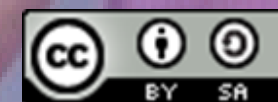




Utbildningsmoduler för grön omställning

MODUL 13: Färdplan för den gröna omställningen i familjeföretag

Finansieras av Europeiska unionen. De synpunkter och åsikter som uttrycks är endast upphovsmannens [upphovsmännens] och utgör inte Europeiska unionens eller Europeiska genomförandeorganet för utbildning och kulturs (EACEA) officiella ståndpunkt. Varken Europeiska unionen eller EACEA tar något ansvar för dessa.



Medfinansieras av
Europeiska unionen



Innehållet i denna modul

1

Huvudpunkter

2

Introduktion

3

Nyckelbegrepp - Innehållet i den specifika modulen

4

Referenser och rekommenderad litteratur



Huvudpunkter

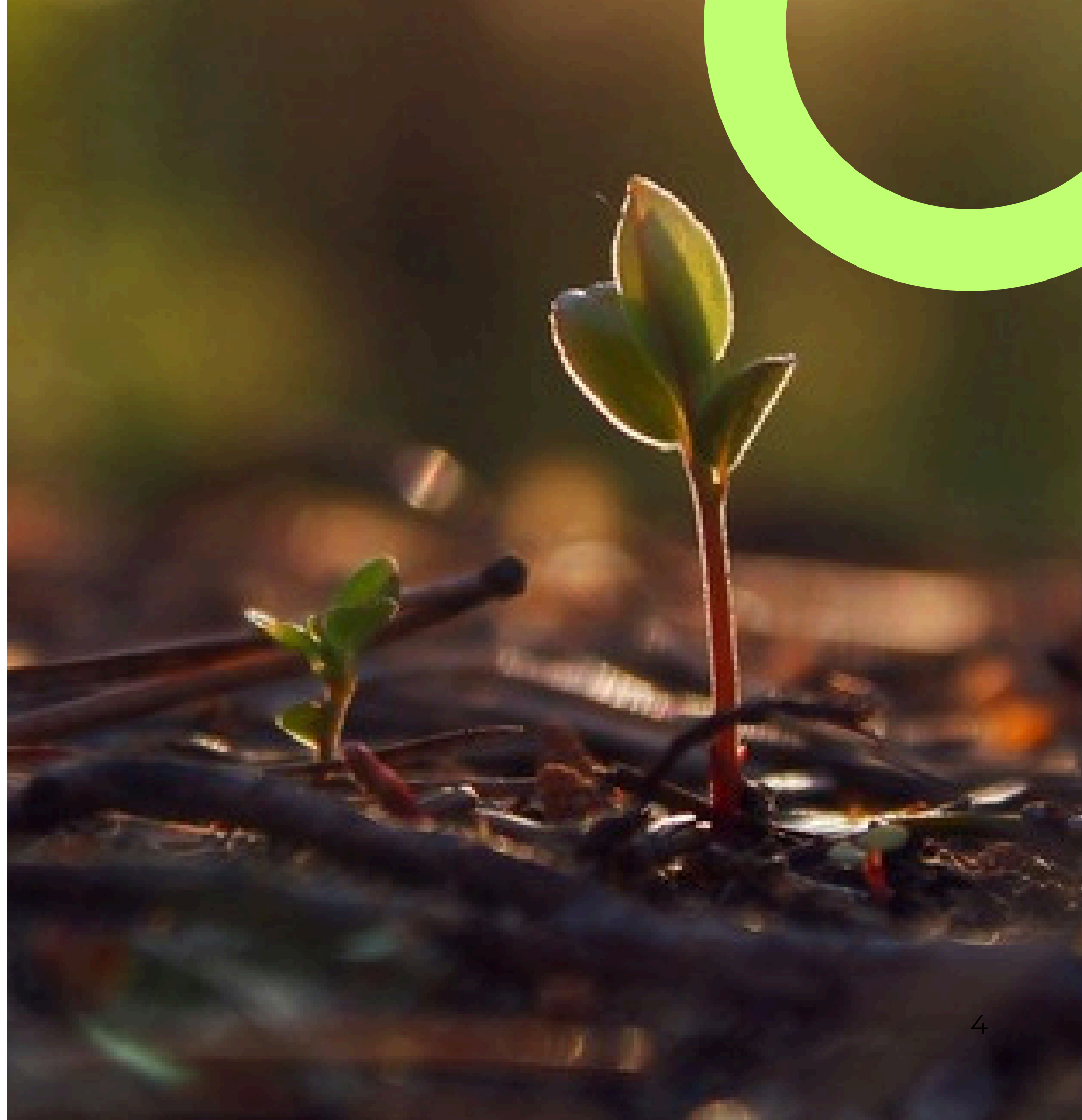
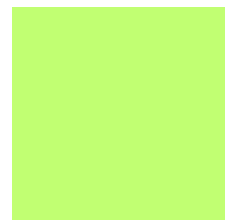
Efter att ha avslutat denna modul kommer deltagarna att:

- få en tydlig förståelse för vad det innebär att skapa en realistisk färdplan för den gröna omställningen i ett familjeföretag,
- lära sig att tillämpa de viktigaste planeringsstegen (baslinjeanalys, måldefinition, milstolpar, ansvar, strategier, resurser, feedback),
- lära sig hur man involverar familjen, anställda och partners i planeringsprocessen,
- förstå hur man sätter mätbara indikatorer (KPI, ROI, CO₂e, energisjälvförsörjning),
- bli bekant med verktyg (bidragsprogram, samhällsenergi, PPA, cirkulära lösningar),
- kunna omsätta en vision till en handlingsplan för 12–36 månader för den egna verksamheten.

Introduktion

En färdplan (ibland översatt som en "resekarta" eller "stegplan") är ett **visuellt och strategiskt** verktyg som visar vart företaget är på väg, vilka steg det kommer att ta för att nå dit och inom vilken tidsram. Till skillnad från en klassisk strategi, som ofta håller sig på nivån av visioner och långsiktiga mål, ger en färdplan konkreta milstolpar, ansvarsområden och resurser. Den är således en **brygga mellan en idé och vardaglig praktik**.

I samband med den gröna omställningen är en färdplan särskilt viktig. Den hjälper till att koppla samman familjevärderingar med verkliga investeringar och beslut. Den ger medarbetarna en tydlig plan för vad som ska genomföras och när. Den underlättar kommunikationen med partners, kunder och samhället, och ökar trovärdigheten hos banker, investerare och bidragsinstitutioner.



Viktiga begrepp



Vem bidrar till att skapa en färdplan?

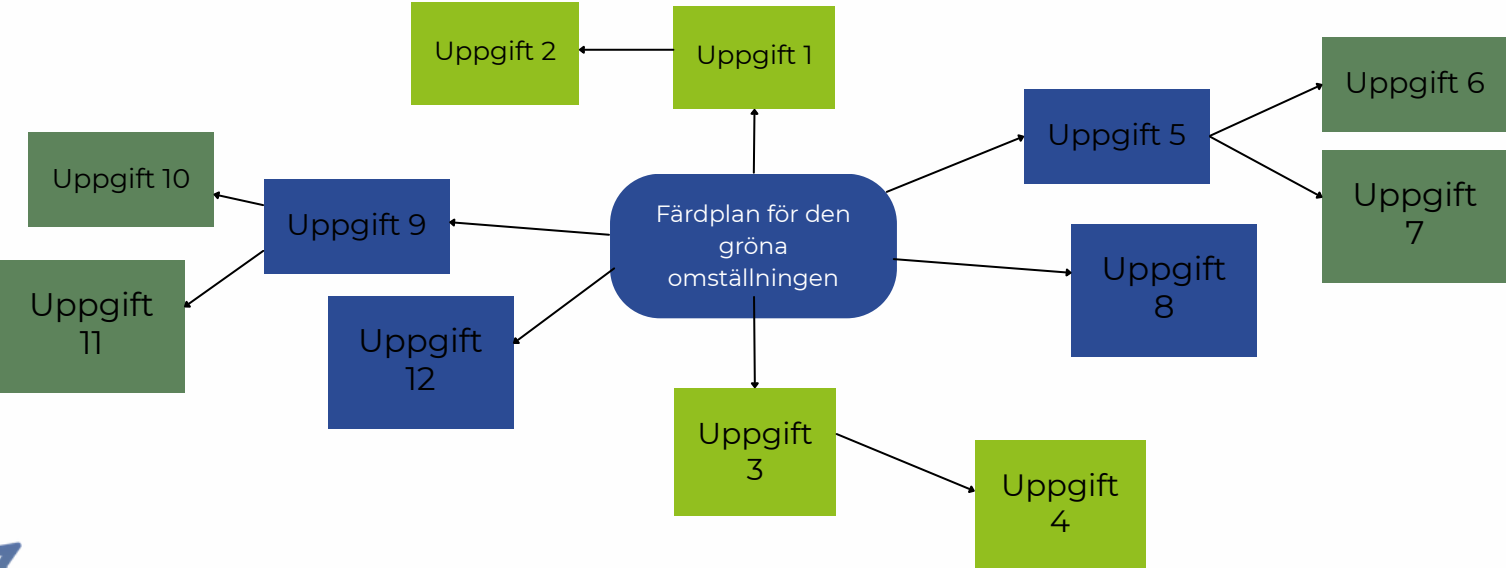
- **Familj och ägare** – sätter den långsiktiga visionen: "vart vi vill och vad vi vill föra vidare till nästa generation."
- **Ledning och medarbetare** – omsätta visionen i konkreta projekt och åtgärder.
- **Externa partners** – konsulter, banker, finansieringsorgan, teknikleverantörer som levererar kunskap och lösningar.
- **Samhället och kunderna** – påverkar indirekt färdplanen, eftersom deras förväntningar och behov avgör vad som är viktigt för företaget att kommunicera och implementera.

