



AKTIVITETSBASERAT ARBETSSÄTT

- AVONOVAS GUIDE TILL EN HÅLLBAR ARBETSMILJÖ

En kontorslösning eller ett arbetssätt?

Ett aktivitetsbaserat arbetssätt kännetecknas av att arbetsmiljön är utformad att erbjuda olika typer av miljöer som stödjer de behov som medarbetarna och verksamheten har för att kunna utföra sitt arbete och leverera tjänster.

Det aktivitetsbaserade arbetssättet hänger samman med stora förändringar i dagens arbetsliv. Den tekniska utvecklingen med bärbara datorer och smarta telefoner möjliggör ett nytt arbetssätt då också lokalerna kan användas mer effektivt.

I den aktivitetsbaserade miljön är ett vanligt kännetecken att medarbetarna saknar en egen fast arbetsplats och istället väljer arbetsplats efter de uppgifter som ska utföras och vilka

förutsättningar som medarbetaren behöver.

En hållbar och frisk arbetsplats kännetecknas av en god fysisk arbetsmiljö samt en organisatorisk- och social arbetsmiljö med balans mellan krav och resurser, ett gott socialt arbetsklimat, ett tydligt och rättvist ledarskap samt inflytande över det egna arbetet.

Ofta likställer vi ett aktivitetsbaserat kontor med ett kontorslandskap vilket är felaktigt. Forskning visar att ett aktivitetsbaserat arbetssätt kan främja samarbete, kreativitet och prestation men fungerar sämre vid koncentrationskrävande arbete.

Framgångsfaktorer

Viktiga framgångsfaktorer är att förändringen är väl förankrad i organisationen och tydligt kommunicerad av högsta ledningen. Vidare är en grundlig analys av befintliga lokaler och arbetssätt viktigt och att medarbetarna tillåts vara delaktiga i förändringsprocessen.

En annan framgångsfaktor är att erbjuda tillräckligt många arbetsplatser av den typen som verksamheten och medarbetarna behöver. Det kan låta självklart men är ofta kopplat till problem som uppstår efter flytt till nya lokaler. Antalet tysta avdelningar, enskilda rum, kreativa zoner och sociala ytor ska anpassas efter behovet.

En flexibilitet att kunna genomföra förändringar i arbetsmiljön om behov uppstår samt att erbjuda individuella anpassningar är ytterligare en framgångsfaktor.

Utmaningar

Studier som undersökt nöjdhet och produktivitet i verksamheter som arbetar aktivitetsbaserat visar att det varierar beroende på vilka arbetsuppgifter man har. Verksamheter med hög grad av sekretess och mycket enskilt koncentrationskrävande arbete kan kräva ett större antal enskilda arbetsrum. Kanske är då det bästa valet en annan utformning av kontorslokaler än öppna ytor?

Ljudmiljön och avskildheten är två viktiga aspekter att ta hänsyn till. För många kan det innebära svårigheter att fokusera, minnas och koncentrera sig en miljö med mycket stimuli. Just koncentrationskrävande arbete kräver ofta avskildhet fritt från både ljud och rörelser.

Ett aktivitetsbaserat kontor kan innebära möjligheter i form av mer rörelse och variation men också utmaningar i form av individuella anpassningsbehov. Ett större ansvar ligger hos den enskilde medarbetaren att ställa in stol och bord och på så sätt skapa en bättre ergonomi.

Vad säger lagen?

Arbetsmiljölagen talar om att arbetet ska anpassas till människans olika förutsättningar fysiskt, psykiskt och socialt. Vid en förändring i verksamheten ska en riskbedömning utföras där arbetsgivaren tillsammans med arbetstagarare och skyddsombud bedömer om förändringen medför risker för ohälsa eller olycksfall.

Arbetsmiljöansvar

Arbetsgivaren har ett ansvar för villkoren och förutsättningarna även vid flexibelt arbete, med ansvar för exempelvis ledning, styrning, handlingsutrymme, och fördelning av arbetsuppgifter. Arbetsbelastning inklusive arbetets innehåll finns reglerad i föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4).

Föreskrifterna framhåller att arbetstagararna ska känna till vilka arbetsuppgifter som ska utföras, vilket resultat som förväntas, hur arbetet ska utföras, hur uppgifterna ska prioriteras, var de kan få stöd och vilka egna befogenheter de har.

