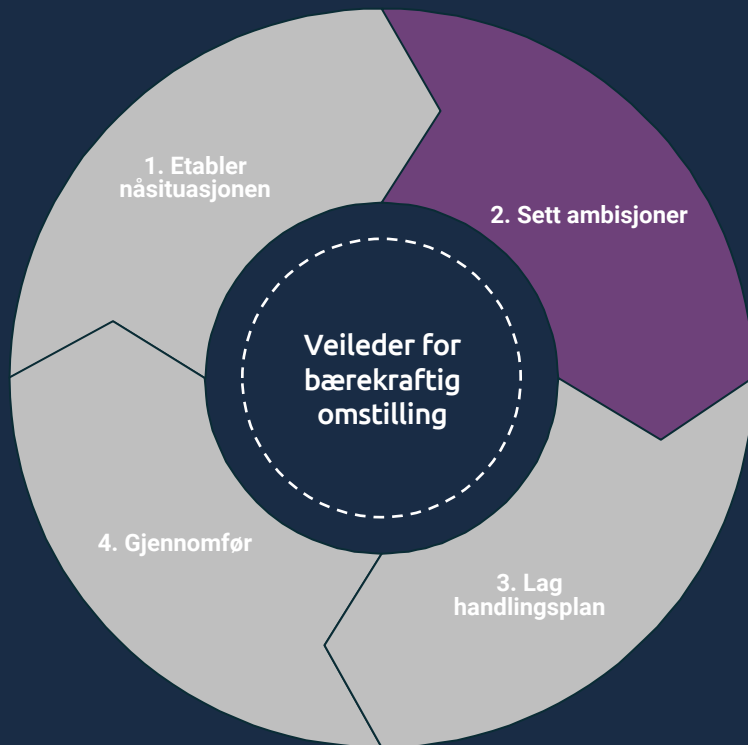




2. Sett ambisjoner

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.

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

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

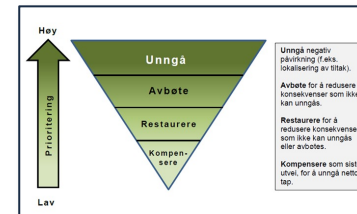
Veiledning 2/2

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

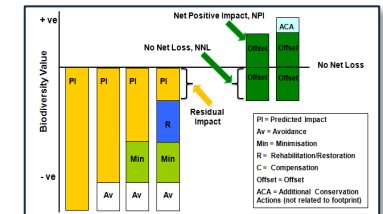
Tiltakshierarkiet

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



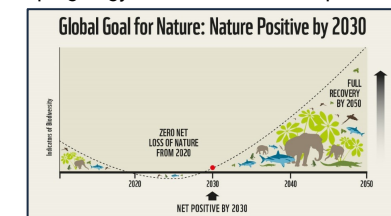
Ingen netto tap av natur og netto positiv påvirkning

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

Naturpositivitet er et bredere konsept og en sentral del i den globale naturavtalen hvor målet er å stanse naturtap og begynne reisen mot naturpositivitet 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.

Nøkkelspørsmål

- 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 diesebiler 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