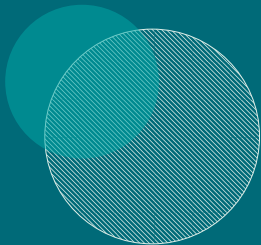


The background of the entire page is a close-up photograph of dark green, serrated leaves. A bright, glowing green circle is centered in the middle of the image, creating a focal point. The Deloitte logo is in the top left corner.

Deloitte.

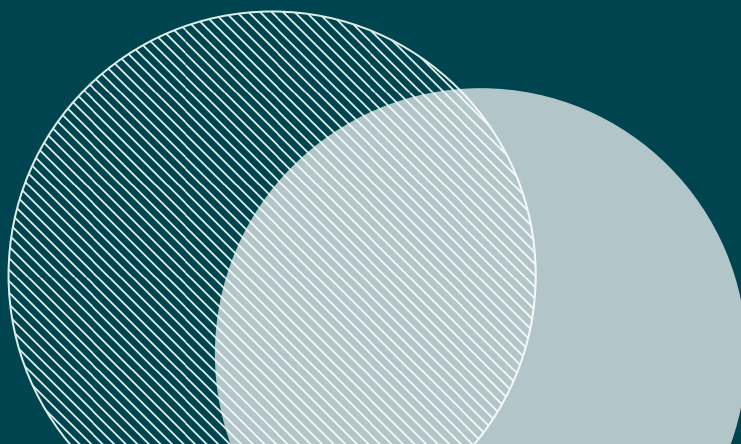
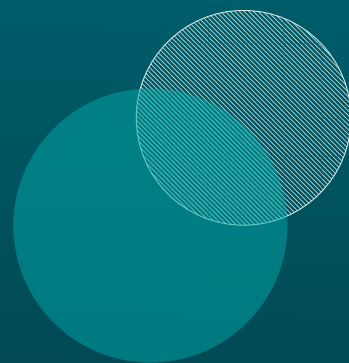
Goal 13 Impact Platform
Klimainitiativer i norsk næringsliv

Oktober 2021



«It is unequivocal that human influence has warmed the atmosphere, ocean and land. Widespread and rapid changes in the atmosphere, ocean, cryosphere and biosphere have occurred.»

- IPCC Sixth Assessment Report



Innholdsfortegnelse

FORORD	04
EXECUTIVE SUMMARY	05
INTERNASJONAL KONTEKST	06
NØKKELINNSIKT	09
MÅL OG FORPLIKTELSER	10
ENDRINGSDRIVERE	13
ORGANISERING AV KLIMAARBEIDET	17
INITIATIVER	19
BARRIERER	24
LÆRING	27
KONTAKT OSS	29

FORORD

Om plattformen

Goal 13 Impact Platform er resultatet av et felles initiativ fra Confederation of British Industry (CBI), Deloitte, Chapter Zero, The Prince's Accounting for Sustainability Project, Dell, Boomi og Met Office. Samarbeidet har kulminert i en åpen web-basert plattform hvor virksomheter i opptakten til COP26 har delt sine historier rundt blant annet klimainitiativ, -forpliktelser, -mål, -muligheter og -risikoer. Målet med initiativet har vært å stimulere til læring av og samarbeid med hverandre gjennom både plattform, arrangementer og rapporter.

Om rapporten

Denne rapporten er et sammendrag av informasjon vi har samlet inn fra intervjuer med 30 norske virksomheter. Kombinert med deskriptiv statistikk og dybdeinformasjon fra enkelte virksomheter i vårt utvalg, er denne rapporten fortellingen om norske virksomheters klimaarbeid sett gjennom virksomhetenes øyne.

Vi har henvendt oss til over 100 norske virksomheter, både store og små og over hele Norge. Utgangspunktet var å reflektere populasjonen i norsk næringsliv. Det er rimelig å anta at de 30 virksomhetene som kom tilbake til oss for å dele sine klimahistorier er blant de mest klimaprogressive virksomhetene i Norge.

Rapporten er delt inn i seks ulike områder, og reflekterer intervjustrukturen:

- Hvilke klimamål og -forpliktelser har deres virksomhet satt seg?
- Hvilke eksterne og interne faktorer er viktige drivere i klimaarbeidet for deres virksomhet?
- Hvordan er klimaarbeidet organisert i din virksomhet?
- Hva er de 1-3 mest sentrale initiativene dere har igangsatt som har, eller vil ha, størst innvirkning på klimaarbeidet deres?
- Hva ser du på som de 1-3 største barrierene for å igangsette mer ambisiøse forpliktelser og/eller gjennomføre tiltak?
- Hva er de 1-3 viktigste erfaringene organisasjonen din har gjort seg det siste året i forbindelse med deres til klimaarbeid? Vurder hva som har fungert bra, og eventuelle initiativer som dere i ettertid ikke ville investert i.

I Norge har Deloitte og Skift Næringslivets Klimaledere samarbeidet om rekrutteringen av de norske respondentene. Sammen har Deloitte og Skift avholdt webinarer og paneldiskusjoner om den web-baserte plattformen, initiativet og tematikken initiativet adresserer. Vårt samarbeid om Goal 13 Impact Platform kulminerer i denne rapporten. Vår felles lidenskap og vårt felles engasjement for å sikre en ambisiøs og smidig overgang til et nullutslippssamfunn for norske virksomheter fortsetter med fornyet innsikt om både muligheter og barrierer.

EXECUTIVE SUMMARY

Vi ser at norske virksomheter har store ambisjoner om å bidra til et nullutslippssamfunn innen 2050. Disse ambisjonene gjenspeiles i klimamål og -forpliktelser blant de samme virksomhetene. Likevel møter flere både eksterne og interne utfordringer som reduserer omstillingstakten.

De eksterne utfordringene må løses av konsistente og transparente rammebetingelser, regulatoriske endringer og incentivordninger som legger til rette for en raskere omstilling. Her har norske virksomheter store muligheter gjennom aktiv samfunnskontakt og samarbeid med nasjonale og internasjonale bransjeorganisasjoner.

På mikronivå bør virksomheter integrere klima og klimaendringer i forretningsmodellen, hvor mulighetene som åpenbarer seg er drivere for langsiktig vekst, og kan innpasses i virksomhetens strategi, kultur og operasjonelle virksomhet. Kort sagt må klima inngå i alle forretningskritiske beslutninger. Kun slik vil arbeidet for å nå klimamål og -forpliktelser prioriteres i hele organisasjonen. Kun slik vil virksomheter lykkes med å møte krav og forventninger fra både myndigheter, kunder, leverandører, ansatte – og et helt verdenssamfunn.

Vi takker også til andre bidragsytere som har bidratt med informasjon til rapporten, men som har valgt å anonymisere sine bidrag.



Sjur Gaaseide
CEO, Deloitte Norge



Bjørn Kjærland Haugland
CEO, Skift Næringslivets Klimaledere

Bidragsytere



INTERNASJONAL KONTEKST

Goal 13 Impact Platform er et globalt initiativ med seks store multinasjonale samarbeidspartnere, samt mange lokale samarbeidspartnere, deriblant Skift Næringslivets Klimaledere. I opptakten til COP26 har den globale Deloitte-organisasjonen intervjuet over 450 virksomheter, blant annet i Storbritannia, Italia, USA og Finland, i tillegg til Norge. Informasjonen som ligger på plattformen gir derfor uvurderlig innsikt i klimaarbeidet blant virksomheter på tvers av geografier, industrier og størrelse.

De overordnede funnene fra den internasjonale rapporten peker på seks konkrete suksesskriterier for å lykkes med klimaarbeidet. Rapporten viser også til fem forutsetninger som må ligge til grunn på systemnivå for en vellykket overgang til et netto nullutslippssamfunn.

Suksesskriteriene

1. Klimaendringene som en sentral endringsagent for virksomhetens verdiskaping

Klimaendringer bør gå fra å være et av mange eksterne forhold som påvirker virksomheten til å bli en sentral driver for virksomhetens langsiktige verdiskaping, forretningsmodell og strategi. Dette krever dyp innsikt i klimaendringene og implikasjonene klimaendringene får i forbindelse med virksomhetenes omstillingsevne. Innsikten bør kombineres med engasjement og innsats fra både ledelse og styre.

2. Klimaendringer som en kritisk beslutningsfaktor i virksomheten

Klimaendringene bør inngå som en kritisk beslutningsfaktor på alle nivåer i virksomheten, fra styret til mellomledere. Virksomheter bør utvikle retningslinjer for hvordan klima kan integreres i beslutningsprosesser på tvers av konsernenheter, avdelinger og geografier. Klimamål bør inngå i innledende faser til ethvert prosjekt og initiativ på lik linje som andre overordnede prosjektmål.

3. Forankring av klimaarbeidet i organisasjonen

Ved å bryte ned siloer i organisasjonen, øke innovasjonstakten og samtidig stimulere til samarbeid på alle nivåer, vil hele organisasjonen tilpasses en virkelighet hvor klimaendringene former virksomheten. Ved å legge til rette for kompetanseutvikling om klima og klimaendringene, vil alle ansatte ha muligheten til å ta ansvar for klima i egen arbeidshverdag.

4. Vær transparent om utfordringer virksomheten møter på reisen til et netto nullutslippssamfunn

Grønnvasking må unngås for enhver pris. Det forventes at virksomheter kan kommunisere tydelig rundt både fremgang og utfordringer i forbindelse med egen klimareise. Samtidig bør utfordringene virksomhetene møter lyttes til og møtes med forståelse, da dette bidrar til kunnskapsutveksling og en kultur for samarbeid og deling.

5. Tilrettelegg for samarbeid som en endringskatalysator

Samarbeid på mikro- og makronivå er helt nødvendig for å løse de massive klimautfordringene vi står overfor. Legg til rette for kunnskapsutveksling og samarbeid mellom offentlige, private og non-profit-virksomheter. Gi hverandre både tid og ressurser og let etter samarbeid med hverandre på områder hvor samarbeid er nødvendig for å øke omstillingstakten.

