



CAMPUS
HELSINGBORG

Institution för service management
och tjänstevetenskap

Examensarbete för kandidatexamen

Hur bekämpar vi klimatpåverkan tillsammans?

*En kvalitativ undersökning om samverkans betydelse för
hållbarhetsstrategier*

Carolina Lansing
Hugrún Dís Jónsdóttir

Antal ord: 14 333
Gruppnummer: 68

Handledare:
Elisabeth Högdahl

Examensarbete
VT 2020

Sammanfattning

Titel: Hur bekämpar vi klimatpåverkan tillsammans? *En kvalitativ undersökning om samverkans betydelse för hållbarhetsstrategier*

Universitet: Lunds Universitet, Campus Helsingborg, Institutionen för Service Management och tjänstvetenskap

Kurs: KSMK65 Examensarbete för kandidatexamen

Handledare: Elisabeth Högdahl

Nyckelord: CSR, mitigation, samverkan och attityder

Syfte: Syftet med uppsatsen är att undersöka om företag inom besöksnäringen använder sig av CSR och mitigation policyer vid utveckling av sina hållbarhetsstrategier. Undersökningen kommer att behandla vilken betydelse samverkan har på en lokal nivå vid implementeringen av företags hållbarhetsstrategier, som CSR och mitigation policyer, och hur detta kan bidra till företags attityder kring hållbarhetsarbete.

Frågeställning: På vilket sätt använder företag inom besöksnäringen sig av CSR och mitigation för att utveckla hållbarhetsstrategier? Vilken betydelse har samverkan mellan Helsingborg Stad och företagen i implementering av hållbarhetsstrategier?

Metod: En kvalitativ studie där det empiriska materialet är insamlat genom semistrukturerade intervjuer och dokumentanalyser. Intervjuer är genomförda med respondenter inom besöksnäringen från två hotell, ett rederi, en park samt en restaurang. Intervjuer är även genomförda med tre respondenter från Helsingborg Stad. Dokumentanalyserna utfördes på interna dokument som givits till oss från företagen samt Helsingborg Stad och på deras virtuella hemsidor.

Slutsatser: I analysen framkommer det att vissa beståndsdelar av CSR används i företagens hållbarhetsstrategier samt att de använder sig av mitigation policyer för att komplettera dessa. Vidare framkommer det även att samverkan kan fungera som en motivationsfaktor, kommunikationsverktyg och bidrar till en positiv attityd gentemot hållbarhetsarbete. Utifrån detta resultat kan vi dra slutsatsen att samverkan kan spela en viktig roll i hållbarhetsarbete på en lokal nivå inom besöksnäringen.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemformulering	2
1.3 Syfte och frågeställningar	3
1.4 Disposition	4
2. Teoretisk referensram	5
2.1 CSR	5
2.2 Mitigation policyer	7
2.3 Samverkan	9
2.4 Attityder mot hållbarhetsstrategier	11
3. Metod	14
3.1 Metodval	14
3.2 Semistrukturerade intervjuer	15
3.2.1 <i>Urval av intervjupersoner</i>	16
3.3 Dokumentanalys	17
3.3.1 <i>Urval av dokumentanalyser</i>	18
3.4 Tematisering	18
3.5 Metodkritik och etiska reflektioner	19
3.5.1 <i>Genomförande av semistrukturerade intervjuer</i>	19
3.5.2 <i>Genomförandet av dokumentanalyser</i>	21
4. Analys	23
4.1 Hållbarhetsstrategier inom besöksnäringen i Helsingborg Stad	23
4.1.1 <i>Är CSR gårdagens hållbarhetsstrategi?</i>	23
4.1.2 <i>Betydelsen av mitigation policyer för besöksnäringen</i>	26
4.2 Samverkan i Helsingborg Stad	29
4.2.1 <i>Styrkan i att ha gemensamma mål för en stad</i>	29
4.2.2 <i>Samverkan som en dialog</i>	32
4.2.3 <i>Samverkan mot negativa attityder</i>	36
5. Diskussion och slutsatser	39
5.1 Presentation av slutsatser	39
5.1.1 <i>CSR och mitigation policyer ligger till grund för besöksnäringens hållbarhetsstrategier</i>	39
5.1.2 <i>Samverkan är nyckeln till en framgångsrik hållbarhetsstrategi</i>	41
5.2 Vidare forskning	43

Källförteckning

Bilaga 1 - Intervjuguide till företag inom besöksnäringen

Bilaga 2 - Intervjuguide till Helsingborg Stad

Bilaga 3 - Dokumentanalys

1. Inledning

I vårt inledande kapitel kommer bakgrundsfakta och tidigare forskning introduceras. Vidare presenteras problemformulering och syftet för vår undersökning samt de frågeställningar vi valt att utgå från i vår uppsats.

1.1 Bakgrund

Ett av de största hoten som uppstår nu i världen är klimatförändringar och detta hot har även konsekvenser för alla branscher (Scott, Hall & Gössling, 2012, s. 1). Besöksnäringen är känslig för klimatförändringar på grund av att de påverkar olika faktorer inom branschen såsom antal besökare vilket i sin tur kan försämra en destinations ekonomi (Michailidou, Vlachokostas & Moussiopoulos, 2016, s. 2). Däremot är besöksnäringen inte enbart ett offer till klimatpåverkan utan industrin är själv ansvarig för ungefär 5% av världens växthusgasutsläpp (Legrand, Sloan & Chen, 2017, s. 42). Becken och Hay (2012, s. 4) skriver att de nuvarande samt förväntade klimatförändringar, tillsammans med besöksnäringens ökade tillväxt, lyfter fram ett omedelbart behov att utveckla effektiva lösningar mot branschens klimatpåverkan. Detta både för att förbereda företag inom besöksnäringen inför eventuella klimathot samt reducera företags bidrag till klimatförändringar.

Rahmawati, Jiang & DeLacy (2019, s. 1270) konstaterar vikten av att utveckla CSR strategier för att hantera klimatpåverkan. Enligt Li, Overton och Bhalla (2020, s. 171-172) är CSR en av den mest använda metoden idag för företag att utveckla hållbarhetsstrategier. Legrand et al. (2017, s. 298) menar även att CSR bidrar till framgång för företag inom besöksnäringen då de kan visa för externa aktörer att de är en miljöansvarig verksamhet och därmed tar ett samhällsansvar. Andra forskare menar vidare på att effektiva lösningar är i form av både policyer samt praktiska åtgärder (Becken & Hay, 2012, s. 5). Policyer beskrivs som en typ av regler och värderingar som lägger grunden för beslutsfattande. De policyer som refererar till att reducera klimatförändringar benämns mitigation policyer (ibid.). Michailidou et al. (2016, s. 2) stödjer de tidigare nämnda forskarna kring vikten av att utveckla mitigation policyer inom besöksnäringen för att reducera klimatpåverkan. Genom att utforma hållbarhetsstrategier som inkluderar

policier, med syfte att reducera bland annat vatten- och elförbrukning, kan det bidra till ett bättre klimat (ibid.).

Enligt Li et al. (2020, s. 181) kan organisationer utveckla policier i linje med CSR strategier för att eliminera sin klimatpåverkan och därmed bidra till det gemensamma samhällsansvaret gentemot klimatet. CSR och mitigation policier är därav två begrepp som framhävts frekvent i tidigare forskning som två verktyg som utgör grunden till en effektiv hållbarhetsstrategi. Däremot kan det ifrågasättas om det är dessa enda tillvägagångssätten som krävs för att hållbarhetsstrategin faktiskt skall implementeras i verkligheten.

1.2 Problemformulering

Tidigare forskning har därför lagt stor vikt på att framhäva just vilka verktyg som kan användas för att utveckla en effektiv hållbarhetsstrategi, men vad som det däremot finns brist på är huruvida samverkan på lokal nivå spelar roll vid implementeringen av dessa nedskrivna hållbarhetsstrategier (Nagel, Stark, Satoh, Schmitt och Kaip, 2019, s. 2). Det vill säga hur en stad genom samverkan kan stötta företag att transformera ord till handling när det kommer till deras CSR och mitigation policier. Farjam, Nikolaychuk och Bravo (2019, s. 1) menar på att även om det har utvecklats en hållbarhetsstrategi som inkluderar de mest effektiva klimatåtgärder, kan formgivarna vara ovilliga att implementera den på grund av rädsla över att strategin inte får ett väl bemötande. Vidare beskriver Kyselá, Ščasný och Zerínová (2019, s. 878) att om det inte finns positiva attityder som acceptans och stöd bland dem som skall arbeta med hållbarhetsstrategierna kan det förhindra att den genomförs och blir effektiva i verkligheten. Andra forskare menar på att samverkan kan bidra till större acceptans och positiv attityd gentemot hållbarhetsstrategier. Howarth (2019, s. 106) beskriver hur en gemensam kunskap om en förändringsprocess och dess arbete, bland alla involverade parter, underlättar arbetet att implementera strategier i verkligheten. Vidare menar författaren på att genom att ha en god kommunikation och samverkan mellan de involverade parterna kommer genomförandet av processen att ha ett positivt resultat (ibid). Forskarna Nagel et al. (2019, s. 1) stöttar även Howarths (2019) ovan nämnda argument. De beskriver hur en god implementering av klimatåtgärder uppnås genom samverkan då författarna menar på att ingen enskild sektor kan

framgångsrikt genomföra det hållbarhetsarbete som krävs då de involverar många olika aktörer (ibid.).

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med uppsatsen är att undersöka om företag inom besöksnäringen använder sig av CSR och mitigation policyer vid utveckling av sina hållbarhetsstrategier. Undersökningen kommer att behandla vilken betydelse samverkan har på en lokal nivå vid implementeringen av företags hållbarhetsstrategier, som CSR och mitigation policyer, och hur detta kan bidra till företags attityder kring hållbarhetsarbete. Den stad vi kommer utgå ifrån i vår uppsats är Helsingborg Stad. Denna stad valde vi då den har fått utmärkelser för sitt miljöarbete flera år i rad och kan därav betraktas som ett föredöme för hållbarhet. För att kunna undersöka vårt forskningsproblem och besvara vårt syfte med uppsatsen kommer vi att utgå från följande forskningsfrågor:

- På vilket sätt använder sig företag inom besöksnäringen av CSR och mitigation policyer för att utveckla hållbarhetsstrategier?
- Vilken betydelse har samverkan mellan Helsingborg Stad och företagen i implementeringen av dessa hållbarhetsstrategier?

1.4 Disposition

Kapitel 2 - Teoretisk referensram är uppdelad efter de fyra olika nyckelord som vi valt att använda oss av i uppsatsen. Vi beskriver innebörden av CSR, vikten av mitigation policyer för hållbarhetsarbete, varför samverkan har en betydelsefull roll samt vilka attityder som kan uppstå vid implementeringen av hållbarhetsstrategier.

Kapitel 3 - Metod beskriver de tillvägagångssätt vi valt att använda oss av för att undersöka vårt syfte, vilka är semistrukturerade intervjuer och dokumentanalyser. Den metodkritik samt etiska reflektioner som uppstått under insamlingen av empirin kommer även att presenteras.

Kapitel 4 - Analys presenterar det empiriska material som samlats in och med utgångspunkt i detta dras det kopplingar till vår teoretiska referensram. Detta kapitel är strukturerat efter våra frågeställningar och därav är analysen uppdelad i två huvuddelar. I den första delen kommer de CSR strategier och mitigation policyer som företag inom besöksnäringen använder sig av att lyftas fram. Under den andra delen av analysen kommer vikten av samverkan att framhävas samt hur samverkan kan tänkas ge en positiv påverkan på de negativa attityder som kan eventuellt uppstå gentemot hållbarhetsstrategier.

Kapitel 5 - Diskussion och slutsats sammanfattar de svar och resultat som vi har fått fram i vår analys. I denna diskussion och slutsats kommer vi besvara samt diskutera våra frågeställningar. Vidare avslutas uppsatsen med att vi kommer att presentera vårt teoretiska bidrag och avslutningsvis framställs vad framtida forskning kan undersöka vidare.

2. Teoretisk referensram

I detta kapitel kommer vi att definiera de huvudbegrepp som vi valt att använda oss av i uppsatsen för att undersöka vårt forskningsproblem. Huvudbegreppen som undersökningen bygger på är CSR, mitigation policyer, samverkan samt attityder mot hållbarhetsstrategier.

2.1 CSR

Det finns en mängd tidigare forskning kring CSR då det är mångfacetterad begrepp och forskningsfältet om ämnet är väldigt brett. Vi kommer därför att begränsa vår teoretiska förklaring på begreppet i enlighet med vad som är av relevans för vårt syfte.

Enligt Legrand et al. (2017, s. 298) innebär begreppet CSR, Corporate Social Responsibility, ett företags skyldigheter att stå till svars gentemot sina intressenter i hur de styr sin verksamhet. De intressenter som berörs av en verksamhets CSR-arbete är bland annat kunder, gäster, leverantörer och medarbetare inom företaget. CSR inkluderar strategier kring hur företag arbetar med hållbarhet i form av ansvarstagande gentemot miljön, ekonomi, individer och samhälle (Legrand et al., 2017, s. 299). Lepoutre, Dentchev och Heene (2006, s. 391) beskriver att CSR är frivilligt att tillämpa inom verksamheter vilket gör att företag själva kan välja vad de vill fokusera på inom sitt hållbarhetsarbete. Detta då företag bör tillämpa de åtgärder de kan för att lyckas med sina miljöstrategier (ibid.). Vidare beskriver även Cavagnaro (2018, s. 179-180) hur ett företags CSR behöver anpassas efter verksamhetens resurser vilket gör att denna hållbarhetsstrategi blir individuell för varje enskild verksamhet.

