

# Skift

Næringslivets  
klimaledere



## Veien til en god klimaomstillingsplan

Oktober 2024



# Kort om veilederen

## Hvorfor har vi skrevet denne veilederen?

Skift har laget en samlet klimarapport for nettverket i 5 år, og bedriftene begynner å få god oversikt over sin klimapåvirkning. **Men det er ikke nok å være god på rapportering. Utslippskuttene går ikke raskt nok, og vi må ta grep for å sikre at vi har verktøy og nødvendig gjennomføringskraft til å kutte i tråd med Parisavtalen.**

Det viktigste verktøyet er å lage en god klimaomstillingsplan, også kalt *Net Zero Transition Plan*.

PwC har ledet Skifts arbeid med å utvikle en enkel og praktisk veileder til effektive klimaomstillingsplaner, med hovedfokus på hvordan bedriftene skal kutte egne utslipp (dekarbonisering).

I mai 2024 ble det gjennomført en workshop for Skifts medlemsbedrifter for å øke kunnskapen om klimaomstilling, og for å få medlemmenes erfaringer og konkrete innspill til veilederen.

Målet med denne veilederen er å sikre at næringslivets klimaledere skal ligge foran og vise vei!

## Veilederen er strukturert i tre deler:

**Del 1** introduserer hva klimaomstilling er og hvorfor selskap bør utarbeide en plan for klimaomstilling. Så presenteres utfordringer og suksessfaktorer i arbeidet med klimaomstilling.

**Del 2** fokuserer på dekarbonisering i 5 steg for å komme raskt i gang med klimaomstillingen:

- Steg 1: Få oversikt over eget klimagassutslipp*
- Steg 2: Fastsett vitenskapsbaserte klimamål*
- Steg 3: Forstå fremtidig vekst*
- Steg 4a: Identifiser og vurder tiltakskategorier*
- Steg 4b: Fastsett og kvantifiser klimatiltak*
- Steg 5: Lag et styringssystem med ansvarsfordeling og oppfølging*

**Del 3** gir en oversikt over nyttige kilder og læringsmaterieil sammen med tips til arbeid med datakvalitet i scope 3 rapporteringen.

Denne veilederen er utarbeidet i samarbeid med [Finansskiftet](#) i Skift.



# Plan for klimaomstilling og klimaomstillingsplan

## Hva er klimaomstilling?

Klimaomstilling i praksis omhandler arbeidet knyttet til både utslippsreduksjoner og tilpasninger til et klima i endring. Dette arbeidet vil kreve endringer i næringslivet, inkludert forretningsmodeller, finansielle strukturer, regelverk og praksis.

## Klimaomstillingsplan

For å oppnå klimaomstilling er det avgjørende å utvikle en konkret og målbar klimaomstillingsplan. Klimaomstillingsplanen er et viktig verktøy som omhandler alle deler av selskapets klimaarbeid. I tillegg gir den et signal til interessenter om at selskapet tar klimaomstilling på alvor. Dette sikrer en forretningsmodell som forblir relevant og lønnsomhet i en lavutslippøkonomi.

### Det er fire kjerneelementer til en klimaomstillingsplan:

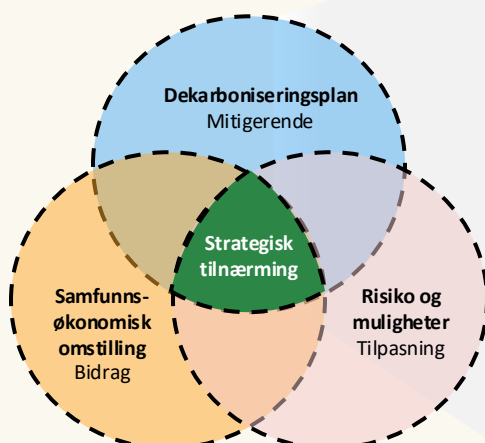
1. Dekarboniseringsplan omhandler hvordan selskapet kan redusere sin negative påvirkning gjennom utslippskutt i scope 1, 2 og 3. Denne planen kan også fremme selskapets positive påvirkninger gjennom tiltak og initiativ som bidrar til å redusere utslipp utover egen verdikjede eller produkters livssyklus.
2. Risiko og muligheter omhandler hvordan selskapet kan identifisere og håndtere risikoer knyttet til klimaendringene, samt selskapets evne til å utforske og dra nytte av muligheter knyttet til omstillingen.
3. Samfunnsøkonomisk omstilling omhandler å vurdere selskapets rolle i en større samfunnsmessig sammenheng, blant annet gjennom selskapets evne til å påvirke interessenter, bransjepraksis, infrastruktur, mv. Selskapet må ta hensyn til hvordan dets handlinger bidrar til eller hindrer den bredere samfunnsmessige overgangen mot en lavkarbonøkonomi.

4. Strategisk tilnærming gjennomsyrrer alle de tre kjerneelementene, og omhandler integrering av klima inn i selskapets overordnede forretningsstrategi.

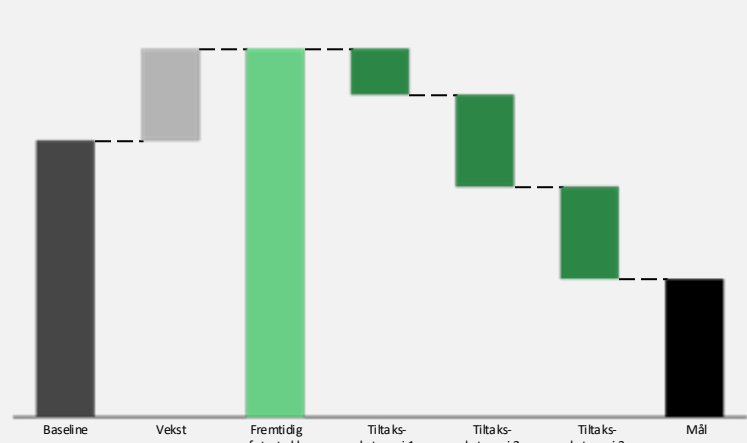
Alle disse leddene henger sammen og støtter selskapets arbeid med klimagasskutt (*mitigation*) og tilpasning (*adaptation*) – altså både med reduksjon av utslipp og tilpasning av klimaendringer.

**OBS:** Denne veilederen vil primært fokusere på hvordan selskap kan redusere egne utslipp. Del 2 avgrenses derfor til det første elementet i en klimaomstillingsplan: **Dekarboniseringsplan** - for å støtte selskapenes arbeid med faktiske utslippskutt, men vil også trekke inn den strategiske tilnærmingen som er avgjørende for å sikre at selskapet oppnår helhetlige og bærekraftige resultater gjennom hele prosessen.

### Klimaomstillingsplan



### Dekarboniseringsplan



# Hvorfor trenger selskaper en klimaomstillingsplan

Det er flere globale initiativ, direktiv og regelverk som er iverksatt for å redusere klimagassutslipp i tråd med Parisavtalen. EU Green Deal, kalt *Europas grønne giv* på norsk, er EUs strategi for å nå netto nullutslipp innen 2050 på en konkurransedyktig måte. Under Green Deal ligger EU Action Plan for Sustainable Finance som igjen har flere konkrete regelverk som støtter denne strategien, deriblant EUs taksonomi, Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD), Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR) og Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).

CSRD, også kjent som **bærekraftsdirektivet**, gjør at selskaper over en viss størrelse er rapporteringspliktige til å rapportere på vesentlig bærekraftsinformasjon. Gjennom dette direktivet vil de fleste selskaper måtte rapportere om de har en omstillingsplan, og detaljene av denne. Dette muliggjør at interessenter kan sammenligne selskaper for å se hvilke som prioriterer og investerer i en bærekraftig forretningsmodell, noe som også gjør det lettere for finansielle institusjoner å ta avgjørelser rundt finansiering og forsikring.