6. Gjør organisasjonen klar for økt omstillingstakt

Klimaendringene kommer til å treffe virksomheter på alle områder, både i form av endringer i rammebetingelser og regelverk, preferanser blant ansatte og kunder, samt ny teknologi. Fleksibilitet og endringsvilje må hensyntas i klimaarbeidet for å håndtere risikoene og mulighetene som åpenbarer seg.



Grunnleggende forutsetninger

1. Standardisert tilnærming til klima og klimaendringer

For å kunne sammenligne klimaarbeid på tvers av virksomheter og industrier og styrke erfaringsutvekslingen, er det nødvendig med en standardisert tilnærming til klima og klimaendringer. Dette innebærer definisjoner (eksempelvis netto nullutslipp og karbonnøytral), standardisert klimarapportering, samt hvilke scenarier som ligger til grunn for strategiske beslutninger. En standardisert tilnærming bør også utvides til å integrere klima i strategi og operasjonell virksomhet.

2. Forståelse for hvor prekære klimaendringene er og verditapet som går med dersom vi «sitter stille i båten»

Vi trenger å forstå hvor alvorlig situasjonen er og hvor mye klimaendringene vil koste dersom vi venter. En felles forståelse bør danne utgangspunktet for hvordan ulike parter kan samarbeide om klima og klimaendringene.

3. Konsekvente, konsistente og pragmatiske rammebetingelser

Fremover må reguleringer og eksterne rammebetingelser være konsistente, transparente og målrettede for å kanalisere langsiktige investeringer til klimavennlige prosjekter og løsninger. Både markedsbaserte tiltak og målrettede regulatoriske endringer vil være essensielt for å få realisert nødvendige strukturelle endringene.

4. Utvidelse av virksomheters klimaansvar

Virksomheters klimaansvar må utvides til å gjelde mer enn Scope 1, 2 og 3. Klimaansvar handler også om indirekte påvirkning fra produkter, tjenester og om å lede an i markedet med mål, forpliktelser og/eller initiativer. Den indirekte påvirkningen kan ofte være viktigere enn å redusere de direkte utslippene.

5. Samarbeid på områder hvor det er begrensninger i dagens systemer

Ny klimateknologi, rapporteringstandarder, og samfunnskontakt og -påvirkning er bare noen av områdene hvor geografier, industrier og virksomheter må jobbe på tvers. Alle har en interesse av å øke takten for å stoppe klimaendringene og hvordan de påvirker vår felles verden.

Det må først
ryddes opp i
eget hus.

NØKKELINNSIKT

79%

av virksomhetene har minst ett overordnet mål for karbonreduksjon. 54% av virksomhetene har enten satt mål om netto nullutslipp eller karbonnøytralitet. Disse målene er vanligvis mer langsiktige og mer omfattende enn reduksjonsmål alene, men kun 38% har mål som også påvirker verdikjeden (Scope 3).

Stadig flere virksomheter integrerer sitt klimaarbeid i den overordnede forretningsstrategien. Foreløpig har derimot kun et fåtall av virksomhetene organisert klimaarbeidet sitt på en måte som medfører at de kan karakteriseres som helt integrerte. Bærekraftsarbeidet forankres ofte i ledelsesfunksjoner eller styret, men det overordnede ansvaret for å sette mål og følge opp resultatene ligger i stor grad hos dedikerte bærekraftsfunksjoner.

58%

av initiativene har en tilbakebetalingsperiode, hvilket vil si at virksomheten vil tjene inn den klimarelaterte investeringen de har foretatt. Det er likevel stor usikkerhet angående lengden på tilbakebetalingsperioden, og få selskaper presiserer nøyaktig når de forventer at investeringskostnaden er tjent inn. At investeringen lønner seg kan ha bakgrunn i kortsiktige effekter som operasjonell effektivitet, eller mer langsiktige transformative effekter.

29%

av initiativene påvirker innkjøp og leverandørkjede. Inkonsistent måling og rapportering, samt komplekse globale leverandørkjeder, trekkes frem som grunnleggende årsaker til at slike initiativer er utfordrende å følge opp.

46%

av respondentene mener eksterne rammebetingelser, politiske beslutninger og det regulatoriske landskapet er betydelige endringsbarrierer. Virksomhetene peker på at verdikjeder, incentivordninger og avgiftspolitikker er tilpasset en lineær økonomi og ikke en sirkulær økonomi med fokus på gjenbruk og ressurseffektivitet.

MÅL OG FORPLIKTELSE

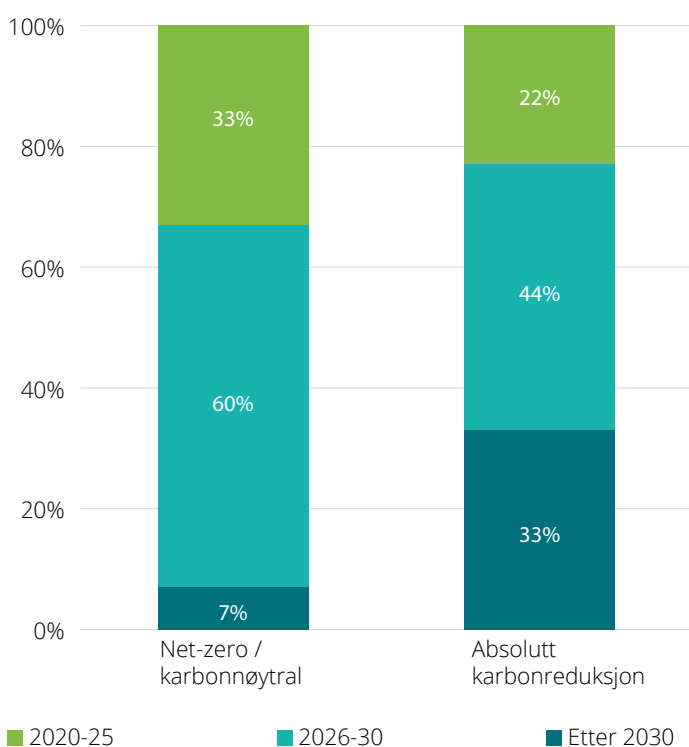
Respondentene fikk spørsmålet: «Hvilke klimamål og -forpliktelser har din virksomhet satt seg?» Virksomhetene ble bedt om å oppgi referanseår og tidshorisont for målet.

Norske virksomheter har primært mål og forpliktelser knyttet til utslippsreduksjon i egen drift (Scope 1 og 2). De mer modne virksomhetene har også mål og forpliktelser om utslippsreduksjoner i øvrige deler av verdikjeden (Scope 3), hvor virksomhetenes utslipp normalt sett er størst. Sett bort ifra mål og forpliktelser knyttet til utslippsreduksjon, har norske virksomheter avfallshåndtering og sirkulær økonomi høyt på agendaen.

Virksomhetene fremhever at de først vil rydde opp i eget hus før de ser på hele verdikjeden, og begrunner dette med at det er utfordrende å overbevise leverandør- og/eller kundeledet om å forplikte seg til utslippsreduksjon.

Blant virksomhetene som har aktivert leverandørledet i sine utslippsmål, finner vi Storebrand. Storebrand har over lengre tid stilt krav til klima- og bærekraftsmål hos sine leverandører, hvor bærekraftsarbeidet vektet med minst 20 prosent i alle anbudsprosesser. Med et nytt rammeverk for oppfølging og evaluering av leverandører, har Storebrand mål om at alle leverandører skal være klimanøytrale innen 2025.

Tidshorisont for mål
% av mål innen hver periode



«Vi har konkretisert tre mål for konsernets verdikjede innen 2025 og 2030. Alle våre leverandører skal innen 2025 ha satt utslippsmål på kort og mellomlang sikt, i tillegg til at leverandørene skal være klimanøytrale. Innen 2030 tar vi sikte på at hele vår verdikjede er klimanøytral. Vi ønsker at de først skal redusere utslippene så mye som mulig gjennom egne handlinger, for så å kompensere for utslippene som ikke kan unngås på kort sikt.»

EVP, Sustainability, Communications and Industry Policy (Storebrand)

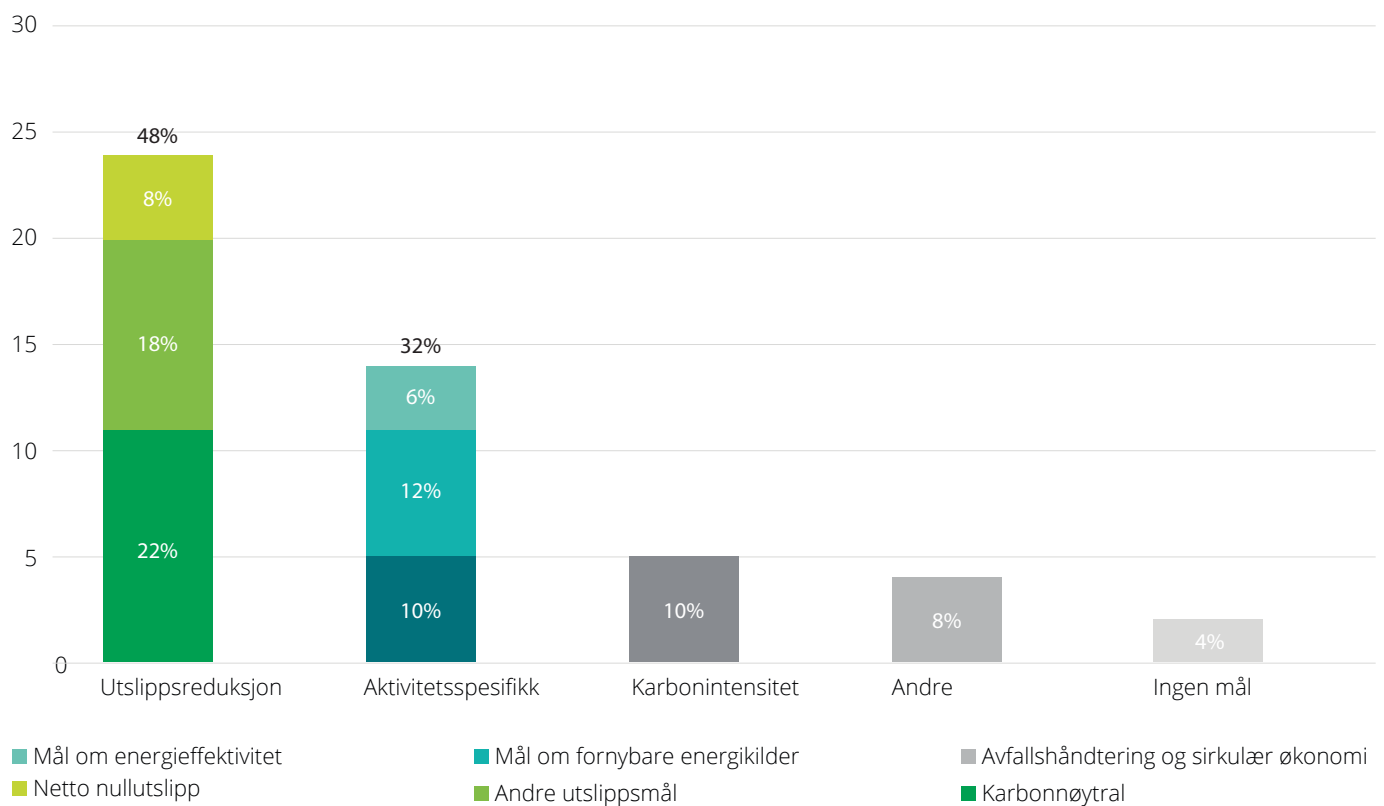
Stadig flere virksomheter tar i bruk Science Based Targets for å få sine utslippsmål verifisert av en uavhengig tredjepart. Science Based Targets Initiative (SBTi) er et felles initiativ mellom Carbon Disclosure Project (CDP), World Resource Institute (WRI) og World Wide Fund for Nature (WWF). Per i dag har 23 norske virksomheter forpliktet seg til Science Based Targets. I tillegg til Storebrand er Atea og Posten to andre selskaper som har fått sine utslippsmål godkjent fra SBTi.

