



Global Compact
Network Norway

BÆREKRAFTIG OMSTILLING

En veiledning til omstillingsplaner for
norske virksomheter





Innhold

Forord	3
Sammendrag	5
Bærekraftig omstilling	
Introduksjon og bakgrunn	6
Hva er en omstillingsplan?	7
Bærekraftig omstilling i Norge	8
Bærekraft er verdiskapende	10
Krav fra EU pålegger virksomheter å ta umiddelbart grep	11
Unngå grønnvaskingsfella	12
Veiledning for omstillingsplan	
Veiledning for å lage en omstillingsplan	13
Dobbel vesentlighet og modenhetssjekk	14
Steg for å lage en bærekraftig omstillingsplan for norske virksomheter	15
Etabler nåsituasjonen	16
Sett ambisjoner	19
Lag handlingsplan	22
Sikre ansvar for gjennomføring	24
Veiledning for bærekraftig omstilling – steg for steg	27
Bidragstere	59
Sentrale begreper og referanser	60

Melding fra ledelsen i UN Global Compact Norge



Oda Bjerkan

Konstituert
daglig leder

UN Global Compact
Norge

Vi er over halvveien for oppnåelsen av Parisavtalen og oppfyllelsen av FNs bærekraftsmål. Den globale gjennomgangen av landenes innsats under klimatoppmøtet COP28 i Dubai konkluderte med at vi ikke er i rute for å nå klimamålene. Heller ikke norske klimagassutslipp kuttes i tilstrekkelig tempo. Ikke bare økte ambisjoner, men konkret handling er nødvendig. Det gjelder både for klima og for natur. Disse henger tett sammen, noe som anerkjennes i Kunming-Montreal-avtalen for natur og i den globale gjennomgangen fra klimatoppmøtet COP28.

Norske bedrifter befinner seg i frontlinjen av en krevende overgang og spiller en avgjørende rolle i å oppnå Norges klima- og naturmål. Det er behov for nye konkrete tiltak. I 2023 etablerte UN Global Compact Norge en ekspertgruppe bestående av medlemmer fra NHO, LO og sentrale aktører i det norske næringslivet. Ekspertgruppen har utviklet denne veiledningen for strategiske omstillingsplaner.

Vår ambisjon er ubestridelig: å fremskynde Norges fremgang mot et lavutslippssamfunn og en bærekraftig fremtid.

Denne veiledningen er et resultat av tverrfaglig samarbeid, med innsikt fra ulike bransjer og eksperter. Den integrerte tilnærmingen sikrer at veiledningen er robust, relevant, anvendbar og skreddersydd for de spesifikke utfordringene og mulighetene som norske bedrifter står overfor. Ved å omfavne et helhetlig perspektiv adresserer veiledningen omstilling av virksomheter med hensyn til klima, natur og rettferdig omstilling. Samtidig tar veiledningen sikte på å skape langsiktig verdi og å sikre at virksomhetene er rustet for fremtidige utfordringer.

Vi retter vår takk til medlemmene i ekspertgruppen som utarbeidet denne veiledningen, med spesiell anerkjennelse av Lars Erik Mangset for hans ledelse. Vi uttrykker også vår takknemlighet til EY og Capgemini Invent for deres uvurderlige støtte i utviklingen av veiledningen.

UN Global Compact Norge skal støtte næringslivet i omstillingen og bidra med konkrete løsninger, som denne veiledningen.

Oslo, mars 2024



UN GLOBAL COMPACT NORGE

UN Global Compact er FNs organisasjon for bærekraftig næringsliv og verdens største bedriftsinitiativ for bærekraft med nærmere 20 000 bedriftsmedlemmer globalt. UN Global Compact ble opprettet i 2000 av daværende FN-generalsekretær Kofi Annan med en ambisjon om å skape en global bevegelse av ansvarlige og bærekraftige bedrifter, som skulle forme fremtidens næringsliv. UN Global Compact inspirerer bedrifter til å gjøre bærekrafts-utfordringer til konkrete businessmuligheter, og støtter våre medlemmer i sitt arbeid med ansvarlig og bærekraftig drift. Norgeskontoret til UN Global Compact åpnet i 2019 og er det største bedriftsinitiativet for bærekraft i Norge med over 450 medlemmer. Vi har i dag regionalkontorer i Nord-Norge, Møre og Romsdal, Agder og på Vestlandet. I 2024 åpnes kontorer i Buskerud, Vestfold og Telemark. I dag er 70 av de 100 største selskapene i Norge medlemmer i tillegg til mange små og mellomstore bedrifter.

Mer info på: www.globalcompact.no

Forord fra ekspertgruppen



Lars Erik Mangset

Head of Sustainable
Finance, Grieg Investor

Leder for
Ekspertgruppen

Proessen med å utvikle en omstillingsplan veileder et selskap i å tenke over strategi, organisasjon, tiltak og hvordan verdier skal skapes når virksomheten skal bli mer bærekraftig. Dette er en langsiktig endringsreise hvor virksomheten må være tilpasningsdyktig ovenfor endringer i interne og eksterne forhold og ha evne til å håndtere risiko og utnytte de kommersielle mulighetene som oppstår.

For noen selskaper er utvikling av en omstillingsplan et kommende lovkrav. For andre vil det være en forventning som vil stilles fra styre, aksjonærer, kreditorer eller andre interessenter. Andre vil finne det nyttig å ha en gjennomgripende plan for å gjøre bærekraftsreisen mer konkret. En ting er sikkert - fremover vil konkrete tiltak og reelle bærekraftsresultater som oppnås være viktigere enn å uttale ambisjoner og sette langsiktige mål.

Velkommen til bærekraft 2.0!

Ekspertgruppen for omstillingsplaner har med hjelp fra EY og Capgemini Invent hatt som mål å lansere en veiledning som vil hjelpe virksomheter å komme raskere i gang med omstillings-arbeidet. Vi har ønsket å lage noe som vil favne de fleste. For noen vil deler av materialet være kjent. For andre vil mye være nytt. Vi håper at alle vil finne en verdi i veiledningen, enten om det er få et oversiktsbildet over hva en omstillingsplan bør inneholde, tips til beste praksis, eller en bekreftelse på at man har tenkt på de riktige tingene.

Veiledningen er funksjonell og ikke en sjekkliste. Hvert selskap opererer i sin unike kontekst med egen historie og kultur, måte å skape verdier på og konkurrere med andre, tilnærming til å møte reguleringer og mulighetsrom for å ta steg for å adressere klima, natur og rettferdig omstilling. Dette betyr at det ikke er en klar oppskrift på hvordan et selskap skal omstilles for å bli mer bærekraftig på den ene siden og sikre at kommersielle, finansielle og andre virksomhetsmål oppnås på den andre siden. Derfor beskriver veiledningen overordnede mål og tilnærminger som hvert selskap må tolke og implementere på den måten som best imøtekommer deres behov og målbilde.

I denne veiledningen har flere av de største og mest toneangivende selskapene i Norge, LO, NHO og ledende konsultantselskaper delt sin kunnskap og bidratt til å sette utvikling av omstillingsplan i et system. Vi har lent oss på eksisterende arbeidet fra Storbritannia, EU og andre steder. Vi håper veiledningen vil bidra til å få fart på omstilling på et bærekraftig lavutslippssamfunn. Og vi håper aktørene i Norge vil være åpne om tilnærming, dilemma og muligheter i omstillingsarbeidet slik at aktører i næringslivet kan lære av hverandre.

På vegne av ekspertgruppen vil jeg takke UN Global Compact Norge for å sette omstilling på agendaen ved å etablere denne ekspertgruppen. Og ønske leserne lykke til videre med bærekraftsarbeidet!

Oslo, mars 2024



Deltagere i ekspertgruppen



Med støtte fra



Global Compact
Network Norway



Sammendrag

Med stadig mer synlige konsekvenser fra klima- og naturendringer, er behovet for handling stort. Mange norske virksomheter står i dag ovenfor en utfordrende omstilling som skal bidra til å sikre at økonomiske, sosiale, klima- og naturmessige forhold ivaretas. Den bærekraftige omstillingen må adresseres raskt og rettferdig, og her spiller det norske næringslivet en avgjørende rolle. I dette skapes også muligheter for å etablere nye virksomheter som støtter opp om omstillingen og som samtidig evner å levere løsninger som er i tråd med et nullutslippssamfunn.

Nylig har det vært en økning i nasjonale og internasjonale initiativer for å fremme en bærekraftig økonomi og begrense global oppvarming i henhold til Parisavtalen. Norge, som er forpliktet til disse målene, står ovenfor betydelige samfunnsendringer. Næringslivet er den største kilden til klimagassutslipp i Norge, og må derfor ta drastiske tiltak for å kutte utslipp og realisere et lavutslippssamfunn i 2050. I et samfunn hvor ressurser er begrensede, blir det avgjørende at virksomheter både samarbeider og utarbeider gode planer for å sikre den bærekraftige omstillingen.

En bærekraftig omstillingsprosess kan være utfordrerne og medføre til flere organisatoriske endringer. Samtidig kan denne type omstilling både skape og styrke virksomheter, fremme innovasjon og forbedre konkurransekraften.

Dette er en strategisk veileder for hvordan store og mellomstore virksomheter kan forberede seg på, og utvikle bærekraftige omstillingsplaner som er i samsvar med nasjonale og internasjonale forventninger. Veilederen tar for seg fire steg: *Etabler nåsituasjonen*, *Sett ambisjoner*, *Lag handlingsplan* og *Gjennomfør*, med tilhørende underaktiviteter som bør tilpasses hver enkelt virksomhets modenhet, industri og geografi. I tillegg er det illustrert en rekke praktiske eksempler fra ulike virksomheter som har påbegynt den bærekraftige omstillingen ved å gjennomføre utvalgte aktiviteter fra veilederen. Dette dokumentet er ment som et strategisk verktøy og skal ikke benyttes for å etterleve regulatoriske krav.

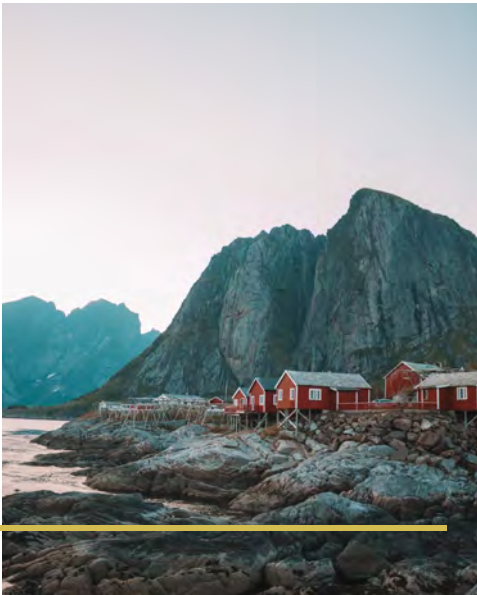
Veilederen er inspirert av arbeid fra det britiske utvalget, Transition Plan Taskforce (TPT) som har utarbeidet en standard for omstillingsplaner på klima innenfor privat sektor i Storbritannia.

UN Global Compact Norge og ekspertgruppen er innforstått med at arbeidet med omstillingsplaner er krevende og nytt for mange virksomheter. Det er et sterkt ønske om at veilederen skal være et konkret verktøy som er praktisk og best imøtekommer selskapers behov.

Derfor er det en målsetning at veilederen oppdateres og videreutvikles basert på brukererfaringer. Vi oppfordrer alle brukere og andre interessenter om å komme med konkrete innspill og tilbakemeldinger til forbedring av veilederen. Det kan gjøre direkte på denne siden: [Brukererfaringer veileder til omstillingsplaner](#)

Introduksjon og bakgrunn

Norske virksomheter står i dag overfor et avgjørende valg med hensyn til å planlegge og gjennomføre en **bærekraftig omstilling som ivaretar økonomiske, sosiale, klima- og naturmessige forhold**. Klimaendringer og tap av biologisk mangfold har synlige konsekvenser på alle verdens kontinenter¹, men det rammer ulikt i samfunnet². Seks av planetens ni tålegrenser er allerede overskredet³. Dette er en betydelig trussel mot samfunnet og økosystemene vi er avhengige av, deriblant naturens betydning, som strekker seg utover sin rolle som habitat. Naturen er også essensiell for den globale økonomien. World Economic Forum anslår at halvparten av verdens verdiskapning er i middels eller stor grad avhengig av natur⁴. Ifølge en rapport fra FNs Klimapanel vil våre handlinger i løpet av det kommende tiåret være avgjørende for planetens levedyktighet i kommende generasjoner⁵. **En global omstilling til et bærekraftig lavutslippssamfunn er derfor nødvendig**, og er en forutsetning for å gi de nåværende og fremtidige generasjoner muligheten til å leve et godt liv.



Europa skal bli klimanøytralt

I de seneste årene har det vært en fremvekst av nasjonale og internasjonale tiltak som følge av EUs initiativ «EUs grønne giv» (The EU Green Deal). Denne vekststrategien er et mål om at Europa skal bli **verdens første klimanøytrale kontinent innen 2050**. Formålet med vekststrategien er å gjøre klima, natur, sosiale og økonomiske utfordringer til muligheter på tvers av alle politiske områder, og gjøre omstillingen rettferdig og inkluderende for alle. Videre kan dette være med på å styrke virksomhetens konkurranseedyktighet.

EU har lagt frem en handlingsplan for bærekraftig finans som har formål om å legge til rette for overgangen til en mer bærekraftig økonomi, i samsvar med EUs initiativ og FNs bærekraftsmål⁶. Gjennom Parisavtalen har det globale fellesskapet blitt enige om å begrense økningen av den globale gjennomsnittstemperaturen til godt under 2°C, og helst ikke overstige 1,5°C, sammenlignet med førindustrielt nivå.

Omstillingen i Norge går for sakte

Norge har forpliktet seg til å **reducere klimagassutslippene med 50-55% innen 2030** sammenlignet med 1990-nivået, i tråd med Parisavtalens ambisjon. Ifølge Statistisk sentralbyrå, har vi bare kommet **litt over én tidel på veien**⁷. Undersøkelser viser at med dagens tempo, vil Norge nå 2030-målene først i 2037⁸. Til tross for at Norge samlet sett har lavere klimagassutslipp sammenlignet med mange andre land, er vi blant de nasjonene i verden med **høyest utslipp per innbygger**⁹. I Norge står **næringslivet for den største delen** av disse utslippene¹⁰. Det betyr at både din og alle andre norske virksomheter må vurdere samtlige mulighetene for å ta ansvar og iverksette drastiske tiltak som kan bidra til den bærekraftige omstillingen i Norge. Disse tiltakene skal også benytte seg av de samme knappe ressursene som omstillingen krever: kraft, materialer, kompetanse, metaller og mineraler.



Bærekraftig omstilling gir langsiktige fordeler

Bærekraftig omstilling for bedrifter handler om å balansere **sosiale, økonomiske, klima- og naturmessige hensyn**. Det krever **endringer i produksjon, ressursbruk og rutiner** for å møte dagens behov uten å skade fremtidige generasjoner. Dette innebærer naturbevaring, kutt i klimagassutslipp og å fremme inkludering og rettferdighet. Selv om gevinstene kan virke begrenset på kort sikt, gir det langsiktige fordeler som **innvasjon og styrking av konkurransekraft**.



Derfor har vi laget en veileder for omstillingsplaner

Ved å integrere bærekraft i strategien blir virksomheten din bedre rustet til å håndtere sosiale, økonomiske, klima- og naturrelaterte endringer, og til å **tiltrekke seg kapital og kunder som søker bærekraftige løsninger**. En bærekraftig omstilling er derfor en **strategisk nødvendighet** for å sikre langsiktig verdiskapning.

Denne rapporten er en strategisk veiledning til hvordan store og mellomstore norske virksomheter kan ta fatt på, eller akselerere sitt bærekraftsarbeid ved å utvikle **omstillingsplaner** relatert til klima, natur og rettferdig omstilling. Dokumentet har en generell tilnærming og omfanget på omstillingsplanen bør **tilpasses en virksomhets modenhet, størrelse, industri og geografi**.

Veiledningen er inspirert av arbeid fra det britiske utvalget, Transition Plan Taskforce (TPT)¹¹ som har formål om å lage en standard for omstillingsplaner på klima innenfor privat sektor i Storbritannia.

Hva er en omstillingsplan?

En omstillingsplan er en **strategisk** plan som definerer hvordan en virksomhet skal gå over til bærekraftige praksiser og aktiviteter ved å balansere **sosiale, økonomiske, klima- og naturmessige behov**. En god omstillingsplan er avgjørende for å lykkes med den bærekraftig omstillingen da den setter rammer for hvordan din virksomhet skal **omgjøre strategiske ambisjoner til konkrete handlinger** og bygge tillit hos interessenter.

Omstillingsplanen bør være helhetlig, strategisk og operasjonell, og adressere både **kortsiktige og langsiktige** mål. Å utvikle og følge en slik plan krever strategisk tenkning, operasjonell effektivitet, bred involvering på alle nivåer i virksomheten og kontinuerlig overvåkning og justering. Planen må være **fleksibel, men samtidig robust**, med evalueringer av dens konsekvenser for ansatte, verdikjeder, samfunn og natur. Det er viktig å **tydelig definere hva bærekraft betyr for virksomheten** deres, og å tilpasse planen til virksomhetens kontekst.

Bærekraftig omstilling i Norge

I Norge er det fremgang på flere av FNs bærekraftsmål – spesielt innen **fornybar energi og internasjonalt samarbeid**. Likevel har den bærekraftige omstillingen i Norge et **for lavt tempo**, og landet står overfor utfordringer som **store naturinngrep knyttet til industri og infrastruktur, utslipp fra olje- og gasssektoren, høyt forbruk og matsvinn**¹².

Norges rike **industrihistorie knyttet til olje og naturrikdommer setter oss i en særegen situasjon**. For å lykkes med den bærekraftige omstillingen må norske virksomheter definere bærekraft innenfor sin sektor, vurdere påvirkningen av klima- og naturendringer og sosialt ansvar, omskolere etter kompetansebehov, fornye forretningsmodel og tilpasse seg eksisterende og nye reguleringer. En vellykket bærekraftig omstilling vil derfor kreve en **unik tilnærming med fokus på natur, industri og sosial rettferdighet**.

Industriens nødvendige omstilling og veien mot verdensledende bærekraft

Presset fra internasjonale investorer, krav om reduserte klimagassutslipp og behovet for å bevare knappe ressurser, krever en mer bærekraftig tilnærming fremover. Diversifisering av økonomien gjennom **investeringer i fornybar energi og sirkulære forretningsmodeller** blir derfor avgjørende.

Industrien i Norge står overfor en nødvendig omstilling fra avhengigheten av olje- og gasssektoren, samt utfordringer i viktige industrier som fiske og vannkraft.



Bilde fra Kongsberg Gruppen

Den pågående bærekraftige omstillingen gir Norge en **unik mulighet til å bli verdensledere innen bærekraftig energi og gjennom omstilling av våre eksisterende industrier**.

I Norsk fiskeriindustri er overfiske, bærekraftig ressursforvaltning og tilpasning til klimaendringers påvirkning på fiskebestanden avgjørende temaer. Beskyttelse av marine økosystemer og utvikling av bærekraftige fiskerimetoder vil være nødvendig for sektorens fremtid.

Vannkraft har også vært en vesentlig del av Norges fornybare energiproduksjon. Her må industrien gå over til bærekraftig vannforvaltning og samtidig hensynta klima- og naturhensyn.

Fokus på innovasjon og grønn teknologi kan skape lokale og **internasjonale relevante løsninger**. Dette kan **styrke konkurranseevnen vår og åpne for nye eksportmuligheter**. Dette er avhengig av Norges evne til å utvikle grønn teknologi og dra nytte av landets kompetanse og naturlige arv.



Bilde fra Equinor

Norges vei mot bærekraft og naturvern i et klima preget av utfordringer

For å begrense global oppvarming til 1,5°C, i tråd med Parisavtalen, er **avkarbonisering av energisystemet essensielt**¹³. Dette innebærer at vi må gradvis redusere avhengigheten av fossile energikilder og samtidig **intensivere utviklingen og bruken av fornybar energi**.

Ifølge prognoser fra DNV, forventes det at **etterspørselen etter energi vil øke med 80% innen 2050** sammenlignet med dagens nivåer¹⁴. Som et resultat ventes det derfor betydelig økning i **investeringer og utbygging av fornybar energiinfrastruktur** i årene fremover. Denne utbyggingen medfører også utfordringer.

Utbygging av vann-, sol-, vind- og bioenergi krever betydelig arealbeslag, noe som vil ha negative konsekvenser for natur¹⁵. Dette reiser viktige spørsmål om hvordan vi kan best balansere behovet for økt fornybar energiproduksjon, og samtidig bevare naturmangfold og oppfylle internasjonale forpliktelser knyttet til naturvern.

Naturtap og bærekraftig forvaltning av naturressurser er en kritisk utfordring for menneskeheten og planeten. Likevel hensyntar kun **halvparten av bedriftsledere i Norge naturområder i deres beslutninger**¹⁶.



Det globale samfunnet har blitt enige om å bevare **30% av klodens land- og havområder innen 2030**, spesielt områder med stor betydning for biodiversitet. Mens Norge har vernet 17,6% av landareal og 4,5% av hav, utfordres vi av **en ujevn representasjon** av naturtyper i vernede områder¹⁷. Det er viktig å stille spørsmål ikke bare om hvor mye som bevares, men også **hvilken type natur** som bevares.

Landareal som er vernet domineres av høyfjellsområder, men flere viktige naturtyper, som skog-, hav- og kystområder, er ikke tilstrekkelig inkludert i vernede områder¹⁸. Dette er en kompleks problemstilling som krever en balanse mellom bevaring av naturmangfoldet og utnyttelse av våre naturlige ressurser på en bærekraftig måte som bidrar til å begrense global oppvarming.

Norges varierte geografi og topografi fører til ulike klimatiske utfordringer som styrtregn og flom. De klimatiske utfordringene samt en spredt bosetning belyser de mange ulike behovene som må tas hensyn til i omstillingen landet skal gjennom. Planlegging og kostnader rundt ulike behov krever tilpasning og en nasjonal strategi for å utvikle bærekraftige forretningsmodeller, som må inkludere beskyttelse av naturressurser for en helhetlig overgang til en bærekraftig fremtid.

Norsk bærekraftsreise med fokus på rettferdig omstilling og menneskerettigheter

En bærekraftig omstilling skal være en **rettferdig omstilling**. I følge International Trade Union Confederation er det å sikre fremtiden og livsgrunnlaget til arbeidere og deres lokalsamfunn i overgangen til et lavutslippssamfunn. Det er basert på trepart- og partssamarbeidet mellom arbeidstakere og deres fagforeninger, arbeidsgivere og myndigheter, samt i konsultasjon med lokalsamfunn og sivilsamfunn. En plan for rettferdig omstilling skaper nye og ivaretar eksisterende anstendige arbeidsplasser, sikrer et sosialt sikkerhetsnett i omstillingen, retten til etter- og videreutdanning, og større jobbsikkerhet for alle arbeidstakere som er berørt av global oppvarming, klimaendringer, og klimaomstillinger på arbeidsplassen²³.



Arbeidsmiljøloven gir arbeidstakere særegne rettigheter i bedrifters omstillingsprosesser, inkludert retten til informasjon, drøfting og involvering, og videre- og etterutdanning av arbeidstakere for å møte nye kompetansebehov. **Sosial dialog, deltakelse og partssamarbeid er spesielt viktig**. Tillitsvalgte, fagforeninger og ansatte må involveres tidlig for å få mulighet til **reell medvirkning** før ledelsen og styret tar viktige beslutninger. Dette kan øke omstillingsviljen blant ansatte og styrke virksomhetens evne til omstilling som helhet. Å sørge for en god prosess og et godt partssamarbeid er avgjørende for en rettferdig omstilling.

I Norge ivaretas rettferdige arbeidsforhold gjennom den norske arbeidslivsmodellen, som bygger på **trepartssamarbeidet mellom arbeidsgivere, arbeidstakere og myndigheter**.

Norske virksomheter har et ansvar for å ivareta rettferdighet i omstillingen utover egen virksomhet og landegrense. Dette pålegges gjennom Åpenhetsloven ved å bevare grunnleggende menneskerettigheter og anstendige forhold i **hele virksomhetens verdikjede**. Loven fremmer transparens, involvering av interessenter, ansvarlighet og etikk. Disse prinsippene er nødvendige for å sikre at omstillingsprosesser er **inkluderende, rettferdige og hensyntar rettighetene til et bredere spekter av interessenter**.



Bærekraft er verdiskapende

For å sikre at en virksomhet er rustet til å håndtere de omfattende utfordringene knyttet til klima-, naturendringer og samfunnsansvar, kan det være nødvendig med betydelige investeringer på både kort og lang sikt.

De langsiktige gevinstene er ventet å være store, både i form av å drive innovasjon, skape langsiktig verdi og bygge sterkere forhold til kunder, leverandører, ansatte, klima og naturen.



Figur 1
Eksempler på gevinster av en mer bærekraftig virksomhet

Nye krav fra EU pålegger flere norske virksomheter å ta umiddelbart grep for en bærekraftig omstilling

En stor drivkraft bak den bærekraftige omstillingen er **EUs grønne giv**, som representerer Europakommisjonens plan for å oppnå klimanøytralitet innen 2050. Omstillingen til en lavutslippsøkonomi vil kreve store investeringer. Et av målene i Parisavtalen er derfor å **gjøre kapitalflyten forenlig med reduksjon av klimagassutslipp** og en robust bærekraftig utvikling. En forutsetning for å dreie kapital i en mer bærekraftig retning, er at investorer og långivere får **relevant og pålitelig informasjon om virksomhetenes klima- og naturpåvirkning**, og deres eksponering mot klimarisiko og annen bærekraftsrelatert risiko. EU tar derfor grep gjennom en handlingsplan for bærekraftig finans som støtter opp EUs grønne giv ved å styre investeringer mot en klimanøytral økonomi²⁴. Dette inkluderer initiativer som EU taksonomien, Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), Sustainability Financial Disclosure Regulation (SFDR) og Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD).

EU-taksonomien

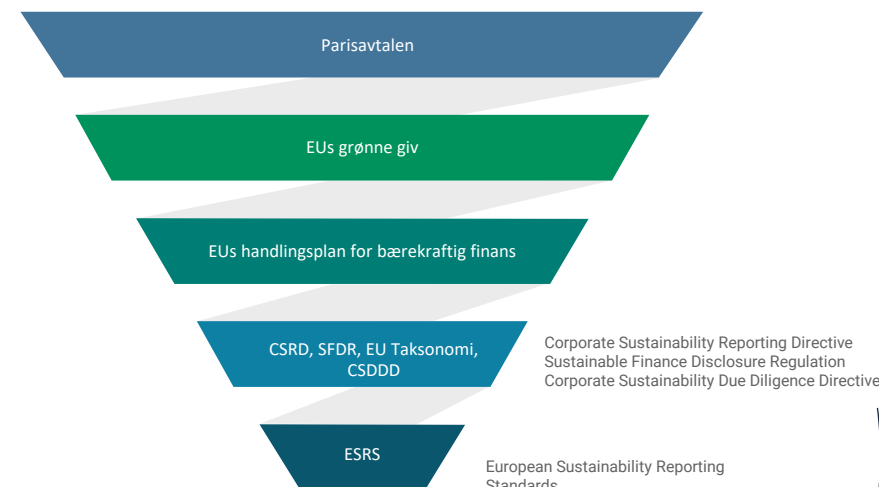
EU-taksonomien utgjør **fundamentet i EUs handlingsplan for bærekraftig finans**. Hensikten med denne planen er å **øke investeringer i bærekraftige aktiviteter og bekjempe grønnvasking**. Som et detaljert klassifiseringssystem, definerer taksonomien hva bærekraftige aktiviteter er, og etablerer en enhetlig forståelse av bærekraft. Klassifiseringssystemet er derfor med på å gjøre bærekraft til et strategisk fokusområde og kan benyttes som et verktøy for investorer som ønsker å investere i bærekraftige aktiviteter.