Disse nye regelverkene fører til at næringslivet må jobbe mer systematisk, konkret og langsiktig med bærekraft. Selskaper som omfattes av CSRD skal utarbeide bærekraftsrapporter med samme kvalitet og prioritet som selskapenes finansielle rapportering. Dette krever omfattende datainnsamling som kan være ressurskrevende, spesielt i starten. Flere av rapporteringskravene i *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS) er også på et detaljnivå av informasjon som de fleste selskaper per i dag ikke har, eller som kan være utfordrende å samle inn.

For finansielle aktører vil disse reguleringene medføre tilpasninger i vurderings- og beslutningsprosesser for å inkludere bærekraftsinformasjon, noe som krever nye verktøy og kompetanse. Videre må de sikre at de selskapene de investerer i eller forsikrer, overholder de nye rapporteringskravene, noe som kan innebære økte kostnader og kompleksitet i vurderingsprosessen.

Klimaomstillingsarbeidet fremover vil derfor kreve et tettere samarbeid med aktører i verdikjeden for å kartlegge dagens påvirkning og hvilke tiltak som kan være mest effektive for å redusere utslipp. Dette innebærer ikke bare en betydelig innsats for å samle inn og verifisere data, men også å bygge tillit og samarbeid på tvers av hele verdikjeden for å få til faktiske tiltak og utslippskutt.

## Gevinster av en klimaomstillingsplan

### 1 Fokus på bærekraftige investeringer blant investorer

Ifølge [World Economic Forum](#) planla over 50 % av investorer å øke bærekraftige investeringer i 2024. Dette kan føre til økonomiske gevinster for selskaper som prioriterer bærekraftige løsninger og en forretningsmodell som støtter omstillingen til en lavutslippsøkonomi.

### 2 Økt tillit og styrket omdømme

En robust klimaomstilling kan bidra til å styrke selskapets omdømme og bygge økt tillit blant kunder, investorer og andre interessenter, som kan øke konkurranseevnen i markedet. Dette henger sammen med en voksende bevissthet rundt miljømessig og sosialt ansvar blant interessenter.

### 3 Tiltrekke fremtidens arbeidstakere

Bærekraft har blitt en viktigere del av hvordan arbeidstakere velger sin fremtidige arbeidsgiver. [World Economic Forum](#) har rapportert at rundt 40 % av arbeidstakere setter bærekraft som en primær driver for valg av arbeidsgiver. En tydelig og offentlig klimaomstillingsplan kan derfor hjelpe bedriften med å tiltrekke seg nødvendig spesialkompetanse fremover.

### 4 Regulatorisk etterlevelse

Strengere reguleringer og politikk rettet mot reduksjon av klimagassutslipp innføres av EU og andre, inkludert forventningertil klimaomstilling. Å være proaktiv med å utarbeide en klimaomstillingsplan gir selskap et godt grunnlag for rapportering etter ESRS E1, samt kommende krav i CSDDD. I tillegg får selskapet tid til å forbedre sine prosesser og øke intern kompetanse, og unngår dermed ressurskrevende tiltak som følge av å ligge etter nye reguleringer.

# Utfordringer med klimaomstillingsarbeidet

Flere av de største aktørene i norsk næringsliv jobber nå med å sammenstille omstillingsplaner for å redusere egen påvirkning på klima og natur. Felles for mange er en opplevelse av at arbeidet er komplekst, med både interne og eksterne utfordringer.

## 1 Manglende forståelse og forankring i ledelsen

Det er ikke uvanlig at ledelsen ønsker en ambisiøs omstillingsplan uten å ha god nok forståelse av hvor ressurskrevende dette arbeidet kan være. Etter at planen er lagt frem kan det også være utfordringer med forankring og buy-in fra ledelsen av ulike årsaker som kostnader på tiltak, samt behov for årsverk for datainnsamling og rapportering.

## 2 Klimaomstillingsarbeid krever mer tid og ressurser enn forventet

Arbeidet med å kartlegge potensielle tiltak og tiltakseffekt kan være tidkrevende, avhengig av tilgjengelighet på data og selskapets kompleksitet. I en travel hverdag kan det være vanskelig å få tilgang på folk og deres tid til å gjennomføre nødvendige oppgaver relatert til omstillingsarbeidet.

## 3 Tilgjengelighet og kvalitet på data

Det kan være vanskelig å få tak i primærdata eller leverandørspesifikk data av god nok kvalitet til å gjøre beregninger eller estimerer. Dette kan påvirke selskapers mulighet til å implementere de mest effektive tiltakene. Det kan også komplisere prosessen med å identifisere hvilke reduksjonstiltak som er verdt investeringen, da beregnet utslippsreduksjon kan være usikker.

## 4 Avhengighet av andre aktører for å lykkes

Selskapets klimaomstilling er delvis avhengig av myndigheter, bransje og aktører i verdikjeden, inkludert underleverandørers klimagassregnskap og klimatiltak. Denne avhengigheten kan gjøre klimaomstillingsarbeidet vanskelig å kontrollere og kan begrense selskapets evne til å oppnå helhetlig klimaomstilling. Manglende samarbeid med eksterne aktører kan også føre til forsinkelser og ineffektivitet, samt øke risikoen for å ikke oppfylle regulatoriske krav.

## 5 Uklarhet rundt definisjoner og regelverk

Med et komplekst regulatorisk landskap i stadig endring kan det være vanskelig å holde styr på hvordan regelverkene påvirker selskap og hvilke krav selskapet blir omfattet av. Det regulatoriske landskapet kan derfor ofte oppleves som forvirrende og rotete. Dette fører også til utfordringer rundt intern opplæring av ansatte som skal viderefremme informasjon til andre ansatte og sikre intern forankring av bærekraftsarbeid.

### Finans-spesifikke utfordringer med klimaomstillingsarbeidet

Problemer med **datakvalitet** er spesielt relevant for finanssektoren med tanke på at det ofte er manglende kvalitet, tilgjengelighet og sammenlignbarhet rundt detaljerte "grønne" beregninger. Det kan være vanskelig å verifisere nøyaktigheten av data, noe som skaper større usikkerhet for at investorer skal kunne ta velinformerte valg rundt finansiering av ulike prosjekter og selskaper.

**Mangel på en globalt akseptert ESG-standard** kan føre til forvirring hos selskaper, deres kunder og investorer hva gjelder miljøpåvirkningen av deres beslutninger. Det nye Bærekraftsdirektivet forsøker å redusere forvirring og risiko ved å inkludere spesifikke rapporteringskrav, som i større grad enn før bidrar til at selskaper innenfor samme bransje vil ha sammenlignbar informasjon.

# Hvordan sikre suksess i klimaomstillingsarbeidet?

## Våre seks suksessfaktorer for klimaomstilling

Basert på innspill fra Skift-medlemmer, samt vår erfaring fra arbeid med klimaomstilling i næringslivet, har vi kommet frem til seks suksessfaktorer som vil støtte arbeidet med klimaomstilling.