«Vi har forpliktet oss til å redusere våre Scope 1-, 2- og 3-utslipp med 43 prosent innen 2030 sammenlignet med 2015. Målene vi har satt oss for Scope 1 og 2 er også i tråd med utslippsreduksjoner som kreves for et well-below 2-gradersscenario.»

Head of Sustainability (Atea)

Alle virksomhetene vi har intervjuet har minst ett mål eller en forpliktelse som har klimagevinster. I snitt har de samme virksomhetene 2,13 mål og forpliktelser.

Oversikt over norske virksomheters utslippsmål % av forpliktelser





En markant økning
i etterspørsel etter
klimavennlige
alternativer har
gjort flere initiativer
kommersielt levedyktige.

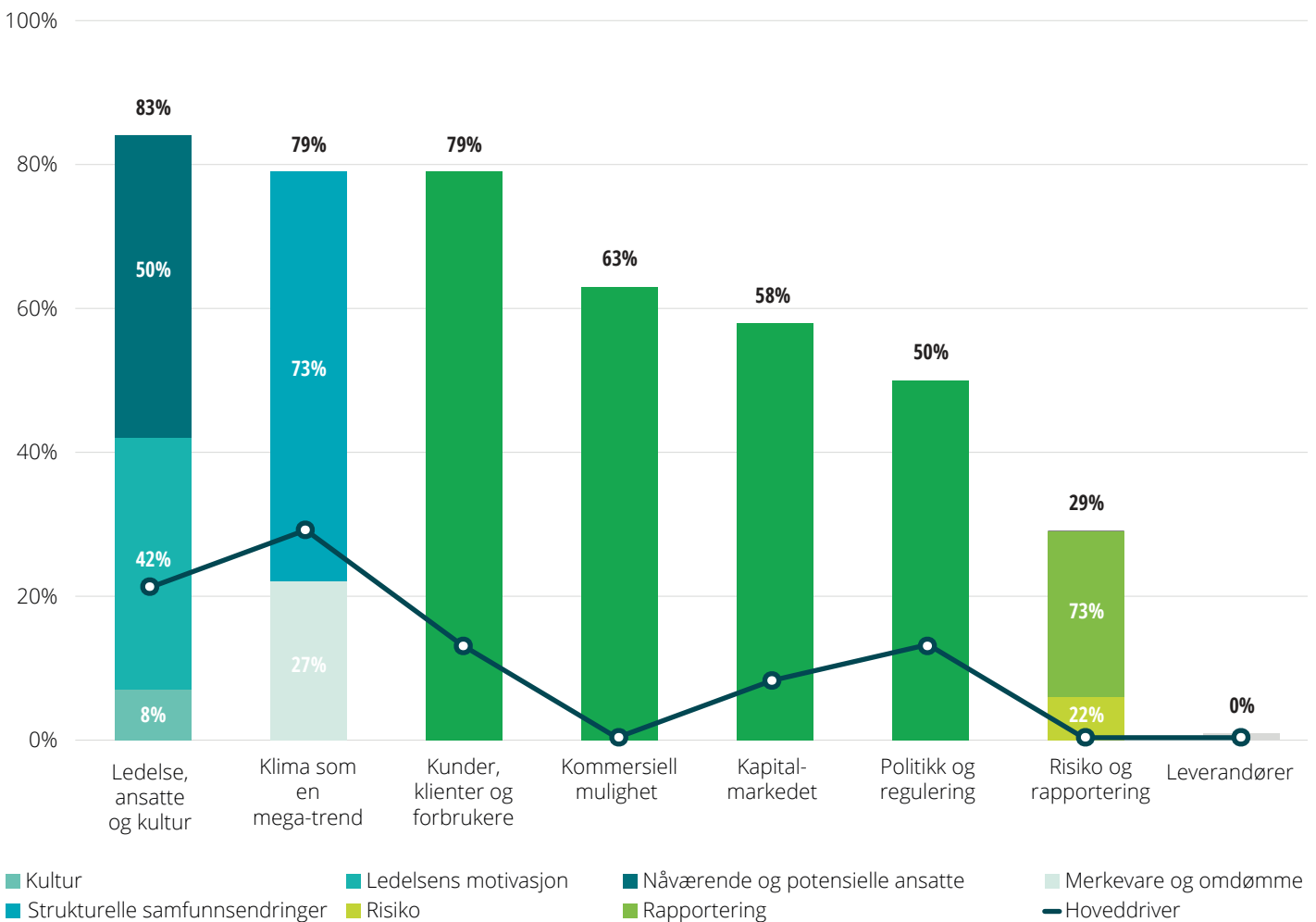


ENDRINGSDRIVERE

Selskapene ble fikk spørsmålet «Hvilke eksterne og interne faktorer er viktige drivere i klimaarbeidet for deres virksomhet?»

Driverkategorier og hoveddriver

% av selskaper



I snitt oppga virksomhetene mer enn fem endringsdrivere hver, noe som tilsier at det stilles krav og forventninger på en rekke forskjellige fronter. Forventningene fra de ulike interessentene virker å tilta i styrke, da klimaendringer og virksomhetens håndtering av klimaendringene oppleves som en stadig mer aktuell problemstilling.

Ansatte og ledelse

Ansatte

75% av respondentene nevner ansatte som en endringsdriver. Ansatte forventer i økende grad at arbeidsgiverens mål og prioriteringer i forbindelse med klimaendringene er tydelige og ambisiøse. Virksomhetene ser på sin side dette som et sentralt element i både hvordan de tiltrekker seg og beholder relevant kompetanse. Dette gjør seg spesielt gjeldende i bransjer med store utslipp, eller i menneskesentrerte forretningsmodeller, eksempelvis innenfor profesjonelle tjenester. Det er spesielt yngre generasjoner som løfter virksomhetens klimaarbeid som et fokusområde og prioritet når de vurderer mulige arbeidsgivere.

Noen virksomheter trekker frem tydeligere kommunikasjon av positive klimabidrag for å imøtekomme forventningene fra nåværende og fremtidige ansatte. Det er viktig at denne kommunikasjonen er i stadig utvikling slik at klimaarbeid og -tiltak oppleves som en prioritert satsing, fremfor å være en perifer del av kjernevirksomheten. Det er derfor sentralt at virksomhetene klarer å være tydelige i sin kommunikasjon og koble klima direkte til de ansattes arbeidshverdag.

«Vår viktigste endringsdriver er våre ansatte. De er engasjerte og ønsker å utgjøre en forskjell. Dette erfarte vi spesielt gjennom den enorme interessen for vårt nylanserte initiativ for bærekraftsambassadører.»

Head of Sustainability (Atea)

Ledelse og styret

63% av virksomhetene fremhever toppledelsens engasjement og rolle i klimaarbeidet som en sentral endringsdriver. Dette begrunnes i at ledelsen spiller en sentral rolle i å omsette interessenters forventninger til konkrete planer og tiltak. «Tone at the top» blir av mange virksomheter fremhevet som sterk motivasjon for virksomhetens omstillingstakt og -retning. I denne omstillingen nevnes både styre og toppledere som viktige endringsagenter.

Toppledernes og styrets funksjon omfatter å påvirke ambisjon og innhold for klimasatsningen, men inkluderer sjeldnere selve implementeringen. I enkelte tilfeller er klimasatsningen spesifisert til å kun omfatte klima, mens i andre tilfeller er klima en del av det bredere domenet «bærekraft».

Virksomhetene som omtaler ledelse som en sentral driver kan deles i tre ulike kategorier: de som understreker ledernes personlige engasjement, typisk en CEO eller gründer; de som trekker frem styrets og øverste ledelses administrative rolle; og de som trekker frem ledelses rolle i gjennomføring av initiativer. Ledelsens personlige engasjement trekkes ofte frem, både i veletablerte og i yngre virksomheter. I de etablerte virksomhetene vil endring typisk følge av et skifte i organisasjonens ledelse.

«Vårt klimainitiativ ledes fra toppen. Både øverste ledelse og eier er tett involvert og står i spissen for satsningen.»

Environment Director (NorgesGruppen)



Klima som en megatrend

Flertallet av respondentene (67%) nevner strukturelle samfunnsendringer som en sentral driver for sine klimainitiativer. Dette er en megatrend som ikke kan ignoreres, akselererer i relevans og krever handling. Den brede erkjennelsen er koblet sammen med en forståelse av den tilsvarende endringen i interessenters forventninger, og den effekten endrede forventninger kan ha på merkevare og omdømme (25% av respondentene). Dette gjenspeiler den økende forventningen til at virksomheter skal være formålsstyrte og at klimaendringer nå blir behandlet som en vesentlig del av deres kommunikasjon med interessenter. Samlet sett har 79% svart at klima som megatrend har merkbare implikasjoner for virksomheten.

