

FINANSMARKEDSFONDET

Sluttrapport

Sendes per epost til prosjektets kontaktperson for rapportering. Forutsettes undertegnet av prosjektleder og prosjektansvarlig.

Prosjektnummer	356375
Prosjekttittel	Nasjonal implementering av Veikart for sirkulær finansnæring 2.0
Prosjektleder	Rebekka Løken Kvalsund (Circular Norway)
Kontraktspartner	Circular Norway
Prosjektperiode	Desember 2024 – Juli 2025

	Ja	Nei
Er resultatene i hovedsak i samsvar med hva som var angitt i prosjektbeskrivelsen?	X	
Har fremdriften i prosjektet vært som forutsatt i avtaledokumentet?	X	
Er det vesentlige avvik mht prosjektkostnader og/eller -finansiering?		X
Er det andre vesentlige avvik i forhold til hva som var forutsatt i avtaledokumentet?		X

Kommentarer:

Kommentar 1: Bakgrunn for veikartet og turneen

Prosjektet bygger på et flerårig arbeid for å posisjonere finansnæringen som en pådriver i omstillingen til en sirkulær økonomi i Norge. I 2022 gikk Circular Norway og Finansforbundet sammen med ledende bærekraftsansatte i norsk finansnæring for å utarbeide rapporten *Finansnæringen som pådriver for en sirkulær økonomi*. En av de sentrale anbefalingene i rapporten var å etablere en koalisjon for å styrke kompetanse, samarbeid og innovasjon innen sirkulær finans. Dette dannet grunnlaget for etableringen av Sirkulær finanskoalisjon i 2023.

Koalisjonen fungerer som en felles arena der aktører fra bank, forsikring og investeringsmiljøer deler innsikt og bygger kompetanse for å utvikle sirkulære produkter og tjenester i tråd med reguleringer og klimamål.

Koalisjonen ledes av:

- Circular Norway (prosjektleder)
- Finansforbundet (kompetansepartner)
- WWF Verdens naturfond (kompetansepartner)

I 2023 og 2024 gjennomførte koalisjonen en rundebordserie med norske og europeiske finansaktører, supplert med en spørreundersøkelse for å kartlegge status og barrierer i næringen. Dette arbeidet resulterte i *Veikart for sirkulær finansnæring 2.0*, lansert våren 2024, med støtte fra Finansmarkedsfondet.

Veikartet er strukturert rundt fem pilarer:

1. Strategi og styring
2. Risikostyring for sirkulær økonomi
3. Mål og indikatorer
4. Produkter og tjenester
5. Samarbeid og påvirkning

I 2025 ble veikartet operasjonalisert gjennom en Norgesturné med fem heldagsworkshops, som samlet finansvirksomheter i fem byer.

Turneen har vært avgjørende for koalisjonens videre arbeid og implementeringen av veikartet frem mot 2030. Vi har sikret et landsdekkende kompetanseløft om sirkulær økonomi i finansbransjen, introdusert deltakerne for veikartets fem pilarer, og kartlagt status blant aktørene som deltok.

Kommentar 2:

Workshopene ble gjennomført i en annen rekkefølge enn opprinnelig planlagt. Endringen ble gjort for å sikre bedre oppmøte og smidigere gjennomføring. Alle workshopene ble likevel gjennomført innenfor det planlagte tidsrommet (våren 2025).

Kommentar 3:

Faglige innsikter og status i næringen kan du lese mer om i den vedlagte artikkelen:

- Hvor stod bransjen når vi møttes
- Lineær og sirkulær risiko
- Lønnsomhet og regnskap i sirkulære forretningsmodeller: hvordan løser banken dette?
- Rollefordeling og ansvar i et nytt økosystem for sirkulær finansiering
- Hvor trykker skoen mest og hva ønsker bransjen å prioritere videre

Sammendrag: Kort beskrivelse av hva som er oppnådd og hvilken betydning/verdi dette har hatt eller ventes å få for kontraktspartner.

Vi har gjennomført en landsdekkende **Norgesturné** med heldagsworkshops for å sikre en praktisk implementering av **Veikart for sirkulær finansnæring 2.0** i følgende byer:

- Bergen (mars 2025)
- Kristiansand (mars 2025)
- Stavanger (mars 2025)
- Trondheim (mai 2025)
- Tromsø (mai 2025)
- Statusmøte tidligere medlemmer (juni 2025)

Målet har vært å gjøre finanssektoren i stand til å vri kapitalen mot sirkulære løsninger og fungere som en katalysator for omstilling i andre næringer. Dette prosjektet har bidratt til å operasjonalisere veikartet, gjennom en nasjonal turné, utvikling av verktøykasse, partnerskap og faglig formidling - nasjonalt og internasjonalt.

Oppslutning og nedslagsfelt

Det ble arrangert workshops i alle de planlagte byene, med **totalt**:

- **31 påmeldte** finansvirksomheter fra bank, forsikring og fond
- **97 ansatte** fra finansnæringen var påmeldt
- 21 avbud, hovedsakelig grunnet siste liten sykdom eller lignende

Vi har nådd ut til både regionale kontorer i noen av landets største banker og forsikringsselskaper, samt introdusert veikartet og tematikken for en rekke lokale banker og investorer. Særlig viktig har det vært å engasjere mindre aktører som ofte har begrensede ressurser, men som spiller en avgjørende rolle i den sirkulære omstillingen. Disse har nær kontakt med lokalt næringsliv og kan fungere både som sparringspartnere og formidlere av "myk informasjon" - innsikt som ofte er avgjørende i vurderingen og finansieringen av nye, sirkulære forretningsmodeller.

Tre hovedfunn (les mer om dette under resultater):

1) **Kompetanseheving er topp-prioritet:** Vi gjorde en aktivitet for å se hvilket handlingspunkt og pilar som var første prioritet. Nesten halvparten av deltakerne valgte handlingspunktet «kompetanseheving»

da de skulle velge blant over 50 mulige tiltak fra verktøykassen. Dette ble løftet frem som et prioritert tiltak i nær fremtid, enten for hele organisasjonen, risikoteamet eller ledelsen. Det ble særlig etterspurt økt forståelse for sirkulære forretningsmodeller i rådgivning, samt innsikt i lønnsomhet, verdien i materialer og regnskapsmessige særtrekk ved sirkulære virksomheter.

2) **Det er bred enighet om at lineær risiko er et viktig tema, og at det er behov for mer kompetanse og videre forskning på området.** Spesielt fremheves behovet for kompetanseløftet og styrket arbeid med risikostyring, særlig når det gjelder å integrere både sirkulære og lineære risikofaktorer. Omtrent en av tre deltakerne pekte på dette som prioritert handlingspunkt i den nærmeste fremtid.