- 1 **Styring:**  
Gjennom god styring og kontroll kan man oppnå en vellykket klimaomstilling. Her spiller integreringen av klimaomstillingsplanen i strategi og eksisterende prosesser en viktig rolle. Å inkludere klimaomstilling i arbeidet med tiltaksplaner, i styrende dokumenter, rammeverk og milepælsplaner kan bidra til å skape forståelse og transparens mellom avdelinger og ledelse, og legge til rette for dialog rundt klimaomstilling. Selv om integreringen av planen i selskap vil variere, er tålmodighet og prioritering av tid av gjørende for å oppnå god styring.
- 2 **Klimaomstilling integrert i strategi og forretningsmodell:**  
En oppdatert strategi og forretningsmodell vil sikre at selskapet er i tråd med overgangen til netto null. Integrering av klima i disse kjerneprosessene er nødvendig for å sikre en helhetlig tilnærming til klimaomstillingen. Det er viktig å unngå investeringer som binder selskapet til høye utslippsnivåer i fremtiden. Dekarbonisering krever langsiktig tenkning og vurdering av fremtidige konsekvenser fra dagens investeringer. Kortsiktig gevinst kan ha motsatt effekt på lengre sikt, og det er derfor viktig å implementere en strategi og forretningsmodell som hensyntar langsiktige klimapåvirkninger.
- 3 **Samarbeid og kommunikasjon:**  
Samarbeid og effektiv kommunikasjon med leverandører og kunder er essensielt for å oppnå en vellykket klimaomstilling. Industrisamarbeid og påvirkning, både i og utenfor egen bransje, er nødvendig for å sikre passende rammebetingelser og virkemidler. Internt samarbeid på alle nivåer og effektiv kommunikasjon med andre avdelinger gjennom bruk av felles språk støtter også selskapets evne til omstilling. Ved å kombinere ulike roller, kan man balansere bærekraft og økonomisk ytelse, noe som letter tilgangen på data og bringer bærekraft nærmere bedriftens strategi.
- 4 **Engasjement:**  
Å engasjere verdikjeden, bransjen og politikken er avgjørende for å oppnå helhetlig klimaomstilling og utslippskutt i tråd med Parisavtalen. I tillegg er internt engasjement, spesielt i toppledelsen og styret, viktig for å sikre nødvendig satsning og forpliktelse til å finansiere veien mot netto null. Internt engasjement kan eksempelvis styrkes gjennom intern forankring og kunnskapsdeling.
- 5 **Intern forankring sikrer en felles forståelse:**  
Forankring internt er avgjørende for å sikre en felles forståelse. Turnévirksomhet til selskapets kontorer kan være nyttig for å bidra til diskusjon og forståelse for hvorfor selskapet arbeider med klimaomstilling. Inkluder kundeperspektivet i forankringen ved å få med kundeverdien, og sørg for at forankringen er lærerik og informativ. Ved å sikre en felles forståelse og forankring kan man skape en kultur for kontinuerlig forbedring og oppnå suksess på lang sikt.
- 6 **Opplæring og kunnskapsdeling:**  
For å effektivt utvikle og gjennomføre klimaomstillingsplanen er det viktig med klimakompetanse på tvers av organisasjonen. Det er derfor viktig å sette av tid til opplæring og kunnskapsdeling. Gjennom åpen dialog og deling styrkes evnen til å forstå og finne gode løsninger på dilemmaer og utfordringer. I tillegg kan det bidra til å skape en kultur for kontinuerlig læring og forbedring, som gjør selskapet bedre rustet for fremtidige utfordringer.

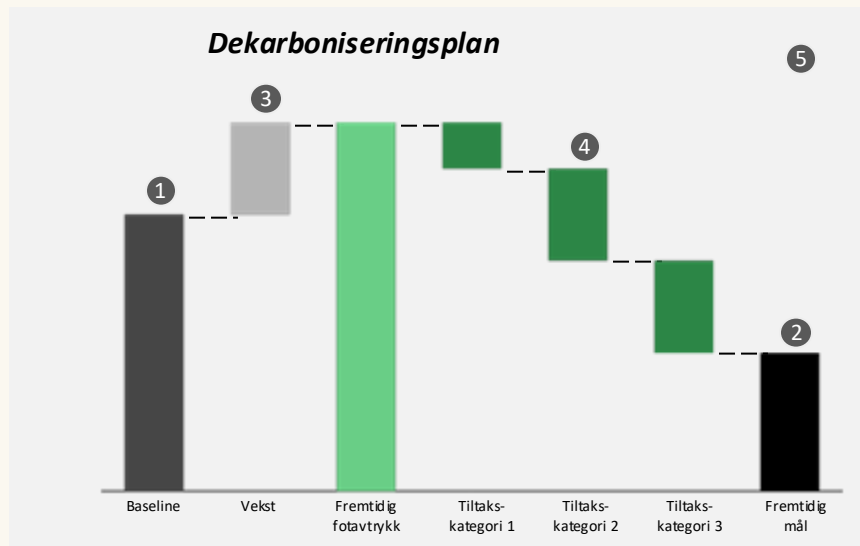
## Eksempel: Hvordan et større konsern har jobbet med klimaomstilling

Høsten 2023 gjennomførte et av Norges større konsern en vesentlighetsanalyse, noe som gjorde bærekraftsarbeidet mer kommuniserbart til medarbeidere, kunder og interessenter. For å møte kravene i EUs Bærekraftdirektiv, jobber konsernet med å integrere bærekraft i alle deler av virksomheten og jobber med å likestille bærekraftsinformasjon med finansiell rapportering. Konsernet legger stor vekt på samarbeid og kommunikasjon, både internt og eksternt, for å sikre at alle parter er involvert og informert. Opplæring og kunnskapsdeling blir prioritert for å bygge nødvendig kompetanse på tvers av organisasjonen. Strategien har blitt oppdatert til å integrere klima i kjerneprosessene, og konsernet jobber med å unngå kortsiktige løsninger som kan føre til innelåste utslipp, eller *carbon lock-in*. Engasjement fra hele verdikjeden, inkludert toppledelsen, har vært avgjørende for å drive bærekraftsagendaen fremover. God styring sikrer at omstillingsplanen er en levende del av strategien, med klare milepæler og sikret transparens. Forankring av bærekraftsarbeidet gjennom hele organisasjonen skaper en felles forståelse og kultur for kontinuerlig forbedring.

# De fem stegene i en dekarboniseringsplan

## Et strategisk styringssystem

En dekarboniseringsplan kan ses på som et strategisk veikart for hvordan virksomheten skal redusere sine utslipp over tid, med mål om å nå egne vitenskapsbaserte klimamål. Den er et nøkkelverktøy for å oppnå bedriftens bærekraftsmål integrert i forretningsmålene, og gir en strukturert tilnærming til hvordan virksomheten kan håndtere og redusere utslipp. Planen bidrar til at virksomheten raskt kommer i gang med å gjøre fremskritt med sin utslippsreduksjon, og spiller en avgjørende rolle i prioriteringen av de videre tiltakene i klimaomstillingen til virksomheten. En dekarboniseringsplan er dermed et viktig første skritt som legger grunnlaget for videre klimaomstillingsaktiviteter.



### Dekarboniseringsplan i fem steg

- 1 **Oversikt over klimagassutslipp:** Få oversikt over selskapets utslipp, få på plass et fullstendig klimaregnskap som utgangspunkt for planen og velg et basisår.
- 2 **Fastsette mål:** Fastsette kortsiktige og langsiktige vitenskapsbaserte mål for reduksjon av klimagassutslipp. Målene bør også ses i sammenheng med virksomhetens forretnings- og bærekraftstrategier.
- 3 **Forstå forventet vekst:** Vurdere hvordan forventet vekst vil påvirke de totale utslippene. Dette vil bidra til at virksomheten identifiserer og setter relevante tiltak.
- 4 **Fastsetting og kvantifisering av tiltak:** Identifisere spesifikke tiltak for å redusere utslipp og kvantifisere den forventede effekten av disse tiltakene. Eksempler på tiltak kan være energieffektivisering, økt andel fornybar energi, eller implementering av nullutslippsteknologier.
- 5 **Konsolidering av dekarboniseringsplanen:** Sette sammen alle elementene i dekarboniseringsplanen til en sammenhengende helhet. Dette inkluderer blant annet fastsetting av ansvarsområder, fremgangsplaner og forankring hos ledelsen og i styret.