Erkjennelsen av de strukturelle samfunnsendringene, i både holdninger og konkrete klimatiltak, oppgis ofte som grunnlaget for en virksomhets klimaomstillingsprogram, hvor virksomheten må tilpasse seg den nye normalen. Virksomhetene som oppgir denne driveren, gjør det i kombinasjon med mer spesifikke interessentorienterte drivere. Svarene viser at virksomhetene anerkjenner hvor omfattende samfunnsendringene er, samt hvilke implikasjoner endringene har og kommer til å få.

«Den generelle samfunnsendringen vi står i påvirker oss i svært stor grad. Klimaendringer påvirker vår kredittrisiko, samtidig som det åpner nye muligheter – vi må forstå hvilken risiko og hvilke muligheter våre kunder er, og vil være, eksponert mot.»

Head of Sustainability (Sparebanken Vest)

Merkevare og omdømme

Merkevare og omdømme omtales som en sentral endringsdriver for 25% av respondentene. Merkevare og omdømme assosieres med oppfatningen blant kunder og forbrukere, hvor aktiv handling kan påvirke verdien av merkevaren i positiv retning, mens passivitet kan påvirke merkevaren negativt. Å være assosiert med proaktivt klimaansvar kan gi positivt utslag på flere arenaer, for eksempel i å beholde og tiltrekke ønsket kompetanse.

«Vi merker at potensielle ansatte ønsker å jobbe hos oss på grunn av vår tilnærming til klimaspørsmålet. Det samme gjelder vår kunder – det er en tydelig effekt og en klar kommersiell mulighet.»

SVP Products & Brands (Flokk)

Kunder, klienter og forbrukere

Kunder, klienter eller forbrukere blir nevnt som en sentral driver for klimatiltak av 79% av respondentene. Svarene kan grupperes i forventninger om at selskapet er opptatt av klimatiltak; det eksisterende produktet eller tjenesten har et lavt eller redusert karbonavtrykk; eller krav om et nytt lavkarbon-produkt eller tjeneste. Hvilke spesifikke forventninger som stilles avhenger av type marked virksomheten opererer i, enten det er forbruker- eller bedriftsmarkedet.

Blant ulike interessentgrupper, omtales ofte sluttbruker som hovedkilde for press. Forbrukerne leter etter mer klimavennlige produkter og tjenester, i tillegg til at forbrukerne forventer at virksomhetene de kjøper produkter og/eller tjenester fra skal gjøre klimatiltak til en strategisk prioritet i virksomheten.

«Vi merker godt at våre kunder i stadig større grad ønsker bærekraftige og klimavennlige produkter.»

EVP, Sustainability, Communications and Industry Policy (Storebrand)



Direkte kommersielle muligheter

Virksomheters langsiktige forpliktelser om netto nullutslipp er ikke drevet av forventninger om kortsiktig kommersiell gevinst, men tro på at langsiktig satsning vil gi positiv avkastning, økt støtte internt i virksomheten og bidra til økt klimaambisjon. 63% av respondentene ser kommersielle muligheter som en endringsdriver, hvor mange peker på kostnadsbesparelser gjennom økt ressurseffektivitet, produktivitet, og mer energieffektive løsninger. Andre kommersielle muligheter som trekkes frem inkluderer:

- Kundenes etterspørsel etter klimavennlige alternativer medfører at initiativer er kommersielt levedyktige. En klar klimaagenda er en måte å differensiere virksomheten på, og kan bidra til et konkurransefortrinn i markedet
- Økt motstandsdyktighet mot endringer i det regulatoriske landskapet og disruptive hendelser
- Lavere finansieringskostnader og større tilgang på kapital, eksempelvis gjennom grønne obligasjoner

De aller fleste som nevner kommersielle muligheter som en endringsdriver har sett en positiv økonomisk effekt fra allerede innførte klimatiltak.

«Vår klimasatsning er essensiell for vår markedsposisjon, konkurransefortrinn og videre vekst. Vi ser en klar kommersiell oppside ved å ha bærekraft som en integrert del av vår forretningsmodell, og forventer økt etterspørsel fra markedet i årene som kommer.»

CEO og medgründer (Brim Explorer)

Kapitalmarkedet

Investorers interesse i virksomhetenes klimaprofil har økt betraktelig de seneste årene, og klima kommer stadig høyere opp på deres agenda. 58% av respondentene nevner tilførsel av kapital, enten i form av investeringer eller i form av gunstigere lånebetingelser, som en sentral driver, mens kun 8% trekker frem kapitalmarkedet som en hoveddriver.

Investorer stiller flere spørsmål og har høyere forventninger til hvordan virksomhetene de investerer i forholder seg til det grønne skiftet. Dette kan skyldes økt anerkjennelse av den finansielle risikoen forbundet med klimaendringene, forventninger om troverdig og balansert klimarapportering, i tillegg til at investorer har et behov for å møte forventninger fra egne interessenter. Investorenes standpunkt tas til etterretning ettersom kapitalmarkedet stort sett er uavhengig av landegrenser, og midler kan reallokeres enten innad eller på tvers av sektorer. Bærekraftsfokuserte virksomheter i SMB-segmentet mener at de drar nytte av den økte interessen fra investorer.

Selv om investorers forventning er en driver for en stor andel av selskapene, er det få som trekker forventningene frem som en hoveddriver. Det er fremdeles slik at finansiell avkastning på en investering er det mest tungtveiende hensynet i en investeringsbeslutning.

«Våre investorer er generelt veldig opptatt av bærekraft, inkludert våre tiltak for å redusere klimaavtrykket.»

Investor Relations (Sats)

ORGANISERING AV KLIMAARBEIDET

Respondentene fikk spørsmålet: «Hvordan er klimaarbeidet organisert i din virksomhet?». Svarene kan beskrives gjennom fire ulike dimensjoner, som i sum gir et inntrykk av virksomhetenes grad av modenhet i klimaarbeidet.

- **Posisjonering:** Fanger opp i hvilken grad klimaendringer er sentrale for en virksomhet, og spenner fra individuelle tiltak til integrasjon av klima og klimaarbeid i både forretningsmodell og strategi.
- **Klimaarbeidets omfang:** Dekker bredden av klimaspørsmålene som vurderes, som Scope 1, 2 og 3, og om klimaarbeidet involverer alle forretningsområder.
- **Styringsmekanismer:** Beskriver hvordan klimaarbeidet styres, enten det er gjennom KPI-er, resultater, aktiviteter, eller en kombinasjon.
- **Involverte funksjoner:** Gjenspeiler i hvilken grad klimaarbeidet angår alle ansatte, eller om det er et smalere område som kun involverer en spesifikk funksjon eller gruppe.

Basert på respondentenes svar knyttet til organisering av klimaarbeidet i de fire dimensjonene, er deres modenhet kategorisert innfor ett av fire nivåer; *i startfasen*, *prioritert initiativ*, *transformasjonsdriver*, eller en helt integrert del av kjernevirksomheten.

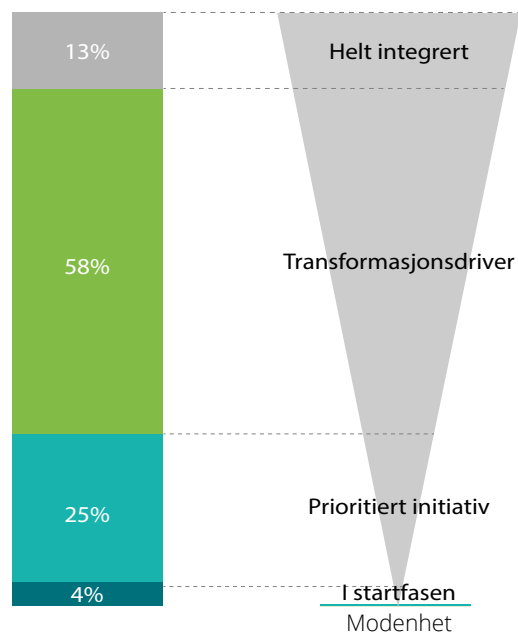
Det finnes klare forskjeller mellom hvordan norske selskaper velger å organisere klimaarbeidet på tvers av alle de fire dimensjonene. Oversikten over hvilke funksjoner norske virksomheter involverer i klimaarbeidet, gir et godt bilde av hvor ansvaret er forankret og hvem som er endelige beslutningstakere.

Involverte funksjoner

Nærmest alle (91%) av respondentene oppgir at deres klimaarbeid blir ledet av typiske bærekraftsfunksjoner. Rollene i disse funksjonene er typisk å sette mål og følge opp prosesser. For virksomheter hvor klimaarbeidet ledes gjennom bærekraftsfunksjoner, er en betydelig andel av disse virksomhetene store, veletablerte organisasjoner med tilstrekkelig ressurser til dedikerte klima- og bærekraftsteam. Disse funksjonene rapporterer enten til administrerende direktør, finansdirektør eller bærekraftsdirektør, som sitter på det overordnede ansvaret for virksomhetens bærekraftsarbeid.

Organisatorisk modenhet

Andel I%



«I Ruter har jeg har det operasjonelle ansvaret i vår organisasjon. Denne funksjonen rapporterer direkte til vår kommersielle direktør.»

Head of Strategy and Sustainability (Ruter)

Bærekraftsfunksjonen får i all hovedsak støtte fra andre funksjoner. Funksjonene som oftest nevnes er finans og regnskap, drift og innkjøp. HR og IT er de funksjonene som i minst grad involveres i bærekraftsarbeidet.

I årene fremover må hele verdikjeden aktiveres for å redusere utslippene.

INITIATIVER

Respondentene fikk spørsmålet: «Hva er de 1-3 mest sentrale initiativene dere har igangsatt som har, eller vil ha, størst innvirkning på klimaarbeidet deres?» For hvert initiativ ble de bedt om å gi en beskrivelse, samt forklare virkningen fra både et klima og kommersielt perspektiv.

