

Net Zero Industry Impact Innovation Report 2024–2025

Vägen mot en nettonoll tillverkningsindustri

Utgivare: Net Zero Industry

Titel: Net Zero Industry Impact Innovation Report 2024-2025

Författare: Net Zero Industry

Utgiven: 2026-03-17

ISBN-nummer: 978-91-89905-41-2

Diarienummer: 2026-00699

Innehållsförteckning

Förord	5
Sammanfattning	6
Programmet i siffror	7
1 Missionen	8
1.1 En konkurrenskraftig och resilient svensk tillverkningsindustri med nettonoll utsläpp av växthusgaser 2040.....	8
1.2 Vår förändringsteori.....	9
1.2.1 Tillverkningsindustrins omställning.....	9
1.2.2 Förflyttning från utmaningar till målbilder.....	10
1.2.3 Systemansats och identifiera behov.....	11
1.2.4 Analys av utmaningar.....	13
1.2.5 Uppföljning och lärande.....	13
1.3 Missionsstrategiska områden: Kompetens och SMF.....	14
1.3.1 Kompetens.....	14
1.3.2 SMF (små och medelstora företag).....	14
1.4 Programmet i siffror	15
1.4.1 Aktörer i programkontoret.....	15
1.4.2 Programmets totala beviljade medel och medfinansiering per år.....	15
1.4.3 Fördelning av beviljade medel och medfinansiering.....	20
1.4.4 Geografisk fördelning av beviljade medel och medfinansiering.....	21
1.4.5 Programmens egna nyckeltal sett till respektive programs mission.....	21
2 Programmets verksamhet	24
2.1 Programmets början.....	24
2.1.1 Inledande aktörsidentifiering och mobilisering.....	25
2.2 Vår organisation	26
2.2.1 Vår inledande organisation och styrning 2024.....	26
2.2.2 En utvecklad organisation 2025.....	26
2.2.3 Inledande samverkan med finansiärerna.....	29

2.3	Våra kärnprocesser	29
2.3.1	Identifiera behov.....	30
2.3.2	Strategisk riktning via styrgrupp.....	30
2.3.3	Operationalisera insatser.....	30
2.3.4	Genomföra insatser.....	31
2.3.5	Analys och styrning.....	32
2.3.6	Kommunikation.....	32
2.3.7	Internationalisering.....	33
2.3.8	Jämställdhet.....	34
3	Framåtblick	35
3.1	Missionen i fokus.....	35
3.2	Lyfta vikten av forsknings – och innovationsprogram	36
3.3	Ökad förståelse för våra utmaningar	36
3.4	Utökad dialog och samarbete	37
3.5	Innovativa insatsformer och programmets roll	37
3.6	Missionsorienterat arbetssätt	38
3.7	Samarbetet med finansiärerna	39
3.8	Avslutande ord.....	40



Förord

Sverige har en lång tradition av framgångsrika forsknings- och innovationssamarbeten. Genom åren har omfattande kunskap byggts upp, nya lösningar utvecklats och starka partnerskap skapats.

Samtidigt står vi idag inför utmaningar som är mer omfattande och komplexa än tidigare. Klimatomställningen, en hårdnande global konkurrens och en alltmer osäker omvärld ställer nya krav på bland annat affärsmodeller, samarbeten, nya tekniska innovationer, kompetens och arbetssätt. För att lyckas behöver vi navigera med tydligare systemperspektiv, djupare samverkan och gemensamma långsiktiga mål.

Net Zero Industry har en tydlig mission: en konkurrenskraftig och resilient tillverkningsindustri med nettonollutsläpp senast 2040. Det är en ambitiös målsättning, men också avgörande för industrins framtid samt Sveriges tillväxt, välfärd och gröna omställning.

I rapporten sammanfattas programmets inledande två år. Framgången bygger på engagemanget från företag, forskare, branschorganisationer, regioner, finansiärer och samhällsaktörer runt om i landet.

Vi är väldigt tacksamma för befintliga och nya samarbeten, och ser fram emot att tillsammans stärka svensk industris konkurrenskraft och bidra till ett mer hållbart samhälle.

A handwritten signature in black ink that reads "Sofia Wieselfors".

Sofia Wieselfors, Programchef

Sammanfattning

Svensk tillverkningsindustri är avgörande för landets konkurrenskraft, export och välfärd men står samtidigt inför en omfattande omställning. Klimatkrav, resursbrist, globala värdekedjor, digitalisering och en alltmer osäker omvärld kräver nya sätt att utveckla produkter, processer och affärsmodeller. För att lyckas räcker inte enskilda tekniska lösningar eller isolerade projekt. Omställningen måste ske på systemnivå.

Net Zero Industry är en nationell satsning inom Impact Innovation med en tydlig mission: en konkurrenskraftig och resilient tillverkningsindustri med nettonollutsläpp senast 2040. Programmet samlar industri, akademi, institut och offentliga aktörer för att gemensamt påskynda omställningen genom samverkan, innovation och lärande.

Sedan starten har programmet målmedvetet mobiliserat över 600 aktörer i mer än 100 forsknings- och innovationsprojekt, med en total projektvolym på drygt 500 miljoner kronor. Insatserna spänner över hela värdekedjor och kombinerar teknik, affärsmodeller, kompetens och policy för att skapa verklig systemförändring.

Under de första åren har fokus legat på mobilisering, kunskapsuppbyggnad och utveckling av ett missionsorienterat arbetssätt som möjliggör adaptiv styrning och iterativ policyutveckling. Framåt prioriteras ännu mer träffsäkra insatser, stärkt stöd till små och medelstora företag, fördjupade kompetenssatsningar samt tydligare uppföljning av resultat och effekter.

Målet är att göra nettonoll till en konkurrensfördel och positionera svensk tillverkningsindustri som en global föregångare i den gröna omställningen med tydligt ökad resiliens.

Programmet i siffror

102

PROJEKT

531 MSEK

FINANSIERING SOM HAR RIKTATS MOT MISSIONEN

617

PROJEKTPARTER

419

FÖRETAG

29 UTLÄNDSKA PROJEKTPARTER FRÅN

13 LÄNDER



1 Missionen

Hur kan svensk tillverkningsindustri bli både konkurrenskraftig och klimatneutral, samtidigt som den står stark i en snabbt föränderlig värld? Net Zero Industry tar sig an en av vår tids största utmaningar: att frikoppla ekonomisk tillväxt från resursanvändning och växthusgasutsläpp. Med en tydlig mission och en systemansats som mobiliserar och koordinerar hela ekosystemet, skapar vi förutsättningar för en konkurrenskraftig och resilient tillverkningsindustri som leder vägen mot nettonoll 2040.

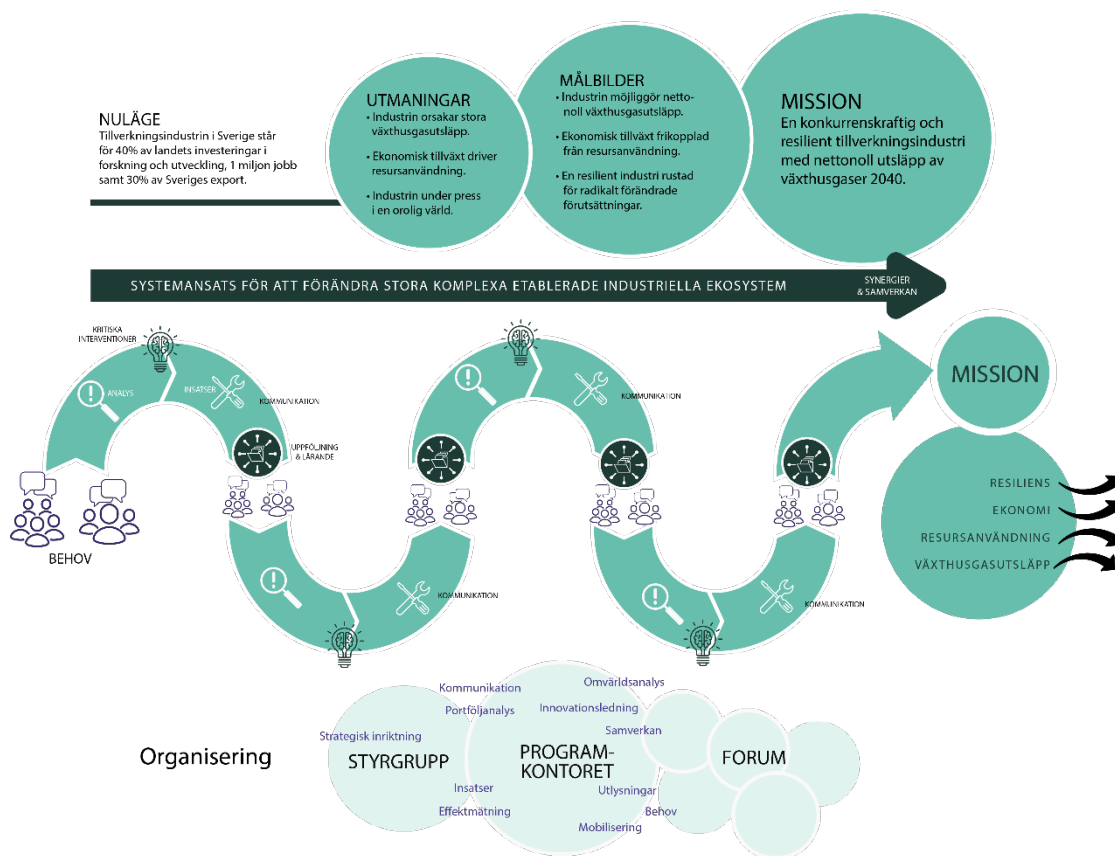
1.1 En konkurrenskraftig och resilient svensk tillverkningsindustri med nettonoll utsläpp av växthusgaser 2040

Vår mission utgår från en tydlig samhällsutmaning: produktion, konsumtion och värdekedjor måste rymmas inom planetens gränser. Samtidigt behöver

industrin öka takten i omställningen för att stärka sin konkurrenskraft som bygger på hållbarhet och resiliens.

