Patikimo pertvarkos plano rengimo gairės

Praktinis gidas

2026 m. liepa

Gerbiami skaitytojai,

XXI amžius iškėlė žmonijai visiškai naujo pobūdžio iššūkį – klimato kaitą.

Nors klimato kaita nėra unikalus reiškinys Žemės istorijoje, šiuolaikiniame pasaulyje, kuriame kiekvienas mūsų kiekvieną dieną naudojasi tūkstančiais technologijų, šiuolaikine infrastruktūra ir ištekliais, ji kelia visiškai naujų iššūkių ir grėsmių.

Tai verčia susimąstyti, ką galime padaryti, kad sumažintume šias grėsmes ir geriau prisitaikytume prie to, kas vyksta aplink mus. Atsakymas – sumažinti savo pačių poveikį klimato kaitai ir prisitaikyti prie jau vykstančių aplinkos pokyčių. Tai reiškia, kad turime sugebėti pereiti nuo dabartinio „įprasto verslo“ požiūrio, vyraujančio mūsų pramonės sektoriuose ar atskirose įmonėse, prie tvaresnių ir atsparesnių veiklos modelių.

Būtent apie tai ir yra pertvarkos planas.

Tinkamo pertvarkos plano turėjimas taip pat vaidina vis svarbesnį vaidmenį priimant finansavimo sprendimus. Todėl mes, Baltijos šalių bankų asociacijos, manome, kad mūsų pareiga yra padėti jums šiame kelyje ir suteikti reikiamą informaciją bei priemones, padėsiančias pasirengti diskusijoms dėl pertvarkos plano su jūsų finansiniais partneriais – bankais, investuotojais ir kt.

Šios gairės skirtos padėti suprasti, kaip turėtų atrodyti patikimas pertvarkos planas ir kaip jį parengti savo verslui.

Pagarbiai,
_____ /asociacijų atstovai/

Padėkos

Esame dėkingi įmonėms, kurios dalyvavo rengiant šias gaires ir jas peržiūrėjo, vertino bei teikė pastabas jų kūrimo etape. Jūsų atsiliepimai ir pasiūlymai buvo labai vertingi ir padėjo parengti dokumentą, tinkamą skirtingų brandos lygių įmonėms.



Santrauka

Šios gairės pateikia praktišką, nuoseklų metodą, kaip parengti patikimą pertvarkos planą. Neatsižvelgiant į jūsų įmonės dydį ir turimą patirtį rengiant pertvarkos planus, šiose gairėse rasite aiškias instrukcijas, pritaikytas jūsų patirčiai ir įmonės veiklos sričiai.

Pertvarkos plano rengimas gali padėti atrasti naują požiūrį į verslo strategiją ir veiklos sprendimus bei veiksmingai bendrauti su savo partneriais – pagrindiniais klientais, kredito įstaigomis, kitomis to paties sektoriaus įmonėmis ir kitais. Kadangi vis daugiau įmonių visame pasaulyje nustato savo klimato tikslus ir sudaro pertvarkos planus, tokio plano turėjimas gali tapti svarbia sąlyga naujiems verslo santykiams ir partnerystėms užmegzti. Turint omenyje dideles tiekimo grandines, nekilnojamojo turto vystytojus, pirmaujančius verslo centrus, finansų įstaigas ir investuotojus. Šiomis gairėmis norime padėti jums užmegzti ir plėtoti verslo santykius, ir taip prisidėti prie jūsų tolesnio augimo.

Šiame dokumente rasite:

- **paaiškinimą** apie pertvarkos plano **esmę ir jo naudojimą**;
- **brandos matricą,** kurią galite naudoti kaip atskaitos priemonę, siekdami nustatyti savo įmonės brandos lygį klimato kaitos srityje ir jūsų situacijai aktualiausius veiksmus;
- **išsamias gaires,** suskirstytas į keturis etapus, padedančius parengti patikimą pertvarkos planą;
- **praktinius patarimus,** naudingus informacijos šaltinius ir pagrindinius šablonus kiekvienam etapui.

Pirmiausia norime priminti, kad nors šiose gairėse aprašomas siūlomas patikimo pertvarkos plano rengimo metodas, praktikoje galite koreguoti veiksmų apimtį ir seką bei taikyti nuoseklų metodą pagal savo galimybes ir siekius.

Galiausiai turėtumėte sugebėti atsakyti į šiuos paprastus klausimus:

- Koks yra jūsų įmonės poveikis klimatui?
- Su kokiomis klimato rizikomis susiduriate?
- Kaip ketinate tai spręsti ir kokiais būdais (įskaitant terminus, konkrečius veiksmus ir finansavimą)?
- Kaip tai pagerins jūsų padėtį?
- Kaip integruosite šiuos veiksmus į savo verslo strategiją?

Išsiaiškinkime, kaip galite rasti atsakymus į šiuos klausimus!

Kas yra pertvarkos planas ir kodėl jis reikalingas įmonei?