Hur ser en färdplan ut?

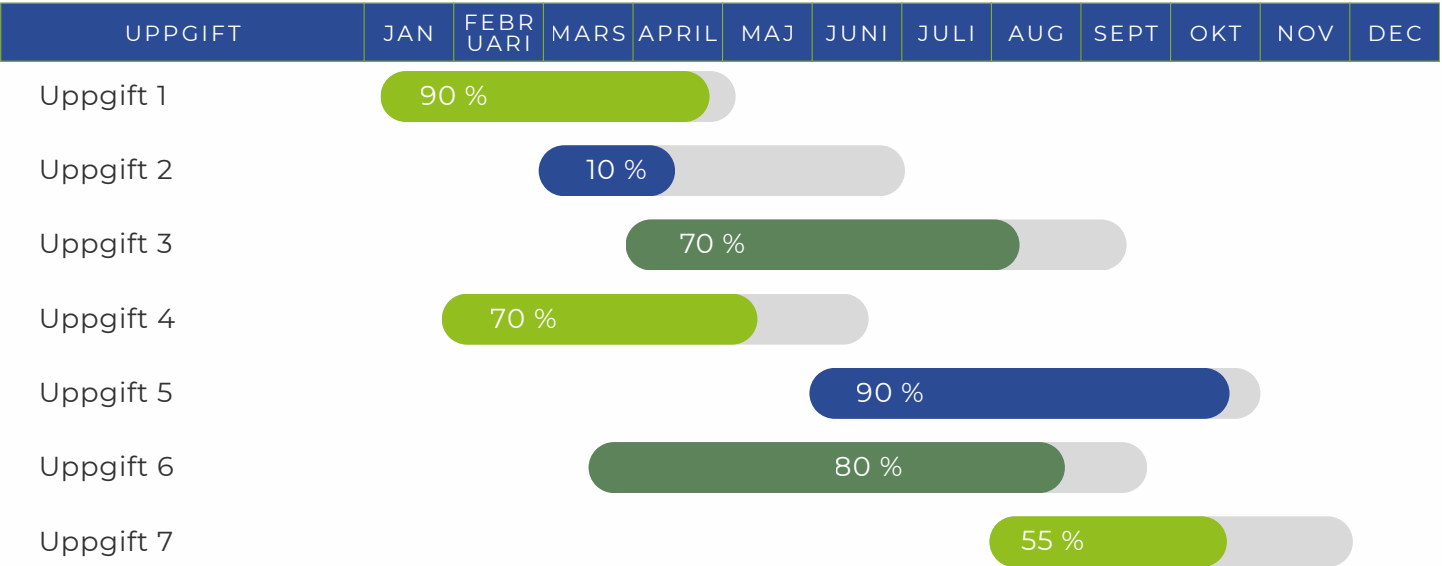


Den kan vara utformad som en **tidslinje** (t.ex. 12–36 månader), ett **Gantt-schema** eller en **tankekarta**. Den listar specifika projekt (från snabba vinster till långsiktiga investeringar), tilldelade roller och ansvarsområden, och anger mätbara måtvärden och nyckeltal för framgång (t.ex. CO₂e, % återvinning, sparade MWh).

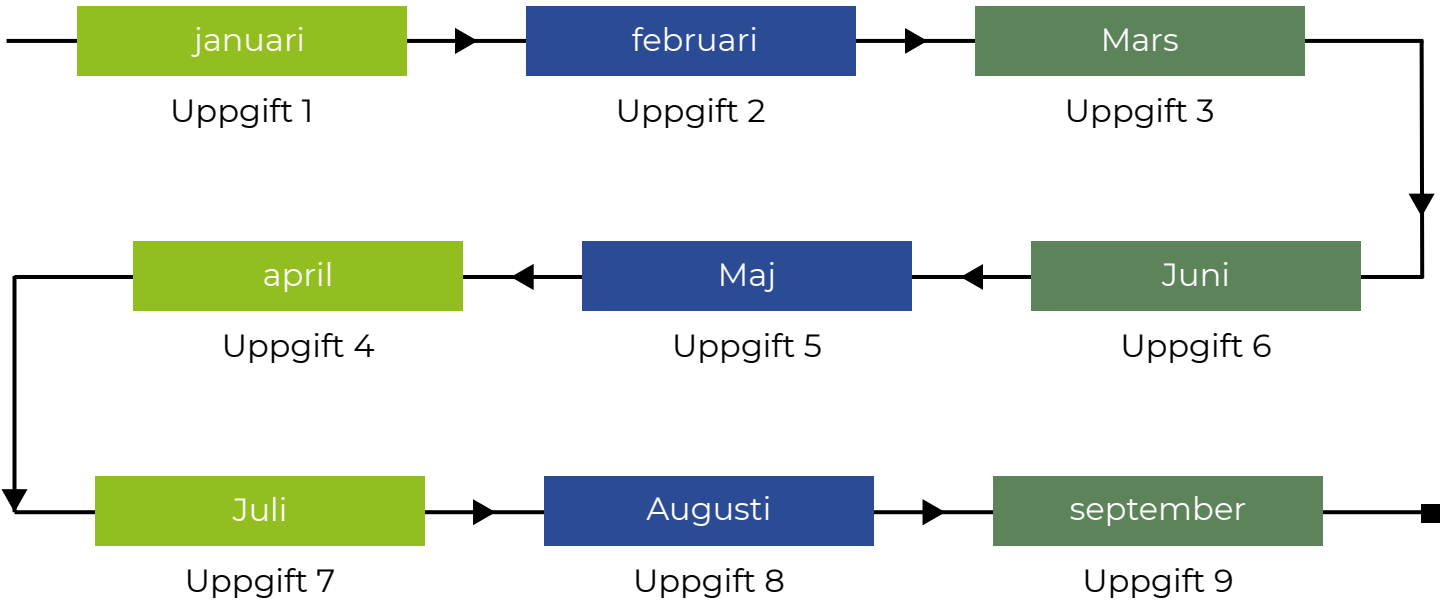
Tankekart



Gantt-diagram



Tidslinje



Verktyg för att skapa en färdplan

Traditionellt sett ritades färdplaner på tavlor eller i presentationer. Idag finns det ett brett utbud av digitala och moderna verktyg som underlättar visualisering och samarbete, såsom:



Excel / Google Kalkylark

enkel utgångspunkt, tydlig tabell över steg, milstolpar och budgetar



AI-assistenter

simulera scenarier (t.ex. avkastning på investeringar i solenergi, CO₂-besparingar)



Mobilappar

låta anställda se effekten av sitt arbete (konsumtion, besparingar, återvinning)