1.2 Vår förändringsteori

Under 2024 utvecklades programmets första strukturerade interventionslogik i form av en Impact Plan. I detta dokument beskrivs utmaningar, målbilder, gap och behov av insatser. Detta arbete inkluderade samarbete och mobilisering med aktörerna i systemet. 2025 förtydligades kravet på en förändringsteori och ett intensivt arbete genomfördes för att ta fram en första version på förändringsteori, se nedan illustration.



Förändringsteori Net Zero Industry

1.2.1 Tillverkningsindustrins omställning

Tillverkningsindustrin i Sverige är programmets primära målgrupp. Svensk industri sysselsätter över 1 miljon människor samt står för en stor andel av exporten och landets FoU-investeringar. Tillverkningsindustrin är en avgörande del av den svenska industrin, och dess fortsatta konkurrenskraft är avgörande för Sveriges tillväxt och välfärd. En utgångspunkt för programmet är att svensk tillverkningsindustri, genom nya produkter,

affärsmodeller och produktionsprocesser, är en stark möjliggörare och hävstång för resurseffektivitet, cirkulär ekonomi och resiliens.

I programmet definieras tillverkningsindustrin som företag som bedriver diskret tillverkning, där produkter med en egen och ofta spårbar identitet framställs. Definitionen omfattar även produktutveckling, relaterade tjänster, produkt-som-en-tjänst samt tillverkningsrelaterad cirkulär verksamhet.

Viktiga samarbetspartners till tillverkningsindustrin är leverantörer och kunder som spelar en central roll i att minska utsläppen i de värdekedjor där produkterna ingår, både upp- och nedströms. Dessa organisationer utgör inte systemets kärna, men kan inom programmet söka projekt tillsammans, och i nära samarbete med, företag som omfattas av definitionen av tillverkningsindustrin. Tillverkningsrelaterade cirkulära aktiviteter inkluderar återtillverkning, renovering, reparation, demontering och återanvändning, för samma eller annan användning, när de utförs på ett sätt som liknar diskret tillverkning.

1.2.2 Förflyttning från utmaningar till målbilder

Grunden för vår förändringsteori är att med avstamp i vår mission skapa förutsättningar för att göra en förflyttning från tre utmaningar till tre tydliga målbilder. Se nedan illustration.



Bilden illustrerar programmets syn på tillverkningsindustrins önskade utveckling fram till 2040, med en frikoppling mellan ekonomisk tillväxt och resursanvändning respektive klimatutsläpp, samtidigt som resiliensen ökar.

Tre utmaningar som beskriver nuläget

1. **Industrin bidrar till stora växthusgasutsläpp.** Främst vid utvinning och förädling av material, energiförbrukning vid produktanvändning och i internationella värdekedjor.
2. **Ekonomisk tillväxt driver resursanvändning.** Industrin har idag en liten andel återvunna och hållbart framställda, förnyelsebara material och produkter.
3. **Industrin är under press i en orolig värld.** Ett osäkert och snabbt föränderligt geopolitiskt landskap påverkar industrin och dess globala värdekedjor.

Tre målbilder som tar oss mot missionen

Svensk tillverkningsindustri är en global föregångare med stor efterfrågan och stark konkurrenskraft och kännetecknas av:

1. **Industrin har nettonoll växthusgasutsläpp.** Inkluderar hela livscykeln, d.v.s. Scope 1, 2 och 3. Innovativa produkter, affärsmodeller och produktionsprocesser möjliggör en radikal reduktion av utsläpp under produkternas livscykel.
2. **Ekonomisk tillväxt är frikopplad från resursanvändning.** Industrin kännetecknas av cirkulär ekonomi med produktutveckling och produktionssystem som leder till minimal resursåtgång och lång livslängd på produkter. Hög andel återvunna och hållbart framställda förnyelsebara material.
3. **En resilient industri som är rustad för radikalt förändrande förutsättningar.** Svensk tillverkningsindustri är adaptiv och väl förberedd på plötsliga störningar. Branschen hanterar, anpassar sig snabbt efter och har förmågan att dra nytta av förändrade förutsättningar, såväl regionalt som globalt.

1.2.3 Systemansats och identifiera behov

Ingen avgränsad del av systemet eller enskild aktör kan på egen hand transformera stora, komplexa och etablerade industriella ekosystem. Omställningen och förflyttningen som beskrivs ovan kräver att många processer och system inom tillverkningsindustrin samt dess värdekedjor, både upp- och nedströms, utvecklas parallellt. Detta innebär insatser på systemnivå samt riktade åtgärder inom de olika delarna av systemet.

Det har utifrån förändringsteorin och ökad förståelse för ett Impact Innovation program blivit tydligt att ett systematiskt och bredare mobiliseringsarbete behövs för att fånga in behov, gap och önskvärda effekter kopplat till utmaningarna, målbilderna och missionen.

Hösten 2025 beslutades om ett bredare och mer systematiskt arbete med forum och råd för att stärka industrirelevansen och träffsäkerheten i våra insatser. Syftet är att även bredda med fler perspektiv från systemet så att vi mer integrerat kan arbeta med samtliga fem systemdimensioner i arbetet från behov till insatser, genomförande och uppföljning.

För att lyckas med förflyttningen mot missionen krävs en bred systemansats, vilket varit tydligt från start men insikterna har konkretiserats under 2025. Ett arbete med att analysera våra utmaningar utifrån fem systemdimensioner genomfördes hösten 2025. Programmet har upplevt ett visst gap mellan ambitionsnivån med missionsdrivna program och det stöd som erbjudits av finansiärerna och hur systemansatsen mer operativt ska integreras i ett industridrivet program. Konsultstöd har därför tagits in vilket har ökat förståelsen för hur de fem systemdimensionerna - kultur/värderingar, affärsmodeller, infrastruktur, teknik/produkter/processer, lagar/policy/regler - kopplar till nettoresultat och resurseffektivitet. Det är tydligt att vissa systemdimensioner är mer kritiska och att det finns hävstänger mellan dessa. Under 2026 kommer programmet vidareanalysera och kommunicera dessa insikter samt fördjupa analysen kring resiliens där systemdimensionerna även ska inkluderas.

Genom arbetet med systemanalysen har det blivit allt tydligare att det inte går att se på de olika avgränsade utmaningarna inom resiliens, nettoresultat och resurseffektivt separat. Flera av hävstängerna påverkar varandra ömsesidigt. Vi ser ett stort värde i att förtydliga detta så att arbetet med systemanalyserna kan stötta oss i prioriteringar och vägval.

Systemkartorna används som analysverktyg för att förstå systemets struktur och identifiera var riktade insatser ger störst effekt i förhållande till programmets mission. Metoden används även internationellt inom missionsorienterad innovationspolitik för att styra komplexa systemomställningar. Systemkartorna för programmet kommer kontinuerligt att utvecklas och användas både i kommunikation och mobilisering med det industriella ekosystemet och i programmets portföljanalys och styrning. Dessa kartor kommer även stötta arbetet med att utveckla programmets aktörskartor under 2026.

Tydligt är att vår förändringsteori utgör en bra grund för vårt arbete. Fokus ska vara på förflyttningen till tre målbilder som systemet ser som avgörande för missionen. Hypoteser och hävstänger som driver insatser behöver

kontinuerligt analyseras, omprövas och utvecklas, och för detta blir arbetet med olika forum och råd avgörande.

1.2.4 Analys av utmaningar

För programmet är det avgörande att kontinuerligt öka förståelsen för tillverkningsindustrins utmaningar i relation till vår mission. Rapporten *Manufacturing Outlook* lanseras i början av 2026 och är en fakta- och datamässig analys av nuläget kopplat till våra utmaningar och nyckelområden, och ska spegla både nuläge och förändringar över tid. Rapporten lyfter frågor såsom: Var finns växthusgasutsläppen? Enkäter kommer att kvantifiera företagets behov, utmaningar och drivkrafter både kopplat till detta och till resiliens. Arbeta har inletts och rapporten lanseras kvartal 1 2026. Rapporten kommer uppdateras regelbundet, användas internt för analys och styrning, och även kommuniceras externt för mobilisering.

Programkontoret har tagit expertstöd under 2025 kring resiliens och förslag på avgränsningar presenterades för styrgruppen i januari 2026. Resiliens inkluderas i nästa version av *Manufacturing Outlook*.