### Hvordan en god dekarboniseringsplan spiller sammen med den øvrige klimaomstillingsplanen

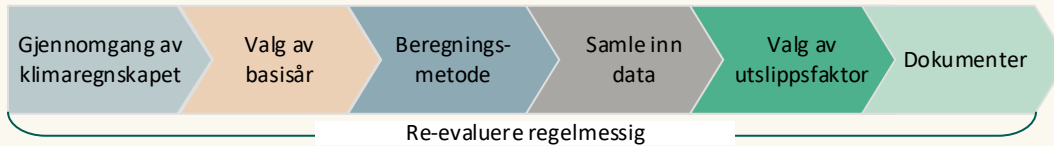
En effektiv dekarboniseringsplan er en nøkkelkomponent i den helhetlige klimaomstillingsplanen og skal bidra til en tydeliggjøring av hva selskapet må gjøre for å nå egne klimamål. Ved å målrette utslippskutt der overgangsrisikoen er høyest, kan selskapet ikke bare oppnå betydelige utslippsreduksjoner (*mitigation*), men også bedre håndtere klimarelaterte risikoer og utnytte nye muligheter (*adaptation*). Dette fremmer selskapets rolle i den samfunnsøkonomiske omstillingen ved å støtte den bredere overgangen til et lavutslippsøkonomi. En effektiv dekarboniseringsplan integreres i selskapets overordnede strategi, slik at alle tiltak for utslippsreduksjon er i tråd med selskapets langsiktige mål og forretningsstrategier. På denne måten støtter den opp under andre elementer i klimaomstillingsarbeidet, og bidrar til en helhetlig og effektiv klimaomstilling.

# Steg 1

## Få oversikt over eget klimagassutslipp

### Etablere baseline for klimaregnskapet

Å etablere en nøyaktig og pålitelig baseline for klimaregnskapet er essensielt for å sette presise mål og utvikle troverdige strategier for å redusere utslippene sine. Dette er et viktig første skritt på veien mot netto nullutslipp.



Et godt utgangspunkt for etablering av baseline er å starte med å gjennomgå og verifisere selskapets nåværende klimaregnskap for å sikre at alle utslippkilder og relevante enheter er inkludert. Videre er det viktig å velge et representativt basisår i henhold til kravene i CSRD\* som reflekterer et så normalt driftsforhold som mulig, for å oppnå et pålitelig referansepunkt. Bestem deretter beregningsmetode som skal brukes. Denne bør baseres på etablerte rammeverk som GHG-protokollen. I neste steg innhenter vi nødvendig data direkte fra leverandører og egne aktiviteter, og/eller fra sekundære kilder som bl.a. bransje- og miljødatabaser til bruk i beregningen/estimeringen av utslippsdata. Deretter er det nyttig å undersøke utslippsfaktorer\*\* og sikre at valgte faktorer samsvarer med kravene i GHG-protokollen. Så gjenstår det å dokumentere metode og alle antakelser nøye, spesielt ved bruk av estimater. Helt til slutt, re-evaluere og justere beregningene jevnlig for å hensynta forbedringer i datakvalitet og beregningsmetodikk.



#### Vanlig fallgrube

Det kan være utfordrende å komme frem til grunnlaget som baseline skal bygge videre på. Men uten en detaljert og korrekt baseline som utgangspunkt er det utfordrende å utarbeide gode mål eller effektive tiltak for klimaomstillingsarbeidet.

#### Nyttig informasjon

- [Introduksjon til beregning av baseline for kapitalmarkeder fra PwC UK](#).

\* I henhold til CSRD skal basisåret beregnes hvert tredje år og kan ikke være eldre enn 2 år før første rapporteringsperiode.

\*\* [Beregningsveilederen](#) til GHG protokollen for mer informasjon for valg/bruk av utslippsfaktorer og utfordringer ved data gaps.

### Proessen for å identifisere vesentlige scope-3 utslipp ifm utarbeidelsen av baseline

Vurdering av vesentlige Scope 3-kategorier er avgjørende for å forstå hvilke data bedrifter trenger å hente inn, og mangelen på god oversikt gjør arbeidet med å utforme, prioritere og forstå effekten av tiltak mer krevende. Uten en klar forståelse av hvor i verdikjeden de mest betydelige utslippene forekommer og hvordan utslippene oppstår, vil det være vanskelig å vite hvor tiltak for å samle inn nøyaktige og relevante data bør fokuseres.

#### Forstå scope 3-kategoriene

Det første steget er å forstå de 15 kategoriene av scope 3-utslipp definert i GHG-protokollen som dekker opp- og nedstrøms aktiviteter. Disse kategoriene dekker en rekke ulike aktiviteter fra innkjøp til avfallshåndtering. Eksempel: For produsenter av elektroniske varer vil relevante aktiviteter være forbundet med bl.a. bruk av solgte produkter (kategori 11).

#### Verdikjedekartlegging

Identifisere aktiviteter i opp- og nedstrøms verdikjede for å få en forståelse av utslipp innenfor de 15 kategoriene langs verdikjeden. Dette innebærer en detaljert gjennomgang av selskapets verdikjede. Eksempel: Elektronikkprodusenten kan identifisere transport og distribusjon som potensielt vesentlig utslippkilder.

#### Innledende vurdering av utslipp

Den innledende vurderingen bidrar til å belyse størrelsen på utslippene i ulike kategorier i forhold til totale utslipp, hvilke kilder som har størst betydning for selskapet og reduksjonspotensialet forbundet med aktiviteten eller enheten som vurderes. Denne vurderingen kan baseres på sektorveiledninger, bransjekartlegging, estimater, påvirkning & risiko, mv.

#### Nyttige kilder

- GHG-protokollen sin [verdikjede standard for scope 3](#) og [scope 3 beregnings veileder](#) inneholder nyttig informasjon relatert til beregning av scope 3 utslipp og type data som trengs.
- [SBTi sin veileder for leverandør engasjement](#) side 10-11 har en oversikt over faktorer som kan brukes for å vurdere de største utslippskildene.
- Norsk industri har utarbeidet en [veileder for vesentlige scope 3 kategorier](#) for O&G sektoren.
- PwC har som del av [Klimaindeksen utarbeidet en scope 3-veiledning](#) (se side 44) med oversikt over hvilke scope 3-kategorier som trolig er vesentlig for ulike sektorer.

#### Kvalitetssikring av scope 3 kategorier

Når selskapet har identifisert og prioritert sine vesentlige scope 3-utslipp bør resultatet av vurderingen kvalitetssikres. Dette kan innebære å samhandle med leverandører for å verifisere utslippsmengder, eller benytte tredjepartsattestasjoner. Selskapet bør også gjøre en større gjennomgang av resultatet regelmessig for å avdekke evt. endringer (CSRD-krav om minimum hvert tredje år).

#### Fastsette scope 3-kategorier

Basert på den innledende vurderingen kan selskapet luke ut kategorier som ikke har tilknyttede aktiviteter, undersøke nærmere kategorier selskapet er usikker på og kartlegge kategorier de er best posisjonert til å påvirke. Eksempel: For et selskap som ikke selger produkter som foredles videre etter salg vil eksempelvis kategori 10 foredling av solgte produkter kunne lukes ut.