EUs bærekraftsdirektiv

Formålet med bærekraftsdirektivet (CSRD) er å **forbedre kvaliteten, sammenlignbarheten og påliteligheten til virksomheters bærekraftsrapportering og unngå grønnvasking**. Dette gjøres ved at rapporteringsplikten utvides til flere virksomheter og krever spesifikke rapporteringskrav og attestasjon for å sikre høy kvalitet på både kvalitative og kvantitative data som rapporteres. Det innføres en felles rapporteringsstandard på bærekraft (European Sustainability Reporting Standards (ESRS)), basert på eksisterende rapporteringsstandarder og -initiativer.

Direktivet stiller krav til omstillingsplaner

Et av kravene i ESRS er at virksomheter skal utarbeide **omstillingsplaner** for hvordan virksomheten planlegger å omstille seg for å redusere klimagassutslipp og begrense sin negative påvirkning på klima og naturen.



Figur 2

En visualisering av initiativer fra EU for å oppnå målene i Parisavtalen



Forkortelser

- **EU Taksonomien** for bærekraft definerer hva som regnes som miljømessig bærekraftig økonomiske aktiviteter
- **EU bærekraftsdirektiv (CSRD - Corporate Sustainability Reporting Directive)** utvider kravene til detaljert rapportering om bærekraftighetsaspekter i virksomheter
- **Offentliggjøringsforordningen (SFDR - Sustainable Finance Disclosure Regulation)** øker transparensten i finanssektoren ved å pålegge finansielle rådgivere å rapportere om hvordan bærekraft integreres i deres forretningsmodeller
- **Aktomhetsdirektivet (CSDDD - Corporate Sustainability Due Diligence Directive)** forplikter bedrifter til å være transparente om tiltak de iverksetter for å minimere og redusere negativ innvirkning på klima, natur og menneskerettigheter

Unngå grønnvaskingsfella

Ærlighet og integritet ligger til grunn for bærekraftige resultater. Forestill deg en virksomhet som ikke bare snakker om bærekraftige initiativer, men som kan dokumentere grunnlaget for de påstandene de kommer med innen bærekraft. Dessverre er ikke dette alltid tilfellet. I dagens landskap observerer vi flere virksomheter som utmerker seg i å fremheve sine bærekraftige prestasjoner, men det er færre som åpent innrømmer og adresserer områdene hvor de har forbedringspotensial.

Bærekraft og samfunnsansvar er kompliserte områder, der det er vanskelig å navigere og lett å trå feil. **Grønnvasking** forekommer når et produkt eller en bedrift blir **markedsført på en måte som fremstiller det mer klima- og naturvennlig eller bærekraftig enn det egentlig er**, når det gjelder påvirkning på klima, naturen, dyrene og menneskene²¹. For effektiv og troverdig kommunikasjon av alle bærekraftsinitiativer, er det viktig å praktisere en helhetlig integrasjon av bærekraft i virksomhetens struktur. Om man kommuniserer en ny bærekraftsplan, men som fortsetter drift akkurat som før, står man i fare for å bli stemplet som grønnvasker.



Klarhet omkring egne negative påvirkninger, sammen med **tydelige mål for forbedring**, er avgjørende. Unngå løs bruk av begreper som «grønn», «bærekraftig», «etisk» og «klimavennlig» uten tilstrekkelig dokumentasjon på dette. Dokumenter og lever konkrete handlinger, med fokuset rettet mot vesentlige bærekraftstiltak, fremfor mindre, kosmetiske endringer.

Markedsføring av virksomheten bør bygge på de bærekraftsmålene hvor virksomheten både har en **vesentlig positiv og negativ påvirkning**. Reduksjon av egne utslipp bør prioriteres før eventuell anvendelse av kvotekjøp eller eksterne tiltak. Gjerne bruk prinsippene i *Grønnvaskingsplakaten* som en rettesnor for å unngå grønnvasking og bidra positivt til den bærekraftige omstillingen²².



Skifts grønnvaskingsplakat

1. Vær ærlig og etterrettelig.
2. Pass på at bærekraftsarbeidet ikke bare skjer i kommunikasjons- og markedsavdelingen.
3. Vær varsom med å snakke om viktigheten av bærekraft, klima, naturen, menneskeverd og etisk handel, dersom man selv ikke har tatt reelle grep.
4. Unngå å tåkelegge eller underkommunisere egne utslipp og negative avtrykk på klima, naturen og mennesker.
5. Vær varsom med å bruke en stor del av markedsbudsjettet på små tiltak som ikke gjør noe med det vesentlige fotavtrykket.
6. Unngå å kjøpe god samvittighet gjennom klimavoter eller ved å la andre plukke plast.
7. Bruk de etablerte merkeordningene, eller jobb for å etablere gode merkeordninger på tvers av din bransje dersom det mangler.
8. Vær forsiktig med uttrykk som “bedre for klima”, “bedre for naturen”, “bedre for miljøet” osv.
9. Vær varsom med å markedsføre virksomheten kun på bærekraftsmål den er god på.
10. Vær forsiktig med å bruke donasjoner og sponsorater som bevis på at du jobber med bærekraft.

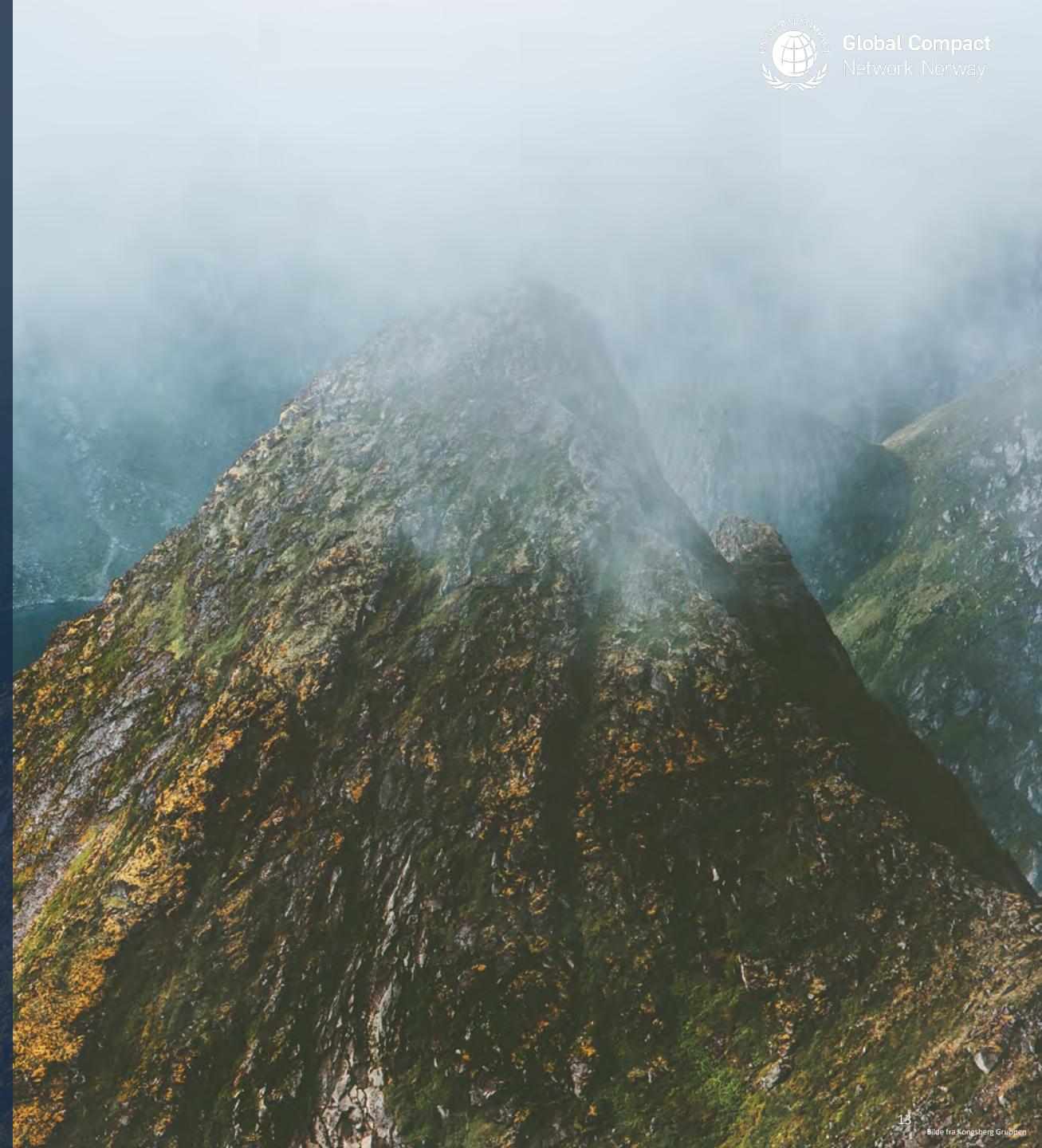
Grønnvaskingsplakaten fra Skift, 2023

Veiledning for å lage en omstillingsplan

Dette er en strategisk veiledning for hvordan norske virksomheter kan utarbeide omstillingsplaner for å ta fatt på, strukturere arbeid, eller akselerere, sin omstilling knyttet til klima, natur og rettferdig omstilling. Veiledningen bygger på fire sentrale steg for å lykkes med omstillingsprosessen, og er i tillegg bygget ut med mer detaljerte aktiviteter som vil bidra til en god gjennomføring.

Det er ingen hemmelighet at omstillingsprosesser er komplekse, og behov for å tilpasse virksomhetens tilnærming kan oppstå raskt. Omstillingen burde derfor ses på som en pågående og iterativ prosess. I virkeligheten vil man trolig ikke følge stegene og aktivitetene som oppgis i veiledningen i en kronologisk rekkefølge. Det kan også være uoppnåelig for mange virksomheter å skulle gjennomføre alle aktivitetene i hvert av de fire stegene de første årene. Likevel er det viktig å komme i gang med arbeidet, hvor veilederen er en mer generell tilnærming som bør tilpasses til virksomhetens modenhet, størrelse, industri og geografi.

Denne veiledningen er inspirert av Transition Planning Cycle, utarbeidet av Transition Plan Taskforce og tar for seg fire steg, med 21 tilhørende aktiviteter, for å lykkes i en bærekraftig omstillingsprosess.



Før du går i gang med omstillingsplanen er det viktig å gjennomføre en dobbel vesentlighetsanalyse og en modenhetssjekk

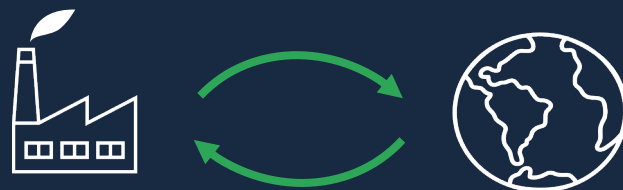
Dobbel vesentlighetsanalyse

Et naturlig startpunkt før du går i gang med å planlegge omstillingen, er en dobbel vesentlighetsanalyse. Den vil gi et riktig utgangspunkt for din virksomhets omstillingsplan. For virksomheter som treffes av CSRD, er det også **obligatorisk å gjennomføre en dobbel vesentlighetsanalyse**.

En dobbel vesentlighetsanalyse gir et **helhetlig bilde av de positive og negative effektene virksomheten din har på omgivelsene (mennesker, klima og natur), og motsatt; hvordan omgivelsene påvirker virksomheten utover det man ser i regnskapet**. Disse tilnærmingene kan være knyttet sammen, der påvirkning ofte fører til økonomiske muligheter eller kostnader for virksomheten, avhengig av hvordan den påvirker klima, naturen og menneskene rundt seg.

En dobbel vesentlighetsanalyse gir en indikasjon på de vesentlige bærekraftsaspektene som din virksomhet bør prioritere. Innsikten fra analysen benyttes for å for å **forstå nåsituasjonen, sette ambisjon og utarbeide selve planen**. Stegene i en dobbel vesentlighetsanalyse er overlappende med flere aktiviteter i denne rapportens veileder, eksempelvis flere av aktivitetene relatert til å etablere nåsituasjonen. Dersom virksomheten din allerede har utarbeidet en dobbel vesentlighetsanalyse er dere godt i gang med omstillingsarbeidet.

Om din virksomhet er liten eller mellomstor, eller ikke har gjennomført en dobbel vesentlighetsanalyse tidligere, kan en enkel vesentlighetsanalyse også være et godt startpunkt for å forstå hvordan din virksomhet påvirker omgivelsene. **For å komme i gang med en enkel vesentlighetsanalyse kan UNGC sitt verktøy være til hjelp.**



Figur 3
En visualisering av dobbel vesentlighetsanalyse

Hvem er denne veilederen for?

Denne veilederen for omstillingsplaner er laget for norske virksomheter, med et spesielt fokus på store og mellomstore virksomheter. Veilederen er delt opp i flere steg, men disse må ikke nødvendigvis følges i den rekkefølgen de er satt opp i. Noen virksomheter har kommet langt i sin omstillingsreise, mens andre er i ferd med å komme ut av startblokken. Derfor vil startpunktet i veilederen variere mellom virksomhetene. Arbeidet med omstilling er derimot en gjentakende prosess og selv for viderekomne virksomheter vil det kunne være nyttig informasjon i flere av stegene i veilederen, som kan hjelpe dere med å forbedre allerede eksisterende prosesser.

Veilederen i sin helhet vil være mest nyttig og relevant for større virksomheter. For å gjøre den nyttig for mindre selskaper har vi også laget en guide til veilederen for mindre virksomheter. Denne fremstiller veilederen i en mindre omfattende utgave og kan finnes på side [35](#) i rapporten.

Hvor skal jeg begynne?

For store norske virksomheter

Ta for deg status på dagens bærekraftsarbeid og sjekk av dette med aktivitetene i delstegene. For flere vil det være synergier eller steg man allerede har gjennomført. Deretter kan man starte med å kartlegge gjenstående aktiviteter og starte prosessen for å omstille virksomheten. En mulig start er en gapanalyse for å identifisere områder som kan forbedres.

For mindre norske bedrifter

Ta for deg status på dagens bærekraftsarbeid og sjekk av dette med den forenklete oversikten over omstillingsprosessen. Denne er delt inn i 2 hovedsteg med et utvalg aktiviteter som mindre selskaper kan benytte seg av.

Steg for å lage en bærekraftig omstillingsplan for norske virksomheter

Veilederen for bærekraftig omstilling er relevant for flere regulatoriske krav, men vil ikke medføre at alle krav er oppfylt. Den bør derfor ikke benyttes som et verktøy for å etterleve regulatoriske krav, men heller som strategisk støtte i din omstillingsprosess.

Gjennom implementeringen av veiledningens steg, vil din virksomhet utvikle og følge en omstillingsplan i tråd med grunnprinsippene i EUs grønne giv og tilhørende initiativer. Dette støtter fremgang mot klimanøytralitet i 2050, økonomisk vekst uten overforbruk av ressurser og en rettferdig omstilling uten ekskludering av mennesker eller områder.

Dersom din virksomhet nylig har startet sitt bærekraftsarbeid, kan veiledningen fremstå overveldende og omfattende med mange aktiviteter. Det er ikke nødvendig å gjøre alle aktivitetene i første versjon av din omstillingsplan, og dere må selv vurdere hva som gir verdi for dere. Tiden brukt på et steg vil også variere fra virksomhet til virksomhet, da enkelte aktiviteter i hvert av de fire stegene kan variere i lengde fra et arbeidsmøte på noen timer, til flere måneder.

Veilederen består av fire steg:

Etabler nåsituasjonen: Vurdere nåsituasjon og benytt analyse av klimarelaterte risikoer og muligheter for å støtte bedriftsstrategien.

Sett ambisjoner: Sette strategisk ambisjon for å svare på og bidra til overgangen til lavutslippsøkonomi og robusthet mot endringer i klima.

Lag handlingsplan: Omgjøre strategisk ambisjon til en effektiv implementerings- og engasjeringsstrategi for å levere omstillingsplanen.

Gjennomfør: Implementere omstillingsplanen – offentliggjøre, overvåke og rapportere fremgangen.

Hvert steg inneholder flere underpunkter som presenteres som aktiviteter i veilederen. Disse aktivitetene har som hensikt å gjøre stegene mer håndterbare.

Stegene i veiledningen er en kontinuerlig prosess

Dobbel vesentlighet er en iterativ og kontinuerlig prosess, som er et naturlig startpunkt før du går i gang med stegene.



Figur 4

En visualisering av veiledningen for omstillingsplaner og hvordan den henger sammen med dobbel vesentlighetsanalyse



1. Etabler nåsituasjonen

Formål: Opparbeide forståelse og forankring i virksomheten av hvorfor omstillingsplan er nødvendig, og identifiser utfordringer ved en omstilling både på kort og lang sikt.

Det første steget i en omstillingsplan er å etablere din nåsituasjon. Dersom virksomheten din har gjennomført en **dobbelt vesentlighets-analyse**, er dere allerede godt i gang med dette steget i omstillingsplanen.

Etablering av nåsituasjonen er viktig for å skape bevissthet og sikre eierskap til planen hos ansatte i virksomheten, leverandører, investorer og kunder.

I likhet med å forstå virksomhetens nåværende påvirkning, risikoer og muligheter innenfor bærekraft, samt hvilke avhengigheter som må hensyntas i en bærekraftig omstilling. Dette steget er en forutsetning for å sette mål og definere tiltak knyttet til målene.

For å realisere dette steget, anbefales det at virksomheter vurderer følgende tiltak:

1.1 Engasjer styret og sikre eierskap på tvers av virksomheten

1.2 Kartlegg viktige relasjoner og avhengigheter

1.3 Vurder klimarelaterte risikoer og muligheter

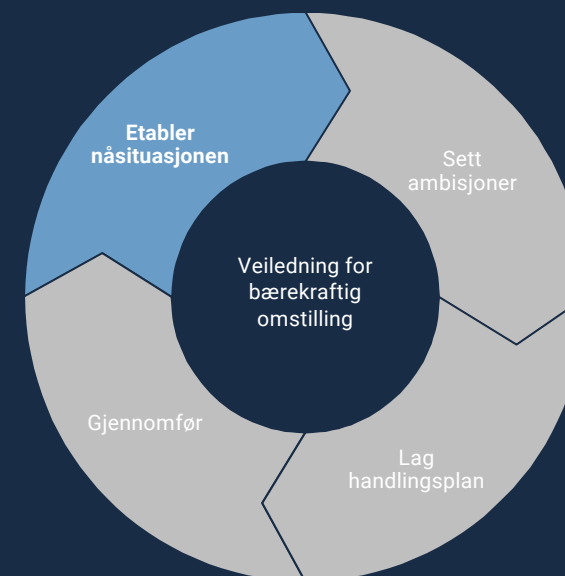
1.4 Vurder naturrelaterte risikoer og muligheter

1.5 Sett opp et klimaregnskap

1.6 Identifiser omstillingsmuligheter

1.7 Identifiser og vurder påvirkninger og avhengigheter

1.8 Lær av tidligere implementeringserfaringer og hendelser



Etabler nåsituasjonen - aktiviteter

Engasjer styret og sikre eierskap på tvers av virksomheten

Styret har ansvaret for å forme virksomhetens overordnede strategi og retning, og har myndigheten til å ta beslutninger om vesentlige endringer i virksomheten. Deres aktive deltagelse i omstillingsprosessen er avgjørende for å sikre planens troverdighet, både internt blant ansatte, og eksternt hos eiere, aksjonærer, kunder og leverandører. Uten bred forankring av omstillingsplanen, kan det bli utfordrende å gjennomføre nødvendige endringer på tvers av hele virksomheten. Det er også essensielt å holde tillitsvalgte og verneombud informert om arbeidet. I tillegg bør det utarbeides en plan for kontinuerlig og regelmessig involvering av tillitsvalgte og andre interessenter, dette er nærmere forklart under steget "Lag handlingsplan."

Identifiser nøkkelinteressenter

Gjennom å kartlegge nøkkelinteressenter, kan din virksomhet oppnå en dypere forståelse av hvilke aktører dere påvirker og hvem dere påvirkes av. Med denne innsikten kan dere arbeide aktivt med å etablere og styrke samarbeidsrelasjoner med nøkkelinteressentene. Slik samhandling er viktig for å identifisere og proaktivt håndtere potensielle risikoer, utfordringer, og muligheter.



Bilde fra Morrow



Bilde fra Kongsberg Gruppen

Vurder klimarelaterte risikoer og muligheter

Evaluerings av risikoer og muligheter innenfor forskjellige klimascenarier kan hjelpe virksomheten din med å identifisere sentrale prioriteringer for omstillingsplanen. I tillegg til å legge grunnlag for viktige tiltak for utnyttning av forretningsmuligheter, eller minimering av risiko. Dette er en viktig prosess som vil hjelpe virksomhetens bidrag til klimagassreduksjon og tilpasning til klimaendringer, samtidig som det bidrar til å styrke langsiktig økonomisk stabilitet og bærekraft.

Vurder naturrelaterte risikoer og muligheter

Ved å grundig analysere påvirkning på- og avhengigheter av naturen, kan virksomheten din vurdere relevante finansielle betydningsfulle risikoer og muligheter relatert til natur. Denne kartleggingen gjør det mulig å iverksette strategier for å minimere deres negative påvirkning på klima og natur, utnytte naturbaserte løsninger, og dermed forsterke langsiktig økonomisk stabilitet.

Se tilhørende praktisk eksempel om denne aktiviteten.

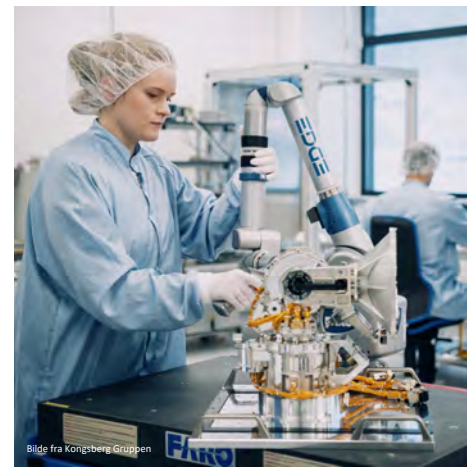
Sett opp et klimaregnskap

Etablering av et klimagassregnskap øker virksomhetens bevissthet om deres klimaavtrykk. Dette er essensielt for å identifisere kildene til klimagassutslipp. En fullstendig oversikt over utslipp, både fra egne operasjoner og gjennom hele verdikjeden, er nødvendig for at virksomheten din skal fastsette konkrete mål og tiltak. Denne oversikten vil være et viktig utgangspunkt for omstillingsplanen.

Identifiser omstillingsmuligheter

Gjennom å evaluere tiltak for utslippskutt, kan virksomheten din oppnå en dypere forståelse av hvilke tiltak som er økonomisk fordelaktige og praktisk gjennomførbare. Denne analysen kan gi verdifull innsikt i nye forretningsmuligheter og hvilke ressurser og tidsrammer som er nødvendige for å oppnå målet om netto-null utslipp.

Se tilhørende praktisk eksempel om denne aktiviteten.



Bilde fra Kongsberg Gruppen



Bilde fra Kongsberg Gruppen

Identifiser og vurder påvirkninger og avhengigheter

En grundig vurdering av din virksomhets påvirkninger og avhengigheter gir en bedre forståelse av virksomhetens effekter, risikoer og muligheter. Denne innsikten er uvurderlig i arbeidet med omstillingsplanen, da den bidrar til utvikling og planlegging av strategier for å redusere negative påvirkninger. Samtidig åpner det for å gripe muligheter for bærekraftig vekst, ikke bare i klimasammenheng, men også for andre viktige bærekraftsmål som sosial rettferdighet og naturpositivitet.

Lær av tidligere implementerings-erfaringer og hendelser

Virksomheten din bør kontinuerlig bruke erfaringer og ny innsikt som grunnlag for læring i utformingen av omstillingsplanen, i tillegg til å være forberedt på å tilpasse planen etter behov.

Praktisk eksempel:

Identifiser omstillingsmuligheter for scope 3-utslipp

Aker Carbon Capture muliggjør karbonreduksjon og karbonfjerning

Identifisere omstillingsmuligheter for scope 3-utslipp

Bygg- og anleggssektoren står for en vesentlig del av klimagassutslipp, både globalt og lokalt. Betong er verdens mest produserte vare, og produksjonen av sement, limet i betongen, er en av de største utslippskildene. Det er krevende å dekarbonisere sementproduksjon da mesteparten av utslippet kommer fra prosessdelen hvor kalkstein blir brent. Fra før av har bransjen i stor grad gjort reduserende tiltak som å bruke alternative brenslers og alternative råvarer i produksjonen. Utslippene knyttet til betong blir i stor grad synlige som scope 3-utslipp for alle som bygger. Ofte vil betong representere halvparten av utslippene til et bygg.

Karbonfangst og lagring (CCS) er nødvendig for å dekarbonisere industri

Karbonfangst og -lagring (CCS) vil være et nødvendig tiltak for de industriene som ikke kan dekarboniseres gjennom valg av elektrisitet og brensel. Ved å fange CO₂ direkte fra røykgassen i sementfabrikken kan man gjøre produksjonen karbonnøytral.

Implementering av CCS i sementindustrien vil være et avgjørende grep for å produsere samfunnskritiske materialer med netto-nullutslipp.

Tips fra Hanne Rolén

Head of Sustainability, Aker Carbon Capture:

- Sett mål om innkjøp av varer og tjenester med lavere karbonintensitet – om det ikke er tilgjengelig i dag så vil det likevel være et kjøpssignal og støtte til omstilling
- Delta i initiativer slik som *First Movers Coalition*

Karbonfangst bidrar til reduksjon av CO₂ utslipp i Norge

Aker Carbon Capture leverer nå et karbonfangstanlegg til Heidelberg Materials sementfabrikk i Brevik, Norge. Når anlegget er i drift vil Heidelberg Material kunne tilby unike CCS-reduserte sementprodukter som muliggjør betong med netto null CO₂-utslipp, kalt evoZero. Karbonfangstanlegget vil fjerne 400 000 tonn CO₂ i året, noe som tilsvarer nesten 1% av Norges totale utslipp. Netto-null eller lavutslippsbetonger vil gjøre det mulig for aktører innen bygg- og anlegg å redusere sine scope 3-utslipp i betydelig grad.



Heidelberg Materials anlegg i Brevik

Statnett

Statnett sin løsning på å vurdere naturrelaterte risikoer og muligheter

Utfordringer med å vurdere naturrelaterte påvirkning, risiko og muligheter

Statnett har utfordringer i å vurdere hvordan deres infrastrukturportefølje påvirker naturen. Med et omfattende nettverk bestående av blant annet 40 000 mastepunkter, 335 ledninger og 200 stasjoner, er det essensielt å forstå hvordan deres virksomhet påvirker sårbar natur. Til tross for utfordringene med å analysere hver infrastrukturkomponent individuelt, er det viktig for Statnett å identifisere og minimere negativ påvirkning på naturen.

I arbeidet med å kartlegge og beskytte sårbar natur ved infrastrukturbygging, har Statnett møtt på utfordringer grunnet mangel på tilgang på pålitelig data.

Denne utfordringen kan forklares av at de fleste eksisterende verktøyene og retningslinjene for å vurdere naturpåvirkning er utformet av internasjonale datakilder som gir utilstrekkelig oversikt om påvirkning i norsk kontekst.



Bilde fra Statnett

Praktisk eksempel:

Bruke data om arealer og lokalområder for å vurdere påvirkningen av sin store infrastruktur på sårbar natur

Benyttet norske datakilder for å identifisere påvirkning

Statnett benyttet ressurser fra deres interne bærekraftsavdeling med eksperter innen GIS (Grafisk Informasjonssystemer) og natur for å utvikle arealstatistikk. Statnett tok utgangspunkt i kriteriene satt av TNFD (Task Force on Nature-related Financial Disclosures) for sensitive områder og undersøkte relevante datakilder tilgjengelige i Norge. For å vurdere påvirkningen på porteføljnivå, ble det gjort antakelser om hvordan ulike typer infrastruktur påvirket ulike typer natur. For eksempel antok de at luftlinjer har større påvirkning der det er nødvendig å rydde skog sammenlignet med åpent landskap.

