redenen om in gesprek te gaan over eenzaamheid⁸:

1. Er is maar één manier om zeker te weten dat iemand zich eenzaam voelt en dat is door hiernaar te vragen.
2. Eenzaamheid is complex. Om maatwerk te kunnen leveren, is het belangrijk het achterliggende probleem te kennen. Komen de eenzaamheidsgevoelens vandaan? Dit kan helpen bij het samen formuleren van een passend vervolgtraject.
3. Een gesprek helpt de ander met het ordenen van diens gedachten. Dat biedt de ander de gelegenheid om na te denken over de eigen situatie en hier ook regie in te nemen.

⁸ Schoenmakers, E. C. (2020). Why and how to talk about loneliness. *Journal of Social Intervention: Theory and Practice*, 29(4), 4-18.

Het doel van een gesprek is niet om advies te geven of om eenzaamheid op te lossen. Daar zitten mensen vaak niet op te wachten. Bied een luisterend oor en begrip. In de (gratis) [online training ‘Een goed gesprek over eenzaamheid’](#) lees je over *do's and don't's* in gesprekken over eenzaamheid, vind je oefeningen om gesprekken te trainen en onderwerpen waar je over kan doorvragen in een gesprek. Verschillende organisaties bieden specifieke trainingen over deze gespreksvoering.

Doorverwijzen

Binnen de organisatie zou je iemand kunnen doorverwijzen naar bijvoorbeeld bedrijfsmaatschappelijk werk. Ligt de oplossing niet binnen je organisatie of de mogelijkheden van de medewerker zelf? Kijk of je kan doorverwijzen naar een gespecialiseerde organisatie, die datgene biedt waar de medewerker behoefte aan heeft.

Denk aan:

- Op [Entegeneenzaamheid.nl](https://www.entegeneenzaamheid.nl) vinden mensen tips voor wanneer zij zich eenzaam voelen en een overzicht van activiteiten waar je ook als werkgever naar kan verwijzen.
- Soms is een anoniem gesprek makkelijker. Wijs de medewerker dan op de [Luisterlijn](#). De Luisterlijn biedt 24/7 een luisterend oor.
- Op lokaal niveau zijn organisaties actief die kunnen helpen door te luisteren, ondersteuning te bieden of doordat ze aansluitende activiteiten aanbieden. Deze organisaties kunnen ook verenigd zijn in een lokale coalitie tegen eenzaamheid.

Actieprogramma Eén tegen eenzaamheid

Eén tegen eenzaamheid is het actieprogramma van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport om eenzaamheid in Nederland te verminderen. Iedereen kan te maken krijgen met eenzaamheid. Bij jezelf of een ander. En iedereen kan er iets tegen doen. Maatschappelijke organisaties, gemeenten, bedrijven en de Rijksoverheid werken vanuit landelijke en lokale coalities samen aan drie actielijnen: meer bewustwording in de samenleving over eenzaamheid; meer maatschappelijk initiatief tegen eenzaamheid; en in alle gemeenten een lokale aanpak tegen eenzaamheid. Daarnaast stimuleert het actieprogramma wetenschappelijk onderzoek, zodat meer bekend wordt over wat voor aanpakken en interventies werken om eenzaamheid te verminderen.

Meer informatie over eenzaamheid?

- [Website Eén tegen eenzaamheid](#)
- [Kennisdossier van Movisie 'Wat werkt bij de aanpak van eenzaamheid'](#)

Dit is een uitgave van
Ministerie van Volksgezondheid,
Welzijn en Sport

Auteur
Dr. E.C. Schoenmakers

Bezoekadres
Parnassusplein 5 | 2511 VX Den Haag

Postadres
Postbus 20350 | 2500 EJ Den Haag
Telefoon 070 340 79 11

www.eentegeneenzaamheid.nl
www.rijksoverheid.nl

September 2024

