

Ansökan om stöd

1.1 Allmänna uppgifter

Projektnamn: Flexibel omställning för hållbar innovation II (FlexO-II)

Ansökansid: 823605

Ärendeid: 20378765

Projektperiod: 2026-09-01 - 2029-09-30

Typ av finansiering: Regionalt projekt

Sista ansökningsdag: 2027-12-31

Ansvarig organisation: Region Gävleborg

1.2 Stödsökande

Namn: HÖGSKOLAN I GÄVLE

Org.Nr: 202100-2890

Antal anställda: 999

801 76 GÄVLE

Sverige

Arbetsställe

Namn:

Arb.ställenr.: 19419605

Postadress:

Besöksadress:

KUNGSBÄCKSVÄGEN 47

801 76 GÄVLE

802 67 GÄVLE

Region: Gävle

Är organisationen momsredovisningsskyldig för projektets verksamhet?

Ja

Omfattas organisationen av Lagen om offentlig upphandling (LOU) eller annan upphandlingslagstiftning, t.ex. LUF?

Ja

Hemsida

www.hig.se

1.3 Samverkanspart

Namn: Movexum AB

Org.Nr: 556765-0097

Antal anställda: 19

Postadress:

NORRA KUNGSGATAN 1

803 20 GÄVLE

Sverige

Arbetsställe

Namn:

Arbetsställenr.: 47089891

Postadress:

NORRA KUNGSGATAN 1

803 20 GÄVLE

Besöksadress:

NORRA KUNGSGATAN 1

803 20 GÄVLE

Region: Gävle

Är organisationen momsredovisningsskyldig för projektets verksamhet?

Ja

Omfattas organisationen av Lagen om offentlig upphandling (LOU) eller annan upphandlingslagstiftning, t.ex. LUF?

Ja

Namn: RISE Research Institutes of Sweden AB

Org.Nr: 556464-6874

Antal anställda: 2999

Postadress:

BOX 857

501 15 BORÅS

Sverige

Arbetsställe

Namn:

Arbetsställenr: 46170148

Postadress:

Magasinsgatan 10

824 45 HUDIKSVALL

Besöksadress:

Magasinsgatan 10

824 45 HUDIKSVALL

Region: Hudiksvall

Är organisationen momsredovisningsskyldig för projektets verksamhet?

Ja

Omfattas organisationen av Lagen om offentlig upphandling (LOU) eller annan upphandlingslagstiftning, t.ex. LUF?

Ja

Namn: SANDVIKENS KOMMUN

Org.Nr: 212000-2346

Antal anställda: 4999

Postadress:

811 80 SANDVIKEN

Sverige

Arbetsställe

Namn: SANDBACKA PARK UTVECKLING

Arbetsställenr: 49958820

Postadress:

SPÅNGVÄGEN 8

811 32 SANDVIKEN

Besöksadress:

SPÅNGVÄGEN 10

811 32 SANDVIKEN

Region: Sandviken

Är organisationen momsredovisningsskyldig för projektets verksamhet?

Ja

Omfattas organisationen av Lagen om offentlig upphandling (LOU) eller annan upphandlingslagstiftning, t.ex. LUF?

Ja

1.4 Betalningssätt

Typ av konto: Bankgiro

Kontonummer: 5050-5809

Detaljerad info:

1.5 Projektinformation

Vilket/vilka problem vill projektet lösa?

I uppdateringen av den regionala utvecklingsstrategin för Gävleborg [6] betonas behovet av regional robusthet och resiliens för att möta samhällsutmaningar. En av dessa är den stagnerande befolkningsutvecklingen som i sin tur bidrar till svårigheter att tillgodose kompetensförsörjningsbehovet på arbetsmarknaden. Gävleborg har därtill under senare tid haft svagare tillväxt än riket i genomsnitt. För att vända utvecklingen behövs insatser för ökad innovation inom styrkeområdet Hållbart och inkluderande arbetsliv som kan bidra till att öka företagens attraktionskraft, inkludering och mångfald [7].

Forskning har visat att flexibla arbetsformer både är önskvärt bland företag och medarbetare, och kan bidra till ökat välbefinnande, produktivitet och innovationsförmåga [8-13]. Det kan även underlätta deltagande på arbetsmarknaden trots stora geografiska avstånd. Flexibla arbetsformer kan ta sig olika uttryck; det kan handla om att man kan anpassa sin arbetstid, eller arbeta på olika platser, eller utföra arbetsuppgifterna på det sätt man önskar. Ett gemensamt drag i flexibla arbetsformer är att medarbetarna har större inflytande över arbetet. Studier som har undersökt betydelsen av inflytande i arbetet har visat positiva samband mellan inflytande och välbefinnande respektive intention att stanna kvar i arbetet [14-15]. För att små och medelstora företag (SMF) ska kunna nyttja potentialen i flexibla arbetsformer, finns behov av stöd i att utveckla och implementera flexibla arbetsformer på ett sätt som bidrar till kompetensförsörjning, innovationshöjning och konkurrenskraft.

Det pågående projektet Flexibel omställning för hållbar innovation i Gävleborg (FlexO, dnr 20358337) har genom workshops med SMF och seminarier med olika teman relaterade till flexibelt arbete bidragit till att majoriteten av de deltagande företagen fått ökad kunskap om vad flexibla arbetsformer är och hur de kan bidra till olika aspekter av hållbarhet och företagets attraktionskraft (se bilaga 1). Under projekttiden har flera av företagen utvecklat eller tydliggjort policys och rutiner för flexibelt arbete. Samtidigt har de identifierat ett behov av stöd i arbetet med att stärka de organisatoriska förutsättningarna för att flexibla arbetsformer ska fungera väl, till exempel organisationskultur, medarbetarskap och tillitsbaserade arbetssätt. Företagen upplever dessutom utmaningar i att tillämpa flexibla arbetsformer på ett långsiktigt hållbart sätt för såväl den enskilde arbetstagaren som för arbetsgruppen och organisationen [16-17]. För att få till stånd långsiktigt bestående innovativa lösningar behöver varje verksamhet arbeta med förändringar utifrån sina förutsättningar på ett strukturerat sätt. Projektet har därför målsättningen att utöver kunskapshöjning om flexibelt arbete bidra med förändrade innovationshöjande arbetssätt i företagen. Detta kan åstadkommas genom en kombination av kunskapshöjande insatser (seminarier, interaktiva workshops och nätverksträffar med SMF) och behovsanpassat utvecklingsstöd i implementering av flexibla arbetsformer utifrån företagens specifika behov och förutsättningar.

Bland de kunskapshöjande insatserna i FlexO-II ingår t.ex. hur man bygger lärande organisationer som gynnar en innovativ kultur och verktyg för psykologisk trygghet. En grund för att lyckas med flexibla arbetsformer är att utveckla organisationskulturen, medarbetarskapet och att bygga tillit. Psykologisk trygghet ger stora fördelar genom att grupperns prestation, engagemang, lärande och innovationsförmåga ökar, och är en förutsättning för en kultur med öppen kommunikation, effektivt samarbete, inkludering och tillit [18].

För referenser, se bilaga 3.

Sammanfattande beskrivning till Projektbanken

Flexibla arbetsformer innebär att man kan påverka när, var eller hur arbetet utförs. Syftet är att SMF i Gävleborg ska stärka sin förmåga att omsätta kunskap om flexibla arbetsformer i handling, och därigenom öka sin innovationsförmåga och attraktionskraft. Detta kan ske genom

kunskapshöjande insatser och behovsanpassat utvecklingsstöd i implementering av flexibla arbetsformer utifrån företagens specifika behov och förutsättningar. FlexO-II erbjuder företagen forskningsbaserad kunskap om betydelsen och effekten av flexibla arbetsformer i verksamheten, samt vad som krävs för att lyckas med förändringsarbete och för att skapa förutsättningar för organisatoriska innovationer på ett hållbart sätt. Därtill får företagen stöd i att strukturerat planera, införa och utvärdera arbetsorganisatoriska förändringar i sin egen verksamhet. Projektet bidrar även till att en modell för samverkan i innovationsstödssystemet avseende arbete med flexibla arbetsformer i SMF utvecklas och dokumenteras.

Vilken/vilka är projektets målgrupp(er)?

Primär målgrupp:

Små och medelstora företag

Sekundära målgrupper:

Akademi och forskningsaktörer

Företagsfrämjande aktörer

Offentliga organisationer

Stora företag

Nationell statistik visar att SMF står för nästan hela sysselsättningsökningen i landet de senaste decennierna, och Gävleborg utgör inget undantag [1]. Samtidigt är näringslivet och arbetsmarknaden i Gävleborg ojämnt fördelad, och utmaningar består i att nyttja den potentiella arbetskraften på ett effektivt sätt [2-3]. I jämlikhetsutredningen [5] framgår att kvinnor är överrepresenterade inom vård och omsorg, medan män oftare arbetar inom tillverkningsindustri, bygg- och transportverksamhet. Det finns även skillnader mellan inrikes och utrikes födda, men de tar sig olika uttryck i olika branscher. Exempelvis är utrikes födda män och inrikes födda kvinnor vanligt förekommande inom hotell- och restaurangbranschen. Även inom samma bransch kan yrken skilja mellan grupper, t.ex. genom att kvinnor inom tillverkningsindustrin vanligtvis arbetar inom administration, och män ofta innehar chefsrollen inom den privata sektorn.

Den pågående strukturomvandlingen märks bl.a. genom att tjänstesektorn växer, med nya yrken som tillkommer och gamla som förändras eller försvinner [4]. De tjänster som tillkommer tenderar att vara mer kunskapsintensiva än de som försvinner [5]. Det ställer krav på en arbetsmarknad som är flexibel och kan anpassas efter yttre omständigheter. Företagen behöver vara beredda att justera sin verksamhet, och arbetstagare på att kunna byta arbetsuppgifter och vidareutveckla sig genom hela arbetslivet. Inom tjänstesektorn är könsfördelningen relativt jämn, även om yrken och arbetsuppgifter kan skilja mellan grupper [5]. Genom att skapa bättre förutsättningar för tjänsteföretag att organisera arbetet på ett mer hållbart sätt, kan projektet bidra till att företagen blir mer attraktiva, innovativa och konkurrenskraftiga.

I det pågående projektet FlexO kan vi se att företagen har utmaningar med att omsätta kunskap om flexibla arbetsformer i handling i form av konkret förändringsarbete i verksamheten som är funktionellt för enskilda arbetstagare, arbetsgrupper och företaget som helhet [16-17]. Några företag har angett att införda åtgärder som policys och riktlinjer för hur flexibiliteten ska hanteras i verksamheten har lett till bättre arbetsklimate, ökad trivsel och stärkt attraktionskraft (bilaga 1). Andra företag har haft svårare att ändra sina arbetssätt. Här kan vi se en skillnad mellan tjänsteföretag och tillverkande företag, då de senare är mer begränsade i vilka former av flexibilitet som går att tillämpa i verksamheten (dvs när, var eller hur arbetet utförs). I de tillverkande företagen är det framförallt flexibilitet i hur arbetet kan utföras som kan tillämpas. Dessa olika upplevelser och förutsättningar talar för att separata insatser bör göras inom olika sorters verksamhet. Det sökta projektets primära målgrupp har därför avgränsats till regionala SMF inom tjänstesektorn.

Vi kan också se i FlexO att det förekommer könsskillnader för tjänstemän vad gäller tillgång till och nyttjande av flexibla arbetsformer (bilaga 2). Män har t.ex. större möjligheter till flexibel arbetstid och distansarbete, och nyttjar det i högre grad än kvinnor. Resultaten ligger i linje med tidigare forskning [19]. Sammantaget föranleder det att FlexO-II integrerar ett tydligt jämställdhetsperspektiv i arbetet med flexibla arbetsformer, eftersom kvinnor och män kan uppleva både individuella behov och användning av flexibilitet på olika sätt. De kan också identifiera olika behov i verksamheten eller ha skilda perspektiv på förändrings- och utvecklingsarbete kopplat till flexibelt arbete.

Även om projektets primära målgrupp är SMF, har vi i FlexO sett ett stort intresse för projektets frågeställningar även hos större företag och organisationer, vilket indikerar att FlexO-II på sikt även kan bidra till stärkt konkurrenskraft och regional tillväxt i ett bredare perspektiv.

Vad förväntar ni er att projektets planerade aktiviteter ska leda till för målgruppen på kort sikt?

FlexO-II bygger på projektet Flexibel omställning för hållbar innovation i Gävleborg (FlexO) och har som mål att SMF i Gävleborg har stärkt sin förmåga att omsätta kunskap om flexibla arbetsformer i handling, och därigenom ökat sin innovationsförmåga och attraktionskraft.

Projektets aktiviteter ska bidra till följande delmål under projektperioden:

- 1) Företagen har fått ökad kunskap om vad som krävs för att lyckas med förändringsarbete och för att skapa förutsättningar för organisatoriska innovationer på ett systematiskt och hållbart sätt i ett företag.
- 2) Företagen har påbörjat ett arbetsorganisatoriskt förändringsarbete i syfte att optimera användning av flexibilitet i när, var eller hur arbetet utförs för att gynna individ, arbetsgrupp och organisation.
- 3) Förändringsarbetet har utvärderats avseende hållbarhet för individ, arbetsgrupp och organisation.
- 4) Bedömning av projektresultatens innovationspotential har genomförts.
- 5) En modell för samverkan i innovationsstödssystemet vad gäller arbete med flexibla arbetsformer i SMF har utvecklats och dokumenterats.

I FlexO-II kommer vi att ha ett nära samarbete med de deltagande SMF i Gävleborg. Deras geografiska lokalisering kommer att styra var en stor del av aktiviteterna genomförs. Seminarier och workshops i arbetspaket 2 och 3 utgör grunden för insatserna i arbetspaket 4 som förväntas leda till att företagen påbörjar ett arbetsorganisatoriskt förändringsarbete i syfte att optimera flexibilitet i när, var eller hur arbetet utförs. Arbetet följs upp och utvärderas, och resultaten sprids regionalt, nationellt och internationellt i arbetspaket 5. Parallellt med detta kommer en modell för samverkan i innovationsstödssystemet vad gäller flexibelt arbete för främjande av hållbart och inkluderande arbetsliv att gemensamt utvecklas och dokumenteras. Modellen kan sedan användas för att stödja SMF i att hitta former för flexibelt arbete som fungerar utifrån deras förutsättningar.

För att ytterligare öka lärandet av projektet kommer Movexum att följa det för att bedöma resultatens relevans för innovation, entreprenörskap och praktisk tillämpning i regionen. Resultaten kan också nyttjas i andra pågående eller kommande projekt, t.ex. regionala utvecklingsprojekt som drivs av Propell och Sandbacka Science Park. Utöver detta kommer resultaten att ligga till grund för vetenskapliga avhandlingar från Högskolan i Gävle. Därmed kommer de att få uppmärksamhet och spridning inom det vetenskapliga området, och bidra till större kunskap om tillämpning av flexibla arbetsformer i SMF.

Vilka effekter - hos målgruppen eller i samhället - förväntar ni er att projektet uppnår på lång sikt?

På längre sikt bidrar FlexO-II till att företagen tillämpar flexibla arbetsformer på ett sätt som gynnar individ, arbetsgrupp och organisation, vilket stärker deras innovationsförmåga och gör dem mer attraktiva som arbetsgivare. Det gör företagen mer anpassningsbara och motståndskraftiga i tider av osäkerhet, t.ex. vid konjunkturförändringar. Därmed bidrar projektet framförallt till effektmålet Gävleborg har hög innovationskraft som möter samhällsutmaningar i målområde 3.4 (Hög kunskap och innovationsförmåga) i den regionala utvecklingsstrategin för Gävleborg [6]. Effekterna kan även spilla över på Gävleborg har en jämställd och jämlik arbetsmarknad och Gävleborg har ett brett, diversifierat och inkluderande näringsliv i målområde 3.3 (Konkurrenskraftigt näringsliv och hållbar arbetsmarknad) samt målområde 3.5 (Jämlikt och jämställt samhälle) genom att flexibla arbetsformer öppnar för en breddad rekryteringsbas för företagen. Utöver detta bidrar projektet till att ytterligare stärka samverkan mellan näringsliv, akademi, innovationsfrämjare och offentlig sektor inom styrkeområdet Hållbart och inkluderande arbetsliv för smart specialisering.

FlexO-II har sin utgångspunkt i social hållbarhet, och har en tydlig koppling till Agenda 2030. Mål 8 (Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt) syftar till att främja hållbar ekonomisk

tillväxt, produktiv sysselsättning och anständiga arbetsvillkor för alla. Projektet bidrar till detta genom att stödja små och medelstora företag i att påbörja och förankra ett arbetsorganisatoriskt förändringsarbete som ökar flexibiliteten i när, var och/eller hur arbetet utförs. Genom att erbjuda flexibla arbetsformer kan företagen bättre möta individers olika livssituationer, vilket bidrar till ökad mångfald och inkludering. Detta ligger i linje med delmål 8.5 om full och produktiv sysselsättning samt anständiga arbetsvillkor, och delmål 8.8 om att skydda arbetstagares rättigheter och främja en säker och trygg arbetsmiljö. Projektets fokus på att utvärdera förändringsarbetet ur ett hållbarhetsperspektiv för individ, arbetsgrupp och organisation säkerställer att flexibiliteten inte sker på bekostnad av arbetsmiljö, hälsa eller långsiktig produktivitet. Detta stärker förutsättningarna för ett hållbart arbetsliv där medarbetare kan prestera över tid, vilket i sin tur bidrar till ökad konkurrenskraft och ekonomisk tillväxt för deltagande företag (delmål 8.1).

Projektet bidrar även till mål 9 (Hållbar industri, innovationer och infrastruktur) genom att utveckla och dokumentera en modell för gränsöverskridande samverkan mellan akademi, innovationsfrämjare och näringsliv. Detta svarar mot delmål 9.1 och 9.5 om att stärka forskning och innovation samt förbättra samarbetet mellan olika aktörer i innovationssystemet. Genom att kombinera praktiska behov i företagen med akademisk kunskap och innovationsstöd implementeras nya arbetssätt, som utvärderas med avseende på hållbarhet och resurseffektivitet, vilket bidrar till delmål 9.4. Dokumentation och spridning av resultat från projektet skapar även förutsättningar för skalbarhet och lärande utanför projektets direkta deltagare. Detta stärker den regionala och nationella innovationsinfrastrukturen och bidrar till ett mer motståndskraftigt och framtidsorienterat näringsliv.

Utöver detta bidrar FlexO-II till mål 5 (Jämställdhet) och mål 10 (Minskad ojämlikhet), dels genom sina stödinsatser inom ledarskap och psykologisk trygghet, dels genom att flexibla arbetsformer för många kvinnor är en förutsättning för ett fullt deltagande i arbetslivet, och dels genom att flexibla arbetsformer kan minska trösklar in på arbetsmarknaden och till att fler kan delta och utvecklas på lika villkor. Tillsammans med bidragen till mål 8 och 9 skapar detta en helhet där hållbar tillväxt, innovation och social hållbarhet samverkar, i linje med Agenda 2030:s ambition om att ingen ska lämnas utanför.

För referenser, se bilaga 3.

Hur ska projektet organiseras och styras?

FlexO-II leds av en projektledare med stöd av en delad koordinatorroll. Projektledaren har övergripande ansvar att projektplanen följs och att aktiviteterna bidrar till projektets mål. I arbetsuppgifterna ingår administration, planering, genomförande och uppföljning av projektets aktiviteter/mål, redovisning och avrapportering. Koordinatorrollen innebär ansvar att samordna aktiviteter i arbetspaket 2-5, sammankalla till och sammanställa minnesanteckningar från möten, samt bereda underlag för återkoppling till företagen och rapportering till finansierare.

Projektgruppen består av projektledare, koordinatörer, forskare, samverkansansvarig, doktorander, och representanter från projektpartners (bilaga 5). Den träffas löpande för att planera och organisera aktiviteterna i de olika arbetspaketen, och är sammansatt av olika kompetenser som behövs för det.

Styrgruppen består, förutom projektledare och koordinatörer, av en representant från Region Gävleborg samt verksamhetsansvariga för Högskolan i Gävle, Sandbacka Science Park, Propell och Movexum. Styrgruppen träffas ca två gånger per år för att följa upp progressionen i projektet och säkerställa att personella resurser finns för att genomföra projektet.

Referensgruppen består av representanter från projektgruppen, innovationsfrämjare, och företag/organisationer av olika storlek. Referensgruppen bidrar med ett övergripande perspektiv på regional utveckling och tillväxt för att stödja projektets framfart, kommunikation och spridning av resultat till bred målgrupp. Referensgruppsmöten hålls ca två gånger per år.

En extern utvärderare kommer att upphandlas enligt Högskolan i Gävles riktlinjer för upphandling, för att följa och utvärdera projektet. Projektet kommer även att följas av Movexum som löpande tar del av forskningsresultat i syfte att reflektera kring och bedöma deras potentiella relevans för innovation, entreprenörskap och praktisk tillämpning i regionen.

Movexum kommer, i dialog med projektledningen, att identifiera forskningsresultat som bedöms ha möjlighet till vidare prövning i ett innovationssammanhang. I de fall där det är relevant kan Movexum bidra med att utforska former för enklare test- eller reflektionsprocesser, exempelvis genom så kallade innovationssprintar. Dessa sprintar ska ses som avgränsade och lärande aktiviteter, med fokus på att undersöka tillämpbarhet snarare än kommersialisering.

Hur ska projektet avgränsas från ordinarie verksamhet?

Tjänstesektorn växer, och SMF i Gävleborg behöver attrahera och behålla rätt kompetens för att minska sårbarheten och öka tillväxten i en utmanande omvärld. FlexO-II bidrar till detta genom att stärka företagens förmåga att omsätta kunskap om flexibla arbetsformer i handling. I projektet initieras och genomförs verksamhetsanpassade förändringar med syfte att utveckla och vidmakthålla flexibla arbetsformer som balanserar individens behov och förutsättningar med arbetsgruppens samspel och företagets mål. Därigenom förväntas projektet bidra till verksamhetsanpassade långsiktigt hållbara lösningar som, utifrån ett inkluderande och icke-diskriminerande perspektiv, stärker företagets interna förändringsprocesser, helhetssyn, innovationsförmåga och attraktionskraft. Utöver detta avser projektet att bidra till utveckling och dokumentation av en modell för gränsöverskridande samverkan i innovationsstödssystemet avseende flexibelt arbete för främjande av hållbart och inkluderande arbetsliv, som kan användas för att stödja SMF i att hitta former för flexibelt arbete som fungerar utifrån deras förutsättningar.

Projektet bidrar således till det regionala innovationsarbetet i linje med smart specialisering inom styrkeområdet Hållbart inkluderande arbetsliv. Det är unikt och avgränsat från Högskolan i Gävles ordinarie verksamhet.

Projektet knyter an till ett pågående samarbete mellan Högskolan i Gävle och Region Gävleborg i den gemensamma forskarskolan Change - co-creating a sustainable working life som avser att stärka utmaningsdriven forskning och nyttiggörande genom gränsöverskridande samverkan och kunskapsöverföring mellan akademi, näringsliv, offentlig sektor och idéburna organisationer. I projektet söks medel för två doktorander som utöver att genomföra projektets aktiviteter får vara en del av den miljö som byggs upp inom forskarskolan Change och bidra till den regionala innovationsstrategin [7]. Forskarhandledning som innefattas av ordinarie verksamhet ingår däremot inte i projektet. Mer information om forskarskolan Change finns här: <https://www.hig.se/forskning/forskarutbildning/forskaraskolor/forskaraskolan-change>

För referenser, se bilaga 3.

Har projektet en koppling till den regionala utvecklingsstrategin?

Ja

Kommentar

I den regionala utvecklingsstrategin för Gävleborg [6] framgår att prioriterade insatser för effektmålet Gävleborg har hög innovationskraft som möter samhällsutmaningar är

- * Insatser som utvecklar regionala innovationsstödssystemet och dess aktörer
- * Insatser för ökad innovation inom Gävleborgs styrkeområden
- * Insatser som stärker Gävleborgs möjligheter till gränsöverskridande innovationssamarbeten

FlexO-II bidrar till samtliga dessa genom att möjliggöra ett nära samarbete mellan näringsliv, akademi, innovationsfrämjare och offentlig sektor för att stödja företagen i att omsätta kunskap om flexibla arbetsformer i handling. I arbetet med att identifiera vad som vill uppnås (önskat läge), följt av frågor om hur vi når dit (innovation) och vilka kontextuella faktorer som kan påverka genomförandet av förändringen (implementation), så stärks förutsättningarna för att företagen kan arbeta med organisatoriska innovationer inom styrkeområdet Hållbart och inkluderande arbetsliv även framgent. Den modell för gränsöverskridande samverkan i innovationsstödssystemet avseende flexibelt arbete för främjande av hållbart och inkluderande arbetsliv som utvecklas och dokumenteras i projektet kan sedan användas för att stödja SMF i att hitta former för flexibelt arbete som fungerar utifrån deras förutsättningar.

När företagen tillämpar flexibla arbetsformer på ett hållbart sätt som balanserar individens behov och förutsättningar med arbetsgruppens samspel och företagets mål, så stärks företagens interna förändringsprocesser, helhetssyn, innovationsförmåga och attraktionskraft. Det öppnar också för en breddad rekryteringsbas för företagen, vilket främjar en mer inkluderande och mer jämställd arbetsmarknad samt bättre nyttjande av den kompetens som finns tillgänglig på arbetsmarknaden. Därigenom bidrar FlexO-II även till prioriterade insatser för effektmålen. Gävleborg har en jämställd och jämlik arbetsmarknad och Gävleborg har ett brett, diversifierat och inkluderande näringsliv i målområde 3.3 (Konkurrenskraftigt näringsliv och hållbar arbetsmarknad) samt till målområde 3.5 (Jämlikt och jämställt samhälle) i den regionala utvecklingsstrategin för Gävleborg [6].

För referenser, se bilaga 3.

Hur är hållbarhetsaspekter integrerade i projektet?

Högskolan i Gävle är miljöcertifierad och har uppfyllt kraven för ISO 14001 under lång tid. Hållbarhet utgör grunden i vår verksamhetsidé. Projektgruppen är sammansatt av personer med mångårig erfarenhet av att arbeta med hållbarhet i företag och organisationer (se bilaga 5). Forskarna från Högskolan i Gävle, Högskolan Dalarna och Region Gävleborg har spetskompetens inom styrkeområdet Hållbart och inkluderande arbetsliv, och erfarenhet av att driva flera större forskningsprojekt om olika dimensioner av hållbarhet i flexibelt arbete i samverkan med företag och organisationer regionalt och nationellt. Projektpartners Propell och Sandbacka Science Park har gedigen kunskap och erfarenhet av att arbeta med regionala SMF för att främja hållbarhet, inkludering och innovation i olika utvecklingsprojekt. Därtill har Högskolan i Gävle, Propell och Sandbacka Science Park erfarenhet av att arbeta tillsammans i projektet Flexibel omställning för hållbar innovation i Gävleborg.

I FlexO-II värnar vi om en inkluderande kultur genom att alla ges möjlighet till att ge sin syn på det som ska diskuteras/beslutas, och alla får tillgång till minnesanteckningar via en gemensam projektplattform i Teams, så att de kan hålla sig uppdaterade. På projektmötena, som hålls digitalt för att underlätta deltagande, fångas också intresse upp för att delta i de olika aktiviteterna, vilket bidrar till att varje projektmedarbetares roll i projektet tydliggörs för alla. För att ytterligare nyttja möjligheterna med Teams när projektgruppen består av personer från olika organisationer, kommer vi att regelbundet gå igenom hur projektplattformen är uppbyggd och fungerar, och lägga in korta presentationer av och kontaktuppgifter till varje projektmedarbetare där. I projektorganisationen är det för närvarande en övervikt av kvinnor i projektgruppen och en övervikt av män i styrgruppen. Detta är beroende av vilken kompetens olika personer besitter. I den mån det är möjligt kommer vi att sträva efter en jämn fördelning av kvinnor och män i båda grupper.

Vår sammanlagda kompetens nyttjas för att stödja SMF i att utveckla och vidmakthålla flexibla arbetsformer som balanserar individens behov och förutsättningar med arbetsgruppens samspel och företagets mål. I strävan att ge de deltagande företagen en likvärdig grund i förståelse av vad flexibla arbetsformer är och hur de kan påverka en verksamhet, exempelvis med avseende på mångfald, jämställdhet och inkludering, organiserar vi en seminarieserie som genomförs digitalt och är öppen även för andra företag och organisationer att delta. Vi erbjuder också företagen kompetensutveckling i vad som krävs för att lyckas med ett förändringsarbete och för att skapa förutsättningar för organisatoriska innovationer på ett systematiskt och hållbart sätt. Därefter använder vi vetenskapligt beprövade utforskande metoder för att tillsammans med företagen identifiera vad som ska förändras, hur förändringen ska se ut, och vilka faktorer som kan möjliggöra respektive hindra genomförandet av förändringen. Resultatet följs upp och utvärderas löpande. Varje företag får också enskild återkoppling på sina resultat, som underlag för fortsatt utveckling.

I planering och implementering av förändringsarbetet och i uppföljning av det på individ-, arbetsgrupp- och organisationsnivå kommer vi att sträva efter jämlik och jämställd representation. Olika grupper kan uppleva både individuella behov och användning av flexibilitet på olika sätt. De kan också identifiera olika behov i verksamheten eller ha skilda perspektiv på förändrings- och utvecklingsarbete kopplat till flexibelt arbete.

De målkonflikter vi ser kan uppstå i projektet är dels att resor kan behöva göras i samband med att aktiviteter ska genomföras, vilket belastar miljön, dels att förändringsarbetet på företagen

skulle vara mer gynnsamt för vissa grupper eller vissa nivåer i organisationen och mindre för andra. I båda fallen behöver noggranna avvägningar göras (bilaga 7).

Vilken/vilka kommuner eller län ska projektet omfatta? Valda län

Gävleborg

Vilken/vilka kommuner eller län ska projektet omfatta? Valda kommuner

Sandviken, Hudiksvall, Bollnäs, Söderhamn, Hofors, Ovanåker, Nordanstig, Ljusdal, Gävle, Ockelbo

1.6 Tid och aktivitetsplan

Övergripande projektsamordning

En förutsättning för att nå projektmålen är att projektet fortlöper som planerat. Projektledaren ansvarar för att projektplanen följs och att aktiviteterna bidrar till projektets mål. I koordinatörrollen ingår att samordna aktiviteter och möten mellan samtliga aktörer, projektadministration och sammanställning av underlag för rapportering till Tillväxtverket och Region Gävleborg. Projektet kommer att följas dels av Movexum för bedömning av resultatens innovationspotential (delmål 4), dels av extern utvärderare för bedömning av projektets progression och nytta. I den slutliga utvärderingen görs en bedömning av extern utvärderare hur väl projektet har nått sina mål, vilket är avgörande för att förstå effekterna av projektet. Den slutliga avrapporteringen sammanfattar projektets genomförande och resultat, och bidrar till att den kunskap som erhållits av projektet sprids till en bred publik. Bilaga 4 ger en överblick av tidsplanen för projektets olika arbetspaket och aktiviteter.

Startdatum: 2026-09-01

Slutdatum: 2029-09-30

Kostnad: 3460787

Aktiviteter

Projektledning

Högskolan i Gävle ansvarar för löpande samordning och avrapportering av de olika delarna av projektet, för att säkerställa att projektplanen följs och projektets mål nås. Den kommer att ske parallellt med koordinering av projektet, och i nära samverkan med projektpartners.

Kostnad: 773649

Koordinering

Högskolan i Gävle ansvarar för samordning av aktiviteter och möten mellan samtliga aktörer, dvs projektägare, projektpartners, Region Gävleborg och deltagande SMF. I koordinering av projektet ingår också att bereda underlag för återkoppling till företagen och rapportering till Tillväxtverket och Region Gävleborg.

Hållbarhet genomsyrar samtliga arbetspaket och aktiviteter, och beaktas i all planering och genomförande av aktiviteterna.

Kostnad: 2087718

Lärande utvärdering

Projektet följs av Movexum som löpande tar del av forskningsresultat, i syfte att reflektera kring och bedöma deras potentiella relevans för innovation, entreprenörskap och praktisk tillämpning i regionen. Movexum kommer, i dialog med projektledningen vid Högskolan i Gävle, att identifiera forskningsresultat som bedöms ha möjlighet till vidare prövning i ett innovationssammanhang. I de fall där det är relevant kan Movexum bidra med att utforska former för enklare test- eller reflektionsprocesser, exempelvis genom så kallade innovationssprintar. Dessa sprintar ska ses som avgränsade och lärande aktiviteter, med fokus på att undersöka tillämpbarhet snarare än kommersialisering.

Därtill kommer en extern utvärderare att upphandlas för att bedöma projektets progression och nytta, enligt Tillväxtverkets mall för lärande utvärdering i formativt syfte.

Kostnad: 374340

Slutlig utvärdering

Den externa utvärderaren gör en summativ utvärdering av hur projektet har fortlöpt sedan det startade, och bedömer projektets hållbarhetsintegrering och måloppfyllelse. Till grund för utvärderingen finns bl.a. resultatet av den lärande utvärdering som gjorts av extern utvärderare under projektets gång.

Kostnad: 100000

Slutlig avrapportering

Högskolan i Gävle gör en sammanfattning av projektets genomförande och resultat, som redovisas för Tillväxtverket och Region Gävleborg.

Kostnad: 125080

Kompetensöverföring

Arbetspaketet utgör en grund för arbetspaket 3, och kompletterar arbetspaket 4-5. Det består av seminarier om flexibelt arbete som främst riktar sig till företag som inte deltagit i FlexO men som även är öppna för andra företag och organisationer. Syftet med seminarierna är att ge en likvärdig grund i förståelse av vad flexibla arbetsformer är och hur de kan påverka en verksamhet, exempelvis med avseende på mångfald, jämställdhet och inkludering. Under projektets gång kommer vi också gemensamt utforma en samverkansmodell för innovationssamarbete för ett hållbart och inkluderande arbetsliv (delmål 5).

Startdatum: 2026-09-01

Slutdatum: 2029-06-30

Kostnad: 1497635

Aktiviteter

Seminarier

Högskolan i Gävle, Propell och Sandbacka Science Park planerar och organiserar gemensamt en seminarieserie om flexibelt arbete där i synnerhet SMF som inte redan deltagit i FlexO får ta del av aktuell forskningsbaserad kunskap om betydelsen och effekten av flexibla arbetsformer i verksamheten. Seminarierna kommer dock att vara öppna även för andra företag och organisationer.

Seminarieserien kommer att genomföras digitalt för att öka tillgängligheten och möjliggöra mindre resande.

Kostnad: 468086

Utveckling av en modell för gränsöverskridande samverkan

Högskolan i Gävle, Propell, Sandbacka Science Park och Movexum dokumenterar löpande de lärdomar de får av aktiviteterna i projektet. Dessa används för att gemensamt utveckla en modell för gränsöverskridande samverkan i innovationsstödssystemet avseende arbete med flexibla arbetsformer i SMF för främjande av hållbart och inkluderande arbetsliv.

Modellen avses bli ett konkret bestående bidrag till regional utveckling inom ett av Region Gävleborgs områden för smart specialisering.

Kostnad: 1029549

Gemensam kunskapsutveckling

Med utgångspunkt från seminarierna i arbetspaket 2 genomförs workshops med de deltagande företagen om vad som krävs för att lyckas med förändringsarbete och för att skapa förutsättningar för organisatoriska innovationer på ett systematiskt och hållbart sätt i ett företag (delmål 1). Tidigare forskning, inte minst i FlexO, har visat att flexibelt arbete går hand i hand med att utveckla organisationskulturen, medarbetarskapet och att bygga tillit. Psykologisk trygghet ger stora fördelar genom att grupperns prestation, engagemang, lärande och innovationsförmåga ökar, och är en förutsättning för en kultur med öppen kommunikation, effektivt samarbete, inkludering och tillit. Parallellt med arbetspaket 4 kommer vi att organisera nätverksträffar med de deltagande företagen för erfarenhetsutbyte under förändringsarbetet, då motsvarande aktiviteter i FlexO ansågs vara särskilt värdefulla av företagen. Vi kommer också att organisera en konferens i slutet av projektet, där projektägaren och samarbetspartners berättar om projektet och vad det har uppnått, och representanter för de deltagande företagen delger vad projektet har betytt för deras verksamheter.

Startdatum: 2026-09-01

Slutdatum: 2029-06-30

Kostnad: 1285020

Aktiviteter

Workshops

Högskolan i Gävle, Propell och Sandbacka Science Park planerar och organiserar gemensamt workshops för de deltagande företagen om vad som krävs för att lyckas med ett förändringsarbete och för att skapa förutsättningar för organisatoriska innovationer på ett systematiskt och hållbart sätt i ett företag. I workshopparna bidrar partners med olika kompletterande kompetens. Sandbacka Science Park adresserar särskilt innovation, medan Propell fokuserar på ledarskap och kultur, och Högskolan i Gävle/Högskolan Dalarna kompletterar med kunskap om lärande organisationer.

Aktiviteten innefattar stöd som syftar till att stärka företag, vilket kan betraktas som försumbart, varför vi tillämpar de minimis (box 2). Värdet av stödet uppskattas utifrån tid och resurser för att genomföra workshops till 27 000 kr per företag (se bilaga 6).