1.2.5 Uppföljning och lärande

Hösten 2025 utvecklades en traditionell portföljanalys som exempelvis följer upp utfall av projekt, medel, aktörer och geografisk spridning. Denna analysform ger en stabil grund för uppföljning, men är otillräckligt för att driva systemomställning. Parallellt utvecklas nu en analysansats som används för strategisk prioritering och riktning av insatser mot missionens mål. Tillsammans gör dessa analyser det möjligt att förstå både vad som sker i portföljen och hur programmet kan påverka systemets utveckling. Det är viktigt att säkerställa att programmets medel styrs dit de gör störst nytta. Hjälper projektens föreslagna lösningar att övervinna tillverkningsindustrins hinder? Har de en verklig effekt på växthusgasutsläppen? Detta är ett avgörande arbete för att kunna styra insatserna träffsäkert och följa upp programmets resultat mot missionen.

Därmed fungerar programmet som ett aktivt instrument för systemomställning. En utmaning framåt är att identifiera indikatorer att följa för att se systemförändring.

1.3 Missionsstrategiska områden: Kompetens och SMF

Kompetens och SMF (små och medelstora företag) identifierades redan i ansökan som kritiska för missionen. Under 2025 utvecklades missionsstrategiska insatsområden av finansiärerna, vilket innebär att dessa områden kommer att följas av återkommande utlysningar, insatser och parallella erbjudanden under hela programperioden.

1.3.1 Kompetens

Hösten 2024 togs ett behovsunderlag fram med fokus på en samlad och långsiktig nationell insats för kompetensuppbyggnad och kunskapsspridning inom diskret tillverkande industri. Omvärldsanalysen visade på ett stort antal nationella, regionala och internationella satsningar på kompetensutveckling för industrins gröna omställning, men ingen som helhetsmässigt adresserade missionen och kopplingen mellan klimatneutralitet, cirkularitet, resiliens och konkurrenskraft. En workshop arrangerades 2024 för att precisera behovet.

Vinnova lyfte 2025 att det inte var möjligt att utlysa en kompetensplattform, utan detta är mer programkontorets uppdrag som innovationskluster. Finansiärerna utvecklade därför i samverkan med programmet parallella erbjudanden under det missionsstrategiska arbetssättet. En första utlysning med två erbjudanden öppnande och stängde 2025.

1. Metod för utvärdering av företags förmåga att nå Net Zero Industrys mission.
2. Utbildningssamverkan och kompetensutveckling för cirkularitet, klimatneutralitet och resiliens.

Tillsammans adresserar de beviljade projekten centrala komponenter för Net Zero Industry och stärker industrins omställningsförmåga. Arbetet med att ta nästa steg inom det missionsstrategiska området kompetens utvecklas 2026. Personrörlighet är ett inledande fokusområde. Vad gäller metod kommer programmet att göra en bredare omvärldsanalys och utveckla *Manufacturing Outlook*. Förhoppningen är att programmet i sin roll som innovationskluster kan ta en större sammanhållande roll kring metod delen. Även erbjudandet kring utbildningssamverkan kommer utvecklas för att tydligare koppla mot missionen och behoven vi ser.

1.3.2 SMF (små och medelstora företag)

Det finns ett stort behov av att stärka SMF förmåga kopplat till klimatomställning och resiliens, något som är avgörande för en

konkurrenskraftig tillverkningsindustri. På liknande sätt som inom kompetens såg man behovet av en mer samlad långsiktig plattform.

I februari 2025 arrangerades en bred workshop där behov samlades in och aktörer mobiliserades. Ett behovsunderlag överlämnades till finansiärerna och i december annonserades en kommande missionsstrategisk utlysning "*Impact Innovation: Stöd till tillverkande SMF för nettonoll via intermediärer*", som öppnades i januari 2026. Programkontoret och styrgruppen har en förväntansbild att satsningen ska utökas och växlas upp i flera steg.

Parallellt har programkontoret inlett ett utvecklingsarbete för hur SMF kan mobiliseras och få stöttning. Målsättningen är programkontoret tar en större roll i att inspirera, i kunskapsuppbyggnad samt i att stödja och främja avgörande samarbeten. Detta arbete tas vidare i inledningen av 2026.

1.4 Programmet i siffror

Portföljanalysen visar att programmet på kort tid lyckats mobilisera ett stort antal aktörer och få i gång över hundra projekt. Den snabba uppstarten har varit intensiv och utmanande och har möjliggjort en hög takt på lärandet. I takt med att programmet etablerats har därför såväl programmets strategiska riktning som projektportfölj relativt snabbt utvecklats och blivit alltmer fokuserade på missionens kärna.

1.4.1 Aktörer i programkontoret

Teknikföretagen är koordinator och RISE är part. Programkontoret drivs gemensamt och består av representanter från Teknikföretagen och RISE. Det finns också ett deltagande från akademien för samordning av behov från akademien. Till programkontorets arbete tas expertstöd in för avgränsade uppdrag.

För att säkerställa ökad industrirelevans och ett integrerat systemperspektiv i aktörssamverkan har arbetet med utmaningar, behov och kritiska önskvärda effekter utvecklats med dialogforum, Net Zero Forum och ett industriellt strategiråd. Dessa grupper utgör en viktig del i programkontorets arbete. Programkontoret är drivande samt faciliterar och samordnar dialogerna.

1.4.2 Programmets totala beviljade medel och medfinansiering per år

Nedan följer kortfattad beskrivning av utfallet de första åren med mer fokus på en traditionell portföljanalys.

Insatsportföljen för att nå systemförändring

Inriktningen från start var att komma i gång snabbt med konkreta projekt inom industrin för att lära oss systeminnovation i praktiken, utifrån den verklighet industrin möter dagligen. Parallellt fokuserade vi på att mobilisera många aktörer i befintliga nätverk för att förstå var vårt program gör störst skillnad och hur. Riktningen var arbeta att snabbt för att kunna nyttja den avsatta budgeten.

Praktiskt lärande om systeminnovation skedde på två olika spår. Fyra strategiska områden som var utpekade som industriella utmaningar i ansökan (refererade Head Start-initiativ) har genomförts via utlysning inom storskalig pressgjutning, storskalig cirkulär tillverkning, elektronik och kompetens. Vi öppnade också för brett lärandet kring systemdemonstratorer genom finansiering av genomförbarhetsstudier.

Mobiliseringen realiserades genom dels en bred utlysning "Ökad resurseffektivitet och resiliens, etapp 1" där mer radikala idéer inkluderande alla fem systemdimensionerna kunde utforskas i en genomförbarhetsstudie, dels en utlysning i samarbete med Impact Innovation programmet Swedish Metals & Minerals som var avgränsad mot systemdimensionen regelverk och styrmedel med fokus på en hållbar industri. Tack vare stort söktryck lyckades vi finansiera många projekt, med många olika aktörer som bidrog till hur vi skulle utforma vår framtida strategi.

2025 präglades sammantaget av ett intensivt arbete med en bred utlysning, beprövade utlysningar (etapp 2) för de genomförbarhetsstudier vi finansierat och nya missionsstrategiska utlysningar för att hinna få ut alla avsatta medel under året. Sju utlysningar planerades. Fem genomfördes och två sköts fram i tid. Flera av de mer strategiska projekten fick möjlighet att ansöka om fortsättning i etapp två och detta ser vi som ett viktigt lärande för systeminnovation och systemdemonstratorer.

Utformningen av de missionsstrategiska utlysningarna innebar ett stort lärande för både oss och finansiärerna. Grundtanken är att möjliggöra skalbarhet kombinerat med öppen konkurrens och flexibilitet. Kompetens- och SME-utlysningarna kommer återkomma under hela programmets löptid. Vi ser dem som centrala möjliggörare för att accelerera omställningen mot vår mission. Programkontoret kommer hålla samman lärandet mellan projekten i satsningarna. Under 2026 kommer vi utveckla programkontorets arbete för att hålla samman projekten inom kompetens och SME. Vi kommer även utforma mål för satsningarna som helhet.

Programkontoret har från start anordnat mobiliserande möten för kunskapshämtning samt deltagit på externa konferenser och seminarier.

Under 2025 har ökat fokus inletts på att även anordna aktiviteter för kunskapsspridning och lärande externt för att nå och mobilisera brett i det industriella ekosystemet och industrins värdekedjor.

Ett axplock av aktiviteter som har genomfört är:

- EU Info Day i samarbete med Swedish Metals & Minerals om aktuell europeisk forskningsfinansiering
- workshop kring regleringar och styrmedel tillsammans med våra 15 projekt från den gemensamma utlysningen kring regleringar och styrmedel (i samarbete med Swedish Metals & Minerals)
- utvecklat och lanserat ett koncept för digitala seminarier med syftet att inspirera, motivera och mobilisera samt sprida resultat
- inlett samverkan med programmet Produktion2030 kring konceptet teknikworkshoppar
- deltagit på en rad konferenser både inom och utanför Sverige för att informera om programmet och omvärldsbevaka
- projektstöd se, kapitel 2.3.4 Genomföra insatser
- samarrangemang med produktionsklustren kring en årlig konferens kallad Swedish Manufacturing Conference (tidigare Klusterkonferensen) under de två första åren
- inledd planering av Swedish Manufacturing Conference 2026
- inledd planering för deltagande på SPS2026 (The Swedish Production Symposium)
- inledande strategiska diskussioner med andra innovationsprogram, exempelvis Avancerad Digitalisering för att skapa synergier mellan programmen

2025 har kunskaperna om missionsdrivet arbetssätt och systeminnovation ökat och därmed har det öppnats förbättrade möjlighet att knyta ihop industrins utmaningar i globala värdekedjor med finansiärernas tankar kring hur Impact Innovation ska åstadkomma förändringar på systemnivå.