Ved bruk av riktige datakilder identifiserte Statnett en definisjon på sårbar natur

I den utviklede arealstatistikken definerer Statnett sårbar natur som områder som enten er:

- Registrert som verneområder, inkludert Ramsar-områder
- Foreslåtte verneområder
- Områder som er registrert med høy eller svært høy KU-verdi (konsekvensutredning)
- Marine naturtyper som er vurdert som svært viktige, viktige og lokalt viktige for biologisk mangfold i tråd med DN-håndbok 19
- Villreinområder (fjellrein)

Tips fra Mai Lawson Oldgard

Senior Vice President Sustainability, Statnett:

- Bruk norske datakilder om påvirkning i Norge (så langt det går)
- Datakildene bør være offentlige, landsdekkende og holdes oppdatert for å kunne benyttes i fremtidige analyser og rapporteringer

2. Sett ambisjoner

Formål: *Utforme strategiske målsetninger og -prioriteringer for omstillingsplanen.*

Norske virksomheter har en sentral rolle i den bærekraftige omstillingen. Gode omstillingsplaner bør inneholde en proaktiv vurdering av påvirkninger og risikoer forbundet med klima- og naturenderinger, og hensynta nyeste vitenskapelige funn. Målsetningene i omstillingsplanen bør adressere og være i samsvar med relevante nasjonale og internasjonale forpliktelser.

I et økosystem hvor alle virksomheter har gjensidige avhengigheter, kan en ensidig fokusering på målsettinger om netto null-utslipp på et individuelt enhetsnivå kunne føre til risiko for virksomheten, eller føre til at vi ikke oppnår våre felles ambisjoner.

Derfor er det essensielt at virksomheten din nøye vurderer hvordan omstillingsprosessen kan påvirke og bidra til kollektive bærekraftsmål.

Veiledningen for en bærekraftig omstilling anbefaler derfor at virksomheten din etablerer ambisiøse mål i deres omstillingsplaner.

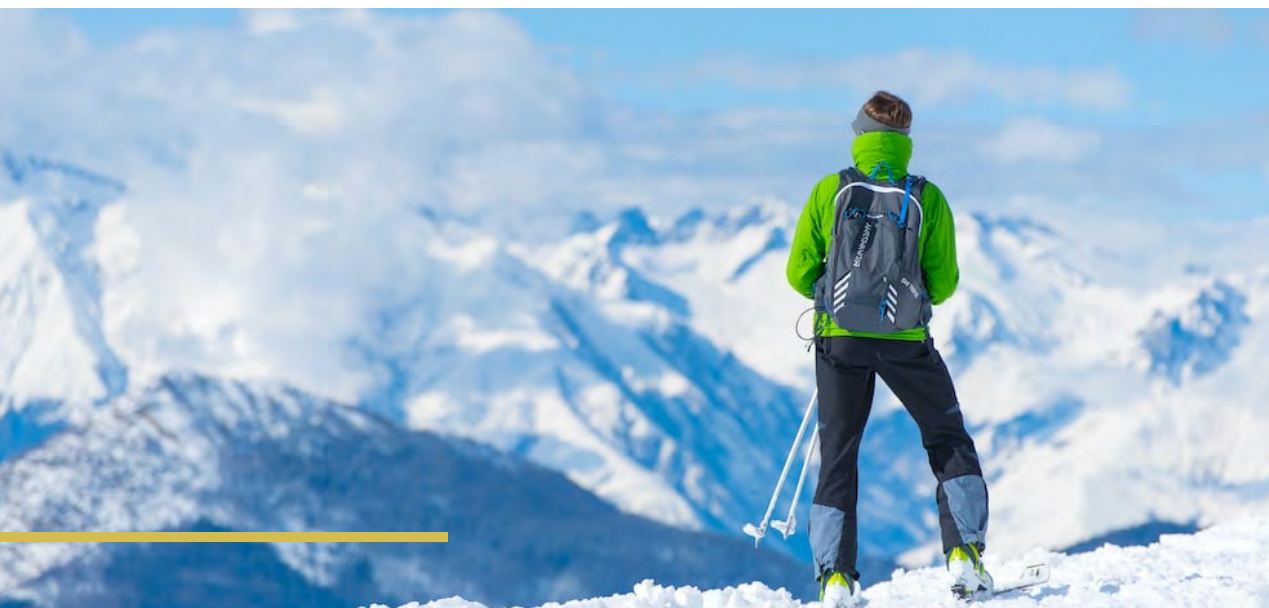
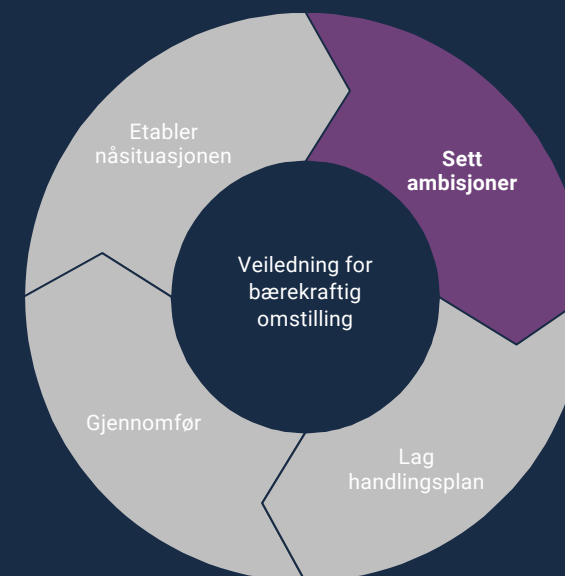
Ved å anvende et strategisk perspektiv i fastsettelsen av ambisjonene, kan dere utforme deres omstillingsplan på en måte som ikke bare beskytter, men også forsterker den langsiktige verdien for interessenter, samfunnet, økonomien, og det naturlige klimaet og naturen det er avhengig av.

For å realisere dette steget, anbefales det at virksomheten vurderer følgende tiltak:

2.1 Sette overordnende strategiske prioriteringer og mål

2.2 Identifisere viktige antagelser og eksterne faktorer som planen er avhengig av

2.3 Identifisere behov for endringer i forretningsmodell og verdikjede



Sett ambisjoner - aktiviteter

Sette overordnende strategiske prioriteringer og mål

Ved å sette konkrete mål og identifisere prioriterte områder for omstillingen, kan virksomheten din etablere en tydelig retning mot en bærekraftig endring.

En tydelig retning, styrt av de overordnede målene, muliggjør fokusert fremgang og bidrar til å tydeliggjøre virksomhetens ambisjoner for investorer og andre viktige interessenter.

Se tilhørende praktisk eksempel om denne aktiviteten.

Identifisere viktige antagelser og eksterne faktorer som planen er avhengig av

I denne aktiviteten evalueres omstillingsplanens gjennomførbarhet ved at det legges til rette for kontinuerlig tilpasning av planen ettersom diverse scenarier blir mer eller mindre sannsynlige. Her skal man identifisere hvilke eksterne faktorer omstillingsplanen avhenger av. Dette er essensielt for å utvikle en effektiv strategi for implementering og involvering.

Identifisere behov for endringer i forretningsmodell og verdikjede

Denne aktiviteten vil gi en oversikt over hvilke endringer bærekraftsambisjonene vil ha for din virksomhets forretningsmodell og verdikjede.

For å nå målet om en bærekraftig omstilling av hele økonomien, må en stor andel av dagens virksomheter endre sin forretningsmodell og verdikjede vesentlig.

Ved å gjøre endringer i dagens forretningsmodell kan virksomheten din potensielt realisere nye muligheter for inntjening i markedet og effektivisere verdikjeden.

Se tilhørende praktisk eksempel om denne aktiviteten.



Statnett

Praktisk eksempel:

Tiltakshierarkiet som verktøy for å minimere påvirkningen på naturen

Statnett sin løsning på å sette overordnende strategiske prioriteringer og mål

Behov for å identifisere Statnetts påvirkning på natur

Statnett stod overfor en utfordring om å identifisere muligheter med størst potensial for positiv påvirkning på naturen ved å bruke tiltakshierarkiet.

Den mest betydningsfulle påvirkningen på naturen skjer ofte i starten av prosjekter, der spesifikasjoner som omfang, plassering og arealbruk avklares. Tiltakshierarkiet gir et sterkt grunnlag for enhver bedrift som ønsker å redusere sin negative påvirkning på naturen, som understrekes i SBTn & TNFD. Å sette mål i tråd med dette hierarkiet er også oppnåelig.

Etablerte et system for å koble tiltak mot tiltakshierarkiet

Statnett brukte tiltakshierarkiet da de fornyet en kraftledning som gikk gjennom to naturreservater av internasjonal verdi (Myrvatn og Sommervatn). Metoden inkluderte å identifisere hvor det tas beslutninger i virksomheten som påvirker naturen.

Tips fra Mai Lawson Oldgard Senior Vice President Sustainability, Statnett:

- Integrer natur- og miljøvurderingene i de systemene som brukes for beslutninger i selskapet for øvrig.
- Sett mål og rammer som muliggjør gode avveininger mellom ulike hensyn.

Deretter ble de involverte personene og prosessene engasjert for å følge hierarkiet: unngå, begrense, restaurere, kompensere. Innføringen av tiltakshierarkiet ble en iterativ prosess, der det ble utvidet og forsterket integrasjon innenfor selskapet. Statnett etablerte et system som viste tydelig hvilke tiltak som ble gjennomført i tråd med hierarkiet. Det å veie kostnader opp mot tekniske og andre hensyn krevde grundig beskrivelse.

Resultatet ble nye fundamenter med mindre negativ påvirkning på omgivelsene

Statnett foreslo å legge om kraftledningen rundt Myrvatn og Sommervatn naturreservater. Dette forslaget ble avvist. Som et alternativ reduserte Statnett antall mastepunkter fra to til ett i reservatene.

Statnett introduserte nye fundamenter som hadde betydelig mindre påvirkning på omgivelsene gjennom strengere restriksjoner på anleggsvirksomhetens tidsrammer, bruk av stokkmatter og spesialmaskiner.

I tillegg ble skader restaurert med beste tilgjengelige kunnskap, og det ble observert god vekst i områdene allerede det første året etter inngrepet.



Vow Green Metals sin løsning på å identifisere behov for endringer i forretningsmodell og verdikjede

Bruk av fossilt kull og koks i metallurgisk industri står for en stor andel av Norges CO₂-utslipp

Dagens metallurgiske industri er hovedsakelig avhengig av karbon som reduksjonsmiddel for å produsere høykvalitets metaller. Skiftet fra fossilt kull til biokarbon representerer et kritisk skritt mot klimanøytral metallproduksjon. Potensialet for reduksjon av klimagassutslipp gjennom biokarbon er stort. Bare i Norge brukes det 1 million tonn fossilt kull og koks i metallurgisk industri, som står for ca. 5% av all CO₂ som Norge slipper ut.

Returvirke blir til energi

For å bidra til avkarbonisering av metallurgisk industri har Vow og Vow Green Metals gjort konseptstudier for flere storskala biokarbonfabrikker i Europa. På Treklyngen industripark i Hønefoss utvikler Vow Green Metals Europas største biokarbonfabrikk. Med en planlagt produksjonskapasitet på over 20 000 tonn biokarbon kan fossile CO₂-utslipp reduseres med ca. 100 000 tonn. Med pyrolyseteknologi fra Vow og god tilgang til råstoff fra industriparken blir trevirke, deriblant returvirke, gjort om til biokarbon og pyrolysegass. Biokarbonet vil erstatte fossilt kull i metallproduksjon og overskuddsenergien vil brukes som fjernvarme.

Tips fra Maria Kringlen Halvorsen Sustainability Director, Vow ASA:

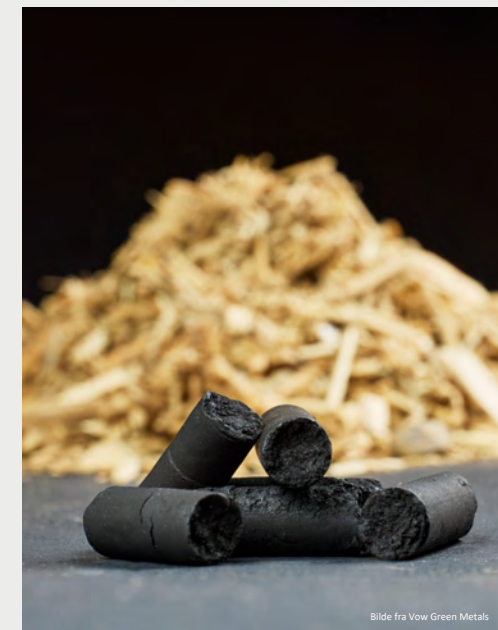
- Utnytt sirkulærøkonomiske forretningsmuligheter ved å optimalisere ressursbruk gjennom verdikjeden
- Øk positiv bærekraftspåvirkning ved å inngå samarbeid for å løse bærekraftsutfordringer

Praktisk eksempel:

Sirkulære verdikjeder med biokarbon som klimaløsning

Løsning for mer bærekraftig metallproduksjon

Vow Green Metals har sammen med Vow muliggjort industrialisering av biokarbon som klimaløsning. Dette peker mot en mer bærekraftig retning for metallproduksjon gjennom god ressursutnyttelse og reduserte CO₂-utslipp.



3. Lag handlingsplan

Formål: Utforme handlingsplanen og definer en implementerings- og involveringsstrategi for gjennomføring som sikrer eierskap og engasjement i virksomheten.

I dette steget av omstillingsplanen handler det om å konvertere virksomhetens strategiske ambisjoner fra steget *Sette retning*, til en effektiv implementerings- og involveringsplan. Dette er viktig for å sikre eierskap og engasjement, forbedre beslutningsprosesser, styrke omstillingsevnen og sikre langsiktig suksess av omstillingsplanen.



Bilde fra KLP

For å realisere dette steget, anbefales det at virksomheten vurderer følgende tiltak:

3.1 Lag handlingsorienterte steg

3.2 Gjennomgå retningslinjer og forutsetninger

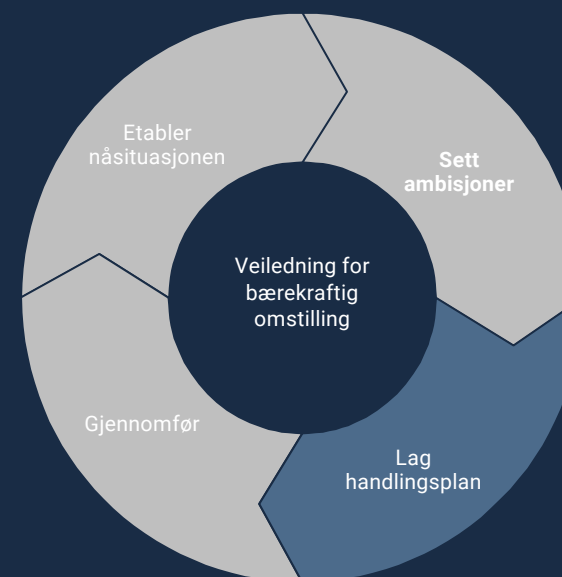
3.3 Vurder robustheten til handlingsplanen, retningslinjer og vilkår

3.4 Tilpass styringsstruktur, organisatoriske ordninger og personalstrategi

3.5 Utvikle en involveringsplan

3.6 Integrer omstillingsplanen i finansielle planer og budsjetter

3.7 Definer nøkkeltall og mål



Lag handlingsplan – aktiviteter



Praktisk eksempel:

Lag handlingsorienterte steg

Lag handlingsorienterte steg

En plan for implementering av omstillingsplanen vil hjelpe virksomheten din med å definere en klar retning og fokus for realisering av ambisjoner om reduksjon av klimagasser, klimatilpasning og bevaring av sårbar natur. Med en omstillingsplan blir det også lettere å prioritere tiltak og koordinere gjennomføring av identifiserte tiltak.

Gjennomgå retningslinjer og forutsetninger

For å sikre en effektiv omstilling, er det viktig at deres retningslinjer og forutsetninger samsvarer med og støtter opp under de nye strategiske ambisjonene.

Vurder robustheten til handlingsplanen, retningslinjer og vilkår

For å sikre robustheten til handlingsplanen, retningslinjer og forutsetninger, bør man evaluere eventuelle endringer i risikoer og muligheter. Identifiserte muligheter bør utnyttes og det bør planlegges tiltak for å håndtere og redusere identifiserte sårbarheter.

Tilpass styringsstrukturer, organisatoriske ordninger og personalstrategi

En viktig del av planleggingen er å sikre at man har riktige styringsstrukturer, organisatoriske ordninger og personalstrategi på plass. Dette er viktig for å sikre en vellykket gjennomføring av omstillingsplanen.

Dette inkluderer evaluering av gap mellom nåværende og nødvendige ferdigheter og kunnskap, tydelige ansvarsforhold, ansattes engasjement, kultur, godtgjørelser og insentiver.

Utvikle en involveringsplan

Samarbeid med tillitsvalgte og relevante interne og eksterne interessenter vil gi mulighet til å påvirke systematiske endringer og oppnå ønskede resultater uten negativ påvirkning på samfunn, klima og natur, eksempelvis gjennom å hindre brudd på lovverk, reguleringer og menneskerettigheter.

Integrer omstillingsplanen i finansielle planer og budsjetter

Det er viktig å få oversikt over hvilke implikasjoner omstillingsplanen vil ha for virksomhetens finansielle posisjon. Vurder de økonomiske ressursene som er nødvendige for å implementere og gjennomføre omstillingsplanen.

Definer nøkkeltall og mål

Velg mål og indikatorer for måloppnåelse som gir en klar og målbar oversikt over fremdriften mot virksomhetens ambisjoner. Ved å definere og måle fremdriften mot målene kan virksomheten få en bedre forståelse av hvor de står, og hva som må gjøres for å oppnå ønsket resultat.

Equinor sin løsning på å lage handlingsorienterte steg

Forståelse, forankring og eierskap av ambisjonene er sentralt for å utarbeide troverdige omstillingsplaner

Alle virksomhetsområdene ble involvert i utviklingen av de sentrale ambisjonene i Equinor sin energiomstillingsplan. En slik involvering er viktig for å sikre forståelse, forankring og eierskap internt. Ved tidlig involvering, ble ansatte i de ulike virksomhetsområdene tidlig klar over hvordan de var forventet å skulle bidra for at Equinor skulle nå de ulike ambisjonene i energiomstillingsplanen

En troverdig energiomstillingsplan er viktig, både av interne og ekstern grunner. Derfor måtte planen, i tillegg til ambisjonene, beskrive konkrete handlinger.



Utarbeide konkrete handlingsplaner for å teste planens realisme

Etter hvert som ambisjonene ble utviklet og samtlige virksomhetsområder fikk forståelse for hvordan ambisjonene ville påvirke dem med hensyn til forventninger, strategi, leveranser og avhengigheter, var det viktig å utarbeide konkrete handlingsplaner for å teste ut om omstillingsambisjonene var realistiske.

Handlingsplanene ble utarbeidet av hvert enkelt virksomhetsområde og kalibrert sentralt. Alle relevante funksjoner, ledelsen og styret, ble involvert for å sikre gjennomførbare og omforente handlingsplaner.

Equinor har publisert sin handlingsplan

Equinor har offentliggjort sin handlingsplan for omstilling, som tydeliggjør deres rolle i omstillingsprosessen. I tillegg viser Equinor transparens ved å gi eksterne interessenter tilgang til viktig informasjon.

Handlingsplanen som ble benyttet i Equinor sin energiomstillingsplan finner du [her](#).

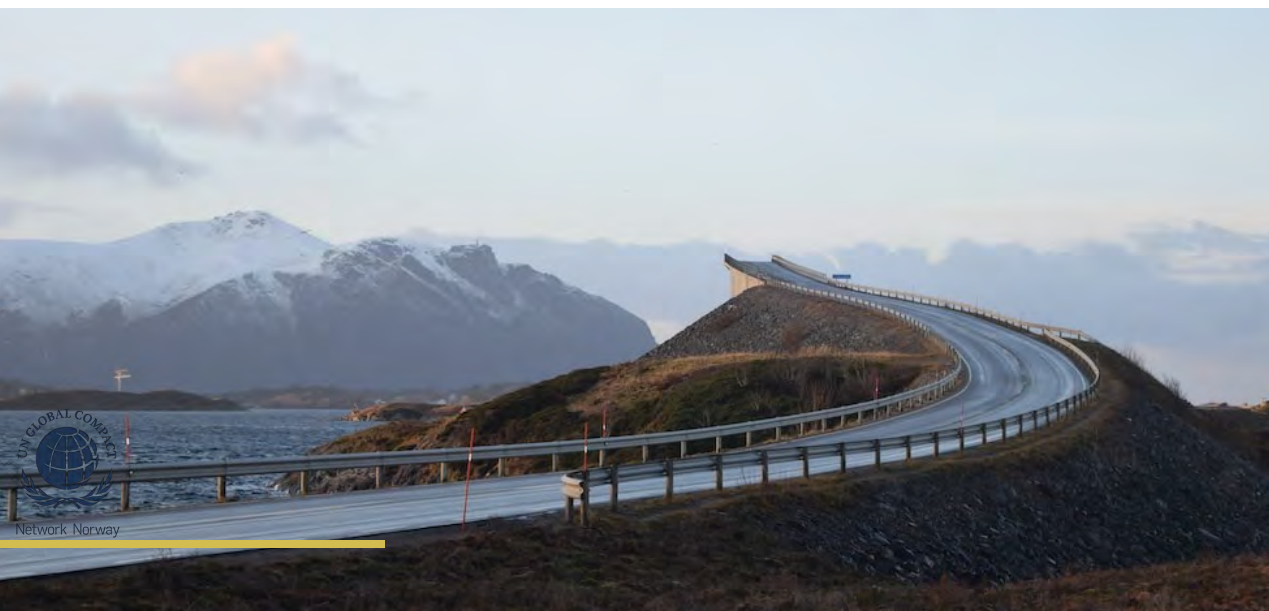
Tips fra Claes Åbyholm Chief Climate & Sustainability Counsel, Equinor:

En robust og ambisiøs omstillingsplan bør ta høyde for at forutsetninger og avhengigheter kan endre seg.

4. Sikre ansvar for gjennomføring

Formål: Implementering, rapportering og publisering av omstillingsplanen.

Når implementerings- og involveringsstrategien er utviklet, er virksomheten klar for å implementere, gjennomføre og publisere omstillingsplanen. I dette steget er det viktig å kontinuerlig evaluere gjennomføringen av omstillingsplanen for å sikre god fremdrift. Det er også viktig å opprettholde tydelig og transparent rapportering ovenfor interessenter, samt å gjøre planen offentlig tilgjengelig.

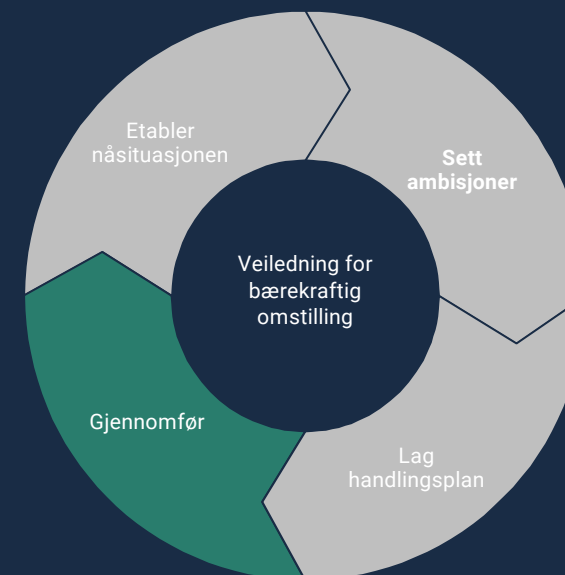


For å realisere dette steget, anbefales det at virksomheten vurderer følgende tiltak:

4.1 Start eller fortsett med å implementere omstillingsplanen

4.2 Rapporter på fremgang mot satte mål

4.3 Kunngjør omstillingsplanen



Sikre ansvar for gjennomføring - aktiviteter

Start eller fortsett med å implementere omstillingsplanen

Gjennomføring av initiativer er omstillingsplanens viktigste aktivitet og formålet med planen.

Fortsettelse av implementeringen av omstillingsplanen kan innebære strategisk tilpasning, og kan lede til nye forretningsmuligheter og produkter. I tillegg kan det fremme innovasjon og positive endringer for samfunnet rundt.

Se tilhørende praktisk eksempel om denne aktiviteten.

Rapporter på fremgang mot satte mål

Ved å rapportere på virksomhetens fremgang, vil det være mulig for viktige interessenter å forstå virksomhetens ambisjoner og evaluere om omstillingen forekommer i et tilstrekkelig tempo.

Tydelig og transparent rapportering kan også skape mer tillit hos investorer, ansatte og andre interessenter.

God rapportering vil ellers kunne bidra til å skape intern forståelse for omstillingen og gjøre det enklere å oppdage behov for justeringer.

Se tilhørende praktisk eksempel om denne aktiviteten.

Kunngjør omstillingsplanen

Kunngjøring av omstillingsplanen vil hjelpe din virksomhet med å bygge tillit til investorer og andre interessenter. Denne aktiviteten demonstrerer en forpliktelse til åpenhet og ansvar. Kunngjøring av omstillingsplanen kan også være en forutsetning for overholdelse av regulatoriske krav.





KONGSBERG

Kongsberg Gruppen sin løsning på å rapportere på fremgang mot satte mål

Forpliktelse til nettonull i 2050 krever reduksjon av utslipp i verdikjeden

KONGSBERG Gruppen har forpliktet seg til å bidra til det globale målet om nettonull i 2050. Dette inkluderer å sette vitenskapsbaserte klimamål for å redusere utslipp i hele verdikjeden. Selskapet har relativt lave klimagassutslipp knyttet til egen virksomhet (scope 1&2), men betydelige utslipp i verdikjeden, både oppstrøm og nedstrøm. For å bidra til globale klimamål er det viktig å redusere utslipp i leverandørkjeden, spesielt knyttet til innkjøp av varer og tjenester (scope 3, kategori 1).

Involvering og samarbeid i verdikjeden er viktig for å oppnå utslippsreduksjoner

For å sette vitenskapsbaserte mål knyttet til leverandørkjeden er det mest hensiktsmessig å sette *engasjementsmål*, for å oppfordre og bidra til at leverandører *måler, rapporterer og forbedrer* sine utslipp. Dette vil på sikt også gi bedre tilgang og kvalitet på utslippsdata, som er viktig for å identifisere ytterligere forbedringsområder. Forbedret data kan også styrke integriteten i livssyklusanalyser, som i økende grad er etterspurt av KONGSBERGs kunder.

Kongsberg Gruppen har satt et ambisiøst mål for å engasjere 67% av leverandører (by spend) til å sette egne vitenskapsbaserte mål innen 2027.

Tips fra Marta Nevøy Bjørkestad Vice President Sustainability, Kongsberg Gruppen:

Vi ønsker å samarbeide med leverandører som deler våre verdier og møter våre krav og forventninger knyttet til ansvarlig næringsliv. Leverandører er en viktig del av vår verdiskaping og vi tror en samarbeidsorientert tilnærming er et godt utgangspunkt for å lykkes også innen klima. Motiver og belønn de leverandørene som engasjerer seg og bidrar til at verden når de globale klimamålene. Dersom det ikke oppnås tilfredsstillende fremgang, vil vi vurdere å sette krav, både ved inngåelse av nye avtaler, og fornyelse av eksisterende avtaler.

Praktisk eksempel:

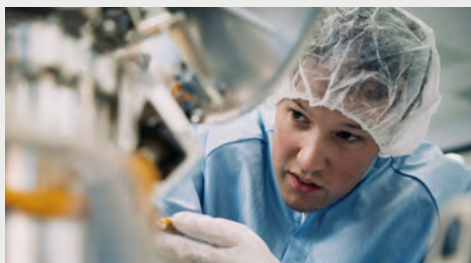
Engasjere leverandører til å sette vitenskapsbaserte utslippsmål og redusere indirekte utslipp i verdikjeden.

Selskapets tilnærming er å bygge videre på et robust og langvarig samarbeid, gjennom et program for leverandørensengasjement. Dette inkluderer etablering av gode samarbeidsarenaer og verktøy, samt kompetanseheving og dialog.