Kostnad: 921539

Nätverksträffar

Högskolan i Gävle, Propell och Sandbacka Science Park planerar och organiserar gemensamt regelbundna nätverksträffar som ger SMF möjlighet att utbyta erfarenheter av förändringsprocessen medan den pågår. Syftet med nätverksträffarna är att företagen ska lära av varandra, och kompletterar det lärande som sker i framtagnandet och implementeringen av förändringsarbetet i respektive företag (se arbetspaket 4).

Aktiviteten innefattar stöd som syftar till att stärka företag, vilket kan betraktas som

försumbart, varför vi tillämpar de minimis (box 2). Värdet av stödet uppskattas utifrån tid och resurser för att genomföra nätverksträffar till 4 500 kr per företag (se bilaga 6).

Kostnad: 151073

Slutkonferens

Högskolan i Gävle, Propell och Sandbacka Science Park planerar och organiserar gemensamt en konferens i slutet av projektet, där projektägaren och samarbetspartners berättar om projektet och vad det har uppnått. Representanter för de deltagande företagen delger också vad projektet har betytt för deras verksamheter. Till konferensen inbjuds representanter från företag, offentlig sektor, myndigheter och ideella organisationer i Sverige, för att nå så bred publik som möjligt.

Aktiviteten innefattar stöd som syftar till att stärka företag, vilket kan betraktas som försumbart, varför vi tillämpar de minimis (box 2). Värdet av stödet uppskattas utifrån tid och resurser för att genomföra slutkonferensen till 18 750 kr per företag (se bilaga 6).

Kostnad: 212408

Verksamhetsnära förändringsarbete

Med utgångspunkt från seminarier och workshops i arbetspaket 2 och 3 påbörjas ett förändringsarbete i företagen som syftar till att flexibla arbetsformer utvecklas, förankras och vidmakthålls på ett hållbart sätt på alla nivåer i verksamheten (delmål 2). Arbetet planeras med respektive företag och kan se olika ut beroende på verksamhetens förutsättningar. Därmed kan det ta olika lång tid att genomföra i de olika företagen. I arbetspaketet erbjuds varje företag stöd i att identifiera vad som ska förändras, hur förändringen ska se ut, och vilka faktorer som kan möjliggöra respektive hindra genomförandet av förändringen. Resultatet följs upp och utvärderas löpande (delmål 3). Varje företag får också enskild återkoppling på sina resultat, som underlag för fortsatt utveckling. Såväl i planering och implementering av förändringsarbetet som i uppföljning av det på individ-, arbetsgrupp- och organisationsnivå kommer vi att sträva efter jämlik och jämställd representation. Olika grupper kan uppleva både individuella behov och användning av flexibilitet på olika sätt. De kan också identifiera olika behov i verksamheten eller ha skilda perspektiv på förändrings- och utvecklingsarbete kopplat till flexibelt arbete.

Startdatum: 2026-09-01

Slutdatum: 2029-06-30

Kostnad: 5775685

Aktiviteter

Behovsanpassat utvecklingsstöd

Högskolan i Gävle/Högskolan Dalarna och Propell erbjuder utvecklingsstödet som bygger på det etablerade ramverket RE-AIM. För varje deltagande företag kommer de fem dimensionerna i ramverket (Reach, Effectiveness, Adoption, Implementation, Maintenance) att bedömas utifrån deras relevans för förändringsarbetet i verksamheten, och olika tyngd kan läggas vid de olika dimensionerna i planering och uppföljning av förändringsarbetet beroende på utfallet av bedömningen. Som komplement till detta kommer vi tillsammans med företagen att arbeta enligt en modell för samproducerad programlogik (COP) som utgår från frågor om vad som vill uppnås (önskat läge), följt av frågor om hur vi når dit (innovation) och vilka kontextuella faktorer som kan påverka genomförandet av förändringen (implementation). Den participativa metodiken ökar engagemanget för förändringen och sannolikheten att den passar verksamhetens förutsättningar.

Aktiviteten innefattar stöd som syftar till att stärka företag, vilket kan betraktas som försumbart, varför vi tillämpar de minimis (box 2). Värdet av stödet uppskattas utifrån

tid och resurser för att erbjuda utvecklingsstödet till 150 000 kr per företag (se bilaga 6).

Kostnad: 2868855

Uppföljning och återkoppling

Högskolan i Gävle planerar och samlar in relevant underlag från deltagande SMF under förändringsarbetet. I arbetet ingår att ta fram relevanta intervju- och/eller enkätfrågor som så långt det är möjligt utgör etablerade instrument av god validitet och reliabilitet med referensvärden, och tidsplanera datainsamlingen så att den påverkar företagets verksamhet så lite som möjligt.

Det insamlade underlaget analyseras och sammanställs löpande för återkoppling till respektive företag. Materialet analyseras också vetenskapligt, där det är möjligt på aggregerad nivå, för bred spridning nationellt och internationellt (se arbetspaket 5).

Aktiviteten innefattar stöd som syftar till att stärka företag, vilket kan betraktas som försumbart, varför vi tillämpar de minimis (box 2). Värdet av stödet uppskattas utifrån tid och resurser för att ge regelbunden återkoppling till 186 000 kr per företag (se bilaga 6).

Kostnad: 2906830

Kommunikation och resultatspridning

I arbetspaketet kommuniceras projektet till en bred publik, och resultaten sprids regionalt, nationellt och internationellt. Resultatspridning och kommunikation av projektet synliggör de regionala utvecklingsinsatserna och bidrar till bättre nyttogörande av resultaten. Projektet har en styrka i tidigare erfarenheter av samverkan mellan Högskolan i Gävle, Propell, Sandbacka Science Park och Region Gävleborg i kommunikationsinsatser, och kan dra nytta av partnernas olika nätverk och resurser. Propell har exempelvis mångårig erfarenhet av strategisk kommunikationsplanering med ett normkritiskt och inkluderande perspektiv som gynnar projektet. Genom att redan i idéstadiet diskutera kommunikationsaktiviteter ur ett normkritiskt perspektiv kommer både genomförande och resultat av projektet att nå en större målgrupp utifrån kön, ålder, bakgrund osv. Därtill bidrar Movexum till att projektets resultat får ökad spridning och reflektion utanför akademien, i linje med Europeiska regionala utvecklingsfondens intentioner om samverkan och långsiktig kapacitetsuppbyggnad. Kommunikationsinsatserna kommer att ske kontinuerligt under projektets faser, och målgrupper kommer att vara deltagande företag, andra företag och organisationer regionalt och nationellt, främjarsystemet i Gävleborg och andra berörda aktörer regionalt, nationellt och internationellt. Kommunikationsaktiviteter kommer att ske via web, sociala medier, informationsmöten i t.ex. uppstart, personliga kontakter samt deltagande i möten och konferenser.

Startdatum: 2026-09-01

Slutdatum: 2029-09-30

Kostnad: 3284802

Aktiviteter

Uppstartsträffar

Högskolan i Gävle, Propell och Sandbacka Science Park planerar och organiserar gemensamt uppstartsträffar, där vi informerar om projektet. Detta görs både gemensamt och separat med alla deltagande SMF för att tydliggöra vad företagen får ut av projektet, och öka sannolikheten att företagets förväntningar på projektet motsvarar vad projektet syftar till att bidra med.

Kostnad: 267508

Kommunikation och resultatspridning regionalt och nationellt

Högskolan i Gävle, Propell och Sandbacka Science Park bidrar gemensamt till att projektet kommuniceras och att resultat från projektet sprids regionalt och nationellt. Detta görs genom regelbundna informationsträffar för SMF samt andra företag, offentlig sektor, myndigheter och ideella organisationer. Kommunikation kommer även att ske via web, sociala medier, personliga kontakter samt deltagande i möten och konferenser.

Kostnad: 1380184

Resultatspridning internationellt

Resultat som erhålls i projektet kommer att spridas internationellt av Högskolan i Gävle genom deltagande i konferenser och publicering av vetenskapliga artiklar. I budgeten ingår kostnad för konferenser i denna aktivitet, medan kostnad för författande av vetenskapliga artiklar ingår i aktiviteten uppföljning och utvärdering i arbetspaket 4. Kommunikation kommer även att ske via web och personliga kontakter.

Kostnad: 1637110

1.7 Budget

Kostnader

Kostnadsslag	2026	2027	2028	2029						Totalt
Personal:										
Lönekostnad inkl lkp	1 198 681	3 715 620	3 839 234	2 975 265						11 728 800
Schablonkostnader:										
Indirekta kostnader	365 077	1 132 190	1 170 411	907 451						3 575 129
Summa kostnader	1 563 758	4 847 810	5 009 645	3 882 716						15 303 929
Projektintäkter										
Summa faktiska kostnader	1 563 758	4 847 810	5 009 645	3 882 716						15 303 929
Bidrag annat än pengar										
Summa bidrag i annat än pengar										0
Summa totala kostnader	1 563 758	4 847 810	5 009 645	3 882 716						15 303 929

Finansiering

Finansiär	2026	2027	2028	2029						Totalt
Offentligt bidrag annat än pengar										
Total offentligt bidrag annat än pengar										0
Offentlig kontantfinansiering										
Tillväxtverket: 50%	781 878	2 423 905	2 504 822	1 941 358						7 651 963
Total offentlig kontantfinansiering	781 878	2 423 905	2 504 822	1 941 358						7 651 963
Total offentlig finansiering	781 878	2 423 905	2 504 822	1 941 358						7 651 963
Privata bidrag annat än pengar										
Total privat bidrag annat än pengar										0
Privat kontantfinansiering										
Total privat kontantfinansiering										0
Total privat finansiering										0
Summa medfinansiering	781 878	2 423 905	2 504 822	1 941 358						7 651 963

Stödfinansiering

Finansiering	2026	2027	2028	2029						Totalt
Stödfinansiering	781 880	2 423 905	2 504 823	1 941 358						7 651 966

Sammanställning

Stödandel av faktiska kostnader	50,00%
Stödandel av totala kostnader	50,00%
Stödandel av stödgrundande finansiering	50,00%
Stödandel av total finansiering	50,00%
Andel annan offentlig finansiering	50,00%
Andel offentlig finansiering	100,00%

Andel privat finansiering	0,00%
---------------------------	-------

1.8 Förskott

Sökt förskottsbelopp: 0,00

Motivering:

1.9 Mina kontakter

Namn: Ingrid Englund
Telefonnummer:
Mobiltelefonnummer:
E-postadress: ingrid.englund@hig.se
Roll: Ekonomi
Namn: Marina Heiden
Telefonnummer:
Mobiltelefonnummer:
E-postadress: marina.heiden@hig.se
Roll: Kontaktperson

1.10 Dokument

Filnamn: Personalsammanställning FlexO II.pdf
Beskrivning: Personalsammanställning
Uppladdningsdatum: 2026-02-10
Filnamn: FlexO-II Medfinansieringsintyg Högskolan i Gävle.pdf
Beskrivning: Medfinansieringsintyg (ej godkända kostnader) Högskolan i Gävle
Uppladdningsdatum: 2026-02-10
Filnamn: mikschi_2026-02-02_14-49-48.pdf
Beskrivning: Medfinansieringsintyg (ej godkända kostnader) Sandvikens kommun
Uppladdningsdatum: 2026-02-10
Filnamn: FlexO-II Inköps-upphandlingsplan.pdf
Beskrivning: Inköps- och upphandlingsplan
Uppladdningsdatum: 2026-02-10
Filnamn: FlexO-II Rektor Högskolan i Gävle.pdf
Beskrivning: Firmateckningsrätt Rektor Högskolan i Gävle
Uppladdningsdatum: 2026-02-10
Filnamn: FlexO-II Prorektor Högskolan i Gävle.pdf
Beskrivning: Firmateckningsrätt Prorektor Högskolan i Gävle
Uppladdningsdatum: 2026-02-10
Filnamn: LOI HIG1.pdf
Beskrivning: Medfinansiering (ej godkända kostnader) Propell RISE
Uppladdningsdatum: 2026-02-10
Filnamn: FlexO-II Bilaga 1 Slutrapport utvärdering FlexO.pdf
Beskrivning: Slututvärdering av Flexibel omställning för hållbar innovation
Uppladdningsdatum: 2026-02-10
Filnamn: FlexO-II Bilaga 5 Projektgruppens kompetenser.pdf
Beskrivning: Beskrivning av projektgruppens kompetenser
Uppladdningsdatum: 2026-02-12
Filnamn: Ansökan_om_stöd_Tillväxtverket.pdf
Beskrivning: Ansökan om stöd till Tillväxtverket
Uppladdningsdatum: 2026-02-12
Filnamn: FlexO-II Bilaga 2 Resultat och tidigare forskning_Jämställdhet.pdf
Beskrivning: Resultat från FlexO samt tidigare forskning
Uppladdningsdatum: 2026-02-12
Filnamn: FlexO-II Bilaga 3 Referenser till ansökan.pdf
Beskrivning: Referenser till text i ansökan
Uppladdningsdatum: 2026-02-12
Filnamn: FlexO-II Bilaga 4 Översiktsplan.pdf
Beskrivning: Översiktsplan av arbetspaket och aktiviteter
Uppladdningsdatum: 2026-02-12
Filnamn: FlexO-II Bilaga 6 Analys statsstöd.pdf
Beskrivning: Analys statsstöd
Uppladdningsdatum: 2026-02-12
Filnamn: FlexO-II Bilaga 7 Hållbarhetsanalys.pdf
Beskrivning: Hållbarhetsanalys

Uppladdningsdatum: 2026-02-12
Filnamn: FlexO-II Förändringsteori.pdf
Beskrivning: Förändringsteori
Uppladdningsdatum: 2026-02-12
Filnamn: FlexO-II Projektbeskrivning & förändringslogik.pdf
Beskrivning: Projektbeskrivning & förändringslogik
Uppladdningsdatum: 2026-02-12
Filnamn: Planeringsbudget schablon 40% flera parter olika schablon 25% RG.xlsx
Beskrivning: Planeringsbudget schablon + 40%
Uppladdningsdatum: 2026-02-12
Filnamn: Originalansökan
Beskrivning: Inkommen originalansökan - Maskinläsbart format
Uppladdningsdatum: 2026-02-12
Filnamn: Signeringsinformation
Beskrivning: Ansökan
Uppladdningsdatum: 2026-02-12

Schablonkostnader	806 840	2 501 881	2 586 009
Lönebikostnader Projektägare	381 641	1 184 994	1 226 469
Lönebikostnader Part 1	42 557	130 734	133 872
Lönebikostnader Part 2	13 223	40 621	41 596
Lönebikostnader Part 3	4 343	13 342	13 662
Lönebikostnader Part 4	0	0	0
Lönebikostnader Part 5	0	0	0
Lönebikostnader Part 6	0	0	0
Indirekta kostnader Projektägare	323 465	1 004 360	1 039 512
Indirekta kostnader Part 1	32 639	100 268	102 674
Indirekta kostnader Part 2	6 881	21 138	21 645
Indirekta kostnader Part 3	2 091	6 425	6 579
Indirekta kostnader Part 4	0	0	0
Indirekta kostnader Part 5	0	0	0
Indirekta kostnader Part 6	0	0	0
Summa kostnader	1 563 757	4 847 809	5 009 644
Intäkter	0	0	0
Summa faktiska kostnader	1 563 757	4 847 809	5 009 644
Offentliga bidrag i annat än pengar	0	0	0
	0	0	0
	0	0	0
	0	0	0
	0	0	0
	0	0	0
	0	0	0
	0	0	0
Privata bidrag i annat än pengar	0	0	0
	0	0	0
	0	0	0
	0	0	0
	0	0	0
	0	0	0
	0	0	0
	0	0	0
Summa bidrag i annat än pengar	0	0	0
Summa totala kostnader	1 563 757	4 847 809	5 009 644

[illegible]

				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
0	0	0	0	0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
0	0	0	0	0
781 878	2 423 905	2 504 822	1 941 358	7 651 963

2026	2027	2028	2028	Totalt
781 879	2 423 904	2 504 822	1 941 359	7 651 965

1 563 757	4 847 809	5 009 644	3 882 717	15 303 928
-----------	-----------	-----------	-----------	------------

50,00%
50,00%
50,00%
0,00%
0,00%

PLANERINGSBUDGET för projekt med personal + 40%

Projektnamn:	Flexibel omställning II	
Ärende-ID:		

Kostnader	2026	2027	2028
Externa tjänster	55 000	100 000	100 000
Extern utvärderare	50 000	100 000	100 000
Etisk ansökan	5 000		
Resor och logi	5 000	125 000	80 000
Konferenser, resor och logi		50 000	50 000
Slutkonferens			
Resor till företag		25 000	25 000
Nätverksträffar			5 000
Omkostnader uppstart och workshop	5 000	50 000	
Materiel och lokaler	0	0	0
Kontor, administration och utrustning	0	0	0
Summa faktiska kostnader	60 000	225 000	180 000
Summa totala kostnader	60 000	225 000	180 000



I

2029	Totalt
100 000	355 000
100 000	350 000
	5 000
	0
	0
	0
	0
	0
	0
	0
	0
	0
	0
	0
135 000	345 000
50 000	150 000
70 000	70 000
10 000	60 000
5 000	10 000
	55 000
0	0
	0
	0
	0
	0
	0
0	0
	0
	0
	0
	0
	0
235 000	700 000
235 000	700 000





#REFERENS!

Ansökan om stöd

1.1 Allmänna uppgifter

Projektnamn: Flexibel omställning för hållbar innovation II (FlexO-II)

Ansökansid: 823604

Ärendeid: 20378702

Typ av finansiering: Sök finansiering för innovation som gör skillnad

Sista ansökningsdag: 2026-02-17

Ansvarig organisation: Tillväxtverket

1.2 Stödsökande

Namn: HÖGSKOLAN I GÄVLE

Org.Nr: 202100-2890

Antal anställda: 999

801 76 GÄVLE

Sverige

Arbetsställe

Namn:

Arb.ställenr.: 19419605

Postadress:

Besöksadress:

KUNGSBÄCKSVÄGEN 47

801 76 GÄVLE

802 67 GÄVLE

Region: Gävle

Har ni tagit upp moms som en kostnad när ni beräknat er budget?

Nej

Ange vem som är organisationens firmatecknare

Anders Kottorp, rektor vid Högskolan i Gävle

Omfattas organisationen av Lagen om offentlig upphandling eller annan upphandlingslagstiftning?

Ja

Organisationens hemsida

www.hig.se

1.3 Projektpartner

Namn: RISE Research Institutes of Sweden AB

Org.Nr: 556464-6874

Antal anställda: 2999

Postadress:

BOX 857

501 15 BORÅS

Sverige

Arbetsställe

Namn:

Arbetsställenr.: 46170148

Postadress:

Magasinsgatan 10

824 45 HUDIKSVALL

Besöksadress:

Magasinsgatan 10

824 45 HUDIKSVALL

Region: Hudiksvall

Har ni tagit upp moms som en kostnad när ni beräknat er budget?

Nej

Ange vem som är organisationens firmatecknare

Mattias Öhr

Omfattas organisationen av Lagen om offentlig upphandling eller annan upphandlingslagstiftning?

Ja

Namn: Movexum AB

Org.Nr: 556765-0097

Antal anställda: 19

Postadress:

NORRA KUNGSGATAN 1

803 20 GÄVLE

Sverige

Arbetsställe

Namn:

Arbetsställenr: 47089891

Postadress:

NORRA KUNGSGATAN 1

803 20 GÄVLE

Besöksadress:

NORRA KUNGSGATAN 1

803 20 GÄVLE

Region: Gävle

Har ni tagit upp moms som en kostnad när ni beräknat er budget?

Nej

Ange vem som är organisationens firmatecknare

Therese Öhman

Omfattas organisationen av Lagen om offentlig upphandling eller annan upphandlingslagstiftning?

Ja

Namn: SANDVIKENS KOMMUN

Org.Nr: 212000-2346

Antal anställda: 4999

Postadress:

811 80 SANDVIKEN

Sverige

Arbetsställe

Namn: SANDBACKA PARK UTVECKLING

Arbetsställenr: 49958820

Postadress:

SPÅNGVÄGEN 8

811 32 SANDVIKEN

Besöksadress:

SPÅNGVÄGEN 10

811 32 SANDVIKEN

Region: Sandviken

Har ni tagit upp moms som en kostnad när ni beräknat er budget?

Nej

Ange vem som är organisationens firmatecknare

Mikael Schuisky

Omfattas organisationen av Lagen om offentlig upphandling eller annan upphandlingslagstiftning?

Ja

1.4 Betalningssätt

Typ av konto: Bankgiro

Kontonummer: 5050-5809

Detaljerad info:

1.5 Projektinformation

Specifikt mål

1.1 Utveckla och förbättra forsknings- och innovationskapaciteten och användningen av avancerad teknik

Projektnamn

Flexibel omställning för hållbar innovation II (FlexO-II)

Projektstart

2026-09-01

Projektslut

2029-09-30

I vilken eller vilka kommuner kommer insatserna genomföras? Valda län

Gävleborg

I vilken eller vilka kommuner kommer insatserna genomföras? Valda kommuner

Sandviken, Hudiksvall, Bollnäs, Söderhamn, Hofors, Ovanåker, Nordanstig, Ljusdal, Gävle, Ockelbo

Söker ni finansiering för ett ramprojekt?

Nej

Har projektet genomfört en hållbarhetsanalys?

Ja

Söker ni finansiering för att investera i infrastruktur?

Nej

Sammanfatta projektet kortfattat

Flexibla arbetsformer innebär att man kan påverka när, var eller hur arbetet utförs. Projektets syfte är att SMF i Gävleborg ska stärka sin förmåga att omsätta kunskap om flexibla arbetsformer i handling, och därigenom öka sin innovationsförmåga och attraktionskraft. Det sker genom kunskapshöjande insatser och behovsanpassat utvecklingsstöd i implementering av flexibla arbetsformer utifrån företagens specifika behov och förutsättningar. FlexO-II erbjuder företagen forskningsbaserad kunskap om betydelsen och effekten av flexibla arbetsformer i verksamheten, samt vad som krävs för att lyckas med förändringsarbete och för att skapa förutsättningar för organisatoriska innovationer på ett hållbart sätt. Därtill får företagen stöd i att strukturerat planera, införa och utvärdera arbetsorganisatoriska förändringar i sin egen verksamhet. Projektet bidrar även till att en modell för samverkan i innovationsstödssystemet avseende arbete med flexibla arbetsformer i SMF utvecklas och dokumenteras.

Beskriv kortfattat ert projektmål

Projektmålet är att små och medelstora företag (SMF) i Gävleborg har stärkt sin förmåga att omsätta kunskap om flexibla arbetsformer i handling, och därigenom ökat sin innovationsförmåga och attraktionskraft.

Projektets delmål under projektperioden är:

- 1) Företagen har fått ökad kunskap om vad som krävs för att lyckas med förändringsarbete och för att skapa förutsättningar för organisatoriska innovationer på ett systematiskt och hållbart sätt i ett företag.
- 2) Företagen har påbörjat ett arbetsorganisatoriskt förändringsarbete i syfte att optimera användning av flexibilitet i när, var eller hur arbetet utförs för att gynna individ, arbetsgrupp och organisation.
- 3) Förändringsarbetet har utvärderats avseende hållbarhet för individ, arbetsgrupp och organisation.
- 4) Bedömning av projektresultatens innovationspotential har genomförts.
- 5) En modell för samverkan i innovationsstödssystemet vad gäller arbete med flexibla arbetsformer i SMF har utvecklats och dokumenterats.

Vilken utmaning i utlysningen ska projektet bidra till att lösa?

Projektet ska bidra till att stärka SMFs förmåga att omsätta kunskap om flexibla arbetsformer i handling. Detta sker genom att företagen med stöd av aktiviteter i projektet initierar och genomför verksamhetsanpassade förändringar med syfte att utveckla och vidmakthålla flexibla arbetsformer som balanserar individens behov och förutsättningar med arbetsgruppens samspel och företagets mål. Därigenom förväntas projektet bidra till verksamhetsanpassade långsiktigt hållbara lösningar som, utifrån ett inkluderande och icke-diskriminerande perspektiv, stärker företagens interna förändringsprocesser, helhetssyn, innovationsförmåga och attraktionskraft. Utöver detta avser projektet att bidra till utveckling och dokumentation av en modell för gränsöverskridande samverkan i innovationsstödssystemet avseende arbete med flexibla arbetsformer i SMF för främjande av hållbart och inkluderande arbetsliv.

Beskriv nuläget som projektet ska bidra till att förändra.

I uppdateringen av RUS Gävleborg [1] betonas behovet av regional robusthet och resiliens för att möta samhällsutmaningar. En av dessa är den stagnerande befolkningsutvecklingen som i sin tur bidrar till svårigheter att tillgodose kompetensförsörjningsbehovet på arbetsmarknaden. Gävleborg har därtill under senare tid haft svagare tillväxt än riket i genomsnitt. För att vända utvecklingen behövs insatser för ökad innovation inom styrkeområdet Hållbart och inkluderande arbetsliv som kan bidra till att öka företagens attraktionskraft, inkludering och mångfald [2].

Forskning har visat att flexibla arbetsformer både är önskvärt bland företag och medarbetare, och kan bidra till ökat välbefinnande, produktivitet och innovationsförmåga [3-8]. Det kan även underlätta deltagande på arbetsmarknaden trots stora geografiska avstånd. Flexibla arbetsformer kan ta sig olika uttryck; det kan handla om att man kan anpassa sin arbetstid, eller arbeta på olika platser, eller utföra arbetsuppgifterna på det sätt man önskar. Ett gemensamt drag i flexibla arbetsformer är att medarbetarna har större inflytande över arbetet. Studier som har undersökt betydelsen av inflytande i arbetet har visat positiva samband mellan inflytande och välbefinnande respektive intention att stanna kvar i arbetet [9-10]. För att SMF ska kunna nyttja potentialen i flexibla arbetsformer, finns behov av stöd i att utveckla och implementera flexibla arbetsformer på ett sätt som bidrar till kompetensförsörjning, innovationshöjning och konkurrenskraft.

Det pågående projektet Flexibel omställning för hållbar innovation i Gävleborg (FlexO, dnr 20358332) har genom workshops med SMF och seminarier med olika teman relaterade till flexibelt arbete bidragit till att majoriteten av de deltagande företagen fått ökad kunskap om vad flexibla arbetsformer är och hur de kan bidra till olika aspekter av hållbarhet och företagets attraktionskraft (se bilaga 1). Flera SMF har också utvecklat eller förtydligat policys och rutiner för flexibelt arbete i verksamheten. Samtidigt upplever företagen utmaningar i att tillämpa flexibla arbetsformer på ett hållbart sätt för såväl den enskilde arbetstagaren som arbetsgruppen och organisationen [11-12]. För att få till stånd långsiktigt bestående innovativa lösningar behöver varje verksamhet arbeta med förändringar utifrån sina förutsättningar på ett strukturerat sätt. Projektet har därför målsättningen att utöver kunskapshöjning om flexibelt arbete bidra med förändrade innovationshöjande arbetssätt i företagen. Detta kan åstadkommas genom en kombination av kunskapshöjande insatser (seminarier, interaktiva workshops och nätverksträffar med SMF) och behovsanpassat utvecklingsstöd i implementering av flexibla arbetsformer utifrån företagens specifika behov och förutsättningar.

Bland de kunskapshöjande insatserna ingår t.ex. hur man bygger lärande organisationer som gynnar en innovativ kultur och verktyg för psykologisk trygghet. En grund för att lyckas med flexibla arbetsformer är att utveckla organisationskulturen, medarbetarskapet och att bygga tillit. Psykologisk trygghet ger stora fördelar genom att grupperns prestation, engagemang, lärande och innovationsförmåga ökar, och är en förutsättning för en kultur med öppen kommunikation, effektivt samarbete, inkludering och tillit [13].

FlexO-II bidrar framförallt till effektmålet Gävleborg har hög innovationskraft som möter samhällsutmaningar i målområde 3.4 i RUS Gävleborg [1]. Effekterna kan även spilla över på Gävleborg har en jämställd och jämlik arbetsmarknad och Gävleborg har ett brett, diversifierat och inkluderande näringsliv i målområde 3.3 samt målområde 3.5 genom att flexibla arbetsformer öppnar för en breddad rekryteringsbas för företagen. Utöver detta bidrar projektet till att ytterligare stärka samverkan mellan näringsliv, akademi, innovationsfrämjare och offentlig sektor inom styrkeområdet Hållbart och inkluderande arbetsliv för smart specialisering.

För referenser, se bilaga 2.

Vilka av de globala målen i Agenda 2030 förväntas projektet bidra till i regionen på lång sikt?

8. Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt, 9. Hållbar industri, innovation och infrastruktur

Motivera valet av Agenda 2030 mål.

Projektet har sin utgångspunkt i social hållbarhet. Det har en tydlig koppling till Agenda 2030 och bidrar i synnerhet till de globala målen 8 och 9 genom att kombinera utveckling och tillämpning av flexibla arbetsformer i företagens verksamhet med innovation och samverkan mellan näringsliv, akademi och innovationsfrämjande aktörer.

Bidrag till mål 8 Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt

Mål 8 syftar till att främja hållbar ekonomisk tillväxt, produktiv sysselsättning och anständiga arbetsvillkor för alla. Projektet bidrar till detta genom att stödja små och medelstora företag i att

påbörja och förankra ett arbetsorganisatoriskt förändringsarbete som ökar flexibiliteten i när, var och/eller hur arbetet utförs. Genom att erbjuda flexibla arbetsformer kan företagen bättre möta individers olika livssituationer, vilket bidrar till ökad mångfald och inkludering. Detta ligger i linje med delmål 8.5 om full och produktiv sysselsättning samt anständiga arbetsvillkor, och delmål 8.8 om att skydda arbetstagares rättigheter och främja en säker och trygg arbetsmiljö.

Projektets fokus på att utvärdera förändringsarbetet ur ett hållbarhetsperspektiv för individ, arbetsgrupp och organisation säkerställer att flexibiliteten inte sker på bekostnad av arbetsmiljö, hälsa eller långsiktig produktivitet. Detta stärker förutsättningarna för ett hållbart arbetsliv där medarbetare kan prestera över tid, vilket i sin tur bidrar till ökad konkurrenskraft och ekonomisk tillväxt för deltagande företag (delmål 8.1).

Bidrag till mål 9 Hållbar industri, innovationer och infrastruktur

Projektet bidrar till mål 9 genom att utveckla och dokumentera en modell för innovationssamarbete mellan akademi, innovationsfrämjare och näringsliv. Detta svarar mot delmål 9.1 och 9.5 om att stärka forskning och innovation samt förbättra samarbetet mellan olika aktörer i innovationssystemet. Genom att kombinera praktiska behov i företagen med akademisk kunskap och innovationsstöd implementeras nya arbetssätt, som utvärderas med avseende på hållbarhet och resurseffektivitet, vilket bidrar till delmål 9.4.

Dokumentation och spridning av resultat från projektet skapar även förutsättningar för skalbarhet och lärande utanför projektets direkta deltagare. Detta stärker den regionala och nationella innovationsinfrastrukturen och bidrar till ett mer motståndskraftigt och framtidsorienterat näringsliv.

Andra globala mål

Projektet bidrar även till mål 5 (Jämställdhet) och mål 10 (Minskad ojämlikhet), dels genom sina stödinsatser inom ledarskap och psykologisk trygghet, dels genom att flexibla arbetsformer för många kvinnor är en förutsättning för ett fullt deltagande i arbetslivet, och dels genom att flexibla arbetsformer kan minska trösklar in på arbetsmarknaden och till att fler kan delta och utvecklas på lika villkor. Tillsammans med bidragen till mål 8 och 9 skapar detta en helhet där hållbar tillväxt, innovation och social hållbarhet samverkar, i linje med Agenda 2030:s ambition om att ingen ska lämnas utanför.

Välj en primär målgrupp för projektets aktiviteter under projektperioden

Små och medelstora företag

Välj eventuellt en eller flera sekundära målgrupper för projektets aktiviteter under projektperioden.

Akademi och forskningsaktörer, Företagsfrämjande aktörer, Offentliga organisationer, Stora företag

Beskriv projektets målgrupp och deras behov av projektet

Nationell statistik visar att SMF står för nästan hela sysselsättningsökningen i landet de senaste decennierna, och Gävleborg utgör inget undantag [14]. Samtidigt är näringslivet och arbetsmarknaden i Gävleborg ojämlikt fördelad, och utmaningar består i att nyttja den potentiella arbetskraften på ett effektivt sätt [15-16]. I jämlikhetsutredningen [17] framgår att kvinnor är överrepresenterade inom vård och omsorg, medan män oftare arbetar inom tillverkningsindustri, bygg- och transportverksamhet. Det finns även skillnader mellan inrikes och utrikes födda, men de tar sig olika uttryck i olika branscher. Exempelvis är utrikes födda män och inrikes födda kvinnor vanligt förekommande inom hotell- och restaurangbranschen. Även inom samma bransch kan yrken skilja mellan grupper, t.ex. genom att kvinnor inom tillverkningsindustrin vanligtvis arbetar inom administration, och män ofta innehar chefsrollen inom den privata sektorn.

Den pågående strukturomvandlingen märks av bl.a. genom att tjänstesektorn växer, med nya yrken som tillkommer och gamla som förändras eller försvinner [18]. De tjänster som tillkommer tenderar att vara mer kunskapsintensiva än de som försvinner [17]. Det ställer krav på en arbetsmarknad som är flexibel och kan anpassas efter yttre omständigheter. Företagen behöver vara beredda att justera sin verksamhet, och arbetstagare på att vidareutveckla sig genom hela arbetslivet. Inom tjänstesektorn är könsfördelningen relativt jämn, även om yrken och arbetsuppgifter kan skilja mellan grupper [17]. Genom att skapa bättre förutsättningar för tjänsteföretag att organisera arbetet på ett mer hållbart sätt, så kan projektet bidra till att företagen blir mer attraktiva, innovativa och konkurrenskraftiga.

I det pågående projektet FlexO kan vi se att flera av företagen har utmaningar med att omsätta kunskap om flexibla arbetsformer i handling i form av konkret förändringsarbete i verksamheten som är funktionellt för enskilda arbetstagare, arbetsgrupper och företaget som helhet [11-12]. Några företag har angett att införda åtgärder som policys och riktlinjer för hur flexibiliteten ska hanteras i verksamheten har lett till bättre arbetsklimate, ökad trivsel och stärkt attraktionskraft (bilaga 1). Andra företag har haft svårare att ändra sina arbetssätt. Här kan vi se en skillnad mellan tjänsteföretag och tillverkande företag, då de senare är mer begränsade i vilka former av flexibilitet som går att tillämpa i verksamheten (dvs när, var eller hur arbetet utförs). I de tillverkande företagen är det framförallt flexibilitet i hur arbetet kan utföras som kan tillämpas. Dessa olika upplevelser och förutsättningar talar för att separata insatser bör göras inom olika sorters verksamhet. Det sökta projektets primära målgrupp har därför avgränsats till regionala SMF inom tjänstesektorn.

Vi kan också se i det pågående projektet att det förekommer könsskillnader för tjänstemän vad gäller tillgång till och nyttjande av flexibla arbetsformer (bilaga 3). Män har t.ex. större möjligheter till flexibel arbetstid och distansarbete, och nyttjar det i högre grad än kvinnor. Resultaten ligger i linje med tidigare forskning [19]. Sammantaget föranleder det att FlexO-II integrerar ett tydligt jämställdhetsperspektiv i arbetet med flexibla arbetsformer, eftersom kvinnor och män kan uppleva både individuella behov och användning av flexibilitet på olika sätt. De kan också identifiera olika behov i verksamheten eller ha skilda perspektiv på förändrings- och utvecklingsarbete kopplat till flexibelt arbete.

Dialoger med SMF som deltar i FlexO och SMF utanför projektet visar att det finns ett intresse för att delta i ett fortsättningsprojekt om flexibla arbetsformer som bidrar till verksamhetsnära arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete. Hittills har fem tjänsteföretag i och utanför FlexO ställt sig positiva till att delta i fortsättningsprojektet. Valet av huvudsaklig bransch baseras på dessa företag.

För referenser, se bilaga 2.

Vad har ni för tidigare erfarenhet av målgruppen?

Projektet bygger på FlexO, där Högskolan i Gävle, Propell och Sandbacka Science Park tillsammans med regionala SMF har undersökt vilka möjligheter företagen har att utveckla flexibla arbetsformer i verksamheten. I FlexO har vi sett att flera företag har utmaningar med att omsätta kunskap om flexibla arbetsformer i handling i form av konkret förändringsarbete i verksamheten som är funktionellt för enskilda arbetstagare, arbetsgrupper och företaget som helhet [11-12, bilaga 1]. Mot den bakgrunden har FlexO-II formats.

Högskolan i Gävle har sedan tidigare många års erfarenhet av att arbeta med företag av olika storlek och bransch, t.ex. i forskningsprogrammet Flexibelt arbete - möjlighet och utmaning (finansierat av FORTE, Statens forskningsråd för hälsa arbetsliv och välfärd). Propell och Sandbacka Science Park besitter mångårig erfarenhet av att arbeta med utvecklingsprojekt i regionala SMF, t.ex. Transformation Region X (T-REX) som fokuserar på SMFs utveckling av innovationsförmåga för cirkulär omställning, och Ställom Go!, som fokuserar på digital omställning och hållbarhet i SMF.