Även om företagen själva får välja vad de vill fokusera på inom sin CSR samt välja hur mycket resurser de vill lägga på hållbarhetsarbetet menar Legrand et al. (2017, s. 298-300) på att miljöarbetet har fått allt större fokus under de senaste åren. Detta gör att företag har tvingats lägga mer resurser än vad vissa av verksamheterna önskat på sitt CSR arbete. Miljöarbetet har fått mer fokus på grund av globalisering samt civilsamhällets ökade medvetenhet kring deras egna klimatpåverkan och detta har således påverkat företag inom alla branscher (ibid.).

Cavagnaro (2018, s. 177-179) beskriver likaså att det kan vara svårt för företag att adressera hur varje enskild avdelning och medarbetare skall arbeta för att uppnå en mer hållbar verksamhet, då detta är ett komplext arbete. Företagets CSR strategi blir således ett viktigt styrningsverktyg för hela organisationen och ligger därav till grund för hela verksamhetens gemensamma miljöarbete (ibid.). Legrand et al. (2017, s. 298) menar också på att en välfungerande CSR strategi blir ett viktigt kommunikationsverktyg, både internt och externt för verksamheten. Vidare antyder även Cavagnaro (2018, s. 208) att genom att ha en välutvecklad CSR kan företaget både förverkliga sina egna mål kring sitt hållbarhetsarbete men också bidra till att skapa mervärde för samhället som helhet.

Lepoutre et al. (2006, s. 394) exemplifierar hur tydliga mål och visioner kan öka motivationen hos de anställda samt öka förtroendet för ledningen inom en organisation. Författarna ger förslag på två frågor som företag kan ställa sig för att skapa en framgångsrik CSR strategi och dessa frågor är; är alla inom organisationen eniga om vad företagets CSR strategi betyder samt innebär och är alla eniga om vilka åtgärder som skall utföras för att uppnå de uppsatta målen? (ibid.). Om företaget lyckas besvara dessa två frågor menar Lepoutre et al. (2006, s. 396) på att det skapar en acceptans och trovärdighet för hela verksamhetens arbete och på så vis leder till ökat engagemang bland alla involverade parter.

En konkurrensfördel som ett välfungerande CSR arbete kan leda till är att de anställda blir budbärare för företagets miljöarbete (LeGrand et al., 2017, s. 301). Om medarbetarna är engagerade och tror på företags hållbarhetsarbete menar LeGrand et al. (2017, s. 301) på att de blir en viktig länk mellan företaget och dess kunder. När de anställda kan motivera till externa parter varför de arbetar på ett visst sätt för att motverka klimatpåverkningar skapar detta en ökad medvetenhet bland kunderna (LeGrand et al., 2017, s. 304-306). Detta i sin tur torde leda till att även värde skapas för samhället som helhet då företaget ökar konsumenters medvetenhet kring klimatförändringar (ibid.).

LeGrand et al. (2017, s. 16) beskriver hur människor har påverkat miljön negativt i flera millennier. Besöksnäringen är en av de största industrierna i världen och bidrar därför till en stor del av dessa negativa utsläpp men de är ansvariga för 5% av världens växthusgasutsläpp. Därav är det av yttersta vikt att verksamheter inom branschen tar ett eget ansvar för att minska på

utsläppen av växthusgaser (ibid.). Vidare skriver Legrand et al. (2017, s. 17-18) att oavsett om ett företag inom besöksnäringen är verksamma i alperna, i medelhavet eller i storstäder känner de alla av klimatförändringar på olika sätt och därför är det viktigt med bland annat anpassad CSR för att motverka dess klimatpåverkan. Utsläpp av föroreningar i miljön och en okontrollerbar avfallshantering för energi- och matavfall är det som tenderar att misskötas inom besöksnäringen (ibid.). Legrand et al. (2017, s. 19) menar även att genom att skapa policyer som reglerar dessa utsläpp kan besöksnäringen skapa kontroll över dessa negativa påfrestningar på miljön både på en lokal och global nivå. Även Li et al. (2020, s. 181) skriver hur företag utvecklar policyer i enlighet med sin CSR för att eliminera klimatpåverkan. Hur många och vilket antal detaljerade policyer de utvecklar beror på hur mycket företag anser att hållbarhetsarbetet är ett samhällsansvar (ibid.).

Denna introduktionen av CSR-begreppet förstärker grunden till vårt syfte då CSR visar vilka antaganden företag kan tillämpa gentemot klimatförändringar. Vidare menar tidigare forskning på att policyer är en viktig komponent till CSR strategier och därav kommer vi att förklara och definiera det teoretiska begreppet mitigation policyer i nästa avsnitt.

2.2 Mitigation policyer

Detta avsnitt kommer att avgränsa den teorin som finns kring mitigation policyer till vårt syfte. För att få en djupare kunskap om begreppet kommer det att presenteras på fyra olika nivåer.

Mitigation innebär eliminering, reducering, ersättning samt kompensering av klimatpåverkan. Detta kan innebära hantering av energiförbrukning, användning av förnybar energi och kompensering av de växthusgasutsläpp som är svåra att undvika genom att utföra en reducering eller "offsetting" plan (Gössling, 2011, s. 109). Becken och Hay (2012, s. 103) skriver att miljömål och mitigation policyer som är kopplade till besöksnäringen började först utvecklas tidigt på 2000-talet av *United Nations World Tourism Organisations, UNWTO*.

Scott et al. (2012, s. 116) skriver att mitigation kan utvecklas och styras på olika nivåer. Enligt Becken och Hay (2012, s. 105) utvecklas mitigation policyer inom företag ofta utifrån ett riskperspektiv. Detta innebär att företag inom besöksnäringen analyserar riskerna som finns gällande växthusgasutsläpp och utvecklar policyer för hur de skall hantera riskerna. På en

företagsnivå kan det uppstå utmaningar vid utformning av mitigation policyer då företag inom besöksnäringen utgår från sina finansiella resultat som förändras från säsong till säsong. Deras ekonomiska förutsättningar kan därmed förändras fort som begränsar deras tidsrymd för att utveckla policyer gällande reducering på klimatpåverkan (Scott et al., 2012, s. 114). Detta kan även kopplas till varför många företag lägger mer tid på den ekonomiska aspekten i CSR arbete än de sociala- samt miljöaspekten (Lepoutre et al., 2006, s. 391).

Mitigation policy och planering på lokal nivå har fått allt mer uppmärksamhet under senare år på grund av att det är på den nivån många förändringar faktiskt kan utföras (Becken & Hay, 2012, s. 112). Den lokala regeringen samt aktörer anses därför vara kärnan i beslutsfattande när det kommer till utveckling av mitigation (ibid.). Mitigation på lokal nivå involverar ofta transporthantering och infrastruktur, registrering samt handel på utsläpp (Becken & Hay, 2012, s. 104). Turistdestinationer samarbetar frekvent med den lokala regeringen för att kunna implementera strategier för reduceringen på klimatförändringar samt för att mäta deras påverkan. För att kunna differentiera sig på en nationell nivå och få ökad konkurrenskraft vill turistdestinationer ofta betraktas som ledare inom mitigation trots att mitigation på den nationella nivån kan vara bristande (Becken & Hay, 2012, s. 112).

När det gäller mitigation på en nationell nivå är flertalet av nationella policyer som berör besöksnäringen mest utvecklade för att kunna gälla för alla industrier och är inte anpassade till besöksindustrin (Scott et al., 2012, s. 116). Genom att utföra carbon audit, det vill säga att se över hur företag och konsumenter inom besöksnäringen bidrar till koldioxidutsläpp kan länder få en ökad förståelse. På så sätt kan de både öka medvetenhet hos andra nationella aktörer samt förbättra utveckling av specificerade mitigation policyer inom besöksindustrin. Företag kan också använda sig av carbon audit för att se till vilken grad de bidrar till klimatpåverkan (Scott et al., 2012, s. 148). Även i artikeln *Interaction between climate change and the tourism sector* (Michailidou et al., 2016, s. 2) framhävs vikten av mitigations policyer på en nationell nivå. Vissa länder och regioner som är mer ömtålig för klimatpåverkan än andra kan fortfarande förfoga över bättre kapacitet till anpassning. Länder som har utvecklat en strategi med tydliga mitigations policyer och anpassningsåtgärder kan på ett snabbare samt enklare sätt hantera klimatpåverkan (ibid.). Michaelidou et al. (2016, s. 7) nämner exempelvis att mitigation policyer

som inkluderar energi- samt vattenhantering kan bidra till reducering på klimatpåverkan och öka landets kompetens att hantera påverkan.

På den fjärde nivån som är internationell nivå är det viktigt att skilja åt “mjuk” och “hård” internationell lagstiftning när det gäller mitigation (Scott et al., 2012, s.119). Hård internationell lag innebär avtal som länder är tvungna att följa då de är juridiskt bindande. Däremot hänvisar mjuk internationell lag till rekommendationer samt deklARATIONER och dessa är även frivilliga (ibid.). Kasa, Westsko och Rose (2018, s. 99) lyfter även fram hur hårda och mjuka regleringar kan användas vid implementering av mitigations policyer. De skriver att mjuk reglering kan motivera viktiga aktörer på marknaden att agera hållbart (ibid.). Det har däremot varit ifrågasatt hur effektiv det är att enbart arbeta med hård eller mjuk reglering. Enligt Kasa et al. (2018, s. 99) ökar det effektiviteten att använda ett så kallad policy paket som inkluderar både mjuka samt hårda regleringar. Kasa et al. (2018, s. 99) skriver vidare att tidigare forskning har fokuserat på internationell nivå när det kommer till mjuka och hårda regleringar men att det också existerar på nationell nivå.

Mitigation på de olika nivåerna hänger därför ihop och påverkar varandra. Exempelvis är syftet med nationella mitigation policyer att skapa riktlinjer för de lokala aktörerna samt att ta itu med deras bekymmer. Vidare skall lokala aktörer skapa möjligheter för utveckling av företag samt betrakta de fördelar som finns med reducering på klimatpåverkan (Becken & Hay, 2012, s. 104). Det är därför viktigt att ta hänsyn till alla olika nivåer av mitigation för att kunna förstå innebörden av begreppet (Scott et al., 2012, s. 116).

Presentationen av begreppet mitigation är nödvändig för att förstå vikten av policyer vid hållbarhetsarbete. Meningen med avsnittet är att framhäva de olika faktorer som ingår i begreppet samt hur mjuka och hårda regleringar kan användas vid implementering av mitigation policyer och CSR. Begreppet har redogjorts på fyra olika nivåer, däremot kommer analysen att anpassa dessa nivåer till ett lokalt- samt företagsperspektiv.

2.3 Samverkan

Tidigare forskning menar på att samverkan är en betydelsefull komponent för implementering av hållbarhetsstrategier. Det finns däremot en brist på forskning kring samverkan och

implementering av CSR och mitigation policyer på en lokal nivå. Vi kommer därför i vår teoretiska definition av samverkan framhäva det som lägger grunden till att vi kan analysera och undersöka vårt syfte. Det vill säga hur samverkan får nedskrivna hållbarhetsstrategier att fungera från ord till handling i verkligheten.

Howarth (2019, s. 82) skriver hur kommunikation kan ligga till grund för en god samverkan mellan olika aktörer inom samhället. Dessa två aspekter torde även vara fundamental för att kunna skapa effektivitet inom beslutsfattandet samt ha en avgörande roll för en lyckosam implementering av lokala projekt som aktörerna gemensamt utformat (ibid.). Vidare beskriver Schmid, Knierim och Knuth (2015, s. 67) hur nätverk mellan olika aktörer som är verksamma inom olika samhällsområden har blivit allt vanligare inom miljöarbetet under de senaste åren. Schmid et al. (2015, s. 68) förklarar även hur kollektiva strategier, vilka är framtagna av de aktörer som är inkluderade i nätverket, kan leda till ökad miljöeffektivitet då alla parter har varit involverade i framtagandet av processen och på så vis fått sin röst hörd. Genom att upprätta en god kommunikation mellan företagen som är aktiva inom nätverket torde parterna bli än mer samarbetsvilliga och kan därmed skapa en skicklig organisatorisk förmåga att ta fram och implementera nya innovativa processer tillsammans (ibid.). Även Nagel et al. (2019, s. 3) skriver hur gemensam framgång kan uppnås om aktörerna lyckas nå ut, påverka samt övertyga andra aktörer inom samhället att deras gemensamma agerande är den rätta vägen för att nå en högre klimateffektivitet. Howarth (2019, s. 81) beskriver hur samverkan och samproduktion mellan olika aktörer som bland annat inkluderar lokala företag, nationella nätverk och myndigheter, tillsammans kan utforma gemensamma policyer. Detta gemensamma arbetssätt kan vara ett steg i rätt riktning för att öka motståndskraften mot aktörernas klimatpåverkan (ibid.).