Programmet omfatter også planer for reduksjon av klimagassutslipp i henhold til ISO 14001, gjenbruk og resirkulering, materialoptimalisering og utvikling av ny teknologi. Leverandørens CO2-utslipp vil bli rapportert og fulgt opp gjennom den digitale plattformen *IntegrityNext*, og statusrapportering startet i 2023.

To av tre leverandører skal rapportere vitenskapsbaserte mål

Kongsberg Gruppens mål vil være oppnådd når minimum 2/3 av leverandørene har rapportert sine vitenskapsbaserte mål. Reduksjonsplanene må være vitenskapsbasert, og dekke hele verdikjeden, men ikke nødvendigvis godkjent av Science Based Target initiative. Utviklingen følges opp nøye og rapporteres kvartalsvis.



Storebrand

Storebrand arbeider med å tilpasse forsikringsprodukter til EU taksonomiens krav som en del av omstillingsarbeidet

Fokus på klimarisiko og klimatilpasning i forsikring

Klimaendringene kommer med økt klimarisiko og skader for våre forsikringskunder, samfunnet og våre finansielle resultater. Ekstremværet Hans var et eksempel på hvordan dette i stor skala treffer samfunnet, kundene og forsikringsselskapene.

Derfor er klimatilpasning essensielt for omstillingen og for å fortsette å levere gunstig forsikring. Her vil mer og bedre skadeforebygging og klimatilpasning redusere skadeomfanget, og dette er en sentral del av omstillingsarbeidet, og særlig sentralt er det for forsikringsselskapene.

EU-taksonomien - verktøy i omstillingen

For å integrere og tilpasse klimarisiko og klimatilpasning i egne forsikringsprodukter har Storebrand Forsikring implementert flere steg basert på EU-taksonomien som et strategisk verktøy.

1. Gapanalyse: En gapanalyse ble gjennomført på Storebrands kvalifiserende produkter for å identifisere områder med behov for forbedringer.

2. Prioritering: Neste steg var å velge ut viktige fokusområder, hvor eiendomsforsikringene innen bedrift og privatmarkedet ble satt som en prioritet for det videre arbeidet.

Tips fra Yvonne-Susann Fadnes Sustainability Advisor, Storebrand:

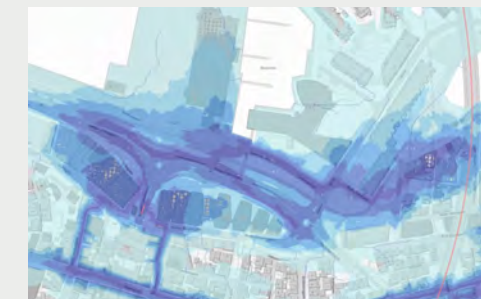
Se til taksonomien for valg av tiltak! EU taksonomien har gjort et omfattende arbeid med å definere hvordan ulike økonomiske aktiviteter kan bidra vesentlig til EUs miljømål. Klimatilpasning er kritisk i omstillingen, da klimaendringene allerede har store konsekvenser og dette vil fortsette i økende omfang. Gjennom å identifisere økonomiske aktiviteter i taksonomien som er relevant for din virksomhet, får du konkrete tiltak som er relevant for eget selskaps omstillingen spesielt og av samfunnet generelt.

Praktisk eksempel:

Start eller fortsett med å implementere omstillingsplanen

3. Systematisk arbeid i grupper: En dedikert arbeidsgruppe, bestående av produktsjefer, aktuar, produktutviklere, og bærekraft-rådgiver, jobbet systematisk for å oppfylle de tekniske kriterier basert på gapanalysen. Dette resulterte i blant annet datadeling med kunnskapsbanken, konkrete endringer i vilkår som belønner klimatilpasnings-tiltak, og hensyntagning til framoverskuende klimarisiko i risikovurderinger og prising, som er en sentralt del av Storebrands risikobaserte virksomhet.

4. Øke andel taksonomikvalifisert forsikring og øke ekspertise på klimatilpasning: Videre arbeid vil øke andel kvalifiserende forsikringsprodukter, og ha fortsatt fokus på økt forståelse og integrasjon av klimarisiko, samt økt ekspertise innen klima-tilpasning for å kunne gi bedre råd til kundene. For å sikre helhetlig tilnærming vil Storebrand samarbeide med strategiske partnere, inkludert forsknings- og fagmiljøer, forsikringsbransjen, kommuner, myndigheter, og ikke minst, kundene.



Veiledning for bærekraftig omstilling – steg for steg





Veileder for bærekraftig omstilling

1.1 Engasjer styret og sikre **forankring** på tvers av virksomheten

1.2 Identifiser **nøkkelinteressenter**

1.3 Vurder **klimarelaterte risikoer** og muligheter

1.4 Vurder **naturrelaterte risikoer** og muligheter

1.5 Utarbeid et **klimaregnskap**

1.6 Identifiser **omstillingsmuligheter**

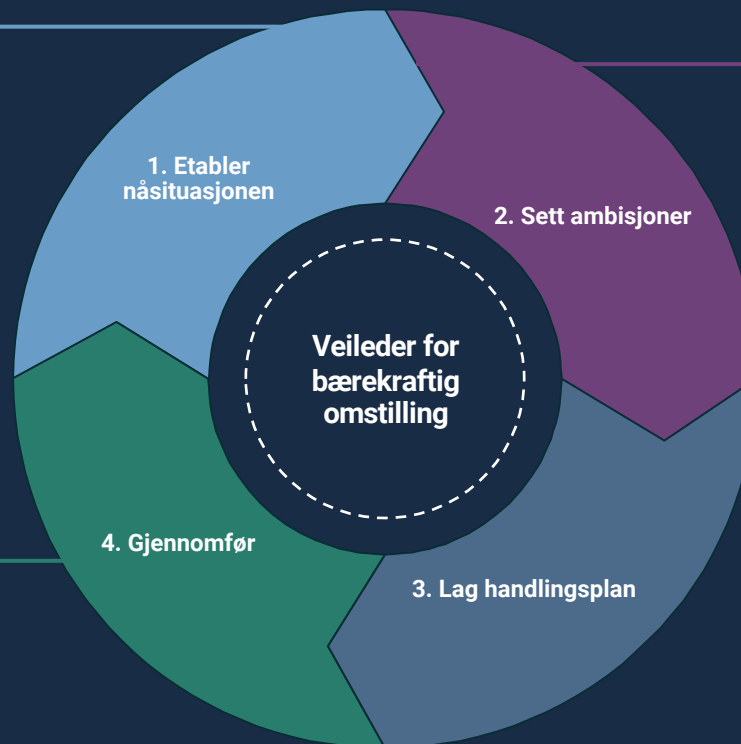
1.7 Identifiser og vurder **påvirkninger** og **avhengigheter**

1.8 Lær av tidligere **implementeringserfaring** og **hendelser**

4.1 Start eller fortsett med å **implementere** omstillingsplanen

4.2 **Rapporter** på fremgang mot satte mål

4.3 **Kunngjør** omstillingsplanen



2.1 Sett overordnede **strategiske prioriteringer** og **mål**

2.2 Identifiser viktige **antagelser** og **eksterne faktorer** som planen er avhengig av

2.3 Identifiser behov for endringer i **forretningsmodell** og **verdikjede**

3.1 Lag **handlingsorienterte steg**

3.2 Gjennomgå **retningslinjer** og **forutsetninger**

3.3 Vurder **robustheten** til handlingsplanen, retningslinjer og vilkår

3.4 Tilpass **styringsstruktur**, **organisatoriske ordninger** og **personalstrategi**

3.5 Utvikle en **involveringsplan**

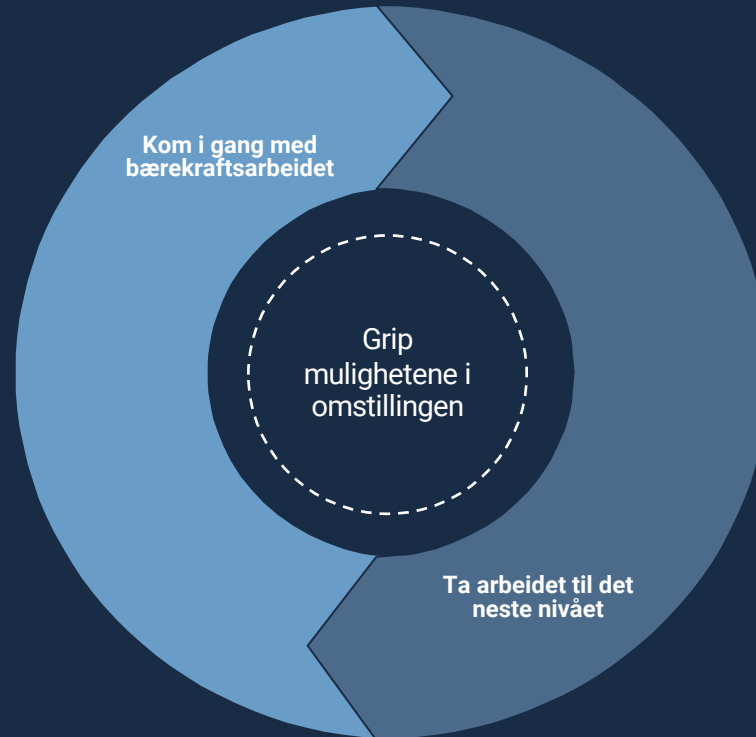
3.6 Integrer omstillingsplanen i **finansielle planer** og **budsjetter**

3.7 Definer **nøkkeltall** og **mål**



Utvalgte steg å starte med for mindre virksomheter

- Engasjer styret og sikre **forankring** på tvers av virksomheten
- Utarbeid et **klimaregnskap**
- Identifiser muligheter for endringer i **egen drift** (forretningsmodell og verdikjede)
- Identifiser **tiltak for omstilling**



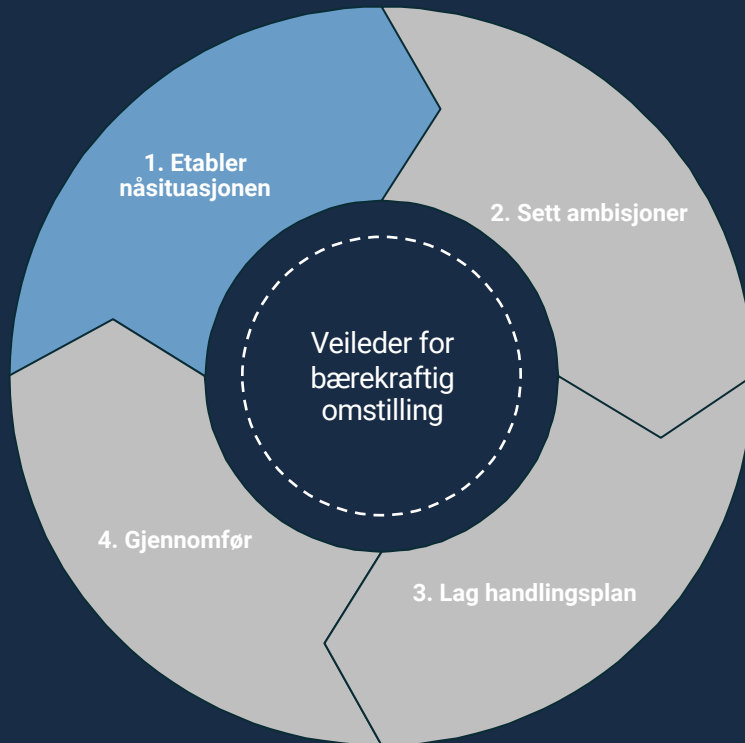
- Sett overordnede **strategiske prioriteringer** og mål
- Gjennomgå **retningslinjer** og **forutsetninger**
- Tilpass **styringsstruktur, organisatoriske ordninger** og **personalstrategi**
- Integrer omstillingsplanen i **finansielle planer** og **budsjetter**
- Lag **handlingsorienterte steg**

Om dere er en mindre virksomhet og er i starten av bærekraftsarbeidet kan det være lurt å fokusere på et tilpasset utvalg aktiviteter som illustrert her.



1. Etabler nåsituasjonen

Formål: Opparbeide forståelse og forankring i virksomheten av hvorfor omstillingsplan er nødvendig, og utfordringer ved en omstilling både på kort og lang sikt.



Aktiviteter

For å realisere dette steget, anbefales virksomheter å vurdere følgende:

- 1.1 Engasjer styret og sikre forankring på tvers av virksomheten
- 1.2 Kartlegg viktige relasjoner og avhengigheter
- 1.3 Vurder klimarelaterte risikoer og muligheter
- 1.4 Vurder naturrelaterte risikoer og muligheter
- 1.5 Sett opp et klimaregnskap
- 1.6 Identifiser omstillingsmuligheter
- 1.7 Identifiser og vurder påvirkning og avhengigheter
- 1.8 Lær av tidligere implementeringserfaringer og hendelser



Etabler nåsituasjonen

1.1 Engasjer styret og sikre forankring på tvers av virksomheten

Rasjonale

Styret har ansvar for virksomhetens overordnede strategi og retning, og har beslutningsmyndighet når det gjelder større endringer i virksomheten. Deres engasjement i omstillingsprosessen er nødvendig for troverdigheten til planen både internt (ansatte) og eksternt (eiere, aksjonærer, kunder, leverandører). Hvis omstillingsplanen ikke er bredt forankret, vil det være vanskelig å implementere de nødvendige endringene i hele organisasjonen din. Virksomheten bør også informere om initiativet til tillitsvalgte og verneombud og legge en plan for gjennomgående og regelmessig involvering.

Nøkkelsspørsmål

- Hvordan skal man få styret og ledelsens støtte til å gjennomføre en omstillingsplan?
- Hvordan skal styret inkluderes i arbeidet med omstillingsplanen?
- Hvordan skal arbeidet forankres i de forskjellige ansvarsområdene og avdelingene?

Aktuell kompetanse



Kommunikasjon og presentasjon



Forståelse for virksomhetens strategi, operasjoner og verdikjede



Ledelse på tvers av avdelinger



Erfaring med endringsledelse

Utfordringer

- Forankring og tilstrekkelig kunnskap på tvers av avdelinger
- Sikre at styret har rett kompetanse og kunnskap for å kunne overse og utfordre omstillingsplanen
- Det kan ta tid å engasjere og forankre omstillingsplanen på tvers av organisasjonen
- Arbeidet kan være komplekst og krevende innenfor styremedlemmenes begrensede tidsrammer
- Delte meninger og prioriteringer på tvers av ulike avdelinger eller faglige områder i virksomheter

Relevans for rapporteringskrav for norske virksomheter

- **ESRS E1:** DR E1-1 – Transition plan for climate change mitigation
- **ESRS 2:** DR GOV-1 – The role of the administrative, management and supervisory bodies
- **ESRS 2:** DR GOV-2 – Information provided to and sustainability matters addressed by the undertaking's administrative, management and supervisory bodies

Eksempel

- Postens [Årsrapport for 2022](#), Del 2 – styrets arbeid

Veiledning

Før virksomheten din begynner utviklingen av omstillingsplanen er det viktig å etablere robuste styringsordninger for å sikre tilstrekkelig bevissthet og eierskap til prosessen i virksomheten. Som en del av forankringen kan følgende steg vurderes:

Bygg forankring, bevissthet og nødvendige kunnskap i styret

Omstillingsplanen burde være en integrert del av **styrets overordnede strategi**. **Virksomhetens respons på klimaendringer er beslutninger som skal tas på styrenivå** for å sikre langsiktig verdi. Uansett hvor langt virksomheten er kommet i utviklingen av en omstillingsplan er det viktig at styret har en felles forståelse for klimavitenenskap, virksomhetens klimarelaterte risikoer og muligheter, og virksomhetens styringsrolle knyttet opp mot klima. Felles forståelse kan bygges gjennom intern eller ekstern opplæring, og regelmessige orienteringer knyttet til arbeidet med omstillingsplanene og klima-relaterte temaer.

Etterhvert som omstillingsplanen utvikles, burde styret jevnlig informeres. Dette vil gjøre det mulig for styremedlemmene å opprettholde sin rolle, slik at de kan:

- Utvikle **rett kompetanse, kunnskap og ekspertise** for å **styrke og sikre** omstillingsplanens **robusthet og troverdighet**
- Holde **ledelsen ansvarlig** for utførelsen
- **Forsikre** at omstillingsplanen er **tilstrekkelig integrert** i virksomhetens strategi og risikostyring

Forsikre eierskap på tvers av organisasjonen

Når omstillingsplanen er forankret i styret er det på tide å sørge for at omstillingsplanen eies **på ledernivå og er integrert på tvers av funksjoner, forretningsområder og avdelinger i virksomheten din**. Utviklingen av omstillingsplanen vil kreve **innspill og koordinert respons** på tvers av **et bredt spekter av funksjoner og avdelinger**. Ledelsen burde fra begynnelsen av vurdere hvordan omstillingsplanen skal forankres på tvers av virksomheten.

De **tillitsvalgte og ansatte** skal informeres på et tidlig tidspunkt og det skal gjennomføres drøftinger med tillitsvalgte før styret fatter beslutninger. Arbeidstakerne og tillitsvalgte har særlige rettigheter i omstillingsprosesser på arbeidsplassen, inkludert retten til informasjon, drøfting og medvirkning. God sosial dialog vil bidra til å øke omstillingsviljen blant de ansatte og styrke virksomhetens evne til omstilling som helhet.

Virksomheter bruker ulike styringsstrukturer for å oppnå dette, men mange vil finne det nyttig å sette en **tverrgående arbeidsgruppe** som har ansvaret for utviklingen av omstillingsplanen. Gjennomførelse av omstillingsplanen kan komme til å kreve **endring i hele organisasjonen**, og må tilnærmes som en **integrert del av virksomhetens overordnede strategi**. Det kan derfor være nødvendig å **integre planleggingsprosessen i eksisterende strukturer for beslutningstaking og strategisetting**.

Relevante retningslinjer og ressurser / maler

- World Economic Forum sin [guide for å engasjere styre og ledelse](#)
- Accounting for sustainability sin [guide for å engasjere styre og ledelse](#)
- Chapter Zero sin verktøykasse for å hjelpe styret med å [sikre at virksomheten har strategiske planer for å respondere på klimaendringer](#)



Etabler nåsituasjonen

1.2 Identifiser nøkkelinteressenter

Rasjonale

Ved å identifisere de viktigste interessentene kan virksomheten din få en bedre forståelse for hvem dere påvirker og blir påvirket av i en omstillingsprosess. Når de viktigste interessentene har blitt identifisert kan samarbeidsdialogen med disse begynne. Dette vil hjelpe med å identifisere risikoer og utfordringer relatert til interessenter.

Nøkkelsspørsmål

- Hvilke relasjoner, ressurser og interaksjoner er virksomheten din avhengig av?
- Hvilke personer, grupper eller organisasjoner vil kunne påvirkes av omstillingsplanen?
- Hvilke personer, grupper eller organisasjoner påvirker deres virksomhet, produkter eller tjenester?
- Hvilken interne ressurser vil være relevante i de ulike stegene? Hvilke interndialoger eller prosjektgrupper kan være nyttige å starte for å støtte opp under transisjonen?

Aktuell kompetanse



Kommunikasjon,
internt og eksternt



Forståelse for virksomhetens
operasjoner og verdikjede



Sosiale faktorer, menneskerettigheter
og åpenhetsloven

Utfordringer

- Interessentgruppen kan være stor og vanskelig å kartlegge
- Forstå hvilke interessenter som blir mest påvirket eller påvirker din bedrift mest
- Endringer i situasjonen kan føre til at interessentene endrer mening om viktighet eller prioritet
- Manglende tilbakemelding og samsvar fra interessentene kan gjøre det vanskelig å vurdere deres meninger og dets betydning for organisasjonen eller omstillingsplanen
- Ulike interessenter kan ha ulik grad av påvirkningskraft og betydning for prosjektet eller omstillingsplanen, og det kan være utfordrende å vurdere dette riktig

Relevans for rapporteringskrav for norske virksomheter

- [ESRS 1](#) – General requirements
- [ESRS 2](#): DR SBM-2 – Interests and views of stakeholders

Eksempel

- Statkraft sin [Årsrapport for 2022](#): Dialog med interessenter

Veiledning

Før du begynner å utvikle en omstillingsplan vil det være nyttig med en forståelse for hvilke relasjoner, ressurser og interaksjoner virksomheten din bruker og er avhengige av for å levere på virksomhetens strategi.

Dette vil inkludere å identifisere **nøkkelrelasjoner internt og eksternt**, og forstå hvordan virksomheten deres samhandler med **samfunnet, økonomien og miljøet**.

Nøkkelrelasjoner og interessenter virksomheten identifiserer kan for eksempel være:

- Ansatte og tillitsvalgte
- Virksomhet i verdikjeden som investorer, leverandører og kunder
- Andre interessenter i verdikjeden som entreprenører
- Andre virksomheter i samme bransje som likemenn og bransjeforeninger
- Andre eksterne interessenter som myndighetene, direktorater eller lokalsamfunn

Virksomheten burde være forberedt på å ha dialog med interessentgruppen gjennom hele utviklingen av omstillingsplanen. Prosessene for dialog og kommunikasjon vil være forskjellig for de ulike interessentgruppene. Relasjoner, ressurser og interaksjoner som er identifisert vil være **relevant i hvert steg** av utviklingen av omstillingsplanen.

Interessentanalyse er en sentral del av en vesentlighetsanalyse, og derfor en aktivitet mange virksomheter kan ha arbeidet en del med fra før av. Når virksomheten skal identifisere nøkkelinteressenter er det derfor viktig å dra nytte av tidligere gjennomførte analyser og erfaringer.

Arbeidstakere

Det er viktig å involvere de ansatte og/eller tillitsvalgte på et tidlig tidspunkt og gi dem mulighet for reell medvirkning før ledelsen og styret tar viktige beslutninger.

Arbeidstakere har særegne rettigheter i omstillingsprosesser på arbeidsplassen, inkludert retten til informasjon, drøfting og involvering. God sosial dialog vil bidra til å øke omstillingsviljen blant de ansatte og styrke virksomhetens evne til omstilling som helhet.

Relevante retningslinjer og ressurser / maler

- Dobbel vesentlighetsanalyse etter ESRS for å kartlegge virksomhetens nøkkelinteressenter
- ICAEW sin [veileder for kartlegging av og kontakt med interessenter](#)
- Arbeidsmiljøloven, §8, overenskomster og tariffavtaler
- OECDs [veileder](#) for aktsomhetsvurderinger



Etabler nåsituasjonen

1.3 Analyser klimarelaterte risikoer og muligheter

Rasjonale

Å vurdere risikoer og muligheter i ulike klimascenarier kan hjelpe virksomheten din med å kartlegge prioriteringer som burde gjøres i omstillingsplanen, og viktige tiltak som å gripe forretningsmuligheter eller redusere risiko. Dette kan hjelpe dere med å tilpasse virksomheten til klimaendringene, og å øke langsiktig økonomisk stabilitet og bærekraftighet.

Nøkkelsspørsmål

- Hva er våre viktigste klimarisikoer og muligheter som vi må vurdere i vår omstillingsplan?
- Hvor setter vi grensen for omfanget av virksomhetens verdikjede som skal inkluderes i analysen av klimarisiko og -muligheter?
- Hvordan kan klimaendringer potensielt påvirke vår virksomhet, verdikjede og markeder?
- Hvordan vil overgangen til en lavutslipps-økonomi påvirke virksomhetens eksisterende forretningsmodell og verdikjede?
- Hvordan sikrer vi god risikoleidelse når analysen har høy grad av usikkerhet?

Aktuell kompetanse



Klimarisiko



Forståelse for virksomhetens operasjoner og verdikjede



Finansiell analyse



Dataanalyse og statistikk

Utfordringer

- Klimaendringer og deres innvirkning er komplekse og usikre. Det kan være utfordrende å vurdere og analysere risikoer og muligheter med presisjon på grunn av usikkerhet rundt klimaendringer, lokale variasjoner og potensielle fremtidsscenario
- Å utføre grundig analyse av klimarelaterte risikoer og muligheter kan kreve betydelige ressurser, spesielt vurdering av fysiske klimaendringer på forskjellige lokasjoner
- Integrasjon av ulike sektorer og disipliner for å få et komplett bilde av klimapåvirkningen

Relevans for rapporteringskrav for norske virksomheter

- [ESRS 2](#): DR IRO 1 – Description of the processes to identify material sustainability impacts, risks and opportunities
- [TCFD](#) disclosure recommendations

Eksempler

- Se Yara sin 2022 årsrapport, på side 23
- Se «[Hvordan møte klimarisiko?](#)» utarbeidet av Norsk klimastiftelse i samarbeid med KLP

Veiledning

En omstillingsplan burde være forankret i en bred forståelse av din virksomhet sine vesentlige **klimarelaterte risikoer og muligheter**. Virksomheten kan **bygge videre på eksisterende vurderinger** av klimarelaterte risikoer og muligheter som er utarbeidet for å støtte den utvidete bedriftsstrategien. Slike vurderinger er også aktuelt for store virksomheter som skal imøtekomme rapporteringskrav som virksomheten er underlagt.

Klimarisikoer og muligheter

I analysen av risikoer og muligheter vil det være nyttig å **dokumentere og utfordre** de forutsetningene og analysevalgene som er tatt. Dette vil kunne hjelpe med å forbedre fremtidig rapportering, samtidig som det bygger en forståelse som kan hjelpe interne og eksterne interessenter med å tolke resultatene. Eksempler på forutsetninger og analysevalg inkluderer de som er relatert til makroøkonomiske trender og klimarelatert politikk i relevante jurisdiksjoner, og nasjonale og lokale værvARIABLE. Som grunnlag for analysen kan det være nyttig å **forhøre seg med andre i samme bransje og på tvers av virksomhetens verdikjede – både opp- og nedstrøms** – for å bedre forstå deres vurderinger av klimarelaterte risikoer og muligheter. Samlet sett vil denne vurderingen av risikoer og muligheter hjelpe virksomheten med å **identifisere og prioritere sårbarheter som må adresseres og muligheter som kan benyttes. Dette vil være viktig for utviklingen av din omstillingsplan.**

Å gjennomføre en vurdering av klimarelaterte risikoer og muligheter vil på et senere tidspunkt hjelpe med å:

- Definere den strategiske ambisjonen for omstillingsplanen
- Formulere forutsetningene for omstillingsplanen og de eksterne faktorene som planen er avhengig av
- Vurdere hvor motstandsdyktig omstillingsplanen din er mot klimarelaterte risikoer og muligheter

Scenarioanalyse

Scenarioanalyse er et viktig verktøy for å identifisere og vurdere risikoer og muligheter. Ved å **utforske ulike framtidsscenario** kan virksomheten få en bedre forståelse av eksponering for fremtidige risikoer eller muligheter. Resultatet kan brukes til å **finne strategiske alternativer**, for eksempel i økonomisk planlegging, kapitalallokering og strategier for interessentkontakt. Ved å kartlegge fysiske konsekvenser av klimaendringer, som f.eks. global oppvarming, kan man vurdere mulige scenario. Dette inkluderer mer ekstreme, men kanskje mindre sannsynlige scenario, som vil føre med seg betydelige påvirkninger, inkludert potensiell geopolitisk risiko og forflytning av mennesker. Å utvide omfanget av vurderingen **kan fange opp ytterligere påvirkninger og maksimere effektiviteten** av tilpasnings- og motstandsdyktigheten i alle scenario.