3) **Veikartet treffer behovet, men turneen var nødvendig:** Før turneen var det få som hadde tatt veikartet i aktivt bruk. Næringen erkjenner selv at de er i en tidlig fase, noe som understreker behovet for påvirkningsarbeid, samarbeid og kompetansedeling. At veikartet nå også tas i bruk i utdanningssektoren, blant annet i undervisningen ved NTNU, viser at det bidrar til å styrke kunnskapsgrunnlaget både for fremtidige og nåværende ansatte i bransjen. Erfaringene fra turneen viser samtidig at veikartet fungerer godt som utgangspunkt for inspirasjon og prioritering. I kombinasjon med praktiske oppgaver og gruppearbeid bidrar veikartet til å avdekke konkrete forbedringsbehov i den enkelte organisasjon, og gjøre anbefalingene relevante i praksis. Det bekrefter at veikartet fortsatt har høy relevans, og at de fem pilarene favner de mest sentrale tematikkene.

Oppsummering av delmål og resultater

Delmål fra prosjektbeskrivelse	Tiltak gjennomført	Resultat oppnådd	Utfordring
Utvikle en praktisk verktøykasse som veileder implementeringen av Veikart for sirkulær finansnæring 2.0. Denne vil være tilgjengelig på Circular Norway sin hjemmeside, og vil være lett tilgjengelig for andre relevante aktører.	Møter, faglig påfyll, utvikling av metode og håndgripelige oppgaver.	Verktøykassen er tilgjengelig på Circular Norways hjemmeside	Varierende kompetansenivå gjorde det krevende å treffe alle deltakere like godt.
Koble arbeidet til Sirkulær finanskoalisjon med arbeidet til Regnskap Norge sin Sirkulær regnskapsklynge (SRK) for å forbedre rapportering og risikovurderinger i tråd med sirkulærøkonomi.	Christine Lundberg Larsen fra SRK deltok digitalt på alle workshops. Kronikksamarbeid påbegynt.	Faglige perspektiver fra SRK løftet inn i workshopene. Økt bevissthet om regnskapsmessige barrierer i finansiering av sirkulære virksomheter. Christine gir faglig tyngde innenfor regnskap.	Ingen utfordring.
Sørge for at 100 representanter fra finanssektoren deltar på workshops som fokuserer på praktisk bruk av	Rekrutteringskampanje gjennom direkte kontakt med over 90 virksomheter.	97 påmeldte deltakere fra 31 virksomheter. God geografisk og	Målet var 100 deltakere. Vi fikk 97 påmeldelser, men også noen avbud i siste liten. Det var mer utfordrende enn forventet å

Veikart for sirkulær finansnæring 2.0. Dette vil inkludere fem workshops med 20 deltakere på hver.		organisatorisk spredning,.	få folk til å sette av en hel dag til å delta fysisk, særlig i mindre byer. Mange sender kun bærekraftsansvarlig på slike arrangementer. Vanskelig å rekruttere i Tromsø på grunn av lav interesse i tematikken og geografiske avstander.
Oppnå to presseoppslag om arbeidet med Veikart for sirkulær finansnæring 2.0 og workshopene for implementering av dette rundt omkring i landet.	Pressemeldinger sendt. Dialog med bransjemedier.	Oppnådd presseomtale i både Finansfokus og Finanswatch.	Ingen utfordringer
5 virksomheter innen finansnæringen tar i bruk <i>Veikart for sirkulær finansnæring 2.0</i> .	Workshops med gjennomgang og bruk av veikartet som fundament for hele dagens gjennomgang av sirkulær økonomi i finans.	Delvis oppnådd. Flere virksomheter tok med seg handlingspunkter videre, men få kunne dokumentere full implementering.	Vanskelig å måle faktisk bruk. Veikartet fungerer som inspirasjon og langsiktig støtte, og implementering skjer gradvis og i kombinasjon med øvrige ESG-prioriteringer.

Hvem var med på turneen?

31 finansaktører

- Banker, forsikringsselskap, stiftelser
- + Lokale Næringsforeninger
- Bærekraftsansvarlige, kunderådgivere, controller, BM, forretningsutvikling, ledere, kredittsjef mm.

Totalt: 97 personer påmeldt (hvorav 21 avlyste pga. sykdom og lignende)

- Dette gir **76 deltakere totalt** på tvers av byene.
- De aller **fleste var kalde leads** → dvs. helt nye kontakter / relasjoner



By	Påmeldte	Hvem stilte?	Trend
Bergen Tid: 4. mars, kl. 10:00-15:30 Sted: Grand Bergen, Nedre Ole Bulls Plass 1	Nordea , DNB, Tryg, Voss Sparebank, Fana Sparebank, Sparebanken Vest , Bergen Næringsråd, Frende Forsikring	- Bærekraftsansvarlige/ Fagansvarlige ESG - Ledere dagligbank (lokalbanker) - Controllere - Kunderådgivere - Tillitsvalgt - Regnskapshuset - Kundeansvarlig BM/ Bedriftsrådgivere/ Virksomhetsstøtte/styring - Produktutvikler - Kreditteksjef - Låne og forsikringsrådgiver - Digital forretningsutvikler - Innkjøpsjef - Ledere - forretningsutvikling - Leder HR, bærekraft og kommunikasjon	- Flere større aktører som viste interesse. - Bergen Næringsråd svært påkoblet og aktive. - Større aktører: har høy kompetanse
Kristiansand Tid: 19.mars, kl. 10:00-15:30 Sted: Bølgen bærekraftssenter Dronningens gate 2A	Lillesand Sparebank, Søgne og Greipstad Sparebank, Spareskillingsbanken, Sparebanken Sør, Flekkefjord Sparebank, Bystyret Krsand, Bølgen Bærekraftssenter Eydekyllingen		- Kun lokalbanker / mindre aktører var med. - Mange har ikke arbeidet med tema før - Mange følte selv de var i start-fasen
Stavanger Tid: 20.mars, kl. 10:00-15:30 Sted: Sverdrups gate 27, 4007 Stavanger Innoasis	Fremtind, Sparebank 1 SR Bank Nordea , Rogaland Sparebank , Flekkefjord Sparebank, Stavanger Næringsforening		- Både større og mindre aktører. - Stavanger Næringsforening: Faggruppe på finans - Relativt høy kompetanse
Trondheim Tid: 8.mai, kl. 10:00-15:30 Sted: Habitat, Olav Tryggvasonsgate 30	LOKALBANK Alliansen, Gjensidige Forsikring ASA, Sparebank 1 SMN, Aasen Sparebank ,Grong Sparebank, Orkla Sparebank, Trøndelag Sparebank, Finansfokus, Melhusbanken, Tolga-Os Sparebank, Rørosbanken, Hegra Sparebank Stadsbygd Sparebank , Nidaros Sparebank		- Høy interesse! - Mange lokalbanker, og stor påmelding og kompetanse fra SMN. - Blandet kompetanse: ønske om kompetansedeling fra større til mindre aktører
Tromsø Tid: 22 mai, kl. 10:00-15:30 Sted: Festsalen, Rødbanken	Sparebank 1 Nord Norge , Stiftelsen Sparebank 1 Samfunnsløftet, Sparebank 1 Regnskapshuset		- Vanskelig å få påmeldte, SB1 eneste som var påkoblet. Grunn? Nord-Norge geografisk spredt - Mener selv de er i startfasen, høy entusiasme