Nagel et al. (2019, s. 1) antyder att Parisavtalet, som är ett internationellt klimatavtal som framtagits för att medlemsländerna tillsammans skall motverka klimatpåverkan, allt för ofta stöter på problem vid implementeringen. Detta då det skiljer sig till stor del mellan ländernas men även städers ekonomiska resurser. För att kunna skapa en framgångsrik implementering av de olika bestämmelserna kan olika aktörer inom diverse städer samverka. Detta eftersom ingen enskild aktör kan klara av att genomföra klimatpolitiken på egen hand då besluten påverkar olika aktörer som är verksamma inom olika samhällsfunktioner (ibid.). Nagel et al. (2019, s. 2)

påpekar även att lokala samt regionala projekt som främjar miljöarbetet kan spela en nyckelroll i framtidens klimatpolitiska utformning. Framtagandet av dessa lokala samt regionala projekt kan däremot inte vara helt enkla att framställa då det involverar aktörer från både den offentliga och privata sektorn. Även om det är en komplex process kan de olika gemensamma projekten driva en stads miljöarbete i rätt riktning då samarbete har visats sig främja framgång i frågan kring miljöarbetet (ibid.).

Howarth (2019, s. 66) beskriver hur en tydlig kommunikation mellan lokala aktörer kan få de involverade parterna att förstå vikten av de negativa effekter som kan tänkas uppstå om de inte samarbetar i frågan om klimatet. Även om effekterna kan påverka alla aktörer olika är det av yttersta vikt att alla inblandade parter förstår hur de kan komma att påverkas ekonomiskt, socialt eller miljömässigt när klimatförändringarna väl sker. Howarth (2019, s. 67) antyder även att en ständig samverkan mellan beslutsfattare och forskare krävs för att säkerställa att goda beslut fattas som inte enbart gynnar vissa involverade parter. Att bygga relationer mellan olika aktörer som är verksamma inom olika samhällsfunktioner samt att skapa gemensamma attityder gentemot de negativa effekter som klimatförändringarna är inte en enkel process. Därav har den kommunikationen som förs mellan olika kunskapsnätverk en nyckelroll i arbetet (ibid.).

Detta avsnitt beskriver vikten av samverkan mellan aktörer för effektivitet inom beslutsfattande kring hållbarhetsarbete. Syftet är att använda teorin om begreppet för att analysera hur företag inom besöksnäringen och Helsingborg Stad använder sig av samverkan för att genomföra hållbarhetsstrategier som CSR och mitigation policyer.

2.4 Attityder mot hållbarhetsstrategier

För att läsaren skall få en bättre förståelse kring samverkans betydelse kommer detta avsnitt lyfta fram vilka attityder det finns gentemot hållbarhetsarbete. Nedan kommer det att redogöras för de olika faktorer som kan påverka respondenternas attityder samt hur attityder och beteende kan skiljas åt.

Kyselá et al. (2019, s. 878) menar att för att kunna implementera policyer är det av yttersta vikt att individer och aktörer visar positiv attityd gentemot dessa policyer. Det har därför blivit allt viktigare att undersöka vilka policy attityder individer har för att bidra till

beslutsfattandet gällande utveckling av klimatförändringspolicyer. Det är vanligt förekommande att mäta till vilken grad respondenterna visar stöd samt acceptans för policyerna (Kyselá et al., 2019, s. 880). Det finns olika faktorer och indikatorer som tillsammans visar och mäter stöd. Det kan bland annat vara i vilken mån respondenterna visar stöd för policyförslaget, hur sannolikt de kommer att uttala sig positivt om det samt om de är villiga att delta i klimatåtgärder eller betala kostnader som kan uppstå. Acceptans innebär att respondenter är för eller emot policyförslaget samt om de vill genomföra implementeringen eller föredrar att den inte genomförs (Kyselá et al., 2019, s. 881). Det är däremot svårt att mäta acceptans och stöd eftersom det är komplicerat att exakt definiera innebörden av termerna samt är respondentens känslor och tankar involverade vilket försvårar mätning på begreppen. Validiteten och reliabiliteten är därför svag när det kommer till mätningen. Trots detta är det viktigt att ta hänsyn till den acceptans och stöd som finns då det påverkar implementeringen (ibid.). Li et al. (2020, s. 182) beskriver hur kommunikationen kring CSR och policyer kommer mottas väl om mottagarna förstår vikten av att agera kring klimatförändringar. Författarna menar vidare på att stora aktörer har befogenheter kommunicera detta och på så vis påverka människors attityder (ibid).

Farjam et al. (2019, s. 1) förklarar vidare att vilken attityd individen har gentemot hållbarhetsarbete och klimatförändringar kan skilja sig från vad individerna sen aktivt gör i verkligheten för att reducera klimatpåverkan. Det kan resultera i så benämnt attityd-beteende gap. Trots att individer kan ha en positiv attityd mot miljöarbete beror deras beteende ofta på de kostnader som ligger bakom klimatåtgärder. Attityd-beteende gapet är mindre när de miljöaktiviteter och policyer som bidrar till reduktion på klimatpåverkan har låg kostnad. Det är därav svårare att motivera individer att delta i klimatåtgärder som kräver högre ekonomiskt kapital (Farjam et al. 2019, s. 3).

Som tidigare nämnt i 2.2 skriver Kasa et al. (2018, s. 101) att mjuka regleringar är frivilliga och kan fungera som en extern motivation för aktörer att både följa miljöpolicyer och delta i klimatåtgärder. Brist på kapacitet eller förmåga för att uppfylla de krav som mjuka regleringar kan medföra, kan kännas skamligt för många aktörer. Detta i sin tur kan medföra att aktörerna är mer villiga att delta i miljöarbete då de vill undvika den skamliga känslan (ibid.). Bello och Kamanga (2020, s. 182) skriver att där det finns turism, finns det också press från

samhället att destinationen uppfyller sina hållbarhetskrav och ter sig på ett miljövänligt sätt. Författarna förklarar vidare att det finns både interna och externa drivkrafter för CSR-arbete. De interna drivkrafterna utvecklas från insidan av organisationen är baserade på organisationens storlek och kultur samt engagemang från medarbetarna och cheferna. De externa drivkrafterna handlar däremot om press från utsidan, det vill säga från andra intressenter såsom konkurrenter, regeringen, konsumenter och investerare (Bello & Kamanga, 2020, s. 182-183).

3. Metod

I nedanstående avsnitt kommer vi att presentera uppsatsens tillvägagångssätt samt motivering till vårt metodval. Kapitlet inleds med metodval och därefter redovisas dessa vilka är; semistrukturerade intervjuer samt dokumentanalyser. Avslutningsvis kommer vi även redogöra för den kritik och etiska reflektioner som vi stött på under insamlingen av empirin.

3.1 Metodval

Det som lägger grunden till beslutsfattande på metodval är syftet med studien (Trost, 2016). Vårt syfte med studien är att undersöka *hur* olika företag inom besöksnäringen arbetar med CSR och mitigation för att reducera sin klimatpåverkan samt *vilken* betydelse samverkan har mellan staden och företagen för att hållbarhetsstrategierna skall implementeras i verkligheten. Vi har valt att använda oss av två olika kvalitativa metoder. Enligt Bryman (2018, s. 61) innebär kvalitativa metoder induktivt synsätt där individens uppfattning och tolkning är i fokus. Induktiv process innebär således att utifrån den insamlade empirin drar forskaren generaliserbara slutsatser med hjälp av teori (Bryman, 2018, s. 49). Det var under våra intervjuer med företagen som samverkan och dess funktion lyftes fram till oss för första gången. Efter dessa intervjuer började vårt sökande efter teori som kunde förklara och hjälpa oss att förstå relationen med samverkan. På så vis fick vi tillämpa en induktiv process under vissa delar av vårt insamlande av empiri. Vårt angreppssätt under uppsatsens gång visade även inslag av deduktivt synsätt. Bryman (2018, s. 49) skriver att det är vanligt att den induktiva processen också innefattar deduktivt angreppssätt. Deduktiv process innebär således att forskaren grundar insamling av empirin utifrån den teorin som finns om ett visst område (Bryman, 2018, s. 47). Detta var tydligt i vårt tillvägagångssätt då vi formulerade en del av våra intervjufrågor utifrån den teorin som fanns om ämnet. När det används både ett deduktivt samt induktivt angreppssätt benämns det för abduktion (Bryman, 2018, s. 478).

Vår huvudmetod kommer att bestå av semistrukturerade intervjuer då denna metod ger oss en bättre samt djupare förståelse kring frågorna *hur* företagen arbetar och *vilken* betydelse samverkan har (Kvale & Brinkmann, 2017). Som en komplettering till vår huvudmetod har vi

valt att utföra dokumentanalyser på företagens och Helsingborg Stads virtuella hemsidor samt andra dokument som visar upp deras hållbarhetsstrategier. Syftet med att använda oss av två olika kvalitativa metoder är att skapa oss en ökad förståelse samt få en bättre inblick i samverkans betydelse för hållbarhetsstrategier. Thurén (2007, s. 103) skriver att forskare kan vilja skapa sig en djupare förståelse kring ett fenomen än att enbart begripa sig på det. Det benämns som en hermeneutisk tolkning när syftet är att förstå människor, deras handlingar och dess konsekvenser (ibid.). Vårt metodval kan därmed även betraktas ha inslag av ett hermeneutisk tolkningssätt då vi önskar förstå på vilket sätt företagen använder sig av CSR och mitigation i sina hållbarhetsstrategier samt samverkans betydelse. Det vill säga vi vill förstå företags handlingar samt eventuella konsekvenser av samverkan och därav kan det hermeneutiska tolkningssätt betraktas lämpligt för vårt syfte.

3.2 Semistrukturerade intervjuer

Enligt Kvale och Brinkmann (2017, s. 18) innebär en forskningsintervju att kunskap av ett specifikt tema konstrueras genom interaktion mellan en intervjuare och den intervjuade. Rennstam och Wästerfors (2015, s. 29) skriver vidare att forskaren kan genom intervjuer få en inblick i intervjupersonens livsvärld vilket innebär hans kontaktnät, aktiviteter samt erfarenheter som formar personens vardagliga handlingsmönster. Detta kan bidra till en mer mångfacetterad bild av ett fenomen eller tema och därmed öka forskarens förståelse. Under utförandet av en intervju kan forskaren välja att använda sig av en intervjuguide. Det innebär att forskaren innehar ett manus med forskningsfrågor kring de ämnen som ska diskuteras i intervjun (Kvale & Brinkmann, 2017, s. 172). Vissa av forskningsfrågorna kan vara dynamiska vilket är frågor som börjar med orden *hur* och *vad*. Vidare kan forskaren välja att ställa uppföljningsfrågor för att få ett djupare och mer naturligt svar från intervjuaren (Rennstam & Wästerfors, 2015, s. 30). Vi valde att använda oss av frågor med dynamisk karaktär samt uppföljningsfrågor i vår intervjuguide då det hjälper oss att förstå vårt forskningsproblem. Vi formulerade två olika intervjuguides, en specifik för företagen inom besöksnäringen och en för Helsingborgs stad. Intervjuguiden för Helsingborg Stad var skräddarsydd efter respondentens ansvarsområde för att få en ökad kunskap om Helsingborg Stads arbete. Syftet med olika intervjuguides var att få in

perspektiv utifrån företagen inom besöksnäringen om hur de arbetar med CSR och mitigation i sitt hållbarhetsarbete, samt hur Helsingborg Stad arbetar för att samverka och bidra till företags hållbarhetsarbete. Vidare var vårt mål med de olika intervjuguiderna att få en djupare förståelse samt förfoga över en bättre grund som i sin tur kunde öka vår möjlighet att besvara forskningsfrågorna.

Bryman (2018, s. 565) beskriver att det är viktigt att inte formulera forskningsfrågorna för specifikt då det kan hindra forskaren från att få in alla alternativa synvinklar samt åsikter vid insamlingen av empiriska data. Vi valde därför att utföra en semistrukturerad intervju för att kunna vara flexibla ifall det skulle framkomma ny information som inte var inkluderad i vår intervjuguide. På så vis fick vi även möjligheten att samla in mer material och fördjupa oss i vårt ämne. En semistrukturerad intervju innebär att det används en intervjuguide men att frågorna inte behöver ställas i samma ordning utan att det kan tillföras nya frågor under intervjuens gång. Detta bidrar också till att intervjupersonen ges större frihet för att formulera sina svar och inkludera sina åsikter och tankar (Bryman, 2018, s. 563).

Kvale och Brinkmann (2017, s. 218) skriver att när ett muntligt språk transformeras till skriftligt så nämns det transkribering. Grundförutsättningen för att intervjun skall kunna transkriberas är att intervjun har varit inspelad (ibid.). Vi därför valde därför att spela in våra intervjuer så att det skulle underlätta vårt arbete när vi sedan bearbetade och analyserade vår insamlade empiri.

