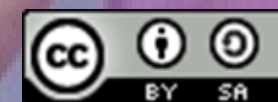




Utbildningsmoduler för grön omställning

MODUL 8: Familjedynamik och den gröna omställningen

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

Huvudpunkte

2

Introduktion

3

Nyckelbegrepp - Innehållet i den specifika modulen

4

Referenser och rekommenderad litteratur



Huvudpunkte

Efter att ha avslutat denna modul kommer deltagarna att:

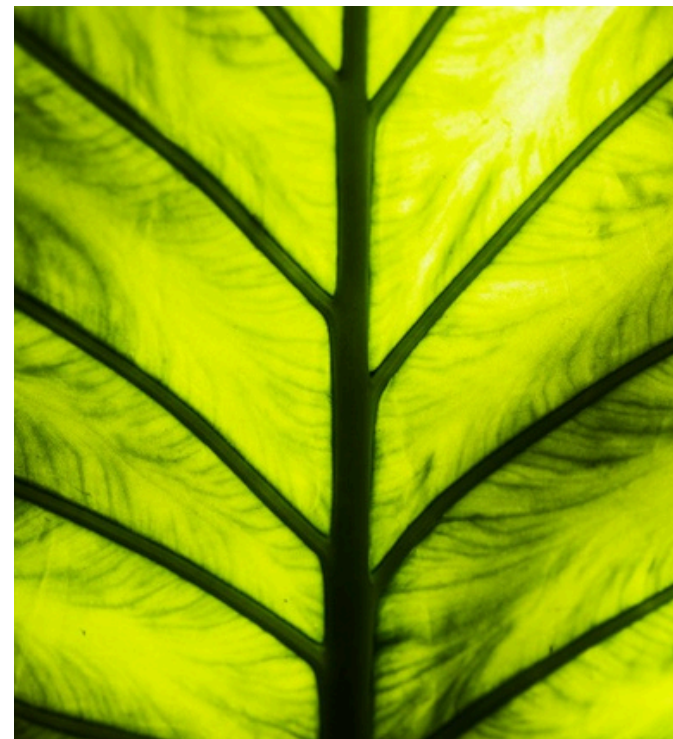
- Förstå **familjeföretagens fyra kretsar** (Familj – Ägarskap – Företag – Enande syfte) och lär dig hur de påverkar den ekologiska omställningens framgång eller misslyckande.
- Kunna känna igen **typiska konflikter och dilemman** vid beslut om gröna investeringar och tillägna sig metoder för att lösa dem.

- Förstå hur man kopplar samman **familjevärderingar** (kontinuitet, ansvar, tradition, sammanhållning) med en ekologisk vision och omvandlar dem till en konkurrensfördel.
- Bekanta dig med de viktigaste **utmaningarna och möjligheterna** med den gröna omställningen och lär dig att reflektera över dem tillsammans med din egen familj.

Introduktion

Familjedynamik formar starkt hur familjeföretag fattar beslut, särskilt när dessa beslut återspeglar gemensamma värderingar och långsiktiga mål. Eftersom hållbarhetsval är knutna till identitet och arv blir den gröna omställningen inte bara ett tekniskt steg utan en kulturell och värdedriven process som involverar hela familjen.