Betydning for Koalisjonen og Circular Norway i veien videre

Gjennom Norgesturneen har vi tatt viktige skritt mot å bygge en bredere og mer representativ koalisjon for den norske finansnæringen.

I rekrutteringsfasen nådde vi ut til 87 finansvirksomheter, gjennom gjentatte e-postinvitasjoner med infoskriv og målrettede telefonsamtaler. Dette har gitt oss både verdifull kontakt og konkret erfaring med hvilke regioner og miljøer som responderer raskt, og hvor det har vært vanskeligere å etablere dialog.

Gjennom workshopene har vi hatt direkte samtaler med ansatte fra hele næringen rundt omkring i landet. Vi har fått innsikt i deltakernes kompetanse, hvilke behov de har, hvordan veikartet treffer deres virkelighet, og hvilke av veikartetets fem pilarer som oppleves som mest relevante. Øvelser basert på virkelighetsnære caser har bidratt til dyptgående refleksjon og praktisk forståelse – og gitt oss en unik innsikt i status og modenhet i næringen. Samtidig ser vi tydelige trender på tvers av byene, som gir et viktig overblikk over graden av felles forståelse og prioriteringer i sektoren

For koalisjonens videre arbeid er dette nettverket og denne innsikten helt sentral. Vi vet nå hvilke pilarer og handlingspunkter bransjen selv prioriterer, og hvor det fortsatt trengs mer kunnskap, dialog og innsats. Denne innsikten gjør oss i stand til å utvikle kunnskap og tjenester som er direkte relevante for aktørene vi ønsker å samarbeide med – og styrker vår posisjon som en relevant fagaktør både nasjonalt og internasjonalt.

Resultater: Hvilke resultater ble oppnådd? Hvordan er og/eller planlegges resultatene utnyttet? Hvilken betydning har prosjektet hatt eller ventes å ha for kontraktspartner?

Verktøykassen: Et sentralt virkemiddel

Vi har utviklet en enkel og praktisk verktøykasse som veileder implementeringen av *Veikart for sirkulær finansnæring 2.0*. Verktøykassen kan lastes ned her: [Lenke].

Innholdet, særlig casene og gruppeoppgavene som ble brukt under workshopene, ble svært godt mottatt. Materialet egner seg også godt til intern bruk, og har bidratt til å konkretisere veikartet gjennom praktiske eksempler og virkelighetsnære problemstillinger. En av landets største banker tok i bruk casene i egne interne møter, og vi har hatt løpende dialog om hvordan dette har fungert i praksis. Dette bekrefter at verktøykassen har overføringsverdi utover selve workshopene, og faktisk tas i aktiv bruk i sektoren.

Oppgavene la til rette for engasjerte diskusjoner og motiverte deltakerne til å identifisere konkrete og prioriterte handlinger fra veikartets fem pilarer. Dette skjedde som del av en større aktivitet, der verktøykassen og tilhørende ressurser ble brukt aktivt. Spørsmålet «Hva kan vi ta i bruk allerede i morgen, og hvem må vi ha med oss?» skapte refleksjon og handlingsorientering – og gjorde anbefalingene både relevante og umiddelbart anvendbare for den enkelte virksomhet. Dessuten hjalp det oss å kartlegge hvor skoen trykker mest (se resultater).

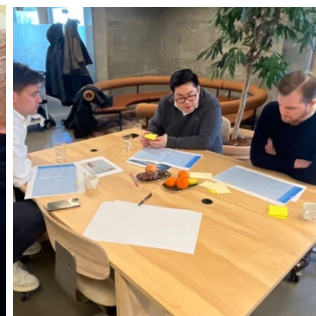
Sirkulær regnskapsklynge – faglig partner under norgesturneen

Sirkulær regnskapsklynge var faglig partner i prosjektet, og har bidratt med digital tilstedeværelse på alle workshopene. De har levert grundige og faglig sterke innspill knyttet til regnskapsmessige utfordringer ved finansiering av sirkulær økonomi og erfaringer fra sirkulære virksomheter i møte med sine lokale banker. Blant annet ble det løftet frem hvordan tradisjonell vektlegging av historisk regnskapsdata kan skape barrierer for nye forretningsmodeller som i større grad bygger på fremtidig verdiskaping, lang levetid, kundelojalitet og materialverdi. Dette utfordrer dagens modeller for risiko- og sikkerhetsvurdering, som i liten grad fanger opp faktorer som robusthet, ressursverdi, produktporbarhet og langsiktig stabilitet. Klyngens innsikt har bidratt til å synliggjøre behovet for regnskapsreform, nye indikatorer og bedre tilpasning av finansielle tjenester for å sikre at sirkulære virksomheter får tilgang på kapital.

Workshopene: Bilder

I tillegg ble det avholdt et digitalt møte i juni 2025 med koalisjoenns tidligere medlemmer for å diskutere hvordan de har arbeidet med veikartet og sirkulær økonomi siden 2024.







Internasjonal oppmerksomhet og videre forankring

Norgesturneen har også vakt internasjonal interesse. Blant annet har Research Institutes of Sweden (RISE) vist engasjement, ettersom de selv jobber aktivt med sirkulær finans. Som en direkte følge av dette ble prosjektleder Rebekka invitert til å presentere prosjektet og veikartet under arrangementet [Event Nordic Circular Finance](#) 10. juni 2025. Her deltok også ledende aktører som Circle Economy i Nederland. Dette markerer et viktig steg mot videre internasjonal forankring. Det viser at initiativet har skapt bevegelse og mer forankring nasjonalt, samtidig som norsk finansnæring har blitt satt på verdenskartet. Vi ser at dette er et fagområde hvor Norge (koalisjonen) nå er i ferd med å innta en ledende posisjon internasjonalt.