Pertvarkos planas – tai įmonės strateginis veiksmų planas, kuriame numatoma, kaip jos veiklos modelis bus **pritaikytas prie mažų anglies dioksido emisijų ateities**. Plane numatomi sprendimai, investicijos ir veiklos pokyčiai, reikalingi įmonei siekiant sumažinti emisijas pagal pasaulinius ir ES klimato tikslus bei išlaikyti ilgalaikį konkurencingumą. Šiam tikslui pasiekti reikia suprasti įmonės dabartinę padėtį, nustatyti atitinkamus tikslus ir aktyviai juos įgyvendinti. Tikslai turėtų būti grįsti mokslu, t. y. suderinti su pasauliniu **Paryžiaus susitarimu** apriboti pasaulinį temperatūros kilimą iki gerokai žemiau 2 °C ir iki 2050 m. pasiekti **nulines emisijas**. Tačiau konkretūs veiksmai ir metodai priklauso nuo sektoriaus, kuriame įmonė veikia, ir jos veiklos modelio.

Pertvarkos planai reikalingi, nes pasaulio ekonomika yra įsipareigojusi siekti klimato neutralumo, ir šis pokytis turės įtakos kiekvienai įmonei. Turėdami patikimą pertvarkos planą, galėsite siekti toliau išvardytų tikslų.

1) Veiklos atsparumas – pertvarkos planavimas leidžia įmonėms nustatyti su klimatu susijusias rizikas ir pritaikyti veiklos modelius, produktus bei procesus prie naujų rinkos sąlygų, energijos kainų ir technologijų.

2) Prieiga prie finansavimo – dauguma bankų ir investuotojų naudoja pertvarkos planus, kad įvertintų atitiktį „žaliam“ arba su tvarumu susijusiam finansavimui, nustatytų kliento pažeidžiamumą klimato rizikoms ir įvertintų savo pačių portfelių rizikingumą arba atitikimą klimato tikslams (savo arba Paryžiaus susitarimo) ateityje. Neturėdamos aiškaus plano, įmonės gali susidurti su didesnėmis skolinimosi išlaidomis arba ribota prieiga prie kapitalo.

3) Konkurencingumas rinkoje – vis daugiau didelių užsakovų ir partnerių reikalauja iš savo tiekėjų pateikti duomenis apie emisijas ir jų mažinimo planus. Turėdami pertvarkos planą ir įgyvendindami atitinkamas priemones, įgysite didesnį patikimumą ir sustiprinsite savo konkurencinį pranašumą.

4) Atitiktis reglamentavimo reikalavimams – pagal ES Įmonių tvarumo atskaitomybės direktyvą (CSRD) tam tikros įmonės privalo atskleisti, kaip jų strategija numato perėjimą prie tvarios, mažai anglies dioksido į aplinką išmetančios ekonomikos. Priežiūros institucijos, investuotojai ir bankai tikisi įrodymų, kad įmonė turi patikimą planą, atitinkantį Paryžiaus susitarimą. Net jei jūsų įmonei CSRD netaikoma, jūsų partneriams ir klientams ši direktyva gali būti taikoma, todėl jie gali reikalauti iš jūsų atitinkamos informacijos.

5) Geresnė reputacija ir suinteresuotųjų šalių pasitikėjimas – skaidrus planas rodo atsakingą požiūrį ir ilgalaikį planavimą, didindamas institucijų, klientų, darbuotojų ir platesnės visuomenės pasitikėjimą.



Pertvarkos planas nebūtinai turi būti vienas dokumentas. Tai yra dokumentais grįstas verslo sprendimų rinkinys, kuris gali būti įtrauktas į daugelį kitų įmonės dokumentų – strategiją, investicijų planą, tiekėjų atranką, rizikos valdymą ir kt. Šie sprendimai daro įtaką produktų ar paslaugų kūrimui, investicijų prioritetams, tiekėjų atrankai ir tarpusavio bendradarbiavimui.

Trumpai tariant, pertvarkos planas yra įmonės įrodymas suinteresuotosioms šalims, kad ji gali prisitaikyti, išlikti pelninga ir kurti vertę mažų anglies dioksido emisijų ekonomikoje, kurią ES ir pasaulinės rinkos jau kuria. Todėl būtinas įsipareigojimas ir strateginis požiūris bei įvairių vidinių suinteresuotųjų šalių įtraukimas. Dažniausiai įmonės viduje reikia sukurti įvairių sričių ekspertų grupę, kuri galėtų spręsti susijusius klausimus. Pavyzdžiui, rekomenduojama į pertvarkos plano darbo grupę įtraukti verslo plėtros, finansų, pirkimo / tiekimo, kokybės vadybos, rizikos valdymo, aplinkos / energetikos vadybos ir technologijų ekspertus.

Pagrindiniai pertvarkos plano kūrimo etapai

Gaires sudaro **keturi etapai**, kaip parodyta 1 pav. Kiekvienas iš jų apima keletą elementų – galite jais naudotis pradėdami nuo nulio arba įvertinę esamą situaciją, jei jau esate atlikę tam tikrus veiksmus.

1 pav. Pagrindiniai žingsniai patikimam pertvarkos planui parengti



- ŠESD emisijų apskaita.
- Klimato rizikų analizė.
- ŠESD emisijų bazinio lygio nustatymas.
- Esamų veiksmų ir galimybių vertinimas.

- Mokslu grįstų arba bent jau pakankamai pagrįstų tikslų numatymas.
- Pertvarkos vizijos apibrėžimas – strateginis planas ir pagrindiniai valdymo principai.

- Pagrindiniai dekarbonizacijos svertai.
- Ekonominis pagrįstumas ir integravimas į investicijų planą.
- Finansavimo strategija.
- Įgyvendinimo planas.

- Konkretūs KPI.
- Stebėjimo procedūros ir ciklai.
- Ataskaitos apie pažangą ir vadovybės peržiūrą.
- Išorinė komunikacija apie įmonės klimato įsipareigojimus.