3.2.1 Urval av intervjupersoner

Vi valde att utföra intervjuer med olika företag inom besöksnäringen. Det som var gemensamt med dessa verksamheter var att de alla befann sig i Helsingborg Stad eftersom ett av våra syften är att se vilken roll en stad har i företags hållbarhetsarbete. De olika verksamheterna var; två hotell, en restaurang, en park samt ett rederi. De två hotellen var Radisson Blu Metropol Helsingborg och Clarion Grand Hotel Helsingborg. De andra företagen var REKO sushi & bowls, Sofiero samt ForSea. Genom att intervjua olika verksamheter inom besöksnäringen önskade vi att få in fler perspektiv och därmed bidra till en bättre kännedom för vårt syfte. Inom varje respektive verksamhet intervjuade vi en anställd som innehar en god kunskap om deras

hållbarhetsarbete. Vidare utförde vi tre intervjuer med anställda inom Helsingborgs Stad som arbetar med hållbarhet på en daglig basis för att kunna besvara våra forskningsfrågor. Vi intervjuade en samhällsplanerare för Helsingborg Stad, en anställd inom miljöförvaltningen samt en ansvarig för det lokala klimatavtalet. Då vi intervjuade tre olika personer från Helsingborg Stad har vi valt att benämna dem anställd 1, 2 och 3 i vår analys för att tydliggöra vem som uttrycker vad och för att anonymiteten inte skall fördärvas. Samhällsplaneraren benämns anställd 1, den anställda inom miljöförvaltningen benämns anställd 2 och en av de ansvariga för *Klimatavtalet Helsingborg* är anställd 3. Vårt urval av intervjupersoner kan därav klassificeras som ett målstyrt urval. Bryman (2018, s. 496) skriver att ett målstyrt urval innebär att forskaren väljer deltagare på ett strategiskt sätt utifrån undersökningens syfte och forskningsfrågor. Deltagarna behöver därmed uppfylla vissa kriterier som är relevanta för att kunna skapa sig bättre förståelse inom ett visst område (ibid.). Våra kriterier var att deltagaren behövde arbeta för en verksamhet inom besöksnäringen eller Helsingborgs Stad och förfoga över god kännedom om deras hållbarhetsstrategier. Detta för att vi skulle kunna samla in mer valid kunskap kring vårt forskningsproblem.

3.3 Dokumentanalys

Bryman (2018, s. 674) skriver hur dokumentanalyser kan vara ett verktyg för att analysera vad som försiggår i en organisation samt ge en inblick i vilken företagskultur som råder inom verksamheten. Dokumentanalyser hjälper således forskaren att se över företagets sociala och organisatoriska arbetssätt (ibid.). Vidare menar Bryman (2018, s. 675-676) på att utförandet av flera dokumentanalyser kan underlätta i sökandet kring hur olika processer i en organisation fungerar samt tydliggöra de regelverk som företaget följer i sin vardagliga verksamhet. Bryman (2018, s. 676) beskriver vidare hur dokumentanalyser torde ses som en byggsten till skapandet av en djupare analys. Vi valde därför att utföra flertalet dokumentanalyser för att dessa skulle bli ett komplement till vår andra kvalitativa metod, semistrukturerade intervjuer. Denna metod blev således ett verktyg för oss i vårt sökande efter djupare och tydligare information om besöksnäringen samt Helsingborgs Stads hållbarhetsarbete. Bryman (2018, s. 680) skriver även hur en etnografisk innehållsanalys kan vara till hjälp vid utförandet av en dokumentanalys. Detta

tillvägagångssätt inkluderar att välja ut förvalda kategorier samt olika teman som skall undersökas och detta följs genom ett schema som implementeras under varje dokumentanalys (ibid.). Vi har valt att utgå ifrån den etnografiska innehållsanalysen för att få en gemensam grund till våra dokumentanalyser. Vi valde ut olika teman och frågor som vi skulle besvara med hjälp av vår dokumentanalys för att få en tydligare bild kring verksamheternas miljöarbete.

3.3.1 Urval av dokumentanalyser

Vårt urval av dokumentanalyser baseras på de företag inom besöksnäringen som vi utförde semistrukturerade intervjuer med samt Helsingborg Stad då detta är av mest relevans för vårt forskningssyfte. Vi utförde dokumentanalyser på företagen inom besöksnäringen som vi valt ut samt Helsingborgs Stads virtuella hemsidor. På deras virtuella hemsidor analyserade vi endast det som hade med hållbarhetsarbete att göra och vi önskade på så sätt få mer information om vilka antaganden verksamheterna har gentemot klimatförändringar. Vidare frågade vi under intervjuernas gång om deltagarna kunde dela med sig några av deras interna dokument som inkluderade deras hållbarhetsstrategier, mål och policyer. På så sätt fick vi tag både på offentliga samt interna dokument av företagen. Bryman (2018, s. 665) menar att offentliga samt interna dokument från organisationer kan innefatta viktig information för forskare som använder sig av en intervjumetod. Då hållbarhetsstrategier kan inkludera många olika mål och detaljerade policyer ansåg vi att det underlättade vår undersökning att få tillgång till dessa dokument med strategier, mål och policyer nedskrivna. Respondenterna kunde emellanåt ha svårigheter att komma ihåg alla policyer och mål inom företagets hållbarhetsstrategier vilket gjorde att med dokumentanalyserna kunde vi få en ökad kunskap om deras hållbarhetsarbete.

Dokumentanalyserna blev därför ett bra komplement till våra semistrukturerade intervjuer då vi kunde få tag på mer detaljerad och utvecklad information kring hållbarhetsarbete samt samverkan.

3.4 Tematisering

Innan kvalitativt material analyseras kan det vara av stor vikt att börja med att sortera den insamlade empirin (Rennstam & Wästerfors, 2015, s. 67). Denna process lägger grunden till att

materialets beståndsdelar kan sättas i sammanhang och på så vis bli meningsfullt för uppsatsarbetet (Rennstam & Wästerfors, 2015, s. 82). För att sortera vårt insamlade material använde vi oss av tematisk analys. Bryman (2018, s. 707) förklarar att tematisk analys innebär att forskaren väljer olika kategorier eller teman för att sortera ut vad som är viktigt för hans forskningsarbete. Temat baseras på de identifierade koder i det insamlade kvalitativa materialet och är kopplat till forskningsfrågorna och syftet. Detta skall ge forskaren ett underlag för att utforma en teoretisk förståelse av den insamlade empirin. De teman vi valde att utgå ifrån när vi sorterade vår insamlade empirin var; hållbarhetsstrategi, CSR, policyer, certifieringar, samverkan samt krav från andra aktörer. Dessa teman valde vi då de är sammankopplade med våra forskningsfrågor och syfte.

3.5 Metodkritik och etiska reflektioner

Bryman (2018, s. 166) skriver om vikten av att se över de etiska aspekterna vid genomförandet av datainsamling. Detta gjorde vi vid både genomförandet av semistrukturerade intervjuer samt dokumentanalyserna vilket kommer att presenteras i detta avsnitt. Vidare kommer det att framhävas vilka olika utmaningar uppstod vid utförande av våra metoder.

3.5.1 Genomförande av semistrukturerade intervjuer

Det som var en av vår största begränsning vid genomförande av intervjuer var den rådande samhällssituationen kring utbrottet av Covid-19. På grund av denna pandemi blev det svårt att få tag på personer som var villiga att delta i undersökningen. Detta ledde till att vi även fick skifta vårt fokus från att enbart undersöka hotellverksamheter till olika typer av företag inom besöksnäringen istället då hotellen inte hade tillräckligt med resurser för att kunna delta i vår undersökning i dagsläget. När vi skiftade vårt fokus till besöksnäringen i sin helhet underlättade det vårt arbete avsevärt och det var betydligt mycket enklare att få intervjuer. I efterhand ansåg vi att det gav oss en bättre överblick på samverkan på en lokal nivå då vi inkluderade flera olika företag inom besöksnäringen. På vis fick vi fler infallsvinklar på samverkans roll än om vi endast hade undersökt hotellverksamheter.

Den rådande samhällssituationen gjorde även att de flesta intervjuerna vi genomförde fick utföras genom telefon eller skype. Enligt Bryman (2018, s. 583) skall det inte finnas några stora skillnader på de intervjuer som sker över telefon och de som utförs direkt, ansikte mot ansikte. Däremot skriver han att nackdelen med telefonintervjuer är att intervjuaren inte ser hur intervjupersonen reagerar på frågor då hen inte kan se intervjupersonens kroppsspråk (ibid.). Kvale och Brinkmann (2017, s. 132) beskriver att de kroppsliga tecken och gester kan ha större betydelse än det talade språket. Genom att vi hade telefonintervjuer kan vi därför gått miste om intervjupersonernas kroppsspråk som hade kunnat ge oss djupare förståelse kring deras svar. Fördelen med skype-intervjuer var att vi kunde också se kroppsspråket. Bryman (2018, s. 583) skriver att det kan uppstå tekniska svårigheter som kan försämra kvaliteten på intervjun när det utförs genom telefon. Detta upplevde vi då det ibland kunde vara svårt att höra vad intervjupersonen sade över telefon. Vi kunde även känna svårigheter när vi hade intervjuerna på Skype då ljudet försvann ibland i några sekunder samt att några av intervjupersonerna tyckte det krångligt att ansluta sig till skype-mötet och visste inte hur de skulle sätta kameran på eller ljudet. Däremot anser vi att det inte påverkade vår empiri insamling trots att stämningen inte var lika avslappnad som om de tekniska svårigheterna inte hade uppstått.

Enligt Bryman (2018, s. 170-171) finns det fyra etiska principer som bör beaktas vid kvalitativ forskning. Dessa är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. För att säkerställa att vi följde dessa etiska principer så började vi varje intervju med att informera intervjupersonen innebörden av undersökning och att intervjuerna skulle endast användas för att uppfylla vårt syfte med uppsatsen. Vidare bad vi varje gång om tillåtelse att få spela in intervjun och därav uppfyller vi konfidentialitetskravet med att bibehålla intervjuernas anonymitet. Detta blev godkänt av alla respondenter, däremot var några lite skeptiska när de fick höra att vi önskade få spela in intervjun. När vi hade tydliggjort syftet med att kunna använda oss av transkriberingen vid analysen så fick vi samtycke från dessa respondenter. De bad däremot om att få se transkriberingen i efterhand för att säkerställa att allt stämde överens med vad som hade uttryckts i intervjun vilket vi godkände.

3.5.2 Genomförandet av dokumentanalyser

Bryman (2018, s. 657) lyfter fram fyra bedömningskriterier som är av vikt när det kommer till dokumentens kvalitet. Vid insamling av dokumenten hade vi alla dessa fyra kriterier i åtanke för att säkerställa att vi erhöll dokument av kvalitet men dessa kriterier är; autenticitet, trovärdighet, representativitet samt meningsfullhet. Autenticitet och trovärdigheten säkerställde vi genom att vi enbart analyserade företagens virtuella hemsidor samt de dokument vi fick från intervjupersonerna som företagen själva var upphovsmän till. I vår mening uppfyller dokumenten kravet gällande meningsfullhet då de var tydliga samt begripliga. Representativitet innebär att materialet som analyseras är typiskt när det kommer till det ämnet det tillhör (Bryman, 2018, s. 657). Enligt vår bedömning så förfall dokumenten som representativa för hållbarhet då de hade mycket gemensamt och framhävde mycket av det typiska när det kom till ämnet. Däremot så fanns det skillnader i verksamhetsmål och detaljer men det övergripande syftet var gemensamt för dokumentens kategori.

Det som vi ansåg som utmaning när det kom till genomförandet av dokumentanalyser var att det fanns en stor mängd av olika dokument som innehöll olika hållbarhetsmål och syften. Dessa tog därför lång tid att bearbeta och sortera det som var viktigt och det som var av irrelevans för vår undersökning. Rennstam och Wästerfors (2015, s. 93) skriver att sortera kan innebära att placera materialet i en viss ordning och att det kan vara gynnsamt att placera de enkla varianter först för att sedan gå in på de mer komplicerade varianterna. Vi därför började med att se över vilka dokument innebar miljö hållbarhet som var av relevans för vår undersökning för att sedan gå in på mer detaljer kring deras policyer och mål inom hållbarhet.

En kritik som ofta uppstår när det kommer till kvalitativa forskningar är brist på materialets tillförlitlighet (Bryman, 2018, s. 467). De kriterierna som uppfyller materialets tillförlitlighet är trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet samt om det fanns en möjlighet att konfirmera och styrka materialet. Ett av syften med dokumentanalyserna var att öka intervjuernas tillförlitlighet. Genom att vi undersökte företagens samt Helsingborg Stad dokument kunde vi bekräfta att det som lyftes fram under intervjuerna faktiskt stämde överens med de dokumenten

som inkluderar deras hållbarhetsstrategier och policyer. På så vis bidrog vi till en mer trovärdig empiri och ökade validiteten med vår undersökning.

4. Analys

Vår analys kommer att delas upp i två olika delar. I den första delen kommer vi att lyfta fram på vilket sätt företag inom besöksnäringen använder sig av CSR och mitigation policyer vid utveckling av sina hållbarhetsstrategier. I denna andra delen kommer samverkans betydelse att framhävas för dessa strategier och hur samverkan kan ge en positiv påverkan på attityder gentemot hållbarhetsstrategier.

4.1 Hållbarhetsstrategier inom besöksnäringen i Helsingborg Stad

4.1.1 Är CSR gårdagens hållbarhetsstrategi?

Li et al. (2020, s. 171-172) beskriver hur CSR är ett av de mest använda verktygen för företag när det handlar om att reducera sin klimatpåverkan. Å ena sidan framkommer det under intervjuerna att CSR-begreppet inte används lika aktivt idag när det gäller arbetet kring företagens hållbarhetsstrategier som tidigare forskning vill mena på. Å andra sidan var det tydligt att företagen trots detta använde sig av olika beståndsdelar av CSR för att utveckla sina egna hållbarhetsstrategier. Respondenten från Sofiero nämner att de inte använder sig av CSR-begreppet specifikt men förklarar enligt följande: “Vi har våra egna strategier, sen kanske dem klassificeras under benämningen CSR men det är inget begrepp som vi använder oss av” (Anställd, Sofiero, 2020). Respondenten från Clarion Grand Hotel Helsingborg förklarar däremot att de arbetar hållbart utifrån tre olika ben; people, planet och profit.