Vi er allerede i (tidlig) dialog med RISE om mulig samarbeid for etablering av felles arbeidsgrupper og videre forskning på integrering av lineære og sirkulære risikofaktorer. I tillegg har det blitt uttrykt interesse for å ta både workshopformatet og veikartmodellen ut i verden, særlig til land som allerede har en nasjonal Circularity Gap Report. Dette er land der vi, gjennom samarbeidet med Circle Economy om The Circularity Gap Report Norway 2020 og 2025, allerede har etablerte kontaktflater og tillit.

Veikartet tatt i bruk som pensum ved NTNU

Under både rekrutteringsfasen og workshopene ble vi informert om at flere ansatte i banknæringen denne våren har deltatt på videreutdanningen [Bærekraft for finansnæringen NTNU](#). Til vår glede ble vi i den sammenheng fortalt at *Veikart for sirkulær finansnæring 2.0* inngikk som pensum i undervisningen. Dette viser at veikartet også tas i bruk i utdanningssektoren, og bidrar til å styrke kunnskapsgrunnlaget blant ansatte i bransjen.

Resultater i tråd med aktivitetsplan i prosjektbeskrivelsen

Rekruttering

1. Kartlegging av kontaktpersoner	Det ble utarbeidet en oversikt i Excel over aktuelle kontaktpersoner i finansnæringen, inkludert ledere, bærekraftsansvarlige og personalansvarlige. Oversikten inneholdt navn, e-postadresser og telefonnumre. Listen inneholder flere kontaktpersoner og rundt 200 kontaktpersoner fra 87 aktører. Det ble også informert om initiativet i nyhetsbrev og på LinkedIn.
2. Utsendelse av invitasjoner	Ledere, bærekraftsansvarlige og personalansvarlige i relevante virksomheter ble kontaktet via e-post. Mellom to og fire personer per virksomhet ble satt som mottakere eller i kopi for å sikre at invitasjonen nådde frem. E-posten inneholdt informasjon om formål, dato og sted for workshopen, samt et vedlagt informasjonsbrev om turneen. Det ble understreket at deltakelse var kostnadsfri, takket være finansiering fra Finansmarkedsfondet. Påmelding ble muliggjort gjennom google forms eller e-post.
3. Oppfølging per telefon	Virksomheter som ikke responderte innen et par dager (de fleste), ble fulgt opp per telefon for å informere om initiativet og svare på eventuelle spørsmål. Ved manglende svar ble det forsøkt på nytt etter noen dager, eller en annen kontaktperson i virksomheten ble kontaktet.
4. Utsendelse av påminnelser	Det ble sendt ut påminnelser via e-post for å forsikre at invitasjonen og infoskrivet var mottatt og vurdert.
5. Nyhetsbrev og SoMe: Finansforbundet, Circular Norway og WWF	Alle har delt om påmelding i nyhetsbrev, sosiale medier og nettverk opp til flere ganger kontinuerlig gjennom våren.

Utvikling av verktøykasse

Desember – Februar	Basert på caser, læring og samtaler utviklet vi verktøykasse og workshopmaterialer, sammen med WWF Verdens Naturfond og Finansforbundet. Boka til den Sirkulære Regnskapsklyngen ble tatt i bruk til inspirasjon for konkretisering. Resultatet kan leses her:
Mars-Mai	Under workshopene fikk vi testet hva som traff og hva som kunne kuttet.

Steg 2 - "Norges Tour":

By	Påmeldte
----	----------

Bergen Tid: 4. mars, kl. 10:00-15:30 Sted: Grand Bergen, Nedre Ole Bulls Plass 1	Nordea DNB Tryg Voss Sparebank Fana Sparebank Sparebanken Vest Bergen Næringsråd Frende Forsikring
Kristiansand Tid: 19.mars, kl. 10:00-15:30 Sted: Bølgen bærekraftssenter Dronningens gate 2A	Lillesand Sparebank Søgne og Greipstad Sparebank Spareskillingsbanken Sparebanken Sør Flekkefjord Sparebank Bystyret Krsand Bølgen Bærekraftssenter Eydeklyngen
Stavanger Tid: 20.mars, kl. 10:00-15:30 Sted: Sverdrups gate 27, 4007 Stavanger Innoasis	Fremtind Sparebank 1 SR Bank Nordea Rogaland Sparebank Flekkefjord Sparebank Stavanger Næringsforening
Trondheim Tid: 8.mai, kl. 10:00-15:30 Sted: Habitat, Olav Tryggvasonsgate 30	LOKALBANK Alliansen Gjensidige Forsikring ASA Sparebank 1 SMN Aasen Sparebank Grong Sparebank Orkla Sparebank Trøndelag Sparebank Finansfokus Melhusbanken Tolga-Os Sparebank Rørosbanken Hegra Sparebank Stadsbygd Sparebank Nidaros Sparebank
Tromsø Programmet går fra kl. 10:00-15:30, Storgata 65, Sparebank 1 Nord-Norges Festsal, 4.etg	Sparebank 1 Nord Norge Stiftelsen Sparebank 1 Samfunnsløftet Sparebank 1 Regnskapshuset
Tidligere koalisjonsmedlemmer statusmøte 3.juni	DNB, Tryg, Fremtind

Policyimplikasjoner og -relevans: Er det noen resultater fra prosjektet som kan ha policyimplikasjoner og/eller vurderes som policyrelevante?

Prosjektet har avdekket flere strukturelle barrierer og svakheter i rammebetingelsene som i dag begrenser finansnæringens evne til å være en aktiv pådriver i overgangen til en sirkulær økonomi. Basert på innsiktene fra workshopene og tilbakemeldingene fra deltakerne, ser vi særlig følgende policyrelevante behov:

Tydelig politisk retning og langsiktighet

- Nasjonale myndigheter bør etablere et klart, ambisiøst og målbart mål for sirkularitet i Norge, på linje med mål for klima og natur. Dette gir retning og setter rammene.

- Politikken må være langsiktig og strekke seg over flere stortingsperioder, for å redusere risiko og gi aktører i finans og næringsliv en trygg og forutsigbar retning.

CRMA må inn i norsk lovverk

- Critical Raw Materials Act (CRMA) må implementeres i Norge så snart som mulig. Tilgang på og risiko knyttet til kritiske råmaterialer er en sentral del av den lineære risikoen bankene er eksponert for.
- Dette er avgjørende for både risikovurdering, forsyningssikkerhet og verdikjedeperspektiv i finanssektoren.