Det nätverk och förtroendekapital som projektägaren och projektpartners har hos företagen underlättar fortsatt nära samarbete i frågor som vi har ett gemensamt intresse kring, och bidrar till att projektets aktiviteter kommer företagen till nytta. Vi har också god erfarenhet av och kompetens i att låta hållbarhetsaspekter genomsyra dels aktiviteterna vi gör, dels projektet som helhet.

Tillsammans har projektgruppen ett stort nätverk och kontakter med företag och organisationer, både nationellt och internationellt. Detta kommer att bidra till en stor spridning av resultaten från projektet.

För referenser, se bilaga 2.

Hur ska ni arbeta för att inkludera målgruppen i genomförandet av projektet?

I det pågående projektet FlexO har idéer till FlexO-II diskuterats ett flertal gånger i styrgruppen, projektgruppen och referensgruppen som består av representanter från bl.a. regionala SMF. På detta sätt har projektidén testats och utvecklats efter feedback. Vi har även diskuterat behovet av ett fortsättningsprojekt med deltagande SMF i FlexO i samband med utvärderingar av aktiviteter och slututvärdering av projektet. Både SMF som deltar i FlexO och SMF som inte gör det har tillfrågats om intresse att delta i FlexO-II och bidragit med inspel till det. Därtill kommer Högskolan i Gävle och projektpartners att nyttja etablerade kontakter och nätverk för att bjuda in fler företag att delta i projektet. Projektet förankras i ledningen i varje företag och en primär kontaktperson för projektet utses.

Representanter från företagen bjuds in till uppstartsträffar för projektet. Samtliga företag, i synnerhet de företag som inte redan har deltagit i projektet FlexO, erbjuds en digital seminarieserie om flexibelt arbete som berör olika aspekter av flexibla arbetsformer i en verksamhet. Aktiviteten syftar till att jämnar ut kunskapsluckor som kan finnas mellan företag som deltagit i det pågående projektet och företag som inte gjort det.

Företagen bjuds därefter in till workshops om vad som krävs för att lyckas med förändringsarbete och för att skapa förutsättningar för organisatoriska innovationer på ett systematiskt och hållbart sätt i ett företag, t.ex. ledarskap och kultur i flexibelt arbete. Workshopparna ligger till grund för det fortsatta arbetet i respektive företag med planering, genomförande och utvärdering av ett förändringsarbete som syftar till att flexibla arbetsformer utvecklas, förankras och vidmakthålls på ett hållbart sätt på alla nivåer i verksamheten. Arbetet görs i samverkan med företaget, forskare och innovationsfrämjare utifrån företagets förutsättningar och behov.

I förändringsprocessen följer vi det etablerade ramverket RE-AIM [20-21]. För varje företag kommer de fem dimensionerna i ramverket (Reach, Effectiveness, Adoption, Implementation, Maintenance) att bedömas utifrån deras relevans för förändringsarbetet i verksamheten, och olika tyngd kan läggas vid de olika dimensionerna i planering och uppföljning av förändringsarbetet beroende på utfallet av bedömningen. Som komplement till detta kommer vi tillsammans med företagen att arbeta enligt en modell för samproducerad programlogik (COP)[22] som utgår från frågor om vad som vill uppnås (önskat läge), följt av frågor om hur vi når dit (innovation) och vilka kontextuella faktorer som kan påverka genomförandet av förändringen (implementation). Den participativa metodiken ökar engagemanget för förändringen och sannolikheten att den passar verksamhetens förutsättningar.

Parallellt med utvecklingsarbetet i varje företag, kommer företagen att bjudas in till regelbundna träffar för erfarenhetsutbyte med de andra deltagande företagen. Erfarenhetsutbytet med andra företag har bedömts vara mycket värdefullt för företagen i FlexO, och fyller en viktig funktion för lärande även i FlexO-II (bilaga 1).

Slutligen deltar företagen i en gemensam slutkonferens. Företagen bidrar även med inspel till kommunikation och spridning av projektets resultat. Se bilaga 4 och 5 med förändringsteori och översiktsplan av projektet.

För referenser, se bilaga 2.

Vilken huvudsaklig bransch förväntar ni er att projektets aktiviteter ska bidra till?

19 Fastighets- och uthyrningsverksamhet och företagstjänster

Vilken hållbarhetspåverkan har ert arbete?

Arbetspaket 1 (övergripande projektsamordning) syftar till att styra och följa upp projektets progression, och säkerställa att samtliga aktiviteter i projektet genomförs på ett hållbart sätt. Vi bedömer att arbetspaketet har en positiv påverkan framförallt på mål 8 (delmål 8.8) genom att stärka en inkluderande kultur i projektet. Arbetspaket 2 (kompetensöverföring) bedöms ha en positiv påverkan på mål 9 (delmål 9.1 och 9.4) genom nära samarbete mellan forskare, företagsfrämjare och SMF. Arbetspaket 3 (gemensam kunskapsutveckling) bedöms ha en positiv påverkan på mål 8 (delmål 8.8) och 9 (delmål 9.1) genom samlade gemensamma insatser för att stärka förutsättningarna i SMF att utveckla och vidmakthålla flexibla arbetsformer i verksamheten. Arbetspaket 4 (verksamhetsnära förändringsarbete) bedöms ha en positiv påverkan på mål 8 (delmål 8.5 och 8.8) och 9 (delmål 9.1, 9.4 och 9.5) genom ett utforskande och inkluderande arbetssätt samt vetenskapligt förankrade metoder för utvärdering av förändringsarbetet från olika perspektiv. Arbetspaket 5 (kommunikation och resultatspridning) bedöms ha en positiv påverkan på mål 8 (delmål 8.1) då resultatspridningen i förlängningen kan leda till att flexibla arbetsformer tillämpas på ett sätt som bidrar till bättre resursutnyttjande, attraktionskraft och ekonomisk tillväxt i regionen.

De målkonflikter vi ser kan uppstå i projektet är dels att resor kan behöva göras i samband med att aktiviteter ska genomföras, vilket belastar miljön, och dels att förändringsarbetet på företagen skulle vara mer gynnsamt för vissa grupper eller vissa nivåer i organisationen och mindre för andra. I båda fallen behöver noggranna avvägningar göras.

I enlighet med Högskolan i Gävles resepolicy kommer en bedömning att göras vid varje tillfälle om det finns andra likvärdiga sätt att genomföra aktiviteten, som inte belastar miljön i samma utsträckning. I så fall kommer de att väljas istället. Vi kommer därför att använda transportmedel för att begränsa utsläpp i samband med resor, och begränsa antalet resor där det är möjligt.

I utvärdering av förändringsarbetet på företagen kan värderingar behöva göras av gynnsamma utfall i vissa avseenden i förhållande till mindre gynnsamma utfall i andra avseenden. Det skulle t.ex. kunna röra sig om att arbetsmiljön för vissa grupper av anställda förbättras på bekostnad av andra grupper, eller att förändringsarbetet har en positiv påverkan på vissa organisatoriska nivåer men inte på andra. Dialogen med företagen, där allas perspektiv får mötas, är avgörande för förankring och ett lyckat förändringsarbete som kan utvecklas vidare.

Var ska resultaten uppstå?

Resultatkedja1: Direkta insatser till företag, Resultatkedja2: Utveckling av stödstrukturer

Förmåga - vad kommer målgruppen eller målobjektet att få tillgång till?

Resultatkedja1: Beslutsunderlag, stöddokument och strategier, Resultatkedja1: Relevant kunskap, Resultatkedja1: Samverkan och kunskapsöverföring, Resultatkedja2: Relevant kunskap

Vilka förändrade beteenden förväntas de stärkta förmågorna leda till hos målgruppen eller målobjektet?

Resultatkedja1: Genomför kompetensutveckling, Resultatkedja2: Tar fram nya strategier, beslutsunderlag, policies/riktlinjer

Hur kommer projektets organisation vara uppbyggd för att genomföra projektet?

Projektets organisation liknar den som används i det pågående projektet FlexO, som har fungerat väl. Det kommer att ledas av en projektledare med operativt stöd av en delad koordinatorroll. Projektledaren har övergripande ansvar att projektplanen följs och att aktiviteterna bidrar till projektets mål. I arbetsuppgifterna ingår administration, planering, genomförande och uppföljning av projektets aktiviteter/mål, redovisning och slutrapportering.

Koordinatorrollen fördelas på två personer, med olika ansvarsområden. En person har det huvudsakliga ansvaret att samordna aktiviteter i arbetspaket 2-3 och 5, däribland uppstartsträffar, seminarier om flexibelt arbete, gemensamma workshops med företagen, och träffar för erfarenhetsutbyte mellan de deltagande företagen. Den andra personen har det huvudsakliga ansvaret för att samordna aktiviteter i arbetspaket 4, det vill säga träffar med enskilda företag för planering, genomförande och utvärdering av förändringsarbetet. Koordinatorerna har gemensamt ansvar för att sammankalla till och sammanställa minnesanteckningar från möten i projektgruppen och styrgruppen.

Projektpartners Sandbacka Science Park och Propell har erfarenhet av att samarbeta med Högskolan i Gävle i FlexO, och har olika roller i projektet FlexO-II. Sandbacka Science Park bidrar framförallt med kompetens om innovation, och Propell med kompetens i utveckling av ledarskap, kultur och psykologisk trygghet i olika verksamheter. Detta kompletteras i projektgruppen med kompetens om lärande organisationer och såväl följeforskning som samproduktion med företag och organisationer inom området arbetsmiljö och hälsa (se bilaga 7). Samtliga kompetenser är nödvändiga för att genomföra projektet med hög kvalitet.

Projektet följs av Movexum som löpande tar del av forskningsresultat, i syfte att reflektera kring och bedöma deras potentiella relevans för innovation, entreprenörskap och praktisk tillämpning i regionen. Movexum kommer, i dialog med projektledningen vid Högskolan i Gävle, att identifiera forskningsresultat som bedöms ha möjlighet till vidare prövning i ett innovationssammanhang. I de fall där det är relevant kan Movexum bidra med att utforska former för enklare test- eller reflektionsprocesser, exempelvis genom så kallade innovationssprintar. Dessa sprintar ska ses som avgränsade och lärande aktiviteter, med fokus på att undersöka tillämpbarhet snarare än kommersialisering.

Projektet har en styrgrupp som, förutom projektledare och koordinators, består av en representant från Region Gävleborg samt verksamhetsansvariga för Högskolan i Gävle, Sandbacka Science Park, Propell och Movexum. Styrgruppen träffas ca två gånger per år för att följa upp progressionen i projektet och säkerställa att personella resurser finns för att genomföra projektet.

Projektet har även en referensgrupp som består av representanter från projektgruppen, innovationsfrämjare, och företag/organisationer av olika storlek. Referensgruppen bidrar med ett övergripande perspektiv på regional utveckling och tillväxt för att stödja projektets framfart, kommunikation och spridning av resultat till bred målgrupp. Referensgruppsmöten hålls ca två gånger per år.

En extern utvärderare kommer också att upphandlas enligt Högskolan i Gävles riktlinjer för upphandling, för att följa och utvärdera projektet.

Vilka andra liknande projekt eller verksamheter känner ni till?

Projektet bygger på FlexO, där vi kan se att regionala SMF upplever utmaningar i att omsätta kunskap om flexibla arbetsformer i handling i form av förändringsarbete i verksamheten som är hållbart för såväl den enskilda arbetstagaren som arbetsgruppen och organisationen. En bidragande orsak är att olika verksamheter har mycket olika förutsättningar för flexibelt arbete. Mot bakgrund av detta avgränsas FlexO-II till tjänsteföretag (som har mer lika förutsättningar), och fokus flyttas till implementering av förändringsarbete som följs upp och utvärderas i respektive företag. På så sätt lägger vi grunden för långsiktigt bestående organisatoriska innovationer, som företagen kan utveckla och arbeta vidare ifrån på ett strukturerat sätt.

Ett nystartat projekt med vissa likheter till det sökta projektet är Distansarbetets roll i hållbar organisations- och arbetsmiljöutveckling, som finansieras av AFA Försäkring och leds av docent Lena Grip, Karlstads universitet, och Ulrika Jansson, Göteborgs universitet. Projektet syftar bl.a. till att ta fram en forskningsbaserad modell som stöd för hållbar arbetsmiljöutveckling i privat och offentlig sektor vid flexibilitet i var arbetet utförs. Lena Grip har varit en inbjuden föreläsare på ett temaseminarium i FlexO, och den etablerade kontakten vi har kan bidra till kunskapsutbyte mellan projekten.

Pågående projekt hos Propell och Sandbacka Science Park kan också bidra till synergier, exempelvis genom att projektets resultat används i andra projekt. Några sådana projekt är:

- * Transformation Region X vilket har som övergripande mål att testa och förstå mekanismerna som accelererar SMFs omställningstakt för en grön omställning.
- * MIGHTY (Mid Sweden Industry och GovTech) som ska bidra till digital och hållbar omställning hos SMF. Här samverkar Propell med Dalarna Science Park och Sandbacka Science Park när det gäller att stödja digitala utvecklingsmöjligheter vilket kan kopplas till utveckling av flexibla arbetsformer.

Hur ska ni internt i projektorganisationen arbeta för en inkluderande kultur för likvärdiga möjligheter att påverka projektets inriktning och resultat?

Erfarenheterna från det pågående projektet FlexO är värdefulla i projektledningen och organisationen av det sökta projektet. Vi kommer att ha frekventa regelbundna möten i projektgruppen. Dessa bokas in i god tid och hålls digitalt så att så många som möjligt kan delta. Beroende på mötets agenda kan behoven av att delta variera mellan personer i projektgruppen under projekttiden, men alla ges möjlighet till att ge sin syn på det som ska diskuteras/beslutas, och alla får tillgång till minnesanteckningar via en gemensam projektplattform i Teams, så att de kan hålla sig uppdaterade. På projektmötena fångas också intresse upp för att delta i de olika aktiviteterna, vilket bidrar till att varje projektmedarbetares roll i projektet tydliggörs för alla. För att ytterligare nyttja möjligheterna med Teams när projektgruppen består av personer från olika organisationer, kommer vi att regelbundet gå igenom hur projektplattformen är uppbyggd och fungerar, och lägga in korta presentationer av och kontaktuppgifter till varje projektmedarbetare där.

I projektorganisationen är det för närvarande en övervikt av kvinnor i projektgruppen och en övervikt av män i styrgruppen. Detta är beroende av vilken kompetens olika personer besitter. I den mån det är möjligt kommer vi att sträva efter en jämn fördelning av kvinnor och män i båda grupper.

Beskriv vilken hållbarhetskompetens som finns i projektorganisationen, eller som avses rekryteras till projektet.

Högskolan i Gävle är miljöcertifierad och har uppfyllt kraven för ISO 14001 under lång tid. Hållbarhet utgör grunden i vår verksamhetsidé. Projektgruppen är sammansatt av personer med mångårig erfarenhet av att arbeta med hållbarhet i företag och organisationer. Forskarna från Högskolan i Gävle, Högskolan Dalarna och Region Gävleborg har spetskompetens inom styrkeområdet Hållbart och inkluderande arbetsliv, och erfarenhet av att driva flera större forskningsprojekt om flexibelt arbete, social och ekonomisk hållbarhet i samverkan med företag och organisationer regionalt och nationellt. Projektpartners Propell och Sandbacka Science Park har gedigen kunskap och erfarenhet av att arbeta med regionala SMF för att främja hållbarhet, inkludering och innovation i olika utvecklingsprojekt. Därtill har Högskolan i Gävle, Propell och Sandbacka Science Park erfarenhet av att arbeta tillsammans i projektet FlexO.

Vår sammanlagda kompetens kommer att nyttjas för att stödja SMF i att utveckla och vidmakthålla flexibla arbetsformer som balanserar individens behov och förutsättningar med arbetsgruppens samspel och företagets mål. I arbetet ingår att synliggöra normer som hindrar jämställdhet och jämlikhet. Normkreativ innovation handlar om att ifrågasätta rådande normer som begränsar t.ex. hur inkluderande en arbetsplats är för olika grupper (utifrån diskrimineringsgrunderna) och hitta nya innovativa, mer inkluderande och hållbara arbetssätt.

Kommer ni arbeta med aktörer utöver de som ingår i projektorganisationen under genomförandet?

Ja

Beskriv vilken slags samarbete eller samverkan som kommer att genomföras och med vilka aktörer, samt hur det kommer att bidra till projektets genomförande.

Samverkan i kontakter med företag och kommunikation/spridning av resultat kan komma att ske med Företagarna samt Mellansvenska handelskammaren och relaterade nätverk (t.ex.

Hållbarhetsnätverket). Vi kommer också att ha kunskapsutbyte med forskare vid Karlstads universitet och Göteborgs universitet som driver projektet Distansarbetets roll i hållbar organisations- och arbetsmiljöutveckling.

Söker ni stöd för aktiviteter som bidrar till genomförandet av Östersjöstrategin?

Nej

Hur har ni säkerställt att ni har förmåga att rapportera och redovisa kostnader och aktiviteter i projektet?

Projektgruppen har erfarenhet av att rapportera och redovisa kostnader och aktiviteter till Tillväxtverket, bl.a. i FlexO. I projektet har tid budgeterats för projektledare och koordinators att löpande dokumentera och rapportera aktiviteter som genomförs i projektet, samt att avrapportera resultatet av projektet när det avslutas.

Högskolan i Gävle har en uppbyggd central organisation för hantering och redovisning av externa medel, som erbjuder stöd från ansökningsstadium till avrapportering av projekt. I den ingår kontaktperson Ingrid Englund.

Hur ska ni arbeta med kommunikation?

I samband med projektstart utformas en kommunikationsplan för att kommunicera och sprida kunskap från projektet, och en hemsida för projektet sätts upp i svensk och engelsk version som uppdateras löpande med aktiviteter som pågår i projektet. Resultaten kommer att spridas regionalt, nationellt och internationellt. Kommunikationsavdelningen centralt på Högskolan i Gävle kommer att bidra med resurser för att strategiskt informera och sprida kunskap om projektet till olika målgrupper regionalt och nationellt, t.ex. SMF och andra företag, offentlig sektor, myndigheter och ideella organisationer. Detta sker i nära samarbete med forskare, doktorander, innovationsfrämjare och SMF, och kompletteras med kommunikation från projektpartners Propell och Sandbacka Science Park via sina kommunikationskanaler. Propell har exempelvis mångårig erfarenhet av strategisk kommunikationsplanering med ett normkritiskt och inkluderande perspektiv som gynnar projektet. Genom att redan i idéstadiet diskutera kommunikationsaktiviteter ur ett normkritiskt perspektiv kommer både genomförande och resultat av projektet att nå en större målgrupp utifrån kön, ålder, bakgrund osv.

Information om projektet kommer att publiceras löpande på Högskolan i Gävles hemsida och sociala medier. Det kan handla om pressmeddelanden (riktade mot branschtidskrifter och bred media), filmer, information om öppna seminarier etc. Resultaten presenteras populärvetenskapligt, t.ex. på projektets hemsida och i tidskrifter som når ut brett till näringsliv, offentlig sektor och civilsamhället. Resultaten kommer även att kommuniceras på nationella och internationella vetenskapliga konferenser och genom publicering i internationella vetenskapliga tidskrifter. Den vetenskapliga spridningen har möjlighet att bidra till att projektets resultat får effekter internationellt, exempelvis på EU-nivå.

Vid all extern kommunikation redogörs för projektets finansierare enligt gällande riktlinjer.

Hur ska ni arbeta med inköp i projektet?

Projektet arbetar med inköp enligt Högskolan i Gävles inköpsrutiner och lagen om offentlig upphandling (LOU). Eftersom högskolan är en statlig myndighet måste alla dess inköp och beställningar följa lagar och ingångna avtal. I princip allt som högskolan anskaffar ska om möjligt konkurrensutsättas. LOU utgör grunden för allt upphandlingsarbete inom den offentliga sektorn. Upphandlingspolicyn kompletterar lagstiftningen med en gemensam syn på upphandlingsfrågor inom Högskolan i Gävle. Regelverket och policyn ger oss ramarna för hur upphandlingar ska ske. Avdelningen för ekonomi, planering och inköp har sakkunskapen för att kunna medverka till att upphandlingarna blir effektiva och i samklang med gällande regelverk. Alla inköp ska enligt högskolans inköspolicy göras i samarbete mellan beställaren och

inköpsenheten, men vissa varor och tjänster kan anskaffas lokalt utan inköpsenhetens medverkan (decentraliserade inköp) under förutsättning att statliga/lokala ramavtal finns.

Hur har ni säkerställt projektets medfinansiering och hantering av projektets likviditet?

Högskolan i Gävle ansöker om medfinansiering från Region Gävleborg. Denna ansökan har föregåtts av en förankringsprocess tillsammans med Region Gävleborgs strategier och handläggare, utöver projektdialoger med Tillväxtverket. Den har också förankrats internt på Högskolan i Gävle och Högskolan Dalarna.

Propell, Sandbacka Science Park och Movexum deltar i projektet som projektpartners och medfinansierar med kontanta medel. Samtliga partners har tagit aktiv del i projektets förankrings- och planeringsfas. Om projektet beviljas kommer samtliga parter att signera bekräftelse av åtaganden enligt Tillväxtverkets mall. I detta dokument styrker samtliga parter sina åtaganden att genomföra projektet i enlighet med beslut om stöd, inklusive dess villkor och av Tillväxtverket godkänd projektbeskrivning.

Högskolan i Gävle har kapacitet och förmåga att fullfölja sitt åtagande gentemot projektet och medfinansiärerna. Högskolan medfinansierar projektet med kontanta medel och respektive projektpart säkerställer sin del av likviditeten.

Vilka risker har ni identifierat i projektet och vad föreslår ni för åtgärder?

De risker i projektet som vi bedömer är medelhöga till höga är

- * Risk för avhopp bland SMF under projektets gång. För att minska risken avser vi att 1) bjuda in fler SMF till projektets aktiviteter (t.ex. seminarier och workshops i arbetspaket 2 och 3), 2) rekrytera nya SMF under projektets gång, och 3) ha tät kontakt med varje SMF i projektet. Samtliga projektparter bidrar med kontakter med SMF.

- * Risk att projektmedarbetare slutar. För att minska risken avser vi att 1) tidigt identifiera personer som vill och kan ta på sig arbetsuppgifter i projektet, 2) ha en tät dialog med styrgruppen i projektet, och 3) ha beredskap för nyrekrytering av projektmedarbetare.

- * Brist på tid hos SMF att engagera sig i projektets aktiviteter. För att minska risken avser vi att ha god förankring och tät dialog med målgruppen, så att vi kan anpassa aktiviteterna i den mån det är möjligt för att möjliggöra för SMF att delta i dem.

Beskriv hur ni kommer att ta hänsyn till era gällande riktlinjer i ert projekt.

Högskolan i Gävle är en statlig myndighet som är reglerad av lagar och förordningar så som förvaltningslag, högskoleförordning och högskolelag. Till dessa finns också lokala styrdokument som styr och reglerar verksamhetens inriktning och genomförande. Styrdokumentet delas in i verksamhetsidé, vision, direktiv, policy, ramverk, strategi, plan och rutin. Se vidare under <https://hig.se/Ext/Sv/Om-Hogskolan/Styrdokument.html>

På samma sätt som i all ordinarie verksamhet, utgår alla projekt från och förhåller sig till högskolans styrdokument och så också detta projekt. Som myndighet har vi att förhålla oss till dessa styrdokument under hela projektet från planering och genomförande till uppföljning och avslut. Dessa styrdokument bidrar till projektens styrning och ger stöd och vägledning i genomförandet. Se bifogad hållbarhetsanalys (bilaga 8).

Beskriv hur ni kommer att arbeta med att dokumentera, sprida och ta tillvara på resultat under projekttiden. Beskriv också hur ni vill säkra att resultaten tas tillvara under projekttiden.

Under projektets gång kommer vi att ha ett nära samarbete med SMF i Gävleborg som medverkar i projektet. Dokumentation kommer att göras av vilka de företagen är, så att detta kan återrapporteras löpande till Tillväxtverket. När vi gör inbjudningar till aktiviteter i

projektet, så kommer vi även att samla in underlag om deltagarna som behövs för att rapportera aktivitetsindikatorerna. Detta kan göras t.ex. genom att alla deltagare i projektets aktiviteter får fylla i ett elektroniskt anmälningsformulär inför varje aktivitet.

Seminarier och workshops i arbetspaket 2 (Kompetensöverföring) och 3 (Gemensam kunskapsutveckling) utgör en god grund för insatserna i arbetspaket 4 (Verksamhetsnära förändringsarbete) som förväntas leda till att de deltagande företagen påbörjar ett arbetsorganisatoriskt förändringsarbete i syfte att utveckla och vidmakthålla flexibla arbetsformer i verksamheten. Arbetet följs upp och utvärderas, och resultaten sprids regionalt, nationellt och internationellt i arbetspaket 5 (Kommunikation och resultatspridning) i nära samarbete mellan Högskolan i Gävle, innovationsfrämjarna Propell och Sandbacka Science Park, och Region Gävleborg. Parallellt med detta kommer en modell för innovationssamarbete för ett hållbart och inkluderande arbetsliv att gemensamt utvecklas och dokumenteras.

För att ytterligare öka lärandet av projektet kommer Movexum att följa projektet för bedömning av resultatens innovationspotential. Resultaten kan också nyttjas i andra pågående eller kommande projekt, t.ex. regionala utvecklingsprojekt som drivs av Propell och Sandbacka Science Park.

Utöver detta kommer resultaten att ligga till grund för vetenskapliga avhandlingar från Högskolan i Gävle. Därmed kommer de att få uppmärksamhet och spridning inom det vetenskapliga området, och bidra till ökad kunskap om tillämpning av flexibla arbetsformer i SMF.

Kontaktpersoner

1.6 Tid och aktivitetsplan

Övergripande projektsamordning

En förutsättning för att nå projektmålen är att projektet fortlöper som planerat. Projektledaren ansvarar för att projektplanen följs och att aktiviteterna bidrar till projektets mål. I koordinatorrollen ingår att samordna aktiviteter och möten mellan samtliga aktörer, projektadministration och sammanställning av underlag för rapportering till Tillväxtverket och Region Gävleborg. Projektet kommer att följas dels av Movexum för bedömning av resultatens innovationspotential (delmål 4), dels av extern utvärderare för bedömning av projektets progression och nytta. I den slutliga utvärderingen görs en bedömning av extern utvärderare hur väl projektet har nått sina mål, vilket är avgörande för att förstå effekterna av projektet. Den slutliga avrapporteringen sammanfattar projektets genomförande och resultat, och bidrar till att den kunskap som erhållits av projektet sprids till en bred publik. Bilaga 4 ger en överblick av tidsplanen för projektets olika arbetspaket och aktiviteter.

Startdatum: 2026-09-01

Slutdatum: 2029-09-30

Kostnad: 3460787

Aktiviteter

Projektledning

Högskolan i Gävle ansvarar för löpande samordning och avrapportering av de olika delarna av projektet, för att säkerställa att projektplanen följs och projektets mål nås. Den kommer att ske parallellt med koordinering av projektet, och i nära samverkan med projektpartners.

Kostnad:

773649

Stödgrund för aktiviteten:

Aktiviteten innebär inte stöd till företag som behöver regleras

Deltagande projektpartners

Namn	Organisationsnummer	Kostnader	Stödnivå %	Maximalt stödbelopp
HÖGSKOLAN I GÄVLE	2021002890	773649	50.00	386824

Koordinering

Högskolan i Gävle ansvarar för samordning av aktiviteter och möten mellan samtliga aktörer, dvs projektägare, projektpartners, Region Gävleborg och deltagande SMF. I koordinering av projektet ingår också att bereda underlag för återkoppling till företagen och rapportering till Tillväxtverket och Region Gävleborg.

Hållbarhet genomsyrar samtliga arbetspaket och aktiviteter, och beaktas i all planering och genomförande av aktiviteterna.

Kostnad: 2087718

Stödgrund för aktiviteten: Aktiviteten innebär inte stöd till företag som behöver regleras

Deltagande projektpartners

Namn	Organisationsnummer	Kostnader	Stödnivå %	Maximalt stödbelopp
HÖGSKOLAN I GÄVLE	2021002890	2087718	50.00	1043859

Lärande utvärdering

Projektet följs av Movexum som löpande tar del av forskningsresultat, i syfte att reflektera kring och bedöma deras potentiella relevans för innovation, entreprenörskap och praktisk tillämpning i regionen. Movexum kommer, i dialog med projektledningen vid Högskolan i Gävle, att identifiera forskningsresultat som bedöms ha möjlighet till vidare prövning i ett innovationssammanhang. I de fall där det är relevant kan Movexum bidra med att utforska former för enklare test- eller reflektionsprocesser, exempelvis genom så kallade innovationssprintar. Dessa sprintar ska ses som avgränsade och lärande aktiviteter, med fokus på att undersöka tillämpbarhet snarare än kommersialisering.

Därtill kommer en extern utvärderare att upphandlas för att bedöma projektets progression och nytta, enligt Tillväxtverkets mall för lärande utvärdering i formativt syfte.

Kostnad: 374340

Stödgrund för aktiviteten: Aktiviteten innebär inte stöd till företag som behöver regleras

Deltagande projektpartners

Namn	Organisationsnummer	Kostnader	Stödnivå %	Maximalt stödbelopp
Movexum AB	5567650097	124340	50.00	62170
HÖGSKOLAN I GÄVLE	2021002890	250000	50.00	125000

Slutlig utvärdering

Den externa utvärderaren gör en summativ utvärdering av hur projektet har fortlöpt sedan det startade, och bedömer projektets hållbarhetsintegrering och måluppfyllelse. Till grund för utvärderingen finns bl.a. resultatet av den lärande utvärdering som gjorts av extern utvärderare under projektets gång.

Kostnad: 100000

Stödgrund för aktiviteten: Aktiviteten innebär inte stöd till företag som behöver regleras

Deltagande projektpartners

Namn	Organisationsnummer	Kostnader	Stödnivå %	Maximalt stödbelopp
HÖGSKOLAN I GÄVLE	2021002890	100000	50.00	50000

Slutlig avrapportering

Högskolan i Gävle gör en sammanfattning av projektets genomförande och resultat, som redovisas för Tillväxtverket och Region Gävleborg.

Kostnad: 125080

Stödgrund för aktiviteten: Aktiviteten innebär inte stöd till företag som behöver regleras

Deltagande projektpartners

Namn	Organisationsnummer	Kostnader	Stödnivå %	Maximalt stödbelopp
HÖGSKOLAN I GÄVLE	2021002890	125080	50.00	62540

Kompetensöverföring

Arbetspaketet utgör en grund för arbetspaket 3, och kompletterar arbetspaket 4-5. Det består av seminarier om flexibelt arbete som främst riktar sig till företag som inte deltagit i FlexO men som även är öppna för andra företag och organisationer. Syftet med seminarierna är att ge en likvärdig grund i förståelse av vad flexibla arbetsformer är och hur de kan påverka en verksamhet, exempelvis med avseende på mångfald, jämställdhet och inkludering. Under projektets gång kommer vi också gemensamt utforma en samverkansmodell för innovationssamarbete för ett hållbart och inkluderande arbetsliv (delmål 5).

Startdatum: 2026-09-01

Slutdatum: 2029-06-30

Kostnad: 1497635

Aktiviteter

Seminarier

Högskolan i Gävle, Propell och Sandbacka Science Park planerar och organiserar gemensamt en seminarierie om flexibelt arbete där i synnerhet SMF som inte redan deltagit i FlexO får ta del av aktuell forskningsbaserad kunskap om betydelsen och effekten av flexibla arbetsformer i verksamheten. Seminarierna kommer dock att vara öppna även för andra företag och organisationer.

Seminarierien kommer att genomföras digitalt för att öka tillgängligheten och möjliggöra mindre resande.

Kostnad: 468086

Stödgrund för aktiviteten:

Aktiviteten innebär inte stöd till företag som behöver regleras

Deltagande projektpartners

Namn	Organisationsnummer	Kostnader	Stödnivå %	Maximalt stödbelopp
SANDVIKENS KOMMUN	2120002346	26376	50.00	13188
RISE Research Institutes of Sweden AB	5564646874	81598	50.00	40799
HÖGSKOLAN I GÄVLE	2021002890	360112	50.00	180056

Utveckling av en modell för gränsöverskridande samverkan

Högskolan i Gävle, Propell, Sandbacka Science Park och Movexum dokumenterar löpande de lärdomar de får av aktiviteterna i projektet. Dessa används för att gemensamt utveckla en modell för gränsöverskridande samverkan i innovationsstödssystemet avseende arbete med flexibla arbetsformer i SMF för främjande av hållbart och inkluderande arbetsliv.

Modellen avses bli ett konkret bestående bidrag till regional utveckling inom ett av Region Gävleborgs områden för smart specialisering.

Kostnad: 1029549

Stödgrund för aktiviteten: Aktiviteten innebär inte stöd till företag som behöver regleras

Deltagande projektpartners

Namn	Organisationsnummer	Kostnader	Stödnivå %	Maximalt stödbelopp
SANDVIKENS KOMMUN	2120002346	66891	50.00	33445
RISE Research Institutes of Sweden AB	5564646874	206933	50.00	103466
HÖGSKOLAN I GÄVLE	2021002890	725595	50.00	362797
Movexum AB	5567650097	30130	50.00	15065

Gemensam kunskapsutveckling

Med utgångspunkt från seminarierna i arbetspaket 2 genomförs workshops med de deltagande företagen om vad som krävs för att lyckas med förändringsarbete och för att skapa förutsättningar för organisatoriska innovationer på ett systematiskt och hållbart sätt i ett företag (delmål 1). Tidigare forskning, inte minst i FlexO, har visat att flexibelt arbete går hand i hand med att utveckla organisationskulturen, medarbetarskapet och att bygga tillit. Psykologisk trygghet ger stora fördelar genom att grupperns prestation, engagemang, lärande och innovationsförmåga ökar, och är en förutsättning för en kultur med öppen kommunikation, effektivt samarbete, inkludering och tillit. Parallellt med arbetspaket 4 kommer vi att organisera nätverksträffar med de deltagande företagen för erfarenhetsutbyte under förändringsarbetet, då motsvarande aktiviteter i FlexO ansågs vara särskilt värdefulla av företagen. Vi kommer också att organisera en konferens i slutet av projektet, där projektägaren och samarbetspartners berättar om projektet och vad det har uppnått, och representanter för de deltagande företagen delger vad projektet har betytt för deras verksamheter.

Startdatum: 2026-09-01

Slutdatum: 2029-06-30

Aktiviteter

Workshops

Högskolan i Gävle, Propell och Sandbacka Science Park planerar och organiserar gemensamt workshops för de deltagande företagen om vad som krävs för att lyckas med ett förändringsarbete och för att skapa förutsättningar för organisatoriska innovationer på ett systematiskt och hållbart sätt i ett företag. I workshopparna bidrar partners med olika kompletterande kompetens. Sandbacka Science Park adresserar särskilt innovation, medan Propell fokuserar på ledarskap och kultur, och Högskolan i Gävle/Högskolan Dalarna kompletterar med kunskap om lärande organisationer.

Aktiviteten innefattar stöd som syftar till att stärka företag, vilket kan betraktas som försumbart, varför vi tillämpar de minimis (box 2). Värdet av stödet uppskattas utifrån tid och resurser för att genomföra workshops till 27 000 kr per företag (se bilaga 6).

Kostnad: 921539

Stödgrund för aktiviteten: Indirekt försumbart stöd/de minimis till företag som får stöd av projektet

Deltagande projektpartners

Namn	Organisationsnummer	Kostnader	Stödnivå %	Maximalt stödbelopp
SANDVIKENS KOMMUN	2120002346	273660	50.00	136830
RISE Research Institutes of Sweden AB	5564646874	334226	50.00	167113
HÖGSKOLAN I GÄVLE	2021002890	313653	50.00	156826

Nätverksträffar

Högskolan i Gävle, Propell och Sandbacka Science Park planerar och organiserar gemensamt regelbundna nätverksträffar som ger SMF möjlighet att utbyta erfarenheter av förändringsprocessen medan den pågår. Syftet med nätverksträffarna är att företagen ska lära av varandra, och kompletterar det lärande som sker i framtagandet och implementeringen av förändringsarbetet i respektive företag (se arbetspaket 4).

Aktiviteten innefattar stöd som syftar till att stärka företag, vilket kan betraktas som försumbart, varför vi tillämpar de minimis (box 2). Värdet av stödet uppskattas utifrån tid och resurser för att genomföra nätverksträffar till 4 500 kr per företag (se bilaga 6).

Kostnad: 151073

Stödgrund för aktiviteten: Indirekt försumbart stöd/de minimis till företag som får stöd av projektet

Deltagande projektpartners

Namn	Organisationsnummer	Kostnader	Stödnivå %	Maximalt stödbelopp
SANDVIKENS KOMMUN	2120002346	13829	50.00	6914
RISE Research Institutes of Sweden AB	5564646874	41778	50.00	20889

HÖGSKOLAN GÄVLE	I	2021002890	95466	50.00	47733
--------------------	---	------------	-------	-------	-------

Slutkonferens

Högskolan i Gävle, Propell och Sandbacka Science Park planerar och organiserar gemensamt en konferens i slutet av projektet, där projektägaren och samarbetspartners berättar om projektet och vad det har uppnått. Representanter för de deltagande företagen delger också vad projektet har betytt för deras verksamheter. Till konferensen inbjuds representanter från företag, offentlig sektor, myndigheter och ideella organisationer i Sverige, för att nå så bred publik som möjligt.