Arbetslokalen

Lokalen skall enligt arbetsmiljöverkets föreskrift Arbetsplatsens utformning AFS 2004:2 vara lämpligt dimensionerade, utformade och utrustade med hänsyn till verksamheten.

Ljusförhållande

Det ska finnas tillfredställande dagsljus och möjlighet till utblick. Fönster skall vara försedda med lämplig justerbar anordning för avskärmning av dagsljus. Lokalerna och utrustningen skall utformas så att inte besvärande bländning eller reflexer uppstår.

Allmänbelysningen skall enligt §3 i arbetsmiljöverkets föreskrift Arbete vid bildskärm AFS 1998:5 vara med en lämplig luminansfördelning i rummet och lämplig kontrast mellan skärmen och den omgivande miljön med hänsyn till den arbetandes förutsättningar, synkraven i bildskärmsarbetet och arbetets art.

Ljudförhållande

I föreskriften Arbetsplatsens utformning, AFS 2004:2 § 34–35, står att arbetslokalen skall vara lämpligt utformad och inredd med hänsyn till ändamålet avseende ljudegenskaper och förekommande bullerkällor.

Samverkan

Företagshälsovården har en viktig roll i att hjälpa företag och organisationer i sitt arbete med att förbättra arbetsmiljön och förebygga arbetsrelaterad ohälsa i samband med planering av nya arbetsmiljöer. Där det föreligger medicinska skäl hos medarbetare, till t.ex. ljud- och ljuskänslighet, med behov av anpassningar i arbetsmiljön är företagshälsovården en viktig samarbetspartner.

Det ska också finnas en samverkan mellan arbetsgivare och arbetstagare med delaktighet i förändrings- och utvecklingsarbetet i ett tidigt skede och här kan det vara bra att ta hjälp av din företagshälsa.

Det är mer kostnadseffektivt att investera tid i början av projektet för att minimera fel som kan bli dyra att åtgärda i ett senare skede. Det är billigare att sudda på en skiss än att riva en vägg.

Systematiskt arbetsmiljöarbete i en aktivitetsbaserad kontorsmiljö

Till den organisation som står inför en förändring i sin arbetsmiljö vill Avonova poängtera vikten av ett systematiskt arbetsmiljöarbete. Arbetsmiljö bör inte bedrivas i projektform utan är ett ständigt pågående arbete och arbetsmiljön i en aktivitetsbaserad miljö är inget undantag.

Processen inleds med att undersöka nuläget i verksamheten. Vidare bidrar en riskbedömning till att både risker och möjligheter upptäcks i ett tidigt skede. Åtgärder planeras och vidtas utifrån de risker som identifierats. Inom

ramen för åtgärder ryms utformning och anpassningar av den kommande arbetsmiljön. Genom att kontrollera och följa upp säkerställs att åtgärder fått önskad effekt.

Undersökning

Redan innan beslut fattas om en eventuell förändring bör nuläget i organisationen undersökas genom en systematisk kartläggning. Genom undersökningar som mäter nyttjandegrad och analyserar medarbetarnas aktiviteter samlas information om vilka behov verksamheten har.

För att fånga upp medarbetarnas kunskap och synpunkter finns många olika metoder att använda som t.ex. enkäter, intervjuer och gruppdiskussioner. En enkät kan fokusera på vilka behov som finns i arbetet, både hos enskilda medarbetare och för verksamheten i stort. Genom att regelbundet genomföra undersökningar får man en bild av hur förändringsarbetet tas emot av de anställda och om behovet av insatser varierar inom organisationen.

Riskbedömning

Efter den inledande undersökning och innan beslut fattas bör en riskbedömning genomföras där både risker och möjligheter med olika lösningar utvärderas. De inledande undersökningar kan utgöra underlag vid riskbedömning.

Åtgärder

Kontorsmiljön ska utformas på så sätt att medarbetarna kan arbeta på bästa sätt utifrån sina förutsättningar. Arbetsgivaren har en skyldighet att anpassa arbetsmiljön för medarbetare

med särskilda behov. Om det kommer fram önskemål om speciella lösningar är det bra att analysera vad som ligger till grund för dem och hur de ska bemötas för att undvika problem efteråt. Ibland kan önskemålen vara ett uttryck för oro över förändringen och då är det den oron som behöver bemötas.