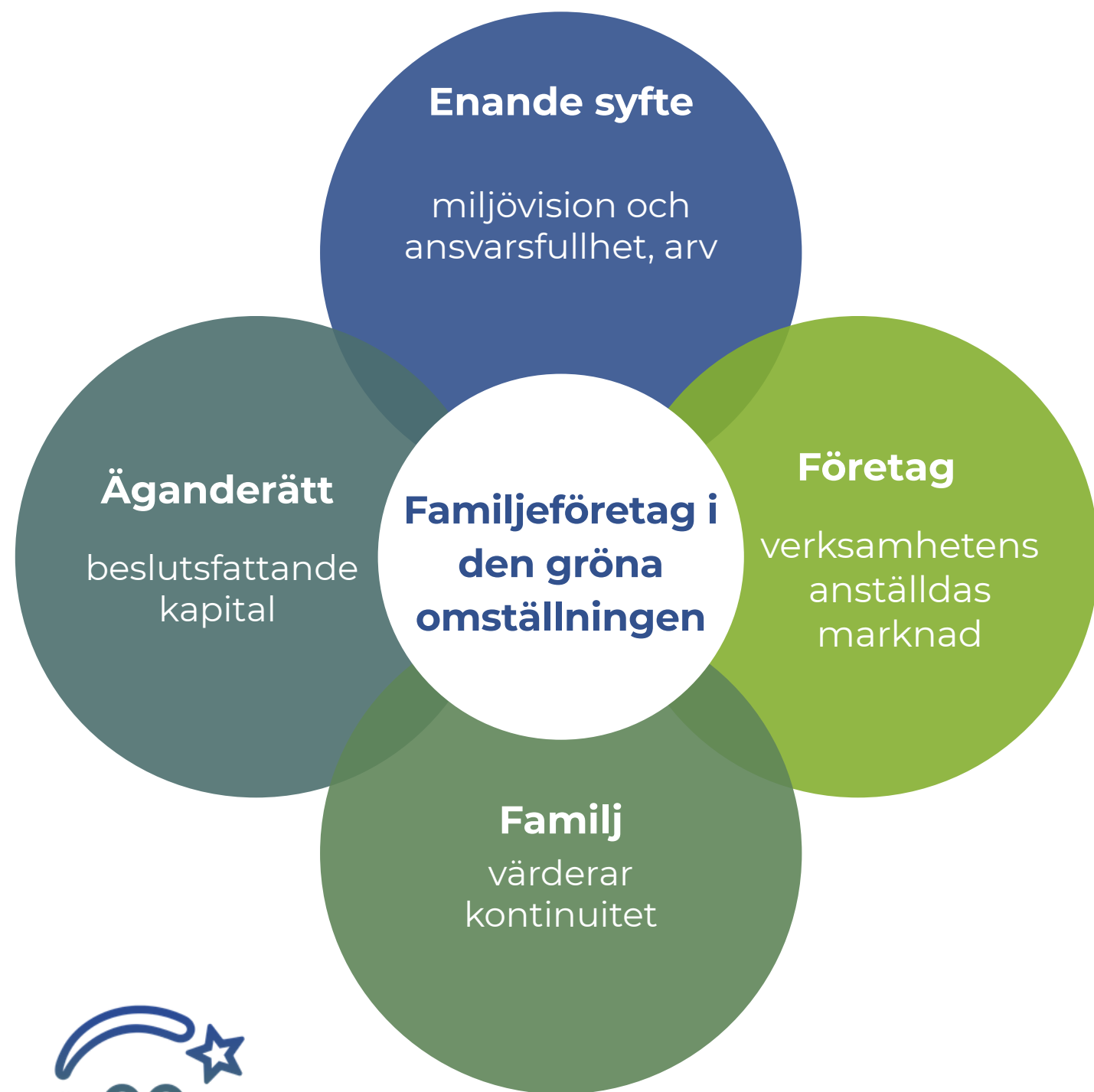
I detta sammanhang blir det uppenbart att **familjedynamik** – det vill säga hur familjemedlemmar kommunicerar, löser konflikter och delar ansvar – kan vara den avgörande faktorn för att den ekologiska omställningen ska lyckas. Om en familj kan förena sina intressen och hitta en gemensam vision kan den gröna omställningen bli en kraftfull drivkraft för innovation och anseendebyggande för företaget.



Men om konflikter, misstro eller kortsiktigt tänkande råder, kan även välmenande projekt bli en källa till spänningar och misslyckanden.

Denna modul kopplar därför samman två till synes olika världar: **familjeföretagens generationsöverskridande funktion och utmaningarna med den gröna omställningen.** Den visar hur familjevärderingar och relationsdynamik kan stödja ekologisk förändring, samtidigt som den belyser de fallgropar som måste övervinnas. Modulen är särskilt utformad för små och medelstora familjeföretag som söker praktiska verktyg, inspiration och rekommendationer om hur man kan ge sig in på vägen mot ett mer hållbart företagande utan att äventyra familjesammanhållningen och företagsstabiliteten.

Viktiga begrepp



Ett familjeföretag är alltid mer än bara ett företag. I grund och botten möts två olika världar – affärsvärlden och familjevärlden. Medan andra företag kan fatta beslut enbart baserat på siffror, spelar även känslor, traditioner, ömsesidiga förväntningar och familjerelationer en roll i familjeföretag. Dessa kan vara en enorm fördel eller, omvänt, en källa till konflikt.

Familjedynamik i näringslivet: Fyra cirklar och det enande syftet

Ett familjeföretag är alltid ett utrymme där olika roller och förväntningar överlappar varandra. Traditionellt har tre cirklar identifierats – **Familj, Ägarskap och Företag**. Varje familjemedlem kan befinna sig i en annan krets: vissa är bara en del av familjen, andra arbetar i företaget och ytterligare andra är delägare. Roller överlappar ofta varandra, och det är just i dessa överlappningar som både konflikter och möjligheter uppstår.

Ett modernt tillvägagångssätt visar dock att denna modell är ofullständig. Därför har en **fjärde cirkel** lagts till – **Enande Syfte**. Denna uttrycker den djupare innebörd som förbinder alla: varför familjen driver företag, vad dess vision är och vilket bidrag den vill ge till världen. Och det är just här som utrymmet för den gröna omställningen öppnas upp. Ekologi, ansvar gentemot miljön och ansvar gentemot kommande generationer kan bli det förenande elementet som länkar samman familj, ägande och företagande till en enda vision.