1 etapas
Nustatykite bazinį lygį – išsiaiškinkite savo emisijas, riziką ir galimybes

Šis etapas padės atsakyti į klausimus: „Kokį poveikį klimatui daro jūsų įmonė?“ ir „Su kokiomis klimato rizikomis susiduriate?“. Atitinkamame skyriuje rasite gaires, kaip įvertinti jūsų įmonės dabartines šiltnamio efektą sukeliančių dujų (ŠESD) emisijas pagal tris lygius, kurie įtraukti į plačiausiai taikomą emisijų apskaitos sistemą – ŠESD protokolo (angl. *GHG Protocol*) metodiką. Gauti rezultatai padės apskaičiuoti dabartines emisijas, nustatyti pagrindines didžiausių emisijų sritis ir nustatyti aiškų bazinį lygį būsimiems palyginimams.

Be to, skyriuje pateikiamos klimato rizikų analizės gairės – remdamiesi pateikta informacija, galėsite nustatyti pagrindines perėjimo rizikas (politinę ir teisinę, technologinę, rinkos bei reputacijos) ir fizines klimato rizikas (karštį, potvynius, audras ir kitus pavojus), kurios gali turėti įtakos jūsų įmonei. Siūloma rizikų analizė grindžiama pasaulinėmis, ES ir nacionalinėmis klimato kaitos prognozėmis.

Galiausiai šiame etape taip pat įvertinsite savo įmonės dabartines galimybes, politiką, duomenų kokybę ir vidinį pasirengimą klimato klausimų valdymui. Šis vertinimas atskleis akivaizdžius trūkumus, padės įtraukti trūkstamas vidines suinteresuotąsias šalis ir taps pagrindu tolesniems etapams.

2 etapas
Nustatykite kryptį

Šis ir kiti etapai padės palaipsniui gauti atsakymus į klausimus apie jūsų planus valdyti ir keisti ankstesniame etape nustatytą situaciją. Atitinkamame šių gairių skyriuje rasite gaires, kaip nustatyti emisijų mažinimo tikslus ir kaip įvertinti, ar jie yra pakankamai ambicingi ir patikimi. Rekomenduojama remtis pasauliniais, mokslu grįstais emisijų mažinimo scenarijais kaip orientyru nustatant ambicijos lygį. Jie apima trumpalaikius (trumpalaikius ir vidutinės trukmės) ir (arba) ilgalaikius tikslus, susijusius su bendru ŠESD emisijų kiekiu ir intensyvumo rodikliais. ES ir nacionaliniai emisijų mažinimo planai dažniausiai taip pat nustatyti remiantis pasauliniais duomenimis ir gali būti naudojami jūsų siekiams apibrėžti.

Nustačiusi tikslus, įmonė numato pertvarkos viziją, kuri paaiškina, kaip turi keistis jos veiklos modelis, procesai ir produktai, kad šie tikslai būtų pasiekti. Tuo pačiu metu įmonė įvertina pagrindinius ribojančius veiksnius, pavyzdžiui, prieigą prie atsinaujinančios elektros energijos, tiekėjų ir kitų suinteresuotųjų šalių pasirengimą bei technologijų prieinamumą, kurios gali trukdyti pasiekti nustatytus tikslus arba reikalauti jų koregavimo.

Geriausia, jei klimato tikslai būtų integruoti į įmonės strategiją, finansinį planavimą ir valdymą. Tokiu būdu jūs parodysite savo pagrindinėms suinteresuotosioms šalims, kad jūs realiai siekiate šių tikslų ir kad klimato tikslai yra neatskiriama veiklos dalis. Dar kartą pažymime, kad šiame etape jums reikės įtraukti daugelį vidinių suinteresuotųjų šalių, kad jos prisidėtų prie klimato strategijos.

3 etapas
Paverskite strategiją veiksmais

Nustačius bendrą pertvarkos proceso strategiją, reikės numatyti konkrečius veiksmus ir priemones, kurie padės ją įgyvendinti. Šie veiksmai vadinami dekarbonizacijos svertais – tai yra pagrindinės emisijų mažinimo priemonės, kurių imatės siekdami įgyvendinti numatytą strategiją. Šie svertai turėtų būti susiję su pirmame etape nustatytais emisijų šaltiniais. Tai gali būti energijos vartojimo efektyvumas, energija iš atsinaujinančių energijos šaltinių, mažų emisijų energija, logistikos optimizavimas, žaliavų keitimas, bendradarbiavimas su tiekėjais ir skaitmeniniai įrankiai. Norint priimti pagrįstą sprendimą, reikia įvertinti šių svertų poveikį, susijusias sąnaudas ir įgyvendinamumą.

Vertinant sąnaudas, įmonė gali susieti kiekvieną svertą su finansiniu planavimu, įvertindama kapitalo išlaidas (CapEx), veiklos išlaidas (OpEx), sąnaudas už vieną toną išvengtų emisijų, atsipirkimo laikotarpį ir ilgalaikę vertę. Tai taip pat padeda sukurti finansavimo strategiją, naudojant vidinį kapitalą, išorines paskolas, dotacijas ar kitas priemones.