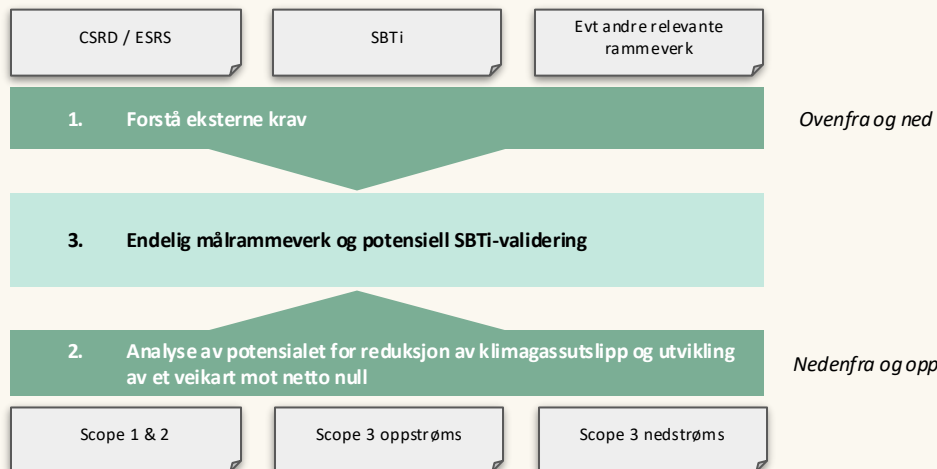
## Steg 2

# Fastsett vitenskapsbaserte klimamål

Transformasjon krever en tydelig retning med konkrete mål. Klimamål anses som «vitenskapsbaserte» dersom de er i tråd med den siste klimavitenskapen for hva som er nødvendig for å oppfylle målene i Parisavtalen – å begrense global oppvarming til 1,5°C fra førindustrielt nivå.

Vitenskapsbaserte klimamål gir en definert vei for bedrifter for å redusere utslipp av klimagasser, og vil bidra til å sikre en forretningsvekst som er langsiktig bærekraftig. Parametrene for å designe klimamålene bestemmes både *ovenfra og ned*, på grunnlag av eksterne og regulatoriske krav, og *nedenfra og opp*, avhengig av gjeldende klimagassutslipp fra selskapet og forventet forretningsutvikling (mer om sistnevnte i Steg 3).

Science Based Targets-initiativet (SBTi) er en global organisasjon som hjelper bedrifter med å sette og verifisere vitenskapsbaserte klimamål. Disse må være både kortsiktige og langsiktige, og for både direkte og indirekte utslipp. SBTi har utviklet sektorspesifikke utslippsbaner tilpasset sektorenes unike utfordringer og muligheter, og tilbyr veiledning, verktøy og standarder for å redusere klimagassutslipp og fremme bærekraftig vekst.



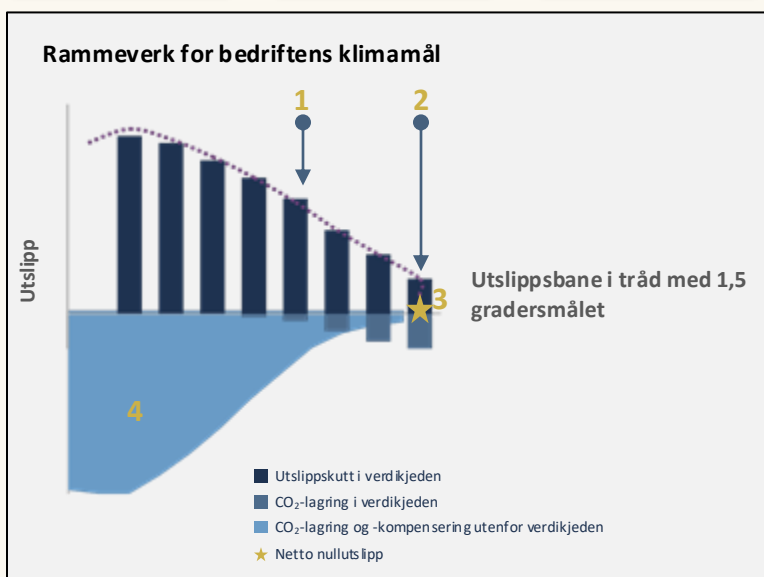
### Vanlig fallgruve

Ved fastsettelse av mål er det viktig å hensynta ambisjonsnivået til virksomheten og interessenter. Dette kan være utfordrende da interessenter kan ha ulike, og motstridende, ambisjonsnivå, ønsker om fokusområder og forståelse av mål.



Vedtak om vitenskapsbaserte klimamål krever involvering fra *bedriftens ledelse*, fordi arbeidet med måloppnåelse vil ha betydelig innvirkning på selskapets forretningsdrift.

I tillegg bør *nøkkelinteressenter* i selskapet involveres spesifikt, slik som juridisk avdeling, innkjøp, produksjefjer, FoU eller finansavdelingen, i tillegg til interessenter primært relatert til bedriftens utslippsintensive områder.



- Kortsiktige vitenskapsbaserte mål**  
Utslippsreduksjon innen 5-10 år i tråd med 1,5°C-gradersmålet.
- Langsiktige vitenskapsbaserte mål**  
Utslippsreduksjon innen 2050 senest til et restnivå som tilsvarer 1,5°C-scenarier.
- Netto-null gjennom nøytralisering av restutslipp**  
Uunngåelige utslipp som oppstår etter oppnåelse av det langsiktige målet må kompenseres med permanent fjerning og lagring av karbon i verdikjeden.
- Valgfritt: Reduksjon utover verdikjeden**  
I overgangen til netto-null bør bedrifter iverksette ytterligere tiltak for å redusere utslipp utenfor sin verdikjede. For eksempel ved å kjøpe høykvalitets karbonkreditter eller ved å investere i direkte fangst av CO<sub>2</sub> fra lufta (Direct Air Capture, DAC) med geologisk lagring.

### Verktøy

[Science based targets initiative](#) har utviklet standarder, og verktøy som bistår selskap i å sette og verifisere utslippsmål i tråd med Parisavtalen. I tillegg tilbyr andre institusjoner dekarboniseringsscenarier, for eksempel [IPCC](#), [IEA](#)

# Steg 3

## Forstå fremtidig vekst

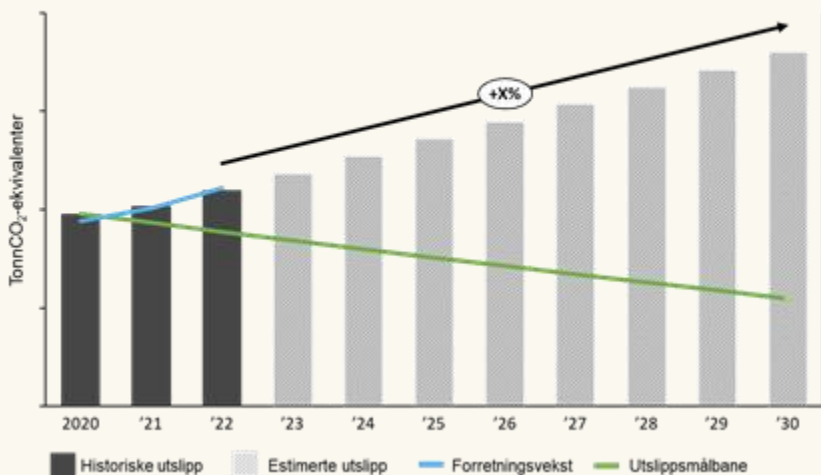
Hvis en bedrift vokser, er det stor sannsynlighet for at de absolutte klimagassutslippene også vil øke. Hvis det ikke er mulig med klimavennlig vekst, er det viktig å ta hensyn til forventet vekst ved utforming av klimaomstillingsplanen.