Med people menar vi våra gäster och våra medarbetare. Planet då tänker vi miljön för hela jorden men också lokalt på våra hotell. Profit innebär att vi behöver tjäna pengar för att kunna återinvestera i verksamheten men vi skänker också mycket till välgörenhet (Anställd, Clarion Hotel Grand Helsingborg, 2020).

Radisson Blu Metropol Hotel Helsingborg framhäver att deras hållbarhetsstrategi även utgår från tre pelare och dessa är “think people, think planet och think society” (Anställd, Radisson Blu Metropol Hotel Helsingborg, 2020). Under utförandet av dokumenanalysen på hotellets hemsida lyfts detta också fram: “We want to be a thriving, sustainable, and responsible business for people, communities, and the planet” (<https://www.radissonhotels.com>). Detta uppmärksammas också i teorin där Legrand et al. (2017, s. 298) beskriver hur hållbarhetsstrategier involverar tre olika områden; ekonomiska, sociala och miljömässiga aspekter. Forskarna förklarar även hur CSR är ett verktyg för företag att visa sitt miljöansvar gentemot sina intressenter (ibid.). Utifrån denna teorin kan gästerna betraktas som en av hotellens största intressenter och därav skulle de kunna vara orsaken till varför hotellen väljer att framhäva people som den sociala beståndsdel från CSR-arbetet.

Det var inte enbart respondenterna från de två hotellen som nämnde att de arbetar utifrån tre olika aspekter i sin klimatstrategi för att reducera sin klimatpåverkan, utan det gjorde även vår respondent från ForSea. Den anställde från ForSea beskriver hur de arbetar med tre olika aspekter: “Jag ju hela tiden pressat på att det är tre aspekter vi kollar på och det är ekonomiska, det är miljön och det är den sociala aspekten” (Anställd, ForSea, 2020). Även i dokumentanalysen som utförts på ForSeas hållbarhetsrapport framkommer det tydligt att företaget har ett specifikt hållbarhetsmål för hela verksamhetens: “Det övergripande målet är att bedriva en hållbar verksamhet med minsta möjliga miljöpåverkan och hållbarhetsaspekterna innefattas såväl av miljömässig karaktär som social och finansiell” (Hållbarhetsrapport, 2019). Legrand et al. (2017, s. 299) beskriver att en viktig komponent för företags långsiktiga framgång är hållbarhetsstrategier och dessa tre olika aspekter. Författarna menar vidare på att företag skall definiera hur sina handlingar påverkar miljön, samhället och hur de kan bidra till ekonomisk tillväxt. Detta skall ses som en prioritering vid utveckling av hållbarhetsstrategier (ibid.). Genom att företagen använder sig av dessa tre aspekter som grund till sitt hållbarhetsarbete kan det tolkas som att de ser över sin påverkan på omgivningen samt prioriterar detta i sin långsiktiga verksamhetsplan. Detta tyder ännu en gång på att företagen inom besöksnäringen arbetar i enlighet med innebörden av CSR-begreppet och dess riktlinjer.

I dokumentanalysen av ForSeas hållbarhetsrapport framställs deras sociala aspekt enligt följande: “Vi mäter engagemang, teameffektivitet, ledarskap och organisatorisk och social arbetsmiljö, allt för att höja trivsel och nöjdhet bland medarbetarna” (Hållbarhetsrapport, 2019). Citatet beskriver, till skillnad från hotellen, hur ForSea riktar sin sociala aspekt mot sina interna intressenter det vill säga personalen. Respondenten från ForSea uttrycker följande angående företagets CSR-arbete: “Vad jag kan se i vår egna personal så kan jag se att de börjar förstå CSR även om det inte är just det begreppet vi använder” (Anställd, ForSea, 2020). Respondenten förklarar att istället för att använda sig av CSR-begreppet så implementerar verksamheten FNs hållbarhetsmål som ett kommunikationsverktyg för att tydliggöra deras hållbarhetsstrategi till sin personal men även till externa aktörer. Hen vill påstå att genom att använda sig av dessa mål som kommunikationsverktyg blir det lättare för företagets intressenter att förstå verksamhetens hållbarhetsstrategi än om de skulle använda sig av CSR-begreppet. Detta är till motsats till det Lepoutre et al. (2006, s. 394-396) beskriver då de menar på att genom att tillämpa CSR-begreppet kan det bli enklare att kommunicera ut företagets hållbarhetsmål. Det som dock är gemensamt med både respondentens resonemang och författarnas synpunkt är vikten av att ha tydliga hållbarhetsmål då det kan öka engagemanget hos personalen. Respondenten från ForSea vill påstå att CSR-begreppet användes mer för några år sedan när hållbarhetsarbete var ett nytt arbetssätt:

CSR kom ju när hållbarhet inte var så i ropet. Därför tror jag att de som jobbat med hållbarhet sen dess känner till det mycket väl men jag tror inte det har spridits till den stora massan på det sättet (Anställd, ForSea, 2020).

Denna förklaring av respondenten från ForSea är ett exempel på att CSR inte är ett lika aktuellt begrepp i dagens hållbarhetsstrategier. Däremot kan det tolkas som att flertalet av våra respondenter använder sig av beståndsdelarna i CSR vid utvecklingen av deras hållbarhetsstrategier, även om de inte använder sig av benämningen CSR. Enligt Cavagnaro (2018, s. 179 - 180) kan CSR-arbetet skilja sig åt från företag till företag då varje

hållbarhetsstrategi behöver anpassas till varje enskild verksamhets resurser. Detta kan förklara varför företagen inom besöksnäringen endast väljer att använda vissa beståndsdelar av CSR. De utgår från företagets resurser, intressenter samt vilket syfte de vill att hållbarhetsarbetet skall medföra för just deras verksamhet.

4.1.2 Betydelsen av mitigation policyer för besöksnäringen

Gössling (2011, s. 109) skriver att företag kan välja att inkludera mitigation policyer i sin hållbarhetsstrategi för att reducera sina växthusgasutsläpp. Detta framkom även under intervjuerna då de flesta företagen tydligt involverar mitigation policyer i sina hållbarhetsstrategier för att reducera sin klimatpåverkan. Policyerna kan således ses som ett komplement till deras hållbarhetsstrategier. Detta bekräftar Legrand et al. (2017, s. 298) i sin teori om att organisationer utvecklar policyer för att förstärka sitt CSR-arbete. Respondenten från Clarion Grand Hotel Helsingborg berättar om verksamhetens mål som benämns *VAKET* och som inkluderar fem olika mitigation policyer: “V som är vatten, A som är avfall, K som är kemikalier, E som i energi och T som i transporter” (Anställd, Clarion Grand Hotel Helsingborg, 2020). Respondenten förklarar även varför konceptet *VAKET* är viktigt för koncernen: “*VAKET* visar på vad vi ska göra och hur vi ska göra för att bli ett mer hållbart alternativ än att bo hemma” (Anställd, Clarion Hotel Grand Helsingborg, 2020). *VAKET* innebär exempelvis policyer för att minska vattenförbrukningen genom att använda sig av snålspolande duschar och reducera elförbrukningen genom att byta alla lampor till LED lampor. Michaelidou et al. (2016, s.7) förklarar hur mitigation policyer bland annat kan reglera företags energi- samt vattenhantering vilket respondenterna bekräftar att de gör inom sina verksamheter för att reducera deras klimatpåverkan. I utförandet av dokumentanalys på Clarion Grand Hotel Helsingborgs hemsida framkommer det att koncernen har flertalet målsättningar till 2021 och följande är en av dem: “Our goal for 2021 is to have a recycling rate of 99% of all waste” (<https://www.nordicchoicehotels.com>). Dessa mitigation policyer och långsiktiga mål som Clarion Grand Hotel Helsingborg innehar blir således en viktig komponent till deras hållbarhetsstrategier. Respondenten från Radisson Blu Metropol Hotel Helsingborg nämner att de också använder sig av liknande åtgärder för att följa sina policyer. Vidare berättar

respondenten att de även ser över hur det städmaterial som används skall vara i linje med deras mitigation policyer och att endast produkter som är miljövänliga får förbrukas. Dessa mitigation policyer kan därav även bidra till en bättre CSR och enligt Legrand et al. (2017, s. 299) skall de produkter som företagen använder vara i linje med företagets CSR. På så vis kan det säkerställa att de avger minsta möjliga klimatpåverkan.

Respondenten från ForSea beskriver att de har ett flertal mitigation policyer som ingår i deras hållbarhetsstrategier för att eliminera deras växthusgasutsläpp. I dokumentanalysen av ForSeas hållbarhetsrapport framkommer det även att under året 2019 minskade företaget avsevärt på sina koldioxidutsläpp och deras mål är att vara helt utsläppsfria till 2030. "Vår satsning på helt batteridrivna färjor gör att vi inte bara är det mest effektiva transportalternativet, utan också det mest hållbara" (Hållbarhetsrapport, 2019). Respondenten förklarar vidare att de har två aktiva kommittéer idag som tar hand om att minska deras energiförbrukning samt hitta klimatsmarta lösningar för att reducera sin klimatpåverkan. Becken och Hay (2012, s. 177-178) beskriver hur det har blivit allt vanligare att flera företag inom besöksnäringen har som mål att vara klimatneutrala genom att reducera sina koldioxidavtryck. Detta är något som ForSea aktivt arbetar med inom sin verksamhet då deras långsiktiga mål till 2030 är som ovan nämnt att vara helt utsläppsfria. Även vår respondent från Radisson Blu Metropol Hotel Helsingborg beskriver hur de mäter vilket koldioxidavtryck varje konferens avger. Scott et al. (2012, s. 116) skriver att genom att företag mäter sina koldioxidutsläpp kan det ge dem bättre grund för att utveckla mitigation policyer. Det var däremot inte alla respondenter som använde sig av olika mätningar på sina utsläpp vilket kan tänkas försvaga deras policyutveckling.

Forskarna Scott et al. (2012, s. 114) menar på att det kan uppstå en utmaning för företag inom besöksnäringen att utveckla mitigation policyer då finansiella resultat kan förändras snabbt och kan begränsa företagets tidsrymd. För att hantera denna utmaningen framhövdes det under intervjuerna att några av företagen förlitar sig på olika tekniska och organisatoriska aktiviteter samt märkningar när det kom till utveckling av mitigation policyer. Enligt Legrand et al. (2017, s. 362) är dessa olika typer tekniska och organisatoriska aktiviteter ett verktyg för företag att på ett systematiskt sätt reducera och kontrollera sin klimatpåverkan. Vidare beskriver författarna hur det är vanligt förekommande att företagsledningen inte har tillräckligt med kunskap, tid eller

resurser för att utveckla sina egna riktlinjer med syfte att reducera sin klimatpåverkan. Många organisationer använder sig därför av redan befintliga miljöstandard som riktlinje i sitt eget hållbarhetsarbete (ibid.). Detta är något som också lyfts fram i intervjun med respondenten från REKO Sushi & bowls. Respondenten berättar att charmen med dessa verktyg är att de tar en del av ansvaret från restaurangen när det kommer till utvecklingen av mitigation policyer. På restaurangens förstasida visar restaurangen upp följande utfall av deras miljöarbete: "Sveriges första helt miljöcertifierade sushikedja, endast ASC- & MSC-märkt fisk & skaldjur" (<https://rekosushi.se>). Genom att ha uppfyllt dessa organisatoriska aktiviteter kan restaurangen implementera ASC- och MSC-märkningarnas redan befintliga policyer i sitt hållbarhetsarbete. På så sätt underlättar det processen att utveckla miljöpolicyer då restaurangen anpassar märkningarnas policyer till sina egna mitigation policy. Däremot nämner dock respondenten från Sofiero hur detta är något verksamheten inte har råd med: "Det är visserligen så att man kan bli certifierad av olika företag men det kostar fruktansvärt mycket pengar. Däremot så vill vi jobba på samma sätt, vilket vi också gör" (Anställd, Sofiero, 2020). Respondenten berättar vidare att de inte har några uttalade eller dokumenterade policyer men att de arbetar med en långsiktig hållbarhetsplan och att då dem arbetar i enlighet med olika certifieringens krav. Det kan däremot ifrågasättas hur väl de faktiskt följer dessa policyer som ingår i märkningarna då de inte har råd att bevisa det för omgivningen. Höga kostnader kan därför tänkas leda till att företag faller i fallgropen att inte ha tillräckligt höga finansiella resultat för att kunna utveckla effektiva mitigation policyer som Scott et al. (2012, s. 114) vill påstå.

Det har framkommit under intervjuerna att vissa företag har mer tydliga mitigation policyer än andra. Detta då vissa märkbart har framhävt policyers roll i deras hållbarhetsstrategier, eller CSR, samt använt sig av märkningar för att bidra till bättre utformning av mitigation policyer. Det kan därför påstås att de företagen med tydligare hållbarhetsstrategier och policyer har bättre förmåga att hantera klimatpåverkan som Michailidou et al. (2016, s. 2) framlyfter i sin teori.

Det som tidigare forskning även vill påstå är att mitigation policyer och hållbarhetsplanering på en lokal nivå har fått allt mer uppmärksamhet då det är på den nivån som många förändringar faktiskt genomförs (Becken & Hay, 2012, s. 112). Vi kommer därför i nästa

avsnitt undersöka vilken påverkan samverkan har mellan Helsingborg Stad och de olika företagen inom besöksnäringen i deras mitigation policyer samt CSR strategier.