Tack vare denna fjärde cirkel ses ekologiska frågor inte längre bara som "investeringar" eller "kostnader". De blir en del av familjeföretagets identitet och dess långsiktiga värden. I detta perspektiv handlar diskussioner om solceller eller återvinning inte längre bara om återbetalningstider utan om det **arv som lämnas kvar för kommande generationer**.

Ett typiskt exempel:

Företaget **Plojhar** närmade sig ekologiska innovationer inte för att de omedelbart var ekonomiskt fördelaktiga, utan för att de såg hållbarhet som en del av sina familjevärderingar.

På liknande sätt integrerade **Delfy** den gröna omställningen i en bredare familjebatt, vilket hjälpte syskon och föräldrar att hitta enighet. I båda fallen fungerar den ekologiska visionen som ett enande syfte som överbryggar skillnader mellan generationer och de enskilda familjemedlemmarnas roller.



Typiska konflikter och dilemman

Familjedynamik är fascinerande eftersom olika perspektiv möts här:

Generationsskillnader

t.ex. föredrar grundaren säkerhet, medan den yngre generationen vill förnya sig och investera i förnybara energikällor (RES)

Roller i familjen kontra roller i företaget

t.ex. kan det äldre syskonet vara respekterat i familjen men kanske inte har de starkaste ledarskapsförmågorna i företaget

Kortsiktig vinst kontra långsiktig hållbarhet

t.ex. innebär investeringar i solceller lägre vinster idag men större stabilitet för företaget under de kommande 20 åren.

Den gröna omställningen fungerar som ett **lackmustest**. Övergången mot mer hållbara affärsmetoder avslöjar både styrkorna och svagheter i familjedynamiken. Beslut som att installera solpaneler, köpa elbilar eller investera i cirkulära lösningar handlar inte bara om teknik och avkastning på investeringen.

De handlar också om värderingar:

- Grundaren frågar: *"Kommer detta att äventyra familjens förmögenhet?"*
- Sonen eller dottern – efterträdaren – säger: *"Vi måste föregå med gott exempel; det är vår plikt gentemot kommande generationer."*
- Ett syskon som inte är involverat i företaget kan oroa sig för att vinsterna kommer att minska, vilket minskar deras andel av utdelningen.

Om dessa perspektiv inte delas öppet och tas upp, kan även en välmenande ekologisk investering skapa spänningar. Å andra sidan stärker en familj som kan identifiera meningsskiljaktigheter och hitta en gemensam väg inte bara sin verksamhet utan också sin egen sammanhållning.

Reflektionsfrågor

FAMILJ (relationer, trygghet, förväntningar)

- Har vår familj en tydligt definierad vision och uppdrag för vårt företag? Kan detta uppdrag omvandlas till en ekologisk vision – något som förenar alla generationer?
- När diskuterade vi senast, som familj, företagets framtid, inte bara vad gäller vinst utan även ansvar gentemot miljön?
- Var uppstår känslor i våra debatter om RES (rädsla för att förlora förmögenhet, press på efterträdaren, "det här är inte så vi gör här")? Hur ska vi hantera dessa moment (moderator, grundregler för diskussion, paus)?
- Vilken är den specifika fördelen eller oron för varje enskild familjemedlem (inte "familjen tycker", utan "jag behöver...")?
- Vad kommer att förändras i familjen om vi investerar XY tusentals euro i RES (utdelningar, grundarens tid, efterträdarens roll)?



ÄGANDE (kapital, risk, rättigheter)

- Vad är vår beslutströskel: vilka gröna investeringar godkänns av ledningen, vilka av familjerådet och vilka av fullmäktige? (sätt en gräns, t.ex. % av tillgångarna)
- Hur balanserar vi återinvesteringar kontra utdelningar i gröna projekt (över 3/5/10 år)?
- Hur mycket risk är vi villiga att acceptera när vi investerar i den gröna omställningen – och var går gränsen för vår familj? (subventioner, regulatorisk osäkerhet, volatilitet i elpriserna...)
- Vad är vårt "förbud"?
 - Finansiellt stopp: "Vi kommer inte att investera i ett projekt där återbetalningstiden överstiger 15 år."
 - Miljömässigt no-go: "Vi kommer inte att stödja en lösning som sänker kostnaderna men ökar det ekologiska fotavtrycket."
 - Familjeförbud: "Vi kommer aldrig att äventyra familjesammanhållningen på grund av en tvist om ett ekologiskt projekt."
 - Ryktesförbud: "Vi kommer inte att använda en teknik som kan skada vårt rykte hos kunder eller samhället."