Bidragsterne fremhevet i snitt 2,0 initiativer, som kan deles inn i fire kategorier:

- **Direkte initiativer:** Initiativer som konkret bidrar til å redusere klimagassutslipp, fanger CO₂-utslipp, eller begrenser effektene fra klimaendringene.
- **Kapabilitetsinitiativer:** Initiativer som tar sikte på å bygge interne kapabiliteter, eksempelvis i form av kompetanseheving blant ansatte, ny virksomhetsstrategi eller utvikling innen måling og rapportering, eller mer tilretteleggende eksterne initiativer, som grønn finansiering.

• **Klimainitiativer med andre positive ringvirkninger:**

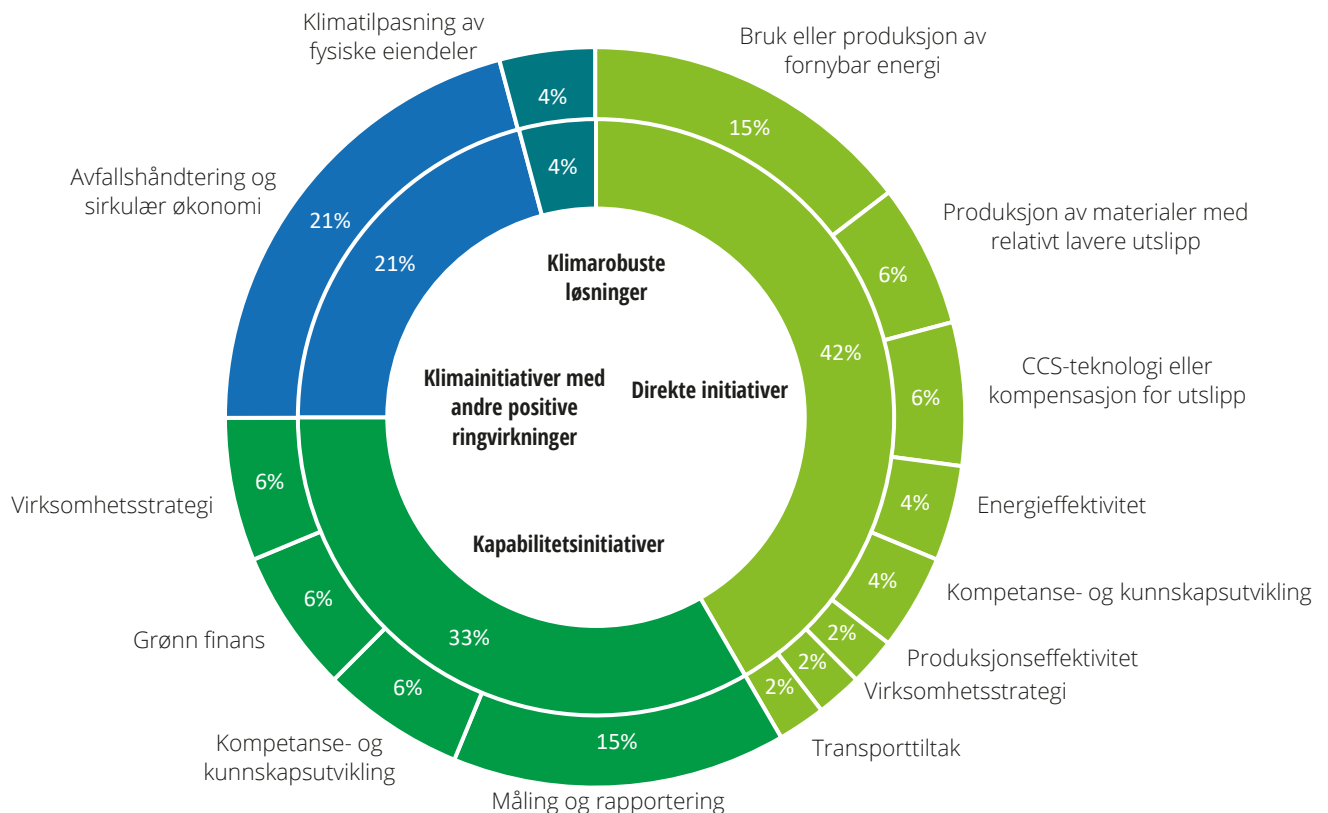
Initiativer hvor utslippsreduksjon eller klimarobusthet ikke er hovedmålet, men som likevel har en intensjonell særskilt positiv klimaeffekt, som definert av IPCC¹.

- **Klimarobuste initiativer:** Initiativer som tar sikte på å bygge opp sårbar infrastruktur forebygge potensielle akutte klimahendelser, som styrtregn, stormer, tørkeperioder og lignende.

Bidragsterne ble også spurt om hvilke deler av verdikjeden som ble påvirket av initiativet, samt hvilken klimarelatert og kommersiell påvirkning initiativet hadde på virksomheten.

Oversikt over klimainitiativ blant norske virksomheter

(i % av antall klimainitiativ)



¹ https://web.archive.org/web/20160525042147/http://www.ipcc.ch/publications_and_data/ar4/wg3/en/ch4s4-5-3.html

Norske virksomheter har en rekke initiativer knyttet til utslippsreduksjon, hvilket er sammenfallende med at mange norske virksomheter særlig har mål og forpliktelser i forbindelse med utslippsreduksjon i Scope 1 og 2. Nesten halvparten av virksomhetene i vårt utvalg har initiativer som enten konkret bidrar til å redusere klimagassutslipp, binder opp/fanger CO₂-utslipp, eller har initiativer som bidrar til å begrense klimaendringene.

Såkalte kapabilitetsinitiativer er også tydelig på agendaen blant de norske virksomhetene. Mange fremhever intern kompetanseutvikling blant ansatte, men også videreutvikling av virksomhetenes strategi eller investeringer i systemer for måling og rapportering løftes frem blant kapabilitetsinitiativene.

Statistikken viser videre at klimainitiativer som også har andre positive ringvirkninger utelukkende er initiativer knyttet til sirkulær økonomi og avfallshåndtering.

Hovedfunn

42% av klimainitiativene knytter seg til utslippsreduksjon, enten i egen drift eller i leverandørleddet. Dette er initiativene som inngår i klassifiseringen «Direkte». For 75% av initiativene som setter søkelys på utslippsreduksjon, har virksomheten mulighet til å måle faktiske utslipp per i dag og fremover. Dette betyr også at 25% av utslippsinitiativene per i dag ikke har målemetoder for å fange opp faktiske utslipp, og det blir da vanskelig å måle faktisk utslippsreduksjon og sammenligne med ønsket utslippsbane.

33% omhandler initiativer som styrker virksomhetenes interne kapabiliteter eller legger til rette for finansiering av grønne prosjekter. I kapabilitetsinitiativer inngår initiativer innenfor ekstern og intern kompetanseutvikling; måling og rapportering; strategi og governance; og grønn finansiering. Sistnevnte er særlig relevant for finansbransjen, og samtlige virksomheter vi har intervjuet innenfor finansbransjen har grønn finansiering som et hovedinitiativ.

Kun 4% av initiativene knytter seg til klimarobusthet og tilpasning av infrastruktur i påvente av effektene fra klimaendringene. Virksomhetene som trekker frem slike tiltak, er enten virksomheter som tilbyr rådgivningstjenester innenfor bygg og anlegg eller virksomheter med infrastruktur som er ekstra sårbar. Den førstnevnte gruppen ser derfor på klimaendringene som en mulig inntektsstrøm, da mer ekstremvær setter høyere krav til bygg og anlegg. Dette kan ses i sammenheng med sistnevnte gruppe, som må kjøpe inn tjenester fra rådgivende virksomheter for å bygg, anlegg og den ekstra sårbare infrastrukturen.

Residualen på 21% - klimainitiativer med andre positive ringvirkninger – er utelukkende initiativer knyttet til sirkulær økonomi eller avfallshåndtering. Også dette bidrar, i større eller mindre grad, til reduserte klimagassutslipp.

Direkte initiativer

Av initiativer som knytter seg til utslippsreduksjoner, er de fleste knyttet til elektrifisering av kjøretøypark, energieffektive bygninger eller energieffektiv drift. Noen virksomheter, som Atea og Asplan Viak, utvikler også tjenester og/eller produkter som gjør det enklere for kundene å foreta grep for å redusere egne utslipp.

«Vi jobber med en dataplattform som skal gjøre det enklere for kommuner og byer å måle deres progresjon mot KPI-ene utviklet av FN-initiativet United for Smart Sustainable Cities (U4SSC).»

Head of Sustainability (Atea)

Virksomheter som allerede har redusert sine Scope 1- og 2-utslipp, leter nå etter muligheter for å redusere sine Scope 3-utslipp. Fjordkrafts Klimanjaro -initiativ adresserer disse mulighetene direkte. Ved å stille krav til at alle sine leverandører skal være klimanøytrale, og på sikt kreve at leverandørenes leverandører er det samme, ønsker Fjordkraft å skape en dominoeffekt fra initiativet.

«Hovedeffekten fra Klimanjaro er å oppfordre våre leverandører til å redusere deres klimafotavtrykk, og slik også redusere våre Scope 3-utslipp. Dersom våre leverandører også oppfordrer sine leverandører til klimanøytralitet, oppnår vi en dominoeffekt som er mye større enn hva vi kunne fått til på egen hånd.»

Innkjøpssjef (Fjordkraft)

Kapabilitetsinitiativer

Blant kapabilitetsinitiativer fremheves særlig utvikling innenfor måling og rapportering av klimagassutslipp, samt kunnskapsheving internt i virksomheten eller eksternt mot leverandører og/eller kunder. Utgangspunktet for disse initiativene er at de ikke har like stor påvirkning på utslippsreduksjon i dag, men har mål om en effekt i fremtiden.

Sweco Norge er blant selskapene som jobber for å gi alle ansatte grunnleggende trening og forståelse i klima og bærekraft, og hvordan det vil påvirke virksomheten og kundene i årene fremover.