4.2 Samverkan i Helsingborg Stad

4.2.1 Styrkan i att ha gemensamma mål för en stad

Under intervjuerna framkom det att det finns en samverkan mellan Helsingborg Stad och de olika företagen inom besöksnäringen. Som ovan nämnt i 2.3 beskriver Nagel et al. (2019, s. 3) att en högre effektivitet inom hållbarhetsarbete kan uppnås genom att aktörer lyckas påverka samt kommunicera ut till andra aktörer inom samhället vikten av att gemensamt agera mot klimatpåverkan. Detta blir tydligt inom Helsingborg Stad då staden har utvecklat olika hållbarhetsprojekt med syfte att motivera och inspirera andra aktörer att arbeta hållbart och samverka.

Anställd 1 från Helsingborg Stad förklarar att de har en gemensam hållbarhetsstrategi för hela staden som benämns *Vision 2035*. Enligt dokumentanalysen av visionen är målet med den att Helsingborg Stad skall vara klimatneutral och energieffektiv år 2035 (Översiktsplan, 2010). Dokumentanalysen bekräftar även det anställd 2 berättar under intervjun: “Det är att vi ska vara klimatneutrala 2035 och det är inte bara staden utan det är även alla medborgare och företag samt alla som verkar inom staden Helsingborg” (Anställd 2, Helsingborg Stad, 2020). Detta kan även tänkas vara anledningen till varför ForSea har som mål att bli klimatneutrala då staden också vill bli det. Det gemensamma målet kan i sin tur påverka företagens målsättning som de har med sina mitigation policyer och CSR strategier. Anställd 1 förklarar att det intressanta med *Vision 2035* är utvecklingsprocessen. Hen beskriver att det har varit en lång process att ta fram denna vision då de har inkluderat personal, medborgare samt politiker. Respondenten menar därför att med denna gemensamma vision har de involverat flera företag inom kommunen vilket hen beskriver lagt grunden till en bättre utvecklad hållbarhetsstrategi. I sammanställning med Schmid et al. (2015, s. 68) teori om vikten av att involvera alla aktörer, torde denna visionen leda till en ökad effektivitet för stadens hållbarhetsarbete. Genom att olika företag har fått vara med i processen

att gemensamt ta fram *Vision 2035* kan det tänkas underlätta deras egna arbete i att forma mitigation policyer samt CSR strategier.

Helsingborg Stad har även tagit fram en gemensam policy för alla företagen i staden, både offentliga samt privata företag, och den benämns *Näringslivsprogrammet*. Enligt vår dokumentanalys är syftet med det gemensamma programmet att tydliggöra riktlinjer och prioriteringar i det stadsgemensamma näringslivsarbetet för att uppnå Helsingborg Stads olika mål (*Näringslivsprogrammet*, 2019).

För näringslivsarbetet behöver vi också ta höjd för hur näringsliv och kommun kan arbeta med gemensamma utmaningar; Helsingborg är en förebild i hur vi gemensamt med näringslivet skapar transformation för att möta en allt mer oförutsägbar värld (*Näringslivsprogrammet*, 2019).

Från citatet kan det utläsas att målet med programmet är att öka samverkan mellan kommunen och näringslivet för att gemensamt kunna hantera utmaningar. Vidare framhävs det i dokumentet att genom samarbetet har Helsingborg Stad tagit ett ledande initiativ inom miljö och klimatfrågor (*Näringslivsprogrammet*, 2019). *Näringslivsprogrammet* framhäver därmed vikten av samverkan för att tillsammans kunna bekämpa bland annat klimatpåverkan. Detta kan i sin tur bidra till implementering för företag inom besöksnäringens CSR strategier och mitigation policyer då programmet ger tydliga riktlinjer för gemensamt arbete.

Anställd 1 uttrycker sig om programmet enligt följande: “Det är vårt näringslivskontor som har detta och de arbetar mycket nära och ofta med företagen. Det är med både nya och gamla företag involverade så kommunen får en bra bild om hur företagen resonerar” (Anställd 1, Helsingborg Stad, 2020). Detta kan tyda på att samarbetet mellan företagarna och näringslivskontoret på Helsingborg Stad är aktivt och att de är noggranna med att regelbundet se över företagens åsikter för att de ska känna sig involverade i programmet och dess utveckling. Detta i sin tur kan enligt Howarth (2019, s. 82) bidra till en framgångsrik implementering av programmet och därav öka stadens effektivitet kring gemensamt hållbarhetsarbete.

Ett tredje projekt Helsingborg Stad arbetar med som kan betraktas lägga grunden till en

ökad samverkan inom staden benämns det lokala Parisavtalet eller *Klimatavtalet Helsingborg*. Enligt Nagel et al. (2019, s. 1) kan samverkan mellan olika aktörer inom städer bidra till en mer effektiv implementering av det globala Parisavtalet och därmed underlätta att uppnå de mål och riktlinjer som ingår i avtalet. Anställd 3 berättar att avtalet ger underlag för företag i hur de kan arbeta i linje med Parisavtalet och att det finns olika modeller och åtgärder företagen kan anpassa till sina egna hållbarhetsstrategier. “Vi påpekar till dem att vi följer Parisavtalet och detta är ett globalt ansvar att ta hand om utsläppen och det gäller er också” (Anställd 2, Helsingborg Stad, 2020). Anställd 3 berättar vidare att *Klimatavtalet Helsingborg*: “...ska beröra både civilsamhället, det vill säga alla invånare och föreningar, men också näringslivet och alla företag i staden” (Anställd 3, Helsingborg Stad, 2020). Hen beskriver hur grundtanken med avtalet är att privatpersoner, föreningar samt företag själva skall få sätta upp hållbarhetsmål och åtaganden de känner att de klarar av att uppfylla. Det kan exempelvis vara att företag sätter upp som mål att alla leverantörer de samarbetar med skall vara miljöcertifierade. Cavagnaro (2018, s. 179 - 180) förklarar att CSR strategier kan se olika ut då verksamheter behöver anpassa strategin med deras resurser och förmåga. Genom att Helsingborg Stad har anpassat Parisavtalet till en lokal version kan det tänkas påverka vilka mitigation policyer samt åtagande företag inom besöksnäringen implementerar i sina verksamheter då de vill följa avtalet och anpassa sig efter lokala mål.

Samverkan betonas mycket när respondenterna berättar om innebörden av *Klimatavtalet Helsingborg*. En anställd på Helsingborg Stad förklarar att; “*Klimatavtalet* är en form av samverkan mellan staden och invånare, och mellan staden och näringslivet. Det är att vi ska samverka och göra någonting tillsammans för ett bättre gemensamt klimat” (Anställd 3, Helsingborg Stad, 2020). Anställd 1 från Helsingborg Stad berättar att med *Klimatavtalet Helsingborg* ger kommunen företagen en möjlighet att visa upp vad de gör för att bidra till det globala Parisavtalet. Respondenten uttrycker “jag tror att alla vill dra sitt strå till stacken och man vill kunna visa upp det och man vill vara med i det här arbetet” (Anställd 1, Helsingborg Stad, 2020). Eftersträvan för att uppnå det gemensamma målet kan tänkas bidra till en bättre samverkan mellan olika aktörer i staden och därmed inkluderat företag inom besöksnäringen. Detta stämmer överens med det Nagel et al. (2019, s. 1) beskriver som ovan nämnt.

Som ovan nämnt i 4.1.2 har inte alla företag råd att investera i märkningar för att underlätta utvecklingsprocessen av mitigation policyer. Däremot genom att *Klimatavtalet Helsingborg* är kostnadsfritt för företagen att använda sig av kan alla företag tillämpa en del av detta avtal oavsett finansiella resultat och därmed också kunna bevisa för omgivningen att de har välutvecklade mitigation policyer och därav även välutvecklade CSR strategier. Scott et al. (2012, s. 115-116) förklarar hur företag kan tänkas välja att åberopa fler klimatåtgärder om de inte är särskilt kostsamma.

De gemensamma projekten kan därav även betraktas som en bidragande faktor i företagens utveckling av mitigation policyer och CSR strategier då projekten inkluderar riktlinjer och gemensamma mål. Detta kan i sin tur vara orsaken till varför företag väljer att framhäva vissa beståndsdelar i sin CSR strategi och utelämnar andra delar. De gemensamma projekten bidrar även till en ökad samverkan mellan staden och företagen vilket i sin tur kan förbättra hållbarhetsstrategierna för båda parter. En respondent från Helsingborg Stad bekräftar vikten av samverkan och uttrycker syftet med *Klimatavtalet Helsingborg* enligt följande:

Ingen kan göra det själv, men alla kan göra det tillsammans.
Ingen kan skapa förändring själv men vi kan göra det tillsammans. Och då tror vi att samverkan kan ge mycket bättre förutsättningar. Samverkan kan även vara en dialog som blir ett mycket bättre verktyg än att vara tvingande för företagen på nåt sätt. (Anställd 3, Helsingborg Stad, 2020)

4.2.2 Samverkan som en dialog

Från det sistnämnda citatet i 4.2.1 framhävs det att samverkan kan fungera som ett kommunikationsverktyg och vara mer effektivt än om företagen skulle tvingas arbeta hållbart. Citatet belyser därmed vad Howarth (2019, s. 66) beskriver men enligt henne är kommunikation en av nyckelfaktorerna för att kunna bekämpa samhällets klimatpåverkan tillsammans. Det spelar en viktig roll för samverkan att alla aktörer är medvetna om de negativa effekter som kan

tillkomma till följd av deras handlingar och att kommunikationen dem emellan kan bidra till beslutsfattande som gynnar alla parter (Howarth, 2019, s. 67).

De tre olika projekten som Helsingborg Stad har samordnat kan tolkas som en dialog mellan de olika företagen inom besöksnäringen och staden. Anställd 1 berättar att *Vision 2035* är en långsiktig plan och kan betraktas som en gemensam ledstång för de olika aktörer i kommunen. Planen kommunicerar ut till andra i kommunen vart de ska med visionen, det vill säga vad deras gemensamma mål är. På så vis kan *Vision 2035* fungera som ett kommunikationsverktyg till andra aktörer i staden och skulle således kunna förbättra samverkan inom staden då alla är medvetna om kommunens gemensamma mål. Med tydliga mål och visioner kan motivationen bland involverade parter öka och därav bidra till en framgångsrik CSR enligt Lepoutre et al. (2006, s. 394). Detta kan därför tänkas förbättra de olika företagen inom besöksnäringens CSR strategi. Anställd 1 berättar vidare att under *Vision 2035* finns det olika styrdokument såsom klimat- och energiplanen som kan fungera som en dialog från kommunen till näringslivet. “Man kan hämta kunskap och vad det är som måste göras, och vad det är som måste till för att vi ska nå klimatmålen här i vår kommun” (Anställd 1, Helsingborg Stad, 2020). Anställd 2 uttrycker vidare hur Helsingborg stad “vill inspirera och uppmuntra på olika sätt” (Anställd 2, Helsingborg Stad, 2020). Detta skulle kunna tänkas bidra till implementering av hållbarhetsstrategier eftersom att Lepoutre et al. (2006, s. 396) menar på att det kan öka engagemang och acceptans bland alla involverade parter om de är eniga om vilka åtgärder krävs för att uppnå gemensamma mål.

I vår dokumentanalys av *Näringslivsprogrammet* uttrycks “Vår organisation ska möta företag på ett professionellt och kundorienterat sätt. Vi ska förstärka det som är bra och utveckla det som behöver förbättras. Vi skapar breda kontaktytor mot näringslivet genom företagsbesök och andra forum för gemensam utveckling” (Näringslivsprogrammet, 2019). Detta tyder därmed på att Helsingborg Stad upprätthåller god kommunikation med näringslivet, inkluderat besöksnäringen, som i sin tur bidrar till samverkan. Anställd 2 förklarar att *Näringslivsprogrammet* kan ses som ett företagsnätverk och att det är näringslivskontoret som tar hand om programmet: “Det är dem som ser till att företagen får information löpande och då använder vi näringslivssekreterare så att vi får ut den informationen också. Detta är vårt sätt att

få in våra synpunkter till företagen” (Anställd 2, Helsingborg Stad, 2020).

Näringslivsprogrammet kan tolkas som en plattform för staden att dela med sig av sina synpunkter och information gällande hållbarhet till företagen inom besöksnäringen. På så vis skulle det kunna betraktas som att Helsingborg Stad delar syn med Schmid et al. (2015, s. 68) teori som menar på att god kommunikation mellan företagen i nätverket kan bidra till ett ännu bättre samarbete och underlätta implementering av nya processer.