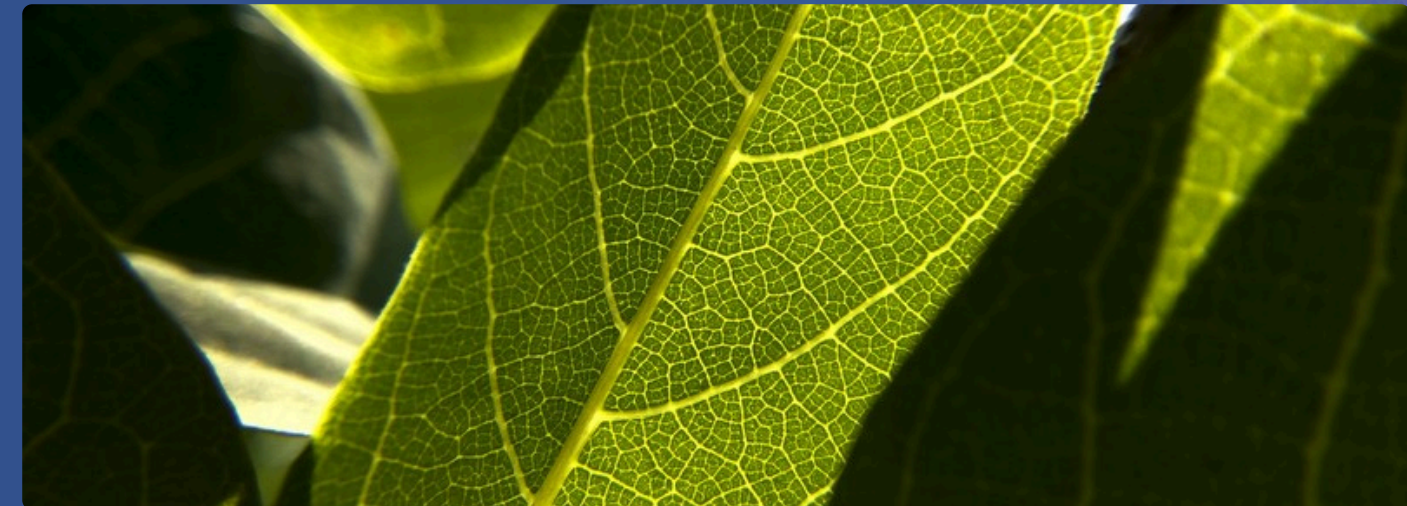
Reflektionsfrågor

AFFÄRSOMRÅDE (verksamhet, kompetenser, marknad)

- Vilka processer/anläggningar/fordonsflotta erbjuder de snabbaste och mest tillförlitliga besparingarna (snabba vinster inom 12 månader)?
- Har vi en intern person som ansvarar för ESG/RES-färdplanen, och kan vi beräkna TCO/ROI/LCOE[1]?
- Hur ska vi engagera anställda och leverantörer (utbildning, bonusar för besparingar, krav i kontrakt)?

ENANDE SYFTE

- Vad är vårt ekologiska uppdrag på en mening? (t.ex. "Senast 2030 ska vi minska energiförbrukningen med 35 % och 100 % av kartongerna ska vara FSC-certifierade.")
- Vad kommer vi aldrig att göra på grund av dess inverkan på samhället/landskapet (tydliga moraliska gränser)?
- Hur ska vi mäta framgång utöver pengar (CO₂e, energisjälvförsörjning, rykte, talangbevarande)?



ÖVERLAPPNING AV CIRKLAR (vem bestämmer hur vi kommunicerar)

- Vem har sista ordet när ekonomi och värderingar krockar? Hur fungerar konfliktlösning?
- Hur ska vi kommunicera gröna steg till icke-yrkesaktiva aktieägare, anställda och kunder (vad, när, vem)?
- Om ett projekt stannar av, vad är vår plan B (skalning, fasindelning, försäljning av överskott, köp-till-köp-kostnader, leasing istället för investeringar)?

[1] ROI (Return on Investment) – avkastningen på investeringen, dvs. hur lång tid det tar för de investerade pengarna att återvinnas.

TCO (Total Cost of Ownership) – den totala ägandekostnaden; inte bara inköpspriset, utan även underhålls-, energi- och servicekostnader under hela livslängden.

LCOE (Levelized Cost of Electricity) – den genomsnittliga kostnaden för att producera 1 MWh el från en källa (t.ex. sol, vind) under dess hela livstid. Det möjliggör jämförelse av olika tekniker med varandra.

Att koppla samman familjevärderingar och ekologisk omvandling

Familjeföretag har en stor fördel gentemot andra företag. Deras beslutsfattande styrs inte enbart av kortsiktig vinst, utan också av värderingar och en vision som förs vidare mellan generationer. Medan företag ofta fokuserar på kvartalsresultat tänker familjeföretag i termer av årtionden. Detta gör dem till naturliga ledare inom hållbarhet. Den gröna omställningen i sig är trots allt en **långsiktig investering i framtiden**.