Sett i backspegeln var det dock klokt att under första året satsa på nära dialog med de aktörer som deltog i ansökan och mobilisering av fler aktörer genom etablerade utlysningar. Vi fick dels tydliga systemprojekt där började arbeta med flera av systemdimensionerna, dels kunde vi bygga vidare på många centrala landvinningar från tidigare forskningsinsatser. Projekten om regelverk och styrmedel gav oss ett gemensamt lärande med Swedish Metals & Minerals som lagt en grund för prioriteringar och synergier framöver.

Läroprocessen kom i gång direkt redan första året med hög hastighet. Många aktörer bidrog med sina kompetenser, nätverk, erfarenheter och perspektiv kring vad tillverkningsindustrin behöver för att uppnå missionen.

Utllysningar och antal finansierade projekt

Programmet har sedan start finansierat 102 projekt med strax under 274 MSEK. Projekten bidrar samtidigt med en egen medfinansiering på 257 MSEK, vilket gör att den totala projektbudgeten som aktiverats motsvarar totalt ca 531 MSEK. Totalt har 11 utlysningar genomförts. Se tabell 1.1.

Tabell 1.1

Utllysning	Beviljat bidrag	Medfinansiering	Antal projekt
Start/Scale: Ett erbjudande till små och medelstora företag (Impact Innovation-gemensam)	3 592 184	2 442 716	4
Regleringar och styrmedel för en hållbar industri	6 878 433	2 172 313	6
Ökad resurseffektivitet och resiliens, etapp 1	22 597 494	8 790 888	26
Systemdemonstratorer, etapp 1	9 941 467	7 105 042	8
Strategiska projekt: Pressgjutning och cirkulär tillverkning etapp 1	7 301 277	7 276 264	2
Ökad resurseffektivitet och resiliens, etapp 2	42 927 084	47 309 012	11
SMART Eureka Call 2025 - Nationell Ansökan	4 652 520	4 652 521	2
Systemdemonstratorer, etapp 2	43 737 467	44 441 579	4
Insatser inom kompetens för Net Zero Industry	22 837 320	13 470 595	6
Pressgjutning av större strukturella komponenter - etapp 2	15 990 000	16 882 000	1
Impact Innovation: Net Zero Industry 2025	93 269 358	102 482 705	32
Total	273 724 604	257 025 635	102

Totalsummorna i Tabell 1.1 och Tabell 1.4.1 skiljer sig något åt i den data som programmet har tillgång till men det är inte något som har effekt på helheten.

Könsfördelning projektledare

43% (44 st) kvinnor och 57% (58 st) män.

Tematisk inriktning på projekten

Det vanligaste inriktningen för projekten sett till bransch är att man riktar sig till tillverkningsindustrin i bred mening. De vanligaste enskilda branscherna är textil och mode med projekt fokuserade på framför allt återvinning samt el och elektronik med projekt fokuserade på exempelvis hållbara batterier och solceller. Under programmets uppstartsfas hade programmet en något bredare definition av tillverkningsindustrin än vad som gällt från 2025. Därför

återfinns vissa branscher som inte längre ingår i programmet i Tabell 1.2.1, till exempel livsmedel.

Tabell 1.2 1

Primär bransch	Antal projekt
Tillverkning brett	32
Textil & mode	15
El & elektronik	15
Plast & gummi	7
Fordon	7
Metall	6
Livsmedel	5
Skog	4
Bygg & fastighet	3
Flyg	3
Medicinteknik & vård	3
Försvar	1
Förpackningar	1
Total	102

De vanligast föreslagna lösningarna handlar om nya produktionstekniker, till exempel additiv tillverkning. Näst vanligast är kemitekniska lösningar, exempel kemisk återvinningsteknik, följt av projekt med ambitionen att ställa om eller utveckla nya värdekedjor och projekt med fokus på policyer, standarder eller metoder.

Tabell 1.3 1

Typ av lösning/teknik	Antal projekt
Produktionsteknik	19
Kemiteknik, ej metall	15
Utveckling av värdekedja	9
Policy, standard, metod	9
Digitalisering	7
Förnyelsebara material	7
Kemiteknik & metallurgi	7
Utbildning & kompetensutveckling	6
Utfasning fossil energi & bränsle	6
Behovsanalys & kartläggning	5
Produktionsplanering	5
CCU/CCS	4
Biokemi	3
Total	102

1.4.3 Fördelning av beviljade medel och medfinansiering

Aktörstyp

I projekten deltar totalt 617 projektparter. I denna siffra summeras alla projektparter för respektive projekt oavsett om en projektpart redan förekommit i ett annat projekt. Det totala antalet unika organisationer som deltar i programmets projekt är cirka 427. Anledningen till att siffran uppges som cirka är att data hämtas från flera källor och det finns viss risk för dubbelräkning.

I tabell 1.4.1 presenteras en översikt av hur många projektparter respektive aktörstyp representerar samt hur stort bidrag de tar emot och hur mycket medfinansiering de bidrar med.

Tabell 1.4 1

Typ av organisation	Antal	Bidrag (tkr)	Medfinansiering (tkr)
Företag	419	77 415	224 611
Universitet och högskolor	73	86 557	5 589
Forskningsinstitut	61	103 265	929
Utländsk juridisk person	34	0	11 565
Föreningar och stiftelser	21	6 919	11 465
Regional myndighet	8	132	2 452
Kommunal myndighet	1	0	357
Totalsumma	617	273 287	256 986

Sett till antal är den vanligaste förekommande aktörstypen företag, motsvarande 68% av de totala antalet projektarter. En förklaring till fördelningen är att programmet har strävat efter att få flera företag, i till exempel en värdekedja, att samarbeta och tillsammans med forskningsaktörer uppnå gemensamma mål.

Forskningsinstitut är den största bidragsmottagaren på 37% följt av Universitet och Högskolor (32%) och Företag (28%).

Eftersom företagen är behovsägare vars behov forskningsaktörerna utgår från och företagen inte har samma maximala stödnivå som forskningsaktörerna är det inte oväntat att de tar emot en mindre andel bidrag och i stället bidrar med 87% av medfinansieringen.

De största bidragsmottagarna

De fem största bidragsmottagarna står tillsammans för ca 54% av det totala beviljade bidraget.

Tabell 1.5 1

Organisation	Bidrag (tkr)	Antal projekt
RISE Research Institutes of Sweden	83 310	17
Chalmers Tekniska Högskola	31 271	7
SWERIM AB	13 084	2
Linköpings Universitet	12 060	5
Luleå Tekniska Universitet	8 274	3

Organisationer med störst medfinansiering

De efterfrågade nyckeltalen är konfidentiella så länge organisationen inte också tagit emot bidrag. Det är därför information som programmet inte har tillgång till.

1.4.4 Geografisk fördelning av beviljade medel och medfinansiering

Utöver det svenska deltagandet i projekten deltar 29 utländska projektparter, motsvarande ca 5% av det totala antalet projektparter. Dessa representerar tillsammans 13 olika länder. Se Tabell 1.6.1.

Tabell 1.6 1

Land	Antal
Tyskland	6
Finland	5
Danmark	4
Norge	3
Schweiz	2
Spanien	2
Australien	1
Colombia	1
Tjeckien	1
Storbritannien	1
Italien	1
Nederländerna	1
Singapore	1
Totalt	29

1.4.5 Programmens egna nyckeltal sett till respektive programs mission.

Rapporten *Manufacturing Outlook* lanseras, som tidigare nämnt, i början av 2026. Den har som syfte att sprida och förankra en gemensam bild av tillverkningsindustrins utveckling och utmaningar. Grundbehovet kring

rapporten framkom i det breda mobiliseringsarbetet med externa aktörer inför Impact Plan där tydliga mål, hypoteser och antaganden utvecklades.

De utmaningar som framkom visade på ett tydligt behov för programmet att förstå utmaningarna i högre grad. Rapporten baseras därför på analys av tillverkningsindustrins nuläge och utveckling över tid, med fokus på mätetal som är centrala för programmets mission. Det innefattar till exempel ekonomisk utveckling, antal anställda och växthusgasutsläpp. En stor del av innehållet bygger på statistik genererad i samarbete med SCB.

Analysarbetet inleddes 2025 och kommer fortsätta utvecklas och integreras i programmets arbete under 2026. Genom samarbetet med SCB har programmet kartlagt tillverkningsindustrins växthusgasutsläpp och redan nu identifierat ett antal viktiga strategiska inriktningar. Till exempel slår analysen fast att den absoluta majoriteten av växthusgasutsläppen återfinns i tillverkningsindustrins värdekedjor och användningsfas, d.v.s. i de steg som motsvarar Scope 2 och Scope 3. En naturlig inriktning för programmet är därmed att fokusera ytterligare på att reducera just dessa utsläpp snarare än att reducera utsläppen i tillverkningsindustrins egna verksamheter, d.v.s. Scope 1.