Beste praksis

Hvis din virksomhet har kommet langt med en omstillingsplan, eller har sterke direkte påvirkninger på eller avhengigheter av natur og miljø, interessenter eller samfunn, kan det være verdifullt å **integre en vurdering av naturrelaterte og/eller sosiale risikoer og muligheter** i dette steget. Der det er mulig bør risikoene og mulighetene **vurderes kvantitativt**. Det vil hjelpe med å relatere disse til viktige forretningsområder, inkludert potensielle økonomiske effekter. Når det gjelder naturrelaterte risikoer og muligheter, gis en mer detaljert veiledning på neste side. For bedre å forstå sosiale risikoer og muligheter, kan det være nyttig å bruke eksisterende systemer for human resource management og due diligence-prosesser for menneskerettigheter. **For eksempel due diligence-prosedyrer implementert i tråd med EUs bærekraftsrapporteringsdirektiv (CSRD).**

Relevante retningslinjer og ressurser / maler

- [TCFD](#) er et rapporteringsrammeverk for å rapportere på risiko og muligheter knyttet til klima
- [TCFD knowledge Hub](#) gir en veiledning på klimascenarioanalyse
- Dobbel vesentlighetsanalyse etter ESRS for å vurdere risikoer og muligheter fra vesentlige bærekraftsområder



Etabler nåsituasjonen

1.4 Vurder naturrelaterte påvirkninger og avhengigheter, risikoer og muligheter

Rasjonale

Gjennom kartlegging av naturrelaterte påvirkninger og avhengigheter kan virksomheten din vurdere de tilhørende risikoer og muligheter som er av størst betydning. Samtidig muliggjør kartleggingen tiltak for å redusere virksomhetens negative påvirkninger, utnytte naturbaserte løsninger og øke sin langsiktige økonomiske stabilitet.

Nøkkelsspørsmål

- Hva er de største avhengighetene virksomheten har til naturen og økosystemtjenester?
- Hva er de viktigste input-faktorene / råmaterialene til virksomheten?
- Hva er de største naturpåvirkningene virksomheten har på tvers av forsyningskjeden?
- Har virksomheten aktivitet i nærheten av sårbar eller vernet natur?
- Hvordan vil naturavtalen, EUs avskogingsforordning eller andre relevante reguleringer og handlingsplaner skape risiko for virksomheten?
- Hvilke klimarisikoer står virksomheten ovenfor og finnes det naturrelaterte avhengigheter som kan øke eller naturbaserte løsninger som kan redusere disse?

Aktuell kompetanse



Natur



Forståelse for virksomhetens operasjoner og verdikjede



Kartanalyse



Finansiell analyse

Dataanalyse og statistikk

Utfordringer

- Kompetanse til å gjennomføre og forstå de nødvendige stegene i analysen
- Geografisk kartlegging av egne operasjoner og verdikjede for å identifisere påvirkning på sårbar natur
- Prioritering og konsolidering av eksisterende data opp til konsernnivå for strategi og styring
- Kvantifisering og sammenlikning av påvirkninger på tvers av lokasjoner, naturtyper og type naturpåvirkning
- Tilgjengelighet og kvalitet på intern virksomhetsdata og ekstern offentlig tilgjengelig data
- Å sette et referansepunkt (baseline) og scenario for natur

Relevans for rapporteringskrav for norske virksomheter

- [ESRS E2](#) – Pollution
- [ESRS E3](#) – Water and marine resources
- [ESRS E4](#) – Biodiversity and ecosystems
- [ESRS E5](#) – Resource use and circular economy

Eksempel

- [Borregaard sin TNFD rapport](#) eller [Iberdrola sin biodiversitetsrapport](#)

Veiledning (1/2)

En naturstrategi bør være forankret i en bred forståelse av virksomhetens **vesentlige naturrelaterte risikoer og muligheter, og bør utarbeides ved bruk av TNFD sin veileder kalt LEAP**. For store virksomheter er vurderinger og funn gjort gjennom analysen aktuelle oppimot ESRS E2, E3, E4 og E5, ISSB sine kommende standarder for natur og TNFD Disclosure Recommendations. Virksomheten kan med **fordel benytte eksisterende vurderinger av klimarelaterte risikoer og muligheter eller utarbeide disse i tandem med kartleggingen for natur**. Å gjennomføre en vurdering av naturrelaterte risikoer og muligheter vil på et senere tidspunkt hjelpe med å:

- Definere den strategiske ambisjonen for omstillingsplanen
- Formulere forutsetningene for omstillingsplanen og de eksterne faktorene som planen er avhengig av
- Vurdere hvor motstandsdyktig omstillingsplanen din er mot naturrelaterte risikoer og muligheter

Anbefalt metode for å vurdere naturrisiko og muligheter, basert på naturrisikoutvalgets rapport og LEAP rammeverket:

Identifisere: Identifiser og lokaliser områdene hvor virksomheten har sine aktiviteter, og graden av geografisk overlapp med type, kvalitet, økologisk status og sårbarhet på omkringliggende økosystemer og biologisk mangfold. For en virksomhet vil det her være nødvendig å først geografisk lokalisere aktivitetene under ens egen kontroll og deretter i hele forsyningskjeden. Se også på økosystemer både i Norge og i andre land, inkludert via verdikjeder.

Analysere: Analyser hvor og hvordan virksomheten er avhengig av og påvirket av naturen. Ta hensyn til reguleringer og rammebetingelser som betyr noe for virksomhetens avhengighet og påvirkning.

Vurdere: Vurder risiko og muligheter som oppstår fra de to foregående fasene sett i lys av interessenter og lokale, nasjonale og internasjonale målsetninger og strategier. Vurder mulige konsekvenser av endringer i naturen (fysisk naturrisiko) og av endrede rammebetingelser (overgangsrisiko). Ta hensyn til risikoreduserende tiltak som er iverksatt eller planlagt. Gjør stresstester mot mulighetene for farefulle utfall for virksomheten. Vurder sammenhenger mot andre former for risiko for virksomheten.

Rapportere: Bruk vurderingene som grunnlag for virksomhetens rapportering. Inkluder vesentlig naturrisiko i både lovpålagt og frivillig ekstern rapportering og intern rapportering. Gjør rapporteringen forståelig og tilgjengelig.

Beslutte: Anvend beslutningsgrunnlaget på konkrete beslutninger og handlinger. Gjør åpne og systematiske vurderinger av avveininger og mulige dilemmaer.

Relevante retningslinjer og ressurser / maler

- [TNDF](#) er et rapporteringsrammeverk for natur risikoer og muligheter
- Se til TNFD sitt [LEAP rammeverk](#) for veiledning til hvordan kartlegge naturrelaterte risikoer og muligheter
- Se til [Natural Capitals Protocol ENCORE](#) for sektorbasert kartlegging av naturrelatert påvirkning og avhengighet
- TNFD har en [veiledning på scenario analyse](#) for ikke finansielle virksomheter
- Se til [WWF Risk Filter Suite](#) for global screening av vann- og naturrisiko
- Dobbel vesentlighetsanalyse etter ESRS for å vurdere risikoer og muligheter fra vesentlige bærekraftsområder

Veiledningen fortsetter på neste side



Etabler nåsituasjonen

1.4 Vurder naturrelaterte påvirkninger og avhengigheter, risikoer og muligheter

Rasjonale

Gjennom kartlegging av naturrelaterte påvirkninger og avhengigheter kan virksomheten din vurdere de tilhørende risikoer og muligheter som er av størst betydning. Samtidig muliggjør kartleggingen tiltak for å redusere virksomhetens negative påvirkninger, utnytte naturbaserte løsninger og øke sin langsiktige økonomiske stabilitet.

Nøkkelsspørsmål

- Hva er de største avhengighetene virksomheten har til naturen og økosystemtjenester?
- Hva er de viktigste input-faktorene / råmaterialene til virksomheten?
- Hva er de største naturpåvirkningene virksomheten har på tvers av forsyningskjeden?
- Har virksomheten aktivitet i nærheten av sårbar eller vernet natur?
- Hvordan vil naturavtalen, EUs avskogingsforordning eller andre relevante reguleringer og handlingsplaner skape risiko for virksomheten?
- Hvilke klimarisikoer står virksomheten ovenfor og finnes det naturrelaterte avhengigheter som kan øke eller naturbaserte løsninger som kan redusere disse?

Aktuell kompetanse



Natur



Forståelse for virksomhetens operasjoner og verdikjede



Kartanalyse



Finansiell analyse



Dataanalyse og statistikk

Utfordringer

- Kompetanse til å gjennomføre og forstå de nødvendige stegene i analysen
- Geografisk kartlegging av egne operasjoner og verdikjede for å identifisere påvirkning på sårbar natur
- Prioritering og konsolidering av eksisterende data opp til konsernnivå for strategi og styring
- Kvantifisering og sammenlikning av påvirkninger på tvers av lokasjoner, naturtyper og type naturpåvirkning
- Tilgjengelighet og kvalitet på intern virksomhetsdata og ekstern offentlig tilgjengelig data
- Å sette et referansepunkt (baseline) og scenario for natur

Relevans for rapporteringskrav for norske virksomheter

- [ESRS E2](#) – Pollution
- [ESRS E3](#) – Water and marine resources
- [ESRS E4](#) – Biodiversity and ecosystems
- [ESRS E5](#) – Resource use and circular economy

Eksempel

- [Borregaard sin TNFD rapport](#) eller [Iberdrola sin biodiversitetsrapport](#)

Veiledning (2/2)

Scenarioanalyse

Scenarioanalyse er et viktig verktøy for identifisering og vurdering av risikoer og muligheter. Ved å **utforske ulike framtidsscenario** kan det hjelpe virksomheten å oppnå en bedre forståelse av eksponering for fremtidige risikoer eller muligheter. Resultatet kan brukes til å **finne strategiske alternativer**, tilpasse omstillingsplaner, kapitalallokering og å utarbeide strategier for interessentkontakt. Dette gjøres ved å **vurdere sårbarheter for de fysiske konsekvensene av svekkede økosystemtjenester**. Mer ekstreme scenario relaterer til systemrisiko med økologisk kollaps, passering av vippepunkter og finansiell ustabilitet, selv om disse er mindre sannsynlige utgjør de store risikoer for virksomheten og det globale økosystemet som helhet. Grunnet den tette relasjonen mellom natur og klima bør **scenarioanalyse for naturrelaterte risikoer og muligheter sees i sammenheng med klimascenario**. TNFD har laget en egen verktøykasse for scenarioanalyse gjennom kvalitative workshops

Beste praksis

Benytt et **dobbelt vesentlighetsperspektiv** knyttet til naturrelaterte risikoer og muligheter.

Dette innebærer på den ene siden å ha kartlagt sine mest **vesentlige naturrelaterte** påvirkninger og avhengigheter i egne operasjoner og i forsyningskjeden. **Tiltakshierarkiet for naturskade** ligger til grunn for dette; å unngå skade på natur, redusere påvirkning der skade er uunngåelig, og restaurere eller tilbakeføre forringede økosystemer. Tiltakshierarkiet har målsetninger relatert til **naturavtalen**, «**no net loss**» og «**nature positive**», eller ved å integrere **veikart mot SBTN**.

På den andre siden innebærer dette å ha vurdert **vesentlige finansielle** konsekvenser, risiko og muligheter. Dette kan innebære å benytte **natur-baserte løsninger for å redusere eksponering til risiko**, og å ta strategiske avgjørelser for å **minimere avhengigheter til utsatte råmaterialer** assosiert med stor finansiell risiko.

Relevante retningslinjer og ressurser / maler

- [TNFD](#) er et rapporteringsrammeverk for natur risikoer og muligheter
- Se til TNFD sitt [LEAP rammeverk](#) for veiledning til hvordan kartlegge naturrelaterte risikoer og muligheter
- Se til [Natural Capitals Protocol ENCORE](#) for sektorbasert kartlegging av naturrelatert påvirkning og avhengighet
- TNFD har en [veiledning på scenario analyse](#) for ikke finansielle virksomheter
- Se til [WWF Risk Filter Suite](#) for global screening av vann- og naturrisiko
- Dobbelt vesentlighetsanalyse etter ESRS for å vurdere risikoer og muligheter fra vesentlige bærekraftsområder



1.5 Utarbeid et klimaregnskap

Rasjonale

Å utarbeide et klimagassregnskap gir organisasjonen din økt bevissthet og kunnskap om klimapåvirkning og bidrar til å identifisere kildene til deres klimagassutslipp. For å kunne sette konkrete mål og tiltak må virksomheten ha en komplett oversikt over sine klimagassutslipp. Oversikten over klimagassutslipp fra egne operasjoner og i verdikjeden vil fungere som et utgangspunkt for omstillingsplanen. Arbeidet her legger fundamentet for utslippskutt som skal gjøres frem mot 2050 og vil trolig bli forbedret med økt datatilgang, spesielt med hensyn til scope 3 utslipp.

Nøkkelsspørsmål

- Hvor setter vi grensen for omfanget av virksomhetens verdikjede som skal inkluderes i klimaregnskapet (for scope 3)?
- Hvor god er tilgangen på relevant data, og hva er de største datautfordringene for å måle og analysere virksomhetens utslipp?
- Hvilke metoder skal virksomheten bruke for å beregne klimagassutslipp?
- Hvordan vil valg av metode eller system påvirke nøyaktigheten og påliteligheten til klimagassregnskapet?
- Er det behov for tredjepartsverifisering av klimaregnskapet, og vil valg av metode eller system påvirke verifiseringens gyldighet?

Aktuell kompetanse



Kunnskap om GHG-protokollen, utslippsberegninger og måling



Innsamling av data



Dataanalyse og statistikk

Utfordringer

- Samling av nøyaktige og pålitelige data om virksomhetens utslipp og utslippskilder, spesielt i scope 3 og oppstrøms
- Tilrettelegging for en enhetlig metode for utslippsberegninger og -målinger som også er i tråd med andre konkurrenter eller bransjen generelt
- Behovet for vurderinger og estimater kan føre til enkelte usikkerheter i utslippsmålingene

Relevans for rapporteringskrav for norske virksomheter

- **ESRS E1:** DR E1-1 – Transition plan for climate change mitigation
- **ESRS E1:** DR E1-5 – Energy consumption and mix
- **ESRS E1:** DR E1-6 – Gross Scopes 1, 2, 3 and Total GHG emissions

Eksempel

- Se på Hydro sin [Årsrapport for 2022](#), komplett klimagassregnskap

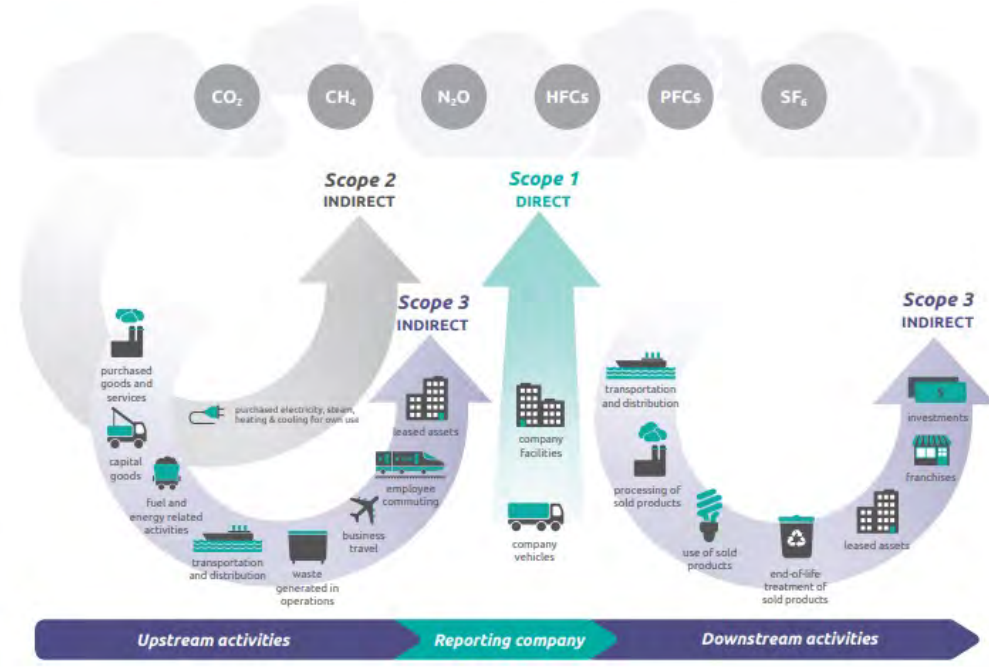
Veiledning (1/2)

For å kunne lage en omstillingsplan og sette konkrete utslippsmål må virksomheten din ha en komplett oversikt over utslipp i hele verdikjeden.

Utslipp i verdikjeden deles ofte opp i:

- **Scope 1- direkte utslipp i egne operasjoner**
- **Scope 2- indirekte utslipp i egne operasjoner**
- **Scope 3- utslipp opp- og nedstrøms i verdikjeden**

En oversikt over virksomhetens utslipp kan bidra til å identifisere virkemidler for omstilling og den strategiske ambisjonen for planen. De fleste virksomheter har en god oversikt over sine scope 1 og scope 2 utslipp, mens **det for scope 3 utslipp kan være mer utfordrende å få en komplett oversikt**. Dersom virksomheten ikke er i stand til å beregne detaljerte utslipp for scope 3, kan virksomheten uansett identifisere relevante utslippskategorier og vurdere hvilke tiltak som må gjennomføres for å få innsikt i utslippene.



Figuren er hentet fra GHG protokollen, en internasjonal standard for beregning av klimagassutslipp for selskaper.

Veiledningen fortsetter på neste side



Etabler nåsituasjonen

1.5 Utarbeid et klimaregnskap

Rasjonale

Å utarbeide et klimagassregnskap gir organisasjonen din økt bevissthet og kunnskap om klimapåvirkning og bidrar til å identifisere kildene til deres klimagassutslipp. For å kunne sette konkrete mål og tiltak må virksomheten ha en komplett oversikt over sine klimagassutslipp. Oversikten over klimagassutslipp fra egne operasjoner og i verdikjeden vil fungere som et utgangspunkt for omstillingsplanen. Arbeidet her legger fundamentet for utslippskutt som skal gjøres frem mot 2050 og vil trolig bli forbedret med økt datatilgang, spesielt med hensyn til scope 3 utslipp.

Nøkkelsspørsmål

- Hvor setter vi grensen for omfanget av virksomhetens verdikjede som skal inkluderes i klimaregnskapet (for scope 3)?
- Hvor god er tilgangen på relevant data, og hva er de største datautfordringene for å måle og analysere virksomhetens utslipp?
- Hvilke metoder skal virksomheten bruke for å beregne klimagassutslipp?
- Hvordan vil valg av metode eller system påvirke nøyaktigheten og påliteligheten til klimagassregnskapet?
- Er det behov for tredjepartsverifisering av klimaregnskapet, og vil valg av metode eller system påvirke verifiseringens gyldighet?

Aktuell kompetanse



Kunnskap om GHG-protokollen, utslippsberegninger og måling



Innsamling av data

Utfordringer

- Samling av nøyaktige og pålitelige data om virksomhetens utslipp og utslippskilder, spesielt i scope 3 og oppstrøms
- Tilrettelegging for en enhetlig metode for utslippsberegninger og -målinger som også er i tråd med andre konkurrenter eller bransjen generelt
- Behovet for vurderinger og estimater kan føre til enkelte usikkerheter i utslippsmålingene

Relevans for rapporteringskrav for norske virksomheter

- [ESRS E1](#): DR E1-1 – Transition plan for climate change mitigation
- [ESRS E1](#): DR E1-5 – Energy consumption and mix
- [ESRS E1](#): DR E1-6 – Gross Scopes 1, 2, 3 and Total GHG emissions

Eksempel

- Se på Hydro sin [Årsrapport for 2022](#), komplett klimagassregnskap

Veiledning (2/2)

Utslipp i verdikjeden

GHG-protokollen kategoriserer scope 3 utslipp i 15 kategorier på tvers av verdikjeden, og deler disse i oppstrøms og nedstrøms utslipp. Et godt sted å begynne er **å vurdere hvilke av disse kategoriene som er mest relevante for virksomhetens verdikjede og aktiviteter**. Når virksomheten har vurdert hvilke kategorier som er relevante kan dere begynne å beregne utslipp i hver av disse kategoriene. Herunder bør virksomheten vurdere hvilke steg som må tas for å samle inn all nødvendig data for å få en komplett oversikt over scope 3 utslipp. For å forstå utslippsprofilene i egen verdikjede vil det være viktig å ha **kontakt med interessenter på tvers av verdikjeden**. Dette vil også bidra til økt kontroll og oversikt over utslipp i forskjellige deler av verdikjeden og oversikt over muligheter for utslippskutt.

Arbeidet med å beregne utslippene i scope 3 er en prosess som **krever gjentakelse**. De aller fleste virksomheter som har arbeidet med utslipp i verdikjeden vil oppdage at de har mangler i tilgjengelighet og nøyaktighet på utslippsdataene. For noen av kategoriene vil virksomheten måtte akseptere at det må jobbes over tid for å få tak i gode nok data og forbedre beregningene. Når virksomheten arbeider med dette er det viktig **at metoden som benyttes dokumenteres og benyttes over tid, slik at utslippene kan sammenlignes over tid**. Dersom virksomheten gjør endringer i metode for utslippsberegninger e.l., bør virksomheten utføre tilsvarende endringer i sine historiske utslippsregnskap. For de fleste virksomheter vil det være mest aktuelt å **benytte seg av en allerede eksisterende programvare for klimagassregnskap** når det skal gjennomføres arbeid med klimaregnskap.

Tips for internstyring og interessentkontakt

Selv om virksomheten bør sikte på fullstendige og nøyaktige klimagassregnskap på tvers av alle områder, vil de sannsynligvis møte betydelige utfordringer i datainnsamlingen, spesielt på kort sikt. **Ettersom data-tilgjengeligheten forbedres i løpet av de kommende årene, kan virksomheten forvente at utslippsbeholdningene endres**. Samtidig **kan selv ufullstendige utslippsinventarer hjelpe ledelsen til å forstå** hvor viktige omstillingsmuligheter ligger og sette prioriteringer i omstillingsplanen. Den interne arbeidsgruppen som leder analysen kan ta grep for å sikre at beslutningstakere er klar over usikkerheter og gap, forstår at tallene vil utvikle seg over tid, og er **forberedt på å ta strategiske beslutninger i en kontekst med usikkerhet**.

Relevante retningslinjer og ressurser / maler

- [GHG protokollen har veiledere](#) for å måle og beregne klimagassutslipp
- [Science Based Targets initiatives har egne sektorveiledere](#) som kan hjelpe virksomheter å identifisere utslippskilder
- Finans Norge sin [veileder for beregning av finansierte utslipp](#)
- GHG protokollen sin veileder for [beregning av utslipp i scope 3](#)
- SBTi sin guide [for kontakt med leverandører](#)



Etabler nåsituasjonen

1.6 Identifiser omstillingsmuligheter

Rasjonale

Ved å vurdere muligheter for tiltak som kutter utslipp kan virksomheten din bedre forstå hvilke tiltak som er økonomisk gunstige og gjennomførbare. En analyse av dette kan gi virksomheten innsikt i hva som kreves i form av ressurser og tid for å nå netto null.

Nøkkelsspørsmål

- Hva er våre største utslippskilder, og hvordan kan vi redusere disse? Hvilke tiltak vil ha størst effekt?
- Kan vi redusere vårt ressursforbruk og avfall?
- Kan noen av tiltakene vi gjennomfører være nyskapende for virksomhetens bransje?
- Hvilke teknologier finnes for å redusere utslippene, og hvilke teknologier bør vi utforske?
- Hvordan kan vi samarbeide med andre organisasjoner og virksomheter på tiltak?
- Har tiltaket mulige negative konsekvenser?
- Hvilke insentiver kan settes inn for å fremme bærekraftig praksis i organisasjonen?

Aktuell kompetanse



Forståelse for operasjonelle enheter og utslippskilder



Forståelse for data i klimagassregnskap



Kunnskap om Teknologisk utvikling



Kunnskap om aktuelle reguleringer og lovverk

Utfordringer

- Estimere og analysere kostnaden av tiltak i verdikjeden
- Vurdere modenheten av nødvendig teknologi
- Vurdere effekten av forskjellige tiltak på kort, middels og lang sikt
- Estimering av effekten av tiltak i komplekse verdikjeder
- Mangel på politisk vilje kan i noen tilfeller være en hindring for tiltak der bedriften er avhengig av bredere samfunnsendringer

Relevans for rapporteringskrav for norske virksomheter

- [ESRS E1](#): DR E1-2 – Policies related to climate change mitigation and adaptation
- [ESRS E1](#): DR E1-4 – Targets related to climate change mitigation and adaptation

Eksempel

- DNB sin plan for omstilling, på side 14 om «[Our approach](#)»

Veiledning

Tre hovedkategorier for tiltak og virkemidler

Basert på vurderingen av virksomhetens klimarelaterte risikoer og muligheter og klimaregnskap, kan virksomheten din i neste trinn begynne arbeidet med å **identifisere hvilke tiltak dere har til rådighet for å både posisjonere dere og bidra til overgangen til en lavutslippsøkonomi**. Virksomheten kan vurdere tiltak og virkemidler på tvers av tre hovedkategorier for en strategisk tilnærming til omstillingsplanlegging. Dette er tiltak og virkemidler som:

- Reduserer virksomhetens klimagassutslipp
- Svarer på virksomhetens klimarelaterte risikoer og muligheter
- Bidrar til omstilling av den nasjonale og/eller globale økonomien

Hvordan vurdere tiltak og virkemidler for omstilling?

Denne tilnærmingen kan hjelpe virksomheten med å vurdere **hvilke tiltak som bør iverksettes** for å gripe muligheter, minimere fremtidige risikoer, og beskytte og forbedre langsiktig verdiskapning. Vurderingen vil av natur være svært avhengig av virksomhetens profil (bransje, størrelse, beliggenhet osv.). I noen tilfeller kan det være et betydelig overlapp mellom virkemidlene i disse tre kategoriene. I andre tilfeller kan det være avveininger mellom de tre. Når virksomheten vurderer tiltak og virkemidler for omstilling, kan det være nyttig å:

- **Vurdere andelen utslipp det er økonomisk realistisk å redusere ved bruk av nåværende utprøvede teknologier**, eller som er anslått å være økonomisk realistisk å redusere på kort eller middels sikt
- Gå tilbake til analysen for klimarelaterte risikoer og muligheter for å **identifisere strategiske alternativer som er tilgjengelige for å håndtere risikoer og muligheter**. Her kan virksomheten vurdere alternativer for å styrke evnen til å håndtere/motvirke fysiske klimaendringer og håndtering av overgangsrisikoer
- Vurdere virksomhetens evne til å **samarbeide med og påvirke viktige interessenter** identifisert internt og eksternt, for å bidra til utslippskutt i **verdikjeden**
- Gjennomgå **relevant sektorveiledning** som kan bidra til arbeidet med å identifisere muligheter for sektorens bidrag til å kutte utslipp i den nasjonale og/eller globale økonomien

Finansinstitusjoner

Finansinstitusjoner kan vurdere mulighetene deres for å støtte overgangen via de fire finansieringsstrategiene fastsatt av GFANZ:

- Finansiering eller muliggjøring av utvikling og skalering av **klimaløsninger** for å erstatte høyutslipps teknologier eller tjenester
- Finansierte enheter som **allerede er justert til 1,5°C målet** i Parisavtalen
- Finansierte eller **muliggjøre overgangen til realøkonomiske firmaer**, i henhold til robuste netto null-omstillingsplaner
- Finansiering eller muliggjøring av **akselerert administrert utfasing** av høyutslippseiendeler

Relevante retningslinjer og ressurser / maler

- CPP Investments sin [guide for å vurdere virksomhetens kapasitet til å kutte egne utslipp](#)
- IIGCC sin guide for å [implementere et rammeverk for å investere i tråd med netto nullutslipp](#)
- GFANZ sin veileder for omstillingsplaner for [netto null i finansinstitusjoner](#)
- GFANZ sin oppsummering av [hva som bør være med i en omstillingsplan for virksomheter i real-økonomien](#)
- SBTi sin veileder [vitenskapsbaserte mål i finanssektoren](#)
- UN High-level champions for climate action om [hvordan finanssektoren kan drive frem endring i real-økonomien](#)



Etabler nåsituasjonen

1.7 Identifiser og vurder påvirkninger og avhengigheter

Rasjonale

Å vurdere påvirkninger og avhengigheter gir virksomheten og dens interessenter en bedre forståelse av virksomhetens risikoer og muligheter, styrker og svakheter. Dette vil kunne hjelpe med arbeidet for å utvikle strategier som kan redusere negative påvirkninger og utnytte muligheter for bærekraftig vekst på andre viktige bærekraftsmål, som sosial rettferdighet eller naturpositivitet.