Nustačiusi pagrindinius veiksmus, įmonė parengia įgyvendinimo planą, kuriame nustatomos atsakomybės, apibrėžiami projektai, nustatomi terminai ir nustatomi išteklių poreikiai. Šiame etape įmonė taip pat įtraukia prisitaikymo prie klimato kaitos priemones, remdamasi anksčiau nustatytais rizikos veiksniais ir galimybėmis, sukuria duomenų, pirkimų ir reikalingų įgūdžių sistemas bei, jei taikytina, atsižvelgia į pertvarkos poveikį visuomenei ir darbo jėgai.



Praktikoje kai kurios įmonės gali sukeisti 2 ir 3 etapus vietomis ir pradėti nuo konkrečių veiksmų nustatymo bei vertinimo, kad vėliau apibrėžtų savo emisijų mažinimo tikslą. Tačiau to daryti nerekomenduojame, nes toks požiūris kelia riziką, kad nustatyti tikslai bus per mažai ambicingi ir neskatins imtis drąsesnių veiksmų.

4 etapas
Sekite pažangą, valdykite ir komunikuokite

Šiame etape jums reikės numatyti pažangos stebėjimo procesą, padėsiantį stebėti įgyvendinamus veiksmus ir užtikrinti, kad įmonė nuosekliai artėtų užsibrėžtų tikslų link. Įmonė nustato pagrindinių veiklos rodiklių (KPI) rinkinį, skirtą emisijų tendencijoms ir projektų pažangai stebėti bei finansinio planavimo atitikčiai užtikrinti, bei peržiūros ciklus, kad vadovybė galėtų reguliariai įvertinti pažangą ir prireikus imtis korekcinių veiksmų.

Pertvarkos valdymas ir atskaitomybė turėtų būti formalizuoti, kad būtų išvengta nepastebimų nukrypimų nuo nustatytų tikslų. Turi būti aiškiai nustatytas vadovybės vaidmuo, o klimato srities veiklos rezultatai turi būti įtraukti į sprendimų priėmimo procesą. Planas gali būti atnaujinamas pasikeitus aplinkybėms, tačiau siekiami tikslai turėtų išlikti nepakitę. Galima pereiti nuo vieno dekarbonizacijos sverto prie kito arba atidėti tam tikrus veiksmus, kurių įgyvendinimas užtrunka ilgiau arba kuriems trūksta technologinių sprendimų, tačiau bendrų tikslų keisti nereikėtų, nebent tam būtų labai rimtas pagrindas. Pavyzdžiui, esminiai verslo srities ar modelio pakeitimai gali lemti ir pertvarkos plano pakeitimus.

Atsižvelgdami į tai, kad pertvarkos planas ir jo įgyvendinimas yra svarbūs tiek įmonės veiklai, tiek išorės suinteresuotosioms šalims, šiame etape taip pat turėtumėte užtikrinti skaidrų ir reguliarų bendravimą su abiem suinteresuotųjų šalių grupėmis. Informacija apie jūsų pertvarkos planą ir jo įgyvendinimo pažangą turėtų būti prieinama viešai, pavyzdžiui, jūsų interneto svetainėje. Kai kurios suinteresuotosios šalys naudoja viešai prieinamą informaciją vertindamos įmones. Jei dėl kokių nors priežasčių informacija nėra vieša, ji turėtų būti prieinama pareikalavus bankams, partneriams, klientams ir kt.

Kitame skyriuje pateikiama informacija, kaip kiekviename iš keturių etapų aprašytus veiksmus galima įgyvendinti, atsižvelgiant į jūsų įmonės brandos lygį. Taikykite šias instrukcijas laipsniškai – nesistenkite iš karto siekti aukščiausio lygio, tobulėkite palaipsniui, pereidami nuo vieno lygio prie kito ir pakeliui papildykite trūkstamais elementais.

Įmonės branda ir pertvarkos planavimo laipsniškas metodas

Šių gairių turinys apima keturis pagrindinius etapus ir juos sudarančius veiksmus, išvardytus ankstesniuose skyriuose, kuriuos galima pritaikyti atsižvelgiant į konkrečios įmonės brandos lygį. Tikslas – kad įmonė parengtų išsamų, mokslu grįstą pertvarkos planą. Tačiau planą galima rengti ir žingsnis po žingsnio, pradedant nuo minimalių reikalavimų ir jį palaipsniui tikslinant – ypač jei įmonė anksčiau nesusidūrė su klimato klausimais.

2 pav. pateikiami įmonių brandos lygiai, kurie nustatomi atsižvelgiant į ankstesnę patirtį klimato klausimais. Peržiūrėkite juos ir įsivertinkite, kurį lygį labiausiai atitinka jūsų įmonė. Ši matrica suteikia bendrą supratimą ir išskiria pagrindines pertvarkos plano sritis (susietas su keturiais etapais, skirtais patikimam pertvarkos planui parengti). Atkreipkite dėmesį, kad jūsų įmonė gali atsidurti tarp dviejų lygių, jei, pavyzdžiui, ji apskaičiavo savo anglies pėdsaką, bet dar neįvertino klimato rizikos.

Toliau, 1 lentelėje rasite konkretesnius veiksmus, kurių įmonė gali imtis atsižvelgdama į savo brandos lygį, turimus gebėjimus ir siekius.