«Med over 1 700 ansatte, der de fleste er ute og snakker med kunder jevnlig, er det å ha kompetanse på klima og bærekraft en nøkkel for å få til endring. Men skal vi ha troverdighet når vi snakker med våre kunder er det viktig at vi også tar ansvar i eget selskap. For at våre regioner, grupper og ansatte skal få et eierskap til dette arbeidet, har vi i reist rundt til nesten alle våre kontor og fasilitert en prosess der hvert kontor kan finne sin egen vei til Parisavtalen med tiltak som passer de best. Slik kan våre ansatte lettere utfordre kundenes egne klimaambisjoner.»

Klimastrateg (Sweco Norge)

Andre virksomheter ønsker å bruke sin kompetanse og sin metodikk til å videreutvikle kunnskapsnivået blant både kunder, leverandører, men også på tvers av bransjen. I samarbeid med tre fasilitatorer og 15 andre virksomheter innenfor telekommunikasjon, media og teknologi, har Schibsted utviklet et verktøy som beregner utslipp fra nedstrømsaktiviteter i forbindelse med digitalt medieinnhold ².

«Økt etterspørsel etter digitale tjenester øker klimaavtrykket for virksomheter som leverer disse tjenestene. I en bransje preget av komplekse og dynamiske løsninger, er det vanskelig både å forstå og måle klimagassutslippene. Digitalt innhold distribueres gjennom blant annet nettverk og datasenter, og ender til slutt opp hos brukeren, hvor hvert steg i kjeden har ulike eiere. Dette gjør det vanskelig å forstå og ansvarliggjøre verdikjeden for sine utslipp. Målet med DIMPACT er å kartlegge utslippene i verdikjeden, fra innholdet er laget til det er distribuert til sluttbruker.»

Head of Sustainability (Schibsted)

For å lykkes med en rask omstilling til et netto nullutslippssamfunn, vil kanalisering av investeringer til grønne løsninger og prosjekter være helt avgjørende. Her spiller finansinstitusjonene en nøkkelrolle i grønn finansiering, som også inngår i kapabilitetsinitiativene. Gjensidige, Sparebank1 Østlandet, Sparebanken Vest og Storebrand – alle finansinstitusjonene som har bidratt til denne rapporten – trekker frem grønn finansiering blant deres viktigste initiativer, nettopp fordi dette danner grunnlaget for at andre virksomheter skal kunne lykkes med egen omstilling.

² <https://dimpact.org/about>

«Som investor bruker vi flere verktøy for å gjøre investeringsbeslutninger som bidrar til mer kapitalflyt til selskaper som har lavere klimagassutslipp og som tilpasser seg klimarisiko og det store skiftet vi står overfor. Disse verktøyene kan være både eksklusjoner, mer investeringer i løsningsselskaper og det å påvirke som en aktive eier. Vi vil unngå investeringer i virksomheter som påvirker klimaet negativt, samtidig som vi bruker vår eiermakt for å stimulere til klimaarbeid og transisjon i selskapene vi er investert i.»

EVP, Sustainability, Communications and Industry Policy (Storebrand)

Klimainitiativer med andre positive ringvirkninger

Avfallshåndtering og den sirkulære økonomien har fått et oppsving i Norge det siste året. Ressurseffektivitet, resirkulerbarhet og mantraet om å få mer ut av mindre finner vi også igjen i oversikten over norske klimainitiativer. Alle initiativer som klassifiseres som klimainitiativer med andre positive ringvirkninger knytter seg til avfallshåndtering og sirkulære løsninger, og utgjør 21% av den totale andelen klimainitiativer.

Tine er blant virksomhetene som har sett mulighetene en sirkulær verden tilbyr gjennom klimaprogrammet KUKRAFT, som er ment for å begrense ressursene Tine bruker i sin distribusjon.

«Innen 2030 skal vi kun bruke fornybart drivstoff på våre biler. Kumøkkbasert biogass, som vi kalle #KUKRAFT, vil være vårt viktigste drivstoff. Vi har allerede 20 biogassbiler på veiene. I tillegg til å være et klimatiltak, er #KUKRAFT sirkulærøkonomi i praksis. Melk fra kua blir mat, kumøkk blir drivstoff, avfallsproduktene fra drivstoffproduksjon blir gjødsel for gress som igjen går til kua som lager mat, drivstoff og gjødsel.»

Leder bærekraft (Tine)

Der noen virksomheter jobber med å øke ressurseffektiviteten i både produksjons- og distribusjonsleddet for å utnytte mulighetene i den sirkulære økonomien, har andre virksomheter initiativer som engasjerer forbrukerne. Schibsted og Adevintas Second Hand Effect viser effekten av salg og kjøp av brukte gjenstander. Potensielt har rubrikkmarkedene spart 20,7 millioner tonn CO2-ekvivalenter ³ i 2020.

«Second Hand Effect viser til den positive klimagevinsten hver gang noen kjøper eller selger en brukt gjenstand istedenfor å kjøpe noe nytt. Brukte gjenstander allerede har blitt produsert, mens nye gjenstander må produseres. Dette medfører lavere klimagassutslipp alt annet like, da gjenstanden ikke trenger å bli produsert, samtidig som det bidrar til økt ressurseffektivitet og mindre avfall.»

Head of Sustainability (Schibsted)

³ https://static.schibsted.com/wp-content/uploads/2021/04/13192400/schibsted-adevinta_second-hand-effect_2020.pdf



Mangel på et fremtidsrettet
regulatorisk rammeverk
bidrar til usikkerhet og hindrer
ambisiøse klimasatsninger.



BARRIERER

Respondentene fikk spørsmålet: «Hva ser du på som de 1-3 største barrierene for å igangsette mer ambisiøse forpliktelser og/eller gjennomføre tiltak?» både når det gjelder eksterne og interne barrierer.

Eksterne barrierer

Norske virksomheter fremhever eksterne rammebetingelser og regulatoriske krav blant barrierer som bremser virksomheter i overgangen til et netto nullutslippssamfunn. Virksomhetene peker på at verdikjeder, incentivordninger og avgiftspolitikker er tilpasset en lineær økonomi og ikke en sirkulær økonomi med fokus på gjenbruk og ressurseffektivitet.

Engasjement og kunnskap blant kunder løftes også frem blant eksterne barrierer. Enkelte virksomheter peker på utfordringen med enten å få kunder til å betale et premium for en mer bærekraftig og klimavennlig løsning, eller at klimavennlige og/eller resirkulerte produkter oppfattes å ha lavere kvalitet enn jomfruelige produkter.

Regulatoriske krav og rammebetingelser bremser farten

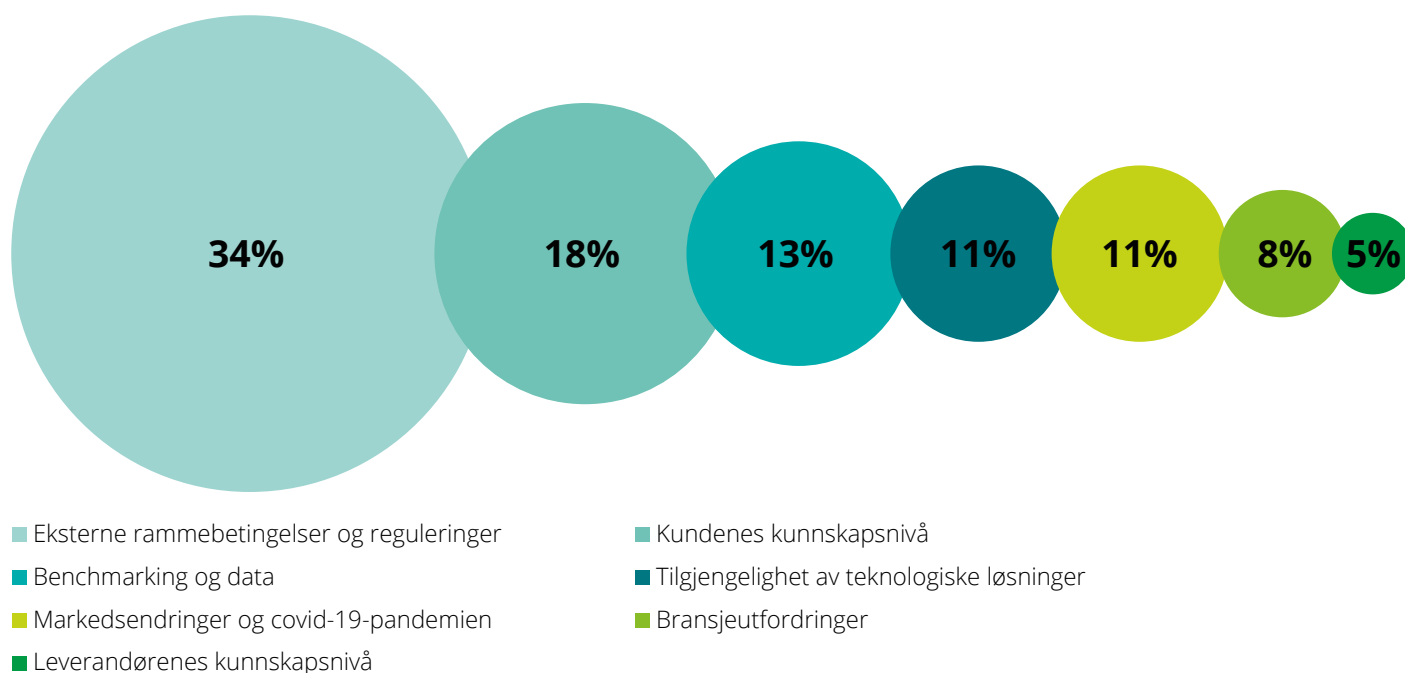
De siste årene har Jernia lansert en rekke tjenester for å tilpasse seg en sirkulær økonomi. Med løsningen «Ta vare på mer» har Jernia konkrete krav til leverandører om levering av reserve- og erstatningsandeler og utleie- og innbytteordninger. Med innbytteordningene får kunder «pant» i gjenvinnbare kjøkkenredskaper, som leveres videre og får nytt liv. Jernia tilbyr

også knivsliping for gamle kniver, i tillegg til resirkuleringsstasjoner for knust glass, service eller ødelagte elektriske produkter. Likevel går det ikke fort nok for Jernia.