Skatte- og avgiftssystemet må støtte sirkularitet – ikke motarbeide det

- Dagens økonomiske rammeverk er i stor grad bygget for en lineær økonomi. Flere deltakere uttrykte bekymring for at nåværende skatter og avgifter ikke belønner sirkulære forretningsmodeller. Da er det vanskeligere for finans å ta de sirkulære valgene.
- Det trengs et rettferdig og incentivbasert system for å utløse innovasjon og investeringer i sirkulær retning.
- [Ekspertgruppen for virkemidler for å fremme sirkulære aktiviteter](#) (mai 2025) har pekt på behov for reform. Disse anbefalingene bør evalueres og følges opp. Tematikker kan være:
 - Merverdiavgift for reparasjon, gjenbruk og deling
 - Avgifter på jomfruelige materialer og karbonutslipp
 - Skift fra skatt på arbeidskraft til skatt på ressursbruk (jf. Ex'Tax-rapporten)

Risikodeling og virkemidler for nye modeller

- Det er behov for nye virkemidler for å håndtere risiko i tidlig fase, eksempelvis garantier, tapsdeling eller kollektive sikkerhetsordninger.
- Dette vil gjøre det tryggere for banker å finansiere nye, sirkulære forretningsmodeller, uten å svekke kapitalkravene eller finansiell stabilitet.

Regulatorisk innovasjon og datakrav

- Banker etterspør bedre data og indikatorer for å kunne inkludere både sirkulære og lineære risikofaktorer i risikovurderingen. Finanstilsynet og relevante myndigheter bør vurdere om det trengs nye krav, veiledning eller regulatoriske innovasjoner, både innen dagens ESG-rammeverk og i utviklingen av prioriterte nasjonale indikatorer og rapporteringssystemer
- Det bør vurderes om fremtidsorientert data og langsiktig robusthet kan vektlegges sterkere enn dagens praksis med historiske tall. Finanstilsynet, EBA og Basel 3 rammeverket er sentralt her.

Rapporter og publikasjoner:

[Verktøykassen](#) ligger på Circular Norway sine hjemmesider, og skal også deles via Finansforbundet og WWF Verdens naturfond.

Allmennrettet kunnskapsformidling: Regelverket for Finansmarkedsfondet forutsetter at det – for forskningsprosjekter – skrives en kortfattet presentasjon av prosjektet, i form av en artikkel på inntil fem sider, hvor (resultater av) prosjektet presenteres på en lett tilgjengelig måte. Denne presentasjonen forutsettes å inngå som vedlegg til sluttrapporten.

Artikkel vedlagt. Tittel: «*Nasjonal implementering av Veikart for sirkulær finansnæring 2.0*» - I kjernen er arbeidet med risiko

Presseomtale:

Prosjektet har fått medieoppmerksomhet i faglige og bransjespesifikke medier:

[Artikkel i Finansfokus](#)

[Artikkel Finanswatch](#)

Finansfokus



Mangler sirkulær lønnsomhet

Bedrifter med sirkulære forretningsmodeller sliter med å få lån og kassekreditt. Bankene mangler kompetansen og modeller for å regne på lønnsomheten og risikoen i sirkulære løsninger. Samtidig ser 85 prosent av bankene på seg selv som en sentral pådriver i omstillingen.

BÆREKRAFT

FINANSWATCH

BANK FORSIKRING FINTECH KAPITALFORVALTNING PENSJON KARRIERE DEBATT

BANK

Fremmer sirkulærøkonomi på turné - skal hjelpe små banker

– De vil ha bruk for praktiske verktøy, sier prosjektleder Rebekka Kvalsund i Circular Norway.



I tillegg har vi delt informasjon om prosjektet gjennom egne kommunikasjonskanaler, blant annet via LinkedIn-innlegg fra de ulike byene og gjennom nyhetsbrev:

[LinkedIn Bergen](#)

[LinkedIn Kristiansand](#)

[LinkedIn Stavanger](#)

[LinkedIn Trondheim](#)

[LinkedIn Tromsø](#)

Kontraktspartners sluttvurdering: I hvilken grad svarte prosjektet til de forventninger som opprinnelig ble lagt til grunn? I hvilken grad har prosjektet bidratt til Finansmarkedsfondets formål om økt kunnskap om og forståelse for finansielle markeders virkemåte, samt større innsikt og bevissthet med hensyn til etikk på finansmarkedsområdet? Er det andre forhold eller erfaringer kontraktspartner ønsker å informere om?

Prosjektet har i stor grad svart til forventningene som ble lagt til grunn ved prosjektstart. Målet om å øke kunnskap og bevissthet rundt sirkulær økonomi i finanssektoren er oppnådd gjennom en bred og

landsdekkende turné, praktiske workshops, utvikling av verktøykasse, og tverrfaglig samarbeid mellom banker, investorer og forsikringsselskaper.

Prosjektet har direkte bidratt til Finansmarkedsfondets formål ved å:

- **Øke kunnskapen om finansmarkedets rolle i den grønne omstillingen**, spesielt knyttet til hvordan kapital kan styres mot sirkulære løsninger og hvilke strukturelle og regulatoriske barrierer som finnes.
- **Gi innsikt i hvordan risiko vurderes og prissettes i møte med nye forretningsmodeller**, og hvordan eksisterende rammeverk (bl.a. Basel III, regnskapsregler, og ESG-krav) i mange tilfeller ikke er tilpasset sirkulær økonomi.
- **Styrke den etiske refleksjonen** i finansnæringen ved å synliggjøre samfunnsansvaret som ligger i å sikre både finansiell stabilitet og bærekraftig verdiskaping, med særlig fokus på forsyningssikkerhet, ressursbruk og langsiktig robusthet.

Prosjektet har også resultert i:

- Et stort kompetanseløft blant deltakerne, med tydelig etterspørsel etter videre opplæring og støtte.
- Internasjonal oppmerksomhet og etterspørsel etter både veikart og metodikk, blant annet fra RISE i Sverige og Circle Economy i Nederland.
- Konkrete forslag til policy og regulering, som kan bidra til å redusere risiko, støtte nye forretningsmodeller og gjøre finanssektoren til en enda sterkere aktør i den grønne omstillingen.

Andre erfaringer og refleksjoner:

Et viktig funn er at finansnæringen i stor grad ønsker å bidra, men at manglende mål, insentiver og strukturelle rammebetingelser skaper usikkerhet. Det finnes høy kompetanse, vilje og refleksjon i næringen, men det trengs politisk retning, regulatorisk innovasjon og bedre data for å gjøre sirkulær økonomi investerbar og bankbar.