Aktiviteten innefattar stöd som syftar till att stärka företag, vilket kan betraktas som försumbart, varför vi tillämpar de minimis (box 2). Värdet av stödet uppskattas utifrån tid och resurser för att genomföra slutkonferensen till 18 750 kr per företag (se bilaga 6).

Kostnad: 212408

Stödgrund för aktiviteten: Indirekt försumbart stöd/de minimis till företag som får stöd av projektet

Deltagande projektpartners

Namn	Organisationsnummer	Kostnader	Stödnivå %	Maximalt stödbelopp
SANDVIKENS KOMMUN	2120002346	14161	50.00	7080
RISE Research Institutes of Sweden AB	5564646874	42781	50.00	21390
HÖGSKOLAN GÄVLE	I 2021002890	155466	50.00	77733

Verksamhetsnära förändringsarbete

Med utgångspunkt från seminarier och workshops i arbetspaket 2 och 3 påbörjas ett förändringsarbete i företagen som syftar till att flexibla arbetsformer utvecklas, förankras och vidmakthålls på ett hållbart sätt på alla nivåer i verksamheten (delmål 2). Arbetet planeras med respektive företag och kan se olika ut beroende på verksamhetens förutsättningar. Därmed kan det ta olika lång tid att genomföra i de olika företagen. I arbetspaketet erbjuds varje företag stöd i att identifiera vad som ska förändras, hur förändringen ska se ut, och vilka faktorer som kan möjliggöra respektive hindra genomförandet av förändringen. Resultatet följs upp och utvärderas löpande (delmål 3). Varje företag får också enskild återkoppling på sina resultat, som underlag för fortsatt utveckling. Såväl i planering och implementering av förändringsarbetet som i uppföljning av det på individ-, arbetsgrupp- och organisationsnivå kommer vi att sträva efter jämlik och jämställd representation. Olika grupper kan uppleva både individuella behov och användning av flexibilitet på olika sätt. De kan också identifiera olika behov i verksamheten eller ha skilda perspektiv på förändrings- och utvecklingsarbete kopplat till flexibelt arbete.

Startdatum: 2026-09-01

Slutdatum: 2029-06-30

Kostnad: 5775685

Aktiviteter

Behovsanpassat utvecklingsstöd

Högskolan i Gävle/Högskolan Dalarna och Propell erbjuder utvecklingsstödet som bygger på det etablerade ramverket RE-AIM. För varje deltagande företag kommer de fem dimensionerna i ramverket (Reach, Effectiveness, Adoption, Implementation,

Maintenance) att bedömas utifrån deras relevans för förändringsarbetet i verksamheten, och olika tyngd kan läggas vid de olika dimensionerna i planering och uppföljning av förändringsarbetet beroende på utfallet av bedömningen. Som komplement till detta kommer vi tillsammans med företagen att arbeta enligt en modell för samproducerad programlogik (COP) som utgår från frågor om vad som vill uppnås (önskat läge), följt av frågor om hur vi når dit (innovation) och vilka kontextuella faktorer som kan påverka genomförandet av förändringen (implementation). Den participativa metodiken ökar engagemanget för förändringen och sannolikheten att den passar verksamhetens förutsättningar.

Aktiviteten innefattar stöd som syftar till att stärka företag, vilket kan betraktas som försumbart, varför vi tillämpar de minimis (box 2). Värdet av stödet uppskattas utifrån tid och resurser för att erbjuda utvecklingsstödet till 150 000 kr per företag (se bilaga 6).

Kostnad: 2868855
Stödgrund för aktiviteten: Indirekt försumbart stöd/de minimis till företag som får stöd av projektet

Deltagande projektpartners

Namn	Organisationsnummer	Kostnader	Stödnivå %	Maximalt stödbelopp
RISE Research Institutes of Sweden AB	5564646874	645820	50.00	322910
HÖGSKOLAN I GÄVLE	2021002890	2223035	50.00	1111517

Uppföljning och återkoppling

Högskolan i Gävle planerar och samlar in relevant underlag från deltagande SMF under förändringsarbetet. I arbetet ingår att ta fram relevanta intervju- och/eller enkätfrågor som så långt det är möjligt utgör etablerade instrument av god validitet och reliabilitet med referensvärden, och tidsplanera datainsamlingen så att den påverkar företagets verksamhet så lite som möjligt.

Det insamlade underlaget analyseras och sammanställs löpande för återkoppling till respektive företag. Materialet analyseras också vetenskapligt, där det är möjligt på aggregerad nivå, för bred spridning nationellt och internationellt (se arbetspaket 5).

Aktiviteten innefattar stöd som syftar till att stärka företag, vilket kan betraktas som försumbart, varför vi tillämpar de minimis (box 2). Värdet av stödet uppskattas utifrån tid och resurser för att ge regelbunden återkoppling till 186 000 kr per företag (se bilaga 6).

Kostnad: 2906830
Stödgrund för aktiviteten: Indirekt försumbart stöd/de minimis till företag som får stöd av projektet

Deltagande projektpartners

Namn	Organisationsnummer	Kostnader	Stödnivå %	Maximalt stödbelopp
HÖGSKOLAN I GÄVLE	2021002890	2906830	50.00	1453415

Kommunikation och resultatspridning

I arbetspaketet kommuniceras projektet till en bred publik, och resultaten sprids regionalt, nationellt och internationellt. Resultatspridning och kommunikation av projektet synliggör de regionala utvecklingsinsatserna och bidrar till bättre nyttogörande av resultaten. Projektet har en styrka i tidigare erfarenheter av samverkan mellan Högskolan i Gävle, Propell, Sandbacka Science Park och Region Gävleborg i kommunikationsinsatser, och kan dra nytta av parternas olika nätverk och resurser. Propell har exempelvis mångårig erfarenhet av strategisk kommunikationsplanering med ett normkritiskt och inkluderande perspektiv som gynnar projektet. Genom att redan i idéstadiet diskutera kommunikationsaktiviteter ur ett normkritiskt perspektiv kommer både genomförande och resultat av projektet att nå en större målgrupp utifrån kön, ålder, bakgrund osv. Därtill bidrar Movexum till att projektets resultat får ökad spridning och reflektion utanför akademien, i linje med Europeiska regionala utvecklingsfondens intentioner om samverkan och långsiktig kapacitetsuppbyggnad. Kommunikationsinsatserna kommer att ske kontinuerligt under projektets faser, och målgrupper kommer att vara deltagande företag, andra företag och organisationer regionalt och nationellt, främjarsystemet i Gävleborg och andra berörda aktörer regionalt, nationellt och internationellt. Kommunikationsaktiviteter kommer att ske via web, sociala medier, informationsmöten i t.ex. uppstart, personliga kontakter samt deltagande i möten och konferenser.

Startdatum: 2026-09-01

Slutdatum: 2029-09-30

Kostnad: 3284802

Aktiviteter

Uppstartsträffar

Högskolan i Gävle, Propell och Sandbacka Science Park planerar och organiserar gemensamt uppstartsträffar, där vi informerar om projektet. Detta görs både gemensamt och separat med alla deltagande SMF för att tydliggöra vad företagen får ut av projektet, och öka sannolikheten att företagens förväntningar på projektet motsvarar vad projektet syftar till att bidra med.

Kostnad: 267508

Stödgrund för aktiviteten: Aktiviteten innebär inte stöd till företag som behöver regleras

Deltagande projektpartners

Namn	Organisationsnummer	Kostnader	Stödnivå %	Maximalt stödbelopp
RISE Research Institutes of Sweden AB	5564646874	131424	50.00	65712
HÖGSKOLAN I GÄVLE	2021002890	93602	50.00	46801
SANDVIKENS KOMMUN	2120002346	42482	50.00	21241

Kommunikation och resultatspridning regionalt och nationellt

Högskolan i Gävle, Propell och Sandbacka Science Park bidrar gemensamt till att projektet kommuniceras och att resultat från projektet sprids regionalt och nationellt. Detta görs genom regelbundna informationsträffar för SMF samt andra företag, offentlig sektor, myndigheter och ideella organisationer. Kommunikation kommer även att ske via web, sociala medier, personliga kontakter samt deltagande i möten och konferenser.

Kostnad: 1380184

Stödgrund för aktiviteten: Aktiviteten innebär inte stöd till företag som behöver regleras

Deltagande projektpartners

Namn	Organisationsnummer	Kostnader	Stödnivå %	Maximalt stödbelopp
SANDVIKENS KOMMUN	2120002346	70804	50.00	35402
RISE Research Institutes of Sweden AB	5564646874	87615	50.00	43807
HÖGSKOLAN I GÄVLE	2021002890	1221765	50.00	610882

Resultatspridning internationellt

Resultat som erhålls i projektet kommer att spridas internationellt av Högskolan i Gävle genom deltagande i konferenser och publicering av vetenskapliga artiklar. I budgeten ingår kostnad för konferenser i denna aktivitet, medan kostnad för författande av vetenskapliga artiklar ingår i aktiviteten uppföljning och utvärdering i arbetspaket 4. Kommunikation kommer även att ske via web och personliga kontakter.

Kostnad: 1637110

Stödgrund för aktiviteten: Aktiviteten innebär inte stöd till företag som behöver regleras

Deltagande projektpartners

Namn	Organisationsnummer	Kostnader	Stödnivå %	Maximalt stödbelopp
HÖGSKOLAN I GÄVLE	2021002890	1637110	50.00	818555

1.7 Indikatorer

Outputindikatorer

Företag som får stöd (fördelade per mikroföretag, små företag, medelstora företag, stora företag)	Baserat på intresset för FlexO bland företag, så uppskattar vi att 50 företag tar del av någon av aktiviteterna som erbjuds i projektet.	Startvärde: <i>Ej Aktuellt</i> Målvärde: 50 Enhet: Antal företag
Företag som får icke-ekonomiskt stöd	Eftersom projektet endast erbjuder icke-finansiellt stöd så är målvärdet detsamma som för antal företag som får någon form av stöd i projektet.	Startvärde: <i>Ej Aktuellt</i> Målvärde: 50 Enhet: Antal företag
Forskare som arbetar vid forskningsanläggningar som får stöd	Den sammanlagda tid som forskare vid Högskolan i Gävle kommer att lägga på projektet motsvarar ca 1 heltidsekvivalenter. Detta fördelas på projektledare, koordinators, samt 3 forskare i projektgruppen. Därutöver ingår en adjungerad professor i projektgruppen, som inte får stöd genom projektmedel.	Startvärde: <i>Ej Aktuellt</i> Målvärde: 1,00 Enhet: Heltidsekvivalenter
Företag som samarbetar med forskningsorganisationer	Vi uppskattar att 8 företag kommer att medverka i	Startvärde: <i>Ej Aktuellt</i> Målvärde: 8

	arbetspaket 3 (Gemensam kunskapsutveckling) och 4 (Verksamhetsnära förändringsarbete).	Enhet: Antal företag
Organisationer som får stöd	Förutom organisationerna som driver aktiviteterna i projektet, så uppskattar vi att 6st ytterligare organisationer tar del av aktiviteterna.	Startvärde: <i>Ej Aktuell</i> Målvärde: 10 Enhet: Antal organisationer

Resultatindikatorer

SMF som utvecklar produkter, processer och affärsmodeller	Uppskattningsvis har 5 av de 8 företagen som deltagit i arbetspaket 3 (Gemensam kunskapsutveckling) och 4 (Verksamhetsnära förändringsarbete) utvecklat sina organisatoriska metoder för implementering av flexibla arbetsformer utifrån sina specifika behov och förutsättningar med hjälp av det stöd de erhåller i projektet.	Startvärde: Målvärde: 5 Enhet: Antal företag
Små och medelstora företag (SMF) som inför produkt- eller processinnovationer	Då indikatorn avser marknadsintroduktion av innovationen och inte täcker rent organisatoriska innovationer, så är målvärdet satt till 0 för företagen i projektet.	Startvärde: Målvärde: 0 Enhet: Antal företag
Organisationer som utvecklar produkter, processer och tjänster	Genom projektet har Propell, Sandbacka Science Park, Movexum och Högskolan i Gävle utvecklat och dokumenterat en modell för gränsöverskridande samverkan i innovationsstödssystemet som kan användas i fortsatta projekt och samarbeten framöver.	Startvärde: Målvärde: 4 Enhet: Antal organisationer
Användare implementerade stödstrukturer av	Det riktade stödet till företag i organisatoriskt förändringsarbete (målvärde 5 i SWR01) och framtagandet av modellen för samverkan i innovationsstödssystemet (målvärde 4 i SWR02) uppskattas sammanlagt leda till att 9 företag och organisationer utgör användare av stödet de erhåller i projektet.	Startvärde: Målvärde: 9 Enhet: Användare

1.8 Budget

Kostnader

Kostnadsslag	HÖGSKOLAN I GÄVLE	Movexum AB	RISE Research Institutes of Sweden AB	SANDVIKENS KOMMUN						Totalt
Personalens lön:										
Lönekostnad	6 149 672	92 483	847 762	314 531						7 404 448
Schablon för lönebikostnader (%)	3 745 150	41 839	409 978	127 385						4 324 352
Schablon på upp till 40%	3 174 259	20 148	314 435	66 287						3 575 129
Summa kostnader	13 069 081	154 470	1 572 175	508 203						15 303 929
Projektintäkter										
Summa faktiska kostnader	13 069 081	154 470	1 572 175	508 203						15 303 929
Bidrag annat än pengar										
Summa bidrag i annat än pengar										0
Summa totala kostnader	13 069 081	154 470	1 572 175	508 203						15 303 929

Finansiering

Finansiär	HÖGSKOLAN I GÄVLE	Movexum AB	RISE Research Institutes of Sweden AB	SANDVIKENS KOMMUN						Totalt
Offentligt bidrag annat än pengar										
Total offentligt bidrag annat än pengar										0
Offentlig kontantfinansiering										
Region Gävleborg: 50%	6 534 541	77 235	786 088	254 102						7 651 966
Total offentlig kontantfinansiering	6 534 541	77 235	786 088	254 102						7 651 966
Total offentlig finansiering	6 534 541	77 235	786 088	254 102						7 651 966
Privata bidrag annat än pengar										
Total privat bidrag annat än pengar										0
Privat kontantfinansiering										
Total privat kontantfinansiering										0
Total privat finansiering										0
Summa medfinansiering	6 534 541	77 235	786 088	254 102						7 651 966

Stödfinansiering

Finansiering	HÖGSKOLAN I GÄVLE	Movexum AB	RISE Research Institutes of Sweden AB	SANDVIKENS KOMMUN						Totalt
--------------	----------------------	---------------	---	----------------------	--	--	--	--	--	--------

Stödfinansiering	6 534 540	77 235	786 087	254 101					7 651 963
------------------	-----------	--------	---------	---------	--	--	--	--	------------------

Sammanställning

Stödandel av faktiska kostnader	50,00%
Stödandel av totala kostnader	50,00%
Stödandel av stödgrundande finansiering	50,00%
Stödandel av total finansiering	50,00%
Andel annan offentlig finansiering	50,00%
Andel offentlig finansiering	100,00 %
Andel privat finansiering	0,00%

1.9 Förskott

Sökt förskottsbelopp: 0,00

Motivering:

1.10 Mina kontakter

Namn: Ingrid Englund
Telefonnummer:
Mobiltelefonnummer:
E-postadress: ingrid.englund@hig.se
Roll: Ekonomi
Namn: Marina Heiden
Telefonnummer:
Mobiltelefonnummer:
E-postadress: marina.heiden@hig.se
Roll: Kontaktperson

1.11 Dokument

Filnamn: FlexO-II Bilaga 5 Översiktsplan.pdf
Beskrivning: Översiktsplan av arbetspaket och aktiviteter
Uppladdningsdatum: 2026-02-10
Filnamn: FlexO-II Bilaga 3 Resultat och tidigare forskning_Jämställdhet.pdf
Beskrivning: Resultat från FlexO samt tidigare forskning
Uppladdningsdatum: 2026-02-10
Filnamn: FlexO-II Bilaga 4 Förändringsteori.pdf
Beskrivning: Förändringsteori
Uppladdningsdatum: 2026-02-10
Filnamn: FlexO-II Bilaga 6 Analys statsstöd.pdf
Beskrivning: Analys statsstöd
Uppladdningsdatum: 2026-02-10
Filnamn: FlexO-II Bilaga 2 Referenser till ansökan.pdf
Beskrivning: Referenser till text i ansökan
Uppladdningsdatum: 2026-02-10
Filnamn: FlexO-II Bilaga 1 Slutrapport utvärdering FlexO.pdf
Beskrivning: Slututvärdering av Flexibel omställning för hållbar innovation
Uppladdningsdatum: 2026-02-10
Filnamn: Personalsammanställning FlexO II.pdf
Beskrivning: Personalsammanställning
Uppladdningsdatum: 2026-02-10
Filnamn: FlexO-II Rektor Högskolan i Gävle.pdf
Beskrivning: Firmateckningsrätt Rektor Högskolan i Gävle
Uppladdningsdatum: 2026-02-10
Filnamn: mikschi_2026-02-02_14-49-48.pdf
Beskrivning: Medfinansieringsintyg (ej godkända kostnader) Sandvikens kommun
Uppladdningsdatum: 2026-02-10
Filnamn: FlexO-II Prorektor Högskolan i Gävle.pdf
Beskrivning: Firmateckningsrätt Prorektor Högskolan i Gävle
Uppladdningsdatum: 2026-02-10
Filnamn: FlexO-II Medfinansieringsintyg Högskolan i Gävle.pdf
Beskrivning: Medfinansieringsintyg (ej godkända kostnader) Högskolan i Gävle
Uppladdningsdatum: 2026-02-10
Filnamn: FlexO-II Bilaga 8 Hållbarhetsanalys.pdf
Beskrivning: Hållbarhetsanalys
Uppladdningsdatum: 2026-02-10
Filnamn: FlexO-II Inköps-upphandlingsplan.pdf
Beskrivning: Inköps- och upphandlingsplan
Uppladdningsdatum: 2026-02-10
Filnamn: FlexO-II Bilaga 7 Projektgruppens kompetenser.pdf
Beskrivning: Beskrivning av projektgruppens kompetenser
Uppladdningsdatum: 2026-02-10
Filnamn: Originalansökan
Beskrivning: Inkommen originalansökan - Maskinläsbart format

Uppladdningsdatum:	2026-02-10
Filnamn:	Signeringsinformation
Beskrivning:	Ansökan
Uppladdningsdatum:	2026-02-10
Filnamn:	LOI HIG1.pdf
Beskrivning:	Medfinansiering (ej godkända kostnader) Propell RISE
Uppladdningsdatum:	2026-02-10

1. Tjänstesektorn växer, och SMF i Gävleborg behöver attrahera och behålla rätt kompetens för att minska sårbarheten och öka tillväxten i en utmanande omvärld.

Behov av stärkt innovationsförmåga genom gränsöverskridande samarbeten.

2. I samproduktion med Högskolan i Gävle, Region Gävleborg, innovationsfrämjare och SMF påbörjas verksamhetsanpassade förändringar i företagen med syfte att utveckla och vidmakthålla flexibla arbetsformer*.

Resultatet för hållbarhet på alla nivåer i verksamheten följs upp i en iterativ process.

3. Företagen har stärkt förmåga att utveckla och implementera flexibla arbetsformer på ett hållbart sätt för individ, arbetsgrupp och organisation.

En modell för gränsöverskridande samverkan inom styrkeområdet Hållbart och inkluderande arbetsliv har tagits fram.

4. Företagen utvecklar och tillämpar flexibla arbetsformer på ett hållbart sätt för alla nivåer i verksamheten, vilket bidrar till ökad attraktionskraft och resiliens.

Modellen för gränsöverskridande samverkan används för att stödja SMF i att hitta former för flexibelt arbete som fungerar utifrån deras förutsättningar.

5. Projektet har bidragit till hög kunskap och innovationsförmåga, samt ett mer konkurrenskraftigt näringsliv och en mer hållbar arbetsmarknad i Gävleborg (RUS 2020-2030 mål 3.3, 3.4 och 3.5). Det har också bidragit till anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt, samt hållbar industri, innovationer och infrastruktur (Agenda 2030, mål 8 och 9).

Utmaning och behov

Aktiviteter

Resultat på kort sikt

Resultat på medellång sikt

Resultat på lång sikt

* Flexibla arbetsformer innebär att man kan påverka när, var eller hur arbetet utförs.

Hållbarhetsanalys

Grundläggande nivå avser projektets organisation och aktiviteter och dess omedelbara påverkan på hållbarhet. I den grundläggande nivån ska projektet bland annat säkerställa att det finns relevant kompetens som bidrar till projektet genomförande och resultat. Nivån handlar också om att säkerställa att projektet skapar en jämställd projektorganisation.

För den grundläggande nivån behöver ni kunna ge svar på:

- Hur projektets målgrupp ser ut utifrån ett jämställdhets- och mångfaldsperspektiv.

Näringslivet och arbetsmarknaden i Gävleborg är ojämnt fördelad, och utmaningar består i att nyttja den potentiella arbetskraften på ett effektivt sätt [1-2]. I jämlikhetsutredningen [3] framgår att kvinnor är överrepresenterade inom vård och omsorg, medan män oftare arbetar inom tillverkningsindustri, bygg- och transportverksamhet. Det finns även skillnader mellan inrikes och utrikes födda, men de tar sig olika uttryck i olika branscher. Exempelvis är utrikes födda män och inrikes födda kvinnor vanligt förekommande inom hotell- och restaurangbranschen. Även inom samma bransch kan yrken skilja mellan grupper, t.ex. genom att kvinnor inom tillverkningsindustrin vanligtvis arbetar som kontorsassistent eller sekreterare, och män ofta innehar chefsrollen inom den privata sektorn.

Den pågående strukturomvandlingen märks bl.a. genom att tjänstesektorn växer, med nya yrken som tillkommer och gamla som förändras eller försvinner [4]. De tjänster som tillkommer tenderar att vara mer kunskapsintensiva än de som försvinner [3]. Det ställer krav på en arbetsmarknad som är flexibel och kan anpassas efter yttre omständigheter. Företagen behöver vara beredda att justera sin verksamhet, och arbetstagare på att kunna byta arbetsuppgifter och vidareutveckla sig genom hela arbetslivet. Inom tjänstesektorn är könsfördelningen relativt jämn, även om yrken och arbetsuppgifter kan skilja mellan grupper [3]. Genom att skapa bättre förutsättningar för tjänsteföretag att organisera arbetet på ett mer hållbart sätt, kan projektet bidra till att företagen blir mer attraktiva, innovativa och konkurrenskraftiga.

Referenser:

1. Länsstyrelsen Gävleborg (2024) Ett Jämställt Gävleborg. Länsövergripande strategi för jämställdhetsintegrering 2024–2027.
2. Arbetsförmedlingen (2025) Arbetsmarknadsläget i Gävleborgs län, kvartal 3 2025
3. Region Gävleborg (2021) Jämlikt Gävleborg. Rapport från Jämlikhetsutredningen.
4. Finansdepartementet (2019) Långtidsutredningen SOU 2019:65.

- Hur ni i projektorganisationen ska arbeta för en inkluderande kultur för likvärdiga möjligheter att påverka projektets inriktning och resultat.

Erfarenheterna från det pågående projektet "Flexibel omställning för hållbar innovation i Gävleborg" är värdefulla i projektledningen och organisationen av det sökta projektet. Vi kommer att ha

frekventa regelbundna möten i projektgruppen. Dessa bokas in i god tid och hålls digitalt så att så många som möjligt kan delta. Beroende på mötets agenda kan behoven av att delta variera mellan personer i projektgruppen under projektiden, men alla ges möjlighet till att ge sin syn på det som ska diskuteras/beslutas, och alla får tillgång till minnesanteckningar via en gemensam projektplattform i Teams, så att de kan hålla sig uppdaterade. På projektmötena fångas också intresse upp för att delta i de olika aktiviteterna, vilket bidrar till att varje projektmedarbetares roll i projektet tydliggörs för alla. För att ytterligare nyttja möjligheterna med Teams när projektgruppen består av personer från olika organisationer, kommer vi att regelbundet gå igenom hur projektplattformen är uppbyggd och fungerar, och lägga in korta presentationer av och kontaktuppgifter till varje projektmedarbetare där.

I projektorganisationen är det för närvarande en övervikt av kvinnor i projektgruppen och en övervikt av män i styrgruppen. Detta är beroende av vilken kompetens olika personer besitter. I den mån det är möjligt kommer vi att sträva efter en jämn fördelning av kvinnor och män i båda grupper.

En framgångsfaktor för inkluderande kultur i projektet är ett utforskande arbetssätt i nära samverkan mellan forskare, innovationsfrämjare, näringsliv och offentlig verksamhet. Projektets fokus på social hållbarhet i samtliga arbetspaket är en annan framgångsfaktor för en inkluderande kultur i projektorganisationen.

- Vilken kompetens i hållbarhet som finns i organisationen, eller som avses rekryteras till organisationen.

Projektgruppen är sammansatt av personer med mångårig erfarenhet av att arbeta med hållbarhet i företag och organisationer (se bilaga 5). Forskarna från Högskolan i Gävle och Högskolan Dalarna har spetskompetens inom styrkeområdet Hållbart och inkluderande arbetsliv, och erfarenhet av att driva flera större forskningsprojekt om flexibelt arbete, social och ekonomisk hållbarhet i samverkan med företag och organisationer regionalt och nationellt. Projektpartners Propell och Sandbacka Science Park har gedigen kunskap och erfarenhet av att arbeta med regionala små och medelstora företag för att främja hållbarhet, inkludering och innovation i olika utvecklingsprojekt. Därtill har Högskolan i Gävle, Propell och Sandbacka Science Park erfarenhet av att arbeta tillsammans i projektet "Flexibel omställning för hållbar innovation i Gävleborg".

Vår sammanlagda kompetens kommer att nyttjas för att stödja små och medelstora företag i att utveckla och vidmakthålla flexibla arbetsformer som balanserar individens behov och förutsättningar med arbetsgruppens samspel och företagets mål. I arbetet ingår att synliggöra normer som hindrar jämställdhet och jämlikhet. Normkreativ innovation handlar om att ifrågasätta rådande normer som begränsar t.ex. hur inkluderande en arbetsplats är för olika grupper (utifrån diskrimineringsgrunderna) och hitta nya innovativa, mer inkluderande och hållbara arbetssätt.

- Att ni har genomfört en klimatsäkring av investeringar i infrastruktur som har en förväntad livslängd på minst fem år.

I Högskolan i Gävles miljöpolicy framgår följande:

Högskolan i Gävle ska i utbildning och forskning i samverkan med näringsliv och samhälle aktivt verka för en hållbar utveckling samt förebygga och minimera verksamhetens negativa miljöpåverkan. Detta ska ske genom att:

- det systematiska miljöarbetet genomförs i ständig förbättring, genomsyrar all verksamhet och håller en hög nivå
- utbildning och forskning som på ett tydligt och trovärdigt sätt bidrar till att lösa samhällsutmaningar prioriteras i beslut om verksamhetens inriktning
- möjligheter skapas för anställda och studenter att skaffa kunskap och förståelse för miljöaspekter i samhällsutvecklingen
- miljöhänsyn tas i alla delar av processen vid tjänsteresor och upphandling, inklusive resurs-hushållning och avfallshantering
- energianvändningen i Högskolans lokaler kontinuerligt effektiviseras
- lagar och andra krav utgör miniminivå i allt arbete för hållbar utveckling.

Den senaste miljöutredningen av Högskolan i Gävle som genomfördes 2023 lyfter både direkta och indirekta miljöaspekter, och det framgår bland annat att den inköpta elen som används till högskolans energianvändning, som utgör en betydande aspekt av högskolans miljöpåverkan, är 100% certifierad förnyelsebar. För mer information om miljöarbetet på Högskolan i Gävle, och dess anslutning till Klimatramverket för universitet och högskolor, se:

<https://www.hig.se/om-hogskolan/hallbar-utveckling/miljoarbete>

- Att ni kommer att samla in könsuppdelad statistik för de deltagare som får stöd i ert projekt

Under projektets gång kommer vi att ha ett nära samarbete med små och medelstora företag i Gävleborg som medverkar i projektet. Dokumentation kommer att göras av vilka de företagen är, så att detta kan återrapporteras löpande. När vi gör inbjudningar till aktiviteter i projektet, så kommer vi även att samla in underlag om deltagarna som behövs för korrekt återrapportering. Detta kan göras t.ex. genom att alla deltagare i projektets aktiviteter får fylla i ett elektroniskt anmälningsskema inför varje aktivitet.

Statistik som samlas in i projektet kommer också att vara könsuppdelad för att möjliggöra särskilda analyser ur ett jämställdhetsperspektiv. Vi kommer att samla in data på individ-, arbetsgrupp- och organisationsnivå.

- Att ni kommer ta hänsyn till era gällande riktlinjer och policies i ert projekt.

Högskolan i Gävle är en statlig myndighet som är reglerad av lagar och förordningar så som förvaltningslag, högskoleförordning och högskolelag. Till dessa finns också lokala styrdokument som styr och reglerar verksamhetens inriktning och genomförande. Styrdokumentet delas in i verksamhetsidé, vision, direktiv, policy, ramverk, strategi, plan och rutin. Se vidare under <https://hig.se/Ext/Sv/Om-Hogskolan/Styrdokument.html>

På samma sätt som i all ordinarie verksamhet, utgår alla projekt från och förhåller sig till högskolans styrdokument och så också detta projekt. Som myndighet har vi att förhålla oss till dessa styrdokument under hela projektet från planering och genomförande till uppföljning och avslut. Dessa styrdokument bidrar till projektens styrning och ger stöd och vägledning i genomförandet.

Hållbarhetspåverkan handlar om att projektet genomför en hållbarhetsbedömning på sina arbetspaket. Ni ska analysera på vilket sätt projektets arbetspaket påverkar hållbarhet. Analysen ska göras utifrån de globala mål som utlysningen har specificerat. Er bedömning ska genomföras enligt nivåerna: Positiv påverkan, ingen påverkan, risk för negativ påverkan eller mer kunskap behövs.

Ni behöver analysera:

- Vilket eller vilka globala mål som ert arbete förväntas bidra till och på vilket sätt det sker,
- Om det kan uppstå målkonflikter, samt
- Hur målkonflikterna ska hanteras

Arbetspaket 1:	Övergripande projektsamordning
Aktiviteter: Projektledning, Koordinering, Lärande utvärdering, Slutlig utvärdering, Slutlig avrapportering	
Bedömning av hållbarhetspåverkan: Arbetspaketet syftar till att styra och följa upp projektets progression, och säkerställa att samtliga aktiviteter i projektet genomförs på ett hållbart sätt. Det kan t.ex. handla om att vissa aktiviteter genomförs digitalt så att så många som möjligt kan delta och färre resor behövs, eller att säkerställa att flera perspektiv fångas upp i utvärdering av förändringsarbete i verksamheter. Vi bedömer att arbetspaketet har en positiv påverkan framförallt på mål 8 (delmål 8.8) genom att stärka en inkluderande kultur i projektet.	
Arbetspaket 2:	Kompetensöverföring
Aktiviteter: Seminarier, Utveckling av en modell för gränsöverskridande samverkan	
Bedömning av hållbarhetspåverkan: Arbetspaketet utgör en grund för arbetspaket 3, och kompletterar arbetspaket 4-5. Det består av seminarier om flexibelt arbete som främst riktar sig till företag som inte deltagit i FlexO men som även är öppna för andra företag och organisationer. Syftet med seminarierna är att ge en likvärdig grund i förståelse av vad flexibla arbetsformer är och hur de kan påverka en verksamhet, exempelvis med avseende på mångfald, jämställdhet och inkludering. Under projektets gång kommer vi också att utveckla en modell för gränsöverskridande samverkan för ett hållbart och inkluderande arbetsliv, i syfte att användas för att stödja SMF i att hitta former för flexibelt arbete som fungerar utifrån deras förutsättningar. Gemensam utveckling av modellen tydliggör ambitionen att bygga en långsiktig samverkan i innovationsstödssystemet.	

Vi bedömer att arbetspaketet har en positiv påverkan på mål 9 (delmål 9.1 och 9.4) genom nära samarbete mellan forskare, företagsfrämjare och SMF.

Arbetspaket 3: Gemensam kunskapsutveckling

Aktiviteter:

Workshops, Nätverksträffar, Slutkonferens

Bedömning av hållbarhetspåverkan:

Med utgångspunkt från seminarierna i arbetspaket 2 genomförs workshops med de deltagande företagen om vad som krävs för att lyckas med förändringsarbete och för att skapa förutsättningar för organisatoriska innovationer på ett systematiskt och hållbart sätt i ett företag. Tidigare forskning, inte minst i FlexO, har visat att flexibelt arbete går hand i hand med att utveckla organisationskulturen, medarbetarskapet och att bygga tillit. Psykologisk trygghet ger stora fördelar genom att grupperns prestation, engagemang, lärande och innovationsförmåga ökar, och är en förutsättning för en kultur med öppen kommunikation, effektivt samarbete, inkludering och tillit.

Parallellt med arbetspaket 4 kommer vi att organisera nätverksträffar med de deltagande företagen för erfarenhetsutbyte under förändringsarbetet, då motsvarande aktiviteter i FlexO ansågs vara särskilt värdefulla av företagen. Vi kommer också att organisera en konferens i slutet av projektet, där projektägaren och samarbetspartners berättar om projektet och vad det har uppnått, och representanter för de deltagande företagen delger vad projektet har betytt för deras verksamheter.

Vi bedömer att arbetspaketet har en positiv påverkan på mål 8 (delmål 8.8) och 9 (delmål 9.1) genom samlade gemensamma insatser för att stärka förutsättningarna i SMF att utveckla och vidmakthålla flexibla arbetsformer i verksamheten. Resor i samband med workshops och nätverksträffar kan tänkas medföra negativa effekter på mål 13 genom utsläpp av växthusgaser.

Arbetspaket 4: Verksamhetsnära förändringsarbete

Aktiviteter:

Behovsanpassat utvecklingsstöd, Uppföljning och återkoppling

Bedömning av hållbarhetspåverkan:

Med utgångspunkt från seminarier och workshops i arbetspaket 2 och 3 påbörjas ett förändringsarbete i företagen som syftar till att flexibla arbetsformer utvecklas, förankras och vidmakthålls på ett hållbart sätt på alla nivåer i verksamheten. Arbetet planeras med respektive företag och kan se olika ut beroende på verksamhetens förutsättningar. Därmed kan det ta olika lång tid att genomföra i de olika företagen. I arbetspaketet erbjuds varje företag stöd i att identifiera vad som ska förändras, hur förändringen ska se ut, och vilka faktorer som kan möjliggöra respektive hindra genomförandet av förändringen. Resultatet följs upp och utvärderas löpande. Varje företag får också enskild återkoppling på sina resultat, som underlag för fortsatt utveckling.

Såväl i planering och implementering av förändringsarbetet som i uppföljning av det på individ-, arbetsgrupp- och organisationsnivå kommer vi att sträva efter jämlik och jämställd representation. Olika grupper kan uppleva både individuella behov och användning av flexibilitet på olika sätt. De kan också identifiera olika behov i verksamheten eller ha skilda perspektiv på förändrings- och utvecklingsarbete kopplat till flexibelt arbete.

Vi bedömer att arbetspaketet har en positiv påverkan på mål 8 (delmål 8.5 och 8.8) och 9 (delmål 9.1, 9.4 och 9.5) genom ett utforskande och inkluderande arbetssätt samt vetenskapligt förankrade metoder för utvärdering av förändringsarbetet från olika perspektiv. Resor i samband med förändringsarbetet i företagen kan tänkas medföra negativa effekter på mål 13 genom utsläpp av växthusgaser.