«Vi må forbedre kvaliteten på resirkulert plast slik at den kan konkurrere med jomfruelige materialer. For å få til dette, vil en løsning være å avgiftsbelegge jomfruelige materialer, slik at det lønner seg å bruke resirkulert plast. Da vil flere investere i gode gjenvinningsprosesser.»

CEO (Jernia)

Eksterne barrierer



Få med kunden i bærekraftsstrategien

For Flokk har sirkulære, klimasmarte produkter med høy kvalitet engasjert kunden i bærekraftsstrategien. Klima og bærekraft har vært en sentral del av Flokks forretningsstrategi i over 40 år. Med utgangspunkt i sirkulære produkter og energieffektive prosesser, jobber Flokk kontinuerlig med å minimere klimagassutslipp, øke graden av resirkulerbart materiale i produksjonen, og samtidig ivareta både komfort, kvalitet og sikkerhet i samtlige produkter.

«Vår forretningsmodell baserer seg på kundenes preferanser. Vi må «nudge» kundene våre til å forstå at resirkulerte materialer ikke går på akkord med kvalitet.»

SVP Products & Brands (Flokk)

Flokk utvikler, produserer og selger resirkulerte kontorstoler og -bord til bedriftsmarkedet, og har slik kontroll på hele verdikjeden. Dette danner utgangspunktet for mottoet «different and better», hvor virksomheten har utviklet fem designprinsipper for å leve opp til mottoet og samtidig ivareta kundens preferanser. Prinsippene har også beviselige effekter på klima og bærekraft, hvilket kobler kunden sammen med Flokks strategiske klima- og bærekraftsvalg.

Interne barrierer

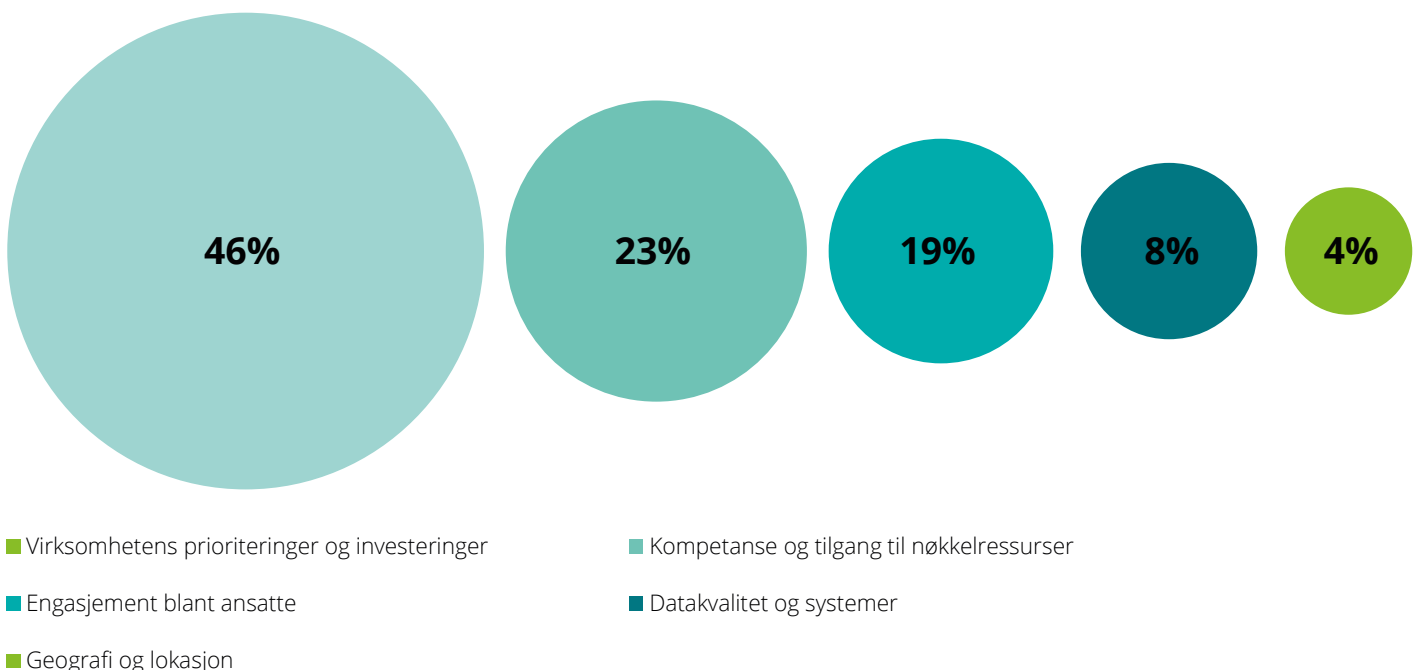
Norske virksomheter peker på interne barrierer som enten hindrer dem i å igangsette klimainitiativer, eller å realisere de målene de har satt seg. Barrierene spenner fra interne prioriteringer, til mangel på tilstrekkelig datakvalitet og inkonsistent måling og rapportering av utslippstall. Felles for barrierene er at de gjerne beror på praksis som er innarbeidet over tid, hvilket gjør det utfordrende å endre etablert praksis.

Interne prioriteringer

En tilbakevennende utfordring, som ofte blir løftet frem som en sentral barriere, er hvilken prioritet klimaendringer og -omstilling har i virksomheten. 46% av selskapene trekker frem manglende prioritering for å få realisert initiativer og opplever sviktende engasjement. Dette viser seg i manglende investeringer i klimarelaterte tiltak, som har bakgrunn i usikkerhet rundt når, eller om, investeringen vil gi positiv avkastning.

Interne lønnsomhetskrav hindrer igangsettelse av de mest ambisiøse initiativene, da investeringsbeslutningen ofte beror på en avveining mellom klimaeffekt og lønnsomhet. I vurderingene av enten å investere i dyrere teknologi som bidrar til å redusere virksomhetens klimaavtrykk, fremfor relativt sett billigere løsninger med større fotavtrykk, er pris fremdeles det viktigste investeringsargumentet. Dette viser at norske virksomheter fremdeles kan øke innflytelsen klima har i investeringsbeslutninger for å redusere egne utslipp.

Interne barrierer



«Vi opplever at det er mange initiativer vi ønsker å investere både tid og penger i. Vi må derimot også prioritere og velge mellom løsninger med positive klimaeffekter vurdert opp mot hvilke ressurser vi har tilgjengelig, både i form av kapital og arbeidskraft.»

Environment Director (NorgesGruppen)

Ansattes manglende engasjement

For 21% av virksomhetene vurderes ansattes interesse for klima og klimaendringer som en utfordrende barriere. Det er tidkrevende å bygge kultur, og eksisterende KPI-er for å måle ansattes ytelse er konstruert slik at det er lettest å «gjøre ting slik vi alltid har gjort det». Dette gjør det utfordrende å påvirke ansattes engasjement for både klimasaken og virksomhetens initiativer. Klimaendringer er i stor grad et følelsesladet tema, men det betyr ikke nødvendigvis støtte og ønske om å bidra til virksomhetens forpliktelser og initiativer.

«Manglende forståelse for klimaendringer og engasjement rundt den omstillingen vi står overfor, er en stor intern barriere. Det er enklest å gjøre ting «slik vi alltid har gjort det», og den generelle interessen

er nå under ønsket nivå. Vi mener denne må heves for at vi skal forbli konkurransedyktige, men overgangen til et klimavennlig fokus er tidkrevende.»

Sustainability Director (Teknologiselskap)

Mangel på relevant kompetanse

Flere virksomheter er bekymret for mangelen på relevante ferdigheter og evner, og 21% angir dette som en intern barriere for fremgang i deres klimaarbeid. I motsetning til manglende klimaengasjement, peker virksomhetene her på faktisk kompetanse de ikke innehar for å kunne realisere sine ambisjoner. Klimaendringer bør være et fokusområde i hele organisasjonen, og ikke et tema som kun opptar utvalgte spesialister. Dette krever endringsvilje fra større deler av virksomheten. De angitte kapabilitetshullene inkluderer både nødvendig kompetanse i spesifikke tekniske roller, samt generell bevissthet blant ansatte og ledelse. Relevante ferdigheter og kunnskap knyttet til klimaendringer anses som avgjørende for å gjøre klima og bærekraft til et konkurransefortrinn for virksomheten.

«Riktig kompetanse internt er en barriere for utvikling. Vi må ha klimakompetanse i alle forretningsområder om vi skal nå våre mål.»

Leader of Sustainability and Climate Communications (Energiselskap)



LÆRING

Respondentene fikk spørsmålet: «Hva er de 1-3 viktigste erfaringene organisasjonen din har gjort seg det siste året i forbindelse med deres til klimaarbeid? Vurder hva som har fungert bra, og eventuelle initiativer som dere i ettertid ikke ville investert i».

Gjennom klimaarbeidet har virksomhetene måtte gjøre prioriteringer og veivalg som har påvirket hvilke initiativer virksomhetene har lansert og hvor vellykket disse har vært.

Grunnleggende kapabiliteter

50% av respondentene fremhevet grunnleggende kapabiliteter de mener organisasjonen bør inneha for å kunne etablere et vedvarende endringsprogram, som den viktigste erfaringer de har gjort seg i sitt klimaarbeid. Selv om flere av erfaringene er generelt anvendelige i virksomheten ellers, har de en særskilt verdi i klimaarbeidet. Mest fremtredende er viktigheten av fastlagte mål, planlegging og forankring, for tydelig å signalisere virksomhetens posisjon overfor både interessenter og internt i organisasjonen.

Ambisiøse mål er nødvendig for å understreke viktigheten av satsingene, samtidig som det stimulerer til innovasjon. Ambisjonene må videre knyttes til delmål, KPI-er og planer for å sikre at resultater er målbare og samtidig mulig å realisere. Denne sammenhengen er viktig for å etablere troverdighet både internt og eksternt; ambisiøse mål alene er ikke nok.

Å gjøre klima til en prioritet i kjernevirksomheten og strategi er avgjørende for å unngå nedprioritering og sikre et vedvarende sterkt fokus. Dette er spesielt viktig med tanke på investeringene mange klimatiltak krever. Virksomhetene trekker videre frem viktigheten av å forstå forventningene til interessenter og hvordan ytre faktorer vil utvikle seg, inkludert det regulatoriske landskapet.