Kontroll

Kontrollera alla åtgärder som genomförts så att de har fått önskad effekt. Stödjer den nya arbetsmiljön medarbetarna i deras arbete? Om svaret är nej eller om det har uppstått nya risker, behöver en ny undersökning och riskbedömning genomföras för att sedan besluta om nya åtgärder.

För att nå resultat i form av ett förändrat arbetssätt är det viktigt att fortsätta att aktivt driva frågorna kring det aktivitetsbaserade arbetssättet också efter inflyttning i kontorslokalerna.

Det krävs uppföljningar för att se att arbetet i de nya lokalerna fungerar och att det aktivitetsbaserade arbetssättet efterlevs. När den nya kontorslösningen är på plats kan tidigare kartläggningar användas som underlag för en uppföljning som visar resultatet av förändringsarbetet och om det behövs ytterligare insatser.

Genom ett systematiskt arbetsmiljöarbete upptäcks risker som kan åtgärdas innan något hänt, istället för att göra åtgärder i efterhand, vilket ofta är mycket mer kostsamt.

Organisatorisk och social arbetsmiljö

Den fysiska och den organisatoriska och sociala arbetsmiljön är tätt sammanlänkade. Ett aktivitetsbaserat arbetssätt har flera fördelar men det finns också risker och dessa ser olika ut beroende på verksamhet och arbetsuppgifter.

Det är lätt att förstå vad fysisk arbetsmiljö är. Det är till exempel rummet vi befinner oss i, ljud, ljus, maskiner och annan utrustning. Men vad är organisatorisk och social arbetsmiljö?

Den organisatoriska arbetsmiljön är resultatet av hur arbetet ordnas, styrs, kommuniceras och hur beslut fattas. Den sociala arbetsmiljön är hur vi samspelar med och påverkas av de personer som finns runt omkring oss, till exempel medarbetare och chefer.

Nedan följer några aspekter av den organisatoriska och sociala arbetsmiljön som är viktiga att tänka på vid införandet av aktivitetsbaserat arbetssätt:

Delaktighet och inflytande

Analysera grundligt verksamhetens och medarbetarnas behov både inför, under och efter införandet av aktivitetsbaserat arbetssätt och arbeta systematiskt och kontinuerligt med feedback från medarbetarna för att göra förbättringar och åtgärda störningar. Inflytande över utformningen skapar en känsla av gemensamt ägande av arbetsplatsen och gör att nöjdheten ökar över tid. Linjechefer och processteam behöver arbeta aktivt med att utveckla rutiner för förbättringar av användandet av det flexibla aktivitetsbaserade kontoret.

Dimensionering – tillräckligt antal arbetsplatser

Det är mycket viktigt med tillräckligt antal arbetsplatser för t ex ostört arbete. Vid för få platser kan det vara svårt att hitta en ändamålsenlig plats, exempelvis för ostört arbete eller nära de kollegor man samarbetar med. Detta riskerar att kommunikation försämras och att arbetet blir mindre effektivt.

Det bör finnas en beredskap för att behoven kan förändras över tid och att anpassningar behöver göras utifrån detta, t ex genom att öka eller minska antalet arbetsplatser för ostört arbete eller samarbete.

Fördelar och risker

Aktivitetsbaserat arbetssätt ger möjlighet att arbeta från den plats som passar bäst för tillfället, vilket ger större möjlighet till kontroll över arbetet jämfört med vanligt öppet kontorslandskap. Upplevelse av kontroll över arbetet har i forskning kopplats till bättre hälsa och välbefinnande. För att använda de möjligheter som ett aktivitetsbaserat arbetssätt erbjuder har alla ett ansvar för att utveckla sitt arbetssätt. Samtidigt medför denna flexibilitet ökade förväntningar på medarbetaren att själv kunna planera sin arbetsdag.

Det är viktigt att vara uppmärksam på individuella skillnader när det gäller denna förmåga och att den kan se olika ut under olika perioder beroende yttre omständigheter. Detta innebär i sin tur att ledarskapet behöver matcha medarbetarens behov. Arbetet

riskerar annars att bli alltför gränslöst och otydligt, vilket kan resultera i att medarbetaren över- eller underpresterar. Båda fallen utgör riskfaktorer i arbetet då de på sikt skapar stress och frustration både hos individen och omgivningen.

Social gemenskap

Vid ett aktivitetsbaserat arbetssätt är gemensamma fikapauser viktigare än någonsin, både för informations-spridning och social gemenskap. Annars finns risk att den sociala gemenskapen försämras.