Arbetspaket 5: Kommunikation och resultatspridning
Aktiviteter: Uppstartsträffar, Kommunikation och resultatspridning regionalt och nationellt, Resultatspridning internationellt
<p>Bedömning av hållbarhetspåverkan:</p> <p>Arbetspaketet syftar till att kommunicera projektet till en bred publik, och att sprida resultaten regionalt, nationellt och internationellt. När resultaten sprids till fler företag och samhället i stort ökar kunskapen hos fler aktörer i samhället om hur flexibla arbetsformer kan bidra till ett hållbart samhälle, och de regionala utvecklingsinsatserna kommer fler till nytta.</p> <p>Projektet har en styrka i tidigare erfarenheter av samverkan mellan Högskolan i Gävle, Propell, Sandbacka Science Park och Region Gävleborg i kommunikationsinsatser, och kan dra nytta av parternas olika nätverk och resurser. Propell har exempelvis mångårig erfarenhet av strategisk kommunikationsplanering med ett normkritiskt och inkluderande perspektiv som gynnar projektet. Genom att redan i idéstadiet diskutera kommunikationsaktiviteter ur ett normkritiskt perspektiv kommer både genomförande och resultat av projektet att nå en större målgrupp utifrån kön, ålder, bakgrund osv.</p> <p>Därtill bidrar Movexum till att projektets resultat får ökad spridning och reflektion utanför akademien, i linje med Europeiska regionala utvecklingsfondens intentioner om samverkan och långsiktig kapacitetsuppbyggnad.</p> <p>Kommunikationsinsatserna kommer att ske kontinuerligt under projektets faser, och målgrupper kommer att vara deltagande företag, andra företag och organisationer regionalt och nationellt, främjarsystemet i Gävleborg och andra berörda aktörer regionalt, nationellt och internationellt. Kommunikationsaktiviteter kommer att ske via web, sociala medier, informationsmöten i t.ex. uppstart, personliga kontakter samt deltagande i möten och konferenser.</p> <p>Vi bedömer att arbetspaketet har en positiv påverkan på mål 8 (delmål 8.1) då resultatspridningen i förlängningen kan leda till att flexibla arbetsformer tillämpas på ett sätt som bidrar till bättre resursutnyttjande, attraktionskraft och ekonomisk tillväxt i regionen. Resor i samband med kommunikationsinsatser och resultatspridning kan tänkas medföra negativa effekter på mål 13 genom utsläpp av växthusgaser.</p>

Potentiella målkonflikter

De målkonflikter vi ser kan uppstå i projektet är dels att resor kan behöva göras i samband med att aktiviteter ska genomföras, vilket belastar miljön, och dels att förändringsarbetet på företagen skulle vara mer gynnsamt för vissa grupper eller vissa nivåer i organisationen och mindre för andra. I båda fallen behöver noggranna avvägningar göras.

I enlighet med Högskolan i Gävles resepolicy kommer en bedömning att göras vid varje tillfälle om det finns andra likvärdiga sätt att genomföra aktiviteten, som inte belastar miljön i samma utsträckning. I så fall kommer de att väljas istället. Vi kommer därför att använda transportmedel för att begränsa utsläpp i samband med resor, och begränsa antalet resor där det är möjligt.

I utvärdering av förändringsarbetet på företagen kan värderingar behöva göras av gynnsamma utfall i vissa avseenden i förhållande till mindre gynnsamma utfall i andra avseenden. Det skulle t.ex. kunna röra sig om att arbetsmiljön för vissa grupper av anställda förbättras på bekostnad av andra grupper,

eller att förändringsarbetet har en positiv påverkan på vissa organisatoriska nivåer men inte på andra. Dialogen med företagen, där allas perspektiv får mötas, är avgörande för förankring och ett lyckat förändringsarbete som kan utvecklas vidare.

Förväntade effekter avser projektets effekter på lång sikt med bäring på hållbarhet.

Effekt på lång sikt handlar om att tydliggöra vad som händer i samhället när en målgrupp får nya förmågor och ändrar sitt beteende. Det förändrade beteendet ska bidra till önskade samhällsförändringar.

Ni behöver analysera:

- Vilka samhällseffekter med koppling till valda globala mål som projektet ska bidra till

Projektet har sin utgångspunkt i social hållbarhet. Det har en tydlig koppling till Agenda 2030 och bidrar i synnerhet till de globala målen 8 och 9 genom att kombinera utveckling och tillämpning av flexibla arbetsformer i företagens verksamhet med innovation och samverkan mellan näringsliv, akademi och innovationsfrämjare.

Bidrag till mål 8 – Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt

Mål 8 syftar till att främja hållbar ekonomisk tillväxt, produktiv sysselsättning och anständiga arbetsvillkor för alla. Projektet bidrar till detta genom att stödja små och medelstora företag i att påbörja och förankra ett arbetsorganisatoriskt förändringsarbete som ökar flexibiliteten i när, var och/eller hur arbetet utförs. Genom att erbjuda flexibla arbetsformer kan företagen bättre möta individers olika livssituationer, vilket bidrar till ökad mångfald och inkludering. Detta ligger i linje med delmål 8.5 om full och produktiv sysselsättning samt anständiga arbetsvillkor, och delmål 8.8 om att skydda arbetstagares rättigheter och främja en säker och trygg arbetsmiljö.

Projektets fokus på att utvärdera förändringsarbetet ur ett hållbarhetsperspektiv för individ, arbetsgrupp och organisation säkerställer att flexibiliteten inte sker på bekostnad av arbetsmiljö, hälsa eller långsiktig produktivitet. Detta stärker förutsättningarna för ett hållbart arbetsliv där medarbetare kan prestera över tid, vilket i sin tur bidrar till ökad konkurrenskraft och ekonomisk tillväxt för deltagande företag (delmål 8.1).

Bidrag till mål 9 – Hållbar industri, innovationer och infrastruktur

Projektet bidrar till mål 9 genom att utveckla och dokumentera en modell för gränsöverskridande samverkan mellan akademi, innovationsfrämjare och näringsliv. Detta svarar mot delmål 9.1 och 9.5 om att stärka forskning och innovation samt förbättra samarbetet mellan olika aktörer i innovationsstödssystemet. Genom att kombinera praktiska behov i företagen med akademisk kunskap och innovationsstöd implementeras nya arbetssätt, som utvärderas med avseende på hållbarhet och resurseffektivitet, vilket bidrar till delmål 9.4.

Dokumentation och spridning av resultat från projektet skapar även förutsättningar för skalbarhet och lärande utanför projektets direkta deltagare. Detta stärker den regionala och nationella innovationsinfrastrukturen och bidrar till ett mer motståndskraftigt och framtidsorienterat näringsliv.

Andra globala mål

Projektet bidrar även till mål 5 (Jämställdhet) och mål 10 (Minskad ojämlikhet), dels genom sina stödinsatser inom ledarskap och psykologisk trygghet, dels genom att flexibla arbetsformer för många kvinnor är en förutsättning för ett fullt deltagande i arbetslivet, och dels genom att flexibla arbetsformer kan minska trösklar in på arbetsmarknaden och till att fler kan delta och utvecklas på lika villkor. Tillsammans med bidragen till mål 8 och 9 skapar detta en helhet där hållbar tillväxt, innovation och social hållbarhet samverkar, i linje med Agenda 2030:s ambition om att ingen ska lämnas utanför.

Arbetspaket och aktiviteter – analys statsstöd

Aktivitet	Beskrivning	Klassificering	Kommentar
Arbetspaket 1: Övergripande projektsamordning			
Projektledning	Högskolan i Gävle ansvarar för löpande samordning och avrapportering av de olika delarna av projektet, för att säkerställa att projektplanen följs och projektets mål nås. Den kommer att ske parallellt med koordinering av projektet, och i nära samverkan med projektpartners.	Ej statsstöd	Aktiviteter föras av projektet, och ligger utanför ordinarie verksamhet.
Koordinering	Högskolan i Gävle ansvarar för samordning av aktiviteter och möten mellan samtliga aktörer, dvs projektägare, projektpartners, Region Gävleborg och deltagande SMF. I koordinering av projektet ingår också att bereda underlag för återkoppling till företagen och rapportering till Tillväxtverket och Region Gävleborg.	Ej statsstöd	
Lärande utvärdering	Projektet följs av Movexum som löpande tar del av forskningsresultat, i syfte att reflektera kring och bedöma deras potentiella relevans för innovation, entreprenörskap och praktisk tillämpning i regionen. Movexum kommer, i dialog med projektledningen vid Högskolan i Gävle, att identifiera forskningsresultat som bedöms ha möjlighet till vidare prövning i ett innovationssammanhang. I de fall där det är relevant kan Movexum bidra med att utforska former för enklare test- eller reflektionsprocesser, exempelvis genom så kallade innovationssprintar. Dessa sprintar ska ses som avgränsade och lärande aktiviteter, med fokus på att undersöka tillämpbarhet snarare än kommersialisering. Därtill kommer en extern utvärderare att upphandlas för att bedöma projektets progression och nytta, enligt Tillväxtverkets mall för lärande utvärdering i formativt syfte.	Ej statsstöd	
Slutlig utvärdering	Den externa utvärderaren gör en summativ utvärdering av hur projektet har fortlöpt sedan det startade, och bedömer	Ej statsstöd	

	projektets hållbarhetsintegrering och måluppfyllelse. Till grund för utvärderingen finns bl.a. resultatet av den lärande utvärdering som gjorts av extern utvärderare under projektets gång.		
Slutlig avrapportering	Högskolan i Gävle gör en sammanfattning av projektets genomförande och resultat, som redovisas för Tillväxtverket och Region Gävleborg.	Ej statsstöd	
Arbetspaket 2: Kompetensöverföring			
Seminarier	Högskolan i Gävle, Propell och Sandbacka Science Park planerar och organiserar gemensamt en seminarieserie om flexibelt arbete där i synnerhet SMF som inte redan deltagit i FlexO får ta del av aktuell forskningsbaserad kunskap om betydelsen och effekten av flexibla arbetsformer i verksamheten. Seminarierna kommer dock att vara öppna även för andra företag och organisationer.	Ej statsstöd (Box 3a)	Aktivitet föranleds av projektet, och ligger utanför ordinarie verksamhet.
Utveckling av en modell för gränsöverskridande samverkan	Högskolan i Gävle, Propell, Sandbacka Science Park och Movexum dokumenterar löpande de lärdomar de får av aktiviteterna i projektet. Dessa används för att gemensamt utveckla en modell för gränsöverskridande samverkan i innovationsstödssystemet avseende arbete med flexibla arbetsformer i SMF för främjande av hållbart och inkluderande arbetsliv. Modellen avses bli ett konkret bestående bidrag till regional utveckling inom ett av Region Gävleborgs områden för smart specialisering.	Ej statsstöd (Box 3b)	Aktivitet föranleds av projektet, och ligger utanför ordinarie verksamhet.
Arbetspaket 3: Gemensam kunskapsutveckling			
Workshops	Högskolan i Gävle, Propell och Sandbacka Science Park planerar och organiserar gemensamt workshops för de deltagande företagen om vad som krävs för att lyckas med ett förändringsarbete och för att skapa förutsättningar för organisatoriska innovationer på ett systematiskt och hållbart sätt i ett företag. I workshopparna bidrar partners med olika kompletterande kompetens. Sandbacka Science Park adresserar särskilt innovation, medan Propell fokuserar på ledarskap och	Försumbart stöd (Box 2)	Marknadsvärdet uppskattas utifrån tid och resurser för att genomföra workshops till 27 000 kr per företag.

	kultur, och Högskolan i Gävle/Högskolan Dalarna kompletterar med kunskap om lärande organisationer.		
Nätverksträffar	Högskolan i Gävle, Propell och Sandbacka Science Park planerar och organiserar gemensamt regelbundna nätverksträffar som ger SMF möjlighet att utbyta erfarenheter av förändringsprocessen medan den pågår. Syftet med nätverksträffarna är att företagen ska lära av varandra, och kompletterar det lärande som sker i framttagandet och implementeringen av förändringsarbetet i respektive företag (se arbetspaket 4).	Försumbart stöd (Box 2)	Marknadsvärdet uppskattas utifrån tid och resurser för att genomföra nätverksträffar till 4 500 kr per företag per SMF.
Slutkonferens	Högskolan i Gävle, Propell och Sandbacka Science Park planerar och organiserar gemensamt en konferens i slutet av projektet, där projektägaren och samarbetspartners berättar om projektet och vad det har uppnått. Representanter för de deltagande företagen delger också vad projektet har betytt för deras verksamheter. Till konferensen inbjuds representanter från företag, offentlig sektor, myndigheter och ideella organisationer i Sverige, för att nå så bred publik som möjligt.	Försumbart stöd (Box 2)	Marknadsvärdet utifrån tid och resurser för att genomföra slutkonferensen till 18 750 kr per företag.
Arbetspaket 4: Verksamhetsnära förändringsarbete			
Behovsanpassat utvecklingsstöd	Högskolan i Gävle/Högskolan Dalarna och Propell erbjuder utvecklingsstödet som bygger på det etablerade ramverket RE-AIM. För varje deltagande företag kommer de fem dimensionerna i ramverket (Reach, Effectiveness, Adoption, Implementation, Maintenance) att bedömas utifrån deras relevans för förändringsarbetet i verksamheten, och olika tyngd kan läggas vid de olika dimensionerna i planering och uppföljning av förändringsarbetet beroende på utfallet av bedömningen. Som komplement till detta kommer vi tillsammans med företagen att arbeta enligt en modell för samproducerad programlogik (COP) som utgår från frågor om vad som vill uppnås (önskat läge), följt av frågor om hur vi når dit (innovation) och vilka kontextuella faktorer som kan påverka genomförandet av förändringen (implementation). Den participativa metodiken ökar engagemanget för förändringen	Försumbart stöd (Box 2)	Marknadsvärdet uppskattas utifrån tid och resurser för att erbjuda utvecklingsstödet till 150 000 kr per företag.

	och sannolikheten att den passar verksamhetens förutsättningar.		
Uppföljning och återkoppling	<p>Högskolan i Gävle planerar och samlar in relevant underlag från deltagande SMF under förändringsarbetet. I arbetet ingår att ta fram relevanta intervju- och/eller enkätfrågor som så långt det är möjligt utgör etablerade instrument av god validitet och reliabilitet med referensvärden, och tidsplanera datainsamlingen så att den påverkar företagets verksamhet så lite som möjligt.</p> <p>Det insamlade underlaget analyseras och sammanställs löpande för återkoppling till respektive företag. Materialet analyseras också vetenskapligt, där det är möjligt på aggregerad nivå, för bred spridning nationellt och internationellt (se arbetspaket 5).</p>	Försumbart stöd (Box 2)	Marknadsvärdet uppskattas utifrån tid och resurser för att ge regelbunden återkoppling till 186 000 kr per företag.
Arbetspaket 5: Kommunikation och resultatspridning			
Uppstartsträffar	Högskolan i Gävle, Propell och Sandbacka Science Park planerar och organiserar gemensamt uppstartsträffar, där vi informerar om projektet. Detta görs både gemensamt och separat med alla deltagande SMF för att tydliggöra vad företagen får ut av projektet, och öka sannolikheten att företagets förväntningar på projektet motsvarar vad projektet syftar till att bidra med.	Ej statsstöd (Box 3a)	Aktivitet föränleds av projektet, och ligger utanför ordinarie verksamhet.
Kommunikation och resultatspridning regionalt och nationellt	Högskolan i Gävle, Propell och Sandbacka Science Park bidrar gemensamt till att projektet kommuniceras och att resultat från projektet sprids regionalt och nationellt. Detta görs genom regelbundna informationsträffar för SMF och andra företag, offentlig sektor, myndigheter och ideella organisationer. Kommunikation kommer även att ske via web, sociala medier, personliga kontakter samt deltagande i möten och konferenser.	Ej statsstöd (Box 3a)	Aktivitet föränleds av projektet, och ligger utanför ordinarie verksamhet.
Resultatspridning internationellt	Resultat som erhålls i projektet kommer att spridas internationellt av Högskolan i Gävle genom deltagande i konferenser och publicering av vetenskapliga artiklar. I budgeten ingår kostnad för konferenser i denna aktivitet, medan kostnad för författande av vetenskapliga artiklar ingår i aktiviteten "uppföljning och utvärdering" i arbetspaket 4.	Ej statsstöd (Box 3a)	Aktivitet föränleds av projektet, och ligger utanför ordinarie verksamhet.

	Kommunikation kommer även att ske via web och personliga kontakter.		
--	---	--	--

Summan av uppskattat stöd till enskilda SMF överskrider inte 200 000 euro under 3-årsperioden. Under projektets gång kommer vi att ta reda på om och i så fall hur mycket statsstöd deltagande företagen erhållit genom andra projekt för att försäkra oss om att gränsen på 200 000 euro över en treårsperiod inte överskrids.

Projektgruppen består av projektledare, koordinators, forskare, samverkansansvarig, doktorander, samt representanter från projektpartners Sandbacka Science Park, Propell och Movexum. Den träffas löpande för att planera och organisera aktiviteterna i de olika arbetspaketen, och är sammansatt av olika kompetenser som behövs för det:

- Prof Marina Heiden (projektledare, Högskolan i Gävle): Bidrar med kunskap om flexibla arbetsformer, utvärdering av interventioner, och resultatspridning. Hon har forskat om och handlett doktorander i forskning om hållbarhet i flexibelt arbete sedan 2017. I den senaste studien, som hon genomförde tillsammans med David Hallman och andra kollegor, undersöktes effekten av schemalagt hybridarbete (dvs varvande av arbete på kontoret med arbete hemifrån) på ekonomisk, miljömässig och social hållbarhet:

Heiden M, Wejskog A, Bergström G, Mathiassen SE, Hallman D, Sjöberg S. (2026) Economic, environmental and social sustainability in scheduled hybrid office work. Accepted for publication in *Annals of Work Exposures and Health*.

- Dr Camilla Zetterberg (koordinator, Högskolan i Gävle): Bidrar med erfarenhet av forskning i nära samverkan med företag och organisationer inom flexibla arbetsformer och organisatoriskt förändringsarbete, samt till resultatspridning. Hon har en bakgrund i fysioterapi och har sedan 2009 forskat och undervisat om hållbart och hälsofrämjande arbete. Forskningen omfattar såväl förebyggande av fysiska risker som hur flexibla arbetsformer kan tillämpas på ett hållbart sätt för både individ och organisation.
- Dr Sophie Pagard (koordinator, Högskolan i Gävle): Bidrar med kunskap om flexibla arbetsformer, implementering och utvärdering av samskapande interventioner, och resultatspridning. Hon har forskat om hållbarhet i flexibelt arbete sedan 2017, och hennes doktorsavhandling byggde på ett samskapande projekt som syftade till att utveckla och implementera hållbara och hälsofrämjande strategier för flexibelt arbete på flera organisatoriska nivåer (dvs. grupp och individnivå).
- Docent Eva Bergsten (Högskolan i Gävle): Bidrar med kunskap och erfarenhet av planering, implementering och utvärdering av förändringsarbeten i små och medelstora företag och organisationer med särskilt fokus på processen och delar som ledarskap, delaktighet, förändringsberedskap. Hon har forskat och handlett projekt om kontorsdesign och flexibla arbetsformers betydelse för organisatorisk hållbarhet. Eva studerar även samverkan mellan myndigheter och möjligheter

och utmaningar med att omsätta formella överenskommelser och policy i praktiken.

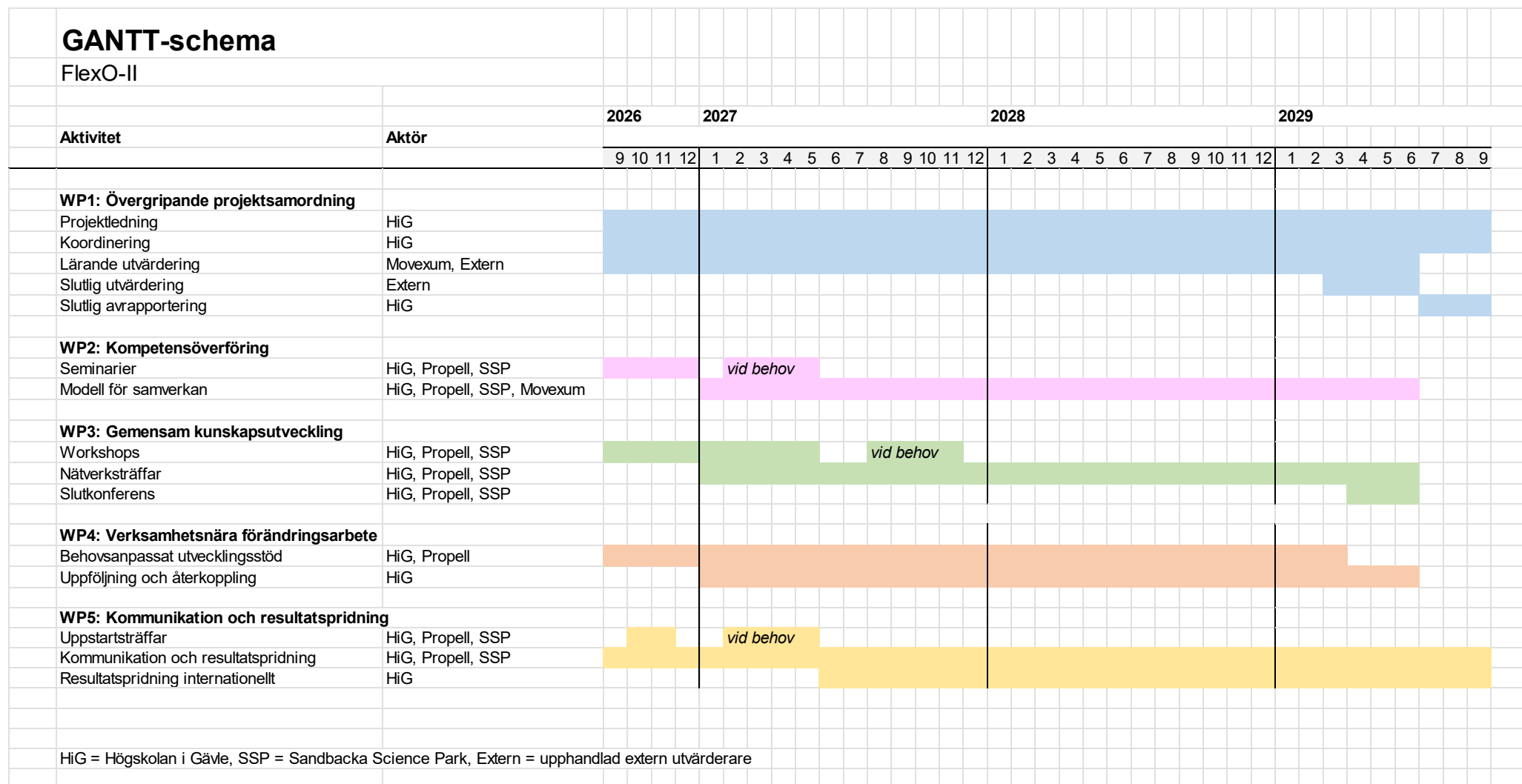
- Dr Marie Moström Åberg (Högskolan Dalarna): Bidrar med kunskap om lärande organisationer, chefs och ledarskapsutveckling, erfarenheter av forskning om förändringsarbete i organisationer, behovsanpassat utvecklingsstöd till företag och resultatspridning. Hon arbetar aktivt med utveckling av och medverkan i det nya Personal och arbetslivsprogrammet på Högskolan Dalarna som har inriktning mot Hållbart arbetsliv, samt utveckling av institutionens forskarutbildningsansökan inom området Hållbara samhällen och organisationer, med forskarutbildningsämnet Hållbar plats- och arbetslivsutveckling.
- Samverkansansvarig Anna Jansson Åkersson (Högskolan i Gävle): Bidrar genom sammankallande av referensgruppen, arbete med framtagande av modell för gränsöverskridande samverkan, kommunikation och resultatspridning. Hon har mångårig erfarenhet av arbete med samverkansstrukturer som möjliggör gemensamt arbete med komplexa hållbarhetsutmaningar.
- Prof David Hallman (Högskolan i Gävle): Bidrar med expertkunskap om flexibla arbetsformer, resultatspridning och ett starkt hållbarhetsfokus. Som ledare för det strategiska forskningsområdet Hälsofrämjande arbete bedriver Hallman utmaningsdriven forskning om hur organisationer kan utvecklas för att bidra till långsiktiga effekter på hälsa, jämställdhet och ekonomisk hållbarhet i arbetslivet. David forskar även om betydelsen av gröna miljöer för hälsa och välbefinnande hos kvinnor och män.
- Prof Katarina Wijk (Forskning- och utvecklingsdirektör, Region Gävleborg): Bidrar med kompetens om implementering och förändringsarbete inom arbetshälsovetenskap. Hon har forskat om och handlett doktorander inom hållbart arbetsliv och implementering av nya arbetssätt. Exempelvis studier av införande av digitala vårdkedjor, aktivitetsbaserade kontor samt hållbara och utvecklande arbetssätt för att främja arbetshälsa och återgång till arbete efter sjukdom.
- 2st doktorander: Bidrar genom att följa, utvärdera och återkoppla resultaten från förändringsarbetet till företagen, och resultatspridning.

Projektpartners Sandbacka Science Park, Propell och Movexum har olika roller i projektet. Sandbacka Science Park, som har flerårig erfarenhet att driva och medverka i projekt med miljömässig-, social- och ekonomisk hållbarhet i fokus, bidrar framförallt

med kompetens om innovation. Inom RISE/Propell finns mångårig erfarenhet av att arbeta med hållbar utveckling inom allt från jämställdhet till cirkulär affärsutveckling i olika forsknings- och utvecklingsprojekt. Exempelvis bidrar Ann-Sofie Däldehög i projektet med kunskap inom inkluderande ledarskap och har bl. a. en certifiering i metodverktyg för att mäta psykologisk trygghet i team. Projektet följs av Movexum som löpande tar del av forskningsresultat, i syfte att reflektera kring och bedöma deras potentiella relevans för innovation, entreprenörskap och praktisk tillämpning i regionen.

Projektgruppen har gemensamt ansvar för att hållbarhet genomsyrar projektets samtliga aktiviteter. Det beaktas i all planering och genomförande av aktiviteterna.

Bilaga 4. Översiktsplan av FlexO-II.



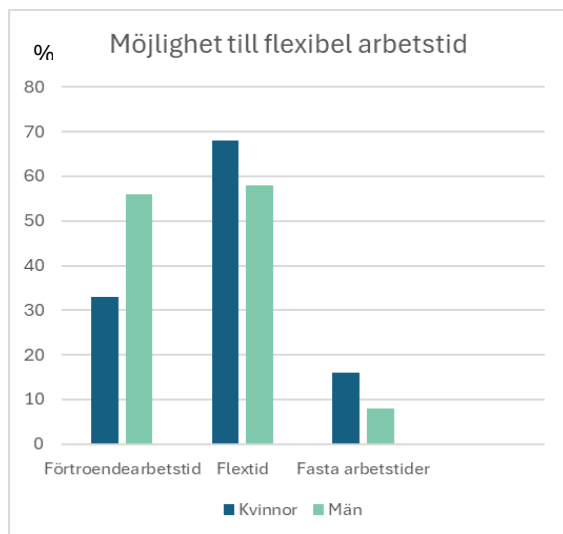
1. Svenskt Näringsliv (2021) Förbättra entreprenörskatten. Ett regionalt perspektiv – Gävleborgs län.
2. Länsstyrelsen Gävleborg (2024) Ett Jämställt Gävleborg. Länsövergripande strategi för jämställdhetsintegrering 2024–2027.
3. Arbetsförmedlingen (2025) Arbetsmarknadsläget i Gävleborgs län, kvartal 3 2025.
4. Finansdepartementet (2019) Långtidsutredningen SOU 2019:65.
5. Region Gävleborg (2021) Jämlikt Gävleborg. Rapport från Jämlikhetsutredningen.
6. Regional utvecklingsstrategi Gävleborg 2020-2030 (uppdatering 2025). Region Gävleborg.
7. Regional innovationsstrategi för smart specialisering Gävleborg. Region Gävleborg.
8. Eurofound (2025) Quality of life in the EU in 2024: results from the living and working in the EU e-survey. Publications Office of the European Union, Luxembourg.
<https://doi.org/doi:10.2806/4165393>
9. Purnawan MP, Sudarmaji E, Widyastuti S (2025) The effect of flexible work arrangements on work-life balance in small and medium-sized enterprises: a systematic literature review and meta-analysis. *Int J Account Econ Stud* 12(5): 969-981. <https://doi.org/10.14419/1ep8ns78>
10. Maity R, Lee K (2025) The impact of remote and hybrid work models on small and medium-sized enterprises productivity: a systematic literature review. *SN Bus Econ* 5: 158.
<https://doi.org/10.1007/s43546-025-00931-7>
11. Mutiganda JC, Wiitavaara B, Heiden M, Svensson S, Fagerström A, Bergström G, Aboagye E (2022) A systematic review of the research on telework and organizational economic performance indicators. *Front Psychol* 13:1035310. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1035310>
12. Azeem MM, Kotey B (2021) Innovation in SMEs: the role of flexible work arrangements and market competition. *The International Journal of Human Resource Management*.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1961162>
13. Hassi A et al. (2021) Empowering leadership and innovative work behavior: the mediating effects of climate for initiative and job autonomy in Moroccan SMEs. *EuroMed Journal of Business*. <https://doi.org/10.1108/EMJB-01-2021-0010>
14. Harrop N, Jiang L, Overall N (2025) A meta-analysis of antecedents and outcomes of flexible working arrangements. *J Organ Behav* 0: 1–29. <https://doi.org/10.1002/job.2896>
15. Novianti KR, Fuadiputra IR (2021) The effect of job autonomy on turnover intention: mediation role of work-life balance, and job satisfaction in the banking sector. *IJBSS* 5(4): 490-497.
16. Eng I, Aboagye E, Bergsten EL, Strömberg A (2025) Balancing employee flexibility and organizational performance: implications for innovation, productivity, and company attractiveness in SMEs. *Front Psychol* 16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1518284>
17. Svensson M, Zetterberg C, Heiden M, Samuelsson Å (2025) Flexibla arbetsformers betydelse för chefers arbetsmiljö i små och medelstora företag. Konferensabstrakt, Forum för Arbetslivsforskning: Hållbart arbetsliv i praktiken – forskning i samverkan.

18. Edmondson A (2019). The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. John Wiley & Sons.

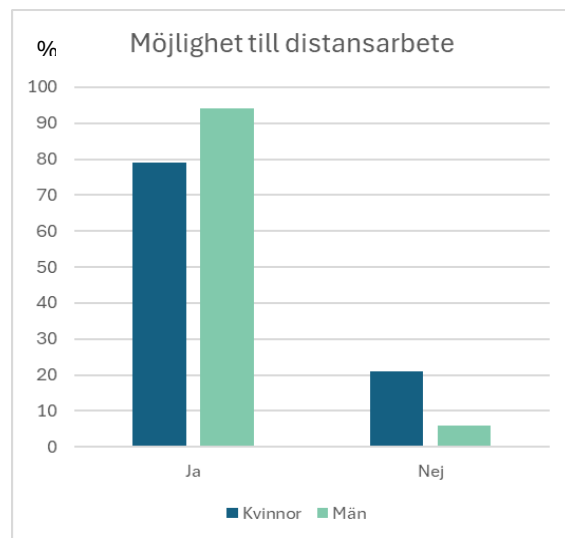
19. Grip L, Åkerlund U (2025) Distansarbetets påverkan på jämställdhet på arbetsmarknaden – en litteraturöversikt. Kunskapssammanställning 2025:3. Myndigheten för arbetsmiljökunskap (MYNAK). ISBN 978-91-89747-93-7.

Jämställdhet i flexibelt arbete: Resultat från FlexO samt tidigare forskning

I det nuvarande ERUF-projektet FlexO identifierades könsskillnader för tjänstemän, vilket belyser vikten av att integrera ett jämställdhetsperspektiv i det planerade projektet FlexO-II. Resultaten från FlexO visade att en högre andel av männen hade förtroendearbetsdag och därmed också större möjlighet och frihet att planera var och när arbetet utförs (Figur 1). Det resultatet överensstämmer med att en högre andel män också hade möjlighet att arbeta på distans (Figur 2). En högre andel av kvinnorna hade flextid, vilket betyder att de i viss utsträckning kan styra när på dagen de arbetar, samt att det var fler kvinnor som hade fasta arbetstider (Figur 1).

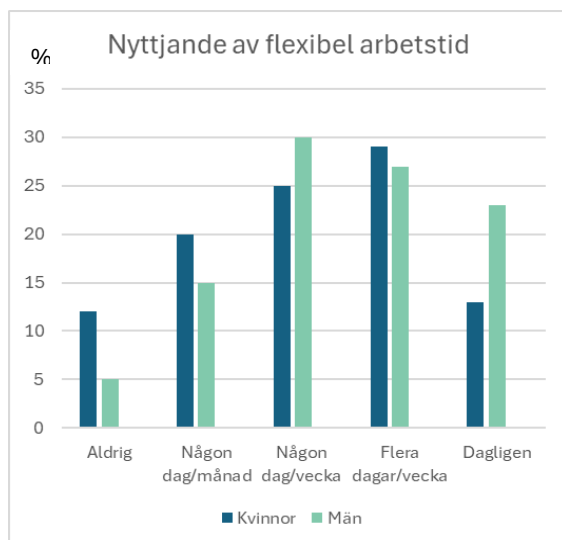


Figur 1

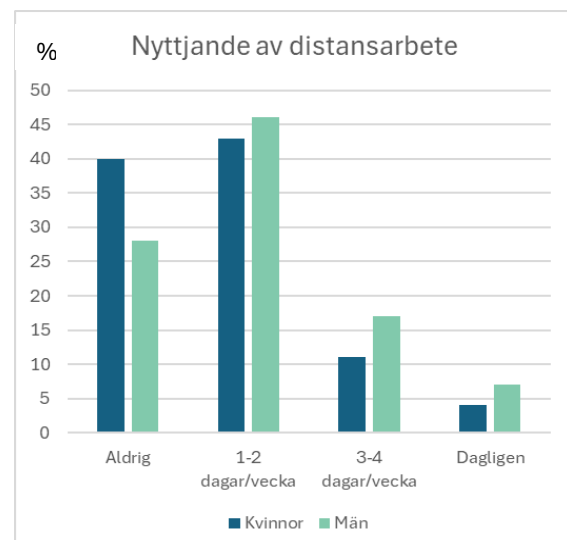


Figur 2

När det gäller hur mycket möjligheten att arbeta flexibelt används framkom att män i större utsträckning nyttjade flexibel arbetstid dagligen, medan en högre andel kvinnor uppgav att de aldrig nyttjade flexibiliteten (Figur 3). Samma mönster sågs för distansarbete, där män i större utsträckning än kvinnor arbetade på distans dagligen eller några dagar i veckan, medan kvinnor i större utsträckning än män uppgav att de aldrig arbetade på distans (Figur 4).

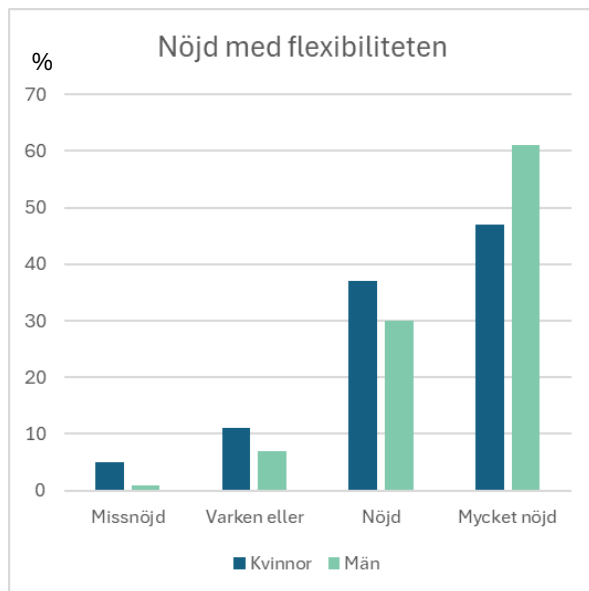


Figur 3

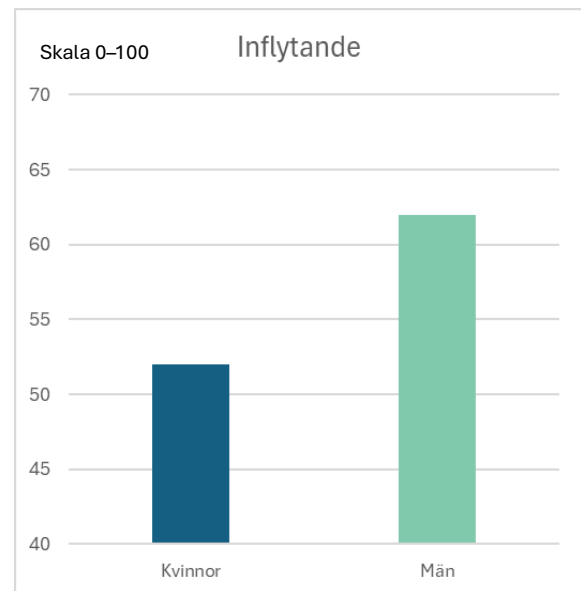


Figur 4

Utöver att en högre andel män både har möjlighet att arbeta flexibelt och nyttjar flexibiliteten mer, visade resultatet att en högre andel män var mycket nöjda med sin flexibilitet jämfört med kvinnorna (Figur 5). Män upplevde även generellt sin arbetsmiljö som bättre än kvinnor, bland annat genom högre skattningar av inflytande i arbetet (Figur 6), psykosocialt säkerhetsklimat och upplevd produktivitet.



Figur 5



Figur 6

Resultaten ligger i linje med tidigare forskning som visar att det förekommer könsskillnader både i möjlighet till samt nyttjandet av flexibel arbetstid och distansarbete. Tidigare studier har exempelvis visat att genusstereotypa normer och förväntningar, kopplade till såväl arbete som privatliv, påverkar både viljan att arbeta på distans samt hur anställda väljer att organisera sitt arbete, både när det gäller tid och plats (Mynak, 2025:3). Forskning visar även att kvinnors ansvar för obetalt omsorgsarbete tenderar att öka vid distansarbete då kvinnor i högre utsträckning än män använder flexibiliteten till att kombinera betalt och obetalt arbete. Detta medför att det betalda arbetet sprids ut över en större del av dagen, vilket i sin tur minskar tiden för fritid och återhämtning (Mynak 2025:3).