När vi frågade anställd 3 från Helsingborg Stad vad deras roll är i *Klimatavtalet Helsingborg* svarade hen att det är till stor del att upplysa företagen om betydelsen av hållbarhetsarbete. De är förberedda på att vissa företag kan påstå att de inte har tillräckligt med tid eller kunskap för att arbeta hållbart och utveckla policyer. Respondenten fortsätter berätta att då är det av yttersta vikt att Helsingborg Stad finns där för företagen, hen uttrycker sig: “...och då ska vi vara där och hjälpa till och liksom coacha och berätta och ge tips på vad man kan göra” (Anställd 3, Helsingborg Stad, 2020). Anställd 1 berättar även att de har klimat- och energirådgivare som kan hjälpa företagen att involvera hållbarhetsstrategier i sin verksamhet. Helsingborg Stads roll i *Klimatavtalet Helsingborg* blir därför att ge företag inom besöksnäringen stöd att arbeta hållbart och se till att de inte tappar motivationen. *Klimatavtalet Helsingborg* blir således en vägledning för näringslivet i hur de kan arbeta hållbart och detta visar ännu en gång på att de olika projekten kan fungera som ett kommunikationsverktyg. Howarth (2019, s. 68) skriver att kommunikation inte endast skall innefatta informationsflöde utan kommunikationen blir mer värdefull om den också bidrar med problemlösningar. Samverkan lägger då grunden för ökad kunskap för att fatta bättre beslut kring klimatåtagande (ibid.). Från detta kan det tolkas som samverkan kan spela en stödjande roll för företag inom besöksnäringen.

Å ena sidan kan det tolkas som att projekten bidrar till samverkans kommunikationsfunktion och därav förbättrar företagets samt stadens CSR strategier och mitigation policyer. Å andra sidan kan det ifrågasättas om dessa projekt är utformade för företagets intresse eller Helsingborg Stads intresse. Becken och Hay (2012, s. 112) förklarar att destinationer ofta vill betraktas som en ledare inom mitigation och hållbarhetsarbete för att få en ökad konkurrenskraft, vilket Helsingborg Stad har visat på genom sina utmärkelser. Det skulle

kunna tolkas som att samverkan blir Helsingborg Stads tillvägagångssätt att få företagen att arbeta i linje med deras riktlinjer för att de skall kunna bibehålla sin plats som en ledande destination. Howarth (2019, s. 69) förklarar att åsikter hos aktörer med formell makt kan påverka beslutsfattandet för hur andra aktörer skall bäst bekämpa klimatpåverkan beroende på vilka åtaganden de tycker är viktiga. Från detta kan det tänkas att Helsingborg Stads åsikter påverkar vad de olika företag inom besöksnäringen inkluderar i sina hållbarhetsstrategier. Howarth (2019, s. 69) menar vidare att en viktig komponent för god samverkan är därför att lyssna på respondenternas behov. För att samverkan skall kunna fungera bra mellan Helsingborg Stad och företagen blir det därför viktigt att Helsingborg Stad använder dessa projekt för att ta in företagets behov. Däremot antyder Becken och Hay (2012, s. 112) att den lokala regeringen kan betraktas som kärnan i beslutsfattandet kring mitigation policyer då det är på den nivån förändringar faktiskt kan ske. Ur denna synpunkt kan det anses att det inte behöver betraktas som något negativt att företag följer stadens mål och riktlinjer. Detta då Helsingborg Stad kan inneha en bättre överblick över vilka mitigation policyer och CSR åtaganden företag kan tillämpa för att de tillsammans skall kunna bekämpa klimatförändringar på en lokal nivå.

Det som också är gemensamt med de olika projekten, utöver att de kan fungera som en dialog mellan företagen och staden, är att de alla är frivilliga och kan därav betraktas som mjuk reglering. Enligt Kasa et al. (2018, s. 99) kan mjuka regleringar bidra till en ökad motivation bland aktörer och bidra till en god implementering av mitigation policyer. Det framkommer tydligt under intervjuerna att syftet med projekten är att motivera och inspirera företag att arbeta mer hållbart. Anställd 1 uttrycker att det är frivilligt för företagen att tillämpa de förslag på klimatåtgärder som framhävs i *Näringslivsprogrammet* och på så vis är inga åtaganden tvingande. Hen menar på att Helsingborg Stad enbart vill uppmuntra och stödja verksamheternas miljöarbete och inte tvinga dem till att åberopa några åtgärder. Anställd 3 förklarar att syftet med *Klimatavtalet Helsingborg* inte är att sätta företag i skamhörnan utan “vi ska hela tiden jobba med förbättringsfrågorna och få företag att, oavsett hur stora dem är, committa sig för förbättringar för klimatet” (Anställd 3, Helsingborg Stad, 2020). Genom att företagen själva får bestämma till vilken grad de vill arbeta med hållbarhet, kan det tänkas underlätta att de faktiskt arbetar kontinuerligt med sina åtagande för att uppnå sina hållbarhetsmål.

Helsingborg Stad använder sig däremot inte enbart av mjuka regleringar utan även hårda regleringar vilket kan tyda på att de använder sig av policy paket. Det som kan klassificeras under hårda regleringar är de regelbundna miljöinspektioner som Helsingborg Stad anordnar. Anställd 2 berättar att enligt lag skall miljöinspektörerna göra tillsyn på företagen i staden. Anställd 1 förklarar att “de kollar på dem reglerna som finns i miljöbalken som är lagstiftade“ och att “ju svårare miljöpåverkan företagen har, desto strängare miljötillstånd kan man säga att dem har“ (Anställd 1, Helsingborg Stad, 2020). Kasa et al. (2018, s. 99) beskriver, som ovan nämnt i 2.2, att det kan öka effektiviteten av hållbarhetsarbetet om aktörer använder sig av policy paket, det vill säga att de både involverar mjuka samt hårda regleringar. Å ena sidan kan det tänkas att Helsingborg Stads hårda regleringar negativt kan påverka samverkan mellan de och företag inom besöksnäringen då det blir ensidiga riktlinjer som företagen är tvungna att anpassa sig efter. Å andra sidan använder Helsingborg Stad sig också av mjuka regleringar för att motivera samverkan genom att hjälpa företagen att arbeta hållbart. Detta kan därav tänkas underlätta implementeringen av företags mitigation policyer och CSR strategier.

4.2.3 Samverkan mot negativa attityder

När företag och verksamheter skall implementera nya eller befintliga policyer menar Kyselá et al. (2019, s. 878) på att en positiv attityd hos aktörerna är en av de viktigaste delarna i processen till en god implementering. Anställd 3 från Helsingborg Stad berättar att syftet med att erbjuda klimat- och energirådgivare är för att hållbarhetsarbete ska kännas som en positiv faktor för företagen: “För vi vill inte att det här ska bli en börda utan vi vill att det här ska vara något positivt, en positiv sak för företaget, för de anställda och för samhället. Det är liksom det vi vill ha” (Anställd 3, Helsingborg Stad, 2020). Citatet belyser vikten av att ha positiv attityd för att hållbarhetsarbetet skall kunna implementeras hos företagen och på så vis bli mer effektivt. Vidare förklara anställd 3 anledningen varför de inte officiellt har lanserat *Klimatavtalet Helsingborg* och det är för att de först vill säkerställa att de har utfört ett välarbetat grundarbete vid utveckling av avtalet:

Dels att det upplevs och blir ett bra samarbete men också att det känns positivt, att vi har liksom torrt under fötterna med det vi går ut med. För vi vill inte

komma med pekfingret utan att i högsta grad bygga på att göra något tillsammans som är gott (Anställd 3, Helsingborg Stad, 2020).

Citatet framhåller även vikten av att samverkan skall erhålla en positiv attityd och att Helsingborg Stad inte vill riskera att *Klimatavtalet Helsingborg* ses som något tvingande. Å ena sidan skulle Helsingborg Stad därav kunna betraktas som en extern drivkraft då de vill att företagen arbetar hållbart, men å andra sidan vill de inte att företagen skall känna press utan enbart försöka uppmuntra dem till att genomföra hållbarhetsarbete. Detta kan återspegla en viss del av Bello och Kamangas (2020, s. 182-183) teori att en drivkraft för hållbarhetsarbete är externa aktörer men enligt teorin är det press från externa aktörer som driver hållbarhetsarbete och detta går i motsatts med Helsingborg Stads riktlinjer. De vill med sina olika projekt uppmuntra och motivera företagen att självmant arbeta hållbart och därav använder sig staden av mjuka regleringar. Som ovan nämnt i 4.2.2 kan mjuka regleringar ses som en extern motivation och i sin tur minska negativa attityder (Kasa et al., 2018, s. 101).

Enligt Kyselá et al. (2019, s. 880) är det en viktig faktor vid implementering av strategier att respondenter visar stöd samt acceptans. Anställd 3 förklarar att för att öka *Klimatavtalets* trovärdighet behöver Helsingborg Stad och deras dotterbolag skriva på *Klimatavtalet Helsingborg*. Hen berättar att det är väldigt viktigt att de visar att de tar klimatfrågan på allvar och att de kan vara ett föredöme, samt visa att de gör vad de kan i sin egen organisation och på så vis inspirerar andra aktörer att delta i *Klimatavtalet Helsingborg*. Detta i sin tur skulle kunna tänkas leda till mer acceptans och stöd bland de andra aktörerna i kommunen. Nagel et al. (2019, s. 2) hävdar även att en aktivist inom klimatförändringar kan betraktas som en förebild för andra i samhället vilket kan i sin tur leda till att fler vill vara aktiva inom hållbarhetsarbetet för att reducera klimatpåverkan. Detta kan leda till ett större och bredare nätverk då fler vill engagera sig och delta (Nagel et al., 2019, s. 9)

Helsingborgs Stads olika hållbarhetsprojekt kan även tänkas minska attityd-beteende gapet men enligt Farjam et al. (2019, s. 3) kan gapet uppstå när företag väl skall implementera hållbarhetsarbete. Det kan vara olika faktorer som påverkar detta gap och dess storlek men höga kostnader tenderar att vara en av dessa (ibid.). När vi frågade de olika företagen inom besöksnäringen vad de tyckte var det negativa med att arbeta hållbart nämnde en del att det var

höga kostnader. Respondenten från Sofiero beskriver i 4.1.2 hur höga kostnader hindrar dem från att köpa hållbarhetsmärkningar då dessa ligger i en priskategori de inte har råd med. Även respondenten från ForSea beskriver att det finns negativa attityder gentemot hållbarhetsstrategier: "Hållbarhet är för dyrt och det är för kostsamt" (Anställd, ForSea, 2020). Genom att Helsingborg Stad ger företagen ansvar att bestämma vilka åtagande de känner att de kan uppfylla kan detta reducera dessa negativa attityder då företagen själva får bestämma hur mycket de vill investera. Howarth (2019, s. 82-83) förklarar hur samverkan kan förbättras om de som kommunicerar ut mål och visioner förstår hur mottagarna kommer att ta ställning till dessa råd då alla har olika förutsättningar för att investera i sitt hållbarhetsarbete.

Vidare berättar anställd 3 att majoriteten i näringslivet är småföretag och att de förstår att dessa redan har fullt upp med andra aktiviteter för att hålla i affärer i rullning. Helsingborg Stad vill därför hjälpa dessa företag att involvera hållbarhetsarbete i sina strategier utan att det negativt påverkar deras affärer. "Det är dock inget som styrs med hårda riktlinjer, det är alltså inga beslut utan det handlar om beteende påverkan. Man vill inspirera och uppmuntra på olika sätt" (Anställd 2, Helsingborg Stad, 2020). Citatet framhåller att Helsingborg Stad vill försöka påverka företagens beteenden genom att motivera de att agera hållbart och därmed minska attityd-beteende gapet. Howarth et al. (2019, s. 67) beskriver att för att kunna skapa gemensamma attityder gentemot de negativa effekter som klimatförändringar ger krävs det kommunikation och samverkan mellan aktörer. Genom att Helsingborg använder sig av sina olika hållbarhetsprojekt för att samverka och kommunicera med näringslivet, kan det även tänkas bidra till gemensamma positiva attityder gentemot hållbarhetsarbete. Detta i sin tur skulle kunna minska attityd-beteende gapet och säkerställa att företag faktiskt följer och beter sig enligt sin CSR samt sina mitigation policyer och således underlättas implementeringen av dessa.

5. Diskussion och slutsatser

I detta avsnitt kommer vi besvara samt diskutera våra frågeställningar med hjälp av det resultat som vi fått fram i vår analys. Vi kommer att presentera vårt teoretiska bidrag och slutligen vad framtida forskning kan undersöka vidare.

5.1 Presentation av slutsatser

Vårt syfte med uppsatsen är att undersöka om företag inom besöksnäringen använder sig av CSR och mitigation policyer vid utveckling av sina hållbarhetsstrategier. Vidare är syftet att undersöka vilken betydelse samverkan har på en lokal nivå vid implementeringen av företags hållbarhetsstrategier, som CSR och mitigation policyer, och hur detta kan bidra till företags attityder kring hållbarhetsarbete. De två begreppen har tidigare ansetts vara några av de vanligaste verktygen vid utformning av effektiva hållbarhetsstrategier och vi vill se om dessa fortfarande är aktuella idag. I analysen framkommer det att CSR används till en viss mån i företagens hållbarhetsstrategier samt att företagen använder sig av mitigation policyer för att komplettera dessa. Vidare är vår slutsats att samverkan har en stor betydelse för att dessa hållbarhetsstrategier skall kunna genomföras i verkligheten. Nedan kommer våra slutsatser diskuteras mer djupgående.