PowerPoint / Canva

visuellt format, lätt att dela inom familjen och företaget



Interaktiva instrumentpaneler (Power BI, Tableau)

visa i realtid hur företaget uppfyller ekologiska mål



Specialiserade ESG/förnybara energiverktyg

t.ex. Sphera, Plan A, Sweep, som spårar koldioxidavtryck, utsläpp och effekten av enskilda steg



Trello, Asana, ClickUp

projektledningsappar som möjliggör uppgiftstilldelning, deadlinespårning och liveuppdateringar av färdplaner



Miro, Väggmålning

digitala whiteboardtavlor där familjen och teamet tillsammans kan skapa färdplanen och visualisera scenarier



Samarbetsplattformar

Familjeföretag kan dela färdplaner och erfarenheter inom föreningar och affärsnätverk



Exempel på en färdplan skapad i Microsoft Excel:

Månad	Aktivitet	Ansvar	Mätbart mål	Förväntade kostnader
0-3	Baslinjeanalys (förbrukning, utsläpp, processer)	ESG-koordinator / extern konsult	Rapport med baslinjedata utarbetad	2 000–4 000 euro
2-6	Definition av vision och mål	Familjeråd + ledning	Ekologiskt uppdrag i en mening, 3–5 huvudmål	Internt (workshops)
3-12	Snabba vinster (LED, värmeåtervinning, digitalisering)	Teknisk chef + underhållsteam	10 % minskning av energiförbrukningen	20 000–40 000 euro
12-24	Strategiska projekt (installation av solceller, e-mobilitet, FSC-förpackningar)	Projektledare + ekonomichef	Installation av 250 kWp solceller, 20 % av flottans elproduktion	200 000–600 000 euro (med subventioner)
24-36	Expansion och partnerskap (samhällsenergi, cirkularitet)	VD + partnerskap med kommun/leverantörer	Gå med i en energigemenskap, 50 % av förpackningarna är cirkulära	80 000–200 000 euro
0-36	Mätning och rapportering (KPI, CO ₂ e, ESG-rapporter)	ESG-koordinator + controlling	Årlig ESG-rapport, KPI-dashboard	8 000–20 000 euro/år

7 viktiga steg i att skapa en färdplan

Att skapa en färdplan är inte en engångsuppgift utan en gradvis process som vägleder ett familjeföretag från den inledande analysen till det långsiktiga engagemanget av alla nyckelaktörer. Varje steg har sin egen logik och bygger på det föregående – från att kartlägga grundläget, definiera visioner och mål, sätta milstolpar och finansiering, till att tydliggöra roller, mäta framgång och kommunicera med intressenter. Först när dessa steg är sammankopplade framträder en funktionell och realistisk färdplan.





Steg 1 – Baslinjeanalys

Baslinjeanalys är det första steget mot att skapa en realistisk färdplan. Utan en tydlig bild av företagets nuvarande prestation inom omställningens olika områden (såsom energi, produktion, förpackning, relation till omgivningen, företagskultur och kommunikation med samhället) är det omöjligt att sätta mål eller följa upp framsteg.

Först när vi vet var vi står idag kan vi på ett ansvarsfullt sätt avgöra vart vi vill nå i framtiden. Basdata fungerar som en referenspunkt – de gör det möjligt att jämföra framtida besparingar och förbättringar.

De hjälper också till att identifiera "snabba vinster" såväl som strategiska investeringar.

Steg 1 – Baslinjeanalys



Områden att analysera (internt vs externt)

Vad vi kan hantera internt (gör-det-själv-metoden)	Där det är lämpligt att involvera externa experter
Energi – grundläggande översikt över förbrukning från fakturor och mätare, registrering av bränslekostnader.	Detaljerad energibesiktning – certifierade besiktningsmän kan identifiera specifika besparingar och beräkna återbetalningstider.
Transport – inventering av fordonsflottan, utvärdering av genomsnittlig bränsleförbrukning och utsläpp baserat på fordonsregistreringsdokument.	Beräkning av koldioxidavtryck (CO₂e) – särskilt Scope 3 (utsläpp i leveranskedjan) kräver specialiserad kunskap och programvara.
Produktion och drift – kartläggning av avfallsströmmar, registrering av vatten- och materialförbrukning.	Teknologiska produktionsrevisioner – t.ex. mätning av maskiners effektivitet, optimering av logistik eller bevattningssystem.
Produkter och förpackningar – lista över använda material, kontroll av certifieringar (FSC, PEFC, återvunnet material).	Ekodesign av produkter och förpackningar – konsulter kan utforma cirkulära lösningar och bedöma livscykeln (LCA).
Människor och kultur – enkäter bland anställda och familj, interna intervjuer.	Styrning och ESG-rapportering – en extern facilitator eller konsult hjälper till att fastställa nyckeltal, rapporteringsramverk (GRI, CSRD) och gränser för vad som inte får göras.
Samhället och allmänheten – enkel översikt över aktiviteter (sponsring, samarbete med kommunen).	Miljöprojekt i landskapet – samarbete med icke-statliga organisationer eller experter på biologisk mångfald.

Steg 1 – Baslinjeanalys

Metoder och verktyg att använda

- Energi- och miljörevisioner
- Beräkning av koldioxidavtryck (CO₂e) – Scope 1, 2, 3
- Kartläggning av processer och materialflöden
- Undersökningar bland anställda, familjemedlemmar och samhället
- Benchmarking (jämförelse med branschen)



Steg 1 – Baslinjeanalys

Konkreta exempel på riktiga företag i hela Europa

Företag	Grön omställningsaktivitet (RES)	Steg för att analysera grundläget
Delfy (Tjeckien)	Installation av solcellsanläggningar (3×30 kW), värmepumpar	Utvärdering av elförbrukning, identifiering av toppbelastningar, återbetalningsberäkning, övervakning av produktion/förbrukning
Mårdskog & Lindkvist (SE)	Effektivare lager (värmeåtervinning) + biogaslastbilar	Övervakning av temperatur och förbrukning, logistisk analys, spårning av transportutsläpp
Elektrofink (Tyskland)	Ny produktionsanläggning med 160 kW solceller	Energirevision, förbrukningsscenarier, kapacitetsberäkningar, utvecklingsplan för förnybar energi
Salvadorsk konst (IT)	Implementering av LED-belysning + förberedelse för PV	Analys av gas- och elförbrukning, kostnadsjämförelse av alternativ, utvärdering av besparingar

Steg 1 – Baslinjeanalys

Reflektionsfrågor

- Har vi för närvarande tillförlitliga uppgifter om vår energi- och gasförbrukning, utsläpp, avfall och förpackningar, eller förlitar vi oss bara på uppskattningar?
- Inom vilka områden kan vi själva utföra analysen, och var behöver vi externt stöd?
- Vilka är våra största "informationsluckor" (t.ex. utsläpp i Scope 3, avfallshantering, samhällspåverkan)?
- Är våra data jämförbara med branschreferenser? Om inte, hur kommer vi att komplettera dem?
- Vem i familjen eller företaget kommer att ansvara för att samla in och uppdatera dessa uppgifter?