Hvilke forretningsområder vil vokse (eller avta) og over hvilken tidsperiode, og hvordan vil dette påvirke selskapets klimagassutslipp? Bedrifter må alltid ta opp dette spørsmålet i prosessen med å sette klimamål.

Når man gjør denne vurderingen er det viktig å ta hensyn til reell vekst, ikke nominell vekst, for å unngå å få et feil bilde på grunn av inflasjon.

**For å estimere det totale utslippsreduksjonsgapet i målåret, må bedriften anslå utslippsvekst i et business-as-usual-scenario:**

### Utslippsprognose



### ⚠ Vanlig fallgruve

Næringslivet står overfor et konstant endrende økonomisk, politisk og teknologisk landskap som gjør at det er vanskelig å forutse vekst. Det kan derfor være utfordrende å forutse vekst dersom disse type faktorer og usikkerhet ikke hensyntas. Selskaper må til tross for denne usikkerheten dokumentere opp antakelser og gjøre estimater basert på hypoteser. Disse må som et minimum henge sammen med hva selskapet antar av kommersiell vekst.

- Forstå det totale utslippsgapet i målåret
- Lag en vekstprognose basert på de mest relevante forretnings-KPIene (volum eller inntekt)
- Involver økonomienheten og de som jobber med strategi og forretningutvikling i dekarboniseringsplan-prosjektet
- Benytt figurer som kommunikasjonsverktøy for å vise omfanget av klimaomstillingen.

### Nøkkelaktiviteter / milepæler

- Analyser forventet selskapsvekst over spesifikke tidshorisonter, f.eks. 2, 4 og 10 år.
- Bruk en detaljert tilnærming til vekstanalyse som også gjør det mulig å vurdere utviklingen av utslipp.
- Fremskrivning og ekstrapolering av forventede utslippsendringer tar hensyn til ulike fremtidige forutsetninger, som utvikling av energikilder, ettersom markeder og teknologier også endrer seg.

### Roller og ansvar

- Selskapets strategi- og/eller finansavdeling: Involvering for å bygge på eksisterende analyser.
- Klimaekspert (bærekraftsteam): For en pragmatisk tilnærming, veiled diskusjonen til å fokusere på utslippspunktene og ekstrapolere nåværende utslipp for fremtidsprosjeksjon, med hensyn til tilsvarende antakelser om ekstern utvikling.

# Steg 4A

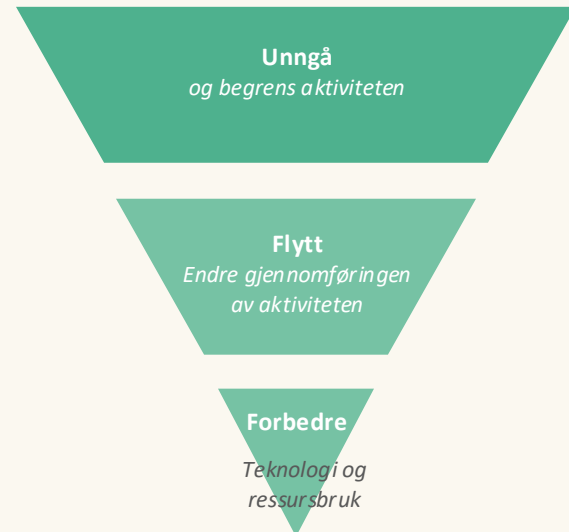
## Identifiser og vurder tiltakskategorier\*

\* Kalles "decarbonization levers" på engelsk

Få en bred oversikt over alle de ulike kategoriene av klimatiltak for å kutte utslipp i egen drift (scope 1 og 2) og i verdikjeden (scope 3), for å vurdere hvilke som skal prioriteres i dekarboniseringsplanen.

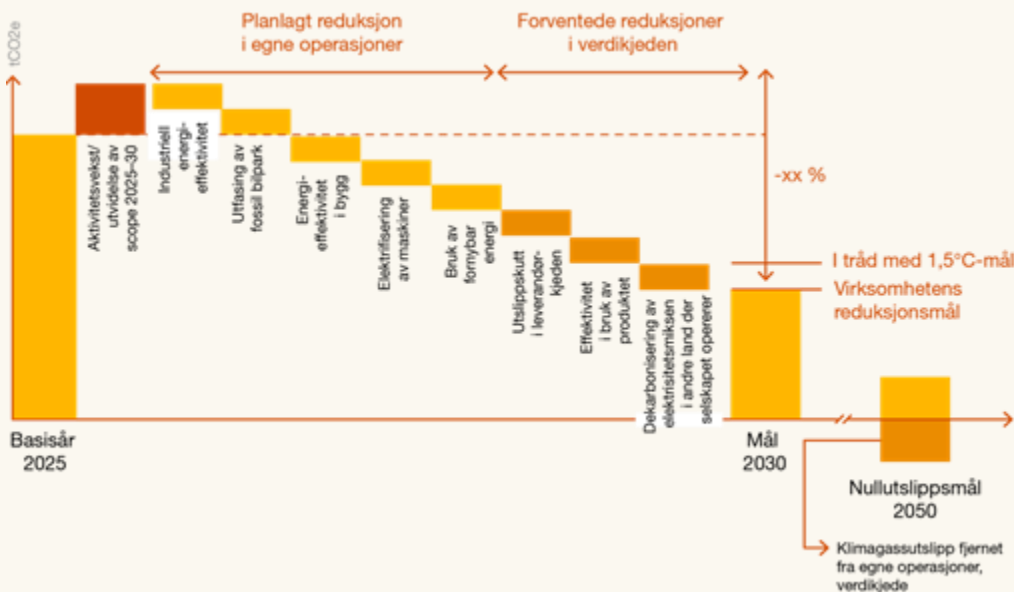
- Start med å identifisere hvilke tiltakskategorier som allerede er tatt i bruk, eller som er blitt vurdert i hele organisasjonen.
- Gjør undersøkelser for å finne andre tiltakskategorier som ikke er blitt vurdert.
- Involver økonomiavdelingen og andre relevante team.
- Identifiser tiltakskategorier for eksempel gjennom benchmarks, intervjuer og interne workshops.
- Knytt tiltakskategoriene til utslippskategoriene scope 1, 2 og 3.
- Prioriter tiltakskategoriene ut fra forventede utslippskutt, forventede kostnader og mulige kostnadsunnngåelser.
- Illustrer klimaeffekten av de prioriterte tiltakskategoriene, eksempelvis gjennom et fossefallsdiagram (se figuren under), som viser vei mot virksomhetens kortsiktige og langsiktige mål.

Tiltaksrammeverket UFF angir en prioritering og retning for utforming av klimatiltak



Veien mot en virksomhets klimamål i 2030 og netto nullutslipp i 2050, illustrert gjennom et fossefallsdiagram

Dette viser den kvantifiserte klimaeffekten til de ulike tiltakskategoriene, både i egne operasjoner og i verdikjeden.



### ⚠ Vanlig fallgrube

Å sette tiltak som fører til faktisk endring er ressurskrevende. En fallgrube på dette området er å overfokusere på et fåtall tiltak som ikke fører til de største reduksjonene i utslipp. Her er det viktig å ikke la det perfekte bli det godes fiende.

