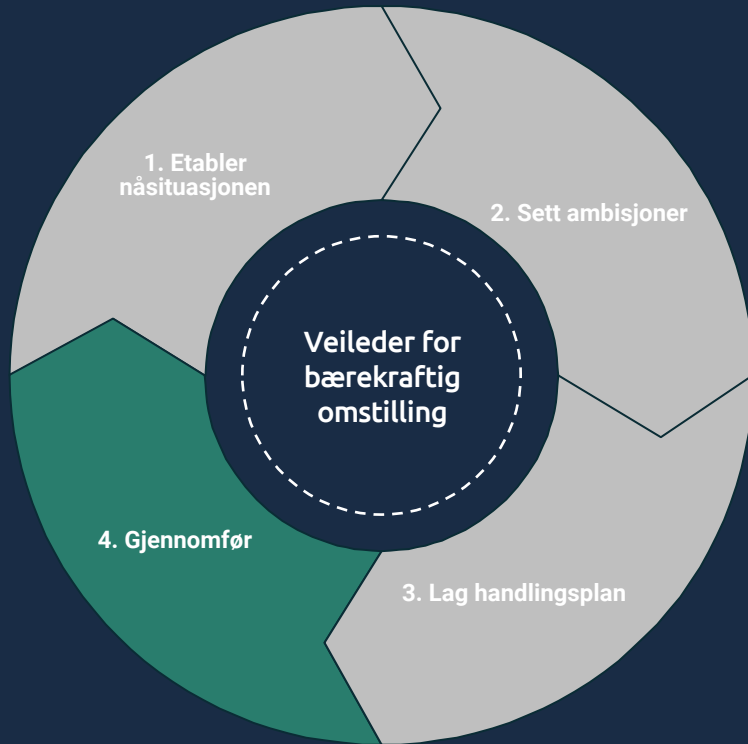




4. Gjennomfør

Formål: Implementering, rapportering og publisering av omstillingsplanen.



Aktiviteter

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

4.1 Start eller fortsett med å implementere omstillingsplanen

4.2 Rapporter på fremgang mot satte mål

4.3 Kunngjør omstillingsplanen



Gjennomfør

4.1 Start eller fortsett implementeringen av planen

Rasjonale

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

Nøkkelspørsmål

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

Aktuell kompetanse



Prosesskunnskap



Prosjektledelse



Forståelse for
virksomhetens struktur



Endringsledelse

Utfordringer

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

Relevans for rapporteringskrav for norske virksomheter

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



Global Compact
Network Norway

Veiledning

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

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

Relevante retningslinjer og ressurser / maler

- > [A4S sitt webinar om omstillingsplaner](#)



Gjennomfør

4.2 Rapporter på fremgang mot satte mål

Rasjonale

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

Nøkkelsspørsmål

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

Aktuell kompetanse



Kommunikasjon



Økonomi



Revisjon

Utfordringer

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

Relevans for rapporteringskrav for norske virksomheter

- [ESRS E1](#) – Climate change



Global Compact
Network Norway

Veiledning

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

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

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

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

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

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

Gjennomgang av mål underveis i gjennomføringen

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

Tilnærming til ekstern revisjon

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

Relevante retningslinjer og ressurser / maler

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



Gjennomfør

4.3 Kunngjør omstillingsplanen

Rasjonale

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

Nøkkelspørsmål

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

Aktuell kompetanse



Kommunikasjon



Økonomi



Revisjon

Utfordringer

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

Relevans for rapporteringskrav for norske virksomheter

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

Eksempel

- Se DNB sin [kunngjorte omstillingsplan](#)



Global Compact
Network Norway

Veiledning

Kunngjøring

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

Unngå grønnvaskingsfella

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

Relevante retningslinjer og ressurser / maler

- > [Grønnvaskingsplakaten, Skift Norge](#)