Utifrån att det finns skillnader mellan män och kvinnor, både vad gäller möjlighet, nyttjande och användning av flexibilitet, är det viktigt att FlexO-II integrerar ett tydligt jämställdhetsperspektiv i arbetet med att utveckla de flexibla arbetsformerna i företagen. Olika behov och perspektiv identifieras och beaktas i förändringsarbetet så att utvecklingen kan gynna både individen, gruppen och organisationen. Därmed kan jämställdhetsperspektivet bidra med ny kunskap som är central för hållbar kompetensförsörjning och stärkt attraktivitet i Gävleborgs näringsliv.

Det är även viktigt att även belysa kulturella skillnader i det planerade projektet FlexO-II, eftersom det också kan bidra till en mer inkluderande och jämlik arbetsmiljö. I det nuvarande projektet var det inte möjligt att analysera kulturella skillnader eftersom mer än 90% av de svarande var födda i Sverige.

Referens

Myndigheten för arbetsmiljökunskap (MYNAK). *Distansarbetets påverkan på jämställdhet på arbetsmarknaden – en litteraturöversikt*. Kunskapssammanställning 2025:3. ISBN 978-91-89747-93-7. Publicerad år 2025.



Utbildningsdepartementet

Anders Kottorp

Anställning som rektor vid Högskolan i Gävle

Regeringen anställer professor Anders Kottorp som rektor vid Högskolan i Gävle fr.o.m. den 1 oktober 2025 t.o.m. den 30 september 2031.

Lönen ska tills vidare vara 114 000 kronor per månad.

Regeringen medger att Anders Kottorp, så länge han innehar den angivna anställningen, får uppbära dels ersättning för styrkta kostnader för högst fyra resor i månaden med valfritt färdmedel i reguljär trafik från Malmö till Gävle och åter, dels ersättning för styrkta logikostnader i Gävle, dock högst motsvarande skälig hyreskostnad för en tvårumslägenhet i Gävle.

Med logikostnad avses i fråga om

- hyreslägenhet den hyra som betalas till hyresvärden,
- bostadsrättslägenhet den årsavgift som betalas till bostadsrättsföreningen.

Regeringen beslutar att Anders Kottorp tills vidare, så länge han innehar den angivna anställningen, ska ha rätt till förmånen av fri bil. De villkor som framgår av *bilagan* till detta beslut och som Anders Kottorp tagit del av ska gälla för bilförmånen.

Anställningen omfattas av bestämmelserna i förordningen (2016:411) om tjänstepension, inkomstgaranti och avgångsvederlag till myndighetschefer.

På regeringens vägnar



Ulf Kristersson



Andreas Carlson

Kopia till

Finansdepartementet/ESA
Regeringskansliets förvaltningsavdelning/KLF
HR-direktören
Riksdagen, utbildningsutskottet
Arbetsgivarverket
Statens tjänstepensionsverk
Universitetskanslersämbetet
Universitets- och högskolerådet
Högskolan i Gävle
Fackförbundet ST
Förhandlingsorganisationen Saco-S
Seko, Service- och kommunikationsfacket
Sveriges Lärare
Sveriges universitetslärare och forskare

Överenskommelse om ledningsuppdrag som prorektor

Härmed överenskommes att Lars Bengtsson har ett tidsbegränsat förordnande som prorektor och ställföreträdande rektor från och med 2024-07-01 tillsvidare dock längst till och med 2027-06-30. Förordnandet är en tillfällig utvidgning av arbetsskyldigheten inom ramen för den befintliga anställningen.

Prorektor fullgör de uppgifter som rektor anger, ersätter rektor i hennes frånvaro, representerar Högskolan och tar tillsammans med övrig ledning ansvar för helheten. Ledningsuppdragets innehåll i detta avseende är att delta i lednings- och utvecklingsarbete gällande högskoleövergripande forsknings- och utbildningsstrategier, forskningsfinansiering samt strategisk utveckling och ledning av Högskolans samverkan med näringsliv och samhälle.

Prorektorsuppdragets omfattning är 100 %. Lars Bengtsson har dock inom ramarna för detta rätt att ägna sig åt forskning och handledning till en omfattning om 25 %. Detta innebär att omställningsperiod efter avslutat uppdrag inte utgår.

Under perioden 2024-07-01 till och med 2027-06-30 utgår ett lönetillägg på 16 000 kr/mån.

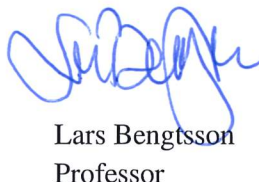
Överenskommelsen har en ömsesidig uppsägningsperiod på 3 månader och upprättas i två exemplar av vilka parterna får var sitt.

Gävle 6 / 3 2024

Gävle 6 / 3 2024



Ylva Fältholm
Rektor



Lars Bengtsson
Professor

Letter of Intent

RISE / Propell ser fram emot att arbeta tillsammans med och fördjupa samarbetet med övriga projektparter i projektet FlexO II.

På grund av en projektets budget vill vi med detta LOI påvisa att vi vid beviljat projekt avser täcka mellanskillnad mellan godkända och icke godkända kostnader - mellanskillnaden mellan OH 40% och OH 25% (schablon). Mellanskillnaden uppgår till 188 661 kr.

RISE Research Institutes of Sweden AB **Prototypande samhälle - Regional transformation**

Mattias Öhr

RISE Research Institutes of Sweden AB

Postadress
Box 857
501 15 BORÅS

Besöksadress
Brädgårdsgatan 1
824 45 Hudiksvall

Telefon / Telefax
010-516 50 00
033-13 55 02

Konfidentialitetsnivå
K2 - Intern
E-post / Internet
info@ri.se
www.ri.se

Org.nummer
556464-6874

Verifikat

Dokument-ID 09222115557569630654

Dokument

LOI HIG1

Huvuddokument

1 sida

Startades 2026-02-10 16:46:59 CET (+0100) av Mattias Öhr (MÖ)

Färdigställt 2026-02-10 16:46:59 CET (+0100)

Signerare

Mattias Öhr (MÖ)

RISE Research Institutes of Sweden AB

Org. nr 556464-6874

mattias.ohr@ri.se

+46 10 228 41 98

Signerade 2026-02-10 16:46:59 CET (+0100)

Detta verifikat är utfärdat av Scrive. Se de dolda bilagorna för mer information/bevis om detta dokument. Använd en PDF-läsare som t ex Adobe Reader som kan visa dolda bilagor för att se bilagorna. Observera att om dokumentet skrivs ut kan inte integriteten i papperskopian bevisas enligt nedan och att en vanlig papperutskrift saknar innehållet i de dolda bilagorna. Den digitala signaturen (elektroniska förseglingen) säkerställer att integriteten av detta dokument, inklusive de dolda bilagorna, kan bevisas matematiskt och oberoende av Scrive. För er bekvämlighet tillhandahåller Scrive även en tjänst för att kontrollera dokumentets integritet automatiskt på: <https://scrive.com/verify>



Slutrapport

Hållbar flexibel omställning för
hållbar innovation i Gävleborg

Medverkande till rapport:

Hanna Doverhag Utbult
Daniel Hallencreutz



Innehållsförteckning

1	Bakgrundsinformation	4
2	Utvärderingens upplägg och genomförande	5
2.1	När påbörjades utvärderingen?.....	5
2.2	Under vilken tid och i vilka skeden har utvärderingen genomförts? Och vilka metoder har använts?	5
2.2.1	Hur tolkar vi indikatorerna i utvärderingen?	6
2.3	Hur har former för dialog och rapportering sett ut?	7
2.4	Hur har utvärderingen fungerat som ett stöd i genomförandet av projektet?	7
3	Projektets innehåll och genomförande	8
3.2	Projektets förändringsteori, och mål på kort och lång sikt	9
3.3	Projektets målgrupp	10
3.4	Projektets aktiviteter	10
3.4.1	Arbetspaket 1 – projektsamordning, ledning och hållbarhetsintegrering.....	10
3.4.2	Arbetspaket 2 – kartläggning och analys.....	10
3.4.3	Arbetspaket 3 – gemensam kunskapsutveckling och innovation	11
3.4.4	Arbetspaket 4 – kommunikation och spridning	11
3.4.5	Arbetspaket 5 – Slutlig utvärdering och avrapportering	11
3.5	Projektets hållbarhetsintegrering.....	12
3.6	Projektets kommunikation och resultatspridning.....	12
3.7	Ändringar i förändringsteorin.....	12
4	Intern och extern samstämmighet	13
4.1	Har projektets genomförda aktiviteter legat i linje med projektets förändringsteori? ..	13
4.2	Projektets samstämmighet med andra insatser regionalt och nationellt, och finns kopplingar till regionala planer och strategier	13
4.3	Kopplingar till andra europeiska instrument?	15
	Relevans.....	15
4.4	Bidrar projektet till de utmaningar som identifierats i det specifika målet?	15
4.5	Adresserade projektet aktuella behov och problem i omvärlden och för målgruppen? Och har projektet bidragit till att lösa dessa problem?	16
4.6	Hur har intresset varit från tilltänkta målgrupper?	16
5	Effekt (Måluppfyllelse)	17
5.1	Resultat kopplat till indikatorer. Hur är de dokumenterade? Vilka indikatorer har använts?	17
5.2	Vilka dokumenterade resultat har projektet lett till? Relatera bedömningen till projektets mål, indikatorer och bedöm måluppfyllelse. Om målen inte blivit uppfyllda, beskriv varför.	22
5.3	Vilka förändringar har projektets aktiviteter bidragit till i den regionala kontexten? ...	23
5.4	6.5 Vilka förändringar har projektet bidragit med gällande de i ansökan identifierade globala målen?	24
6	Effektivitet	25
6.1	Hur väl har projektet organiserat och genomfört sina aktiviteter i relation till tillgängliga resurser? Och har projektet använt sina ekonomiska resurser på ett effektivt sätt? ..	25
6.2	Har projektet haft en ändamålsenlig styrning och ledning?	25
6.3	Har projektet hanterat förändringar och oförutsedda händelser på ett effektivt sätt? ..	25
6.4	Har projektet uppnått sina resultat i relation till insatta resurser?	26



7	Bärkraftighet	26
7.1	Vilka är förutsättningar för att projektets effekter kan bli bestående? Och finns kopplingar till ordinarie verksamhet?	26
7.2	Finns aktivt ägarskap som kan ta emot resultaten av projekten? Och Vem eller vilka kan ta vid där projektet slutar och föra resultaten vidare?	27
7.3	Arbetar projektet med ett utvecklingsinriktat lärande?	27
7.4	Finns förutsättningar för hållbar samverkan?	27
7.5	Har projektet arbetat med nya och innovativa metoder, och hur sprids lärdomarna?	28
7.6	Finns indikationer på att näringslivet kommer att föra resultaten vidare?	28
8	Hållbarhet	29
8.1	Har projektet, och i vilken utsträckning, bidragit till Agenda 2030 målen?	29
8.1.1	Mål 8: Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt.	29
8.1.2	Mål 9: Hållbar industri och produktion.	29
8.1.3	Mål 3: God hälsa och välbefinnande	29
8.1.4	Mål 5, 10, 11, 12 och 13	29
8.2	Har projektet bidragit till specifikt utpekade globala mål utifrån de sociala, ekonomiska och ekologiska dimensionerna?	30
8.2.1	Social	30
8.2.2	Ekonomisk	30
8.2.3	Miljömässig	31
8.3	Har projektet arbetat med hållbarhet utifrån hållbarhetstrappan?	31
8.4	Har några målkonflikter identifierats, och hur har de påverkat hållbarhetsarbetet? ..	31
9	Slutsatser och rekommendationer	32
9.1	Slutsatser	32
9.1.1	Relevans: hög i tjänstemannaföretag, lägre i produktionsnära verksamheter	32
9.1.2	Effektivitet: hög operativ nivå och stabil projektstyrning	32
9.1.3	Effekter: tydliga kunskaps- och strukturförändringar, men varierande genomslag	33
9.1.4	Bärkraft: god i företag, mer osäker på systemnivå	33
9.1.5	Hållbarhet: tydliga bidrag, särskilt inom social hållbarhet	34
9.2	Rekommendationer	34
9.2.1	Bygg vidare på det starka samverkansarbetet	34
9.2.2	Tydliggör hållbarhetsbidraget	34
9.2.3	Tydliggör projektets "värdeerbjudande" för deltagande företag	34
9.2.4	Differentiera stöd och metoder efter verksamhetslogik	34
9.2.5	Förenkla enkäten i framtida projekt	35



1 Bakgrundsinformation

Projektnamn: Flexibel omställning för hållbar innovation i Gävleborg

Projektägare: Högskolan i Gävle

Projektets start- och slutdatum: 2023-01-01 – 2026-04-30

Projektets totala budget:

- Finansiering: 6 602 670 SEK
- Medfinansiering: 6 602 671 SEK
- Totalt: 13 205 341 SEK

Budget för utvärderingen: 300 400 SEK

Utvärderare: Sweco Sverige AB



2 Utvärderingens upplägg och genomförande

2.1 När påbörjades utvärderingen?

Utvärderingen påbörjades under juli 2023 och löpte fram till januari 2026.

2.2 Under vilken tid och i vilka skeden har utvärderingen genomförts? Och vilka metoder har använts?

Swecos utvärderingsmodell har följt Tillväxtverkets modell och varit uppdelad i tre moduler och en löpande lärandefas, enligt nedan:

	Implementeringsplan	Modul 1	Modul 2	Modul 3
<i>Dokumentstudier och analys av indikatorer</i>				
<i>Intervjuer</i>				
<i>Interna workshops</i>				
<i>Workshops med uppdragsgivare</i>				
<i>Benchmarking</i>				
<i>Löpande avstämningar med uppdragsgivaren</i>				

Under hösten 2023 genomförde Sweco modulerna 1 och 2. Modul 1 handlade om att säkra projektets utvärderingsbarhet genom att kritiskt arbeta igenom projektets förändringsteori och hållbarhetsintegrering. Modul 2 handlade om att om att säkra uppföljning och underlag av god kvalitet för att möjliggöra en välgrundad bedömning av projektets måluppfyllelse och effekter.

Inom ramen av modul 1 arbetade Sweco med att se över projektets förändringsteori och projektplan och projektets integrering av hållbarhetsaspekter, samt förutsättningar för långsiktigt hållbara resultat. Sweco genomförde då dokumentstudier och intervjuer. Dokumentstudierna bestod i att granska dokument som projektet försett Sweco med såsom projektansökan, projektbeslut, lägesrapportering och förändringslogik. Intervjuer genomfördes med den operativa projektgruppen (projektledare, projektkoordinator och samarbetsparterna Sandbacka Science park och Propell). Urvalet av intervjupersoner gjordes tillsammans med projektet.

För modul 2 fokuserade Sweco på processtöd kopplat till uppföljning och utvärderingsunderlag. Genom en workshop tillsammans med projektledning och samverkansparterna, Propell och Sandbacka, diskuteras resultat kring projektlogik, hållbarhetsintegrering, indikatorer och strukturer för dokumentation av utfallet. Inför workshopen genomfördes dokumentstudier genom granskning av projektets aktivitet- och



resultatindikatorer samt egna framtagna enkäter och intervjuguider. Intervjuerna under modul 1 fungerade delvis även som datainsamling för modul 2.

Utifrån modul 1 och 2 levererades förslag och rekommendationer till projektet för att stärka styrningen mot önskade resultat. Leveransen tog formen av en matig Power Point rapport.

Modul 3, Slututvärderingen, initierades under oktober 2025, och löpte fram till januari 2026. Slututvärderingen genomfördes genom en kombination av dokumentstudier, intervjuer och ett tolkningsseminarium. Inom ramen av dokumentstudierna granskades till exempel projektansökan, lägesrapporter, förändringslogik och underlag kopplade till aktiviteter och resultat för projektet. Intervjuerna har genomförts med representanter från deltagande små- och medelstora företag. Tio företagsrepresentanter har intervjuats. Därutöver har också projektledningen intervjuats, i detta fall tre personer, samt samverkanspartners Sandbacka och Propell.

Intervjuguider togs fram gemensamt med projektledningen, för att säkerställa att relevanta resultat, indikatorer och aktiviteter fångades in. Intervjuerna med företagsrepresentanterna innehöll bland annat frågor om huruvida man upplever att organisationen fått ökad kunskap om flexibla arbetssätt genom medverkan i projektet, allmänt samt specifikt inom följande områden:

- a. Öka företagets attraktionskraft?
- b. Stödja jämställdhetsarbete?
- c. Främja mångfald?
- d. Bidra till ekonomisk hållbarhet?
- e. Bidra till miljömässig hållbarhet?

Dessa frågor har besvarades med numeriska bedömningar på skalan 1–5 där 1 varit "ingen ökad kunskap", 3 "okej ökad kunskap" och 5 "mycket ökad kunskap".

Tolkningsseminariet genomfördes tillsammans med projektledning och samverkanspartners för att diskutera och analysera projektets resultat och lärdomar. Utifrån seminariet förtydligades några punkter i rapporten, och diskussion kring hur projektet tar vidare resultat och samverkan diskuterades. Bland annat hur rapporten kan användas för ansökan i vidare projekt.

2.2.1 Hur tolkar vi indikatorerna i utvärderingen?

I nedan tabell finns ett förtydligande kring hur indikatorerna i utvärderingen tolkas och appliceras.



Tabell 1 Indikatortolkning

Indikator och Tillväxtverkets definition	Tolkning och applicering i denna utvärdering
<p>Små och medelstora företag som inför produkt- eller processinnovationer</p> <p>Processinnovation = implementering av en ny eller signifikant förbättrad produktionsprocess, distributionsmetod eller stöttande aktivitet. Måste vara ny för företaget, inte marknaden. Kan vara utvecklad av företaget eller av andra. Indikatorn mäter <i>införande</i> av innovation, inte organisatoriska förändringar.</p>	<p>Vår tolkning av indikatorn i denna utvärdering omfattar processer som förändrar hur arbete utförs och som fungerar som stöttande aktiviteter för företagets erbjudande. Det kan handla om att implementera nya arbetssätt, roller eller interna strukturer som förbättrar företagets förmåga att leverera sina produkter eller tjänster. Exempelvis när ett företag går från fasta roller till färre befattningar med tydligare resultatfokus, vilket gör strukturerna mer flexibla. Eller när en organisation implementerar en ny policy för hemarbete och närvaro, framtagna genom dialog i alla avdelningar, för att skapa en gemensam och rättvis nivå i hela koncernen.</p>
<p>Antal företag som utvecklar produkter, processer och affärsmodeller</p> <p>Indikatorn mäter företag som utvecklar nya eller väsentligt förbättrade produkter, tjänster, processer, organisatoriska metoder, marknadsföringskoncept, strategier eller affärsmodeller. Syftet ska vara att implementera dessa. Organisatoriska metoder inkluderar kunskapshantering, arbetsplatsorganisation och externa relationer.</p>	<p>Vår tolkning av indikatorn i denna utvärdering omfattar organisationsförändringar, nya strategier och sätt att hantera kunskap som syftar till att utveckla eller förbättra processer, koncept eller affärsmodeller. Det kan handla om att förändra regler för arbetssätt, t.ex. att tillåta större variation mellan distansarbete och kontorsnärvaro. Det kan också handla om att omformulera policyer kring semester eller flextid för att skapa tydligare ramar för verksamheten. Även arbetssätt där företag börjar adressera frågor från medarbetarenkäter regelbundet på mötesagendor räknas — eftersom det är ett sätt att hantera ny kunskap som kan användas i utveckling och beslutsfattande.</p>

2.3 Hur har former för dialog och rapportering sett ut?

Utvärderingen har innefattat både löpande avstämningstillfällen och fördjupade insatser för dialog och reflektion. Ett antal avstämningstillfällen bokades in i relation till uppstartsmötet, och därefter har de bokats löpande utefter behov. Sweco har framför allt medverkat vid projektets styrgruppsmöten, där Sweco och projektet fått möjlighet att stämna av projektets fortskridande och behov av stöd framåt, samt tidsplanen. Sweco har också medverkat vid andra tillfällen, såsom vid presentation av en central enkät till företagen och vid bestämda avstämningsmöten. Ett fördjupat avstämningstillfälle genomfördes också i slutet, i form av tolkningsseminarium, för att förankra utvärderingens slutsatser, och säkerställa att relevanta aktiviteter och resultat lyfts vidare.

2.4 Hur har utvärderingen fungerat som ett stöd i genomförandet av projektet?

Utvärderingen har fungerat som ett stödjande inslag genom projektets genomförande och har sökt att bidra till både kvalitetssäkring, riktning och lärande. I modul 1 gav Sweco återkoppling på projektets förändringsteori, målformuleringar och hållbarhetsintegrering, vilket ledde till att projektteamet tydliggjorde och konkretiserade målen samt stärkte logiken mellan aktiviteter, indikatorer och förväntade resultat. Detta gav projektet en



tydligare ram för genomförandet och skapade bättre förutsättningar för systematisk uppföljning.

I modul 2 bidrog utvärderingen med processtöd kring indikatorer, datainsamlingsmetodik och dokumentationsrutiner, vilket hjälpte projektet att säkerställa att både aktiviteternas resultat och företagens progression kunde följas upp på ett konsekvent sätt.

Under projektets gång har Sweco dessutom deltagit i möten med styrgrupp och diskuterat framdriften. Dessa forum har varit viktiga för att säkerställa att projektet kontinuerligt utvecklats i linje med sina mål och att eventuella behov av justeringar kunnat fångas upp i tid. Utvärderingen har därmed inte varit en parallell process, utan en integrerad del av projektets styrning och lärande.

3 Projektets innehåll och genomförande

3.1 Utmaningen som projektet syftar att bemöta

Studier visar att Gävleborg har en relativt låg innovationsförmåga, särskilt bland små och medelstora företag, vilket bidrar till en svag innovationsdriven tillväxt i regionen. Dessa företag står inför flera strukturella hinder. Begränsad attraktionskraft gör det svårt att rekrytera och behålla kompetens, och en könssegregerad arbetsmarknad tillsammans med brist på mångfald försvårar ytterligare utvecklingen och hämmar företagens innovationsförmåga.

Samtidigt ökar kraven på grön omställning och digital transformation, vilket innebär att företagen behöver anpassa sig till mer flexibla arbetsformer, såsom distansarbete och flexibel arbetstid. Trots detta använder många SMF i Gävleborg inte digitaliseringens möjligheter för att möjliggöra flexibilitet, vilket gör att större organisationer får ett försprång i konkurrensen om arbetskraft. Statistik från SCB visar dessutom att betydligt färre i Gävleborg arbetar hemifrån jämfört med riksgenomsnittet, något som sannolikt hänger samman med länets näringslivsstruktur. Detta riskerar att förstärka en redan segregerad arbetsmarknad och påverka både tillväxt och social hållbarhet negativt.

Projektet bygger vidare på erfarenheter från förstudien Forskarskolan Change - co-creating a sustainable working life (2020–2021), där intervjuer med representanter från målgruppen SMF genomfördes för att identifiera behov, utmaningar och intresse för att utvecklas i samverkan med forskningen. SMF har varit involverade redan i detta skede och finns representerade både i Forskarskolan Changes referensgrupp och i den referensgrupp som knutits till det aktuella projektet. Genom löpande dialog i dessa forum har projektiden prövats, förfinats och utvecklats utifrån målgruppens feedback.

Mot denna bakgrund finns ett tydligt behov av att stärka SMF:s kunskap om hur flexibla arbetsformer kan införas på ett smart, hållbart och inkluderande sätt. Forskning visar att sådana arbetsformer är efterfrågade och bidrar till bättre balans mellan arbete och privatliv, vilket gör företag mer attraktiva som arbetsgivare och öppnar för rekrytering från en bredare geografisk och demografisk bas. Flexibilitet kan också öka tillgängligheten på arbetsmarknaden för grupper som annars riskerar att ställas utanför, såsom personer med funktionsnedsättning eller psykisk ohälsa. Samtidigt visar forskning att flexibla arbetsformer kan stärka innovationsförmågan hos SMF genom att främja autonomi, kreativitet och idéutveckling.



3.2 Projektets förändringsteori, och mål på kort och lång sikt

Projektet konstaterar att kunskapen om och hur företag kan ställa om till mer flexibla arbetsformer finns hos olika aktörer inom "ekosystemet". Kunskapen nyttjas dock inte i tillräcklig utsträckning idag för att öka SMF:s förutsättningar att införa flexibla arbetsformer och blir mer innovativa och attraktiva. Forskningsbaserad kunskap och gränsöverskridande samarbeten kan därför hjälpa företagen att bli mer attraktiva, hållbara (inkluderande och jämlika) och innovativa. För att attrahera ny kompetens och stödja befintlig personal behöver SMF genomföra komplexa förändringar. Projektets mål är därför att små och medelstora företag (SMF) i Gävleborg ska öka sin kunskap och förmåga att ställa om till flexibla arbetsformer, som i nästa steg bidrar till ökad attraktionskraft och innovationsförmåga.

Projektets förändringsteori kan beskrivas enligt följande figur:



Figur 1 Projektets förändringsteori, Swecos illustration

Projektets genomförande byggde på en tredelad process riktad mot deltagande företag. I det första steget rekryterades SMF genom informationsinsatser där projektet presenterade sitt syfte och betydelsen av flexibla arbetsformer. Därefter följde en workshop, där projektteamet tillsammans med företagen analyserade dess specifika förutsättningar och utmaningar kopplade till att införa och utveckla flexibla arbetsformer. Resultaten från denna kartläggning utgjorde grunden för det tredje steget, som fokuserade på gemensam kunskapsutveckling och innovation. Här arbetade projektet och företagen operativt med att ta fram konkreta lösningar och modeller för hur flexibla arbetsformer kan tillämpas utifrån företagets behov, möjligheter och organisatoriska kontext. Genomförandefasen omfattade ett antal centrala aktiviteter: 1) Gemensam kunskapsutveckling och innovation, inkluderande inledande och avslutande kartläggningar via enkäter och intervjuer, utforskande workshops om möjligheter och utmaningar, samt innovativa workshops för att identifiera och utveckla hållbara lösningar; 2) Återkommande



resultatseminarier och löpande spridning av projektets lärdomar, både inom projektet och till externa aktörer, 3) Öppna inspirationseminarier och en avslutande konferens, där forskare, innovationsfrämjare, företag och organisationer möttes för att dela erfarenheter och fördjupa kunskapen om flexibla arbetsformer och deras roll i ett hållbart arbetsliv.

Samverkansmodellen som projektet använder sig av, bygger på en deltagarbaserad metod, där berörda aktörer aktivt deltar i hela processen för att tillsammans nå projektets mål: att öka företagets kunskap och förmåga att ställa om till flexibla arbetsformer. Aktörerna består av forskare (Högskolan i Gävle), innovationsfrämjare (Propell och Sandbacka Science Park) samt SMF i Region Gävleborg.

3.3 Projektets målgrupp

Projektets primära målgrupp utgörs av små och medelstora företag (SMF) i Gävleborg, då insatserna direkt syftar till att stärka deras kunskap, kapacitet och innovationsförmåga kopplat till införandet av flexibla arbetsformer. Inom företagen riktas projektet även till både ledning och anställda, som deltar i kartläggningar och utvecklingsprocesser.

Indirekta målgrupper i projektet är innovationsstödssystemet, forskningssamhället och offentlig sektor som får ta del av projektets resultat under och efter projektperioden.

3.4 Projektets aktiviteter

3.4.1 Arbetspaket 1 – projektsamordning, ledning och hållbarhetsintegrering

Arbetspaket 1 har utgjort den organisatoriska ryggraden i projektet och har pågått kontinuerligt under hela genomförandet. Här har projektledare och koordinator ansvarat för att hålla samman arbetet genom löpande planering, mötesstruktur, administration och uppföljning. Detta arbete har omfattat regelbundna styrgrupps- och projektgruppsmöten där projektets framdrift analyserats, justeringar planerats och kommande aktiviteter förberetts.

I detta arbetspaket har även ingått att säkerställa att hållbarhetskriterier integrerades i samtliga aktiviteter, särskilt avseende jämställdhet, mångfald och miljöhänsyn. Propell och Sandbacka Science Park har haft en viktig roll i att bidra med expertis i hållbarhetsfrågor, medan Högskolan i Gävle ansvarade för helheten och forskningsanknytningen. Den externa utvärderaren, Sweco, har också varit en del av denna struktur genom att delta i uppföljningstillfällen och bidra med reflektioner som använts för att utveckla projektets arbetssätt.

3.4.2 Arbetspaket 2 – kartläggning och analys

Arbetspaket 2 utgjorde projektets första steg i innovationsprocessen och var den mest omfattande kunskapsinhämtande delen av projektet. Genom AP2 genomfördes en fördjupad kartläggning av de deltagande företagens arbetssätt, utmaningar och möjligheter kopplade till flexibla arbetsformer. Arbetet inleddes med planering och metodutveckling där forskare och doktorander, i dialog med projektpartners och företagen, tog fram enkätinstrument och intervjumallar. Därefter genomfördes två stora datainsamlingsomgångar, en baslinjemätning och en uppföljning, som tillsammans gav ett omfattande underlag om företagets arbetssätt, kultur, innovation, arbetsmiljö och användning av digitala verktyg. Enkäterna besvarades av ett stort antal anställda vid de företag som deltog.



Utöver enkäter genomfördes även intervjuer med företagsledningar och anställda för att skapa en fördjupad bild av företagens förutsättningar. Dessa data analyserades företag för företag, och varje organisation fick sedan en egen återkopplingsrapport som gick igenom resultaten. Samtliga företag som önskade det fick dessutom en muntlig genomgång av sitt resultat, där rapporten även användes i dialog om möjliga utvecklingsområden. Parallellt sammanställdes de aggregerade resultaten från samtliga företag, vilket blev ett viktigt underlag för arbetspaket 3.

3.4.3 Arbetspaket 3 – gemensam kunskapsutveckling och innovation

Arbetspaket 3 är projektets mest interaktiva och deltagardrivna del och har byggt på resultaten från AP2. Här genomfördes aktiviteter som syftade till att öka kunskapen om flexibla arbetsformer, utforska verksamhetsspecifika utmaningar och skapa innovativa lösningar tillsammans med företagen. Arbetspaketet inleddes med inspirationsseminarier där forskare och praktiker delade aktuell forskning om arbetsmiljö, hybridarbete, återhämtning och inkluderande arbetsliv. Dessa seminarier var öppna för företagen och även andra aktörer i regionen, vilket bidrog till bred spridning.

Därefter följde utforskande workshops där representanter från olika företag diskuterade sina erfarenheter, reflekterade kring möjligheter och hinder och bidrog med exempel från sina egna verksamheter. Flera av dessa workshops genomfördes i gruppformat där företag från olika branscher deltog tillsammans, vilket skapade en dynamisk miljö för erfarenhetsutbyte och lärande.

3.4.4 Arbetspaket 4 – kommunikation och spridning

Arbetspaket 4 har svarat för att sprida projektets resultat både internt och externt och har pågått under hela projektperioden. Högskolan i Gävle har haft det övergripande kommunikationsansvaret, medan Sandbacka och Propell ansvarat för att nå företag och aktörer i sina respektive nätverk. Projektet har kommunicerat genom flera kanaler, såsom uppdateringar på projektets webbplats, nyhetsbrev, sociala medier, riktade utskick, informationsmöten och presentationer vid olika externa evenemang.

Projektet har även arrangerat regionala och nationella spridningstillfällen och medverkat vid konferenser där resultaten presenterats för bredare målgrupper. Kommunikationen har bidragit till att projektet nått långt fler företag än ursprungligen planerat och har samtidigt skapat goda förutsättningar för att sprida forskningsbaserad kunskap kring flexibla arbetsformer både inom och utanför regionen. Arbetspaketet kulminerade i en avslutande konferens där projektets arbetssätt och resultat presenterades för företag, offentlig sektor och andra nyckelaktörer.

3.4.5 Arbetspaket 5 – Slutlig utvärdering och avrapportering

Det sista arbetspaketet omfattade den avslutande analysen och syntesen av projektets fulla genomförande. Här genomförde Sweco slututvärderingen, som byggde på dokumentstudier, intervjuer, analys av insamlade data och ett tolkningsseminarium där projektledning och samverkansparter diskuterade preliminära slutsatser. Syftet med dessa delar är också att diskutera och analysera långsiktiga effekter och förmågor för resultat att tas vidare



3.5 Projektets hållbarhetsintegrering

Hållbarhet är en integrerad och genomgående del av projektets utformning och genomförande. Redan i projekttiden fanns en tydlig hållbarhetsdimension, eftersom flexibla arbetsformer i sig kan bidra till både social, ekonomisk och miljömässig hållbarhet. Fokus ligger framför allt på social hållbarhet, såsom jämställdhet, inkludering och mångfald, men också på hur flexibla arbetsformer kan bidra till mer ekonomiskt och miljömässigt hållbara sätt att organisera arbetet. I de workshoppar och seminarium som genomförts inom ramen av projektet har dessa dimensioner lyfts fram utifrån forskning och erfarenheter.

Projektets aktiviteter har även varit utformade för att vara inkluderande, exempelvis genom att information, enkäter och presentationer planerades och har erbjudits på både svenska och engelska för att nå fler målgrupper. Företagsbesök och presentationer har anpassats utifrån olika grupper och deras förutsättningar, och projektet har följt upp deltagande på tematräffar utifrån kön, ålder och bakgrund. Dessutom finns en forskargrupp kopplad till projektet som analyserat vilka grupper som gynnas av insatserna ur ett jämställdhets- och socioekonomiskt perspektiv.

3.6 Projektets kommunikation och resultatspridning

Inom ramen för projektet har kommunikationen framför allt handlat om att sprida information till deltagande företag och nå ut till en bredare grupp av intressenter i regionen. Projektet har kontinuerligt uppdaterat sin webbsida på hig.se med information om aktiviteter, resultat och kommande evenemang. Regelbundna e-postutskick och nyhetsbrev har använts för att informera deltagande företag om projektets status och bjuda in till tematräffar och seminarier. Genom samarbetspartnerna Sandbacka Science Park och Propell har projektet också kommunicerat via deras nätverk och kanaler, vilket har gjort det möjligt att nå fler små och medelstora företag i regionen.

Utöver detta har projektet spridit information genom inlägg i sociala medier, främst på LinkedIn, och genom kalenderposter och inbjudningar via Högskolans webb. I samband med större aktiviteter och resultatpresentationer har nyhetsartiklar och pressmaterial tagits fram. Projektet har även använt personliga möten för att informera om projektet och knyta kontakt med företag som kan vara intresserade av att delta. Tillsammans har dessa insatser sökt att bidra till att hålla målgrupperna informerade och engagerade under projektets gång.

3.7 Ändringar i förändringsteorin

Swecos genomgång av projektets förändringsteori visade att den övergripande logiken var väl underbyggd och inte behövde ändras i grunden. Däremot föreslog Sweco att projektet skulle tydliggöra, konkretisera och förenkla sina målformuleringar, eftersom de ursprungliga målen var relativt komplexa, ibland blandade resultat- och effektmål och inte fullt ut fångade alla delar av insatskedjan. Projektet valde att följa dessa rekommendationer och har därmed justerat sin förändringsteori, inte genom att ändra inriktning eller syfte, utan genom att göra målen mer specifika, mätbara och lättare att följa upp.



4 Intern och extern samstämmighet

4.1 Har projektets genomförda aktiviteter legat i linje med projektets förändringsteori?

Projektets aktiviteter har i allt väsentligt följt den logik som formulerades i förändringsteorin och konkretiserades genom arbetspaketen i ansökan. Arbetspaket 2 (kartläggning och analys) har genomförts enligt plan genom upprepade datainsamlingar, analyser och återkopplingar till företagen, vilket har gett den kunskapsgrund som förändringsteorin bygger på att SMF först måste förstå sina egna förutsättningar, möjligheter och utmaningar för att kunna påbörja en omställning till flexibla arbetsformer. Detta ligger direkt i linje med det förväntade resultatet om ökad kunskap i SMF om flexibilitet och dess koppling till attraktivitet och innovationsförmåga. Resultaten visar också att företagen fått ökad förståelse och medvetenhet för sina egna möjligheter och utmaningar.

Även arbetspaketet för gemensam kunskapsutveckling och innovation (AP3) har följt förändringsteorin. Seminarier, workshops och verkstäder har genomförts i linje med projektets antaganden om att gränsöverskridande samverkan och samskapande processer är avgörande för att utveckla nya, hållbara modeller för flexibla arbetsformer. Även om kunskapsbidraget och nyttan från projektet har varit begränsat inom vissa områden, illustrerar företagen policyförändringar kring exempelvis distansarbete, mötesstrukturer och tydligare ramar för flexibilitet att de antaganden som låg till grund för teorin har realiserats i praktiken. Samtidigt har variationer mellan branscher och verksamhetslogiker påverkat omfattningen av genomslaget.

Arbetspaketet kring kommunikation och spridning (AP4) har genomförts i enlighet med förväntningarna och stödjer förändringsteorins idé om att såväl direkta som indirekta målgrupper behöver nås för att långsiktiga effekter ska kunna uppstå. Webbkommunikation, seminarier, resultatpresentationer och spridning har skapat bred tillgänglighet till projektets kunskap, vilket också har genererat intresse från aktörer utanför projektet, likväl som genererat inbjudan att presentera projektet på en konferens. Därmed följer förväntade resultaten om ett stärkt regionalt innovationssystem, och än i viss begränsad utsträckning.