Atsižvelgiant į tai, kad įmonė gali, pavyzdžiui, patekti į 3 lygį pagal emisijų skaičiavimą, į 2 lygį pagal tikslų nustatymą ir į 1 lygį pagal klimato rizikos vertinimą (arba bet kokį kitą brandos lygių derinį), 1 lentelėje mes suskirstėme keturis pertvarkos plano rengimo etapus į išsamesnius veiksmus ir apibrėžėme kiekvieno iš šių etapų laipsnišką įgyvendinimą. Peržiūrėkite ir įvertinkite, kaip norėtumėte vystyti savo įmonės klimato pertvarkos planavimą. Atminkite, kad visada galite žengti dar vieną žingsnį į priekį – net ir tada, kai jau parengėte pirmąją savo pertvarkos plano versiją.

2 pav. Įmonės brandos lygiai



- Įmonė dar nėra apskaičiavusi emisijų, neturi pertvarkos plano ir klimato rizikos vertinimo.
- Klimato srities veiksmai, jeigu jų apskritai imamasi, nėra susiję su įmonės pagrindine veikla.
- Nėra struktūrizuotų duomenų, tikslų ir procesų, skirtų su klimatu susijusiems veiksmams.
- Dauguma šiose gairėse numatytų 1–4 etapų elementų nėra įgyvendinti.

- Įmonė skaičiuoja emisijas, tačiau neturi pertvarkos plano arba yra įgyvendinusi tik kai kurias jo dalis ir (arba) nėra atlikusi klimato rizikos vertinimo.
- Įmonė turi tam tikrų duomenų ir įgyvendina kai kurias iniciatyvas, tačiau neturi strateginės krypties ar ilgalaikio plano.
- Dauguma 1–4 etapuose nurodytų elementų yra įgyvendinti tik iš dalies arba nenuosekliai.

- Įmonė turi pertvarkos planą ir šiuo metu siekia jį tobulinti.
- Planas dažnai yra bendro pobūdžio ir reikalauja patobulinimų bei glaudesnio suderinimo su moksliniais duomenimis, nacionaliniais tikslais, finansiniais reikalavimais ir (arba) sektorių plėtros gairėmis.
- Dauguma 1–4 etapuose nurodytų elementų yra įgyvendinti, tačiau jie yra neišsamūs arba nevisiškai integruoti į įmonės strategiją ir veiklą.

1 lentelė. Pertvarkos plano rengimas – atsižvelgiant į įmonės brandą

Veiksmas	1 lygis	2 lygis	3 lygis
1 ETAPAS			
Nustatyti savo anglies pėdsaką (ŠESD apskaita)	Pradėkite nuo 1 ir 2 lygio ŠESD emisijų apskaičiavimo. Daugiau informacijos apie taikymo sritis ir jų apskaičiavimo metodus rasite skyriuje 1 ir 2 lygio emisijų nustatymas. Naudokitės viešai prieinamomis priemonėmis, pavyzdžiui, ŠESD skaičiuokle, kurią galima rasti Baltijos šalių bankų asociacijų interneto svetainėse.	Pagerinkite 1 ir 2 lygio ŠESD emisijų skaičiavimo tikslumą. Pridėkite aktualias 3 lygio kategorijas. Daugiau informacijos rasite skyriuje 3 lygio kategorijos ir svarbūs aspektai ir A priede „Bendrieji paaiškinimai apie 3 lygio kategorijas“.	Pagerinkite visų trijų lygių ŠESD emisijų skaičiavimo tikslumą. Užtikrinkite, kad skaičiavimai būtų tinkami išorės ekspertų kontrolei ir, jei reikia, auditui. Daugiau informacijos rasite šiame skyriuje 1.1.4 Ar skaičiavimus turi peržiūrėti išorės ekspertai? ir tolesniuose skyriuose.
Nustatykite bazinį lygį	Pirmą kartą nustatydami bazinį lygį, pasirinkite pirmuosius metus, kuriais apskaičiuojate ŠESD emisijas (t. y. metus, su kuriais lyginsite pažangą, padarytą siekiant tikslo). Į bazinį lygį įtraukite 1 ir 2 lygio ŠESD emisijas.	Atnaujinkite bazinį lygį (pasirinkdami paskutinius metus, kurių emisijos buvo išsamiai apskaičiuotos) ir, jei taikytina bei įmanoma mažinti atitinkamas emisijas, į bazinį lygį įtraukite 3 lygio ŠESD emisijas.	Nustatykite vieną bazinį lygį visiems trims emisijų lygiams ir palyginkite jį su sektoriaus ar šalies tikslais. Kas penkerius metus atnaujinkite bazinį lygį, pagal kurį vertinama pažanga siekiant nustatytų tikslų.
Nustatyti ir įvertinti klimato rizikas, kurios gali turėti įtakos jūsų įmonės veiklai	Peržiūrėkite nacionalinius su klimatu susijusius teisės aktus ir nustatykite pagrindinius įsipareigojimus bei su jais susijusius rizikos veiksnius, kurie gali turėti įtakos jūsų verslui (perėjimo rizika). Daugiau informacijos rasite skyriuje Nustatykite klimato rizikas ir galimybes. Peržiūrėkite nacionalines klimato prognozes (visos Baltijos šalys yra paskelbusios šias prognozes) ir nustatykite pagrindines su klimatu susijusias būsimas rizikas, kurios gali turėti įtakos jūsų įmonės veiklai (fizinės rizikos). Daugiau informacijos rasite skyriuje Klimato prognozės Baltijos šalims.	Peržiūrėkite esamus rizikos valdymo sistemoje nurodytus rizikos veiksnius, susijusius su klimato kaita. Nustatykite galimus trūkumus, įvertinkite potencialias rizikas pagal jų tikimybę ir jūsų pažeidžiamumą jų atžvilgiu bei nustatykite, kurios rizikos jums yra svarbiausios. Nustatykite veiksmus, kurių galima imtis rizikai sumažinti ir nuostoliams išvengti, jei ji iš tikrųjų iškiltų.	Atlikite išsamią klimato rizikos analizę, įvertinkite „rizikos vertę“ (VaR), suplanuokite trumpalaikes, vidutinės trukmės ir ilgalaikes prisitaikymo priemones. Įtraukite klimato riziką į savo įmonės veiklos rizikos valdymo sistemą, investicijų planavimą ir finansavimo strategijas.