Kommunikation och samarbete

Om teamarbete är ett framträdande drag i en organisation kan det finnas anledning att inrätta särskilda teamzoner. En fördel med aktivitetsbaserat arbetssätt är att medarbetare blir mer tillgängliga för varandra än med individuella cellkontor. Inom stora organisationer är det särskilt viktigt att hitta bra lösningar för att kunna hitta sina kollegor. Här kan man ha stor nytta av moderna digitala lösningar.

Regler och ansvar

För att lyckas med införandet av ett aktivitetsbaserat arbetssätt är det viktigt att upprätta gemensamma spelregler för hur man vill ha det på arbetet. t ex om medarbetarna får använda samma arbetsplats flera dagar i rad, var man får prata i telefon och avbryta varandra med frågor. Reglerna behöver tydliggöras, diskuteras och följas upp.

Omställning till ett digitalt och flexibelt arbetssätt

Den digitala tekniken har helt förändrat arbetsuppgifter och arbetssätt. I dagens arbetsliv framhålls flexibilitet som en framgångsfaktor i en omvärld som ständigt förändras. Strävan efter flexibilitet syns i organiseringen av fysiska arbetsmiljöer genom aktivitetsbaserade kontor och i förespråkandet av flexibla arbetssätt.

Digitaliseringen medför att arbetstagaren inte behöver vara tillgänglig i en viss fysisk miljö eller under vissa tider i samma utsträckning som tidigare. Möjligheten att ständigt vara i kontakt med arbetsplatsen via olika IT-lösningar ger medarbetare och chefer ett ökat handlingsutrymme.

Gränsdragning och ökad struktur

Ökad möjlighet att själv påverka och styra det egna arbetet är ofta något positivt ur hälsosynpunkt. Samtidigt innebär möjligheten att varva arbete med privata aktiviteter att gränsen mellan arbete och fritid suddas ut. Det finns risk för att tiden för

återhämtning minskar vilket kan öka risken för uppkomsten av stress. Individens förmåga att planera och organisera sin tid och sina arbets-uppgifter blir viktigare.

När tekniken möjliggör att arbete utförs var och när som helst, påverkas både arbetstidens förläggning och längd. Flera studier visar att arbetstiden och arbetsintensiteten tenderar att öka när gränserna för arbetstid och fysiska arbetsplatsen blir mer flexibla.

Resurser

I en flexibel arbetsmiljö får individen själv identifiera, definiera och strukturera sina arbetsuppgifter. Samtidigt ställs höga krav på individens förmåga att snabbt ställa om. Vilka möjligheter har medarbetaren att styra hur arbetet ska utföras? Står de krav som arbetet medför i proportion till de tillgängliga resurserna? Stödjer de digitala resurserna i organisationen ett aktivitetsbaserat arbetssätt?

Nytt arbetssätt

Flytt till aktivitetsbaserat kräver förberedelser. Förändringen innebär ett nytt sätt att arbeta på kontor, att planera och tänka kring kontorsarbete. Det är ett arbetssätt som behöver tränas in successivt. Det egna ansvaret och därmed individens egen förmåga att planera och organisera sin tid och sina arbetsuppgifter blir viktigare. Omställning till digitalt arbete medför en omställning till självledarskap.

Aktivitetsbaserade kontorslösningar kan göra arbetstagare mer synliga och tillgängliga för varandra. Den flexibla arbetsmiljön kan ge anställda mer kontroll över sitt eget arbete genom att de själva kan bestämma var och när de ska arbeta.

Som individ i en digital arbetsmiljö ska du fundera över hur du kan strukturera ditt arbetssätt. Det kan handla om att:

- Tydliggöra för dig själv och andra när du är tillgänglig.
- Begränsa den tid som du arbetar på distans eftersom den sociala kontakten med arbetskamrater kan vara nyttigt för kreativiteten och ditt välmående.
- Planera din arbetsdag och skapa en struktur för olika typer av arbetsuppgifter, pauser mm. Uppskatta tidsåtgång för respektive aktivitet.
- Planera in kontakter med din chef och även med arbetsplatsen om du arbetar på distans.
- Ta lunch och fikapauser tillsammans med dina kollegor.
- Behovet av pauser gäller även vid arbete utanför arbetsplatsen.