Den mer inåtblickande projektportföljanalysen pekar på att många projekt fokuserar på åtgärder långt ner i den cirkulära hierarkin (t.ex. materialåtervinning) och även om flera projekt bedöms ha stor potential att minska växthusgasutsläppen för ett specifikt företag eller process så är det också flera som riskerar att ha relativt liten påverkan på växthusgasutsläppen ur ett systemperspektiv. Här är det viktigt att programkontorets nya insikter och kunskap förs vidare till finansörer och framför allt bedömare så att projektansökningarna i större utsträckning bedöms utifrån potential att bidra till missionen som helhet. Under 2026 kommer projektportföljanalysen utökas till att också innefatta till exempel analys av bidrag till de fem systemdimensionerna.

Genom en genomarbetad definition av vad som avses med tillverkningsindustrin och med en tydligare bild av var merparten av växthusgasutsläppen återfinns har programmet väsentligt ökat förmågan att utveckla pricksäkra och ändamålsmässiga insatser. Det reflekteras exempelvis i de senare startade projekten som ligger mer i linje med programmets mission än de tidigare startade.

Viktiga frågor som programmet fortsätter arbeta med under 2026 innefattar:

- Var uppstår merparten av tillverkningsindustrins växthusgasutsläpp och hur kan programmet möjliggöra en förflyttning inom industrin?
- Vad krävs för att frikoppla resursanvändning från ekonomiskt tillväxt?

- Vilka insatser för minskade växthusgasutsläpp och ökad resurseffektivitet bidrar särskilt till en mer resilient tillverkningsindustri?



2 Programmets verksamhet

Efter första året med stort och viktigt lärande har programmets andra år inneburit ett internt utvecklingsarbete kring uppdraget, tydligare kärnprocesser och viktiga förmågor för programkontoret. En grund för en bredare systemansats och en mer systematisk mobilisering av det industriella ekosystemet har etablerats och kommer ha stor betydelse för det fortsatta arbetet med att utveckla träffsäkra insatser mot missionen.

2.1 Programmets början

När Impact Innovation lanserades ansåg produktionsklustren och flera ledare från de strategiska innovationsprogrammen (SIP) att det fanns ett behov av att vidareutveckla etablerade modeller och ta till vara erfarenheter från framgångsrik innovation. Detta bidrog till att Teknikföretagen och RISE bildade en arbetsgrupp för en ansökan.

Arbetet med ansökan var sedan starkt industridrivet genom nära samarbete med industrirepresentanter. Även deltagare från akademi, SIP:ar och produktionsklustren tillsammans med Teknikföretagen och RISE var aktiva. Ett urval av industri, akademi och regionala aktörer tecknade Letter of Intent (LoI), och perspektiv från SMF säkerställdes. Utifrån industribehov formulerade storföretagen förslag på "Head Start-initiativ" som snabbt skulle kunna lanseras och ge ett kraftfullt bidrag till missionen. I beslutet om finansiering framgick dock att det endast gällde programkontoret, och inte de

insatser som föreslagits. Detta medförde under 2024 en del besvikelser från programmet och externa parterna.

Fokus inledningsvis var att snabbt initiera aktiviteter som möjliggjorde kraftfulla steg mot missionen. Genom de beviljade projekten kunde vi kombinera framdrift och lärande. Finansiärerna betonade vikten av beprövade utlysningssformer för att säkerställa att avsatta medel kunde användas redan 2024.

De prioriterade områden det inledande året hade fokus på var att:

- etablera arbetssätt och samarbete
- mobilisera en bred aktörsgrupp genom breda utlysningar
- lägga grunden för arbete med regelverk och styrmedel
- utveckla kunskap kring systemdemonstratörer genom flertalet utlysningar

De identifierade behoven i ansökan har på olika sätt integrerats i utlysningarna 2024–2025, vilket varit uppskattat.

2.1.1 Inledande aktörsidentifiering och mobilisering

Behovs- och omvärldsanalys var centrala verktyg för aktörsidentifiering och mobilisering i programkontoret under det inledande året. I nära samarbete med de aktörer i systemet, exempelvis kluster, innovationsprogram, industri, akademi, som deltagit i arbetet med ansökan arbetade programmet med följande frågor:

- Vad karaktäriserar industrin när missionen är uppnådd?
- Vilka hinder och möjligheter ser vi för att nå missionen? Varför är vi inte där vi vill? Vad är viktigast för att bidra till att möta missionen?
- Hur kan vi börja, för att ta oss ett nästa steg mot missionen? Hur kan vi mäta att vi uppnår det vi planerar att åstadkomma?

Detta arbete var avgörande för att identifiera mål, hypoteser och antaganden för programmet. Arbetet var brett och lyfte en rad olika områden som sammanfattades i en Impact Plan. Den överlämnades till finansiärerna i februari 2025, och har varit som stöd i arbetet med förändringsteorin. Tre tydliga utmaningar och målbilder har förtydligats inom resiliens, nettonoll och resurseffektivitet.

Arbetet med Manufacturing Outlook har möjliggjort för oss att koppla samman de finansierade projekten med de nationella utsläppen av växthusgaser från tillverkningsindustrin (exklusive användningsfasen). Resultaten från Manufacturing Outlook ger oss underlag för att utveckla våra mål, hypoteser och antaganden i förändringsteorin med avseende på

växthusgasutsläpp. På samma sätt kommer vi utveckla arbetet för att förtydliga hur resiliens bidrar till konkurrenskraft och nettonoll utsläpp av växthusgaser.

2.2 Vår organisation

2.2.1 Vår inledande organisation och styrning 2024

Inledande organisationen 2024 utgick från ansökan och inbegrep en mindre programledning och ett bredare programkontor på sammantaget cirka 15 personer. Ett antal experter deltog i programkontorets arbete. Programchefen var konsult som Teknikföretagen tog in och vice programchef kom från RISE.

En styrgrupp tillsattes med representation från industri, RISE, Teknikföretagen och akademi enligt beskrivning i ansökan.

Programforum var en avgränsad grupp med cirka 15 representanter från systemet brett som bistod med stöd och kunskap kring omvärldsanalys, behov, utlysningar och insatser.

2.2.2 En utvecklad organisation 2025

En programchef anställdes av Teknikföretagen. Vice programchef är fortsatt från RISE, men även här skedde ett personbyte hösten 2025.

Organisationen utvecklades vilket resulterade i ett mindre programkontor med mindre fokus på experter och mer fokus på analys, strategi, mobilisering, facilitering och kommunikation. En del personalförändringar skedde där vissa förmågor har förstärkts. En kommunikationsansvarig anställdes av Teknikföretagen i slutet av 2025. Dessa förändringar genomfördes i syfte att utveckla vår roll som ett impact program där vi ska facilitera, mobilisera och engagera systemet, och inte agera experter i första hand.

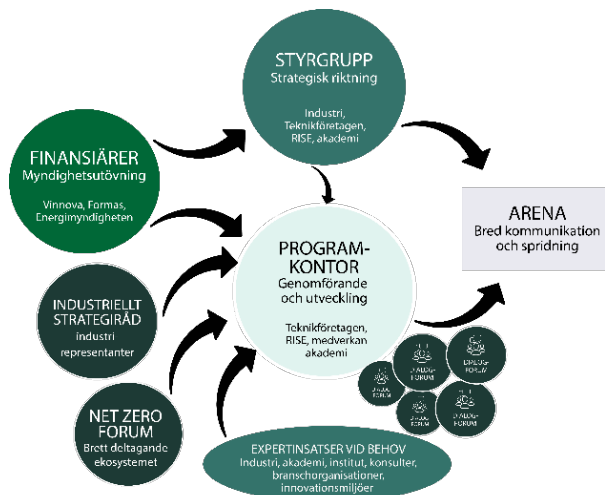


Illustration över organisationen 2025

Organisationen består 2025 av följande delar:

Styrgrupp

Styrgruppen består av en representant från Teknikföretagen, en från RISE, en från akademien samt fem till åtta industrirepresentanter. Ordförandeposten innehas av Teknikföretagens vd.

Riktlinjerna från finansörerna styr och styrgruppens uppdrag har klargjorts under 2025. Styrgruppen fastställer strategisk inriktning, beslutar om större förändringar, insatsplan och behovsunderlag, vilket inte varit fallet tidigare. Styrgruppen har under 2025 engagerats alltmer i styrning samt portfölj- och programanalys.

Programkontor

Programkontoret består av representanter från Teknikföretagen och RISE samt deltagande från akademien. Uppdraget är att driva programmets arbete mot missionen. I detta ingår exempelvis;

- Facilitering, förankring och mobilisering
- Samordna Dialogforum, Net Zero Forum samt Industriellt strategiråd
- Kunskapsspridning
- Kommunikation
- Portfölj-och programanalys
- Programstyrning
- Samordning SMF och kompetens

Expertfunktioner

Expertfunktioner består av tidsbegränsade uppdrag där programkontoret tar in expertis vid behov. Det kan exempelvis avse ett riktat område, processtöd eller mobilisering.

Finansiärer

Vinnova är den av finansiärerna som har huvudansvaret. Energimyndigheten ansvarar för vissa insatser. Formas stödjer arbetet. Finansiärerna stöttar och följer upp programmets arbete, och deltar i arbetet med att utveckla nya insatser. De ansvarar för myndighetshandläggning från att insatsplan lämnats in till att projekt beviljas. De har även ansvaret att följa upp de beviljade projekten.