2 ETAPAS			
Nustatyti savo klimato tikslus	Nustatykite bendro 1 ir 2 lygio emisijų kiekio mažinimo tikslus (kiekvienam lygiui atskirai) artimiausiems penkeriems metams. Daugiau informacijos rasite skyriuje Nustatykite siekių lygį (plėtros kryptį) ir suformuluokite konkrečius tikslus. Svarbu! Idealiu atveju tikslai turėtų būti nustatomi taip, kad nulinio grynojo emisijų kiekio tikslas būtų pasiektas ne vėliau kaip iki 2050 m.* Tačiau, jei iš karto to padaryti negalite, pradėkite nuo mažesnio siekių lygio, bet kuriuo atveju nuosekliai mažinkite emisijas.	Įtraukite 3 lygio emisijų mažinimo tikslus – ten kur aktualu ir galite turėti kontrolę. Daugiau informacijos rasite skyriuje Nustatykite siekių lygį (plėtros kryptį) ir suformuluokite konkrečius tikslus. Svarbu! Idealiu atveju tikslai turėtų būti nustatomi taip, kad nulinio grynojo emisijų kiekio tikslas būtų pasiektas ne vėliau kaip iki 2050 m.* Tačiau, jei iš karto to padaryti negalite, pradėkite nuo mažesnio siekių lygio, bet kuriuo atveju nuosekliai mažinkite emisijas.	Nustatykite 3 lygio emisijų mažinimo tikslus visoms kategorijoms, kurių emisijos sudaro ne mažiau kaip 5 % viso 3 lygio emisijų kiekio. Kas penkerius metus atnaujinkite tikslus, kiekvieną kartą iš naujo apskaičiuodami tolesnę emisijų mažinimo trajektoriją, kad nulinio grynojo emisijų kiekio tikslas būtų pasiektas ne vėliau kaip iki 2050 m.* Įvertinkite galimybę gauti išorinį savo tikslų patvirtinimą (pavyzdžiui, Mokslu grįstų tikslų iniciatyva (SBTi), kad užtikrintumėte didesnį patikimumą išorės suinteresuotosioms šalims. Nustatykite jūsų įmonei aktualių klimato rizikų mažinimo tikslus.
Nustatyti pagrindinius įgalinančius veiksnius, priklausomybes ir apribojimus	Nustatykite savo didžiausių emisijų šaltinius (veiklos sritis, kur susidaro daugiausia emisijų) ir tai, ką reikėtų padaryti, kad jas sumažintumėte. Daugiau informacijos rasite skyriuje Nustatykite priklausomybes ir pagrindinius dekarbonizacijos veiksnius.	Įvertinkite kitas, mažiau akivaizdžias emisijų mažinimo galimybes reikšmingų emisijų srityse – technologinių procesų keitimą, medžiagų naudojimą, tiekimo grandinę, logistikos maršrutus ir pan. Nustatykite, kokių bendradarbiavimo galimybių reikėtų ieškoti, norint pasinaudoti šiomis galimybėmis.	Nustatykite struktūrinius apribojimus, pavyzdžiui, infrastruktūros ribotumą, ilgalaikį energijos prieinamumą, priklausomybę nuo kitų sektorių ar nacionalinius reikalavimus, kurie riboja jūsų pastangas mažinti anglies dioksido išmetimą, ir suplanuokite mažinimo priemones.
Integruoti klimato strategiją į verslo strategiją	Nustatykite, kurias dabartinės jūsų verslo strategijos veiklas reikėtų pakoreguoti ar pakeisti atsižvelgiant į naujai parengtus klimato planus. Įvertinkite, kaip tai galima padaryti ir kokių investicijų tam reikės.	Įtraukite klimato aspektus į verslo plėtros ir finansinį planavimą (įskaitant investicijų planavimą ir finansavimo strategijas).	Įtraukite klimato aspektus į būsimų verslo strategijų formavimo, veiklos planavimo, rizikos valdymo, finansinio planavimo ir kontrolės, darbuotojų tobulinimo ir kt. procesus.