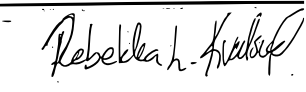
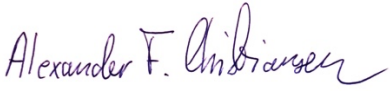
Avslutningsvis vil vi takke Finansmarkedsfondet for muligheten til å gjennomføre et prosjekt som ikke bare har skapt faglig bevegelse, men også styrket samarbeidet mellom finans og øvrige deler av samfunnet i arbeidet med å bygge en mer robust og fremtidsrettet økonomi.

Økonomi:

Utgifter (1000 kroner)			Inntekter (1000 kroner)		
	Budsjett	Regnskap		Budsjett	Regnskap
Administrasjon/prosjektledelse (inkl. rekruttering, utvikling av innhold og verktøykasse, planlegging, monitorering, research, reisetimer, workshopgjennomføring, øving og møter)	600 750 NOK	600 750 NOK	Finansmarkedsfondet	440 440 NOK	440 440 NOK
Andre personalkostnader (inkl. Reise og kost)	39 790 NOK	22 160 NOK	Andre offentlige midler	-	-
Innkjøpte tjenester	-	-	Finansiering fra utlandet	-	-
Utstyr	-	-	Egne midler	220 750 NOK	222 736 NOK
Andre kostnader (inkl. lokale- og serveringskostnader for workshopene og deltakere)	20 650 NOK	40 266 NOK	Andre private midler		
Sum	661 190 NOK	663 176 NOK	Sum	660 750 NOK	663 176 NOK

Forklaring til avvik og justeringer i budsjettet

- Vi budsjetteterte opprinnelig med hotellbaserte workshops i fem byer. Under planlegging ble dette vurdert som mindre hensiktsmessig, fordi møterommene ofte hadde oppsett som ikke egnet seg for rundebordsformat og gruppearbeid.
 - SpareBank 1 stilte lokaler gratis til disposisjon i Tromsø. I Bergen, Stavanger og Kristiansand fikk vi tilgang til engasjerende og/eller partnerlokaler, blant annet Innoasis i Stavanger, som er et sirkulært bygg.
 - Totale kostnader for lokaler og servering ble 40 266 NOK, mot budsjetteterte 20 650 NOK
- Vi balanserte dette mot lavere reiseutgifter, ved blant annet å redusere antall hotellovernattinger (én prosjektleder reiste opp dagen før, én samme dag).
- Samlet er vi innenfor total ramme, og har justert egeninnsats opp fra 220 750 NOK til 222 736 NOK for å balansere regnskapet.

23. juni. 2025 Oslo, Norge	Rebekka Løken Kvalsund 	Alexander F. Christiansen 
Dato 23. juni 2025	Prosjektleder	Prosjektansvarlig

Presentasjon av prosjekt - oppsummerende artikkel:

«Nasjonal implementering av Veikart for sirkulær finansnæring 2.0» - I kjernen er arbeidet med risiko

Bakgrunn og formål

Sirkulær Finanskoalisjon samler aktører fra bank, forsikring og investeringsmiljøer for å utvikle fremtidens sirkulære finansprodukter og tjenester. Vi samarbeider om modeller, verktøy og prosesser som muliggjør investeringer, kunderådgivning og risikoanalyser av sirkulære verdikjeder og forretningsmodeller. Koalisjonen er etablert av Circular Norway i samarbeid med Finansforbundet og WWF Verdens naturfond, og i 2025 bidro Sirkulær Regnskapsklynge somkompetansepartner. Sammen forener vi aktører fra hele finanssektoren med et felles mål: å gjøre Norge sirkulært.

Finansnæringen spiller en avgjørende rolle i omstillingen til en sirkulær økonomi ved å vri kapitalen mot bærekraftige og sirkulære aktiviteter. Denne omstillingen krever samarbeid på tvers av bransjer, sektorer og fagmiljøer. Koalisjonen er et felles initiativ for handling.

Vi jobber med konkrete løsninger som gjør det lønnsomt å investere i sirkulære forretningsmodeller. Samtidig samler vi innsikt, erfaring og engasjement fra hele finansnæringen for å bidra til systemendring.

Prosjektet «Nasjonal implementering av Veikart for sirkulær finansnæring 2.0» bygger videre på koalisjonens veikart, lansert i 2024 med støtte fra Finansmarkedsfondet. Veikartet er strukturert rundt fem sentrale pilarer, og ble i 2025 operasjonalisert gjennom en nasjonal workshopturné i fem byer, i tillegg til et møte for å monitorere fremdrift hos medlemmer av koalisjonen som var med på å utforme veikartet:

- Bergen, mars 2025
- Kristiansand, mars 2025
- Stavanger, mars 2025
- Trondheim, mai 2025
- Tromsø, mai 2025
- Monitor møte: juni 2025

Totalt var det 93 påmeldte, som representerte ansatte fra bank, forsikring og investorer, som tilsvarte 31 virksomheter (aktører).

Det ble utviklet praktiske caser, verktøy og gruppeøvelser som ble brukt i workshopene for å gjøre veikartet tilgjengelig og skape eierskap.

Hensikten med turneen var å sikre bred og praktisk implementering av veikartet, samt bidra til et kompetanseløft som inkluderer hele finansnæringen, både i by og bygd. Gjennom en gratis heldagsworkshop i hver by sørget vi for at alle typer aktører - bank, forsikring, investorer - uavhengig av størrelse eller budsjett, fikk tilgang til verktøy, innsikt og konkrete forslag til hvordan de kan komme i gang med sirkulær økonomi i praksis.

Oppsummering av faglige innsikter og status for næringen

Hvor stod bransjen da vi møttes? For å kartlegge utgangspunktet til deltakerne og forberede dem på tematikken, gjennomførte vi en frivillig spørreundersøkelse i forkant av workshopene. Spørsmålene dekket motivasjon for deltakelse, kjennskap til veikartet og egen kompetanse innen sirkulær økonomi. Resultatene pekte på lav modenhet:

- 40 % hadde hørt om veikartet, men ikke tatt det i bruk
- 60 % hadde ingen kjennskap til veikartet
- 0 % hadde brukt det aktivt i egen virksomhet

På spørsmålet «Hvor trygg er du på egen kompetanse innen sirkulær økonomi i finans?» (skala 1–5), svarte de fleste 1 eller 2. Ingen vurderte seg som helt trygge. Vi gjør oppmerksom på at antall respondenter var lavt, men tendensene ble også bekreftet i workshopene.

Under samlingene ble det tydelig at tematikken var ny for mange. Flere deltakere arbeidet med sirkularitet for første gang. En håndfull hadde erfaring – ofte bærekraftsansvarlige – men for de fleste var dette et nytt område. Det understreker behovet for praktisk støtte og dialog knyttet til implementering.