Dialogforum

Dialog med befintliga nätverk, forum och kluster inom ekosystemet för att identifiera kritiska behov, utmaningar, gap samt önskvärda resultat och effekter. Dessa dialogmöten är tydligt kopplade till de mål, hypoteser och antaganden som togs fram i Impact Plan och integrerades i förändringsteorin.

Vi ser ett stort behov av en bred dialog med aktörer representerade från samtliga systemdimensioner. Detta arbete kan handla om systematiska samtal med olika branschgrupper, nätverk, kluster och andra innovationsprogram men även om tillfälliga konferenser där vi medverkar och får inspel. Det finns ett tydligt behov som Impact Innovation program att vara flexibla och lyhörda och se till hela ekosystemet. Akademien från programkontoret ansvarar för att utveckla ett samlat akademiskt forum så att programmet får en samlad och bred behovs- och nulägesbild.

Net Zero Forum

Net Zero Forum är ett bredare forum med deltagare från exempelvis akademi, regioner, branschföreträdare. Fokus är på omvärldsanalys, behov, utmaningar och önskvärda effekter. Denna grupp tillsattes redan från start men har förstärkts med även industrin, RISE och Teknikföretagen.

Industriellt strategiråd

Industriellt strategiråd har industrideltagande med fokus på omvärldsanalys, behov, utmaningar samt önskvärda effekter, resultat och riktning. Denna grupp består av industribolag, RISE och Teknikföretagen. Det är viktigt för

programmet att säkerställa att rådet har rätt kompetens och bredd inom våra utmaningar.

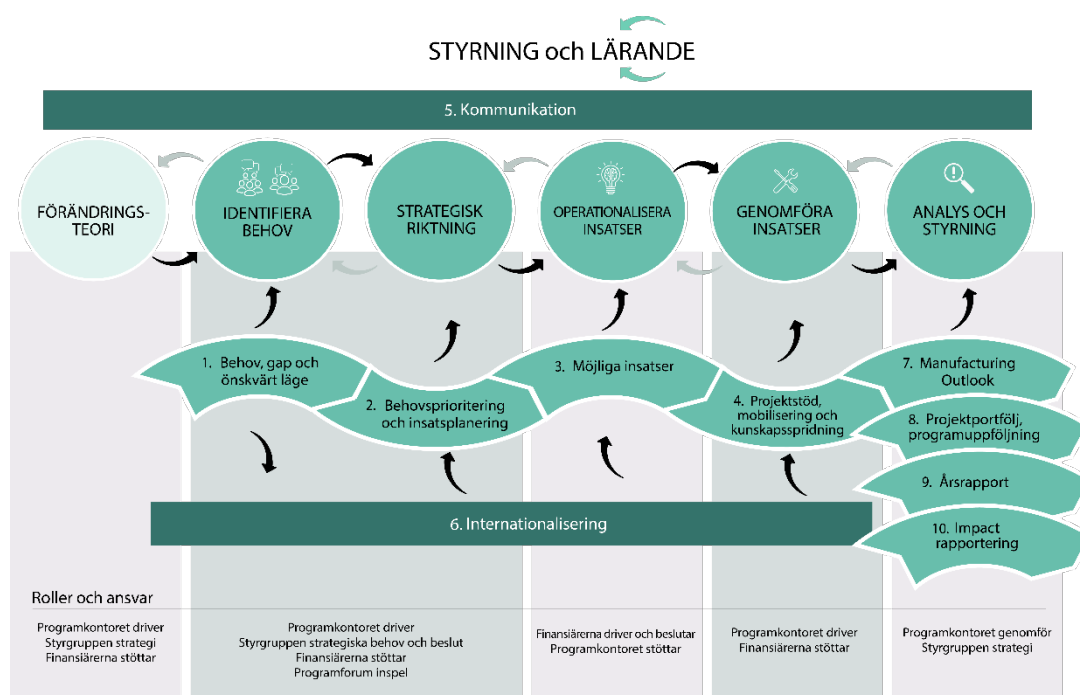
2.2.3 Inledande samverkan med finansiärerna

Samarbetet med finansiärerna har präglats av en brant inlärningskurva från båda sidor. De svårigheter som uppstod och upplevts inledningsvis har i hög utsträckning berott på bristande kunskaper om vad som behöver göras på systemnivå inom tillverkningsindustrin för att nå missionen samt en låg förståelse för en missionsdriven systeminnovation.

Under programmets andra år, 2025, har fokus varit på ökade insikter om vad det innebär att vara ett program som arbetar med systeminnovation. Ett lärande arbete från OECD Mission Action Lab har även skett inom Impact Innovation under 2025. Finansiärerna har bidragit med utökade utbildningsinsatser och stöd vilket varit givande.

2.3 Våra kärnprocesser

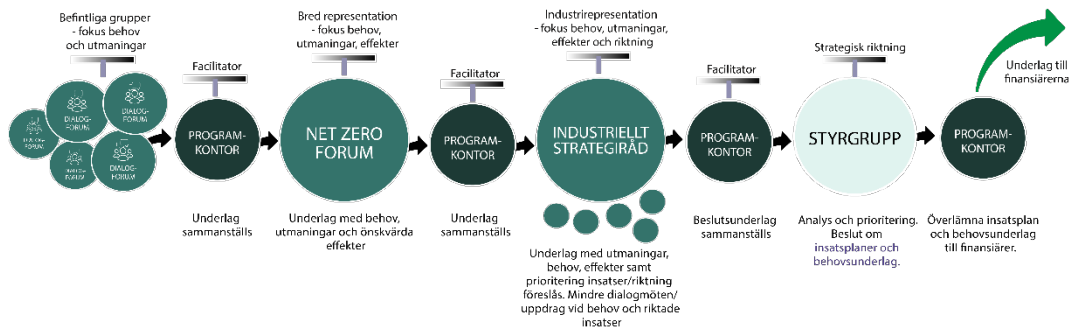
Parallellt med första förändringsteorin har vi utvecklat vårt uppdrag, preciserat vilka förmågor som behövs för att kunna arbeta framgångsrikt och även tagit fram kärnprocesser.



Kärnprocessen för programkontoret, se ovan illustration, togs fram våren 2025 och blev klar hösten 2025. Se beskrivning i kommande avsnitt.

2.3.1 Identifiera behov

Under programmets utvecklingsarbete våren 2025 framkom ett behov av att utöka de forum som ska arbeta med att tydliggöra behoven, utmaningarna och hävstängerna. Hösten 2025 beslutades därför om ett nytt upplägg för arbetet, se nedan illustration.



Illustrationen beskriver att programmet identifierar behov, utmaningar, gap och önskvärda effekter relativt missionen via dialogforum, Net Zero Forum samt ett industriellt strategiråd. Med programmets mission i fokus ska forum och råd bidra med att identifiera kritiska behov, utmaningar, gap och önskvärda resultat/effekter. Även omvärldsanalys och framsyn, "vad kommer vara viktigt", på kort och lång sikt är en viktig uppgift såsom att bidra med expertis inom områden som är avgörande för programmet.

2.3.2 Strategisk riktning via styrgrupp

Med utgångspunkt i *Manufacturing Outlook* samt program- och portföljanalyser hålls två årliga analysmöten i styrgruppen. Fokus på analysmötena är portföljanalys kring projektutfall samt programanalys vilket innebär utfall och insatser i relation till nuläge samt inspel från forum och råd.

Därtill hålls två årliga strategimöten i styrgruppen. Fokus är då på att prioritera behov och utmaningar samt definiera effekter som önskas. Där fattas beslut om förslag till insatsplan för utlysningar kommande år samt beslut om behovsunderlag. Grunden till behovsunderlag utvecklas via forum och råd men förslag faciliteras av programkontoret.

2.3.3 Operationalisera insatser

Finansiärerna utvecklar insatsformer efter att ha fått insatsplan och behovsunderlag från programkontoret. En nära dialog mellan programkontoret och finansiärerna finns för att säkerställa innovativa,

önskvärda och träffsäkra insatser. Finansiärerna ansvarar för framtagande av utlysningar, ansökningsprocess och beslut.

Det har fram till våren 2025 varit otydligt för programkontoret kring hur behovsunderlag får bearbetas, kommuniceras och förankras, därigenom har arbetet följt försiktighetsprincipen. Under 2026 kommer vi ha en mer systematisk bred dialog externt som ger inspel till behovsunderlagen, samt ha en ökad transparens kring de underlag som överlämnas till finansiärerna.

Även finansiärerna har en roll i Impact Innovation att utveckla sina egna arbetsformer, vilket vi börjat se en del resultat av under 2025.

För programkontoret är det viktigt att säkerställa att insatserna och utlysningarna inkluderar ett tydligt fokus mot missionen och de prioriterade behoven, samarbete och erfarenhetsutbyte mellan projekt, spridning av resultat och samarbete med programkontoret.

2.3.4 Genomföra insatser

Finansiärerna följer de beviljade projekten enligt beslut. Programkontoret stöttar projekten på olika sätt:

- Samarbete och erfarenhetsutbyte
- Kommunikation av projekt och resultat
- Inspiration och kompetenshöjning
- Projektbesök, allmänt stöd och "bollplank" till projekt

Stöd i systeminnovation och till systemprojekt ges både från programkontoret och finansiärerna. Programkontoret upplever att det här finns ett visst gap mellan finansiärerna och programmet. Det bör vara större fokus på projekten i samverkan mellan programkontor och finansiärerna och inte parallella processer.

