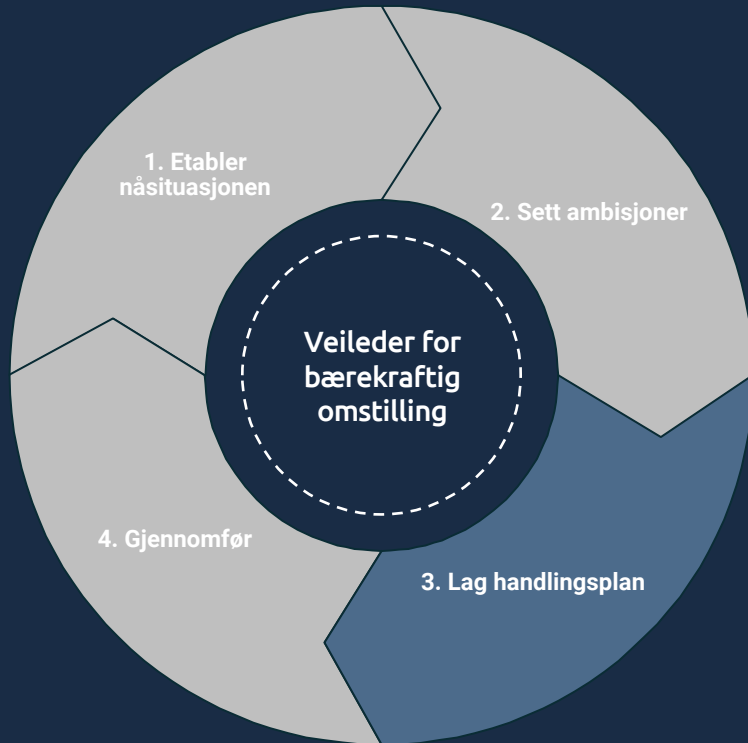


3. Lag handlingsplan

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 energistyrsystemer)
- 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:

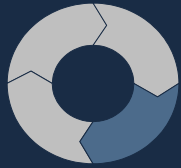
- Øke andelen av produkter som er klimaløsninger (for eksempel introdusere elektriske eller hydrogendrevne kjøretøy)
- Øke andelen plantebaserte produkter
- Tilby nye bærekraftige finansielle produkter og øke andelen lavutslippsinvesteringer
- Fase ut utslippsintensive produkter og tjenester
- Lede an 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.

Nøkkelspørsmål

- 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

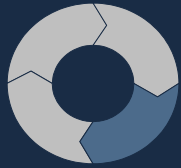
Veiledning

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



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

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:

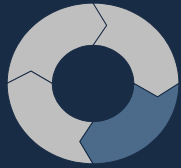
- Hvis denne aktiviteten identifiserer **potensielle muligheter**, kan du vurdere å justere stegene i handlingsplanen for å dra nytte av dem
- Hvis du identifiserer **mulige ugunstige virkninger**, kan du vurdere hvordan disse best kan håndteres

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.



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

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 ansattverdiopposisjon
- Bruke og etablere regelmessige og konsekvente **lytte- og kommunikasjonsøvelser** for å bygge engasjement og kunnskap

Vurder godtgjørelser og insentiver

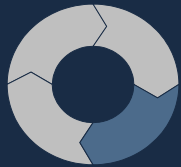
Tilpass **insentivprogrammer** med målene i omstillingsplanen for å sikre ansvarlighet og sammenstille interessene til ledere og annet relevant personale med vellykket gjennomføring av planen. Dette kan innebære å bygge klimarelaterte ytelsesmålinger inn i insentivplaner som er tilpasset den strategiske 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 omstillingsrisikoer 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

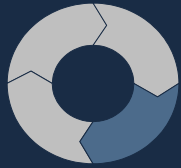
- Tale for politiske tiltak som støtter omstillingen
- Sikre mulighet for dialog rundt omstilling og sosiale tiltak, og deltakelse fra interessenter

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](#)



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

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.

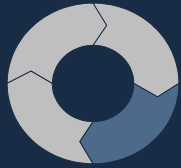
Gjennomføringen av en slik analyse vil sikre at dere oppnår en balansert og realistisk forståelse av den potensielle påvirkningen omstillingsplanen kan ha på **virksomhetens finansielle posisjon, ytelse og kontantstrøm**. Det vil også hjelpe med å justere antagelser rundt utviklingen av fremtidige markeder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

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 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).

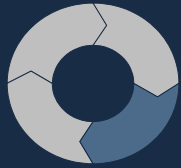
Engasjement: Mål knyttet til å være relatert til arten så vel som resultatet av engasjementsaktiviteter med verdikjeden, industrimotparter og/eller myndigheter, offentlig sektor, lokalsamfunn og sivilsamfunn.

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.

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 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 nullutspill-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 målintikatorer** 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 forretningsstyringsystemer (inkludert miljøstyringsystemer) 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.