Uppgift för företaget

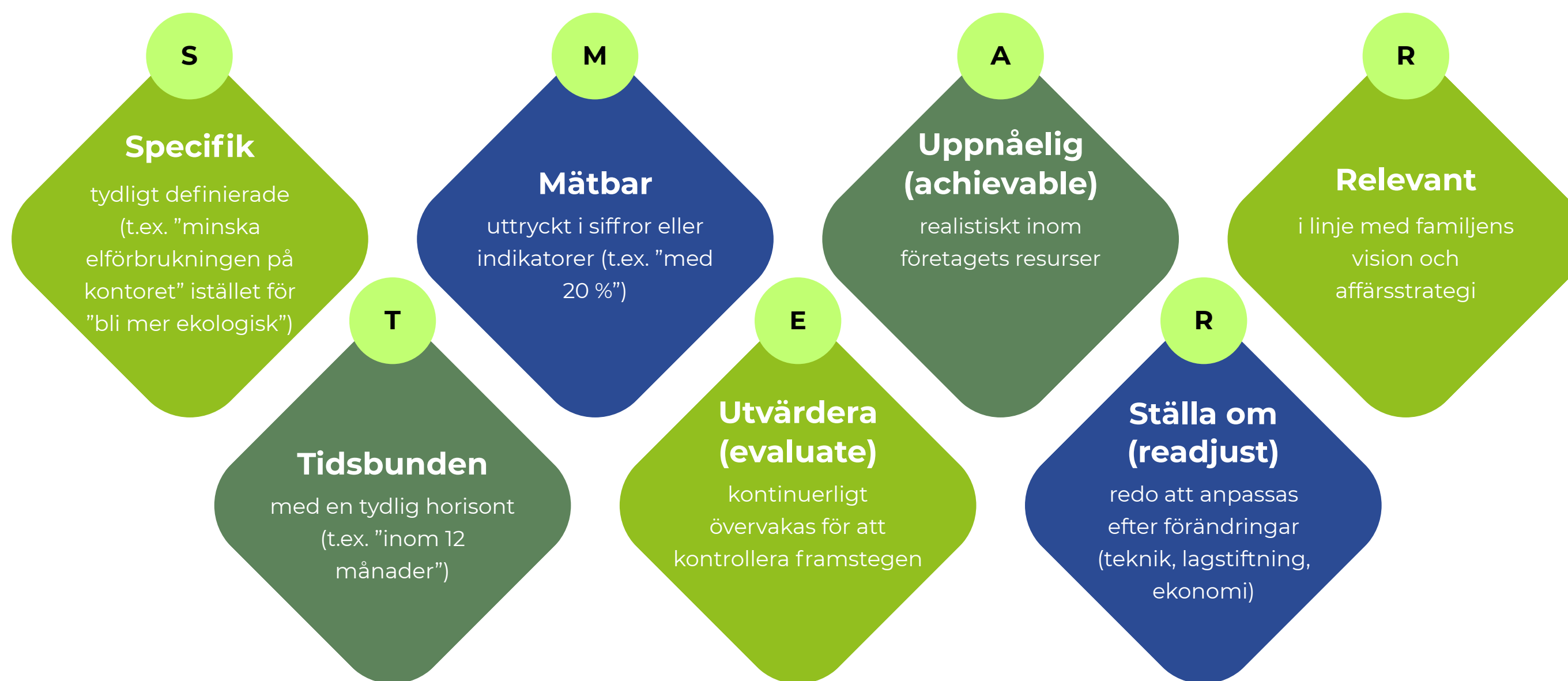
Välj tre nyckelområden (t.ex. energi, transport, förpackning) och genomför en grundläggande analys:

- Samla in tillgänglig intern data (fakturor, register, lager).
- Ange om uppgifterna är korrekta (hårda) eller uppskattade.
- Utvärdera om ni kan övervaka detta område internt eller om externa experter kommer att behövas.

Resultatet är en enkel tabell "Vad vi vet – Hur tillförlitligt – Internt/Externt", som blir grunden för färdplanen.

Steg 2 – Definiera vision och mål

Efter den inledande analysen är nästa steg att sätta en vision och mätbara mål. Visionen besvarar frågan "Vart vill vi, som familjeföretag, nå?" och målen definierar "Hur ska vi mäta det specifikt och när?" För att visionen och målen ska vara meningsfulla måste de formuleras enligt **SMARTER-metoden**. Varje mål bör vara:



Steg 2 – Definiera vision och mål

Praktiska exempel

Delfy (CZ) – Solceller och värmepumpar

- **Vision:** "Att vara ett självförsörjande energiföretag med minimalt beroende av externa källor."
- **Kortsiktigt SMARTER-mål:** "Inom 12 månader öka den egna elproduktionen från solceller med 10 % genom installation av ytterligare 10 kW kapacitet."
- **Långsiktigt SMARTER-mål:** "Senast 2030 uppnå 80 % självförsörjning av energi genom en kombination av solceller, lagring och värmepumpar."

Mårdskog & Lindkvist (SE) – Biogas och transport

- **Vision:** "Att minska koldioxidavtrycket från logistiktjänster och bibehålla ryktet som en ansvarsfull familjeägd grossist."
- **Kortsiktigt SMARTER-mål:** "Inom 2 år ersätta 20 % av fordonsflottan med biogasdrivna fordon och minska koldioxidutsläppen från transporter med 15 % jämfört med 2022."
- **Långsiktigt SMARTER-mål:** "Senast 2035 ska 100 % av flottan drivas med elektrisk eller annan utsläppsfri framdrivning."

Steg 2 – Definiera vision och mål

Uppgift för familjeföretaget

Använd resultaten från din baslinjeanalys och välj **2–3 prioriterade områden** (t.ex. energi, transport, förpackning).

För varje område, skriv ner:

- **En vision** (vart vi vill nå), och
- **Två SMARTARE mål:**
 - **En kortsiktig** (inom 12–24 månader),
 - **En långsiktig** (5–10 år).

Se till att målen är:

- **Mätbara** (numeriska indikatorer),
- **Realistisk** (kostnader/resurser),
- **Utvärderbar och anpassningsbar** (kan regelbundet bedömas och justeras vid behov).

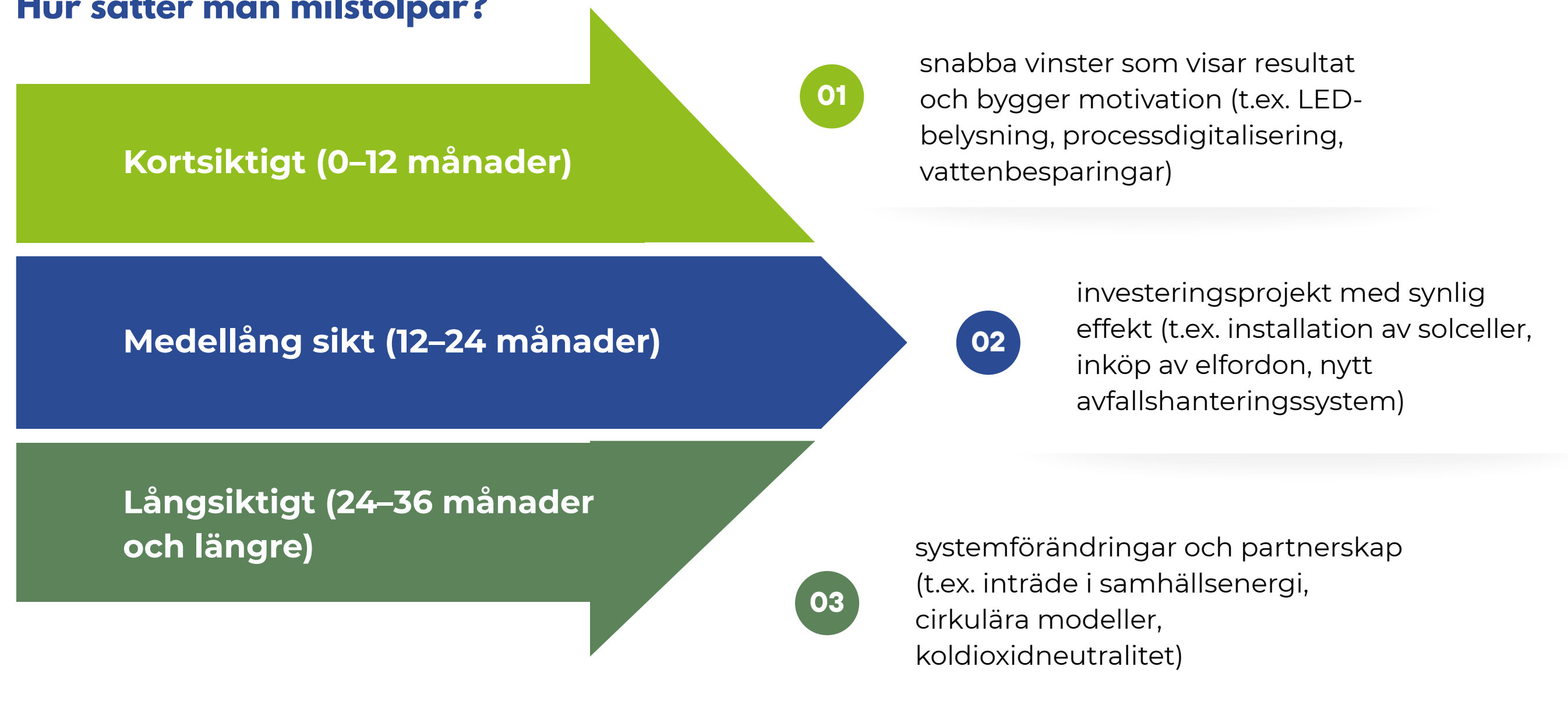
Diskutera förslagen på **familjerådet** och ta med feedback från alla generationer.