Programkontoret arbetar även med mobilisering och kunskapshöjande aktiviteter såsom seminarier och workshops, intervjuer för att lyfta viktiga frågor och teman. Tanken är att även genomföra rundabordssamtal och liknande för insiktskapande och utveckling av fokusfrågor. Detta område kommer utvecklas och etableras ytterligare under 2026.

En process för utökat projektstöd och systemmobilisering har tagits fram under 2025. Projektstödet har som syfte att maximera effekten av de finansierade projekten genom stöd så att de kan ha fokus på vad som är värdeskapande och maximera nyttan av projektet, men även att de tar nästa steg inom systeminnovation. Målet är även att erbjuda ett särskilt stöd till SMF.

Utöver löpande stöd sker minst tre schemalagda avstämningar med projekten; vid uppstart, halvvägs in i projektet och i samband med projektavslut. Fokus för dessa är att bygga relationer, lära och hjälpa snarare än rapportering av hur det gått.

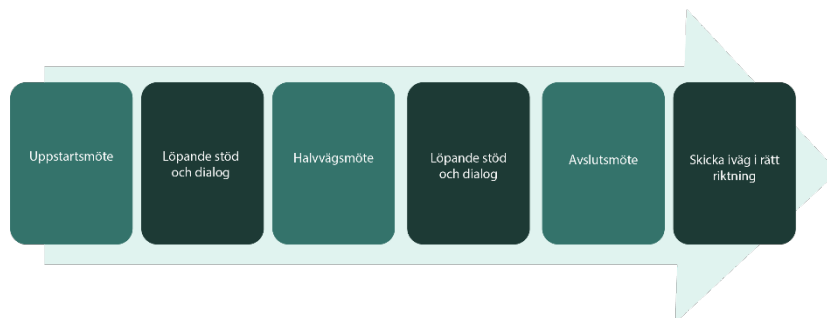


Illustration över process för projektstöd

2.3.5 Analys och styrning

Genom programmets årliga *Manufacturing Outlook* får vi ökad kunskap om status för resiliens, var utsläppen av växthusgaser finns samt vilka de största hindren är. Parallellt genomförs en klassisk portföljanalys med statistik gällande utfallet från beviljade projekt såsom exempelvis medfinansiering, målgrupper, teman och geografi. Även en mer omfattande programanalys genomförs varje halvår inför insatsplaneringen för att säkerställa att alla programmets insatser tydligt riktas mot våra utmaningar. Programmet ska accelerera en förflyttning från nulägen till målbilder och behöver därför förstå vilka hävstänger som kan bidra mest.

Övrig uppföljning sker kontinuerligt enligt finansierarnas riktlinjer och krav på rapporteringar. En årsrapport är planerad att lanseras under 2026 för en mer allmän extern publik där vi beskriver önskvärd förflyttning och ger inspirerande exempel på resultat och utfall.

2.3.6 Kommunikation

Net Zero Industry har liksom övriga Impact Innovation program en särskild roll att samla och rikta aktörer mot gemensamma mål för systemomställning. Genom att strategiskt mobilisera dessa aktörer fungerar Net Zero Industry som ett instrument för att styra innovationssystemets riktning mot missionens mål.

Kommunikation är ett strategiskt verktyg för att nå programmets mission. Den ska inte bara informera, utan mobilisera aktörer, skapa samsyn kring utmaningarna och stärka industrins förmåga att agera tillsammans.

Net Zero Industry ska uppfattas som en trovärdig och samlande kraft för industriell systemomställning. Programmet ska vara en plattform där företag, akademi och samhällsaktörer möts för att utveckla lösningar som gör nettonoll och konkurrenskraft möjliga samtidigt.

Under 2025 har programmet därför utvecklat en varumärkesplattform och en kommunikationsstrategi som tydliggör vårt erbjudande, våra målgrupper och våra prioriterade budskap. En uppdaterad grafisk identitet lanseras 2026 för att skapa en mer enhetlig och tydlig närvaro.

Framåt ligger tyngdpunkten på extern kommunikation som synliggör resultat, lärdomar och konkreta effekter av programmet. Genom att dela kunskap, inspirera fler aktörer och sprida goda exempel vill vi bidra till att öka takten i omställningen av svensk tillverkningsindustri.

2.3.7 Internationalisering

Arbetet med internationalisering har pågått från start och en grupp med representanter från ekosystemet engagerades. Internationalisering är dock en naturlig del av tillverkningsindustrin som agerar på en global marknad. Under 2025 togs därför ett strategiskt beslut om att inte ta fram en separat strategi för internationalisering, utan att integrera internationalisering i programmets kärnprocess, från behovsidentifiering till insatsutveckling och analys.

Ett antal konkreta aktiviteter har genomförts. Exempelvis EU Info Day både 2025 och 2026. Ett närmare samarbete med Brysselrepresentation via Teknikföretagen och RISE har inletts. Beslut har tagits om att stödja SMART Eureka under 2024 - 2028. Vi har erbjudits ställa krav som innebär att endast projekt som arbetar mot vår mission får finansiering. SMART Eureka Cluster är ett välfungerande internationellt finansieringsinstrument för att stötta svenska SMF inom avancerad tillverkning att arbeta internationellt med marknadsnära lösningar.

Strategin framåt är att internationalisering ska möjliggöra att:

- öka takten i omställningen mot vår mission genom att kartlägga, lära av och samarbeta med internationella aktörer.
- accelerera och synliggöra Sveriges gröna industriomställning i internationella sammanhang
- utveckla exempel på hur vi stärker vår internationella konkurrenskraft genom systeminnovation mot vår mission.

2.3.8 Jämställdhet

Jämställdhet är i flera avseenden avgörande för att programmet på ett framgångsrikt sätt ska möta missionen. Exempelvis är industrins möjlighet att ställa om beroende av tillgången till nödvändig kompetens och avgörande förmågor. Under hösten 2025 har programkontoret tagit fram en jämställdhetsplan. Stort fokus är på en jämn könsfördelning och programmet har genomgående lyckats väl med detta internt under 2024, 2025 och 2026. Viktigt att det även i externa forum och råd under 2026 säkerställs en jämn könsfördelning.

Inom ramen för finansiärernas arbete med insatser för finansiering ingår ett tydligt fokus på att integrera jämställdhet. I programkontorets arbete med program - och portföljanalys ingår ett tydligt ansvar kring jämställdhet som inletts under 2025. Framöver är det prioriterat att lyfta en mångfald av projekt, representanter och rikta oss mot olika målgrupper, samt sprida goda exempel på jämställdhets- och jämlikhetsprojekt i egna kanaler.



3 Framåtblick

Net Zero Industry hanterar förändring och omställning i komplexa ekosystem inom en industri som är helt avgörande för Sverige, och är därför ett unikt program. Första året har varit fokus på att få i gång programmet, andra året var ett stort internt fokus och lärande och nu tredje året ser vi framemot att ta större kliv externt med nya samarbeten och avgörande projekt som bidrar till modigare steg mot missionen.

3.1 Missionen i fokus

Vi känner en stolthet över missionen om en konkurrenskraftig och resiliant tillverkningsindustri med nettonollutsläpp 2040. Samtidigt ser vi ett behov av att vidareutveckla omvärldsanalysen för att kunna navigera missionen i en starkt föränderlig omvärld.

I den geopolitiskt oroliga tid som följt efter programmet startade har fokus på den gröna omställningen minskat till förmån för resiliens. Inom programmet känner vi dock en trygghet i att missionen är rätt och att effektivt arbete för att minska klimathotet globalt på ett avgörande sätt stärker såväl konkurrenskraft som resiliens.

Det finns ett tydligt behov av att i ökad grad beskriva missionen för det industriella ekosystemet. Vad innebär nettonoll och resiliens? Vi behöver också lyssna på industrins beskrivning av hur arbetet i våra finansierade

projekt bidrar till konkurrenskraft i ett större perspektiv. Var finns hävstångerna för att öka takten i den gröna omställningen? Vi ser fram emot ett avgörande arbete med att beskriva vår berättelse, ge den mer utrymme externt och lyfta fram goda exempel under 2026.

3.2 Lyfta vikten av forsknings – och innovationsprogram

Långsiktiga samarbeten som byggs upp genom innovations- och forskningsprogram ger en bredd av parter i ekosystemet en gemensam och ömsesidig förståelse av utmaningar och prioriteringar som gör det möjligt att driva en snabbare utveckling mot en gemensam mission. Gemensamma program där staten går in för att riskavlasta underlättar anpassningar, omprioriteringar och modiga steg när vi ska orientera oss i en snabbt föränderlig omvärld. När dessa samarbeten utformas som strategiska offentlig-privata partnerskap stärks också förmågan att koordinera investeringar, kunskap och handlingskraft i riktning mot gemensamma mål.

Satsningar på forskning och innovation är en helt avgörande grund för att stärka tillverkningsindustrins omställningsförmåga och konkurrenskraft.

Net Zero Industry är ett av få innovationsprogram i Sverige som riktas gentemot industrins omställning och konkurrenskraft, samtidigt som tillverkningsindustrin har en avgörande betydelse för svensk tillväxt och välfärd. Det stora engagemang från industrin och övriga aktörer i ekosystemet som funnits sedan start är dels av stor vikt för att vi framgångsrikt ska lyckas nå missionen, dels ett bevis för programmets betydelse. Detta gemensamma engagemang illustrerar styrkan i modellen där offentliga och privata aktörer tillsammans driver systemförändring.