3 ETAPAS			
Nustatyti konkrečius dekarbonizacijos svertus	Atsižvelgdami į savo verslo modelį, nustatykite konkrečius veiksmus, kurių galite imtis artimiausiu metu (per artimiausius 5 metus), siekdami sumažinti transporto, elektros energijos vartojimo ir šildymo sukeliamas emisijas (1 ir 2 lygio emisijas). Pradėkite nuo paprastų priemonių arba „lengvai pasiekiamų tikslų“, pavyzdžiui, energijos suvartojimo mažinimo, o vėliau pereikite prie energijos šaltinių keitimo (pavyzdžiui, transporto priemonių tipo, patalpų šildymui naudojamų išteklių ir pan.). Daugiau informacijos rasite skyriuje Nustatykite priklausomybes ir pagrindinius dekarbonizacijos veiksnius. Įvertinkite pasirinktų veiksmų poveikį emisijoms (galite pasinaudoti 1 etape naudotomis ŠESD skaičiuoklėmis, kad nustatytumėte, kaip pasikeistų tam tikras veiksmas), sąnaudas ir įgyvendinimo galimybes.	Išplėskite 1 lygyje numatytus veiksmus, įtraukdami svarbiausias ir (arba) didžiausias 3 lygio emisijų kategorijas bei konkrečius veiksmus, kurių galite imtis siekdami jas sumažinti. Daugiau informacijos rasite skyriuje Susiekite dekarbonizacijos svertus su finansais. Jei taikytina, bendradarbiaukite su tiekėjais, siekdami rasti mažesnių emisijų alternatyvas, atitinkančias jūsų poreikius (pavyzdžiui, efektyvesnius logistikos maršrutus, alternatyvių medžiagų naudojimą gamyboje ir pan.).	Įtraukite visas atitinkamas 3 lygio kategorijas ir susiekite dekarbonizacijos svertus su trumpalaikiais ir ilgalaikiais veiksmais. Parenkite investicijų planą numatytiems veiksmams įgyvendinti. Apsvarstykite technologijų vystymą ir inovacijas, kurios padėtų įgyvendinti jūsų dekarbonizacijos tikslus. Įvertinkite jų poveikį esamiems procesams, pajėgumams, finansiniams ištekliams, darbo jėgai ir kitiems aspektams.
Parengti finansavimo strategiją	Remdamiesi ankstesnių etapų rezultatais, įvertinkite bendras išlaidas ir nustatykite, ar ir kokios priemonės atitinka jūsų esamą biudžetą. Įvertinkite būsimų investicijų poreikį ir galimus finansavimo šaltinius. Būkite pasirengę aptarti savo planus su banku ar kitais galimais finansavimo partneriais.	Įtraukite pertvarkos plano priemones į biudžeto sudarymo ir investicijų planavimo procesus. Palyginkite priemones pagal CapEx efektyvumą (kaina už toną emisijų). Įvertinkite atsipirkimo laikotarpį, vidinę grąžos normą (angl. *IRR*) ir grynąją dabartinę vertę (angl. *NPV*), siekdami numatyti OpEx sumažėjimo sutaupymus. Apsvarstykite galimybę įtraukti būsimas atitikties arba neatitikties išlaidas į grynosios dabartinės vertės (angl. *Net present value (NPV)*) skaičiavimus. Pradėkite derybas su savo banku dėl pertvarkos finansavimo ar tvarių finansavimo galimybių, kurias jis gali pasiūlyti. Peržiūrėkite ir išanalizuokite kitus atitinkamus finansavimo šaltinius, kurie prisideda prie dekarbonizacijos sprendimų.	Susiekite pertvarkos planą su ilgalaikiu investicijų ir kapitalo paskirstymo planavimu. Atsižvelkite į ilgalaikius turto ciklus ir įtraukite įrangos atnaujinimo planus į savo sprendimų priėmimo procesą, siekdami užtikrinti, kad kiekvienam turtui būtų nustatyti aiškūs išlaidų ir emisijų mažinimo tikslai, suderinti su jūsų numatytu visapusišku pertvarkos planu. Įvertinkite jūsų investicijoms tinkamiausią finansavimo modelį, galbūt derindami bankų, investuotojų ir (arba) viešojo finansavimo galimybes. Nustatykite finansavimo šaltinius didelės rizikos inovacijoms, kurios, remiantis ankstesniais etapais, gali būti vieni iš pažangiausių dekarbonizacijos svertų jūsų versle.