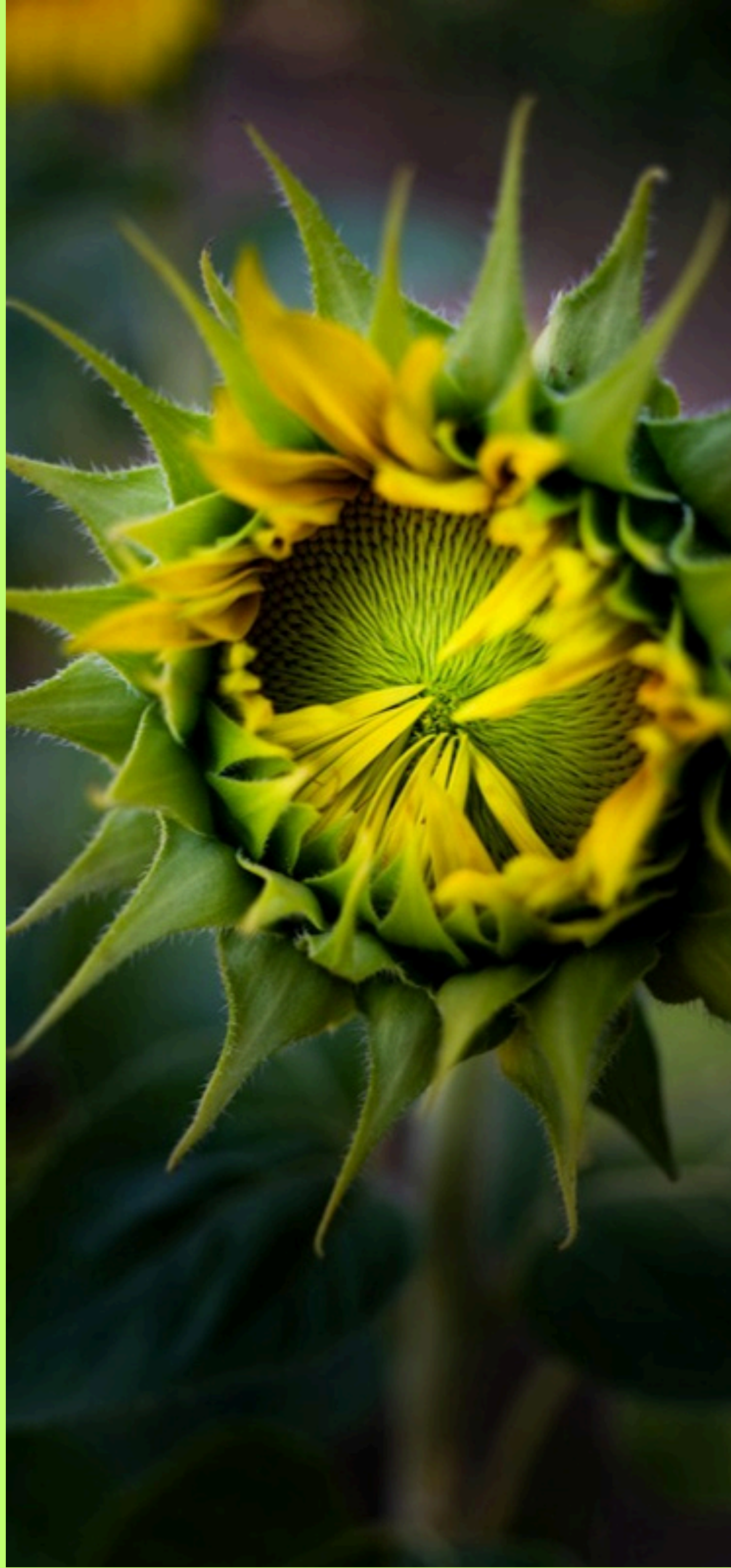


Steg 3 – Milstolpar och tidslinje

Att definiera en vision och mål är bara början. För att säkerställa att färdplanen inte bara förblir på papper måste den delas upp i specifika milstolpar. **Milstolpar** är kontrollpunkter på tidslinjen som hjälper företaget att följa framsteg, motivera anställda och reagera på problem i tid. För familjeföretag är det viktigt att sätta milstolpar på ett sätt som återspeglar både kortsiktiga snabba vinster och långsiktiga strategiska projekt.

Hur sätter man milstolpar?





Steg 3 – Milstolpar och tidslinje

Hur sätter man milstolpar?

Delfi (Tjeckien):

- **Milstolpe 1:** Installation av ytterligare 10 kW solceller inom 12 månader.
- **Milstolpe 2:** Förvärv av ett 50 MWh lagringssystem inom 24 månader.
- **Milstolpe 3:** Uppnå 80 % självförsörjning på energiområdet senast 2030.

Mårdskog & Lindkvist (SE):

- **Milstolpe 1:** 5 biogaslastbilar inom 12 månader.
- **Milstolpe 2:** Utöka flottan med 20 % med fordon som drivs med alternativa bränslen inom 24 månader.
- **Milstolpe 3:** Helt utsläppsfri fordonsflotta senast 2035.

Milstolpar kan uttryckas i en **tidslinje** eller i ett **Gantt-schema**.

För mindre familjeföretag är det mest praktiska formatet en **enkel tabell: Milstolpe – Deadline – Ansvar – Framgångsindikator**.

Steg 3 – Milstolpar och tidslinje

Reflektionsfrågor

- Vilka är de 3–4 viktigaste milstolparna vi måste uppnå för att uppfylla visionen?
- Vad kan implementeras snabbt och billigt, och vad kräver långsiktiga investeringar?
- Hur kan vi anpassa tidslinjen till ekonomiska möjligheter och familjens beslutsfattande?

Uppgift för företaget

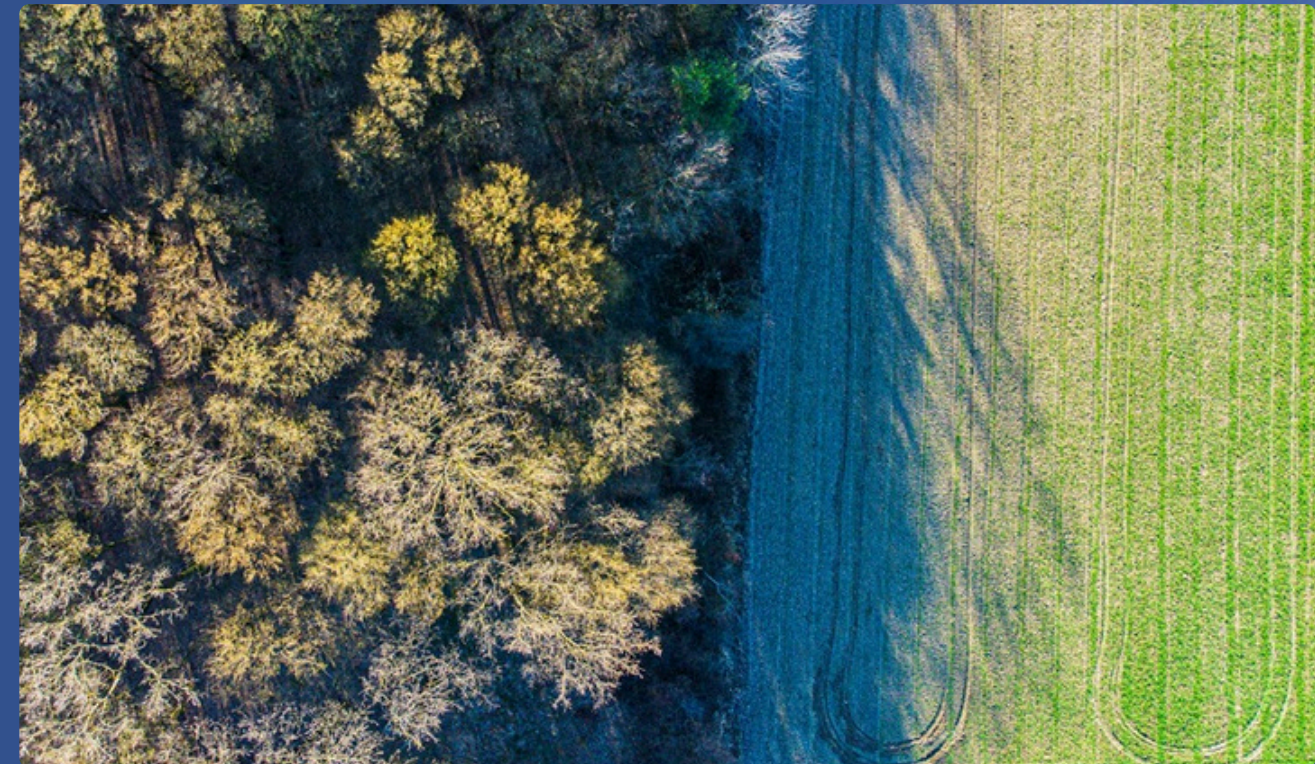
Du har redan analysen klar, visionen fastställd och de SMARTER målen definierade.