## Steg 4B

### Fastsett og kvantifiser klimatiltak

- Start med å identifisere spesifikke tiltak innenfor hver prioriterte tiltakskategori og kvantifiser den forventede effekten av disse tiltakene.
- Gjør beregninger av både *klimaeffekt* og *finansielle effekter*.

**Klimatiltak bør først kvalifiseres basert på deres utslipps- reduksjonspotensial og hvor enkelt det er å implementere**

#### Vurdering av aktuelle klimatiltak



#### Hvordan beregne klimaeffekten av tiltak?

Utgangspunktet for beregning av tiltakseffekt er størrelsen på utslippene fra aktiviteten om tiltaket *ikke* gjennomføres (et såkalt nullalternativ). Videre estimeres endringer i aktiviteten som følge av gjennomføring av tiltaket. Tiltakseffekten er da differansen mellom de to utslippsberegningene.

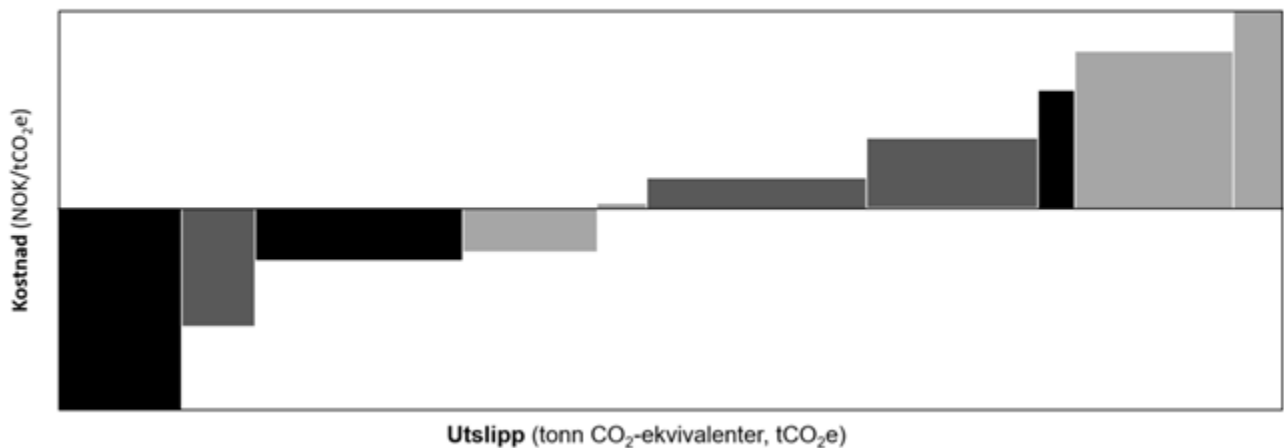
Tiltaksberegninger kan enten gjøres med *bottom-up* eller *top-down* metodikk. Bottom-up betyr i denne sammenheng at tiltakseffekten er beregnet som en endring i aktivitet (aktivitetsdata) og utslipp per enhet av aktiviteten (utslippsfaktor).

Bottom-up-beregninger krever gode data på hvilken endring i aktivitet eller utslippsfaktor tiltaket vil føre til. Top-down-beregninger er ofte mer generelle, ved at man tar utgangspunkt i totale utslipp og vurderer hvor stor andel av utslippet som kan reduseres som følge av tiltaket. Beregninger med bottom-up-metodikk vurderes å gi mer presise anslag enn top-down-metodikk.

Kilde: [Veileder for klimabudsjett](#)

**For hvert klimatiltak, kvantifiser potensialet for utslippsreduksjon og økonomiske konsekvenser (kostnad eller besparelse)**

#### Marginal kostnadskurve for utslippsreduksjon (Marginal Abatement Cost Curve, MACC)



#### Gode diskusjonsspørsmål som kan gi føringer for valg av klimatiltak

- Hvilke politiske rammebetingelser vil utløse flere klimatiltak i vår bedrift?
- Hvordan kan vi påvirke våre kunder til å velge de mest klimavennlige produktene våre? Klimaopplysning som vrir forbruket, apper med bonus og andre prisinsentiver?
- Har vår bedrift noen kategorier av produkter som vi må slutte å selge fordi de har for høyt klimafotavtrykk?
- Hvordan sikre at klimatiltakene ikke kommer på bekostning av naturen?



#### Vanlig fallgrube

Å sette tiltak som fører til faktisk endring er ressurskrevende. En fallgrube på dette området er å overfokusere på et fåtall tiltak som ikke fører til de største reduksjonene i utslipp.

## Steg 5

# Lag et styringssystem med ansvarsfordeling og oppfølging

For å lage en effektiv klimaomstillingsplan må tiltak prioriteres. For å sikre systematikk og effektivitet i dette løpet må det lages et styringssystem med ansvarsfordeling og rapporteringsrutiner. Dette vil også sikre framdrift og tilstrekkelige ressurser.

### Slik blir klimaomstillingsplanen et effektivt styringssystem:

- Når klimatiltakene er identifisert og kvantifisert legges de inn i en årlig milepælsplan og årshjul. Dette er viktig for å ha en løpende plan å styre etter og bidrar til forståelse og transparens mellom avdelinger og ledelse.
- For selskaper med underliggende porteføljeselskaper kan alle tiltakene med fordel samles i en felles dekarboniseringsplan.
- Utarbeide relevante policyer for å sikre at tiltakene følges opp i hele virksomheten.
- Hvert tiltak får en tiltaksansvarlig/tiltakseier, som sikrer gjennomføring av tiltaket i organisasjonen. Dette kan være en enhet i virksomheten, men det bør også være plassert konkret ansvar hos én person.
- Sett opp et klimastyringssystem, der hver tiltaksansvarlig rapporterer status for hvordan det ligger an med gjennomføringen av tiltak hvert kvartal til ledelsen.
- I forbindelse med kvartalsvis rapportering melder tiltaksansvarlig også inn eventuelle behov for endringer som trengs for å iverksette tiltaket, for eksempel økte ressurser i form av midler til investering/drift eller arbeidskapasitet. Eventuelt om det er behov for endringer i innretningen av tiltaket eller organiseringen av implementeringen.
- Klimaomstillingsplanen integreres tydelig i kjernen av bedriftens strategi og forretningsmodell.

#### Anbefaling:

#### Kom raskt i gang med første versjon av planen - deretter forbedre

Det er lurt å få opp en første versjon av dekarboniseringsplanen raskt. Det vil gjøre ledelsen og organisasjonen mer klar over hvor stort omstillingsarbeidet er og hva det krever, slik at det kan settes opp en god rigg med nødvendige ressurser. Det kan være smart å gjøre en rask sprint for å få klar en "versjon 0.5" med ansvarsfordeling, og deretter jobbe med å forbedre den i alle ledd.

#### Viktige spørsmål knyttet til ressursallokering

Hvilken andel av investeringsmidlene (CapEx) og driftsmidlene (Opex) skal allokere til bedriftens klimaomstillingsplan?

Hvordan henger dette sammen med bedriftens rapportering mot EUs Taksonomi?