Nøkkelsspørsmål

- Hvordan kan virksomhetens virkemidler for omstilling føre til andre bærekraftrelaterte risikoer og muligheter?
- Hvordan er våre tiltak for å kutte utslipp avhengige av rettferdig omstilling eller lokal natur?
- Hvordan vil bærekraftrelaterte beslutninger påvirke virksomhetens økonomiske og juridiske stilling?
- Hvordan kan virksomheten effektivt kommunisere og implementere sine bærekraftsinitiativer, samtidig som den sikrer kontinuerlig læring og tilpasning?
- Hvordan kan virksomheten omskolere eksisterende arbeidskraft inn i nye roller?

Aktuell kompetanse



Interesentdialog



Analyse av verdikjede



Kjennskap til aktuelle regelverk



Kartlegging av risiko



Forståelse for påvirkning på klima og natur

Utfordringer

- Komplekse og internasjonale verdikjeder
- Tilstrekkelige data og informasjon for å kartlegge virksomhetens påvirkninger og avhengigheter på en omfattende og pålitelig måte
- Kompleksitet og ulik påvirkning av miljøutfordringer som klimaendringer, forurensning og tap av biologisk mangfold
- Identifisering og måling av virksomhetens påvirkning på disse utfordringene
- Virksomhetens påvirkninger og avhengigheter kan involvere kulturelle og sosiale påvirkninger, som kan være vanskelige å måle og forstå

Relevans for rapporteringskrav for norske virksomheter

- [ESRS 1](#): Section 5 – Value chain
- [ESRS 2](#): DR IRO-1 - Description of the processes to identify and assess material impacts, risks and opportunities
- [ESRS E4](#) – Biodiversity and ecosystems
- [ESRS S3](#) – Affected communities

Eksempel

- DNB sin omstillingsplan, side 16: [Dependencies and dilemmas in reaching our decarbonisation targets](#)

Veiledning

Virksomheten din bør ha en **strategisk tilnærming** til å gripe muligheter, minimere risikoer og styrke langsiktig verdi for virksomheten og interessenter. Tiltak og virkemidler for omstilling **kan både påvirke eller være avhengige av samfunn, økonomi og miljø**. Dette medfører både risikoer og muligheter for virksomhetens interessenter, samfunnet generelt, økonomi, klima og natur. Disse påvirkningene og avhengighetene kan igjen føre til bærekraftsrelaterte risikoer og muligheter som kan påvirke virksomhetens kapitaltilgang på kort, middels og lang sikt.

For eksempel kan en virksomhet identifisere nedleggelse av høyutslippsanlegg for å kutte klimagassutslipp. Dette kan **negativt påvirke arbeidsstyrken og lokalsamfunn** virksomheten operer i, med **økonomiske konsekvenser som følge**. Virksomheten bør derfor ta **proaktive grep** for å forutse, vurdere og adressere sosiale konsekvenser av de valgte virkemidlene for omstilling. Vær oppmerksom på at disse påvirkningene og avhengighetene kan oppstå innenfor virksomhetens egne operasjoner eller i verdikjeden.

En effektiv vurdering vil derfor kreve en **solid strategi for samarbeid** og kontakt med viktige interessenter som er identifisert gjennom virksomhetens interessentkartlegging.

Dette muliggjør:

- Vurdering av hvor og hvordan virksomhetens virkemidler for omstilling kan føre til andre bærekraftrelaterte risikoer og muligheter
- Identifisering av avveininger og synergier mellom omstillingsplanen og andre bærekraftrelaterte mål
- Utvikling av handlingsorienterte gjennomføringssteg for å oppnå den strategiske ambisjon på en måte som griper muligheter, unngår negative konsekvenser for interessenter og samfunn, og beskytter det naturlige miljøet (hvor det er mulig)

Det kan være begrensninger i graden av virksomhetens kontroll over visse samfunns- og økonomiske faktorer. Det er **god praksis å anerkjenne og være så transparent som mulig** angående slike begrensninger.

Tips for internstyring og interessentkontakt

Meningsfull dialog med arbeidstakere, fagforeninger, forbrukere, lokalsamfunn og miljøorganisasjoner kan bidra til å identifisere natur- og samfunnsrisikoer som kan oppstå underveis i omstillingen. Det kan også bidra til å identifisere potensielle muligheter for positive samfunnspåvirkninger. Virksomheten vil sannsynligvis dra fordel av å drive med denne typen interessentkontakt og dialog gjennom hele omstillingsprosessen.

Relevante retningslinjer og ressurser / maler

- Capital Coalition har et [beslutningsrammeverk for å vurdere virksomhetens direkte og indirekte påvirkninger på natur](#) og er et beslutningsrammeverk for å vurdere virksomhetens direkte og indirekte påvirkninger på samfunnet og mennesker
- International Labour Organization, har laget [retningslinjer for en rettferdig omstilling for alle](#)
- Just Transition Centre har laget en veileder for [rettferdig omstilling i næringslivet](#)
- LSE, Grantham Research Institute har en [veileder for å forankre rettferdig omstilling i finanssektorens netto-null planer](#)
- TNFD har laget et rammeverk for håndtering av [naturrelaterte risikoer og muligheter](#)
- Dobbelt vesentlighetsanalyse etter ESRS for å vurdere påvirkninger og avhengigheter av vesentlige bærekraftsområder



Etabler nåsituasjonen

1.8 Lær av tidligere implementeringserfaringer og hendelser

Rasjonale

Virksomheten burde bruke erfaringer og nye opplysninger til å ta lærdom under utviklingen av omstillingsplanen og justere planen ved behov. Etterhvert som virksomheten iverksetter omstillingsplanen bør også nye erfaringer og lærdommer brukes til å forbedre planen underveis.

Nøkkelspørsmål

- Hvilken rolle spilte ulike interessenter og hvordan kan vi involvere de ulike interessentene mer aktivt i fremtidige implementeringsprosjekter?
- Hvilke mål og indikatorer ble satt for å måle fremgangen for omstillingsplanen, ble målene nådd, og fungerte indikatorene?
- Hvordan kan vi bruke målinger som er gjort for å øke sannsynligheten for gode tiltak fremover?
- Hvordan er markedet og omgivelsene endret siden tidligere implementeringsprosjekter, og hvordan kan vi tilpasse fremtidige tiltak for å møte disse endringene?

Aktuell kompetanse



Analysere og evaluere tidligere erfaringer



Kommunikasjonsferdigheter eksternt og internt



Samarbeid med interessenter



Prosessforståelse

Utfordringer

- Manglende eller utilstrekkelig dokumentasjon av tidligere implementeringserfaringer for å lære av erfaringer og bruke disse systematisk i beslutningsprosesser og planlegging
- Overføring av tidligere erfaringer direkte til dagens situasjon uten å reflektere og tilpasse dem til de nye omstendigheter

Relevans for rapporteringskrav for norske virksomheter

- Ved å gjennomføre dette steget kan store norske virksomheter avdekke informasjon som kan hjelpe å identifisere nåværende og fremtidige tiltak for omstillingsrapport [ESRS E1](#): DR E1-1 som omhandler omstillingsplaner og rapportering på både tidligere og mulige fremtidige utslipp

Veiledning

For at utviklingen av en omstillingsplan skal være effektiv, må prosessen **være fleksibel, dynamisk, repetitiv og tilpasningsdyktig**. Det vil da være viktig for virksomheten å planlegge **jevnlige gjennomganger og vurderinger** av omstillingsplanen, slik at virksomheten kan ta lærdom under utviklingen.

Når virksomheten vurderer utviklingen og implementeringen av omstillingsplanen burde **vurderingene dokumenteres**. Dette vil hjelpe virksomheten med kontroll på hva som virket og hva som ikke virket. Virksomheten kan da **vurdere antagelser på nytt og justere omstillingsplanen** underveis i utviklingen.

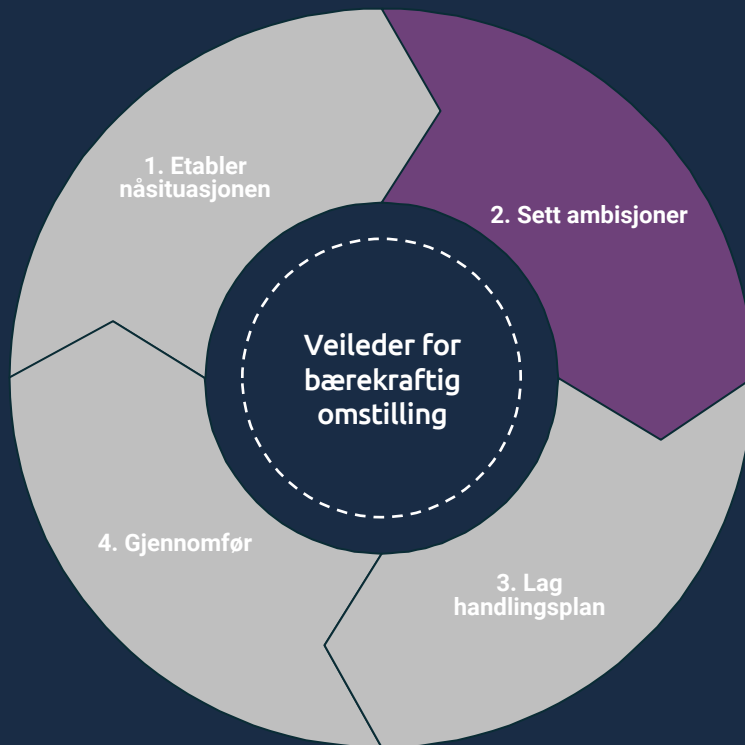
Lærdom virksomheten oppnår underveis kan for eksempel være:

- Erfaringer hentet fra vurderinger av klimarelaterte risikoer og muligheter
- Innsikt fra engasjement med relevante interessenter
- Innsikt fra tidligere utfordringer knyttet til implementering eller utforming av planer, for eksempel knyttet til utførelse, organisasjon, ressurser eller finansielle utfordringer
- Ny utvikling som fører til en revurdering av forutsetninger eller en vesentlig endring av planen. Dette kan for eksempel være utvikling av ny teknologi, politiske eller regulatoriske endringer, makroøkonomiske eller markedsmessige utfall



2. Sett ambisjoner

Formål: Utforme strategiske målsetninger og prioriteringer for omstillingsplanen.



Aktiviteter

For å realisere dette steget, anbefales virksomheter å vurdere følgende:

2.1 Sett overordnende strategiske prioriteringer og mål

2.2 Identifiser viktige antagelser og eksterne faktorer som planen er avhengig av

2.3 Identifiser behov for endringer i forretningsmodell og verdikjede



Sett ambisjoner

2.1 Sette overordnede strategiske prioriteringer og mål

Rasjonale

Ved å definere sine overordnede omstillingsmål og prioriterte områder kan virksomheter sette en tydelig felles retning for bærekraftig omstilling. En tydelig felles retning gjennom overordnede omstillingsmål åpner for mer målrettet fremdrift og bidra til klarhet rundt virksomhetens ambisjoner for investorer og andre interessenter.

Nøkkelsspørsmål

- Hvilke interessenter er det relevant å involvere i utarbeidelsen av omstillingsmål?
- Hvordan skal input fra de ulike interessentene prioriteres? Hvilke interessenter skal veie tyngst?
- Hvilke områder har vi størst mulighet til å påvirke på lengre sikt?
- Hvor har vi de største utslippene og i hvilken grad har vi direkte påvirkningskraft?
- Hvordan kan omstillingsmålene tilrettelegges for imøtekommelse av rapporteringskrav?
- Har vi sikret at alle vesentlige bærekraftsområder, for eksempel innenfor klima, natur og rettferdig omstilling, omfattes av de overordnede omstillingsmålene?
- Har vi valgt et basisår for virksomhetens klimamål med verifiserbare utslippsdata, og gjenspeiler året normal forretningsaktivitet uten vesentlige engangshendelser med påvirkning på våres klimagassutslipp?

Aktuell kompetanse



Bærekraft



Strategisk planlegging



Prosjektledelse og endringsledelse



Dialog med interessenter

Utfordringer

- Involvering av bred interessentgruppe
- Definere og velge bort områder med liten mulighet for påvirkning

Relevans for rapporteringskrav for norske virksomheter

- **ESRS E1:** DR E1-1 – Transition plan for climate change mitigation.
- **ESRS E1:** DR E1-4 – Targets related to climate change mitigation and adaptation



Global Compact
Network Norway

Veiledning 1/2

Virksomheter kan definere sine strategiske prioriteringer og hvilken rolle de har i samfunnets omstilling. Omstillingsplaner bør være **ambisiøse** og **reflektere at omstillingen haster**, og dette må gjenspeiles i ambisjonene. Virksomheter vil ha ulike mål og prioriteringer basert på hvilken **sektor** de opererer i, hvilke **muligheter de har tilgjengelig** og **virksomhetens kontekst**. Ved å gjennomføre en **dobbel vesentlighetsanalyse** etter ESRS vil virksomheten ha en grundig forståelse av hvilke områder de har størst mulighet for påvirkning på mennesker, miljø og samfunn, og hvilke av disse faktorene som kan påvirke virksomheten. Dette vil være et godt utgangspunkt for å sette **strategiske prioriteringer**.

Det anbefales å sette strategiske prioriteringer for:

Virksomhetens egen påvirkning på mennesker, samfunn, klima og natur, eksempelvis gjennom avkarbonisering og ivaretagelse av naturmangfold

- Oppfølging av klima- og naturrelaterte risikoer og muligheter
- Bidrag til omstillingen i samfunnet som helhet

Det anbefales å involvere og be om tilbakemelding fra interessenter **tidlig i prosessen** for å bli enige om retningen og ambisjonene for omstillingsplanen. Det anbefales å **involvere ansatte og deres tillitsvalgte** på et tidlig tidspunkt for **reell medinnflytelse**. Involvering av interessenter er også en sentral del av vesentlighetsanalysen etter ESRS. Interessenter kan også være andre virksomheter i verdikjeden, kunder eller myndigheter.

I utformingen av målene kan man bruke en top-down eller en bottom-up fremgangsmåte.

- **Bottom-up:** ta utgangspunkt i bedriftens egen situasjon og kontekst og hvilke muligheter de har til omstilling, f. eks. frivillige bransjeinitiativer, sektorstandarder
- **Top-down vurdering:** ta utgangspunkt i hvilke endringer og tiltak som er nødvendige for å lykkes med samfunnets omstilling, basert på vitenskap for eksempel SBTi

Etter at man har definert strategiske prioriteringer og mål, anbefales det å revidere vurderingen av påvirkninger og avhengigheter for interessenter, samfunn, økonomi og naturmiljøet som ble utført i steget «Etabler nåsituasjonen». Dette kan hjelpe dere med å identifisere om **nye påvirkninger og avhengigheter har oppstått**, eller om de tidligere identifiserte påvirkningene og avhengighetene har **endret seg**. Det anbefales å revidere **mål og prioriteringer** dersom man finner ut at de kan føre til negativ påvirkning på naturen eller for interessenter og samfunnet. I tillegg kan dette trinnet hjelpe bedrifter med å identifisere potensielle positive synergier som kan realiseres.

Relevante retningslinjer og ressurser / maler

- For virksomheter som ønsker å sette utslippsmål i tråd med Parisavtalens 1,5°C mål, kan [Science Based Target Initiative \(SBTi\)](#) sin forskningsbaserte standard benyttes
- Dobbel vesentlighetsanalyse etter ESRS for å vurdere viktigheten av ulike bærekraftsmål
- [Arbeidsmiljøloven, kapittel 8](#) (informasjon og drøfting) og hovedavtalene (LO-NHO og LO-Virke) kan sette krav til når og hvordan ansatte skal involveres

Veiledningen fortsetter på neste side



Sett ambisjoner

2.1 Sette overordnede strategiske prioriteringer og mål

Rasjonale

Ved å definere sine overordnede omstillingsmål og prioriterte områder kan virksomheter sette en tydelig felles retning for bærekraftig omstilling. En tydelig felles retning gjennom overordnede omstillingsmål åpner for mer målrettet fremdrift og bidra til klarhet rundt virksomhetens ambisjoner for investorer og andre interessenter.

Nøkkelspørsmål

- Hvilke interessenter er det relevant å involvere i utarbeidelsen av omstillingsmål?
- Hvordan skal input fra de ulike interessentene prioriteres? Hvilke interessenter skal veie tyngst?
- Hvilke områder har vi størst mulighet til å påvirke på lengre sikt?
- Hvor har vi de største utslippene og i hvilken grad har vi direkte påvirkningskraft?
- Hvordan kan omstillingsmålene tilrettelegge for imøtekommelse av rapporteringskrav?
- Har vi sikret at alle vesentlige bærekraftsområder, for eksempel innenfor klima, natur og rettferdig omstilling, omfattes av de overordnede omstillingsmålene?
- Har vi valgt et basisår for virksomhetens klimamål med verifiserbare utslippsdata, og gjenspeiler året normal forretningsaktivitet uten vesentlige engangshendelser med påvirkning på våres klimagassutslipp?

Aktuell kompetanse



Bærekraft



Strategisk planlegging



Prosjektledelse og endringsledelse



Dialog med interessenter

Utfordringer

- Involvering av bred interessentgruppe
- Definere og velge bort områder med liten mulighet for påvirkning

Relevans for rapporteringskrav for norske virksomheter

- **ESRS E1:** DR E1-1 – Transition plan for climate change mitigation
- **ESRS E1:** DR E1-4 – Targets related to climate change mitigation and adaptation



Global Compact
Network Norway

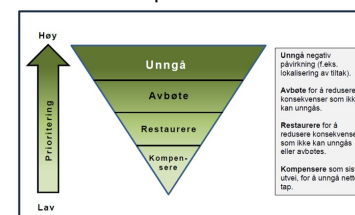
Veiledning 2/2

Når en skal sette en naturambisjon kan virksomheten din vurdere følgende:

- Benytte **tiltakshierarkiet** og utarbeide en instruks for denne i alle prosjekter: Unngå (avoid), avbøte (minimisation), restaurere (restoration), kompensere (offset)
- Sette mål om å **restaurere eller kompensere** for all negativ påvirkning på natur, eller eventuelt for negativ påvirkning på all sårbar natur
- Sette ambisjon om **ingen netto tap av natur** på alle nye prosjekter innenfor en viss aktivitet eller virksomheten som helhet
- Sette mål om **ingen negative påvirkninger** på verneområder og / eller områder med rødlistede arter
- Støtte opp under **naturavtalen** ved å bidra til å reversere tap av natur, bærekraftig bruk, rettferdig fordeling av naturgoder, og ressurser til gjennomføring

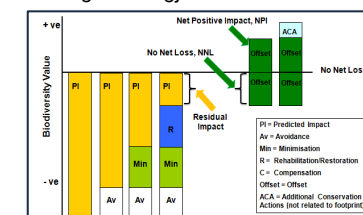
Tiltakshierarkiet

Dersom det ikke er mulig å begrense eller unngå skadevirkninger på naturen, er det krav om å restaurere eller kompensere for skadene



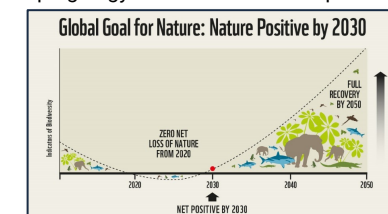
Ingen netto tap av natur og netto positiv påvirkning

Ingen netto tap av natur og netto positiv påvirkning er relatert til biodiversitet. De kan bli mål på områdenivå og håndteres generelt gjennom et tiltakshierarki



Naturpositivitet

Naturpositiv er et bredere konsept og en sentral del i den globale naturavtalen hvor målet er å stanse naturtap og begynne reisen mot naturpositiv i 2030



Relevante retningslinjer og ressurser / maler

- Dobbel vesentlighetsanalyse etter ESRS for å vurdere viktigheten av ulike bærekraftsmål
- Se til **TNFD sitt LEAP rammeverket** for veiledning til hvordan respondere på naturrelaterte identifiserte risikoer og muligheter



Sett ambisjoner

2.2 Identifiser viktige antagelser og eksterne faktorer som planen er avhengig av

Rasjonale

Trinnet vil hjelpe med å vurdere omstillingsplanens gjennomførbarhet og kan bidra til løpende justering av planen etter hvert som enkelte antagelser blir mer eller mindre sannsynlig.

Trinnet vil også bidra til å påpeke hvilke eksterne faktorer omstillingsplanen er avhengig av, som er viktig input til utvikling av strategi for implementering og involvering under steget «lage handlingsplan.»

Nøkkelsspørsmål

- Hvilke antagelser har vi tatt i utarbeidelse av omstillingsplanen?
- Hva er de viktigste eksterne faktorene som omstillingsplanen er avhengig av?
- Hvilke antagelser er vi mest usikre på?
- Hvordan vil endringer i våres antagelser kunne påvirke omstillingsplanens gjennomførbarhet?
- Med påvirkning på våres klimagassutslipp?

Aktuell kompetanse



Politisk forståelse



Markedsforståelse



Forstå utviklingen i aktuelle regelverk



Effekten av klima- og naturendringer



Strategi

Utfordringer

- Å kartlegge hvilke antagelser som er tatt av de ulike involverte i virksomheten
- Å identifisere hvordan endringer i en forutsetning vil påvirke omstillingsplanen og dens gjennomførbarhet

Relevans for rapporteringskrav for norske virksomheter

- ESRS E1: DR E1-1 – Transition plan for climate change mitigation
- ESRS E1: DR E1-4 – Targets related to climate change mitigation and adaptation



Global Compact
Network Norway

Veiledning

Det er velkjent at virksomheter står overfor **betydelig usikkerhet** når de utvikler sine omstillingsplaner. Å planlegge for fremtiden er en kompleks oppgave, og noen **typiske usikkerhetsmomenter** (listen er ikke uttømmende) som virksomheter ofte må ta stilling til er:

- Effekten av klimaendringer
- Endringer i politikk, reguleringer og bransjestandarder
- Tilgang på teknologi og fremtidig teknologisk utvikling
- Utvikling i bestand av dyrearter og naturmangfold
- Hvilke naturområder kan utvikle seg til å bli sårbare for menneskelige inngrep
- Tilgang på input-data til viktige analyser (eks. tilgang på utslippsdata fra komplekse verdikjeder)
- Vitenskapelig kunnskap og praksis

Når din virksomhet utarbeider sin omstillingsplan må det ofte **ta antagelser om fremtidig utvikling** i denne typen faktorer. Dette vil innebære at virksomhetens evne til å oppnå sine definerte mål blir **avhengig av eksterne faktorer** som det selv har **liten mulighet til å påvirke**.

Når virksomheten din fastsetter sin strategiske ambisjon er det viktig å **anerkjenne, utfordre og øke bevisstheten rundt antagelsene som er tatt**, og fremheve de viktigste eksterne faktorene som omstillingsplanen er avhengig av. En nødvendig øvelse er derfor å **teste** implikasjonene ved endringer i usikre nøkkelantagelser for å forstå hvilke områder i omstillingsplanen som er mest sårbare for endrede forutsetninger.



Sett ambisjoner

2.3 Identifisere behov for endringer i forretningsmodell og verdikjede

Rasjonale

Ved å gjennomføre dette steget vil virksomheten få en oversikt over hvilke endringer bærekraftsambisjonen vil ha for virksomhetens forretningsmodell og verdikjede. For å nå målet om en bærekraftig omstilling av hele økonomien må en stor andel av dagens virksomheter endre drastisk på sin forretningsmodell og verdikjede. Ved å endre dagens forretningsmodell kan virksomheten realisere nye muligheter for inntjening i markedet og effektivisere verdikjeden.

Nøkkelsspørsmål

- Hvilke endringer må foretas i forretningsmodellen for å realisere den nye ambisjonen?
 - Er det elementer i virksomhetens forretningsmodell som er uforenlig med virksomhetens nye ambisjon?
- Må noen endringer i forretningsmodell forskyves i tid grunnet andre avhengigheter og effekter i verdikjeden?
- Har vi produkter eller tjenester som vil hjelpe oss å gjennomføre vår omstillingsplan?
 - Trenger vi etablere nye produkter og tjenester?

Aktuell kompetanse



Kunnskap om teknologisk utvikling



Strategi



Kunnskap om produkt- og tjenesteutvikling



Analyse av verdikjede



Forretningsutvikling



Klimaregnskap

Utfordringer

- Begrenset ambisjon som følge av frykt for å «feile»
- Intern opplevelse av virksomhetens historie, posisjon, og verdiforslag i markedet kan påvirke omstillingsevne
- Komplekst å tilpasse forretningsmodell
- Mangler nødvendig kompetanse for å lykkes med ny forretningsmodell

Relevans for rapporteringskrav for norske virksomheter

- [ESRS E1](#): DR E1-1 – Transition plan for climate change mitigation



Global Compact
Network Norway

Veiledning

Med utgangspunkt i virksomhetens strategiske ambisjon vil det neste steget være å se på hvilke føringer dette har for **virksomhetens forretningsmodell**. Vil virksomhetens forretningsmodell slik den ser ut i dag gjøre virksomheten i stand til å nå sine mål? ESRS setter i tillegg krav om at virksomheten skal forklare hvordan strategi og forretningsmodell er i tråd med 1,5°C målet i Parisavtalen.

Eksempler på endringer i forretningsmodell som kan være relevant:

- Endringer i virksomhetens portefølje og sammensetning av produkter (fra olje og gass til fornybar energi, fra fast-fashion til slow-fashion)
- Redusere eller fjerne kontorplasser (hva gjør mulighetene for å jobbe hjemmefra med behov for kontorplasser fremover?)
- Endringer interaksjon med kundene (fra fysiske butikker til nettbutikker)
- Endringer i investeringsstrategi (investere i virksomheter og løsninger med tydelig positiv påvirkning på bærekraftsmål)
- Endringer i bruk og distribusjon av teknologi (fra dieselbiler til elektriske biler)
- Innføre endringer i virksomhetens produksjon og bruk av input-materialer
- Redusere bruk av råvarer, landareal og andre naturressurser

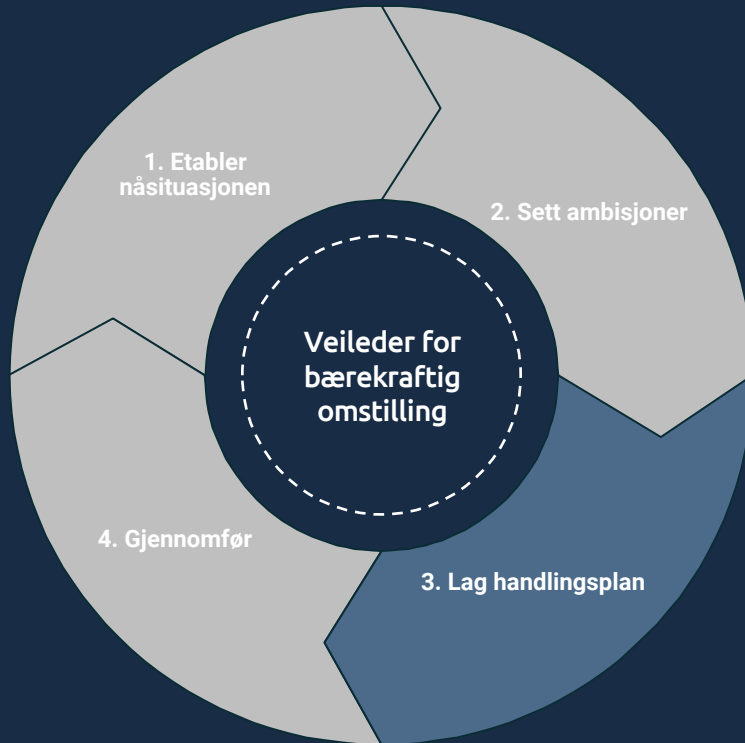
Relevante retningslinjer og ressurser / maler

- [Sustainable business model canvas](#) er et verktøy for å utvikle en idé til en forretningsmodell
- Se [Ellen McArthur Foundation](#) for informasjon, kurs og eksempler på sirkulære forretningsmodeller



3. Lag handlingsplan

Formål: Utforme handlingsplanen og definer en implementerings- og involveringsstrategi for gjennomføring som sikrer eierskap og engasjement i virksomheten.