Skapa nu en tidslinje för **12–36 månader** och markera:

- **Snabba vinster** – aktiviteter inom 12 månader som kan genomföras omedelbart.
- **Strategiska projekt** – investeringar inom 1–3 år.
- **Systemförändringar** – steg med en horisont på 5–10 år.

För varje milstolpe, lägg till:

- en **ansvarsfull person**, och
- en **mätbar framgångsindikator (KPI)**.



Steg 4 – Resurser och finansiering

Utan att säkra resurser och ekonomisk täckning blir en färdplan bara en lista med önskemål. Varje steg i den gröna omställningen kräver tydligt beräknade **kostnader, resurser och finansieringsalternativ**. För familjeföretag styrs beslutsfattandet vanligtvis inte bara av ekonomisk logik (ROI, kassaflöde) utan också av **familjevärderingar** och en långsiktig horisont som sträcker sig bortom en enda generation.

Finansiering för familjeföretag

Eget kapital

01

Återinvesterad vinst, besparingar, familjekapital

Banklån

02

Kommersiella lån, gröna lån med förmånliga villkor

Subventioner och bidrag

03

EU-program, Moderniseringsfonden, Horisont, LIFE

Elköpsavtal

04

Långtidsavtal för förnybar elförsörjning

Leasing-/ESCO-modeller

05

Energitjänster med prestandagarantier, betalda från besparingar

Traditionella källor

Alternativa källor

01

Energikooperativ

Gemensamma investeringar med kommun/företag, delade fördelar

02

P2P-finansiering

Peer-to-peer-lån via plattformar

03

Gräsrotsfinansiering

Samhällsfinansiering, kunder bidrar till projektet

04

Gröna obligationer

Utgivning av företagsobligationer för ekologiska projekt

05

ESG-fonder / Riskkapital

Investeringsfonder inriktade på hållbara projekt

06

Offentlig-privat partnerskap

Partnerskap med stat/kommun för infrastrukturprojekt

07

Partnerskap med kunder

Produkt-/energiprenumerationer, kunder medfinansierar projektet

Steg 4 – Resurser och finansiering

Reflektionsfrågor

- Vilken investeringströskel anser vår familj vara acceptabel?
- Kan vi balansera **ekonomisk återbetalning med ekologisk nytta**?
- Är vi redo att samarbeta med partners (kommuner, andra företag, banker) i större projekt?
- Har vi en reservplan om vi inte lyckas få ett bidrag/lån?



Uppgift för företaget

Välj **1–2 projekt** från din färdplan (t.ex. solceller, elektromobilitet, cirkulär förpackning).

För varje projekt, lista:

- Uppskattade **kostnader**
- Möjliga **finansieringskällor** (eget, lån, subvention, partnerskap)
- **ROI** (avkastning på investering)
- **Ekologiska fördelar** (t.ex. CO₂e-besparingar, sparade MWh, vattenbesparingar)

Resultatet är en **enkel beslutstabell** som ska användas vid familjerådet.

Steg 5 – Styrning och roller

Den gröna omställningen handlar inte bara om teknik och ekonomi utan även om **ledning och ansvarsskyldighet**. Om det är oklart vem som bestämmer, vem som kontrollerar och vem som ansvarar för att uppfylla färdplanen riskerar hela planen att stanna av. **Styrning** innebär att skapa en beslutsstruktur i familjeföretaget som är **transparent, effektiv och hållbar på lång sikt**.

Metoder och verktyg att använda

- **Vem äger ESG-agendan/den gröna omställningen?** (t.ex. ESG-samordnare, teknisk chef, familjemedlem som anförtrotts agendan)
- **Vilken är familjerådets roll?** (långsiktig vision, strategiska investeringar, familjevärderingar)
- **Vilken är ledningens och medarbetarnas roll?** (operativa steg, implementering av snabba vinster, intern kommunikation)
- **Hur kan man involvera externa partners och rådgivare?** (revisorer, subventionsspecialister, teknikleverantörer)
- **Hur säkerställer man kontinuitet under generationsskiftet?** (tydligt definierade kompetenser, dokumenterade processer, rapportering)

Steg 5 – Styrning och roller

Rekommenderad rollfördelningsmodell



Steg 5 – Styrning och roller

Reflektionsfrågor

- Har vi en tydligt utsedd "**ägare**" av **ESG-agendan** inom företaget?
- Är kompetensen mellan **familjerådet och ledningen** korrekt fördelad?
- Hur är **olika generationer** i familjen involverade i beslutsfattandet?
- Har vi ett **system för regelbunden rapportering och uppföljning**?