«Dedikerte ressurser som jobber med klimautfordringer er viktig for å sikre fremdrift og forankre ansvaret vårt i organisasjonen. Disse ressursene er også

essensielle i den interne formidlingen av våre mål og arbeid.»

Head of Strategy and Sustainability (Energiselskap)

Bygg momentum: Forankring hos ansatte og ledelse

Virksomhetens klimaarbeid må være forankret både hos ansatte og ledelse for å sikre vellykket måloppnåelse, ifølge 50% av respondentene. For å skaffe momentumet som er nødvendig for å gjennomføre en omstilling, blir forankring trukket frem som et krav som må prioriteres relativt tidlig i prosessen.

Forankring i ledelsen

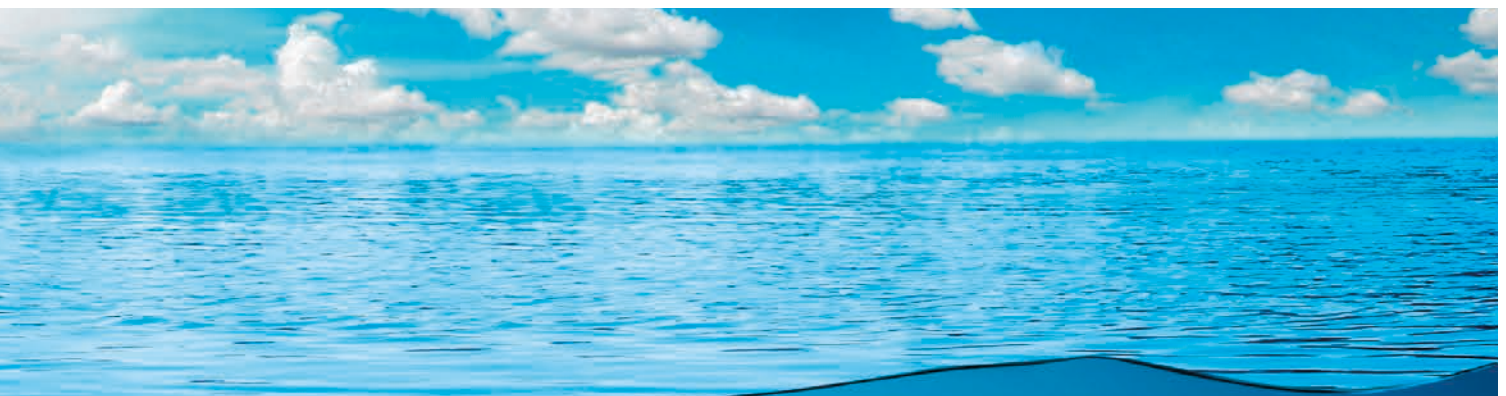
Respondentene er i stor grad enige om at forankring hos øverste ledelse er viktig for å sikre fremgang og gjennomføring. Dette inkluderer selskapets ledelse og styret, men i all hovedsak blir administrerende direktør sett på som avgjørende. Endringens omfang, offentlighetens interesse og behovet for å involvere de øvrige delene av virksomheten, krever alle et tydelig lederskap fra toppledelsen.

Forankring hos ansatte

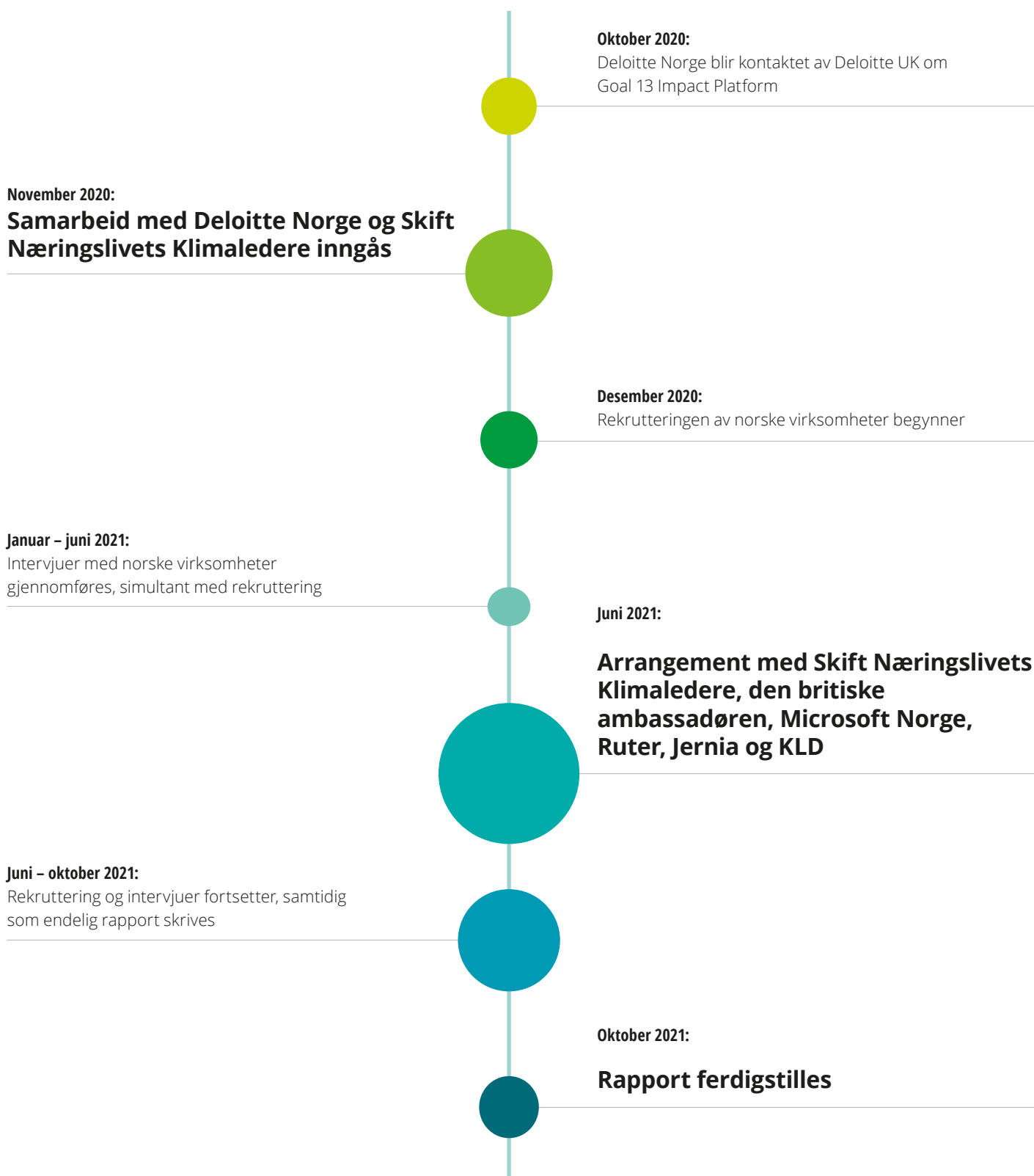
Engasjement fra ansatte og klima som en naturlig del av virksomhetens kultur blir sett på som kritisk for å bygge og opprettholde momentum i endringsprosessen.

«Våre klimatiltak må først og fremst forankres hos toppledelsen. På den måte kan de sive lenger ned i organisasjonen og få fotfeste.»

Sustainability Director (Teknologiselskap)

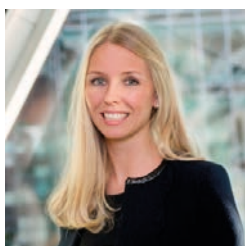


TIDSLINJE FOR GOAL 13 IMPACT PLATFORM



Kontakt oss

Prosjektleder



Hanne Solem
Senior Manager
Sustainability strategy
& transformation lead
hsolem@deloitte.no

Takk til

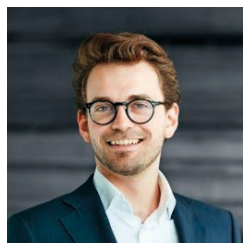
Vi ønsker å rette en stor takk til alle virksomheter som ville bidra med verdifull innsikt til denne rapporten. Vi ønsker også å takke Skift Næringslivets Klimaledere for et godt samarbeid om Goal 13 Impact Platform.

Vi ønsker også å takke **Anders Magnus Løken, Jon Olsen** og **Eirik Lae Solberg** fra Deloitte Norge for å ha avholdt en rekke av intervjuene.

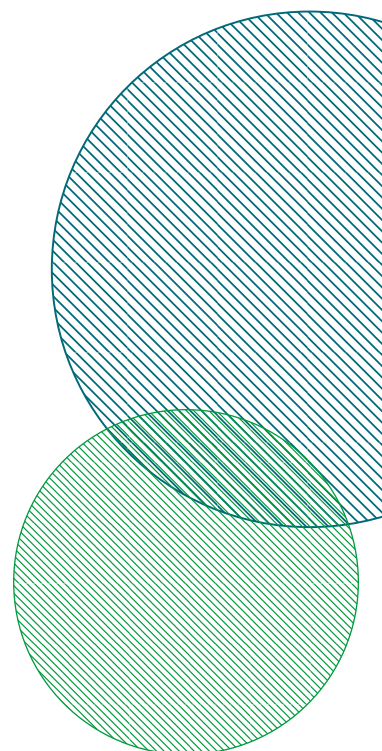
Forfattere



Øyvind Fredriksen
Manager
Audit & Assurance
oyfredriksen@deloitte.no



Mathias Dyrhol Paulsen
Consultant
Monitor Deloitte
matpaulsen@deloitte.no





Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the “Deloitte organization”). DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.no to learn more.

Deloitte Norway conducts business through two legally separate and independent limited liability companies; Deloitte AS, providing audit, consulting, financial advisory and risk management services, and Deloitte Advokatfirma AS, providing tax and legal services.

Deloitte is a leading global provider of audit and assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, tax and related services. Our global network of member firms and related entities in more than 150 countries and territories (collectively, the “Deloitte organization”) serves four out of five Fortune Global 500® companies. Learn how Deloitte’s approximately 312,000 people make an impact that matters at www.deloitte.no.

© 2021 Deloitte AS

Designed by CoRe Creative Services. RITM08453359