Kontinuitet och långsiktighet

Familjer vill att deras företag ska blomstra om 20 eller 50 år. Det är därför de är villiga att investera i förnybar energi, energibesparingar eller lösningar för cirkulär ekonomi, även när avkastningshorisonten skulle anses vara för avlägsen av andra företag.

Ansvar gentemot samhället

Många familjeföretag verkar i regioner där de också bor. Att ta hand om den lokala miljön och upprätthålla ett gott rykte i samhället är därför lika viktigt som ekonomiska resultat.

Respekt för tradition

I vissa familjer är det ekologiska tillvägagångssättet rotat i jordbrukstraditioner: "Våra mor- och farföräldrar värdesatte alltid jord och vatten, så vi letar också efter sätt att behandla dem med omsorg."

Sammanhållning och dialog mellan generationer

Den yngre generationen bidrar ofta med nya ekologiska impulser (solenergi, elektromobilitet, digitalisering), medan den äldre generationen bidrar med erfarenhet och ekonomisk stabilitet.

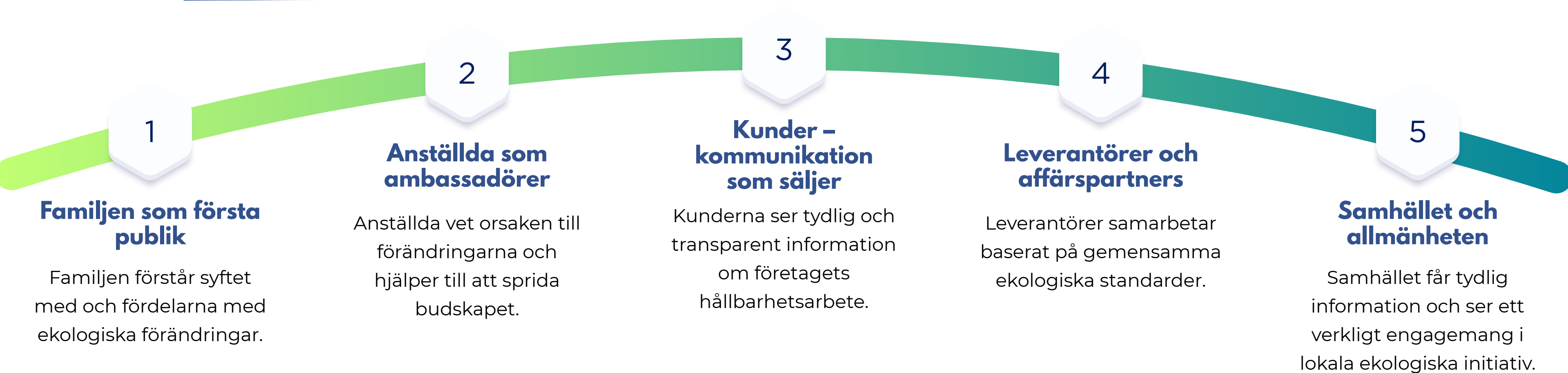
Reflektionsfrågor

- Vilka av våra familjevärderingar är närmast kopplade till hållbarhet och den gröna omställningen?
- Vilket ekologiskt fotavtryck vill vi lämna som arv för kommande generationer?
- Är vår ekologiska vision tillräckligt tydlig och inspirerande för att ena hela familjen?



Kommunikation och beslutsfattande om ekologiska förändringar

Den gröna omställningen är inte bara en intern process. Om den ska bli en källa till styrka och trovärdighet för ett familjeföretag måste den också kommuniceras ordentligt – inom familjen, inom företaget och externt.



Reflektionsfrågor

- Syns vår ekologiska strategi på webbplatsen och i sociala medier?
- Hur regelbundet informerar vi medarbetarna om företagets ekologiska åtgärder?
- Uppfattar kunderna vårt företag som miljöansvarigt, eller kommunicerar vi det fortfarande inte tillräckligt bra?
- Har vi tydligt definierade hållbarhetskrav för våra leverantörer?
- Hur bidrar vi till ekologin i lokalsamhället – och känner människorna runt omkring oss till det?



Miniuppgift

Öppna ditt företags webbplats och ställ en enkel fråga: "Om jag vore kund, skulle jag utifrån dessa sidor se att vårt företag är på väg mot en grön omställning?" Om svaret är NEJ vet du redan den första uppgiften och var du ska börja.