Aktiviteter

For å realisere dette steget, anbefales virksomheter å vurdere følgende:

- 3.1 Lag handlingsorienterte steg
- 3.2 Gjennomgå retningslinjer og forutsetninger
- 3.3 Vurder robustheten til handlingsplanen, retningslinjer og vilkår
- 3.4 Tilpass styringsstruktur, organisatoriske ordninger og personalstrategi
- 3.5 Utvikle en involveringsplan
- 3.6 Integrer omstillingsplanen i finansielle planer og budsjetter
- 3.7 Definer nøkkeltall og mål



3.1 Lag handlingsorienterte steg for omstilling

Rasjonale

Å lage handlingsorienterte steg for å gjennomføre omstillingsplanen, vil hjelpe din virksomhet med å sette retning og fokus for hvordan dere skal oppnå ambisjoner om klimagassreduksjon og bevare sårbar natur. Med en omstillingsplan blir det også lettere å prioritere og koordinere gjennomføringen av identifiserte tiltak.

Nøkkelsspørsmål

- Hvilke endringer er nødvendige for å realisere målet for omstillingsplanen, og hvordan kan disse endringene implementeres i organisasjonen?
- Må virksomheten gjøre endringer i forretningsmodellen for å kunne oppnå målene i omstillingsplanen?
- Hvilken kompetanse og ressurser er nødvendige for å gjennomføre omstillingen, og hvordan kan disse skaffes?
- Finnes det muligheter for virksomheten å øke inntjening på produkter og tjenester med lavt klimafotavtrykk?
- Hvordan kan endringsledelse og kommunikasjon bidra til at omstillingen blir vellykket, og få ansatte og interessenter føler seg engasjert og inkludert?

Aktuell kompetanse



Markedsundersøkelse



Kunnskap om virksomhetens operasjoner og verdikjede



Kunnskap om produkt- og tjenesteutvikling



Prosjektledelse og endringsledelse

Utfordringer

- Forstå hvilke muligheter og endringer i forretningsmodellen som trengs for å redusere klimagassutslipp
- Identifisere endringer til eksisterende prosesser som vil hjelpe virksomheten med å få ned sitt klimafotavtrykk
- Mulig motstand og frykt for endring blant ansatte og interessenter
- Hindringer i form av lover, reguleringer eller politiske forhold
- Endring i etablert organisasjonskultur og arbeidsprosesser

Relevans for rapporteringskrav for norske virksomheter

- [ESRS E1](#): DR E1-1 – Transition plan for climate change mitigation
- [ESRS 2](#): DR SBM-1 – Strategy, business model and value chain

Eksempel

- Se side 65 i [Borregaard sin årsrapport for 2022](#), for illustrasjon av deres strategiske veikart

Veiledning

Som et første steg i planleggingen av tiltak for å gjennomføre omstillingsplanen, vil det være nyttig å identifisere de viktigste **endringene** som må gjennomføres i virksomhetens **forretningsmodell eller produkt- og tjenesteportefølje**. Når nødvendige endringer er identifisert, vil neste steg være å **kartlegge** hvilke handlinger som kreves, og hvor lang tid det vil ta å implementere endringene. Dette kan brukes til å lage **detaljerte implementeringssteg på kort og mellomlang sikt**. Stegene bør ta hensyn til hovedantagelser og eksterne faktorer som er identifisert i tidligere stadier av arbeidet. **På dette stadiet bør det drøftes med tillitsvalgte og verneombud hvordan omstillingene vil påvirke arbeidstakere** (HMS, kompetansebehov, bemanning osv.) og eventuelle nødvendige tiltak for å gjennomføre omstillingen. Implementeringsstegene vil kunne påvirke utformingen av omstillingsplanen, men også virksomhetens interessentdialog. Implementeringsstegene vil være avhengig av strategiske mål og prioriteringer, samt tidligere identifiserte tiltak for utslippskutt, men kan for eksempel inkludere å:

Introdusere endringer i produksjonsprosessen, utstyr, ansatte, verdikjede og anskaffelser:

- Ta i bruk tiltak for å øke energieffektiviseringsprosessen (for eksempel gjennom å investere i mindre energikrevende utstyr, optimalisere produksjonsprosesser eller ta i bruk energistyringssystemer)
- Endre til mindre klimagassintensive løsninger (for eksempel gjennom lavintensitets emballasje)
- Forbedre evaluering av leverandører for å kunne identifisere samarbeidspartnere som passer inn i virksomhetens strategiske ambisjoner (for eksempel gjennom å vurdere gjeldende praksis, klimaambisjoner, og motstandsevne mot klimarisiko)

Fase ut produkter og tjenester med høyt klimafotavtrykk, for eksempel ved å:

- Erstatte forbrenningsovner med elektriske ovner
- Fase ut fossildrevne kjøretøy

Øke andelen lavutslippsprodukter og -tjenester i virksomhetens portefølje:

- Øke andelen av produkter som er klimaløsninger (for eksempel introdusere elektriske eller hydrogendrevne kjøretøy)
- Øke andelen plantebaserte produkter
- Tilby nye bærekraftige finansielle produkter og øke andelen lavutslippsinvesteringer
- Fase ut utslippsintensive produkter og tjenester
- Lede an i omstillingen og tilby tjenester med lavere klimafotavtrykk (for eksempel energieffektivisering av boliger og elektriske transportløsninger)

Introdusere endringer til virksomhetens fasiliteter og andre fysiske eiendeler:

- Sikre at fysiske eiendeler og fasiliteter ikke legger beslag på sårbare naturområder
- Flytte inn i mer energieffektive og klimarobuste kontorlokaler
- Flytte produksjon til områder med sikker forsyning av fornybar energi eller områder med lav sårbarhet for fysiske klimarisikoer
- Ta i bruk energieffektiviseringstiltak (for eksempel gjennom isolering)

Relevante retningslinjer og ressurser / maler

- GFANZ har laget en rekke med [workshops for virksomheter som vil implementere en omstillingsplan](#)
- GFANZ har laget en veileder for [hvordan finansinstitusjoner kan håndtere utfasingen av høyutslippsaktiviteter](#)



Lag handlingsplan

3.2 Gjennomgå retningslinjer og forutsetninger

Rasjonale

For å sikre en effektiv omstilling, er det viktig at din virksomhets retningslinjer og forutsetninger samsvarer med og støtter opp under deres nye strategiske ambisjon.

Nøkkelsspørsmål

- Har vi noen eksisterende retningslinjer og forutsetninger som er motstridende med den nye strategiske ambisjonen og/eller tilhørende målsetninger?
- Er det noen forutsetninger som må på plass i virksomheten for at vi skal kunne foreta den bærekraftige omstillingen og samtidig lykkes med videre kommersiell drift?
- Er det noen helt nye retningslinjer og vilkår vi burde legge til for å støtte opp under virksomhetens omstilling?
- Hvilke ressurser fra organisasjonen burde involveres for å gjennomgå og oppdatere retningslinjer og forutsetninger?

Aktuell kompetanse



Bærekraft



Organisasjon
& ledelse



IT, data
og analyse



Økonomi, innkjøp
og juridisk



Strategi, forretningsutvikling
og innovasjon

Utfordringer

- Identifisere hvilke retningslinjer og forutsetninger som ikke samsvarer med virksomhetens nye målsetninger
- Vurdere hvordan retningslinjer og vilkår vil påvirke den bærekraftige omstillingen

Relevans for rapporteringskrav for norske virksomheter

- [ESRS E1](#): DR E1-1 – Transition plan for climate change mitigation
- [ESRS 2](#): Section 4.2 – Minimum disclosure requirements on policies and actions

Eksempel

- Se side 65 i [Borregaard sin årsrapport for 2022](#), for illustrasjon av deres strategiske veikart



Global Compact
Network Norway

Veiledning

For å videreutvikle den strategiske ambisjonen til **gjennomførbare tiltak på kort og mellomlang sikt**, kan det være hensiktsmessig å vurdere om det er aspekter ved din virksomhet som må justeres eller endres. Det anbefales å vurdere følgende:

- Retningslinjer og forutsetninger
- Kompetanse
- Lærings- og utviklingsprogrammer
- Økonomi og ressursplaner
- Datakrav
- Investeringer i støttefunksjoner og rapporteringssystemer
- Forskning og utvikling
- Oppkjøp av andre virksomheter

Konkrete handlinger som kan gjennomføres vil variere avhengig av virksomhetens strategiske mål og omstillingsmuligheter, men noen eksempler kan være:

- Opprette (eller oppdatere) **retningslinjer og vilkår** som hensyntar den bærekraftige omstillingen i eksisterende prosesser (f. eks. for investeringer, innkjøp, vern av menneskerettigheter og natur, ansettelseskrav, og hvordan ansatte vurderes)
- Vurdere om eksisterende metoder for å følge opp fremdrift på omstillingen **fortsatt fungerer** etter at nye retningslinjer og vilkår er blitt innført



Lag handlingsplan

3.3 Vurder robustheten til handlingsplanen, retningslinjer og forutsetninger

Rasjonale

For å sikre robustheten til handlingsplanen, retningslinjer og forutsetninger, bør virksomheten din evaluere eventuelle endringer i risikoer og muligheter, og hvordan disse vil påvirke omstillingen deres. Identifiserte muligheter bør utnyttes, og det bør planlegges tiltak for å håndtere og redusere identifiserte sårbarheter.

Nøkkelsspørsmål

- Hvilke grupper berøres av omstillingen, og hvordan? Har vi nok informasjon om dette?
- Hvordan kan handlingsplanen justeres for å utnytte eventuelle muligheter?
- Hvilke eventuelle risikoer kan forekomme som følge av omstillingen?
- Hvilke tåleevne har planen for endrede forutsetninger?
- Hvordan kan handlingsplanen justeres for å håndtere eventuelle sårbarheter?

Aktuell kompetanse



Endringsledelse



Risikostyring



Strategisk planlegging



Dataanalyse

Utfordringer

- Omfattende kartlegging av reelle effekter på berørte som følge av endringer som foretas
- Omstillingen kan føre til mange involverte med ulike behov, og som blir berørt i ulik grad

Relevans for rapporteringskrav for norske virksomheter

- [ESRS E1](#): Der virksomheten skal rapportere på robustheten i virksomhetens strategi og forretningsmodell gjennom blant annet scenario-analyse



Global Compact
Network Norway

Veiledning

Som i enhver prosess for strategiutvikling, kan det være nyttig å teste den utarbeidede handlingsplanens **robusthet**. Det vil derfor være hensiktsmessig for virksomheten din å:

- Teste om handlingsplanen som er utarbeidet er **robust for endringer i omstillingsplanens nøkkelantagelser**, som identifisert gjennom stegene «Etabler status» og «Sett ambisjoner»
- Gjennomgå vurderingen av klimarelaterte risikoer og muligheter i steget «Etabler status» på nytt for å vurdere handlingsplanens **robustheten i forhold til klimaendringer**
- Vurdere handlingsplanens **robusthet i forhold til virksomhetens bruk og beslag av råvarer og naturområder**

Dersom **vesentlige sårbarheter** identifiseres er det viktig å planlegge steg for å håndtere og redusere dem.

Etter å ha identifisert mulige påvirkninger og avhengigheter av omstillingsplanen din på interessenter, samfunnet, økonomien og naturen (se aktivitet «Identifiser og vurder påvirkninger og avhengigheter»), vil det være god praksis å **vurdere handlingsplanen** i henhold til disse:

- Hvis denne aktiviteten identifiserer **potensielle muligheter**, kan du vurdere å justere stegene i handlingsplanen for å dra nytte av dem
- Hvis du identifiserer **mulige ugunstige virkninger**, kan du vurdere hvordan disse best kan håndteres

Vurder, for eksempel, en planlagt utfasing av en tjeneste eller forretningsområde med høye utslipp som har vært avhengig av en lokal arbeidsstyrkes kompetanse og kunnskap. Etter å ha identifisert de ugunstige virkningene på denne lokale arbeidsstyrken som oppstår fra gjennomføringsplanen, kan enheten vurdere muligheter for omskolering og opplæring av den berørte arbeidsstyrken.

Hvis de identifiserte ugunstige virkningene av planlagte handlinger ikke kan håndteres effektivt, kan det være hensiktsmessig å **gjennomgå de strategiske målene og prioriteringene på nytt** (steget «sett ambisjoner»).

Beste praksis

Mer modne virksomheter kan engasjere interne eller eksterne **endringsledesspesialister** for å hjelpe med forberedelse av virksomheten for grunnleggende endringer, og for å koordinere og drive nødvendig intern og ekstern involvering, planlegging, kommunikasjon og til slutt gjennomføring.



Lag handlingsplan

3.4 Tilpass styringsstruktur, organisatoriske ordninger og personalstrategi

Rasjonale

En viktig del av planleggingen er å sikre at virksomheten din har gode styringsstrukturer, organisatoriske ordninger og personalstrategi på plass for å muliggjøre en vellykket gjennomføring av omstillingsplanen.

Dette inkluderer å evaluere gap mellom nåværende og nødvendige ferdigheter og kunnskap, ansattes engasjement, kultur, godtgjørelser og insentiver.

Nøkkelsspørsmål

- Hvilke ferdigheter og kunnskaper behøves for en vellykket omstilling?
 - Hvilke ferdigheter og kunnskaper har vi i dag?
- Hvem skal vi eventuelt lære opp? Hva skal de læres opp i?
 - Har vi tid til opplæring og videreutdanning?
- Hvordan reflekteres kompetansebehov i rekrutteringsinnsatsen? (Stillingsannonser, osv.)
- Hvordan er engasjementet for klimaspørsmål generelt?
- Hvordan er endringskulturen og -villigheten blant de ansatte?
- Er insentiver samstilt med strategien for bærekraftig omstilling?

Aktuell kompetanse



HR-strategi og organisering



Endringsledelse



HMS



Kommunikasjon

Utfordringer

- Tilstrekkelig tid/midler til opplæring
- Tilstrekkelig forståelse av og tilpasning til organisasjonskultur
- Større organisasjonsendringer kan bli nødvendige for å levere på strategien

Relevans for rapporteringskrav for norske virksomheter

- [ESRS 2: DR GOV-1](#) – The role of the administrative, management and supervisory bodies
- [ESRS 2: DR GOV-3](#) - Integration of sustainability-related performance in incentive schemes
- [ESRS E1: E1-3](#) – Actions and resources in relation to climate change policies
- [ESRS S1](#) – Own workforce



Global Compact
Network Norway

Veiledning

I planleggingen av din virksomhets omstilling er det viktig å sikre at **gode styringsstrukturer, organisatoriske ordninger og personalstrategi** er på plass for å muliggjøre en vellykket gjennomføring. Dette kan inkludere:

Ferdigheter og kunnskap

Vurder om din virksomhet har passende **ferdigheter, kompetanse og kunnskap** på tvers av organisasjonen for å effektivt designe, utvikle, levere og styre omstillingsplanen. Dette kan innebære:

- Utvikle **ferdighetsoversikt** for å identifisere gap mellom nåværende og nødvendige ferdigheter, kompetanse og kunnskap
- Implementere **interne utviklingsprogrammer eller målrettet opplæring** for å oppdatere, omskolere og lære opp ansatte der nye ferdigheter, kompetanser og kunnskapskrav er identifisert
- Tilpasse **rekrutteringsinnsatsen** med behovene for nye ferdigheter, kompetanse og kunnskap

Kultur og ansattes engasjement

Engasjer ansatte i omstillingsplanen slik at de forstår hvordan den er relatert til deres rolle og hvordan de kan påvirke den, og ta steg for å innarbeide din strategiske ambisjon for klima i **organisasjonens kultur**. Det er nyttig informasjon for ansatte og tillitsvalgte å få for å konkretisere hva den grønne omstillingen betyr for dem og deres arbeidsplass, og for å skape større trygghet i omstillingen. Dette kan innebære:

- Fremme **bevissthet om bærekraft** blant ledere, ved hjelp av opplæring for å lære dem opp og bemyndige dem til å bli rollemodeller
- Informere ansatte og tillitsvalgte om nåsituasjonen og omstillingsbehovet til virksomheten, og om kommende regulatoriske krav i egen sektor/bransje og hvordan det vil påvirke arbeidsplassen fremover
- Integrere **klima** i din arbeidsgiverprofil, verdier og ansattverdiproposisjon
- Bruke og etablere regelmessige og konsekvente **lytte- og kommunikasjonsøvelser** for å bygge engasjement og kunnskap

Vurder godtgjørelser og insentiver

Tilpass **insentivprogrammer** med målene i omstillingsplanen for å sikre ansvarlighet og sammenstille interessene til ledere og annet relevant personale med vellykket gjennomføring av planen. Dette kan innebære å bygge klimarelaterte ytelsesmålinger inn i insentivplaner som er tilpasset den strategiske ambisjonen i omstillingsplanen, og er målbare, tydelige, transparente og passe utfordrende for den enkelte berørte.

Ledelse og organisasjon

- **HR-ledelse** må engasjeres for å tilpasse personalstrategi, retningslinjer og prosedyrer med planens strategiske mål
- Man kan involvere en **HR-ekspert/representant** i arbeidsgruppen (eller tilsvarende) som samarbeider med andre funksjoner for å sikre riktige roller, ferdigheter og insentiver
- **Kunnskap og ferdigheter på styrenivå** må kontinuerlig utvikles ettersom klimarisiko og regulatorisk landskap utvikler seg (som nevnt i steget «Etablere nåsituasjonen»)

Relevante retningslinjer og ressurser / maler

- WTW, [Executive Compensation Guidebook for the Climate Transition](#) (2023)
- ICAEW, [Finance for the future](#) (2023)
- GFANZ, [Workshops in a Box – Governance](#) (2023)
- SBTi [Engaging Supply Chains on the Decarbonisation Journey](#) (2023)



3.5 Utvikle en involveringsplan

Rasjonale

Samarbeid med relevante interessenter kan gi virksomheten din mulighet til å påvirke systematiske endringer og oppnå ønskede resultater uten negativ påvirkning på samfunn, miljø og klima, eksempelvis gjennom å hindre brudd på menneskerettigheter eller reguleringer.

Nøkkelsspørsmål

- Hvilke samarbeidsengasjementer kan vi inngå, og hvilke vil gi størst positiv effekt?
- Finnes det systematiske barrierer hvor samarbeid kan være en del av løsningen?
- Hva er de beste kanalene og metodene for å kommunisere med interessentgruppene?
- Hvordan kan vi involvere interessentene i beslutningsprosesser og sikre at deres synspunkter blir hørt og tatt i betraktning der relevant?
- Hvordan kan vi evaluere effekten av vår interessentkontakt og samhandling?
- Hvilke ansatte og andre interessenter påvirkes av endringene vi foretar?

Aktuell kompetanse



Forståelse for interessenters behov og rolle



Kommunikasjonsaktiviteter og kanaler



Sosiale faktorer, menneskerettigheter og åpenhetsloven

Utfordringer

- Klar, konsekvent og gjennomiktig kommunikasjon med alle interessenter kan være utfordrende, men er viktig for å opprettholde tillit og håndtere forventninger
- Det kan være en utfordring å sørge for at mottatte innspill er oppriktige og ikke middel til politisk eller personlig gevinst for interessenten
- Ulike interessenter kan ha forskjellige synspunkter på hvordan omstillingsplanen skal se ut. Balansering av disse noen ganger motstridende meningene kan være utfordrende

Relevans for rapporteringskrav for norske virksomheter

- [ESRS 2](#): DR SBM-2 – Interests and views of stakeholders

Eksempel

- Seksjonen om interessentkontakt i [Hydros årsrapport for 2022](#) (side 86)

Veiledning

Kontakt med eksterne og interne interessenter er en viktig aktivitet for å sikre en godt informert prosess i utviklingen og implementeringen av omstillingsplanen. I tillegg vil god kontakt med eksterne interessenter være en viktig del av informasjonsgrunnlaget for aktivitetene i omstillingsplanen som bidrar til omstilling i den bredere økonomien. Dette vil være steg som inngår i virksomhetens **strategiske og bredere tilnærming til omstilling**. Strategien for **interessentkontakt**, og prioriteringene i denne, kan baseres på vurderingen av stegene i omstillingsplanen og faktorer som er avgjørende for gjennomføringen. For å nå målsetningene i planen kan det være spesielt viktig å samhandle med:

Ansatte

- Etablere god sosial dialog med fagforeninger og tillitsvalgte
- Regelmessig dialog
- Drøfting med tillitsvalgte i forkant av viktige beslutninger

Likesinnede bedrifter og initiativer i samme bransje

- Utveksle beste praksis (der det passer seg)
- Identifisere løsninger på vanlige utfordringer
- Sikre at handlinger tatt av bransjeallianser eller handelsorganisasjoner støtter, og ikke undergraver, omstillingsinnsatsen
- Skape en mulighet for meningsfull dialog med fagforeninger og andre representanter for arbeidsstyrken

Verdikjede og portefølje virksomheter

- Håndtere scope 3 utslipp ved å oppfordre andre til å utvikle omstillingsplaner. Virksomheten kan også sette seg utslippskutt mål for reduksjon av utslipp i verdikjeden, godkjent av SBTi
- Samle inn data for å vurdere fysiske og omstillings-risikoen på tvers av verdikjeden
- Støtte mindre leverandører med å utvikle og levere på egne omstillingsplaner
- Vurdere og adressere sosiale og natur-relaterte påvirkninger på tvers av verdikjeden
- Støtte kunder med å ta grønne valg

Regjeringer, offentlig sektor og sivilsamfunnet

- Tale for politiske tiltak som støtter omstillingen
- Sikre mulighet for dialog rundt omstilling og sosiale tiltak, og deltakelse fra interessenter

En god plan for kontakt med interessenter kan innebære:

- God sosial dialog som vil bidra til å øke omstillingsviljen blant de ansatte og styrke virksomhetens evne til omstilling som helhet
- Prioritere strategiske motparter, for eksempel ved å fokusere på de som har relevant kontroll og innflytelse over de viktigste eksterne faktorene virksomhetens omstillingsplan er avhengig av (se steget «sett ambisjoner»)
- Etablere den mest hensiktsmessige prosessen for kontakt og samhandling; for eksempel individuell eller samarbeidsbasert kontakt
- Inkludere oversyn og måling av utfallene fra kontakten med interessenter, inkludert deres bidrag til oppnåelsen av den strategiske ambisjonen i omstillingsplanen
- Være støttet oppunder med eskaleringsprosedyrer der handlingen ikke fører til ønskede resultater

Relevante retningslinjer og ressurser / maler

- A4S har en [guide for å engasjere til handling i verdikjeden](#)
- Climate Lobbying har en [standard for ansvarlig lobbyvirksomhet i næringslivet](#)
- FRC, [UK Stewardship Code](#) (2020)
- GFANZ har laget et verktøy for å [holde workshop om involveringsplanen](#)
- Judge Business School har laget en [guide for å jobbe med bærekraft i verdikjeden](#)



Lag handlingsplan

3.6 Integrer omstillingsplanen i den finansielle planen

Rasjonale

Det er nødvendig for virksomheten din å få oversikt over hvilke implikasjoner omstillingsplanen vil ha for dens finansielle posisjon. Herunder er det spesielt aktuelt å vurdere de økonomiske ressursene som er nødvendig for å implementere og gjennomføre omstillingsplanen.

Nøkkelspørsmål

- Hvordan skal omstillingsplanen integreres i virksomhetens finansielle funksjon?
- Hvordan vil omstillingsplanen påvirke inntekter og kostnader på kort og lang sikt, og hvordan kan dette reflekteres i budsjettet og økonomiske mål?
- Hvordan vil omstillingsplanens mål og aktiviteter påvirke den finansielle planen?
- Hvordan kan omstillingsplanen integreres i den eksisterende økonomiske prognosen?

Aktuell kompetanse



Finans, økonomisk analyse
og budsjettering



Kunnskap om lovverk og
økonomiske reguleringer



Strategi

Utfordringer

- Forstå avhengigheter som setter forutsetningen for gjennomførelsen av planen
- Implementering av omstillingsplanen kan kreve tilleggsinvesteringer og kostnader som ikke er tatt hensyn til i den opprinnelige finansielle planen
- Omstillingsplanen kan ha ulike mål og tidslinjer enn den opprinnelige finansielle planen, noe som kan føre til konflikter i ressursallokeringen
- Den finansielle planen kan være basert på bestemte økonomiske forutsetninger eller markedsforhold, som kan endres som følge av omstillingsplanen
- Å integrere omstillingsplanen i den finansielle planen kan kreve mer grundig overvåking og rapportering av finansielle resultater og fremdrift
- Det kan være behov for ekstra finansiering eller midler tilgjengelig for å støtte omstillingsplanen

Relevans for rapporteringskrav for norske virksomheter

- [ESRS 2](#): DR GOV-3 – Integration of sustainability-related performance in incentive schemes



Global Compact
Network Norway

Veiledning

Det er nødvendig for din virksomhet å vurdere hvilke finansielle påvirkninger omstillingsplanen vil ha.

Det burde derfor gjennomføres en **analyse** av:

- De økonomiske ressursene som er nødvendig for å implementere omstillingsplanen
- Bred gjennomgang av implikasjonene omstillingsplanen vil ha for virksomhetens finansielle posisjon, prestasjon og kontantstrøm over kort, mellomlang og lang tidshorisont

Det kan for eksempel være lurt å vurdere hvorvidt det å implementere omstillingsplanen vil være knyttet til:

- Kapitalkostnader
- Endringer i driftskostnader
- Investeringer i ny forskning/teknologi
- Endringer i forventet nytteverdi/levetid for eiendeler
- Endringer i forventet verdisetting av eiendeler
- Endringer i forventet inntekt, gitt at det kan forekomme endringer i din virksomhets portefølje av produkter og tjenester

Omstillingsplaner innebærer, som tidligere påpekt i denne veiledningen, en **betydelig mengde usikkerhet**. Omstillingsplanen og det økonomiske utfallet av den vil være avhengig av faktorer som virksomheten ikke kan kontrollere eller påvirke. Eksempler på dette kan være endringer i forbrukervaner, eller reguleringer. Det er derfor uunngåelig at **kvantifiserte finansielle effekter** vil være mindre presise på mellomlang og lang sikt. Imidlertid vil det være nyttig for din virksomhet å vurdere **omfanget og størrelsesordenen** på de økonomiske effektene, selv for handlinger og utviklinger som ligger lenger frem i tid.

Gjennomføringen av en slik analyse vil sikre at dere oppnår en balansert og realistisk forståelse av den potensielle påvirkningen omstillingsplanen kan ha på **virksomhetens finansielle posisjon, ytelse og kontantstrøm**. Det vil også hjelpe med å justere antagelser rundt utviklingen av fremtidige markeder og eksterne faktorer som virksomheten er avhengig av.

Tips for intern styring og interessentkontakt

For å sikre at omstillingsplanen støttes av **solid finansiell planlegging**, er det avgjørende at finansielle funksjoner blir involvert i samtalen på et tidlig stadium. I de fleste tilfeller vil finansavdelingen føre an i denne planleggingsprosessen. Over tid kan det være nyttig å inkludere omstillingsplanene i vanlige **finansplanleggings- og budsjetteringsprosesser**, og arbeide gjennom eksisterende styringsstrukturer for å støtte gjennomføringen av planen. Arbeidsgrupper som har ansvaret for å utarbeide omstillingsplanen, kan forvente at dette vil være et **regelmessig punkt å rapportere på i styremøter**, ettersom gjennomgangen av finansielle påvirkninger av klimarisiko og muligheter, spesielt av omstillingsplanen, øker over tid.

Relevante retningslinjer og ressurser / maler

- A4S har laget en veileder for å utvikle og implementere et [rammeverk for bærekraftig finans](#)
- A4S har en veileder for [verdivurderinger og klimaendringer](#)
- A4S har samlet de [viktigste anbefalingene for finansansvarlige i virksomheten](#)
- TCFD har en [veileder for scenarioanalyse for ikke-finansielle virksomheter](#)
- GFANZ har en oversikt over [verktøy for omstillingsplaner og veiledning](#)
- GFANZ har en veileder for [netto-null planer for finansinstitusjoner](#)



3.7 Definer nøkkeltall og mål

Rasjonale

Det er viktig å velge gode nøkkeltall og indikatorer for måloppnåelse da dette gir en klar og målbar oversikt over fremdriften mot din virksomhets mål og ambisjoner. Ved å definere og måle fremdriften kan virksomheten din få en bedre forståelse av hvor dere står, og hva som må gjøres for å oppnå ønsket resultat.