Samtidig møtte vi et oppriktig engasjement. Mange uttrykte at sirkularitet er både relevant og viktig, spesielt i arbeidet med risikostyring. Det ble løftet frem at sirkularitet kan bidra til mer robust og fremtidsrettet risikohåndtering, ved å inkludere både lineære og sirkulære risikoelementer.

Det er tydelig at bransjen allerede sitter på sterk komplementær kunnskap til sirkulær økonomi, spesielt når det gjelder lokalkunnskap, risikoforståelse og samspill med næringslivet. Bank- og finansaktører kjenner sine kunder og lokale forhold godt, og har verdifull erfaring i hvordan man vurderer risiko og bærekraftige forretningsmodeller. Det ble derfor lagt til rette for gjensidig læring og dialog, med et bevisst fokus på erfaringsutveksling begge veier.

Risiko er i kjernen av arbeidet med sirkularitet i bransjen. Bankene og forsikringsselskapene ser på seg selv som å ha et viktig samfunnsansvar med å sikre finansiell stabilitet og gode risikovurderinger. Her sitter finansnæringen på enormt mye kompetanse. Samtidig ser vi at lineær risiko mtp. for eksempel forsyningssikkerhet av kritiske råvarer i globale verdikjeder kanskje ikke alltid vurderes tilstrekkelig, spesielt med tanke på at Circularity Gap Report 2025 viser at 77 % av Norges materialfotavtrykk kommer fra importerte varer - noe som er en økende trend i en verden som preges av uro, handelskrig og geopolitiske gnisninger.

Dette ble av mange deltakere oppfattet som en konkret og reell risiko. Det var bred enighet om viktigheten, og mange beskrev det som en «aha-opplevelse» å se hvordan sirkulær økonomi også handler om sikkerhet og langsiktig robusthet – ikke bare miljøprofil eller merkevare. Flere stilte spørsmål ved hvorfor slike virksomheter, som bidrar til stabilitet gjennom materialgjennbruk og lokal verdiskaping, likevel fremstår som mer risikable i tradisjonelle vurderingsmodeller, på tross av deres faktiske sårbarhetsreduserende egenskaper. Dette må løses.

Sirkularitet, gjennom for eksempel reparasjon, deling, materialdiversifisering og oversikt over materialstrømmer, kan bidra til å redusere risiko og øke robustheten i porteføljer. Dette har blitt underbygget av flere eksempler og caser og dokumentert i forskning (Bocconi et al., 2022) som viste lavere mislighold og høyere risikojustert avkastning i sirkulære forretningsmodeller på 1 og 5 års perspektiv, spesielt grunnet forsyningssikkerheten og stabiliteten som sirkularitet kan tilby. Samtidig, er det vanskelig for bank å gi lån til sirkulære virksomheter grunnet dagens regnskap og risikomodeller. Dagens vurderingskriterier er ikke tilpasset sirkulære virksomheter. I diskusjonene kom det frem at kapital i sirkulære virksomheter ofte bundet i materialer og utstyr, kontantstrømmer er mer langsiktige og ujevne. Dette er ikke representert i regnskap, som ikke fanger iopp levetid, robusthet og materialverdi. Lavere lønnsomhet på papiret gjør at virksomhetene oppfattes som mer risikable, til tross for at de kan skape robusthet og diversifisere porteføljen, spesielt i en verden hvor vi er så avhengige av jomfruelige materialer – som også er en stor risiko.

Rollene i et sirkulært finansieringsøkosystem

Finansiering av sirkulære forretningsmodeller møter i dag flere strukturelle barrierer, blant annet knyttet til risikovurdering, regnskap og kontantstrøm. Under workshopene ble det derfor satt søkelys på behovet for tydeligere rollefordeling og tettere samspill mellom ulike aktører i det finansielle økosystemet.

Flere deltakere fremhevet at bankenes rolle må utvides fra å være kapital, til også å være proaktive sparringspartnere (kompetansepartnere). Det innebærer kompetanse på sirkularitet, koblinger til virkemiddelapparat og evne til å vurdere fremtidsrettede forretningsmodeller, og stille de rette spørsmålene.

Den mest omtalte og anbefalte rollefordelingen var som følger:

- **Eiere:** Tar førstelinjerisikoen knyttet til investeringer og omstilling. De må ofte gjøre de første løftene i endringsprosessen. Samtidig ble det stilt spørsmål ved om eiere i dag får for stort ansvar alene, særlig når etablerte sirkulære virksomheter møter krav om at de selv må dekke hele risikobildet.
- **Banker:** Tilbyr strukturert finansiering der sikkerhet er til stede, men bør i større grad vurdere sirkulære forretningsmodeller med et helhetlig risikobilde. Lineær risiko som avhengighet av importerte materialer, må vurderes mer aktivt. I tillegg bør banker styrke sin rolle som rådgivere og sparringspartnere: «En god bank stiller de rette spørsmålene, og hjelper virksomheten å forbedre sin modell», som én deltaker sa.
- **Myndigheter:** Har en viktig rolle i risikoavlastning gjennom garantier, støtteordninger og tapsdelingsmekanismer. Mange etterlyste mer aktive virkemidler for å utløse privat kapital til sirkulære investeringer.
- **Forsikringselskaper:** Kan dekke usikkerhet i leie- og tjenestebaserte forretningsmodeller, og dermed bidra til å redusere risiko knyttet til tap, skade og avbrudd. Har allerede kommet langt i arbeidet, og er allerede i gang med konkrete bransjecaser, f.eks innen bruk av brukte bildeler, reparasjon og unngå vannskade i bygg.
- **Investorer:** Har høyere risikotoleranse, og er sentrale i vekstfaser og i modeller med høy usikkerhet, men stort potensial. De spiller også en viktig rolle i å signalisere hva som oppfattes som fremtidens bærekraftige investeringer.

Hvor står vi, hvor trykker skoen i veikartet – og hva prioriterer bransjen?

Basert på workshopene er det tydelig at norsk finansnæring fortsatt er i en tidlig fase når det gjelder arbeid med sirkulær økonomi. Noen aktører har begynt å ta tak, men innsatsen er ofte ustrukturert og sjelden målrettet direkte mot sirkularitet.

Under gjennomgangen av veikartets fem pilarer og tilhørende handlingspunkter stilte vi spørsmålet: «Har dere gjort noe av dette – eller startet å arbeide med det?» Nesten ingen kunne svare tydelig «ja» på at de har jobbet systematisk med ett eller flere punkter. Det betyr likevel ikke at feltet er blankt: Mange aktiviteter faller inn under bredere ESG-strategier.