Utmaningar som familjeföretag oftast möter



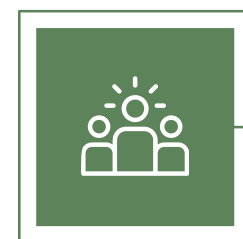
Finanser

Höga ekonomiska krav och lång återbetalningstid



Lagstiftning

Reglering och administrativ komplexitet



Generation

Olika synpunkter från äldre och yngre generationer



Teknologi

Osäkerhet och misstro mot ny teknik



Rättvisa

Social spänning och energifattigdom

Möjligheter som uppstår



Besparingar

Ekonomisk stabilitet och sparande



Oberoende

Energioberoende och säkerhet



Jobb

Nya jobb och kunskap



Rykte

Ansvarsfullt företagande och varumärke



Enande syfte

Förenande syfte och familjevärderingar



Framtidsscenarier för förnybar energi – vad det innebär för familjeföretag

Utvecklingen av förnybara energikällor (RES) är inte förutbestämd. Huruvida den största delen av elektriciteten år 2040 kommer att komma från sol och vind, eller om ditt land kommer att förbli beroende av fossila bränslen och kärnkraft, beror på politik, investeringar och företagens och hushållens vilja. Det är därför så kallade utvecklingsscenarier används, som visar möjliga varianter av framtiden. För små och medelstora företag – särskilt familjeföretag – är dessa scenarier inte bara teori. Varje variant innebär olika energikostnader, olika risknivåer och olika möjligheter.

Scenario A – Stabil acceleration

(optimistisk, samordnad utveckling av förnybar energi)

År 2040 kommer förnybara energikällor att stå för 40–45 % av elproduktionen. Solceller expanderar på företags- och hushållstak; vindkraftparker ökar kapaciteten. Samhällsenergi blir en normal del av kommuners och företags liv. Regional energisjälvförsörjning stärks.

Vad små och medelstora företag kan göra:



Använd subventionsprogram (Moderniseringsfonden, nya gröna besparingar för företag),



Gå med i energigemenskaper (dela el mellan företag/kommuner),



Investera i solceller, lagring och effektivitetsteknik,



Kommunicera hållbarhet till kunderna – att vara bland de "första" stärker ryktet.

Scenario B – Gradvis anpassning

(måttlig, kompromissutveckling)

År 2040 kommer förnybara energikällor att täcka cirka 30–34 % av energiförbrukningen. Solceller expanderar men främst på företags- och hushållsnivå; samhällsenergi utvecklas långsamt. Vindkraft växer endast minimalt. Energipriserna förblir mindre stabila och regionala skillnader uppstår.

Vad små och medelstora företag kan göra:



Investera gradvis, börja med mindre installationer (t.ex. solpaneler på administrativa byggnader),



Stärk energihanteringen – besparingar, värmeåtervinning, effektiv teknik,



Övervaka lagstiftningen och utnyttja subventionsmöjligheter när de uppstår,



Leta efter gemensamma projekt med kommuner eller näringslivsorganisationer för att undvika att "halka efter".

Scenario C – Tröghetsstruktur

(långsam, stagnerande utveckling)

År 2040 kommer förnybara energikällor att bara stå för 25–28 % av energiförbrukningen. Investeringarna stagnerar, tillståndprocesserna är komplexa och allmänhetens förtroende är lågt. Tjeckien är fortfarande starkt beroende av energiimport. Risken för stigande priser och osäkerhet i energiförbrukningen är fortfarande hög.

Vad små och medelstora företag kan göra:



Sträva efter maximal självförsörjning — täcka åtminstone en del av energibehovet från egna källor,



Skydda mot prishöjningar med långtidsavtal (PPA),



Engagera dig i lobbyverksamhet för enklare lagstiftning (branschorganisationer, handelskamrar),



Sök partners och dela kostnaderna (t.ex. delad lagring med ett annat företag).

Varför övervaka scenarier?

Energi formar konkurrenskraft. Energikostnader kan vara skillnaden mellan tillväxt och stagnation. Familjeföretag tänker långsiktigt. Det är just inom den tidshorisonten som beslut om investeringar i förnybara energikällor blir avgörande. Små och medelstora företags engagemang är avgörande: i Europa utgör små och medelstora företag 99 % av alla företag. Om de inte startar kommer omställningen inte att gå framåt.

Reflektionsfrågor

- Vilket scenario är vi för närvarande närmast – A, B eller C?
- Vad är vår plan om energipriserna stiger med 30 %?
- Vill vi förbli passiva och vänta, eller aktivt forma vår egen energiframtid?