Vi kommer under 2026 ha betydligt mer fokus på resultat och effekter. Vilken förändring gör programmet? Vad har vi för betydelse för industrin? Vad är ett framgångsrikt projekt och varför? Vilka effekter ser vi av våra finansierade projekt? Ökad förståelse för våra utmaningar

3.3 Ökad förståelse för våra utmaningar

Programmet har fått i gång ett stort antal projekt och mobiliserat många aktörer. I nästa steg är fokus på ännu mer träffsäkra projekt relativt missionen, mobilisering av fler aktörer och systemintegration av projektresultaten.

Vad som avser träffsäkra innebär att de prickskjuter tydligt mot de utmaningar vi ser som avgörande för missionen. Avgörande steg för programmet 2026 är att vidareutveckla en löpande process för lärande och

reflektion genom att koppla ihop *Manufacturing Outlook*, portföljanalys och nya utlysningar för att förstå var vi kan göra störst skillnad i relation till vår mission. Genom att systematiskt kartlägga tillverkningsindustrins växthusgasutsläpp och resiliens bör vi kunna identifiera kritiska hävstänger och insatser.

Här har Net Zero Forum, Industriellt strategiråd och styrgruppen viktiga roller i omvärldsanalysen, förståelsen för var vi gör bäst skillnad och nytänkandet. Vi kommer också inleda dialog med Avancerad Digitalisering och Swedish Metals & Minerals för att skapa synergier mellan våra program.

Kommunikation och förankring av utmaningarna blir viktiga arbetsområden under 2026. Det handlar i slutändan om att vi ska finansiera projekt som gör skillnad, men även om att övriga insatser i programmet såsom webinarium, kommunikation, mobilisering och nyhetsbrev riktas mot för oss rätt målgrupp.

3.4 Utökad dialog och samarbete

Ett viktigt lärande är att vi som ett Impact Innovation program behöver samverka på nya sätt och få ihop många fler delar än vad som traditionellt varit fallet i FoU-projekt och strategiska innovationsprogram. Det arbete som vi under 2025 gjort med att utveckla nya forum och råd samt tydliga kärnprocesser ser vi som avgörande för att kunna arbeta mer framgångsrikt under 2026

Det finns även en rad närliggande initiativ och program där vi ser potentialer med ett närmare samarbete. Flera relevanta strategiska innovationsprogram går mot sin slutfas och efter 12 års arbete finns många viktiga lärdomar och resultat som på bästa sätt bör tas om hand och föras vidare i vårt fortsatta arbete.

Andra närliggande Impact Innovation program såsom Swedish Metals & Minerals har vi redan samarbetat med på olika sätt, bland annat i utlysningar, och vi ser fortsatt fram emot gemensamma insatser och lärande.

Vi ser utvecklingsmöjligheter i samarbete med andra forsknings- och innovationsprogram. Ett samarbete med exempelvis Avancerad Digitalisering kommer pågå under 2026 för att se möjligheter till en gemensam insats 2027.

3.5 Innovativa insatsformer och programmets roll

Impact Innovation programmen ska i nära samarbete med finansörerna utveckla träffsäkra insatser som bidrar till att vi gör störst nytta och tar viktiga

steg mot missionen. Under programmets två inledande år har ett stort antal insatser kommit i gång. Dessa har dock varit av mer traditionell karaktär och det finns en tydlig önskan både internt i programmet och externt att utveckla en mer innovativ insatsportfölj.

Vi ser fram emot att vidareutveckla det missionsdrivna arbetssättet för ett systemskifte som sker i en global konkurrens. Det handlar om att hitta utlysningssformer som möjliggör snabb uppskalning av träffsäkra insatser. Det handlar också om att hitta sätt att adressera frågor på olika systemnivåer och med olika systemdimensioner i fokus. En annan viktig del av arbetet är att knyta ihop kompetens och erfarenhet i olika delar av ekosystemet och landet för att kunna ta ett nationellt perspektiv i systemomställningen och därmed kunna arbeta mer effektivt.

Våra kommande breda utlysningar hoppas vi ska ge en långsiktighet till aktörerna i innovationssystemet. Vi strävar efter att ha ett återkommande tydligt och brett erbjudande kring vår mission. Det kan sedan kompletteras med smalare erbjudanden för att styra ansökningar mot vita fält där vi behöver förstärka kompetensen. Vi tror och hoppas att det därmed finns förutsättningar för företag och forskare att skapa långsiktiga, breda och modiga projektkonsortier som arbetar under hela programmets löptid för att nå avgörande resultat.

Programkontoret är ett s.k. innovationskluster. Det innebär att programkontoret är en ekonomisk verksamhet som har 50% offentlig finansiering och till 50% finansieras av Teknikföretagen och RISE. Under 2025 har vi förtydligat vår innovationsroll kopplat till programmet exempelvis vad gäller stöd till projekten och utbildningssamordning. Under 2026 kommer detta arbete vidareutvecklas och växlas upp. Nya arbetsformer för att stötta SMF kommer också att vara i fokus under 2026.

3.6 Missionsorienterat arbetssätt

Inför 2026 har vi en gedigen grund för att kunna arbeta på ett missionsorienterat sätt.

Vi har inlett ett arbete med att förstå vad de olika systemdimensionerna innebär för våra utmaningar resiliens, resurseffektivitet, nettonoll och konkurrenskraft. Detta arbete fortlöper under 2026 och kommer synliggöras mer i vår kommunikation. Ett utvecklingsarbete med att analysera programmets insatser utifrån dessa systemdimensioner kommer även inledas.

Det är tydligt att våra insatser genomgående behöver vara industrinära och att det finns stora förväntningar på programmet från industrin. F&I behöver

omsättas i verklighet och det krävs både tempo och modiga steg. Vi tror att det är viktigt att komma till industrialisering av lösningar, liksom att ta fram ny kunskap där den saknas. Samt även i högre grad belysa när regelverk och styrmedel bromsar upp.

Enskilda insatser räcker inte för den omställning vi behöver göra. Vi måste få ihop delarna i en större helhet där komplexiteten ökar. Vi behöver därför engagera aktörer bredare, samarbeta närmare men även göra det i en högre hastighet.

3.7 Samarbetet med finansiärerna

Ett gap upplevdes mellan programmet och stödet från finansiärerna efter beslut och lanseringen av programmet. Under ansökan fanns ett stort stöd hos finansiärerna som under första året minskade kraftigt, i ett skede då stödet var som störst. I en tid då många länder satsar på transformativ innovationspolitik och utvecklar arbetssätt för missionsdriven systemomställning blir samspelet mellan program och finansiärer särskilt avgörande.

På handläggarnivå har det gått från en viss frustration till ett nära och väl fungerande samarbete. Förhoppningsvis kommer det ömsesidiga lärande fortsätta, vilket vi ser fram emot kommande år.

Finansiärerna, med Vinnova som drivande, har under 2025 utvecklat ett accelerations- och systemstöd till programmen. Delar av detta har varit väldigt givande och lett till utveckling av både programmet och oss som medarbetare. Dock har vi även upplevt att delar av de metoder och arbetssätt som finansiärerna har för Impact Innovation programmen inte varit helt enkla att överföra till ett industridrivet program. Vi har därför parallellt gjort en egen intern utvecklingsresa för att förstå hur systemansatsen bäst kan tillämpas i ett industridrivet program med tillverkningsindustrins utmaningar i fokus. Denna typ av ömsesidig metodutveckling ligger i linje med internationell praxis där både programkontor och finansiärer behöver utveckla sina arbetssätt i takt med uppdragets komplexitet. Vi hoppas på ett närmare samarbete med finansiärernas olika stödfunktioner inom Impact Innovation för att öka det gemensamma lärandet under 2026. Fokus anser vi bör i högre grad utgå från behoven programmen ser internt och externt sett till målgrupp och mission. I stället för gemensamma metoder som ska anpassas till programmen ser vi fram emot att diskutera behov och stöd i samverkan, så att både Impact Innovation och programmen kan göra gemensamma strategiska förflyttningar.

Vi önskar även se samma förflyttning inom kommunikation. Efter två år ser vi att programmet behöver utveckla sin berättelse samtidigt att Impact Innovation-paraplyet kan stötta oss, och tvärtom. Här finns utvecklingspotentialer i att stärka varandra, men att vi gemensamt i högre grad behöver diskutera hur och varför. Detta är avgörande för att utveckla konkurrenskraftiga nationella arbetssätt för missionsdriven systemomställning

3.8 Avslutande ord

Sammantaget så har det varit en utmanande men väldigt lärorik resa de två första åren. Vi ser verkligen fram emot 2026. Programkontoret genomsyras av engagemang och arbetsglädje. Vi ser även framemot att utveckla de gemensamma berättelserna med hela innovationssystemet om möjligheter och hinder i resan mot vår mission.

En viktig del kommer att vara en fördjupad strategisk diskussion med industrin om prioriteringar, behov och önskvärda effekter.

Vi hoppas även att i nära samarbete med finansiärerna i högre grad förstå och utveckla möjligheterna med innovationskluster. Förhoppningsvis kan vi lära av andra föregångsländer och vara en inspiration för övriga Europa i missionsarbetet.