#### Eksempel: Oslo kommunes klimabudsjett fungerer som et klimastyringssystem

Oslo har et mål om å redusere de direkte klimagassutslippene med 95 prosent innen 2030 sammenlignet med 2009. For å styre mot dette målet arbeider byrådet for å nå årlige utslippsrammer som presenteres i klimabudsjettet. Fra 2009 til 2021 er de direkte utslippene redusert med 30 prosent. Oslo kommune bruker klimabudsjettet som styringsverktøy for å systematisere og målrette klimaarbeidet. Klimabudsjettet er en integrert del av det økonomiske budsjettet. Gjennom klimabudsjettet settes klimaarbeidet på dagsorden i alle budsjettdiskusjoner og inkluderes i de overordnede budsjettdokumentene. Ansvaret for gjennomføring av tiltak og virkemidler fordeles på de kommunale virksomhetene og innebærer rapporteringskrav på lik linje med den øvrige økonomiske rapporteringen. Kilde: [Klimaoslo.no om Klimabudsjett 2024](https://klima.oslo.no/om/klimabudsjett-2024)



#### Vanlig fallgrube

I denne fasen er avklaring av ansvarsområder kritisk. Uten klar ansvarsfordeling kan måling av fremgang og tiltakseffektivitet bli uklare, noe som kan hindre potensielle utslippsreduksjoner og føre til en oppfattelse av at investeringer i utslippsreduksjon ikke er kostnadseffektive.

### Tydelig ansvar for å sikre gjennomføring

- Hvert klimatiltak plasseres hos en ansvarlig.
- Tiltaksansvarlig følger opp gjennomføring av tiltaket og rapporterer samtidig med budsjettet hvert kvartal til ledelsen om framdrift, utfordringer og eventuelle behov for ressurser eller andre grep for å iverksette klimatiltaket.

### Klimaomstilling er en aktiv prosess

- Husk at klimaomstillingsarbeidet er en kontinuerlig prosess der virksomheten må jobbe aktivt med alt fra forbedring av datakvaliteten i klimagassregnskapet til videreutvikling av stadig nye tiltak for å komme nærmere sine klimamål.

# Nyttige kilder og tips

## Oversikt over andre nyttige veiledere:

### [Bærekraftig omstilling fra UN Global Compact Norge](#)

- En dyptgående veileder for norske virksomheters klimaomstillingsarbeid bestående av en overordnet firestegs modell for bærekraftig omstilling med tilhørende aktiviteter.

### [Netto null klimaomstilling for finansinstitusjoner](#)

- En veileder utarbeidet av Glasgow Financial Alliance for Net Zero (GFANZ) for hvordan finansielle institusjoner kan jobbe med klimaomstilling. Veilederen gir en innføring i GFANZ sitt rammeverk for nettonull klimaomstillingsplaner bestående av fem tema og deres anbefalinger innenfor hvert av disse.

### Finans Norge sin [veileder for beregning av finansierte klimagassutslipp](#)

- En praktisk veileder med datakilder som finansforetak kan ta i bruk i sine beregninger av finansierte klimagassutslipp sortert på ulike aktivklasser.

### Transition Plan Taskforce (TPT). [Disclosure Framework \(2023\)](#)

- Et rammeverk i samsvar med standarden for klimarelaterte opplysninger (IFRS S2) fra ISSB som gir et sett med anbefalinger for rapportering som kan brukes som veiledning for effektiv rapportering på klimaomstilling iht IFRS S2. TPT har også publisert en onepager, [The TPT Recommendations](#), med en oversikt over deres tre veiledende prinsipper: Ambisjon, Handling, og Ansvarlighet.

### [CDP Disclosure insights for klimaomstilling \(2023\)](#)

- En rapport som viser hvordan organisasjoner fra ulike bransjer rapporterer iht CDP sine nøkkelindikatorer for klimaomstillingsplaner. CDP introduserer også sin modell for klimaomstilling bestående av fem steg som en veiledning for utvikling og rapportering av klimaomstillingsplaner.

### [CDP Technical Note: Reporting on Climate Transition Plans. CDP Corporate Questionnaire \(2024\)](#)

### [Pathways to Paris - WWF Germany & PwC Germany + Link to initial assessment free of charge](#)

### Oslo, Hamar og Trondheim kommune. [Veileder for klimabudsjett \(2021\)](#)

- En praktisk veileder laget av og for store og små kommuner og fylkeskommuner som vil utvikle et klimabudsjett. Bedrifter kan ha nytte og inspirasjon av å lese den for å utvikle klimaomstillingsplan og f.eks beregne tiltakseffekter.

### Deloitte. [Working paper: Our view on climate transition plans \(2023\)](#) og [The net-zero nudge | Financial institutions' pivotal role in climate transition planning](#)

### Sabima og PwC. [Naturpositiv ledelse. En praktisk veileder til arbeid med naturrisiko i næringslivet \(2023\)](#)

## Andre kilder:

### WBCSD & PwC. [Incentives for Scope 3 Supply chain decarboniation \(2022\)](#)

### [Klimautvalget 2050. Omstilling til lavutslipp. Veivalg for klimapolitikken mot 2050. Særtrykk av NOU 2023:25.](#)

### Glasgow Financial Alliance for Net Zero (GFANZ). [The Managed Phaseout of High-emitting Assets. How to facilitate the early retirement of high-emitting assets as part of a just transition to a net-zero world \(2022\)](#)

### Climate Financial Risk Forum. [Industry framework and metrics in relation to green/transition finance \(2022\)](#)

## Tips til arbeidet med å forbedre datakvaliteten for scope 3:

### *Formaliserte prosedyrer for datainnsamling*

For å forbedre datakvaliteten kan virksomheter etablere klare prosedyrer for datainnsamling. Dette kan inkludere å definere hvilke data virksomheten er avhengig av, hvordan data skal samles inn, og hvem som er ansvarlig for innsamlingen. I forkant kan det være nyttig å ha en intern dialog for å forstå modenheten til underliggende systemer og prosesser, for å avdekke modenhet av nåværende datainnsamlingsprosesser, eierskap og ansvarsnivåer, og frekvensen av dataovervåking og rapportering.

### *Samarbeid med leverandører og deltagelse i bransjeinitiativ*

Tett samarbeid med leverandører kan innebære å etablere klare forventninger og krav til rapportering av utslippsdata, samt å tilby opplæring og ressurser for å hjelpe leverandører med å forbedre deres datainnsamling og rapportering. Gjennom for eksempel samarbeid i bransjeorganisasjoner kan virksomheter dele beste praksis og ressurser, og arbeide sammen for å utvikle standardiserte metoder og verktøy for datainnsamling som bidrar til god datakvalitet.



### **Undersøk beregningsgrunnlaget til rapporteringssystemer**

Av erfaring ser vi blant annet ulik praksis for valg av utslippsfaktorer i systemer eksempelvis for avfallshåndtering (kategori 5) og transport, hvor valgte faktor ikke samsvarer med GHG-protokollen. I tillegg er det nyttig å sjekke om utslipp fra reiser der års-/klippekort eksempelvis hos flyselskap benyttes blir inkludert. Utslipp fra forretningsreiser baseres ofte på informasjonen i bestillingssystemet hvor slike kort som regel ikke er representert.

---

## Forfattere:

Hanne Løvstad, Partner og leder bærekraft | PwC. [hanne.lovstad@pwc.com](mailto:hanne.lovstad@pwc.com)

Erlend Bjørklund, Senior Manager og leder klima og natur | PwC. [erlend.bjorklund@pwc.com](mailto:erlend.bjorklund@pwc.com)

Anne Christensen Lerum, Direktør bærekraft | PwC. [anne.lerum@pwc.com](mailto:anne.lerum@pwc.com)

Jenny Kosberg Skagestad, Direktør bærekraft | PwC. [jenny.skagestad@pwc.com](mailto:jenny.skagestad@pwc.com)

Caroline Øyaas, Senior Associate bærekraft | PwC. [caroline.oayaas@pwc.com](mailto:caroline.oayaas@pwc.com)

Andrea Edland, Associate bærekraft | PwC. [andrea.edland@pwc.com](mailto:andrea.edland@pwc.com)