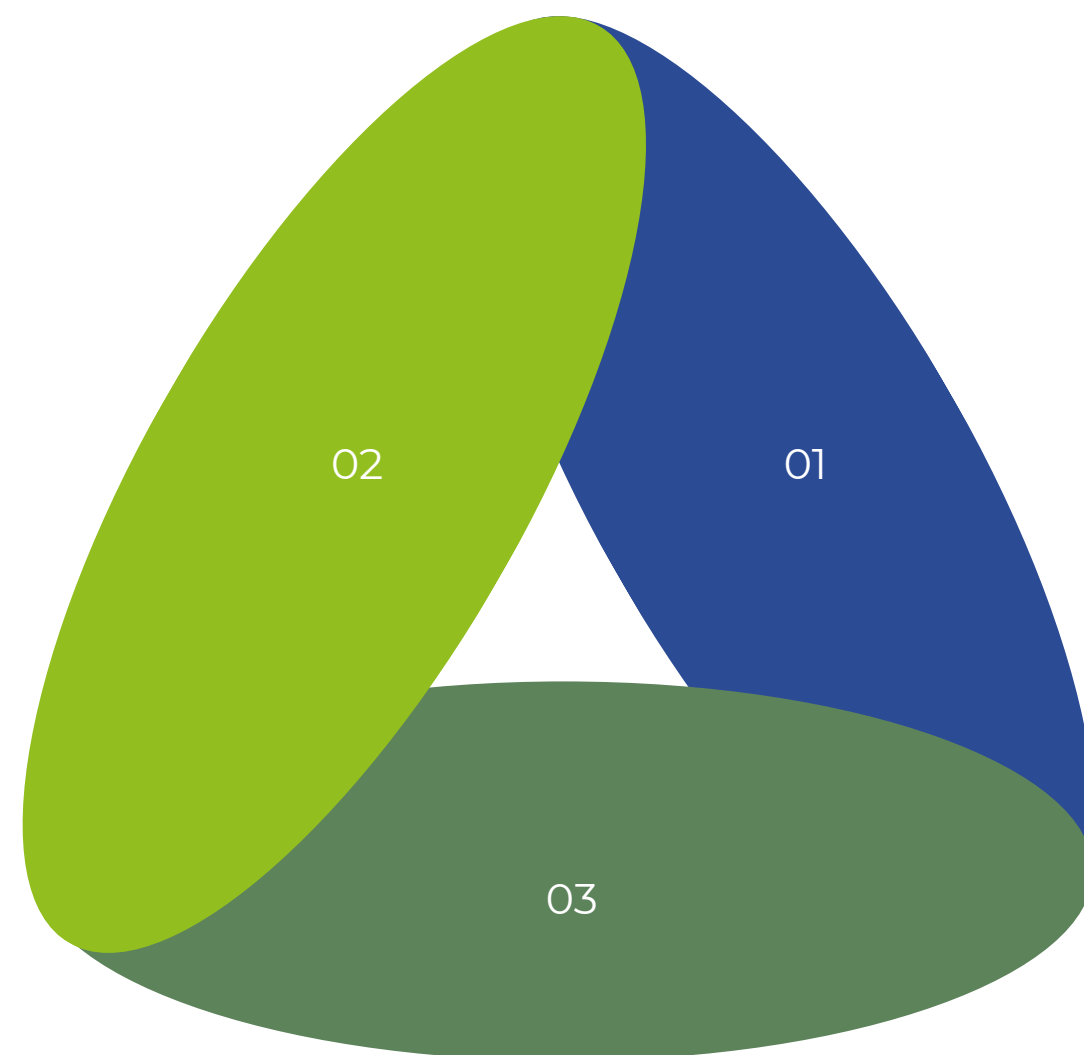
Uppgift för familjeföretaget

- **Skapa en rollkarta:** vem ansvarar för varje område i färdplanen (energi, mobilitet, avfall, förpackning).
- **Utse en huvudsaklig ESG-ägare** (familjemedlem / ESG-koordinator).
- **Ställ in rapportering:** bestäm hur ofta resultaten ska presenteras för familjerådet och ledningen.
- **Diskutera huruvida externa rådgivare ska involveras** (t.ex. för certifieringar, subventioner, mätning av koldioxidavtryck).

Steg 6 – KPI och mätning av framgång

"Det som inte mäts, hanteras inte." För att säkerställa att färdplanen inte bara förblir en lista med aktiviteter måste den innehålla **tydligt definierade KPI:er (Key Performance Indicators)**. KPI:er visar om företaget verkligen gör framsteg mot sina mål.

I familjeföretag behöver nyckeltalen vara:



01

Finansiell

Avkastning på investeringen,
besparingar

02

Miljö

CO₂, avfall, vatten, andel förnybar energi

03

Social

anställda, samhälle, rykte

Och viktigast av allt: **förståeligt för alla** – från ägare till anställda.

Steg 6 – KPI och mätning av framgång

Vad ska mätas? — KPI-typer för grön omställning och exempel

Energi

Årlig förbrukning (MWh/år), % energi från förnybara källor, kostnadsbesparingar (EUR), % besparingar i energikostnader, % minskning av elförbrukningen



Utsläpp

Minskning av CO₂-utsläpp från produktion (Scope 1, 2, 3) (ton/år), koldioxidavtryck per produktionsenhet



Vatten och avfall

% återvinning, % dricksvatten som ersätts med regnvatten, vattenförbrukning per produktionsenhet, volymer farligt avfall



Rörlighet

% elbilar i flottan, % av flottan som drivs med biogas, minskning av koldioxidutsläpp per km logistik



Produkter och förpackningar

% återvunnet material, andel produkter med FSC/PEFC-certifiering, minskning av engångsplast



Styrning och kultur

antal utbildade medarbetare, antal förslag till miljöinnovation från anställda, ESG-rapportering (GRI/CSRD-efterlevnad)

Steg 6 – KPI och mätning av framgång

Verktyg för mätning och rapportering

Interna kalkylblad

(Excel, Google Sheets)
– enkel utgångspunkt

Målsättning

(Power BI, Tableau) –
tydliga visualiseringar
i realtid

Resursinsamling

(Plan A, Sweep,
Sphera) – integrerade
data om energi,
utsläpp och ekonomi

Implementeringsstrategi

GRI, CSRD, ISO 14001,
Vetenskapsbaserade
mål

Steg 6 – KPI och mätning av framgång

Reflektionsfrågor

- Vilka tre indikatorer är viktigast för oss – ekonomiska, ekologiska eller sociala?
- Kan vi samla in informationen själva, eller behöver vi extern rapporteringsprogramvara?
- Hur ofta kommer vi att utvärdera nyckeltal, och vem är ansvarig?
- Hur kommunicerar vi nyckeltal till anställda och partners – så att de motiverar snarare än överbelastar?



Uppgift för familjeföretaget

1. Välj **5 nyckeltal** som bäst återspeglar din vision och dina mål.
2. För varje nyckeltal, specificera:
 - **Måttenhets** (MWh, %, t CO₂e),
 - **Målvärde** (t.ex. "minska med 20 % till 2025"),
 - **Ansvarig person,**
 - **Mätfrekvens** (månadsvis, kvartalsvis, årligen).
3. Skapa en enkel **KPI-instrumentpanel** (tabell eller visualisering) som regelbundet delas med familjerådet och anställda.



Steg 7 – Kommunikation och intressentengagemang

Framgången för grön omställning mäts inte bara genom att uppnå tekniska mål eller ekonomisk avkastning. En annan viktig faktor är hur resultaten uppfattas av olika intressentgrupper – familj, anställda, kunder och samhället i stort. Först när alla dessa pelare är engagerade i processen blir färdplanen ett verkligt verktyg för förändring, inte bara ett internt dokument.

De fyra pelarna för framgångsutvärdering – familj, anställda, kunder, gemenskap

Varje pelare – familj, anställda, kunder och samhälle – har olika förväntningar och en annan tidslinje för att identifiera förändringar. **Familjen** utvärderar framsteg tidigt under familjeråd och investeringsbeslut. **Anställda** börjar känna av effekterna när konkreta åtgärder träder i kraft i den dagliga verksamheten. **Kunder** reagerar när nya produkter eller tjänster dyker upp. Och **samhället** uppfattar framgång på längre sikt, när företaget konsekvent bidrar till regional utveckling. Därför är det viktigt att upprätta en **regelbunden cykel för utvärdering och kommunikation**, som visar framsteg både kontinuerligt och på lång sikt.

Steg 7 – Kommunikation och intressentengagemang



Pelare	Reflektionsfrågor	Indikatorer (KPI:er)	Kommunikationsformat
Familj	Är målen i linje med familjens värderingar? Deltar olika generationer i beslutsfattandet? Ser familjen långsiktig mening med förändring?	Familjens nöjdhet med genomförandet av färdplanen (enkäter, diskussioner). Antal engagerade familjemedlemmar (inkl. yngre generationen). Antal familjerådsmöten ägnade åt ESG.	Möten och protokoll från familjeråd. Interna rapporter som sammanfattar framstegen. Workshops över generationsgränserna.
Anställda	Känner medarbetarna sig delaktiga i förändringen? Förstår de orsakerna bakom varje åtgärd? Har de möjlighet att föreslå innovationer?	% av anställda utbildade i ESG/förnybar energi. Antal inlämnade förbättringsförslag. Medarbetarnöjdhet från interna undersökningar. Personalomsättning.	Intranät och nyhetsbrev. Workshops och utbildningar. Gamification (tävlingar för bästa idéer). Appar för att spåra besparingar.
Kunder	Uppfattar kunderna företaget som hållbart? Är de villiga att föredra grönare alternativ även om de kostar mer? Ser de ett mervärde?	Tillväxt i försäljning av ekoprodukter/tjänster. Kundlojalitet (NPS). Antal positiva omnämnanden i recensioner/media. Antal kunder som engagerar sig i hållbarhetsinitiativ.	Marknadsföringskampanjer (storytelling, certifieringar av produkter). Sociala medier, företags webbplats. Kundundersökningar, fokusgrupper. Poddsändningar, effektvideor.
Samhället och allmänheten	Bidrar vi till hållbarhet i regionen? Samarbetar vi med kommuner, skolor, icke-statliga organisationer? Hur uppfattas vi av allmänheten?	Antal samhällsprojekt som anslutit sig till. Antal partnerskap (skolor, kommuner, föreningar). Mediebevakning (positiva kontra negativa omnämnanden). Nivå av förtroende i samhället (undersökningar).	Pressmeddelanden, lokala medier. Partnerskap med skolor och kommuner. Öppet hus-dagar, samhällsevenemang. Transparent ESG-rapport tillgänglig för allmänheten.