Ledarskap vid ett aktivitetsbaserat arbetssätt

Självledarskap

Vid ett aktivitetsbaserat arbetssätt får ledarskapet en annan roll. Ledarens fokus blir mer på vad organisationen ska uppnå än på att styra hur arbetet ska utföras. Arbetstagaren förväntas själv planera sin arbetsdag och på det viset även ha större kontroll över sitt eget arbete. Detta förutsätter förmågan att kunna leda sig själv. Istället för att detaljstyra blir ledarens roll att skapa förutsättningar för ett innovativt klimat och tillit. Chefen ska se till att arbetstagarna kan sköta sina uppdrag utan större hinder, lösa olika typer av problem och uppmärksamma snabbt om någon har hälso- eller stressrelaterade problem. Gott självledarskap är kopplat till förmågan till kreativt tänkande och innovation.

Dialog mellan chef och medarbetare

När ansvaret för att planera och utföra arbetet faller mer på medarbetarna är det upp till chefen att försäkra sig om att medarbetarna hittar en balans mellan arbetsliv och privatliv. Dialogen med medarbetarna behöver utvecklas genom tätare avstämningar och kompletterande, korta medarbetarsamtal liksom alternativa mötesformer samt en tydlighet och målsättning som banar väg för medarbetarnas prestationer. En bra balans skapar engagerade medarbetare.

Chefsstöd

Ledare kan behöva handledning i hur man leder självledande arbetstagarer. Tillgänglighet, lyhördhet, engagemang, tillit samt stöttning och coachning blir särskilt viktigt. Chefer kan ha nytta av kontakt med varandra för att diskutera hur man skulle leda i en aktivitetsbaserad miljö och få tips på hur andra gör.

Regler och ansvar

Det viktigt att tidigt upprätta spelregler för hur vi vill ha det på arbetsplatsen. Dessa behöver motiveras, diskuteras och uttryckas tydligt. Det kan till exempel handla om syftet med att cirkulera mellan arbetsplatser, om medarbetarna får lov att använda samma arbetsplats flera dagar i rad, var man får prata i telefon eller avbryta varandra med frågor. Reglerna behöver också följas upp och utvärderas.

Individuell anpassning

Det är viktigt med tillgång till vissa fasta arbetsplatser för personer med särskilda arbetsuppgifter eller särskilda behov, som inte kan tillfredsställas bra på annat sätt. Det är också viktigt

med acceptans på arbetsplatsen för att vi har olika förutsättningar och behov. Annars finns risk för hälsokonsekvenser i form av ökade besvär såsom koncentrationssvårigheter, huvudvärk, trötthet och stress samt minskad produktivitet i arbetet.

Delaktighet och inflytande

Avgörande för en lyckad implementering av ett aktivitetsbaserat kontor är att personalen har inflytande över utformningen genom hela processen, det vill säga både före, under och efter införandet. Det är nödvändigt att systematiskt och kontinuerligt arbeta med feedback från medarbetare för att kunna göra generella anpassningar, förbättringar och åtgärda störningar utifrån deras behov. Att linjechefer och processteam driver detta arbete aktivt och att arbetsplatsen faktiskt ändras utifrån den input som personalen ger, ökar nöjdheten över tid och skapar en känsla av ägandeskap över arbetsplatsen. Bristande delaktighet och påverkansmöjligheter riskerar skapa en känsla av resignation hos medarbetarna, vilket i sin tur kan ge upphov till långvariga arbetsmiljöproblem.



Det här kan Avonovas experter bidra med

Människor som mår bra har bättre förutsättningar att prestera och skapa goda resultat. Därför är företag och organisationer som prioriterar medarbetarnas hälsa och välbefinnande mer framgångsrika. Att ta hjälp av Avonovas samlade specialistkunskap inom hälsa, arbetsmiljö, organisation och ledarskap, är därför ett sätt att skapa resultat och långsiktig hållbarhet, oavsett som det gäller strategisk utveckling, förändring eller verksamhetens dagliga utmaningar och krav.

