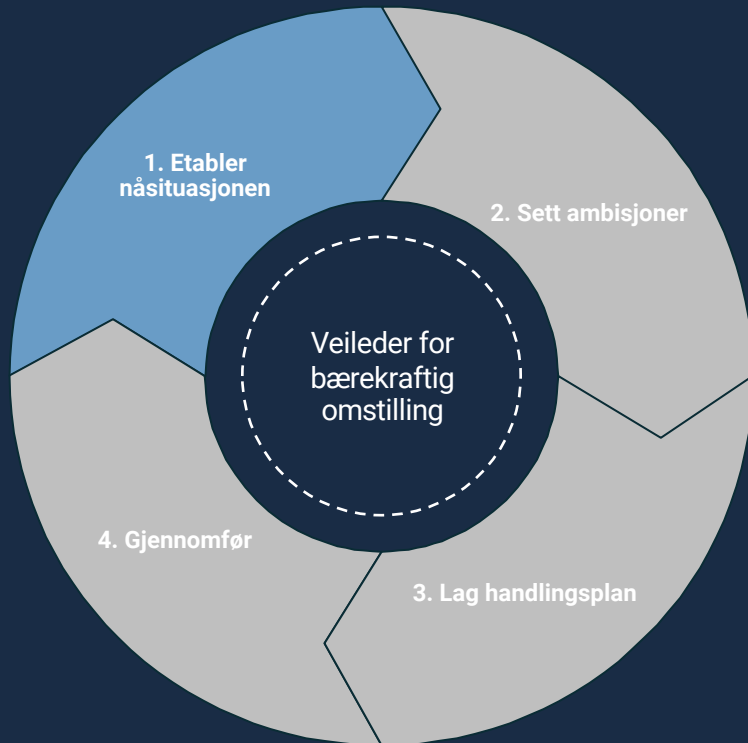




# 1. Etabler nåsituasjonen

**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 klimavitenskap, virksomhetens klimarelaterte risikoer og muligheter, og virksomhetens styringsrolle knyttet opp mot klima. Felles forståelse kan bygges gjennom intern eller eksternt 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.

### Nøkkelspørsmål

- 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 værvariabler. 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.

### Nøkkelspørsmål

- 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](#)



Global Compact  
Network Norway

### 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 påvirker natur. 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 risikoreducerende 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

- [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

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.

### Nøkkelspørsmål

- 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



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.

### Nøkkelspørsmål

- 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

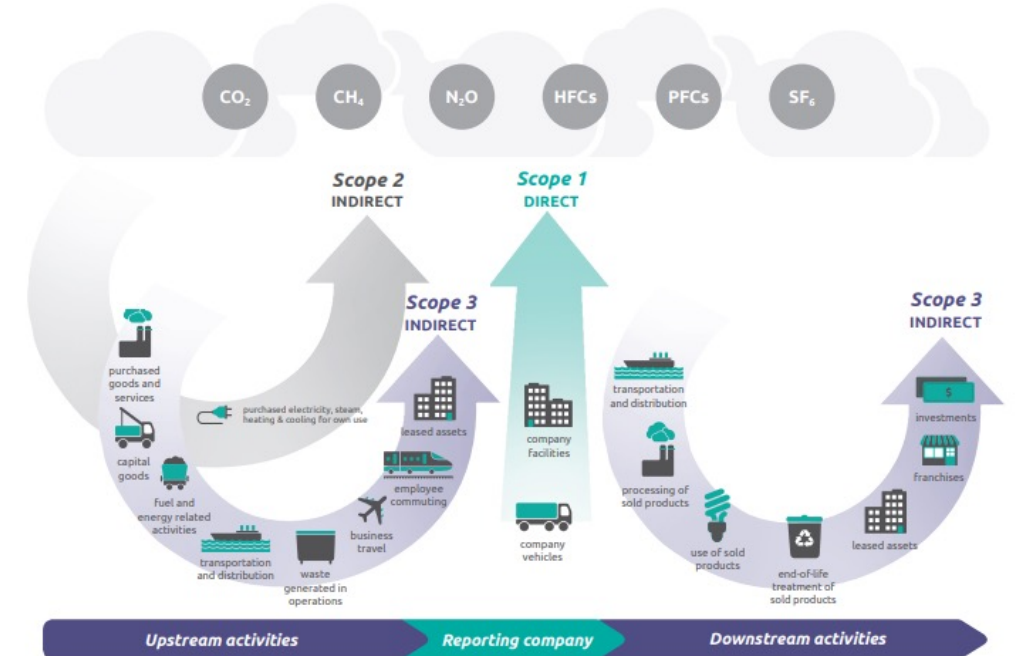
### Veiledning (1/2)

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.

### Nøkkelspørsmål

- 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 gjentagelse**. 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](#)»



Global Compact  
Network Norway

### 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:

- **Vurder 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
- Vurder 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
- Finansiære enheter som **allerede er justert til 1,5°C målet** i Parisavtalen
- Finansiære 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.

### Nøkkelspørsmål

- 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