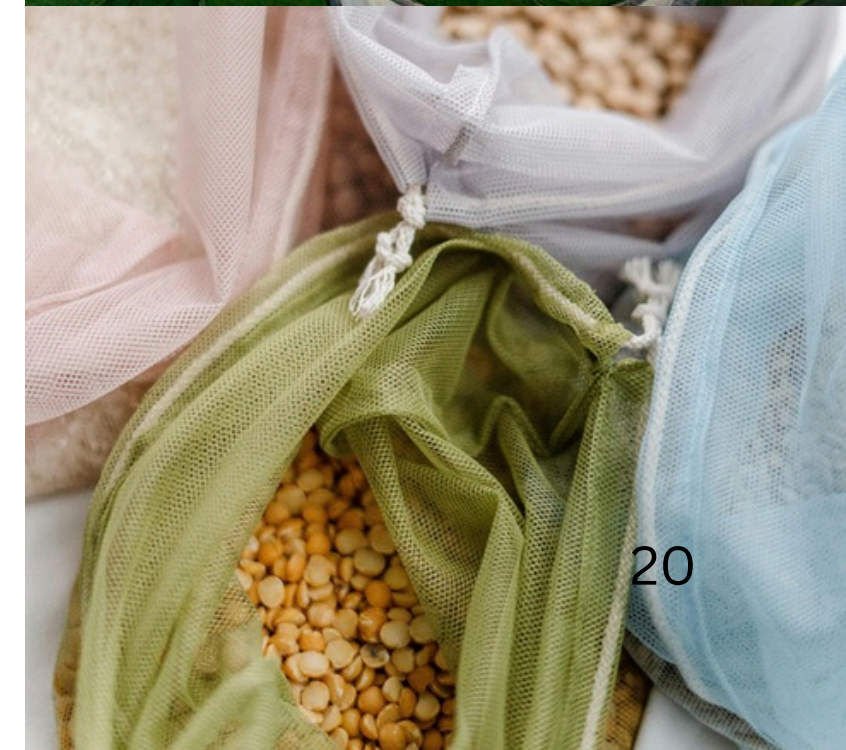
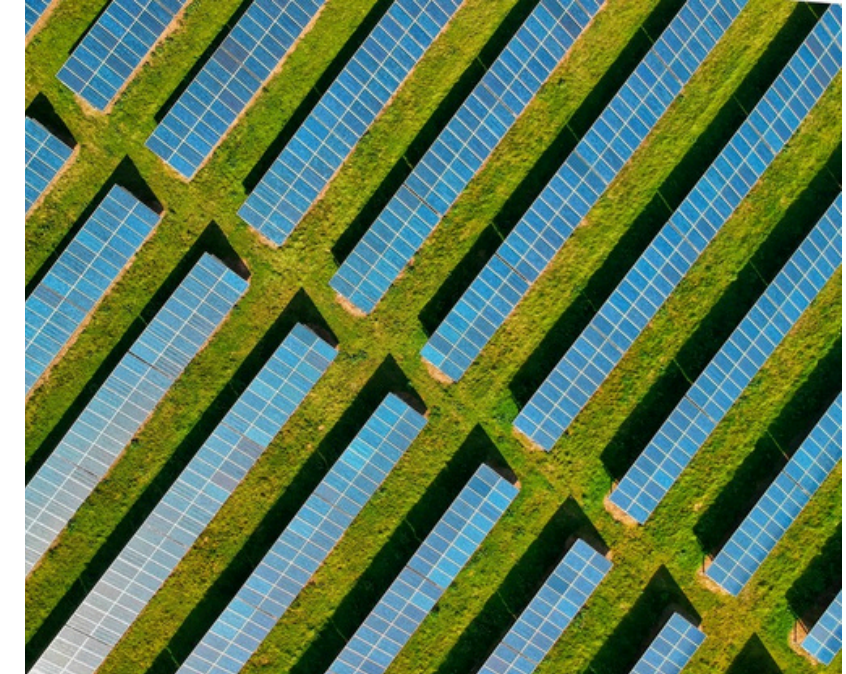


Slutsats och rekommendationer

Den gröna omställningen är inte bara en teknologisk förändring. Framför allt är det en förändring av tankesätt, kultur och värderingar. Familjeföretag har en unik position i detta avseende: deras långsiktiga perspektiv, generationsöverskridande ansvar och starka värderingar gör dem till naturliga ledare inom hållbart företagande.

Under den här modulen har vi visat:

- Hur familjedynamik påverkar beslutsfattandet om ekologiska investeringar,
- Varför det är viktigt att koppla samman familjevärderingar med en grön vision,
- Hur man korrekt upprättar kommunikationen inom familjen, inom företaget och externt,
- Vilka de största utmaningarna och möjligheterna är och hur små och medelstora företag kan hantera dem,
- Slutligen tittade vi på möjliga scenarier för utvecklingen av förnybar energi i Tjeckien och den roll som små och medelstora familjeföretag spelar i dem.



Rekommendationer för familjeföretag

Var inte rädd för små steg

Varje energibesparing, varje återvunnen förpackning, varje idé från en ny medarbetare är en del av det större pusslet av förändring.