1. Effektivisera och utveckla organisationen.

Med rätt kunskap och verktyg kan organisationen skapa säkra, trygga och hälsosamma arbetsplatser som i sin tur innebär en effektiviserad och hållbar verksamhet. Avonova är ett kunskapsföretag som erbjuder en rad olika tjänster som stöd inom detta område, till exempel:

- Kartläggning och analys
- Organisationsutveckling
- Sjukfrånvarohantering och hälsorådgivning
- Strategiskt hälsofrämjande och förebyggande arbete

2. Utveckla ledarskapet

Ett bra ledarskap är en av grundbultarna i en produktiv och välmående organisation. För att utveckla verksamheten behöver en bra ledare även utveckla sig själv och sitt ledarskap. Vi har ett brett utbud av ledarskapstjänster på individ, grupp och organisationsnivå som syftar till att stödja detta arbete, exempelvis:

- Ledarutveckling
- Chefscoachning och chefshandledning
- Ledningsgruppsutveckling

3. Engagera och utveckla medarbetarna.

En sund arbetskultur och arbetsplats är en förutsättning för en effektiv och hållbar verksamhet. Avonova har en rad tjänster som kan utgöra viktiga verktyg i ett sådant arbete, till exempel:

Strategiskt hälsofrämjande och förebyggande arbete

- Hälsoutveckling
- Hälsoundersökning
- Behandling, stöd och rådgivning
- Krisstöd och konflikthantering
- Grupputveckling

4. Skapa en positiv och hållbar arbetsmiljö

Arbetsmiljö är allt som påverkar oss på jobbet: luft, ljud, kontakt med kollegor, arbetstempo, svårighetsgrad, tydlighet och mycket mer. Arbetsmiljön kan påverka arbetstillfredsställelse, resultat och ekonomi både positivt och negativt. Från att det tidigare främst varit fokus på den fysiska arbetsmiljön i det systematiska arbetsmiljöarbetet, har det idag blivit alltmer fokus på den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Hur arbetet ordnas, styrs och kommuniceras, hur beslut fattas och hur vi samspelar med och påverkas av dem som finns omkring oss, till exempel arbetskollor och chefer, är också en mycket viktig del av vår arbetsmiljö. Avonovas tjänster inriktade på det systematiska arbetsmiljöarbetet handlar i grunden om hur man skapar förutsättningar

för medarbetare och organisationer i sin helhet att må och fungera bra, exempelvis:

- Stöd i det systematiska arbetsmiljöarbetet
- Arbetsmiljörevision
- Arbetsmiljökartläggning – fysisk, organisatorisk och social
- Riskbedömning
- Arbetsmiljöutbildning

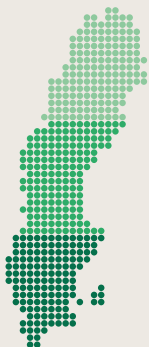
Inom Avonova finns samlad specialistkunskap över flera olika professioner; företagsläkare och företagsköterskor, psykologer, beteendevetare och organisationskonsulter, fysioterapeuter, ergonomer samt arbetsmiljöingenjörer.

Vilket stöd går att få från Avonova vid införandet av aktivitetsbaserat arbetssätt?

Vid införandet av ett aktivitetsbaserat arbetssätt kan det vara till hjälp att konsultera en ergonom och/eller en psykolog och organisationskonsult med särskilda kunskaper inom området för kartläggning och analys genom hela förberedelse-, genomförande- och utvärderingsprocessen. Detsamma gäller för utbildningsinsatser och stöd till chefer, arbetsgrupper och individer.

Framgångsfaktorer

- Förändringen bör vara **väl förankrad i organisationen** med ett tydligt syfte kommunicerad av högsta ledningen. Ett aktivitetsbaserat arbetssätt passar inte alla!
- Ett **grundligt förarbete** med systematisk analys av verksamhetens och medarbetarnas behov både inför, under och efter införandet där medarbetarna tillåts vara delaktiga.
- **Tillräckligt många arbetsplatser** av den typen som verksamheten och medarbetarna behöver.
- Ett **ledarskap** anpassat för arbetssättet; självledarskap och chefsens ledarskap.
- Flexibilitet att kunna utföra **förändringar i arbetsmiljön vid behov** samt att erbjuda **individuella anpassningar**.
- Ett löpande systematiskt arbetsmiljöarbete i **samverkan** med arbetsmiljöexpertis med feed back från medarbetarna.



Avonova erbjuder tjänster inom företagshälsa och ledarutveckling. Med bred kunskap och stort engagemang hjälper vi organisationer och deras medarbetare att bli mer hållbara, kommunicera mer effektivt och må bättre. Våra 700 medarbetare på 120 orter levererar varje dag hälsotjänster över hela Sverige.

Vill du veta mer kontakta ditt närmaste
Hälsocenter eller läs mer på
avonova.se