Sammantaget visar arbetspaketen och resultaten att projektet arbetat konsekvent enligt sin ursprungliga förändringsteori och att de flesta insatserna har lett till just de resultat projektet förväntades skapa: ökad kunskap, stärkt samverkan och konkreta organisatoriska förändringar i flera SMF. Variationer i hur långt företagen kunnat omsätta insikterna i praktik förklaras framför allt av verksamhetsspecifika förutsättningar, inte av brister i genomförandet.

4.2 Projektets samstämmighet med andra insatser regionalt och nationellt, och finns kopplingar till regionala planer och strategier

Projektet bedöms ha haft en hög grad av samstämmighet med andra insatser både regionalt och nationellt. Flexibel omställning för hållbar innovation i Gävleborg har integrerat i och förstärkt ett redan etablerat regionalt och nationellt arbete kring hållbart och inkluderande arbetsliv, digitalisering och innovationsutveckling.



Projektet har en tydlig koppling till styrkeområdet *Hållbart och inkluderande arbetsliv* inom smart specialisering, där frågor om digitalisering, innovation, inkludering och hållbarhet redan identifierats som strategiskt viktiga. Projektet har konkret bidragit till detta genom att erbjuda forskningsbaserad kunskap och praktiska utvecklingsprocesser riktade till SMF inom samtliga hållbarhetsområden. Kunskapshöjningen har varierat i omfattning, med flera av företagen uppger att insatserna har lett till en ökad medvetenhet, förståelse och förbättrat arbetsklimat i verksamheterna. Enligt strategin är både jämlikhet och arbetsmiljö globala utmaningar där Sverige historiskt har en stark internationell ställning, och projektet gör därför ett viktigt bidrag nationellt genom sin praktiska forskningsansats med nära koppling till små- och medelstora företag.

Det finns även koppling till målområde 3.4: Hög kunskap och innovationsförmåga i RUS. Projektet visar här tecken på att bidra till ökad förståelse för flexibilitetens betydelse, men de direkta effekterna på innovationsförmåga är svagare, och har inte direkt kunnat identifierats i någon större utsträckning. Flera företag upplever ökad kunskap, men bara ett företag nämner explicit att det lett till ökad innovationsförmåga. Däremot kan nya policies och förtydliganden ge förutsättningar för att bidra till detta regionala mål. Inom målområdet finns också digitalisering, och som lyft tidigare hade de flesta företag redan hög digital mognad, vilket begränsade projektets möjlighet att "öka" denna förmåga och nyttjandet i praktiken.

Koppling finns också till målområde 3.3: Konkurrenskraftigt näringsliv och hållbar arbetsmarknad och 3.5: Jämlikt och jämställt samhälle i RUS, gör projektet också bidrag. Flera företag har stärkt sina interna strukturer, tydliggjort policies och förbättrat arbetsmiljörelaterade rutiner, vilket i sig kan bidra till konkurrenskraft och hållbarhet. Som tidigare lyft nämns också ökad förståelse och nöjdhet i verksamheterna vilket ses som ett bidrag till en hållbar arbetsmarknad och konkurrenskraftigt näringsliv. Gällande jämlikhet och jämställt samhälle är bidraget begränsat, och så också den uppleda kunskapsökningen bland företagen. Samtidigt bör en ökad förståelse för olika roller inom verksamheterna, harmoniserande policies i ett internationellt bolag och mer eller mindre systematiserade diskussioner kring hållbarhet/kultur framåt ses som ett bidrag här, om än i begränsad omfattning.

Projektet förhåller sig också direkt till den kunskapsbas och de strukturer som etablerats inom Forskarskolan CHANGE, som lade grunden för projektet. Projektet bygger vidare på Forskarskola CHANGE:s resultat genom att operationalisera dess insikter i mer praktiskt förändrings- och innovationsarbete. Doktorander som är involverade i projekt kommer från CHANGE. Här är även deltagare från projektledningen engagerade i styrelsen. Det innebär att projektet både nyttjat en redan existerande kunskapsplattform och förstärkt den genom nya datainsamlingar, samverkansprocesser och resultatspridning. På så sätt undviks överlappning, och projektet bidrar i stället till en tydlig påbyggnad av ett redan etablerat regionalt utvecklingsspår.

Projektet förefaller också fylla en viktig lucka i det regionala stödsystemet genom att erbjuda SMF insatser och stöd med fokus på organisatoriska, sociala och kulturella faktorer, områden som ofta får mindre fokus. Utvärderarna har inte kunnat identifiera något annat projekt som har likadana typer av satsningar eller fokus inom regionen.



4.3 Kopplingar till andra europeiska instrument?

Projektet har inte haft någon uttalad koppling till några andra europeiska instrument. Sweco bedömer däremot att det finns särskilt tydliga kopplingar till Europeiska socialfonden (ESF) genom sitt fokus på social hållbarhet, arbetslivsutveckling och inkludering. Detta ligger nära Socialfondens inriktning på att stärka kompetens, arbetsmiljö och delaktighet på arbetsmarknaden, vilket gör projektets arbetssätt och resultat relevanta i ett bredare europeiskt sammanhang.

Relevans

4.4 Bidrar projektet till de utmaningar som identifierats i det specifika målet?

Projektets intention att stärka SMF:s förmåga att införa flexibla arbetsformer som både stödjer hållbarhet, inkludering, attraktionskraft och innovationsklimat, har till viss del realiserats i projektet. Genom projektets upplägg, med både kartläggning, lärande och kunskapsutveckling har företagen fått pusselbitar för att skapa just sådana hållbara modeller. Enligt vad som framkommer i intervjuerna har de deltagande företagsrepresentanterna framför allt fått en ökad medvetenhet och större begreppsförståelse ut av sitt deltagande. Flera företag beskriver exempelvis att de fått ökad insikt om att flexibilitet inte enbart handlar om distansarbete utan även om tid, metodik och kultur. Studierna har också bidragit till att företagen bättre förstår sina egna resultat i relation till andra organisationer. Detta har i sin tur skapat ett djupare lärande, där företagen kunnat jämföra sig, problematisera sina egna arbetssätt och identifiera utvecklingsområden som de tidigare inte sett. Till exempel att flera upplevt sig redan ha en god flexibilitet, och velat lyfta fram det till medarbetarna.

Många av de intervjuade uppfattar sig ha haft förhållandevis hög kunskap om flexibla arbetssätt redan innan man gick in i projektet, men samtidigt uppger samtliga av de svaranden att de upplevt en ökad kunskap. Flera företag har också genomfört konkreta förändringar, såsom nya policies, förtydligade ramar och bättre mötesstrukturer, vilket visar att projektets insatser har bidragit till att företagen fått en ökad förmåga att införa mer flexibla arbetsformer.

Det framkommer samtidigt skillnader i intervjuresultaten utifrån företagens verksamhetslogik. Bilden som framkommer är att projektet främst haft relevans för tjänstemannasidan och att verksamheter med löpande band-produktion eller liknande inte haft samma utbyte av projektdeltagandet. Ett företag uppgav till exempel att flexibilitet för anställda är svår att realisera eftersom arbetet är bundet till löpande band.

Insatser inom projektet, framför allt enkätstudien som genomförts, förefaller också ha påverkats av inre förutsättningar. I något fall har utmaningar inom företaget gjort det svårt att nyttja enkätresultaten. Exempelvis lyfter några företag fram att menade att enkäterna var "för akademiska" och att anställda hade svårt att förstå frågorna. Samtidigt har flertalet uppskattat enkätundersökningarna och sett det som ett bra underlag för diskussion inom företaget.

Projektet hade också identifierat att SMF inte i tillräcklig utsträckning nyttjar digitaliseringens möjligheter, men återigen visar intervjuerna att flera företag redan haft



hög digitaliseringsförmåga och har inte upplevt att projektet bidrag särskilt mycket i denna fråga.

4.5 Adresserade projektet aktuella behov och problem i omvärlden och för målgruppen? Och har projektet bidragit till att lösa dessa problem?

Projektets aktiviteter har i relativ god utsträckning bidragit till att omhänderta de behov som identifierats. Företagens syfte med att delta i projektet har varierat. Bevekelsegrunder som framkommer är efterfrågan på lärande och benchmarking gentemot andra företag; möjligheten att stärka flexibla arbetssätt; att hantera upplevd orättvisa i möjlighet till flexibilitet mellan olika roller i personalen; möjligheten att bidra till forskning på området; samt en önskan om att stärka det egna företagets attraktionskraft.

Projektets aktiviteter har också bidragit till att hantera flera av dessa behov och problem, även om effekterna skiljer sig mellan företagen. Flera organisationer har uppdaterat eller förtydligat policys för flextid, distansarbete, mötesformer och tillgänglighet. Många upplever ökad medvetenhet, bättre dialog och ett mer gemensamt språk kring flexibilitet. Erfarenhetsutbytet har gett både bekräftelse och nya insikter, och i vissa fall har det lett till konkreta förändringar som förbättrad trivsel, tydligare struktur, minskad intern avundsjuka och ökad attraktivitet. Samtidigt visar materialet att projektet haft mindre påverkan på områden som ekonomisk och miljömässig hållbarhet, jämställdhet och mångfald – dessa frågor har berörts, men få företag upplever att projektet lett till direkt förändring där.

På ett bredare plan har studiernas resultat samtidigt stärkt samverkan mellan akademi, näringsliv och offentlig sektor. Genom att forskningsrönen presenterats och diskuterats i seminarier, workshops och regionala forum har projektet bidragit till att bygga upp en gemensam kunskapsbas i regionen. Det har i sin tur skapat en mer långsiktig kapacitet att arbeta strategiskt med flexibla arbetsformer, både inom de enskilda företagen och i det regionala innovationssystemet.

4.6 Hur har intresset varit från tilltänkta målgrupper?

I intervju med projektledning och samverkanspartner framkommer att intresset från målgruppen över lag har varit stabilt och högt över förväntan, även om det funnits utmaningar med att få en bred representation på grund av personalomsättning, sjukfrånvaro och tidsbrist hos företagen. Några företag har upphört under projektiden, men inga har valt att lämna projektet vilket tyder på ett intresse hos företagen att fortsätta delta under hela projektiden. Det har också varit många fler företag som intresserat sig för projektet än förväntat, där 25 företag förväntades delta, men utfallet blev 72.

En del av insatserna i projektet har utgjorts av omfattande enkätundersökningar inom företagen, som både bas- och uppföljningsmätning. Svarsfrekvensen på den första mätningen 76 procent vilket bedöms som mycket bra, och den följande 59 procent, vilket bedöms som relativt god. Andelen som svarade vid båda tillfällena var 75 procent. Med tanke på en relativt lång projekttid bedömer Sweco det som ett bra resultat. Utifrån dessa mätningar har företagen också fått frågan om de önskar en muntlig återkoppling, där projektet och företaget diskuterat resultatet för respektive organisation. Samtliga av företagen har önskat en sådan återkoppling, vilken även det talar för ett intresse från företagen.



I projektet har man vid tillfällena också bjudit in aktörer utanför den primära målgruppen, och det framkommer där att en flertal andra organisationer också varit intresserade av projektets aktiviteter, vilket bedöms som mycket positivt. Exempelvis har detta varit Gästrike årtvinnare, Bollnäs kommun, Söderhamns kommun och Borlänge kommun.

Projektet har även haft en deltagarbaserad metod som syftat till samskapande kunskapsutveckling. Här har ett antal deltagande företag genomfört intervjuer tillsammans med projektet för att kunna sprida erfarenheter i olika kanaler. Det visar också på ett engagemang från målgruppen.

Sett i ett långsiktigt perspektiv framkommer att intresset för deltagande i ett fortsättningsprojekt är varierande. Vissa aktörer uttrycker begränsade möjligheter att prioritera fortsatt medverkan, främst på grund av tidsbrist eller organisatoriska förutsättningar. Andra bedömer att projektets inriktning i mindre grad varit relevant utifrån en mer produktionsorienterad verksamhetslogik, eller att de redan uppnått det utbyte de efterfrågade genom sitt deltagande. Sammantaget indikerar detta att intresset för en fortsättning inte nödvändigtvis är kopplat till missnöje, utan snarare till skilda behov, prioriteringar och upplevd relevans över tid.

Det bör också vägas in att för små- och medelstora företag upplevs det ofta som utmanande att avsätta tid och resurser för projekt där nyttan i huvudsak är indirekt, och ett problem som därför även har strukturell karaktär. Företagen har varit att olika storlek, där det minsta varit 10 anställda och de med flest upp mot 150, vilket skapar variation sett till förutsättningar. Att därför behålla samtliga projektdeltagare över tid, ses därför som ett bra resultat.

5 Effekt (Måluppfyllelse)

5.1 Resultat kopplat till indikatorer. Hur är de dokumenterade? Vilka indikatorer har använts?

Projektet själv har följt upp de indikatorer som fastställdes i Tillväxtverkets beslut, som redovisas i den första tabellen. Deltagande företag och organisationer finns dokumenterade genom organisationsnummer. Sweco har som kompletterande insatser intervjuat tio deltagande företag för att fånga upp mer kvalitativa aspekter av projektdeltagande, och företagens upplevda kunskapsökning.

I nedan tabeller redogörs för de indikatorer som projektet och utvärderarna har följt upp.

Tabell 2 Aktivitets – och resultatindikatorer utifrån Tillväxtverkets beslut

Indikator	Mål	Utfall	Bedömning
Organisationer som får stöd	3	20	
Organisationer som utvecklar, produkter, processer eller innovationer	3	3	
Forskare som arbetar vid forskningsanläggningar och får stöd	1 heltidsekvivalenter	1,25	



Antalet företag som samarbetat med forskningsorganisationer	10	10	
Företag som fått icke-ekonomiskt stöd	25	72	
SMF som utvecklar produkter, processer och affärsmodeller	8	8	
SMF som inför produkt- eller processinnovationer	8	5	
Användare av implementerade stödstrukturer	8 användare	8 företag	

Projektet har uppfyllt samtliga indikatorer enligt tabellen, och flera har överträffat sina målvärden. Det enda undantaget är indikatorn för SMF som inför produkt- eller processinnovationer, där utfallet ligger något under målet.

Ett stort antal organisationer har fått stöd, utöver de förväntade deltagande organisationerna i projektet. Som nämnt innan har detta till exempel utgjorts av ett antal kommuner eller kommunalförbund.

Även indikatorn om organisationer som utvecklar produkter, processer eller tjänster har uppnåtts: vilket bekräftar att de stödstrukturer som skapats genom projektet har omsatts i faktisk utvecklingsverksamhet hos regionala aktörer. Projektet uppger att efter avslutat projekt kommer innovationsfrämjarna Propell och Sandbacka Science Park att arbeta vidare med att stötta SMF i omställningen mot flexibelt arbete. Genom projektet har Propell, Sandbacka Science Park och Högskolan i Gävle utvecklat nya arbetssätt som kan användas i fortsatt samarbete framöver.

Indikatorn för forskare som arbetar vid forskningsanläggningar och får stöd har också uppnåtts, vilket innebär att insatsen på forskningssidan är något större än planerat.

Även målet om antalet företag som samarbetat med forskningsorganisationer är uppfyllt. Projektleddning har intervjuat tio deltagande företag kring deras arbetssätt och på så sätt bidragit till kunskapsutveckling och inspiration kring arbetssätt, som sedan spridits i olika kanaler.

Projektet har även givit stöd till små och medelstora företag, vilket vida överstigit målvärdet om 25 företag. Detta avser företag som medverkat inom arbetspaket två och tre, det vill säga kartläggning och analys samt gemensam kunskapsutveckling och innovation.

Åtta av tio företag som Sweco intervjuat har implementerat organisatoriska innovationer som ett resultat av projektet. Främst gäller detta nya eller ändrade policys för distansarbete, flexibilitet och förväntad tillgänglighet. Företagen har till exempel uppdaterat regler för kommunikation, semester och arbetsmiljö eller infört nya rollbeskrivningar. I vissa fall har resultat från enkäten lett till att specifika frågor lagts in som fasta punkter på mötesagendor för att möjliggöra fortsatt dialog och omvandla



insamlad kunskap till organisatoriska beslut och processer. Därmed går det också att tolka att indikatorn om användare av stödstrukturen, som avser att företagen påbörjat en process för att implementera flexibla arbetsformer i företaget med hjälp av det stöd de erhållit i projektet, också har uppfyllts. Sweco kan dock inte bedöma hur många individer som är användare av en sådan förändrad process.

Vid en analys går det möjligen att tolka att några av företagen även infört processinnovationer, det vill säga en ny eller signifikant förbättrad produktionsprocess, distributionsmetod eller stöttande aktivitet, som förändrar hur företagets arbete utförs. Swecos bedömning är att sex företag har genomfört sådana förbättrade stödprocesser. Den tydligaste utgörs förmodligen av de företag som förändrade rollbeskrivningar med tillhörande resultatformuleringar kopplade till rollen. Förändrade och implementerade stödprocesser i de andra företagen omfattas av implementerade policyförändringar för distansarbete, och flexibelt arbete, vilket i praktiken förändrat anställdas arbetssätt och arbetsprocesser.

Nedan redovisas utfallet kopplat till kunskapsindikatorerna, som Sweco följt upp genom tio företagsintervjuer. Nedan redovisas Swecos bedömning utifrån dessa.

Tabell 3 **Kunskapsindikatorer**



Indikator	Området	Swecos bedömning
Deltagande SMF i projektet har fått ökad kunskap om hur flexibla arbetsformer kan tillämpas för att öka attraktionskraften och innovationsförmågan	Antal deltagande företag som upplever att företagsorganisationen har fått ökad kunskap om flexibla arbetsformer vid projektslut	10/10, många har fått ökad kunskap, och kunskapsbidraget har varit relativt stort
	Antal deltagande företag som upplever att företagsorganisationen har fått ökad kunskap om hur flexibla arbetsformer kan öka företagets attraktionskraft	8/10, många har fått ökad kunskap och kunskapsbidraget har varit relativt stort
	Antal deltagande företag som upplever att företagsorganisationen har fått ökad kunskap om hur flexibla arbetsformer kan öka innovationsförmågan	1/10, få uppger explicit ökad innovationsförmåga, men många har infört förändringar som skapar förutsättningar för det
Deltagande SMF har fått ökad kunskap om hur flexibla arbetsformer kan stödja jämställdhetsarbete och främja mångfald	Antal deltagande företag som upplever att företagsorganisationen har fått ökad kunskap om hur flexibla arbetsformer kan stödja jämställdhetsarbete	6/10, flera har fått ökad kunskap, men omfattningen är mindre
	Antal deltagande företag som upplever att företagsorganisationen har fått ökad kunskap om hur flexibla arbetsformer kan stödja och Främja mångfald	6/10, flera har fått ökad kunskap, men omfattningen är mindre
Deltagande företag har fått ökad kunskap om ekonomisk och miljömässig hållbarhet i ett flexibelt arbetsliv	Antal deltagande företag som upplever att företagsorganisationen har fått ökad kunskap om hur flexibla arbetsformer kan stödja Ekonomisk hållbarhet	7/10, många har fått ökad kunskap, omfattningen är okej
	Antal deltagande företag som upplever att företagsorganisationen har fått ökad kunskap om hur flexibla arbetsformer kan stödja Miljömässig hållbarhet	6/10, flera har fått ökad kunskap, men omfattningen är mindre
Genom behovsanpassade workshops har SMF fått ökad kunskap och förmåga att identifiera nya sätt att nyttja digitaliseringen för att organisera arbetet utifrån sina förutsättningar	Antal deltagande företag som har fått ökad kunskap om hur digitaliseringen (digitala tekniker/tjänster) kan användas för att organisera arbetet utifrån sina förutsättningar	4/10, relativt få har fått ökad kunskap, många har redan haft hög kunskap
	Antal deltagande företag som anger att de genom att nytta digitaliseringen för att organisera arbetet idag arbetar på annat sätt än innan projektet	3/10, många har redan varit digitaliserade, därför inte föranlett förändring
Antal deltagande företag upplever att de under projektets aktiviteter har/har fått möjlighet att utforska innovationsprocesser i gemenskap med andra aktörer		10/10, erfarenhetsutbytet tydligaste nyttan i projektet

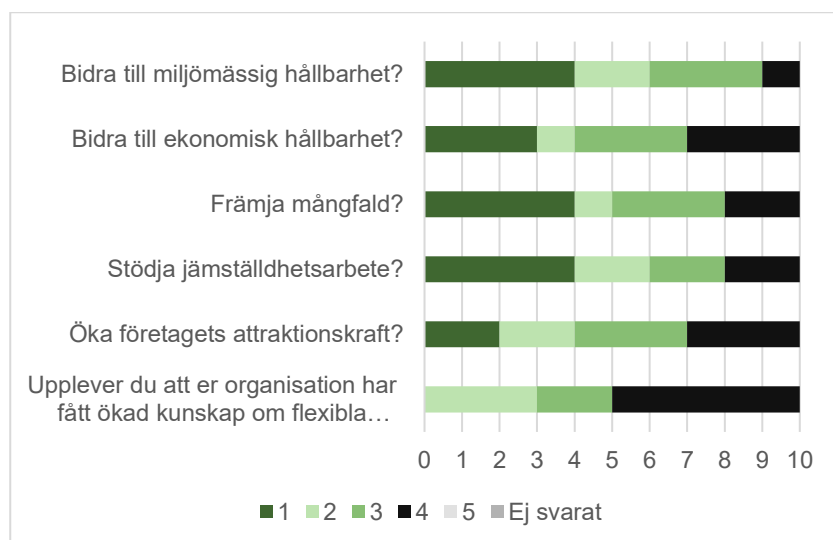
Sammanfattningsvis kan sägas att kunskap om miljömässig hållbarhet, mångfald och jämställdhet inte utgör stora delar av vad man ser som bidrag från projektdeltagandet. Enskilda respondenter uppger dock stora nyttor i vissa delar; Swecos bedömning är att detta ofta beror på utgångspunkten i respektive företag. Vad gäller den allmänt hållna frågan om ökad kunskap om flexibla arbetssätt rapporterar fler en större nytta av projektdeltagandet, likväl som bidraget kring attraktivitet, och till viss del ekonomisk hållbarhet.

Många av de intervjuade uppfattar sig ha haft förhållandevis hög kunskap om flexibla arbetssätt redan innan man gick in i projektet, men ändå upplevt en kunskapsökning. I likhet uppger flertalet att de redan haft hög en hög digital mognad i företaget. På samma



linje uppger därför bara ett fåtal att de organiserar arbetet annorlunda som ett resultat av kunskapsökningen.

Nedan tabell redovisar i vilken utsträckning de intervjuade företagen upplevt kunskapsökningen.



Figur 2 Uppfattad kunskapsökning från intervjuade företag: 1: ingen ökad kunskap, 5: mycket ökad kunskap

De flesta företag har stärkt sin förståelse för hur flexibilitet kan bidra till ökad attraktionskraft, särskilt i relation till medarbetares livssituation och organisationens kultur. För flera har projektet främst fungerat som en bekräftelse på befintliga arbetssätt, medan andra upplever att de fått nya perspektiv på flexibilitetens omfattning och betydelse. Uppfattningarna om den ekonomiska nyttan varierar: vissa företag menar att de fått ökad insikt om flexibilitet som en långsiktig konkurrensfördel, medan andra inte upplever att projektet tillfört ny kunskap inom detta område.

Bidragen kopplade till jämställdhet och mångfald är över lag begränsade. Några företag har börjat föra dialoger om skillnader mellan roller och om behovet av anpassningar för olika grupper, men många ser ingen tydlig koppling till sitt deltagande. Miljödimensionen har fått minst fokus, och endast enstaka företag nämner minskade resor som en indirekt effekt.

Det gemensamma lärande som uppstått genom workshops och seminarier lyfts av samtliga intervjuade som projektets mest värdeskapande inslag. Företagen har fått nya sätt att definiera flexibilitet och en tydligare referensram för att förstå sitt eget utgångsläge. Flera beskriver att projektet gett bekräftelse på att de redan arbetar på ett ändamålsenligt sätt, medan andra fått inspiration till att utveckla sina strukturer.

Direkta innovationsresultat är få, men flera företag har genomfört förändringar som stärker förutsättningarna för innovation, exempelvis genom tydligare rutiner, policyer och arbetsformer. Samtidigt varierar effekterna betydligt. Vissa företag upplever ökad trivsel och tydligare struktur, medan nyttjandegraden av flexibla arbetssätt ofta förblir densamma. I andra fall har projektet inte lett till märkbara förändringar.

Ett återkommande tema i intervjuerna är vikten av tydlighet kring roller och förväntningar. Detta lyfts särskilt av företag där upplevd orättvisa mellan olika personalgrupper varit ett



hinder. Projektet har här bidragit till att synliggöra skillnader i förutsättningar och skapa diskussioner kring hur flexibilitet kan tillämpas mer rättvist.

Flera företag beskriver samtidigt att projektdeltagandet varit tidskrävande, och att möten och workshops stundtals varit svåra att prioritera. Detta gäller särskilt verksamheter där produktionen är bunden till plats och tid, och där projektets mer akademiska inslag upplevts som mindre relevanta. I dessa fall efterfrågas mer praktiskt anpassade insatser. Detta märks också i något minskat engagemang vid den andra enkätomgången.

Avslutningsvis kan också konstateras att en lärande är en process, som sträcker sig från ökad kunskap till förmågan att både tillämpa denna och vara medveten om det lärande som ägt rum. Mot denna bakgrund bedömer Sweco att den kunskapsökning som projektets insatser har bidragit till sannolikt är större än vad de kvantitativa resultaten ensamt visar, vilket också kommer till uttryck i de konkreta förändringar som företagen har genomfört.

5.2 Vilka dokumenterade resultat har projektet lett till? Relatera bedömningen till projektets mål, indikatorer och bedöm måluppfyllelse. Om målen inte blivit uppfyllda, beskriv varför.

Projektets genomförande visar att samtliga intervjuade företag upplever en ökad förståelse för vad flexibilitet innebär, även om många redan hade en relativt hög kunskapsnivå vid projektstart. Projektet har integrerat hållbarhetskriterier och bidragit till viss kunskapshöjning inom flera områden, men effekten varierar tydligt mellan företag. Särskilt kunskap kopplad till miljö, jämställdhet och mångfald upplevs som mindre relevant eller mindre utvecklad. Samtidigt framkommer att verksamhetslogiken i hög grad påverkat nyttan – tjänstemannaverksamheter har kunnat ta till sig mer än produktionsnära företag.

Trots detta har flera företag genomfört konkreta förändringar som tydligare policys för distansarbete och flextid, reviderade rutiner för tillgänglighet och mötesformer samt förtydligade strukturer. Dessa förändringar visar att projektet inte bara skapat kunskap utan även stärkt organisatoriska förutsättningar, vilket ligger i linje med projektets mål.

Projektet har i störst utsträckning bidragit till ökad kunskap om flexibilitet och attraktionskraft. Många företag uppger att de fått en klarare bild av hur flexibla arbetsformer kan bidra till mer hållbara arbetsvillkor och bättre anpassning till medarbetares behov. Effekterna är framför allt kopplade till struktur, attityder och intern förståelse, snarare än förändringar i hur mycket flexibilitet som faktiskt nyttjas. Det innebär att projektets främsta påverkan gäller kultur och insikt snarare än omedelbara beteendeförändringar, vilket är rimligt givet projektets karaktär.

När det gäller innovationsförmåga tyder materialet på att projektet har skapat förutsättningar för ökad innovativ kapacitet snarare än omedelbara innovationsresultat. Företagen beskriver att de fått nya perspektiv på vad flexibla arbetsformer innebär, och att erfarenhetsutbytet i sig har varit en källa till inspiration och lärande. Det finns få belägg för att innovationsförmågan förändrats mätbart, men det går att tolka att projektet har stärkt de förutsättningar, såsom förbättrade dialoger och strukturell tydlighet, som i forskning kopplas till ett mer innovativt arbetsklimat. Det innebär att projektet har lagt en grund för fortsatt utveckling på längre sikt, och där målet framför allt har varit att öka kunskapen.



Projektets bidrag till digitaliseringsförmåga är begränsat eftersom många företag redan var digitalt mogna. Däremot har flera fått en bredare förståelse för flexibilitet som begrepp, där digitalisering endast utgör en del av helheten.

Det har också uppstått gränsöverskridande samarbeten inom och mellan projektets aktörer och deltagande företag. Workshops, seminarier och gemensamma analyser har skapat utrymme för utforskande innovationsprocesser och fördjupat kunskapsutbyte. Denna samverkan har varit central och beskrivs som ett av projektets mest värdefulla resultat. Samarbetet mellan Högskolan i Gävle, Sandbacka Science Park och Propell har dessutom stärkts, och aktörerna arbetar vidare med gemensamma satsningar, vilket indikerar att projektet även har bidragit till ökad regional utvecklingskapacitet.

Utifrån projektets fastställda mål och uppkomna resultat bedömer Sweco måluppfyllelsen som mycket god.

Tabell 4 Måluppfyllelse utifrån projektets uppställda mål

Mål	Måluppfyllelse
Deltagande SMF i projektet har fått ökad kunskap om hur flexibla arbetsformer kan tillämpas för att öka attraktionskraften och innovationsförmågan.	
Projektets samtliga aktiviteter har integrerat hållbarhetskriterier (ex. inkludering, jämställdhet och mångfald.	
Deltagande SMF har fått ökad kunskap om hur flexibla arbetsformer kan stödja jämställdhetsarbete och främja mångfald	
Deltagande företag har fått ökad kunskap om ekonomisk och miljömässig hållbarhet i ett flexibelt arbetsliv.	
Genom behovsanpassade workshops har SMF fått ökad kunskap och förmåga att identifiera nya sätt att nyttja digitaliseringen för att organisera arbetet utifrån sina förutsättningar (*berör de företag där det är relevant för medarbetare att nytta digitala verktyg/kanaler i sitt arbete)	
Samverkan har stärkts mellan SMF, akademien, Region Gävleborg, Sandbacka Science Park och Propell	
Det har uppstått gränsöverskridande samarbeten och innovationsprocesser har utforskats tillsammans	
Direkta och indirekta målgrupper (regionalt, nationellt och internationellt) har fått ta del av projektets resultat	

5.3 Vilka förändringar har projektets aktiviteter bidragit till i den regionala kontexten?

En central förändring är att projektet har stärkt den regionala kunskapsbasen om flexibla arbetsformer, både hos deltagande små och medelstora företag och hos den bredare krets av aktörer som tagit del av projektets resultat. Genom workshops, seminarier, enkätstudier och forskningsbaserade inslag har projektet etablerat ett gemensamt språk och en gemensam förståelse för hur flexibilitet påverkar organisatoriska strukturer, attraktionskraft, arbetsmiljö och innovationsförmåga. Även om flera företag redan vid projektstart hade relativt god kännedom om flexibelt arbete har projektet bidragit till att nyansera och utveckla denna kunskap och att sprida forskningsbaserade perspektiv som tidigare saknades i regionen.



Projektet kan ses ha haft ett bidrag till samverkan inom styrkeområdet *Hållbart och inkluderande arbetsliv*. Samarbetet mellan akademi, innovationsfrämjare och företag i projektet stärkt, där aktörer har kompletterat varandra och byggt gemensamma arbetssätt. Både akademien, företag och företagsfrämjare har bidragit till att bygga ny kunskap. Särskilt högskolan och samverkansaktörerna ser positivt på framtida samverkan. Detta har stärkt regionens kapacitet att arbeta med komplexa frågor som berör arbetsliv, hållbarhet och innovation. Samtidigt har flera företag genomfört förändringar, vilket visar att projektet inte endast genererat kunskap utan även bidragit till att företag konkret utvecklat sina arbetssätt; något som i praktiken stärker förutsättningarna för ett mer hållbart och attraktivt arbetsliv i regionen.

Projektet relaterar till flera av de regionala utvecklingsmålen i RUS, om än på olika sätt och i varierande omfattning. Eftersom många av de deltagande företagen redan hade en relativt hög digital mognad vid projektets start har och kommer projektet i mindre utsträckning bidragit till att stärka deras digitala förmåga. Däremot har projektet skapat en fördjupad förståelse för hur flexibla arbetsformer kan påverka organisation, attraktivitet och arbetsklimat. Detta innebär att projektet har lagt en grund för att på sikt stärka innovationsförmågan vilket ligger i linje med målområde 3.4 om hög kunskap och innovationsförmåga.

Projektets arbete med har även bidragit till målområde 3.3 om ett konkurrenskraftigt näringsliv. Genom att företagen fått ökad insikt i, och i flera fall redan infört olika typer av förändringar, för hur flexibla arbetsformer kan användas strategiskt för att attrahera och behålla kompetens, har projektet bidragit till att stärka deras långsiktiga konkurrenskraft, även om effekterna varierat mellan verksamheter.

Effekterna på målområde 3.5 är troligtvis mer begränsade, men projektet har ändå i viss utsträckning bidragit till ökad medvetenhet om hur flexibla arbetsformer kan relateras till jämlikhet och inkludering. Även om förändringarna inom dessa områden varierar mellan företag har projektet skapat en ökad medvetenhet och initierat viktiga samtal som tidigare inte förts lika systematiskt. Detta kan ha långsiktig betydelse för regionens arbete med inkluderande och hållbara arbetslivsfrågor.

Sammantaget kan konstateras att projektet har medverkat till att stärka både kunskap, strukturer och samverkan i regionen. Effekterna visar sig dels i konkreta förändringar i företag, dels i ett bredare skifte i hur frågor om flexibilitet och hållbart arbetsliv diskuteras och förstås regionalt. Genom att både bygga kapacitet i det regionala innovationssystemet och bidra till organisatoriska förändringar i enskilda företag har projektet haft ett viktigt bidrag på Gävleborgs utveckling inom området flexibla arbetsformer, särskilt inom området sociala hållbarhet.

5.4 6.5 Vilka förändringar har projektet bidragit med gällande de i ansökan identifierade globala målen?

Projektet har bidragit till förändringar kopplade till både mål 8 och mål 9 genom att stärka företagens förståelse för och förmåga att arbeta med flexibla arbetsformer på ett hållbart och strategiskt sätt. För mål 8, Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt har projektet lett till att flera företag utvecklat eller förtydligat policys för distansarbete, flextid och mötesrutiner, vilket skapat tydligare strukturer och förbättrad arbetsmiljö. Även om kunskapsbidraget kring flexibilitetens roll för ekonomisk tillväxt har varit begränsad i företagen, är det trots allt en effekt av ökad nöjdhet och möjligheter i företagen.



För mål 9, Hållbar industri, innovationer och infrastruktur, har projektet stärkt företagens organisatoriska innovationsförmåga genom nya arbetssätt, processer och rutiner. Genom forskningsbaserad kunskap och gränsöverskridande samverkan har projektet bidragit till att utveckla regionens innovationsmiljö och skapat strukturer för fortsatt lärande och utveckling. Flera företag har påbörjat organisations- och processinnovationer, och projektet har stärkt kopplingen mellan akademi, innovationsfrämjare och näringsliv.

6 Effektivitet

6.1 Hur väl har projektet organiserat och genomfört sina aktiviteter i relation till tillgängliga resurser? Och har projektet använt sina ekonomiska resurser på ett effektivt sätt?

Projektet bedöms ha organiserat och genomfört sina aktiviteter på ett effektivt och resursmedvetet sätt. Genomförandet har följt både tidsplan och budget, och intervjuer visar att projektet upplevts som välstrukturerat med tydliga processer, mötesformer och ansvarsfördelning. Att samtliga aktivitetsindikatorer har uppnåtts, och i flera fall överträffats, visar på en hög grad av operativ effektivitet i relation till tillgängliga resurser.

Trots vissa initiala utmaningar, såsom en försening i rekryteringen av projektmedarbetare, har projektet lyckats justera planeringen utan att det påverkat genomförandet eller resultaten negativt. Projektgruppen och samverkansaktörerna beskriver arbetet som välkoordinerat, med god kommunikation och hög närvaro i projektets gemensamma aktiviteter. Resursutnyttjandet bedöms därmed ha varit ändamålsenligt, och projektets resultat står i proportion till de resurser, både ekonomiska och organisatoriska, som funnits att tillgå.

6.2 Har projektet haft en ändamålsenlig styrning och ledning?

Projektet har haft en genomgående ändamålsenlig och välfungerande styrning och ledning. Projektorganisationen beskrivs som strukturerad, stabil och präglad av tydliga roller och arbetsfördelning mellan Högskolan i Gävle, Propell och Sandbacka Science Park. Projektgruppen har haft en aktiv funktion med regelbundna avstämningar där projektets framdrift, prioriteringar och behov har hanterats på ett systematiskt sätt.

Intervjuer med projektledning och samverkanspartners visar att samarbetet fungerat mycket väl och att mötesformer, dokumentation och intern kommunikation har varit både konsekventa och effektiva. Projektet lyfts av flera som ett "mönsterprojekt", just på grund av hög kvalitet i ledning, planering och genomförande. Eventuella utmaningar, såsom förseningar i rekrytering av personal framstår inte som att ha haft någon märkbar negativ påverkan på projektets resultat eller arbetssätt.

6.3 Har projektet hanterat förändringar och oförutsedda händelser på ett effektivt sätt?

Utöver förseningen i rekrytering av en medarbetare har inga större oförutsedda händelser uppstått.