Steg 7 – Kommunikation och intressentengagemang



Praktiska företagsexempel - DELFY

Pelare	Reflektionsfrågor	Indikatorer (KPI:er)	Kommunikationsformat
Familj	Är investeringar i solceller och värmepumpar i linje med den långsiktiga visionen? Är yngre generationer involverade i beslutsfattandet?	80 % självförsörjning på energiområdet år 2030. Antal familjemedlemmar involverade i projekt (far + son). Antal familjeråd som arbetar med ESG.	Kvartalsvisa familjemöten. Mötesprotokoll om investeringar. Workshops om familjens ESG-frågor.
Anställda	Förstår medarbetarna varför digitalisering och källsortering införs? Bidrar de med egna idéer för besparingar?	% av medarbetarna utbildade i hållbarhet (mål: 100 % senast 2025). Antal förbättringsförslag (mål: 10 per år).	Interna nyhetsbrev om sparande. Företags ESG-utbildning. Tävling för bästa miljöidé.
Kunder	Uppfattar kunderna företaget som hållbart? Är de villiga att betala mer för produkter som lagras med förnybar energi?	20 % tillväxt i försäljningen av "grönt lagrade" produkter. Antal positiva kundrecensioner.	Storytelling på webbplatsen om PV och e-mobilitet. Etikett med "ECO-lagring" på fakturor. Regelbundna kundnyhetsbrev.
Samhället och allmänheten	Bidrar Delfy till regional utveckling (t.ex. utbildningsevenemang om solceller)? Hur uppfattas företaget av den lokala allmänheten?	Antal samhällsevenemang (mål: 2 per år). Mediebevakning i regional press.	Öppet hus på företaget. Samarbete med lokala skolor. Effektrapport publicerad på webbplatsen.



Steg 7 – Kommunikation och intressentengagemang

Reflektionsfrågor

- Kan vi tydligt definiera idag vilka våra viktigaste intressenter är (familj, anställda, kunder, samhälle)?
- Uppfattar varje grupp fördelarna med vår gröna omställning på samma sätt, eller skiljer sig deras förväntningar åt?
- Hur samlar vi in feedback från intressenter idag – och hur använder vi den?
- Är vi beredda att kommunicera inte bara framgångar utan även utmaningar och hinder?
- Använder vi lämpliga kommunikationsformat för olika grupper (familjeråd ≠ sociala medier ≠ kommunfullmäktige)?



Uppgift för familjeföretaget

Skapa en enkel intressentkarta (familj – anställda – kunder – samhälle).

För varje grupp, lägg till:

- Vad de förväntar sig av oss (fördelar, värderingar, förändringar).
- Hur vi kommer att utvärdera deras nöjdhet (KPI:er, enkäter, feedback).
- Hur vi kommer att kommunicera resultaten till dem (familjeråd, intranät, nyhetsbrev, samhällsevenemang, sociala medier).

Diskutera inom familjerådet om vår kommunikation är balanserad idag – förbiser vi någon pelare?

Sluttanke

Den gröna omställningen av familjeföretag är inte ett engångsprojekt utan en långsiktig resa. En färdplan hjälper till att strukturera denna resa och visar att även små steg spelar roll om de leder till en tydlig vision. Varje familjeföretag har sina egna värderingar, traditioner och resurser – och dessa kan bli nyckeln till framgång. Det handlar inte bara om att spara energi eller minska utsläpp, utan om att skapa ett arv som framtida generationer kan vara stolta över och som säkerställer stabilitet över tid.



More to explore (Resources & Further reading)

- **ESG News.** (2025). ESG News – Sustainability News, ESG Investing, Events ... ESG News.

A website full of current news, reports, and analytical articles on ESG trends, green technology, regulation, and climate finance. Link to the website: <https://esgnews.com/>.

- **FamilyBusiness.org.** (2025). Family Business – Improving entrepreneurship and family business effectiveness through research and sharing of best practices.

International portal with a rich database of articles, research, and case studies on family businesses, their values, succession, and sustainability. Link to the website: <https://familybusiness.org/>.

- **IMD – Institute for Management Development.** (2024). How green are family businesses? iBy IMD.

Blog and research studies dedicated to how family businesses approach ecological transformation, including their specific advantages and challenges. Link to the website: <https://www.imd.org/>.

- **Family Firm Institute (FFI).** (2025). Family Business Review & FFI Practitioner.

Professional association with access to the peer-reviewed journal Family Business Review and practical newsletters focused on strategy, governance, and sustainability in family businesses. Link to the website: <https://www.ffi.org/>.

- **Circular Economy Alliance.** (2025). Circular Economy Alliance: Home.

A platform focused on education, knowledge sharing, and supporting the adoption of circular economy principles in businesses, including family firms. Link to the website: <https://circulareconomyalliance.com/>.

- **IESE Family Business Blog.** (2025). The “S” in ESG: Social commitment in family business.

University blog reflecting on the role of social responsibility and values in family businesses, offering practical insights on the connection between ESG and family dynamics. Link to the website: <https://blog.iese.edu/family-business3/>.

Mer att utforska (Resurser och vidare läsning)

- **ESG-nyheter.** (2025). ESG-nyheter – Hållbarhetsnyheter, ESG-investeringar, evenemang ... ESG-nyheter. En webbplats full av aktuella nyheter, rapporter och analytiska artiklar om ESG-trender, grön teknologi, reglering och klimatfinansiering. Länk till webbplatsen: <https://esgnews.com/>.
- **FamilyBusiness.org.** (2025). Familjeföretag – Förbättra entreprenörskap och familjeföretags effektivitet genom forskning och delning av bästa praxis. Internationell portal med en omfattande databas av artiklar, forskning och fallstudier om familjeföretag, deras värderingar, succession och hållbarhet. Länk till webbplatsen: <https://familybusiness.org/>.
- **IMD – Institutet för ledningsutveckling.** (2024). Hur gröna är familjeföretag? iBy IMD. Blogg och forskningsstudier om hur familjeföretag närmar sig ekologisk omvandling, inklusive deras specifika fördelar och utmaningar. Länk till webbplatsen: <https://www.imd.org/>.
- **Family Firm Institute (FFI).** (2025). Familjeföretagsgranskning och FFI-praktiker. Yrkesförening med tillgång till den vetenskapligt granskade tidskriften Family Business Review och praktiska nyhetsbrev inriktade på strategi, styrning och hållbarhet i familjeföretag. Länk till webbplatsen: <https://www.ffi.org/>.
- **Alliansen för den cirkulära ekonomin.** (2025). Alliansen för den cirkulära ekonomin: Hem. En plattform inriktad på utbildning, kunskapsdelning och stöd för införandet av principer för cirkulär ekonomi i företag, inklusive familjeföretag. Länk till webbplatsen: <https://circulareconomyalliance.com/>.
- **IESE Family Business Blog.** (2025). "S" i ESG: Socialt engagemang i familjeföretag. Universitetsblogg som reflekterar över rollen av socialt ansvar och värderingar i familjeföretag, och erbjuder praktiska insikter om sambandet mellan ESG och familjedynamik. Länk till webbplatsen: <https://blog.iese.edu/family-business3/>.

Referenser

- Espinosa Méndez, C., et al. (2024). ESG performance on the value of family firms: International evidence. Humanities and Social Sciences Communications.
- Domańska, A. (2024). Family firm entrepreneurship and sustainability initiatives: Role of women leaders as change agents. Business Ethics: A European Review.
- Hughes, M. (2025). ESG Essentials for Family Firms. Family Business Research Foundation.
- San Martín, Á. (2025, March 19). The “S” in ESG: Social commitment in family business. IESE Blog.
- Borsuk, M. (2024). Family firms and carbon emissions: A cross-country analysis. Journal of Cleaner Production.



Bli grön med SUFABU!

www.greensufabu.eu

RegioVision
GmbH Schwerin



**ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH
PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR**



**KNOW
HOUSE**



CeFEO
Centre for Family
Entrepreneurship
and Ownership



enprojects

Finansieras av Europeiska unionen. De synpunkter och åsikter som uttrycks är endast upphovsmannens [upphovsmännens] och utgör inte Europeiska unionens eller Europeiska genomförandeorganet för utbildning och kulturs (EACEA) officiella ståndpunkt. Varken Europeiska unionen eller EACEA tar något ansvar för dessa.



**Medfinansieras av
Europeiska unionen**