Parengti praktinį veiksmų planą	Remdamiesi ankstesniais etapais, parenkite nesudėtingą veiksmų planą artimiausiems 1–2 metams. Nustatykite pagrindinius įsipareigojimus ir apytikslį įgyvendinimo grafiką. Daugiau informacijos rasite skyriuje Parenkite įgyvendinimo planą. Atsižvelkite į akivaizdų poveikį darbuotojams (pavyzdžiui, papildomų mokymų poreikį) ir informuokite apie pertvarkos plano tikslą įmonės viduje.	Parenkite struktūrizuotą veiksmų planą trumpalaikiams tikslams įgyvendinti ir apytikslį planą likusiems tikslams, jei juos esate nustatę, pasiekti. Daugiau informacijos rasite skyriuje Parenkite įgyvendinimo planą. Paskirkite atsakingas komandas ir aiškiai apibrėžkite sprendimų priėmimo procesus. Nustatykite, kokiems įgūdžiams ir pareigoms tai turės įtakos, ir suplanuokite mokymus arba pagalbą.	Parenkite aiškų veiksmų planą, suderintą su strateginio planavimo terminais, bei trumpesnį veiksmų planą likusiam pertvarkos laikotarpiui. Susiekite veiksmus su konkrečiais svertais ir mažinimo tikslais. Nustatykite konkrečių veiksmų, duomenų valdymo poreikių, sistemų ir reikalingų išteklių savininkus. Atsižvelkite į organizacijos pajėgumų poreikį ilgalaikiame planavime (kapitalo išlaidų planavimas, įdarbinimas, savo darbuotojų mokymas ir tobulinimas ir pan.). Peržiūrėkite ir pakoreguokite veiksmų planą, atsižvelgdami į pažangą, riziką ir priklausomybes.
4 ETAPAS			
Įdiegti tinkamą stebėsenos ir valdymo sistemą	Pasirinkite nedidelį skaičių svarbiausių rodiklių (pavyzdžiui, energijos ir kuro suvartojimas, atsinaujinančių išteklių dalis, bendros ŠESD emisijos arba emisijos pagal turto klases, tokios kaip, transportas, šildymas, techninė įranga). Daugiau informacijos rasite skyriuje Pagrindiniai veiklos rodikliai (KPI), stebėjimas ir analizė. Paskirkite asmenį, atsakingą už emisijų ir kitų svarbių KPI rodiklių stebėjimą. Susiekite KPI rodiklius su trumpalaikiais tikslais. Išanalizuokite emisijų padidėjimo ar sumažėjimo priežastis, ypač jei jos skiriasi nuo jūsų planų. Įmonės susirinkimuose aptarkite pažangą ir būtinas korekcijas bei užtikrinkite, kad informacija būtų reguliariai perduodama vadovams. Komunikuokite įmonės viduje, kad visi darbuotojai bent bendrais bruožais būtų informuoti apie įmonės klimato politiką. Svarbu! Jei pažanga nėra tokia sparti kaip tikėjotės, nekeiskite užsibrėžto tikslo. Pagalvokite, kaip vis tiek galite judėti jo link, ir verčiau pakoreguokite tam tikrus veiksmus.	Parenkite nuoseklų KPI rinkinį 1 ir 2 lygio bei atitinkamų 3 lygio kategorijų atžvilgiu. Integruokite juos į esamas vadybos sistemas ir aiškiai susiekite KPI su savo trumpalaikiais ir ilgalaikiais tikslais. Daugiau informacijos rasite skyriuje Pagrindiniai veiklos rodikliai (KPI), stebėjimas ir analizė. Parenkite / atnaujinkite vidaus politikos nuostatas (klimato, aplinkos, tvarumo politiką, tiekėjų elgesio kodeksą, investicijų politiką ir pan.), kad jos prisidėtų prie klimato tikslų įgyvendinimo. Įtraukite pažangos ataskaitas į reguliarias vadovybės ataskaitas ir rizikos valdymą. Vadovybės lygmeniu išanalizuokite priežastis, dėl kurių nukrypstama nuo numatyto emisijų mažinimo plano, ir numatykite sprendimus. Viduje informuokite apie įmonės pažangą ir įvairių padalinių įsitraukimą. Svarbu! Jei pažanga nėra tokia sparti, kaip tikėjotės, nekeiskite užsibrėžto tikslo. Pagalvokite, kaip vis tiek galite judėti jo link, ir verčiau pakoreguokite tam tikrus veiksmus.	Remkitės KPI priimant sprendimus vadovybės ir valdybos lygmeniu. Susiekite tam tikrus KPI su vadovybės ir valdybos atlygiu. Įtraukite KPI į atskirų darbuotojų ar verslo padalinių tikslus. Reguliariai peržiūrėkite KPI atitiktį ir atnaujinkite juos, kai keičiasi verslo poreikiai, tačiau nekeiskite bendrų siekių. Įtraukite pertvarkos plano pažangos peržiūrą į atitinkamus vadovybės ir (arba) valdybos komitetus (pavyzdžiui, audito, tvarumo, rizikos valdymo komitetus, strategijos sesijas ir pan.). Reguliariai komunikuokite įmonės viduje, įvertindami pertvarkos plano įgyvendinimo pasiekimus ir išmoktas pamokas. Įtraukite klimato temas į darbuotojų mokymus, kad užtikrintumėte bendrą šių temų svarbos supratimą ir visų padalinių įsitraukimą.

Išorinė komunikacija	Savo interneto svetainėje arba metinėje ataskaitoje informuokite apie pertvarkos plano tikslus ir bendrą pažangą. Turėkite informaciją, kurią suinteresuotosios šalys galėtų peržiūrėti jų prašymu.	Užtikrinkite, kad jūsų pertvarkos planas būtų viešai prieinamas (pavyzdžiui, bankai savo sprendimus gali daugiausia grįsti viešai prieinama informacija). Praneškite apie ŠESD emisijas ir jų mažinimo pažangą remiantis pripažintais standartais ir gerąja praktika (pavyzdžiui, pagal ETAS, VSME, GRI standartus, TCFD gaires, ŠESD protokolą ar kitus). Jei taikoma, paaiškinkite nukrypimus nuo nustatytų tikslų ir tolesnius veiksmus, kurių ketinate imtis.	Be anksčiau minėtų lygių, užtikrinkite, kad jūsų emisijų skaičiavimai būtų patikrinti ar patvirtinti išorės ekspertų ir (arba) viešai įsipareigokite laikytis SBTi (išorės ekspertų patvirtinti tikslai, užtikrinantys aukštesnį atskaitingumo lygį išorės suinteresuotosioms šalims).

** Nulinio grynojo emisijų kiekio tikslas nebūtinai reiškia, kad įmonės veiklos metu susidarančios emisijos turi būti visiškai pašalintos. Tai reiškia, kad emisijos turi būti kiek įmanoma sumažintos, o likusios emisijos, kurių neįmanoma sumažinti apskritai arba pagrįstomis priemonėmis, kompensuojamos taikant pripažintus ir patikimus anglies dioksido kompensavimo mechanizmus.*