6.4 Har projektet uppnått sina resultat i relation till insatta resurser?

Ja, projektet har i god utsträckning uppnått resultat i relation till insatta resurser. Genomförandet har följt planeringen, indikatorerna har i allra störst utsträckning uppnått eller överträffats, och projektets aktiviteter har resulterat i både kunskapshöjning och förändringar i företagen. Projektet har också nått ut till planerade antal företag, och många fler därtill, och flera av dessa har lämnat positiva signaler och på vissa håll genomfört förändringar i interna policys. Detta tyder på att projektet har lyckats skapa insikter och nytta.

Projektet har haft ett begränsat bidrag på kunskapshöjningen i företagen, men har ökat kunskapen hos många aktörer, särskilt när det gäller de bredare frågorna och attraktivitet och flexibilitet. Samtidigt har projektet framför allt haft tyngd på kunskapshöjning, erfarenhetsutbyte och utforskning, framför implementering. Gällande flera av hållbarhetsaspekterna hade möjligtvis projektet kunnat göra något större insatser.

Ett förbättringsområde i anslutning är att leveransen gentemot företagen hade kunnat tydliggöras ytterligare. Företag förväntar sig ofta konkreta verktyg eller färdiga lösningar, medan projektets arbetssätt till stor del har fokuserat på kunskapshöjning, erfarenhetsutbyte och utforskande processer. Detta är en aspekt som kan utvecklas i framtida projekt, exempelvis genom tydligare kommunikation om förväntad nytta, resultatformat och projektets icke-implementerande roll. Det kan i viss utsträckning ha påverkat den upplevda nyttan av deltagandet.

Finansieringen genom ERUF har varit väl anpassad till projektets karaktär och mål. Kombinationen av forskningsanknytning, praktikorienterade utvecklingsinsatser och omfattande samverkan mellan olika aktörer är något som normalt inte ryms inom ordinarie verksamhet vid Högskolan i Gävle eller hos innovationsfrämjarna. ERUF-ramverket har därför varit en nödvändig förutsättning för att kunna genomföra projektet i den omfattning och med den metodik som krävts. Projektsresultaten hade inte kunnat uppnås på samma sätt utan denna finansieringsform, då resurserna möjliggjorde både fördjupad forskning, systematiska företagsprocesser, datainsamling samt gemensamma regionala aktiviteter som skapat nytta.

7 Bärkraftighet

7.1 Vilka är förutsättningar för att projektets effekter kan bli bestående? Och finns kopplingar till ordinarie verksamhet?

Förutsättningarna för att projektets effekter ska bli bestående varierar mellan företagen, men flera centrala faktorer talar för en relativt god långsiktighet. Flera av de deltagande organisationerna har redan implementerat och dokumenterat nya policys, riktlinjer och strukturer för flexibelt arbete, exempelvis uppdaterade distansarbetsrutiner, reviderade flextidsavtal, mötesstrukturer och tydligare kommunikationsramverk. Dessa policys är förankrade i verksamheterna och skapar både tydlighet och förutsägbarhet, vilket ökar sannolikheten för att förändringarna fortsätter användas över tid. Även företag som redan hade hög digital mognad beskriver att projektet stärkt deras förståelse för hur flexibilitet bör kopplas till kultur, ledarskap och arbetsmiljö, vilket bidrar till mer hållbara interna processer.



På en mer strukturell nivå har projektet etablerat ett gemensamt språk kring flexibilitet i regionen, samtidigt som erfarenhetsutbytet mellan företag, innovationsfrämjare och akademi skapat en bredare gemensam kunskapsbas. Detta stärker förutsättningarna för att effekterna ska sprida sig även utanför de deltagande företagen. Samtidigt finns risker: vissa företag saknar långsiktiga planer och arbetar mer ad hoc. I dessa fall krävs fortsatt stöd, enklare verktyg och mindre tidskrävande metoder för att effekterna ska bli bestående.

Utöver att projektresultaten landa in i varje enskild organisation, kan de också landa i forskarskolan Change, där medlemmar från projektgrupper sitter med i styrelsen. Detta bär också vidare effekterna.

7.2 Finns aktivt ägarskap som kan ta emot resultaten av projekten? Och Vem eller vilka kan ta vid där projektet slutar och föra resultaten vidare?

Det finns ett aktivt ägarskap till viss del för projektets resultat, både på systemnivå och i många av de enskilda företagen genom implementerade policys bland annat. På regional nivå har Högskolan i Gävle, Propell och Sandbacka Science Park etablerat ett stabilt samarbete under projektets genomförande, och båda innovationsfrämjarna planerar att ta vidare de arbetssätt och metoder som utvecklats i ett förhoppningsvis kommande projekt. De intervjuade pekar på att om ett projekt inte blir av, kommer de söka andra sammanhang att samverka kring. Detta bedöms emellertid som mindre goda förhållanden för långsiktigheten.

7.3 Arbetar projektet med ett utvecklingsinriktat lärande?

Projektet har i hög grad arbetat med ett utvecklingsinriktat lärande genom en metodik som kombinerar datainsamling, reflektion, dialog och återkommande justeringar. Upplägget med baslinjeenkät, uppföljande enkät, intervjuer, workshops, resultatseminarier och ett tolkningsseminarium har skapat iterativa lärandecykler där både projektledning och deltagande företag kunnat fördjupa sina insikter över tid. Projektet har också anpassat innehåll och fokus utifrån vad som framkommit i processen, vilket är en tydlig indikator på utvecklingsorienterat lärande.

7.4 Finns förutsättningar för hållbar samverkan?

Projektet har lagt en god grund för samverkan mellan akademi, innovationsfrämjare och företag, men förutsättningarna för att denna samverkan ska bli långsiktigt hållbar är inte helt självklar. På systemnivå har Högskolan i Gävle, Propell och Sandbacka Science Park etablerat välfungerande arbetssätt och en samarbetskultur som bedöms kunna leva vidare även efter projektets slut. Detta utgör en stabil struktur för fortsatt utveckling inom regionens innovationssystem. Samtidigt, Det finns en risk att samverkan tappar fart när projektets finansiering avslutas. Även om innovationsfrämjarna uttrycker en vilja att ta vidare arbetssätten saknas garanti för att resurser eller incitament kommer att finnas för att hålla samman nätverk och lärmiljöer på samma nivå som under projektiden. Det blir viktigt att sådana strukturer fortsätter att upprätthållas för att säkerställa fortsatt samverkan.



7.5 Har projektet arbetat med nya och innovativa metoder, och hur sprids lärdomarna?

Projektet har i flera delar arbetat med metoder som kan beskrivas som nya eller innovativa i den regionala kontexten, särskilt genom sättet att kombinera forskningsbaserade angreppssätt med praktisknära stöd till små och medelstora företag. Arbetssättet har utgått från en iterativ process där datainsamling via enkäter och intervjuer kopplats samman med utforskande och innovativa workshoppar, resultatseminarier och ett tolkningsseminarium, vilket skapat en form av "lärandedrivna innovationscykler" som både företag och samverkansaktörer lyfter fram som värdefulla. Denna modell har gjort det möjligt att kontinuerligt justera fokus och stöd utifrån de behov och utmaningar som framkommit under projektets gång, och anses av projektgruppen vara ett mer processorienterat arbetssätt än vad liknande satsningar tidigare omfattat.

Även om metoderna inte nödvändigtvis upplevdes som radikalt nya av alla företag, särskilt de som redan hade hög digital mognad, har flera intervjuer visat att projektets sätt att bredda förståelsen för flexibilitet. Från att enbart handla om plats till att inkludera tid, metodik, arbetssätt, ledarskap och kultur, gav projektets aktiviteter nya perspektiv och bidrog till reflektion och förändring i flera organisationer. Flera företag beskriver att de fått idéer om nya sätt att arbeta, mer strukturerade hybridlösningar, tydligare mötesdisciplin, och en ökad förståelse för hur flexibilitet påverkar arbetsmiljö eller hur deras rutiner ser ut i jämförelse med andra. Samtidigt visar intervjuerna också att vissa företag upplevde metoderna som för teoretiska, tidskrävande eller svåra att applicera i produktionsorienterade verksamheter, vilket pekar på behovet av ännu mer branschspecifik och praktisk metodutveckling.

När det gäller spridningen av lärdomar har projektet arbetat med flera parallella kanaler. Dels har resultat spridits löpande via projektets webbplats, digitala utskick, öppna seminarier, inspirationsföreläsningar och resultatpresentationer, vilket gjort kunskapen tillgänglig även för organisationer utanför projektet. Dels har erfarenheter och forskningsbaserade insikter spridits till aktörer utanför projektets målgrupp.

Sammantaget har projektet alltså arbetat med innovativa angreppssätt, framför allt genom sin kombination av forskning, kunskapsutveckling nära företag och iterativt lärande, som vanligen inte präglar särskilt högskolans metoder. Spridningen av lärdomar har varit bred och strukturerad, men projektet visar också tydligt att framtida satsningar behöver anpassa metoderna mer för olika typer av företag, så att innovationen i arbetssätten också blir tillgänglig och praktiskt användbar för en större bredd av verksamheter i regionen.

7.6 Finns indikationer på att näringslivet kommer att föra resultaten vidare?

Likt lyft tidigare har flera företag implementerat policys eller uppdaterat avtal eller rollbeskrivningar. Dessa förändringar kommer att föras vidare. Ett färre antal företag har samtidigt mindre systematisk befästa förändringar, där resultaten i stället riskerar att falla mellan stolarna i en potentiellt hektisk vardagsdrift. Över lag bedöms dock långsiktigheten relativt god, baserat på de förändringar eller uppdateringar av konkreta dokument hos företagen som lever vidare.



8 Hållbarhet

8.1 Har projektet, och i vilken utsträckning, bidragit till Agenda 2030 målen?

8.1.1 Mål 8: Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt.

När det gäller mål 8 har projektet bidragit till förbättrade arbetsvillkor i flera av de deltagande företagen genom att synliggöra hur flexibla arbetsformer kan struktureras på ett sätt som främjar arbetsmiljö, rättvisa och tydlighet. Många organisationer har reviderat eller förtydligat policys för distansarbete, flextid, mötesdisciplin och kommunikation, vilket skapat mer hållbara och förutsägbara arbetsformer för medarbetarna. Enkäter och intervjuer har även lett till ökad medvetenhet om hur flexibilitet kan minska upplevda orättvisor mellan roller. Samtidigt är effekterna ojämna: vissa företag beskriver förbättringar i trivsel och arbetsklimat, medan andra framför allt fått bekräftelse på befintliga arbetssätt utan större förändringar.

8.1.2 Mål 9: Hållbar industri och produktion.

Projektets bidrag till mål 9 framträder främst genom stärkt innovationskapacitet och utvecklade arbetsprocesser i företagen. Flera organisationer har implementerat eller påbörjat förändringar som kan klassificeras som organisations- eller processinnovationer, till exempel nya rutiner för hybridarbete, digitala möten, rollbeskrivningar och interna arbetsflöden. Erfarenhetsutbyten mellan företag har dessutom gett nya perspektiv på hur arbetsformer kan utveckla den egna verksamheten, vilket i förlängningen kan påverka företagets förmåga att utveckla hållbara och innovativa lösningar. Samtidigt är det viktigt att notera att vissa företag, särskilt de med produktionstung verksamhet, upplevde att metoderna inte alltid var tillräckligt anpassade till deras kontext, vilket begränsat möjligheten att omsätta projektets insikter i verksamheterna.

Ett centralt bidrag är också den kunskapsutveckling som deltagande aktörer har bidragit med, kopplat till hållbar industri och produktion, såsom exempelvis hur flexibla arbetsformer kan bidra till miljömässig och socialt hållbar industri.

8.1.3 Mål 3: God hälsa och välbefinnande

Utöver dessa mål visar analysen att projektet även har relevanta kopplingar till mål 3: God hälsa och välbefinnande. Genom att synliggöra hur arbetsformer påverkar återhämtning, stressnivåer och trivsel har projektet bidragit till ett ökat fokus på psykisk och fysisk hälsa i arbetslivet. Flera företag lyfter att projektet lett till tydligare gränser för tillgänglighet, förbättrade mötesformer och ökad förståelse för hur flexibilitet kan användas för att skapa ett hållbart arbetsliv.

8.1.4 Mål 5, 10, 11, 12 och 13

Projektet har även i mindre utsträckning bidragit till mål 5, 10, 11, 12 och 13.

Även om effekterna är mer begränsade finns kopplingar till mål 5, Jämställdhet. I vissa företag har projektet bidragit till att synliggöra skillnader i möjligheter till flexibilitet mellan olika roller och grupper av medarbetare, vilket har lett till diskussioner om normer, rättvisa



och balans. Flera företag har uttryckt att de fått större medvetenhet om hur arbetsformer påverkar jämställdhet, även om konkreta förändringar varit relativt få.

En liknande utveckling syns kopplat till mål 10, Minskad ojämlikhet. Genom att synliggöra hur flexibilitet och arbetsplatsen påverkar olika roller och som lyft i enstaka fall, funktionsvariationer och diagnoser har projektet bidragit till ökad förståelse för ojämlika förutsättningar inom organisationerna. Förtydligade policys och mer transparenta regler för flexibilitet har i flera fall minskat upplevd orättvisa och bidragit till ett mer inkluderande arbetsklimat.

Slutligen har projektet bidragit indirekt till mål 11, hållbara städer, mål 12, hållbar konsumtion och produktion och mål 13, Bekämpa klimatförändringarna, främst genom reducerade utsläpp från resor och ökad medvetenhet om hur digitala verktyg kan ersätta fysiska möten, samt även underlätta rekrytering brett. Miljöfrågan är tydligast för projektorganisationen, där resepolicy och digitala mötesformer aktivt tillämpats. Samtidigt som ingen av företagen specifikt nämner att de implementerat ett mer digitalt arbetssätt som påverkar utsläpp, har en kunskapsökning skett i frågan vilket på sikt kan bidra desto mer till målet.

8.2 Har projektet bidragit till specifikt utpekade globala mål utifrån de sociala, ekonomiska och ekologiska dimensionerna?

8.2.1 Social

Projektet har främjat social hållbarhet främst genom att stärka strukturer och dialoger kring arbetsmiljö, inkludering och upplevd rättvisa i deltagande företag. Genom uppdaterade policys för flexibelt arbete, tydligare ramar för tillgänglighet och hybridmöten samt initiativ för att minska avundsjuka mellan roller har flera organisationer skapat mer jämlika och transparenta arbetsvillkor. Projektet har också ökat medvetenheten om olika behov hos medarbetare, exempelvis nämns detta kopplat till livssituation, neuropsykiatriska funktionsvariationer och olika arbetsroller, vilket har bidragit till mer inkluderande arbetssätt och minskad risk för exkludering. Även om kunskapsbidraget på jämställdhet och mångfald varit begränsat, har projektet initierat dialoger som synliggjort skillnader som tidigare inte diskuterats systematiskt.

Förändrade arbetsrutiner, förbättrade mötesstrukturer och ökad medvetenhet om hur arbetsformer påverkar trivsel och prestation har också i vissa organisationer lett till ett positivare arbetsklimat och bättre förutsättningar för att behålla personal. Projektet bidrar dessutom med ett värdefullt perspektiv genom att visa hur arbetsmiljön är en del av social hållbarhet – ett område som kanske annars ofta förknippas i termer av jämlikhet, jämställdhet och mångfald – men där de långsiktiga arbetsmiljöförutsättningarna är en lika central del.

8.2.2 Ekonomisk

Projektet har bidragit till ekonomisk hållbarhet genom att stärka företagens förståelse för hur flexibla arbetsformer kan stödja attraktionskraft, kompetensförsörjning och långsiktig produktivitet, även om bidraget här är begränsat. Flera företag beskriver samtidigt att projektet hjälpt dem att tydliggöra sitt flexibilitetserbjudande, vilket i sin tur stärker arbetsgivarvarumärket och underlättar rekrytering.



8.2.3 Miljömässig

Projektets direkta miljömässiga effekter är begränsade, men det har ändå bidragit till ökad medvetenhet om hur digitala arbetssätt kan minska miljöpåverkan. Flera företag lyfter en medvetenhet om att det i högre utsträckning kan och har ersatt resor med digitala möten, vilket minskat behovet av transporter.

Inom projektorganisationen har detta legat i desto större fokus med en tydlig resepolicy, och bara ett fåtal antal möten på plats, vilket visar på ett medvetet agerande i frågan.

8.3 Har projektet arbetat med hållbarhet utifrån hållbarhetstrappan?

Projektet har arbetat med hållbarhet i linje med hållbarhetstrappans logik, men inte direkt med hållbarhetstrappan som verktyg. Snarare genom att successivt integrera hållbarhetsperspektiv i analys, genomförande och utvecklingsinsatser. Arbetet har framför allt fokuserat på social hållbarhet, men även ekonomiska och miljömässiga dimensioner har beaktats i projektets aktiviteter och beslut.

I projektets förberedande steg, motsvarande trappans bas, genomfördes en hållbarhetsanalys och en analys av målkonflikter som en integrerad del av förändringsteorin. Detta syns både i ansökan, där hållbarhetskriterier uttryckligen kopplas till aktiviteterna, och i Swecos bedömning, som konstaterar att projektet redan från start har en tydlig hållbarhetsdimension kopplad till flexibla arbetsformer och inkludering.

I genomförandet har projektet arbetat med att tillgängliggöra aktiviteter för olika grupper (till exempel genom material på svenska och engelska, anpassade presentationer och uppföljningar utifrån kön, ålder och bakgrund). Det har även reflekterats löpande över hur aktiviteter kan göras mer inkluderande och jämlika, exempelvis genom att väga val av mötesformat, resor och representation.

På kompetens- och utvecklingsnivån, motsvarande trappans övre steg, har projektet bidragit till ökad kunskap om social, ekonomisk och miljömässig hållbarhet i ett flexibelt arbetsliv bland företagen. Workshops, seminarier och forskningsbaserade analyser har stärkt medvetenheten om hur arbetsformer påverkar arbetsmiljö, jämställdhet och innovationsförutsättningar, samtidigt som företagen fått vägledning i hur flexibla arbetssätt kan stödja hållbara organisationsstrukturer. Som tidigare nämnt har detta bidrag till viss del varit begränsat. Flera företag har vidare implementerat hållbarhetsrelevanta förändringar såsom nya policys kring distansarbete, mötesdisciplin och tillgänglighet.

Sammanfattningsvis har projektet arbetat med hållbarhet på flera nivåer i hållbarhetstrappan: från analys och inkludering i grundläggande strukturer, via genomförande och tillgängliggöring, till kunskapsutveckling och organisatoriska förändringar hos företagen. Även om hållbarhet inte fullt ut fungerat som ett strategiskt innovationsramverk i alla delar, är det tydligt att projektet har integrerat hållbarhetsprinciper i både planering, aktiviteter och lärandeprocesser.

8.4 Har några målkonflikter identifierats, och hur har de påverkat hållbarhetsarbetet?

Den mest framträdande målkonflikten gäller avvägningen mellan relationsbyggande fysiska möten och projektets strävan att minimera klimatpåverkan genom att begränsa resor. Projektgruppen har behövt balansera behovet av personliga möten, särskilt viktiga i samverkan med SMF och innovationsfrämjare, mot Högskolan i Gävles resepolicy och



ambitionen att välja digitala alternativ när möjligt. Denna spänning har lösts genom medvetna bedömningar inför varje aktivitet, vilket inneburit att vissa möten genomförts digitalt medan andra bedömts kräva fysisk närvaro.

Utöver detta har det framkommit en målkonflikt kopplade till skillnader mellan projektets teoretiska ansats och företagens praktiska förutsättningar. Flera produktions- och industrinära verksamheter hade begränsad möjlighet att tillämpa flexibla arbetsformer, vilket gör att ambitionen om ökad flexibilitet och social hållbarhet krockat med verksamhetslogiker som kräver fysisk närvaro och kontinuerlig bemanning. Detta har i sin tur påverkat möjligheterna att arbeta med jämlikhet, inkludering och organisatorisk utveckling på samma sätt som i tjänstemannaverksamheter.

En annan målkonflikt uppstår mellan projektets omfattande kunskapshöjande metodik och företagens tidsmässiga förutsättningar. Projektet bygger på återkommande enkäter, intervjuer, workshops och återkopplingsmöten, vilket vissa företag upplevt som resurskrävande. Här finns en tydlig spänning mellan forskningskvalitet och behovet av att minimera störningar i den dagliga verksamheten. Detta har dock inte resulterat i att något företag avslutat sitt deltagande.

Det går också att urskilja en målkonflikt kring digitalisering. Projektet utgår från antagandet att SMF behöver stärka sin digitala förmåga för att möjliggöra flexibla arbetsformer, men flera företag hade redan en hög digital mognad. Därmed kan tänkas att projektets förväntade hållbarhetseffekter kopplade till digitalisering, exempelvis minskade transporter eller mer resurseffektiva arbetssätt, blivit mindre framträdande än planerat.

9 Slutsatser och rekommendationer

9.1 Slutsatser

9.1.1 Relevans: hög i tjänstemannaföretag, lägre i produktionsnära verksamheter

Projektet har i hög grad varit relevant i relation till de utmaningar som identifierades i projektansökan och i den regionala kontexten. Det har adresserat centrala behov hos små och medelstora företag kopplade till normer, arbetsmiljö och förståelse för flexibla arbetsformer. Relevansen bekräftas av att majoriteten av företagen har implementerat policys eller andra organisatoriska förändringar som direkt följd av sitt deltagande.

Relevansen har dock varierat beroende på verksamhetslogik. Tjänstemannaintensiva företag har haft större nytta av projektets aktiviteter än mer produktionsnära verksamheter, där vissa metoder upplevts som mindre anpassade. Samtidigt framhåller även dessa företag att projektet skapat värde, bland annat genom ökad förståelse för flexibilitet och arbetsmiljöfrågor.

9.1.2 Effektivitet: hög operativ nivå och stabil projektstyrning

Projektet har genomförts effektivt och välkoordinerat, med ändamålsenlig användning av resurser, tid och kompetens. Trots initiala utmaningar, såsom fördröjd rekrytering, har projektgruppen lyckats upprätthålla både tempo och kvalitet utan negativ påverkan på måluppfyllelsen. Den tydliga projektorganisationen och det stabila samarbetet mellan Högskolan i Gävle, Propell och Sandbacka Science Park har möjliggjort strukturerade arbetssätt och fungerande rutiner för planering, dialog och uppföljning.



Att flera aktivitetsindikatorer inte bara uppnåtts utan även överträffats visar på god operativ effektivitet och hög avkastning på investerade resurser. Även resultatindikatorerna har i stor utsträckning nåtts. Samtidigt har projektets forskningsnära och processinriktade metodik varit resurskrävande för deltagande företag, vilket kan ha påverkat den upplevda nyttan under genomförandet. Inga företag har dock avbrutit sitt deltagande. Sammantaget bedöms projektet ha levererat resultat i god proportion till tillförda resurser.

9.1.3 Effekter: tydliga kunskaps- och strukturförändringar, men varierande genomslag

Projektet har genererat tydliga kunskapsmässiga och strukturella effekter, även om resultaten varierar mellan företag beroende på utgångsläge och verksamhetslogik. De flesta företag beskriver en ökad förståelse för flexibla arbetsformer och en mer nyanserad syn på flexibilitet, även om vissa redan hade relativt hög kunskap vid projektstart. Där projektet haft störst genomslag har det lett till konkreta policyförändringar, tydligare rutiner och ökad intern transparens, vilket i sin tur stärkt arbetsmiljö och upplevd rättvisa.

Effekterna på innovationsförmåga är främst indirekta. Projektet har förbättrat förutsättningarna för innovation genom ökad struktur, tydligare kommunikation och bättre intern samordning, men få företag beskriver en direkt ökning av innovationsresultat. Effekter kopplade till digitalisering, jämställdhet, mångfald och miljömässig hållbarhet är mer begränsade och rör främst ökad medvetenhet snarare än konkreta förändringar.

En av de mest framträdande effekterna är det gemensamma lärandet och erfarenhetsutbytet. Workshops, seminarier och jämförelser mellan företag lyfts av samtliga intervjuade som centrala värdeskapande inslag. Även företag som genomfört få direkta förändringar upplever att projektet gett viktiga perspektiv och underlag för fortsatt utveckling.

Sammanfattningsvis har projektet haft betydande men ojämna effekter: starkast inom kunskap, struktur och dialog; svagare inom områden som kräver längre tid eller större organisatoriska förändringar. Projektets huvudsakliga bidrag ligger i att skapa förutsättningar för ett mer hållbart och flexibelt arbetsliv, snarare än att omedelbart förändra beteenden eller generera mätbara innovationsresultat. Detta ligger i linje med projektets kunskapsorienterade målformuleringar.

9.1.4 Bärkraft: god i företag, mer osäker på systemnivå

Flera deltagande organisationer har genomfört formella och konkreta förändringar, såsom reviderade policys för distansarbete och flextid, nya mötesrutiner, rollbeskrivningar och tydligare ramar för tillgänglighet. Dessa förändringar är integrerade i verksamheterna och skapar goda förutsättningar för långsiktighet. I dessa företag bedöms bärkraften som stark.

I andra företag är effekterna mer ad hoc-betonade, med uttryckta ambitioner om fortsatt dialog men utan att detta ännu omsatts i formaliserade strukturer. Här är bärkraften mer osäker.

På systemnivå har projektet etablerat stabila samverkansmönster mellan Högskolan i Gävle, Propell och Sandbacka Science Park. Aktörerna uttrycker en tydlig vilja att ta vidare metoder och arbetssätt i kommande satsningar, vilket skapar en god grund för fortsatt utveckling. Samtidigt finns en risk att samverkan tappar kraft när



projektfinansieringen avslutas, då ingen enskild aktör har resurser att upprätthålla samma intensitet.

9.1.5 Hållbarhet: tydliga bidrag, särskilt inom social hållbarhet

Projektet har bidragit till hållbar utveckling i flera dimensioner. De tydligaste effekterna återfinns inom social hållbarhet, där arbetet med flexibla arbetsformer lett till tydligare policys, mer strukturerade arbetssätt och ökad medvetenhet om arbetsmiljö, rättvisa och inkludering.

Projektet har även bidragit till flera av Agenda 2030-målen, särskilt genom förbättrade interna strukturer, tydligare policys för flexibilitet och ökad förståelse för hur arbetsformer påverkar hälsa, balans och inkludering. Projektorganisationens medvetenhet kring resande har också minskat negativ miljöpåverkan.

Arbetet har i stor utsträckning legat på hållbarhetstrappans övre nivåer genom att inte bara minska negativ påverkan, exempelvis via digitala möten, utan även aktivt bidra till hållbar utveckling inom företagen och det regionala innovationssystemet. De mest betydande hållbarhetseffekterna återfinns i förbättrade organisatoriska förutsättningar, stärkt samverkan mellan akademi, företag och innovationsfrämjare samt etableringen av långsiktigt hållbara strukturer.

9.2 Rekommendationer

9.2.1 Bygg vidare på det starka samverkansarbetet

Projektet har byggt upp en stark samverkan mellan Högskolan i Gävleborg, Propell och Sandbacka Science Park, som varit central för resultat och lärande. För att behålla denna styrka föreslår Sweco att strukturen finn kvar även efter projektslut, men i en mer resurseffektiv form med färre inbokade möten.

9.2.2 Tydliggör hållbarhetsbidraget

Projektets hållbarhetsbidrag är betydande men varierar mellan företag och hållbarhetsdimensioner. Ett tydligare konkretiserande för hur flexibilitet kopplas till social, ekonomisk och miljömässig hållbarhet, likväl som jämlikhet och mångfald skulle stärka både nyttan för deltagande företag. Genom att tydliggöra hållbarhetsbidraget och kopplingarna i aktiviteterna kan framtida satsningar skapa ännu större genomslag.

9.2.3 Tydliggör projektets "värdeerbjudande" för deltagande företag

Projektet har levererat betydande värden, såsom analyser, återkoppling, policyutveckling, nya strukturer och ett bredare perspektiv på flexibilitet, men metoden bygger samtidigt på en utforskande, forskningsnära ansats snarare än färdiga lösningar – vilket företagen i vissa fall upplevt varit svårt att omsätta praktiskt. Genom att tydliggöra denna dubbelhet, att företagen både bidrar till och tar del av kunskapsutvecklingen, och samtidigt ge mer konkret stöd i hur resultaten kan omsättas i praktiken, skapas en klarare förståelse för processens upplägg och en större möjlighet att uppnå faktisk effekt i verksamheterna.

9.2.4 Differentiera stöd och metoder efter verksamhetslogik

Projektet visar att flexibilitet fungerar olika i tjänstemannaverksamheter och produktionsorienterade miljöer. För att säkerställa att framtida insatser får relevans och genomslag i hela näringslivet bör metoder och stöd anpassas efter olika



verksamhetslogiker. Det är särskilt viktigt att inte bara prioritera de verksamheter där flexibilitet hittills framträtt få mest effekt, utan att även utveckla branschspecifika modeller för exempelvis skiftarbete och produktionsmiljöer – kanske i olika projekt. En sådan differentiering minskar avståndet mellan ambition och praktik, och stärker möjligheten till jämlikt och hållbart utvecklingsarbete i samtliga företagskategorier.

9.2.5 Förenkla enkäten i framtida projekt

Enkäterna upplevdes av flera deltagande företag som komplicerade och akademiska. Sweco rekommenderar därför att kommande projekt använder ett förenklat och mer användarvänligt enkätformat om möjligt. Det kan handla om att formulera om eller att förtydliga vissa frågor med en kort beskrivning exempelvis.



Flexibel omställning för hållbar innovation II (FlexO II)										
Personalsammanställning		2026		2027		2028		2029	Totalt	Totalt
Marina Heiden, Projektledare, Högskolan i Gävle	25%	74 313 kr	25%	230 742 kr	25%	238 818 kr	25%	185 382 kr	729 255 kr	100%
Camilla Zetterberg, Koordinator, Högskolan i Gävle	45%	102 838 kr	45%	319 311 kr	45%	330 487 kr	45%	256 540 kr	1 009 175 kr	180%
Sophie Pagard, Koordinator, Högskolan i Gävle	45%	87 561 kr	45%	271 877 kr	45%	281 393 kr	45%	218 431 kr	859 262 kr	180%
Eva Bergsten, Forskare, Högskolan i Gävle	20%	48 107 kr	20%	149 372 kr	20%	154 600 kr	20%	120 008 kr	472 086 kr	80%
Anna Jansson Åkesson, Samverkan/Innovation Högskolan i Gävle	20%	36 763 kr	20%	114 150 kr	20%	118 145 kr	20%	91 710 kr	360 768 kr	80%
David Hallman, Forskare, Högskolan i Gävle	5%	14 821 kr	5%	46 020 kr	5%	47 631 kr	5%	36 973 kr	145 445 kr	20%
Doktorand 1	80%	109 352 kr	80%	339 539 kr	80%	351 423 kr	80%	272 792 kr	1 073 106 kr	320%
Doktorand 2	80%	109 352 kr	80%	339 539 kr	80%	351 423 kr	80%	272 792 kr	1 073 106 kr	320%
Marie Moström Åberg, Forskare, Högskolan i Gävle	20%	43 560 kr	20%	135 255 kr	20%	139 988 kr	20%	108 666 kr	427 469 kr	80%
Propell (RISE)	40%	88 000 kr	40%	270 336 kr	40%	276 824 kr	40%	212 601 kr	847 762 kr	160%
Sandbacka (Sandvikens kommun)	15%	32 649 kr	15%	100 298 kr	15%	102 706 kr	15%	78 878 kr	314 531 kr	60%
Movexum AB	5%	9 600 kr	5%	29 491 kr	5%	30 199 kr	5%	23 193 kr	92 483 kr	20%

Medfinansieringsintyg

För medfinansiering av projekt delfinansierat med regionala projektmedel från Region Gävleborg

Härmed försäkrar undertecknad att Högskolan i Gävle
(organisationens namn)

kommer att medfinansiera Flexibel omställning för hållbar innovation II
(projektets namn)

med totalt 2 770 550 kr

Medfinansiering beräknas ske enligt följande fördelning och enligt eventuella bilagor i detta intyg.

För alla former av medfinansiering, förutom kontanta medel, ska ett beräkningsunderlag bifogas medfinansieringsintyget. Endast faktiska utgifter får ligga till grund för beräkningen.

Medfinansiering i form av					
	År:	År:	År:	År:	Total
Kontanta medel	282 326	876 623	907 305	704 296	2 770 550
Egen arbetsinsats					0
Övrig direktfinansiering					0
					0
					0
Summa	282 326	876 623	907 305	704 296	2 770 550

Medfinansierande organisation	
Namn Högskolan i Gävle	Organisationsnummer 202100-2890
Postadress	
Postnummer 801 76	Ort Gävle

Underskrift av person som är behörig att företräda organisationen		
Datum	Namnteckning	Namnförtydligande

Signature page

This document has been electronically signed
using eduSign.

eduSign

Medfinansieringsintyg

För medfinansiering av projekt delfinansierat med regionala projektmedel från Region Gävleborg

Härmed försäkrar undertecknad att Sandvikens kommun
(organisationens namn)

kommer att medfinansiera Flexibel omställning för hållbar innovation II
(projektets namn)

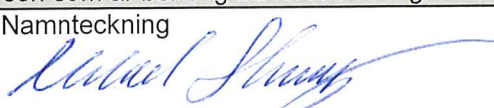
med totalt 110 479 kr

Medfinansiering beräknas ske enligt följande fördelning och enligt eventuella bilagor i detta intyg.

För alla former av medfinansiering, förutom kontanta medel, ska ett beräkningsunderlag bifogas medfinansieringsintyget. Endast faktiska utgifter får ligga till grund för beräkningen.

Medfinansiering i form av					
	Ar:	Ar:	Ar:	Ar:	Total
Kontanta medel	11 468	35 230	36 075	27 706	110 479
Egen arbetsinsats					0
Övrig direktfinansiering					0
					0
					0
Summa	11 468	35 230	36 075	27 706	110 479

Medfinansierande organisation	
Namn Sandvikens kommun	Organisationsnummer 212000-2346
Postadress Sandvikens kommun, 811 80 Gävle	
Postnummer 811 80	Ort Sandviken

Underskrift av person som är behörig att företräda organisationen		
Datum 20200202	Namnteckning 	Namnförtydligande Mikael Schuisky

Inköps- och upphandlingsplan

Inköps- och upphandlingsplanen är en obligatorisk bilaga till ansökan om stöd. Information om upphandling och andra köp hittar ni i Handbok för EU-projekt 2021-2027 på Tillväxtverket.se

Projektets namn

Projektägare

Omfattas ni av lagen (2016:1145) om offentlig upphandling (LOU) eller annan upphandlingslagstiftning?	Ja Ange vilken av upphandlingslagstiftningarna ni följer
	Nej Vi kommer att följa inköpsförfarandet baserat på principerna i LOU.

Om det förekommer liknande inköp som är regelbundet återkommande, har det uppskattade värdet av inköpen räknats samman för alla eventuella projektpartner?
Ja Nej

1. Typ av vara/tjänst som inköpet avser	2. CPV-kod (Common Procurement Vocabulary)	3. Är inköpet regelbundet återkommande?	4. Upphandlingens uppskattade värde	5. Typ av kontrakt (exempelvis om det är ett nytt avtal eller om kontraktet grundar sig på ramavtal)	6. Part i projektet som ansvarar för inköp	7. Upphandlingsförfarande (om ni lyder under LOU/LUF så ange typ av upphandlingsförfarande t.ex. öppet förfarande, direktupphandling etc. Om ni ska göra inköp enligt särskilda inköpsförfarandet så ange detta)	8. Upphandlings starttid
		Ja Nej					
		Ja Nej					

1. Typ av vara/ tjänst som inköpet avser	2. CPV-kod (Common Procurement Vocabulary)	3. Är inköpet regelbundet återkommande?	4. Upphandlingens uppskattade värde	5. Typ av kontrakt (exempelvis om det är ett nytt avtal eller om kontraktet grundar sig på ramavtal)	6. Part i projektet som ansvarar för inköp	7. Upphandlingsförfarande (om ni lyder under LOU/LUF så ange typ av upphandlingsförfarande t.ex. öppet förfarande, direktupphandling etc. Om ni ska göra inköp enligt särskilda inköpsförfarandet så ange detta)	8. Upphandlings starttid
		Ja Nej					
		Ja Nej					
		Ja Nej					
		Ja Nej					
		Ja Nej					
		Ja Nej					
		Ja Nej					
		Ja Nej					
		Ja Nej					
		Ja Nej					

1. Typ av vara/ tjänst som inköpet avser	2. CPV-kod (Common Procurement Vocabulary)	3. Är inköpet regelbundet återkommande?	4. Upphandlingens uppskattade värde	5. Typ av kontrakt (exempelvis om det är ett nytt avtal eller om kontraktet grundar sig på ramavtal)	6. Part i projektet som ansvarar för inköp	7. Upphandlingsförfarande (om ni lyder under LOU/LUF så ange typ av upphandlingsförfarande t.ex. öppet förfarande, direktupphandling etc. Om ni ska göra inköp enligt särskilda inköpsförfarandet så ange detta)	8. Upphandlings starttid
		Ja Nej					
		Ja Nej					
		Ja Nej					
		Ja Nej					
		Ja Nej					
		Ja Nej					
		Ja Nej					
		Ja Nej					
		Ja Nej					