Använd tillgängliga verktyg

Övervaka subventionsprogram, energigemenskaper och gemensamma projekt – det här är möjligheter för små och medelstora företag att minska kostnader och risker.

Kommunicera öppet

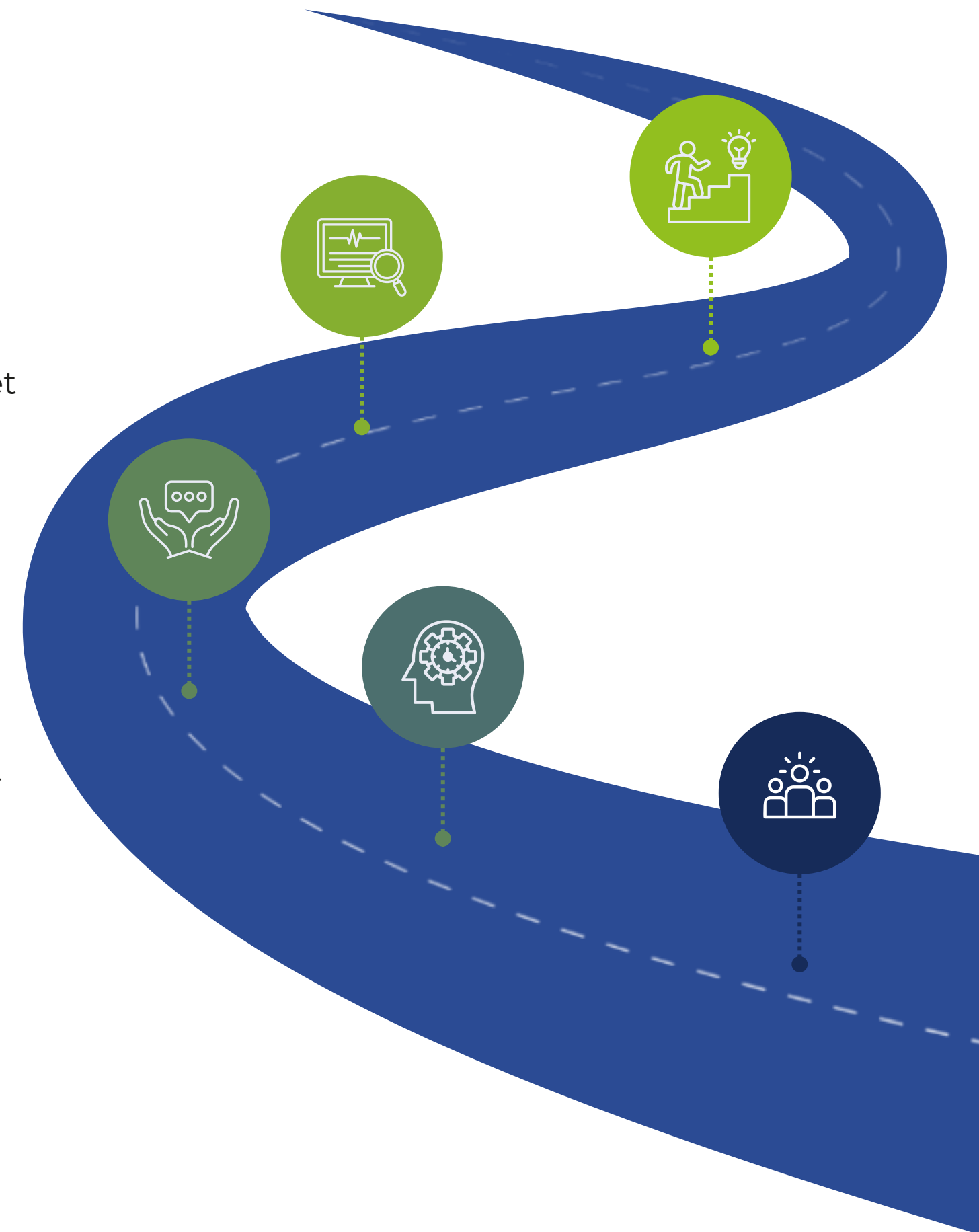
Oavsett om det är med familj, anställda, kunder eller samhället – förklara varför ni tar steg mot hållbarhet.

Tänk långsiktigt

Ekologiska investeringar kanske inte ger omedelbar vinst, men de stärker företagets stabilitet och rykte under årtionden.

Börja inom familjen

Förtydliga vad ert "förenande syfte" är. Om visionen kan delas blir den gröna omställningen en naturlig del av verksamheten.



Sluttanke

Familjeföretag bygger på kontinuitet, värderingar och ansvar gentemot kommande generationer. Den gröna omställningen är inte ett hot utan en möjlighet – både för att stärka företaget och för att lämna ett positivt arv. Varje steg, även det lilla, spelar roll.



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? By 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.



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**