Det er viktig å erkjenne at sirkulær økonomi ofte overlapper med arbeid innen natur, klima og risikovurdering, og at enkelte aktører kan ha kommet lenger enn de selv oppfatter.

Hva finnes i dag?

- Enkelte kompetansetiltak, men ofte begrenset til enkeltpersoner eller avdelinger
- Tilbud som grønne obligasjoner og vekstlån, særlig knyttet til energieffektive bygg
- Enkelte initiativ for å utvikle egne verktøy og metoder
- Arbeid med natur- og klimarisiko

Forsikringsselskapene er mer modne enn bankene når det gjelder å koble sirkularitet til mål, KPI-er og praksis, noe som samsvarer med tidligere undersøkelser. Flere har integrert sirkulære vurderinger i skade- og risikohåndtering, mens bankene i større grad er i utforskende fase.

Så, hvor ønskes videre tiltak?

Som en del av en større gruppeoppgave, ble deltakerne spurt om

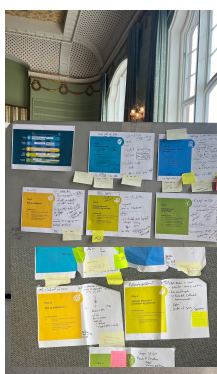
"Hva er én konkret ting du vil gjøre i morgen for å fremme sirkulær økonomi hos dere / prioritert handling med størst effekt, og hvem tar du med deg?" Svarene ble skrevet på post-it-lapper og hengt opp på den pilaren i veikartet som passet best.

Her kom det tydelig frem at Pilar 1 og 2, og tiltak knyttet til kompetanse og risiko var høyt prioritert.

Hovedfunn Pilar 1-5

Hvor ble post-it lappene hengt opp?

Pilar 1 (Strategi og Styring): 42 %
Pilar 2 (Risikostyring for sirkulær økonomi): 32 %
Pilar 3 (Mål og indikatorer): 7 %
Pilar 4 (Produkter og tjenester): 14 %
Pilar 5 (Samarbeid og påvirkning): 5 %



Pilar 2:
Risikostyring for sirkulær økonomi



Post it utdrag:

"Diskutere sirkulær og lineær risiko med risk manager – må forstå forskjellene."
"Effektene på lang/medium sikt ved å ikke ha tilstrekkelig fokus på sirkulær økonomi."
"Kartlegge lineær risiko i porteføljen – starte samtaler med RISK."
"Vurdere sirkulær risiko og muligheter – hva er faktisk risiko, og hva er antakelser?"
"Finne data for å kunne vurdere reell risiko – må tas med ledelsen."
"Ta i bruk åpenhetsloven i vurdering av risiko i leverandørkjeder."

Pilar 1:
Strategi og styring



Post-it utdrag

"Ta opp og informere avdelingen for å øke bevissthet og skape utvikling."
"Undersøke hvor mye vi har av sirkulærøkonomi i vår strategi. Gi innspill til min leder."
"Kompetanseheving generelt i hele organisasjonen – også tilsluttede."
"Etabler kompetanse på sirkulærøkonomi – også for styret og konsernledelsen."
"Bygge strategi på forretningsmuligheter knyttet til sirkulær økonomi for SMB."

Trender rundt omkring i landet

Hos noen av de store bankene er det visse regioner som ligger foran andre. Blant annet ser vi at Midt-Norge og de største byene sitter med en del kompetanse. Kristiansand og Tromsø opplevde seg selv som å «ligge litt bak» på kompetanse og arbeidet med sirkularitet. Spesielt i Nord-Norge kan det være utfordrende å samles på grunn av geografiske avstander.

De største bankene har gjort en dobbelt vesentlighets analyse (pålagt i CSRD for store selskap). Hos noen aktører er sirkularitet ikke vesentlig, selv om det er stor enighet på turneen om at materialfotavtrykk er et viktig område, som banken påvirker i stor grad spesielt med tanke på sin store tilknytning til bolig og eiendom.

Tilbakemeldinger fra de mindre bankene, som var en viktig målgruppe for prosjektet, har vært positive. De fremhever at arbeidet har bidratt til å utvide forståelsen av hva sirkulær økonomi faktisk innebærer. Det handler ikke bare om avfallshåndtering, men også om risikostyring, lønnsomhet og systemendring. Flere løftet frem at prosjektet har vært avgjørende for å sette integrering av sirkulær og lineær risiko på dagsorden, og for å starte arbeidet med tydelig rollefordeling i det finansielle økosystemet. Slik legger vi grunnlaget for bedre finansiering av sirkularitet, og for å se den langsiktige

lønnsomheten og robustheten i sirkulære forretningsmodeller.

I etterkant av turneen har vi også satt opp møter med flere lokalbanker for å drøfte hvordan vi kan støtte videre arbeid, særlig med tanke på begrensede ressurser (ofte kun én bærekraftsansvarlig). Vi ser et potensial i å koble sirkularitet til lokalbankenes samfunnsrolle, spesielt innen sosial bærekraft, sikkerhet og beredskap i lokalsamfunn. Sirkularitet kan være et verktøy for å styrke både økonomisk og sosial robusthet lokalt.

Oppsummering

1. Kompetanseheving er høyeste prioritet

Nesten halvparten valgte «kompetanseheving» som viktigste handlingspunkt, enten for hele organisasjonen, ledelsen eller risikoteamet.

2. Økt oppmerksomhet om lineær risiko

Omtrent en tredjedel prioriterte risikostyring – særlig behovet for å integrere lineære og sirkulære risikofaktorer. Det er bred enighet om at dette er viktig, men et umodent område som krever videre forskning og kompetansebygging.

3. Veikartet er relevant – og turneen var avgjørende for implementering

Få hadde tatt i bruk veikartet før turneen. Mange var i en tidlig fase og opplevde tematikken som ny. Turneen gjorde veikartet mer anvendbart gjennom dialog og praktiske øvelser. Erfaringene viser at veikartet er et nyttig rammeverk for å identifisere behov og komme i gang, og at de fem pilarene treffer kjerneutfordringene i næringen.

Ved monitorering av veikartets bruk blant tidligere medlemmer, ser vi at det ofte benyttes som inspirasjonskilde – men at det i praksis implementeres på ulike måter. Noen velger en mer "bottom-up"-tilnærming, hvor initiativ og innsats springer ut fra pilotprosjekter eller engasjerte team. Tidligere medlemmer og større aktører har ofte mer kapasitet og ressurser til å jobbe systematisk med veikartet, og integrerer det som en del av eksisterende strategi- og ESG-arbeid.