Nøkkelsspørsmål

- Hvordan kan vi måle fremgangen mot hvert delmål og resultat?
- Hvordan kan vi sikre at målene er realistiske og oppnåelige?
- Hvordan kan vi sikre at målene er i tråd med overordnede strategier?
- Hvordan kan vi sikre at målene og indikatorene kan justeres og tilpasses etter behov i løpet av omstillingsprosessen?

Aktuell kompetanse



Bærekraft

Organisasjon
& ledelseIT, data
og analyseØkonomi, innkjøp
og juridiskStrategi, forretningsutvikling
og innovasjon

Utfordringer

- Skaffe gode nok data for indikatorer og overvåking av progresjon
- Det kan i noen tilfeller være utfordrende å identifisere relevante og gode indikatorer
- Det kan være vanskelig å identifisere og definere relevante og realistiske målsetninger for omstillingsplanen
- Det kan være vanskelig å definere standardiserte mål på tvers av forskjellige avdelinger, geografiske lokasjoner etc.

Relevans for rapporteringskrav for norske virksomheter

- [ESRS 2](#): DR GOV-5 – Risk management and internal controls over sustainability reporting

Veiledning 1/2

Følgende punkter vil være sentralt for å bestemme mål og indikatorer for måloppnåelse:

- **Sett klare, kvantifiserbare mål** som støtter opp under omstillingsplanen og den strategiske ambisjonen
- **Vurder andre forretningsaktiviteter enn klimagassutslippsmål**, som kan støtte opp under din virksomhets omstillingsplan og sett mål knyttet til disse aktivitetene, inkludert styring, engasjement, forretnings- og operasjonsmål og økonomiske mål
- **GHG reduksjonsmål**:
 - Vurder relevante områder og kategorier av utslipp, og sett spesifikke mål for disse områdene. Oppgi også milepæler eller foreløpige mål som brukes til å måle fremgang mot hvert mål
 - Mål for reduksjon av klimagassutslipp bør gjenspeile det haster med å handle og relevante nasjonale og internasjonale forpliktelser
- Virksomheten kan bruke **veiledning fra Science Based Targets-initiativet (SBTi)** for å sette netto-nullmål og få målene verifisert av SBTi
- **Prioriter de mest vesentlige utslippsområdene og kategoriene** hvis du ikke kan sette mål for alle områder og kategorier av utslipp umiddelbart
- **Vær åpen** om hvilke områder og kategorier som er inkludert i målene dine, og beskriv trinnene du planlegger for å aktivere målsetting for de utelatte områdene i fremtiden
- **Sett mål for styring, engasjement, forretnings- og operasjonsmål** for å evaluere fremdriften i omstillingsplanen din

Disse målene kan relatere seg til følgende aspekter:

Styresett: Godtgjørelse (f. eks. andel individer med godtgjørelse knyttet til fremgang mot den strategiske ambisjonen) og ferdigheter, kompetanse og opplæring (f. eks. prosentandel av arbeidstakere i faresonen som blir tilbudt omskolering eller omplassering).

Engasjement: Mål knyttet til å være relatert til arten så vel som resultatet av engasjementsaktiviteter med verdikjeden, industrimotparter og/eller myndigheter, offentlig sektor, lokalsamfunn og sivilsamfunn.

Virksomhet og drift: Mål knyttet til virksomhet og drift (f. eks. energieffektivitet: energi/forbruk per produsert enhet, antall fabrikker i flomsoner eller prosent av vannet som trekkes ut i områder med høy vannbelastning); og mål knyttet til produkter og tjenester (f. eks. andel av totalt eller antall produkter, eller tjenester med lavt drivhusgassutslipp, som støtter overgangen til en lavutslippøkonomi, som er sårbare for overgang og fysisk risiko).

Økonomiske mål: I tillegg kan du sette økonomiske mål. Disse vil sannsynligvis variere mellom realøkonomiske virksomheter og finansinstitusjoner.

Relevante retningslinjer og ressurser / maler

- [A4S](#) har et eksempel på hvordan sette, måle og rapportere på målsettinger i omstillingsplanen
- Climate Financial Risk Forum har laget et dashboard med oversikt over klimarisikoer og påvirkninger
- CFRF har laget et [rammeverk for grønn omstilling i finanssektoren](#)
- FRC har gått gjennom og vurdert [praksis for klimarapportering, mål og indikatorer i forskjellige sektorer](#)
- GFANZ har laget et [workshop sett for mål og målintikatorer](#)
- SBTi sin standard for [netto-null for næringslivsaktører](#)
- SBTi har en veileder for å [arbeide med utslippene i verdikjeden](#)
- SBTi sin veileder for å [sette vitenskapsbaserte mål i næringslivet](#)
- TCFD sin veileder for å [sette klimarelaterte indikatorer og mål i omstillingsplanen](#)



3.7 Definer nøkkeltall og mål

Rasjonale

Det er viktig å velge gode nøkkeltall og indikatorer for måloppnåelse da dette gir en klar og målbar oversikt over fremdriften mot din virksomhets mål og ambisjoner. Ved å definere og måle fremdriften kan virksomheten din få en bedre forståelse av hvor dere står, og hva som må gjøres for å oppnå ønsket resultat.

Nøkkelspørsmål

- Hvordan kan vi måle fremgangen mot hvert delmål og resultat?
- Hvordan kan vi sikre at målene er realistiske og oppnåelige?
- Hvordan kan vi sikre at målene er i tråd med overordnede strategier?
- Hvordan kan vi sikre at målene og indikatorene kan justeres og tilpasses etter behov i løpet av omstillingsprosessen?

Aktuell kompetanse



Bærekraft

Organisasjon
& ledelseIT, data
og analyseØkonomi, innkjøp
og juridiskStrategi, forretningsutvikling
og innovasjon

Utfordringer

- Skaffe gode nok data for indikatorer og overvåking av progresjon
- Det kan i noen tilfeller være utfordrende å identifisere relevante og gode indikatorer
- Det kan være vanskelig å identifisere og definere relevante og realistiske målsetninger for omstillingsplanen
- Det kan være vanskelig å definere standardiserte mål på tvers av forskjellige avdelinger, geografiske lokasjoner etc.

Relevans for rapporteringskrav for norske virksomheter

- [ESRS 2](#): DR GOV-5 – Risk management and internal controls over sustainability reporting

Veiledning 2/2

For virksomheter kan det å definere **nøkkeltall og mål** inkludere indikatorer og mål for **lav eller null-utslipps kapitalutgifter**. Det kan også inkludere indikatorer og mål for **lav- eller nullutspills-inntekter fra produkter og tjenester**.

På tvers av alle kategorier kan din virksomhet vurdere følgende:

- **Innlemme og bygge videre på IFRS S2 § 27-29, 33-35 og TCFDs veiledning** om klimarelaterte indikatorer, mål og omstillingsplaner. Spesielt **veiledningen om klimarelaterte anbefalinger på tvers av bransjer** (s. 10-28; 54-65). Mer spesifikt kan det være lurt å vurdere hvilke indikatorer og mål din virksomhet allerede rapporterer på under TCFD-aktuelle rapporteringsrammeverk, som også kan være meningsfulle å benytte for å måle fremgang i forhold til omstillingsplanen
- **Knytte individuelle mål** til handlingsorienterte implementeringstrinn og planer for interessentkontakt, så vel som de overordnede målene og prioriteringene i planen
- Vurdere nøye **hvilke målandikatorer** som skal brukes til å definere mål. Det er spesielt viktig å unngå indikatorer det kan være vanskelig å skaffe data på. Der det er mulig, bør din virksomhet ta i bruk indikatorer som muliggjør **sammenlignbarhet** med andre aktører. Der relevante taksonomier er tilgjengelige, kan dere også vurdere å referere til dem
- Velge å få mål **validert av en tredjepart** for å øke robustheten og demonstrere forpliktelsen til omstilling overfor leserne av virksomhetens rapportering på fremgangen med omstillingsplanen. Valget av tredjepartsrevisor vil avhenge av målets natur. I noen tilfeller kan mål falle inn under andre forretningsstyringssystemer (inkludert miljøstyringssystemer) da de allerede kan være gjenstand for et visst nivå av ekstern revisjon

For natur kan din virksomhet vurdere å benytte følgende:

- TNFD metrics Guidance on the identification and assessment of nature-related issues: [the LEAP approach – TNFD](#)
- Antall og hvilke truede arter på egne lokasjoner eller i verdikjeden
- Type og navn på vernede områder innenfor Aol (Area of Influence) av egne lokasjoner eller aktiviteter, eller i verdikjeden
- Km² arealbruk til egne aktiviteter eller lokasjoner, kategorisert etter naturtype: skog/myr osv. Kan også kategoriseres etter sårbar natur

Tips for internstyring og interessentkontakt

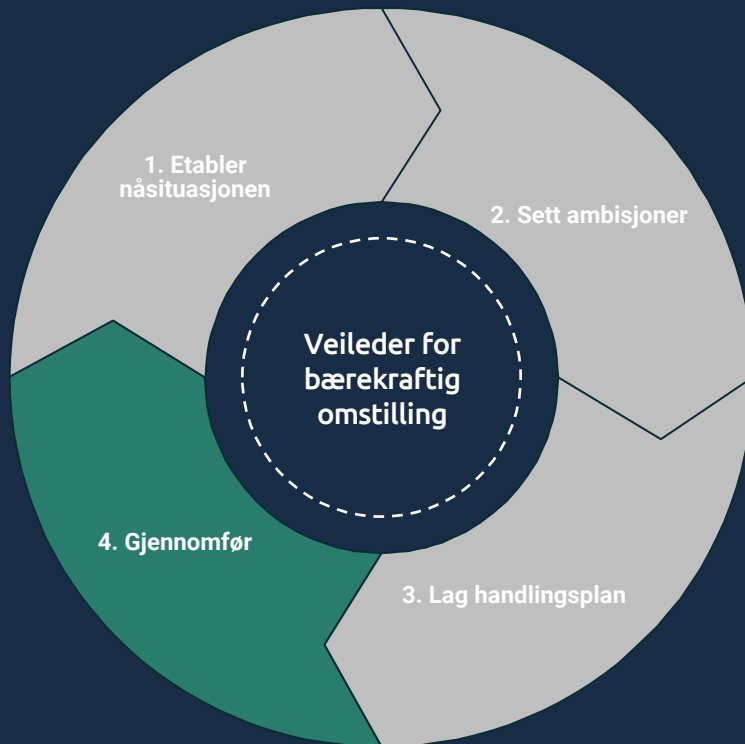
For å måle fremdriften mot virksomhetens mål, kan det være nødvendig å **utvikle eksisterende datainfrastruktur** for å samle inn, lagre, hente og analysere omstillingsrelatert data på en sikker og effektiv måte. Arbeidsgruppen som er ansvarlig for utformingen av planen, kan dra nytte av å engasjere IT-avdelingen samt internrevisjons- og/eller risikostyringsfunksjonene i løpet av målsettingsfasen. Dette vil bidra til å sikre at datastyringssystemer kan støtte **oppfølging og rapportering**.

Ledelsen bør være oppmerksomme på at det kan være mange grunner til at **målene må spesifiseres og fornyes over tid**. For eksempel kan dette skyldes forbedringer i datakvalitet som påvirker anslag, eller endringer i eksterne forhold som enten hindrer eller akselererer fremdriften i planen. Hvis målene revideres, vil det være viktig å forklare begrunnelsen for endrede mål både internt og eksternt, for å vise at endringene ikke undergraver den strategiske ambisjonen i omstillingsplanen.



4. Gjennomfør

Formål: Implementering, rapportering og publisering av omstillingsplanen.



Aktiviteter

For å realisere dette steget, anbefales virksomheter å vurdere følgende:

4.1 Start eller fortsett med å implementere omstillingsplanen

4.2 Rapporter på fremgang mot satte mål

4.3 Kunngjør omstillingsplanen



Gjennomfør

4.1 Start eller fortsett implementeringen av planen

Rasjonale

Å implementere en omstillingsplan kan hjelpe virksomheten med å strategisk tilpasse seg endringer, føre til nye forretningsmuligheter og produkter, samt fremme innovasjon og positive endringer for samfunnet.

Nøkkelspørsmål

- Er alle relevante funksjoner og forretningsområder i virksomheten involvert i gjennomføringen av omstillingsplanen?
- Hvilke konkrete tiltak har blitt identifisert i omstillingsplanen, og hvordan kan disse implementeres på en effektiv og praktisk måte?
- Hvordan kan vi kommunisere omstillingsplanen og implementeringen av denne til de ulike interessentene?

Aktuell kompetanse



Prosesskunnskap



Prosjektledelse



Forståelse for
virksomhetens struktur



Endringsledelse

Utfordringer

- Fordele ansvaret til passende funksjoner
- Å sørge for et godt samarbeid mellom og på tvers av forskjellige forretningsområder, funksjoner og team
- Det kan være motvilje eller motstand mot omstillingsprosesser og endringer i virksomhetens allerede etablerte måter å gjøre ting på
- Manglende tilgang til nødvendige ressurser og kapasitet kan begrense en organisasjons evne til å gjennomføre planen på en effektiv måte
- En omstillingsplan kan involvere flere ulike initiativer, prosjekter og aktiviteter som må koordineres og samordnes. Å håndtere denne kompleksiteten kan være utfordrende
- Implementering av en omstillingsplan krever ofte en endring i organisasjonskultur og ledelsesstil. Dette kan være utfordrende, spesielt ved motstand mot endringer fra ansatte og ledelse

Relevans for rapporteringskrav for norske virksomheter

- [ESRS E1](#): DR E1-1 – Transition plan for climate change mitigation

Veiledning

Når en plan er på plass for både å gjennomføre omstillingsplanen og holde kontakt med interessentene, er virksomheten din klar for å gå videre med **selve implementeringen av planen**. Her kan virksomheten din benytte indikatorer og mål som er definert i steget «Lag handlingsplan» for å følge opp fremgangen når implementeringen er i gang.

På dette stadiet av prosessen kan **ansvar for gjennomføring av individuelle handlinger** tydelig defineres på tvers av ulike funksjoner/områder i virksomheten. Her kan dere koordinere og følge opp implementeringen på tvers av virksomheten gjennom etablerte og nye styringsstrukturer. Dere bør også gjennomføre regelmessige møter med **tillitsvalgte og verneombud** gjennom hele prosessen.

Relevante retningslinjer og ressurser / maler

- [A4S sitt webinar om omstillingsplaner](#)



Gjennomfør

4.2 Rapporter på fremgang mot satte mål

Rasjonale

Ved å rapportere på virksomhetens fremgang vil det være mulig for viktige interessenter å forstå deres ambisjoner og evaluere om omstillingen forekommer i et tilstrekkelig tempo. Tydelig og transparent rapportering kan også skape mer tillit hos investorer, ansatte og andre interessenter. God rapportering vil ellers kunne bidra til å skape intern forståelse for omstillingen og gjøre det enklere å identifisere behov for justeringer.

Nøkkelsspørsmål

- Hvilke interne mål kan vi bruke for å administrere og overvåke fremdriften på omstillingsplanen? Hvordan kan vi sikre at disse målene er målbare og oppnåelige?
- Hvilke eksterne mål kan vi bruke for å kommunisere fremgangen i planen til eksterne interessenter? Hva skal være tidspunktet for ekstern rapportering, og hvilke aspekter av planen vil vi dele?
- Hvordan vil tilbakemeldinger fra eksterne interessenter påvirke fremtidige iterasjoner av omstillingsplanen?
- Hvordan vil vi håndtere datamangler og svakheter i forhold til oppfølging av mål?
- Hvem i organisasjonen er ansvarlig for å utføre rapporteringen?

Aktuell kompetanse



Kommunikasjon



Økonomi



Revisjon

Utfordringer

- Sikre at virksomheten har tilgang på tilstrekkelig data til rapportering
- Definere hva som skal deles offentlig og hvilken informasjon som skal forbli intern
- Involvering av tilbakemeldinger fra interessenter

Relevans for rapporteringskrav for norske virksomheter

- [ESRS E1](#) – Climate change



Global Compact
Network Norway

Veiledning

For å følge med på fremdriften i din virksomhets omstilling er det lurt å benytte en kombinasjon av:

- **Interne mål** - for å følge opp og administrere fremdrift på omstillingsplanen internt i virksomheten (eksempelvis kan dette inkludere mål for spesifikke forretningsdivisjoner)
- **Eksterne mål** - for å kommunisere fremdrift til eksterne målgrupper, men sannsynligvis på et mer overordnet nivå enn for de interne målene. Virksomheten din burde helst rapportere på disse minst én gang i året

Videre kan det være lurt å **samarbeide med eksterne interessenter** for å vurdere hvordan informasjonen ble mottatt og informere om fremtidige iterasjoner av planen. Hvis nye utviklinger eller viktig informasjon dukker opp, kan dette også brukes som en mulighet til å **revurdere og justere planen** i tråd med steget «Etabler status».

Gjennomgå og forbedre tilnærmingen til datainnsamling og oppfølging av definerte nøkkeltall og mål

Offentliggjøringer fra omstillingsplanen vil utvikles og modnes over tid, i tråd med at planen gjennomføres og itereres. Som en del av denne prosessen kan du vurdere følgende:

- **Identifisere og redusere datamangler:** etter gjennomgang av veilederen kan du oppdage kritiske datamangler og svakheter. Dette kan inkludere inkonsistente definisjoner, begrenset tilgang på nødvendig data, variabel datakvalitet, samt ikke-standardiserte metoder for å gjennomføre målinger og beregninger. Usikkerhet knyttet til data for klimagassutslipp er forventet, og GHG-protokollen forklarer hvordan man dokumenterer disse i kapitlet «Managing Inventory Quality» i bedriftsregnskapsstandarden
- Når mangler er identifisert burde din virksomhet gå i gang med å løse dem, og ofte vil det være nødvendig å **samarbeide med tredjeparter** som leverandører og medlemmer av verdikjeden for å lykkes

Gjennomgang av mål underveis i gjennomføringen

Når omstillingsplanen implementeres kan det oppleves at fremdriften mot målene ligger foran eller bak den planlagte tidslinjen, eller at endringer i tilgangen på data har gjort de opprinnelige målene mindre meningsfulle. Dette kan gjøre det nødvendig å **gjennomgå planen og målene på nytt**, og det vil da være relevant å se over aktivitetene i steget «Lag en handlingsplan». Virksomheten burde definere **hvor ofte** målene skal gjennomgås internt. Eksempelvis sier SBTi at fremdriften på målene burde gjennomgås og offentliggjøres hvert år. Ved å foreta en slik gjennomgang kan din virksomhet identifisere viktige vendepunkter til å benytte inn i fremtidige offentliggjøringer av omstillingsplanen. Eksempler på mulige utfall av gjennomgang av de satte målene kan inkludere: akselerering av planlagte aktiviteter, økning av ambisjonen eller eskalering av involveringsaktiviteter.

Tilnærming til ekstern revisjon

Det er viktig å merke seg at inkludering av materiell informasjon relatert til omstillingsplanen i generelle finansielle rapporter **ikke endrer omfanget av lovpålagt revisjon**. Rapporteringen går ikke utover revisorens ansvar for å identifisere eventuelle vesentlige avvik mellom annen informasjon og finansielle uttalelser, samt kunnskap som er innhentet under revisjonen (i henhold til de internasjonale revisjonsstandardene (ISA) 720). Ekstern revisjon av klimarelatert informasjon er **et økosystem som fortsatt er svært ungt**, og dedikerte standarder for bærekraftsrelatert verifisering og etikkregler er for øyeblikket under utvikling.

Relevante retningslinjer og ressurser / maler

- TCFD, [Guidance on climate-related metrics, targets and transition plans](#)
- [TNFD](#)
- Climate Related Risk Forum, [Guide 2023: Climate disclosures dashboard 2.0](#)
- GFANZ [Financial Institution Net-zero Transition Plans & Expectations for Real-economy Transition Plans](#)
- GHG Protokollen: [Corporate Accounting and Reporting Standard](#)
- FRC, [CRR Thematic Review of climate-related metrics and targets](#)



Gjennomfør

4.3 Kunngjør omstillingsplanen

Rasjonale

Å kunngjøre omstillingsplanen når den er utarbeidet vil hjelpe din virksomhet med å bygge tillit fra investorer og andre interessenter, samt åpne for viktig informasjonsdeling mellom virksomheter på veien mot en bærekraftig omstilling. En kunngjøring av omstillingsplanen kan også være en forutsetning for overholdelse av regulatoriske krav dersom virksomheten treffes av ESRs.

Nøkkelsspørsmål

- Hvilken informasjon er vesentlig og relevant for leserne av den kunngjorte omstillingsplanen?
- Hva er forventningene fra interessenter, aksjonærer, og regulerende myndigheter når det gjelder kunngjøringen av omstillingsplanen?
- Hvordan kan en offentliggjort omstillingsplan være med på å styrke virksomhetens posisjon ovenfor leverandører, kunder og andre samarbeidspartnere?

Aktuell kompetanse



Kommunikasjon



Økonomi



Revisjon

Utfordringer

- Det kan være utfordrende å publisere en ambisiøs omstillingsplan uten å skape en frykt for at dere ikke klarer å levere som lovet, og dermed kan bli stemplet som grønnvaskere – se derfor rapportens konkrete tips til hvordan dere kan unngå grønnvasking

Relevans for rapporteringskrav for norske virksomheter

- [ESRS E1](#): DR E1-1 – Transition plan for climate change mitigation

Eksempel

- Se DNB sin [kunngjorte omstillingsplan](#)

Veiledning

Kunngjøring

Det er anbefalt å publisere **vesentlig informasjon tilknyttet omstillingsplanen** som en del din virksomhets mer generelle økonomiske rapporter. I tillegg er det ansett som god praksis å publisere omstillingsplanen i et eget, frittstående dokument som oppdateres med jevne mellomrom og følger med de generelle økonomiske rapportene. God praksis kan også være å sikre at alle ansatte får en tydelig innføring i omstillingsplanen når den blir offentliggjort.

Unngå grønnvaskingsfella

Det er viktig at virksomheten din unngår å havne i **grønnvaskingsfella** ved å sikre at kunngjøringen til offentligheten er ærlig og støttet av konkrete handlinger. En effektiv og transparent kunngjøring bør inkludere tydelig anerkjennelse av negative påvirkninger, klare mål for forbedring, dokumenterte handlinger, og unngå overfladisk bruk av udefinerte bærekraftsbegreper som "grønn", "bærekraftig", og "miljøvennlig".

Relevante retningslinjer og ressurser / maler

- [Grønnvaskingsplakaten, Skift Norge](#)

Organisasjoner som har bidratt til denne rapporten



Bidragsytere

UN Global Compact Norge

Thomas Campbell
Emma Hattrem

Abhimanyu Manimaran
Camilla Høvik

Ekspertgruppen

Lars Erik Mangset, *Grieg Investor*
Claes Åbyholm, *Equinor*
Gjermund Grimsby, *KLP*
Hanne Rolén, *Aker Carbon Capture*
Kim Smeby, *Yara*
Liam Patrick Flannigan, *DNB*
Mai Oldgård, *Statnett*

Maria Kringlen Halvorsen, *Vow*
Margit Norheim Lindgren, *LO*
Marta Nevøy Bjørkestrand, *Kongsberg Gruppen*
Melanie Moore, *Wilhelmsen*
Stina Torjesen, *Morrow*
Trygve Ulset, *NHO*
Yvonne-Susann Fadnes, *Storebrand*

Konsulentgruppen



Hanne Thornam
Kristofer Gravning
Simen Bro Windheim
Kristin Stuge
James Higham
Henrik Wirsching
Signe Flaa
Ingeborg Hus Nesse



Ane-Marte Weng
Emilie Flaate
Johan Fredrik Kartveit
Pauline Fiskaa
Frida Lydersen

Sentrale begreper

Interessent	En person, gruppe eller organisasjon som påvirkes av eller har innvirkning på virksomhetens beslutninger, handlinger eller resultater. Dette omfatter både interne interessenter i selskapet som ansatte og tillitsvalgte, samt eksterne interessenter som lokalbefolkning eller interesseorganisasjoner.
Bærekraft	Evnen til å møte dagens behov uten at det går på bekostning av fremtidige generasjoners evne til å møte sine egne behov.
Dobbel vesentlighetsanalyse	En vurdering av både interne og eksterne perspektiver for å identifisere og prioritere de mest vesentlige/betydningsfulle bærekraftsaspektene for en organisasjon og dens interessenter.
Omstillingsplan	En strategisk plan som definerer hvordan en virksomhet skal gå over til bærekraftige praksiser og aktiviteter ved å balansere sosiale, økonomiske, klima- og naturmessige behov.
Naturpositiv omstilling	En samfunnsmessig overgang for å operere innenfor planetens tålegrenser for å stanse og reversere tap av natur.
Handlingsplan	En detaljert og tidsbestemt plan som beskriver konkrete trinn og tiltak som skal gjennomføres for å oppnå spesifikke mål.
Planetens tålegrenser	Forskningsbaserte grenser som ikke må overskrides om vi ønsker at planeten vår skal fortsette å være et trygt sted for menneskeheten i det lange løp.
Rettferdig omstilling	En rettferdig omstilling sikrer fremtiden og livsgrunnlaget til arbeidere og deres lokalsamfunn i overgangen til et lavutslippssamfunn. Det er basert på trepart- og partssamarbeid mellom arbeidstakere og deres fagforeninger, arbeidsgivere og myndigheter, samt i konsultasjon med lokalsamfunn og sivilsamfunn. En plan for rettferdig omstilling skaper nye og ivaretar eksisterende anstendige arbeidsplasser, sikrer et sosialt sikkerhetsnett i omstillingen, retten til etter- og videreutdanning, og større jobbsikkerhet for alle arbeidstakere som er berørt av global oppvarming, klimaendringer, og klimaomstillinger på arbeidsplassen ²³ .
Sosial dialog og partssamarbeid	Samarbeidet mellom ledere, tillitsvalgte, og verneombud for å i fellesskap løse arbeidsrelaterte spørsmål som for eksempel omstillinger og nedbemanninger på arbeidsplassen, og for å sikre kompetanseheving og økt produktivitet. Sikrer de ansattes medvirkning og innflytelse på det daglige arbeidet.

Referanser

^{1,5}[IPCC, AR6 Synthesis Report: Climate Change 2023 \(2023\)](#)

²[UN, The Sustainable Development Goals Report 2023: Special Edition \(2023\)](#)

³[Stockholm Resilience Centre, Planetary boundaries \(2023\)](#)

⁴[World Economic Forum, Half of the world's GDP Moderately or Highly Dependent on Nature, Says New Report \(2020\)](#)

^{6, 20} [EY, How the EU's new sustainability directive is becoming a game changer \(2022\)](#)

⁷[SSB, Fakta om miljø \(2022\)](#)

⁸[Klimakontrollen](#)

⁹[Greenpeace Norge, CO2-utslipp I Norge: Hva forurensrer mest?](#)

¹⁰[SSB, Utslipp til luft \(2023\)](#)

¹¹[Transition Plan Taskforce \(2023\)](#)

¹²[SSB, Bærekraftsmålene](#)

^{13, 15}[Klimautvalget, Omstilling til lavutslipp: Veivalg for klimapolitikken mot 2050 \(2023\)](#)

¹⁴[DNV, Energy Transition Norway 2022 \(2022\)](#)

¹⁶[Capgemini Research Institute, A World in Balance: Hightened Sustainability Awareness Yet Lagging Actions \(2023\)](#)

¹⁷[SSB, Vernede områder \(2023\)](#)

¹⁸[Miljødirektoratet, Miljøstatus, Mye landareal er vernet, lite sjø \(2022\)](#)

¹⁹[EFRAG, Just transition in the ESRS, \(2022\)](#)

²¹[Grønnvaskingsplakaten](#)

²²[Skift Norge, Grønnvaskingsplakaten \(2023\)](#)

²³[TUC CSI IBG, Just Transition Center \(2023\)](#)