5.1.1 CSR och mitigation policyer ligger till grund för besöksnäringens hållbarhetsstrategier

Det framkommer i vår analys att majoriteten av respondenterna inte använder sig av CSR-begreppet i sina hållbarhetsstrategier. Det kan däremot argumenteras att de använder sig av begreppets beståndsdelar och riktlinjer. Detta var tydligt då de flesta företagen inkluderar tre aspekter i sina hållbarhetsstrategier vilka är ekonomiska, sociala och miljömässiga. De anpassade däremot dessa aspekter utifrån sina resurser samt intressenter och därav blev betydelsen och syftet med beståndsdelarna individuella efter verksamheterna. Tidigare forskning har beskrivit att företag behöver anpassa sin CSR strategi efter företagets resurser (Cavagnaro, 2018; Legrand et al., 2017). Vår slutsats antyder även detta men också att företag inom besöksnäringen anpassar sin CSR strategi efter sina intressenter. De intressenter företag inom besöksnäringen

tycker är de mest viktiga blir således utgångspunkten för dem när de skall skraddarsy innebörden av CSR beståndsdelarna som de skall inkludera i sin hållbarhetsstrategi. CSR strategier för företag inom besöksnäringen blir således inte enbart ett bevis på företagets ansvarstagande utan de aktivt involverar intressenternas intressen i strategiutvecklingen.

En del av respondenterna var medvetna om CSR-begreppets innebörd medan andra respondenter inte hört talas om begreppet. Detta kan därför tyda på att CSR-begreppet inte är lika aktuellt i dagsläget. De som var medvetna om CSR-begreppet uttryckte däremot att det inte var något som de använde sig av när företagen kommunicerar ut vilka hållbarhetsstrategier de skall implementera. Respondenterna vill mena på att det blir tydligare och lättare för både externa samt interna aktörer att förstå verksamhetens hållbarhetsmål och strategier om de använder sig av självutnämnda benämningar. Detta kan därmed tyda på att trots att företag inom besöksnäringen tillämpar beståndsdelar av CSR i sin hållbarhetsstrategi så använder de sig inte av själva begreppet då det känns diffust. Detta kan indikera att företag inom besöksnäringen inte använder CSR lika frekvent idag som begreppet gjorts tidigare.

För att komplettera och förstärka hållbarhetsstrategierna använder sig företagen även av mitigation policyer. De olika policyerna hjälper företagen att tydligt visa på hur de aktivt arbetar för att reducera sin klimatpåverkan. I analysen framkommer det att beståndsdelarna av CSR har som syfte att förklara *vad* företagen har för hållbarhetsmål medan mitigation policyerna tydliggör *hur* företagen skall arbeta för att uppnå dessa.

Det visade sig även att trots att det kan vara en utmaning för besöksnäringen att utveckla mitigation policyer så använde sig majoriteten av företagen redan av befintliga policyer för att bemöta denna utmaning. De befintliga policyerna underlättar således framtagandet av egna hållbarhetsstrategier. Det kan vara svårt för företag inom besöksnäringen att veta exakt vilka resurser och åtgärder som krävs för att uppnå de hållbarhetsmål som önskas då hållbarhetsstrategier är komplexa och involverar många olika faktorer. Däremot kan denna typ av lösning vara kostsam för företag inom besöksnäringen vilket gör att alla inte har råd att köpa redan befintliga policyer. Vår analys visade att staden kan spela en avgörande roll i denna situation. Genom att en stad erbjuder hjälp och ger råd i olika projekt som är kostnadsfria samt

frivilliga kan staden bidra till att besöksnäringen kan utveckla och implementera egna mitigation policyer samt CSR strategier.

5.1.2 Samverkan är nyckeln till en framgångsrik hållbarhetsstrategi

Det som däremot har visat sig vara en förutsättning för att hållbarhetsstrategier, med inslag av CSR samt mitigation policyer, skall kunna implementeras i verkligheten är samverkan. Utifrån analysen kommer det tydligt fram att Helsingborg Stad arbetar aktivt för att uppmuntra samverkan inom kommunen för att de tillsammans skall kunna bekämpa klimatpåverkan. Helsingborg Stad har i dagsläget tre olika hållbarhetsprojekt där syftet är att samverka och förstärka kontakten med näringslivet. Vid utformning av de olika hållbarhetsprojekt har staden involverat olika aktörer för att alla skall kunna få sin röst hörd vid framtagandet av gemensamma hållbarhetsmål och strategier. På så vis kan detta också tänkas bidra till företag inom besöksnäringens medvetenhet kring vikten av att utveckla hållbarhetsstrategier för sina egna verksamheter. Genom att ha gemensamma projekt och mål kan det tydliggöra just vilket bidrag företag inom besöksnäringen kan ha för att uppnå de gemensamma målen. Samverkan blir således ett motivationsverktyg för att uppmuntra företag inom besöksnäringen att arbeta hållbart. Detta kan motivera olika företag inom besöksnäringen att arbeta i enlighet med den nedskrivna hållbarhetsstrategin så att den faktiskt genomförs i verkligheten.

Samverkan kan också ses som ett kommunikationsverktyg mellan staden och företag inom besöksnäringen. Samverkan blir en plattform för både företagen att dela med sig sina synvinklar på hållbarhetsarbete samt för en stad att kommunicera ut deras hållbarhetsmål. Det är dock viktigt att ha i åtanke att kommunikationen skall gå i två led för att samverkan skall bibehålla sin betydelse. Genom att använda sig av olika samarbetsprojekt kan en stad även hjälpa företag inom besöksnäring med att ge de förslag och råd på hur de kan implementera och arbeta med sina hållbarhetsstrategier i verkligheten.

Ifall företag inom besöksnäringen har negativa attityder gentemot hållbarhetsstrategier, såsom när de känner att det finns brist på kunskap, tid eller resurser är betydelsefullt att staden finns till för företagen. Negativa attityder kan förhindra implementeringen men genom samverkan och kommunikation kan dessa lindras. Samverkan spelar därför en stödjande roll för

företagen och underlättar implementeringen samt bidrar till positiva attityder gentemot hållbarhetsstrategier. Detta kan tänkas hjälpa företag inom besöksnäringen att kontinuerligt utveckla och förbättra sin hållbarhetsstrategi med inslag av CSR och mitigation policyer.

Det som även lyfts fram i analysen är att det kan vara av betydelse att deltagandet i samverkan är frivillig. Företagen får själva bestämma till vilken grad de vill bidra till samarbetet samt vilka åtaganden de vill åberopa. Genom att uppmuntra och inte tvinga företag inom besöksnäringen att samverka kan det tänkas bidra till att fler företag väljer att delta i samverkan då det är på deras egna villkor. Eftersom företag inom besöksnäringen inte har samma ekonomiska förutsättningar är det inte möjligt för de att bidra i samma utsträckning. Samverkan gör det således möjligt för företag att välja vilka antaganden de vill tillämpa i sin verksamhet som är anpassade efter deras förmåga. Allas bidrag är värdefullt och det viktiga i samarbetet är inte vem som gör mest utan att alla gör vad de kan för att hjälpa till att reducera klimatpåverkan. Det är därför viktigt att samverkan inte känns tvingande eller ställer orimliga krav på företag inom besöksnäringen då det kan riskera att samverkan förlorar sin betydelse när det kommer till implementering av hållbarhetsstrategier.

Samverkan mellan en stad och företag inom besöksnäringen har därför en stor betydelse för implementeringen av deras hållbarhetsstrategier. Trots att de olika företagen inom besöksnäringen har utvecklat välarbetade hållbarhetsstrategier utifrån mitigation policyer samt beståndsdelar av CSR så är samverkan en förutsättning för att dessa skall lyckas genomföras i verkligheten. För att besöksnäringen skall kunna reducera sin klimatpåverkan i helhet så krävs det att de använder sig av samverkan. Detta för att kunna genomföra och förbättra företag inom besöksnäringens hållbarhetsstrategier och således motarbeta industrins klimatpåverkan. Det är inte antingen eller utan tillsammans utgör CSR, mitigation policyer och samverkan en effektiv hållbarhetsstrategi. På så vis kan en stad och företag inom besöksnäringen tillsammans bekämpa klimatpåverkan.

5.2 Vidare forskning

Under vår undersökning har vi begränsat oss till att endast se över företag inom besöksnäringens hållbarhetsarbete. Vidare har vi endast undersökt samverkan mellan Helsingborg stad och besöksnäringen. Vårt teoretiska bidrag berör hur en stad som ligger i framkant med hållbarhet kan hjälpa och stötta företag i deras hållbarhetsarbetet. För att kunna dra slutsatser angående vilken påverkan samverkan har i verkligheten när det berör hållbarhetsstrategier behöver fler exempel studeras och analyseras. Vidare forskning kan därav undersöka fler kommuner och även sådana som inte ligger i framkanten med hållbarhetsarbete för att se samverkan mellan en stad och näringsliv. Detta skulle även kunna framhäva om det finns andra aspekter som gör att en kommun kan ligga i framkant med hållbarhetsarbete. För att öka validiteten kan forskningen även inkludera fler branscher än besöksnäringen.

Vår undersökning bidrar till teorin angående hur samverkan mellan företag inom besöksnäringen och ett offentligt beslutsorgan kan bidra till en högre motivation samt positiv attityd bland företagen. Det som framtida forskning även kan studera är huruvida samverkan kan påverka greenwashing. Greenwashing kan bli en konsekvens av hållbarhetsarbete och det hade kunnat vara intressant att se över om samverkan hade kunnat reducera denna negativa konsekvens.

Källförteckning

Becken, S. & Hay, J. (2012). *Climate Change and Tourism. From Policy to Practice*. London: Routledge

Bello, F. & Kamanga, G. (2020). Drivers and barriers of corporate social responsibility in the tourism industry: The case of Malawi. *Development Southern Africa*, Vol 37, No. 2, s. 181-196. DOI: 10.1080/0376835X.2018.1555028

Bryman, Alan. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber.

Cavagnaro, E. (2018). *Sustainable Value Creation in Hospitality. Guests on Earth*. Oxford: Goodfellows publ.

Farjam, M., Nikolaychuk O. & Bravo, G. (2019). Experimental evidence of an environmental attitude-behaviour gap in high-cost situations. *Ecological Economics* 166 (2019) 106434. DOI: 10.1016/j.ecolecon.2019.106434

Gössling, S. (2011). *Carbon management in tourism. Mitigating the impacts on climate change*. London and New York: Routledge.

Howarth, C. (2019). *Resilience to Climate Change - Communication, Collaboration and Co-production*. Cham: Springer International Publishing.

Kasa, S., Westskog, H. & Rose, L. (2018). Municipalities as Frontrunners in Mitigation of Climate Change: Does soft regulation make a difference? *Environmental Policy and Governance*, 98-113. DOI: 10.1002/eet.1791

Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend. (2017). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur

Kyselá, E., Ščasný, M. & Zvěřinová, I. (2019). Attitudes toward climate change mitigation policies: a review of measures and a construct of policy attitudes, *Climate Policy*, 19:7, 878-892.
DOI: 10.1080/14693062.2019.1611534

Legrand, W., Sloan, P., & Chen, J S. (2017). *Sustainability in the Hospitality Industry. Principles of Sustainable Operations*, 3: e uppl. Abingdon: Routledge.

Lepoutre, J., Dentchev, N A., & Heene, A. (2006). Dealing With Uncertainties When Governing CSR Policies., *Journal of Business Ethics* (2007) 73:391–408.
DOI: 10.1007/s10551-006-9214-2

Li, J-Y., Overton, H., Bhalla, N. (2020) Communicative action and supportive behaviors for environmental CSR practices: an attitude-based segmentation approach., *Corporate Communications: An International Journal* 2020, Vol. 25, Issue 2, pp. 171-186.
DOI: 10.1108/CCIJ-04-2019-0045

Michailidou, A. V., Vlachokostas, C., & Moussiopoulos, N. (2016). Interactions between climate change and the tourism sector: Multiple-criteria decision analysis to assess mitigation and adaptation options in tourism areas. *Tourism Management*. August 2016 55:1-12
DOI: 10.1016/j.tourman.2016.01.010

Nagel, M., Stark, M., Satoh, K., Schmitt, M., & Kaip, E. (2019). Diversity in collaboration: Networks in urban climate change governance. *Urban Climate*. Urban Climate 29 (2019) 100502
<https://doi.org/10.1016/j.uclim.2019.100502>

Rahmawati, PI., Jiang, M., & DeLacy, T. (2019). Framework for stakeholder collaboration in

harnessing corporate social responsibility implementation in tourist destination to build community adaptive capacity to climate change. *CorpSoc Resp Env Ma.* 2019;26:1261–1271. DOI: 10.1002/csr.1745

Rennstam, Jens & Wästerfors, David. (2015). *Från stoff till studie: Om analysarbete i kvalitativ forskning*, Lund: Studentlitteratur

Scott, D., Hall, C. M., & Gössling, S. (2012). *Tourism and Climate Change. Impacts, Mitigation and Adaptation*. London and New York: Routledge.

Schmid, C. J., Knierim, A., Knuth, U. (2015). Policy-induced innovations networks on climate change adaptation – An ex-post analysis of collaboration success and its influencing factors. *Environmental Science & Policy*. Volume 56, February 2016, Pages 67-79
<https://doi.org/10.1016/j.envsci.2015.11.003>

Thurén, Torsten. (2007). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Malmö: Liber.

Elektroniska källor

Nordic Choice Hotels hemsida.

<https://www.nordicchoicehotels.com/social-responsibility-in-nordic-choice-hotels/> (2020-04-18)

Radissons Blu Metropol Hotel Helsingborgs hemsida.

<https://www.radissonhotels.com/en-us/social-responsibility> (2020-04-18)

REKO Sushi & Bowls hemsida.

<https://rekosushi.se/> (2020-04-22)

ForSea (2019). *Hållbarhetsrapport*. Helsingborg: ForSea

<https://www.forsea.se/globalassets/blocks/arsredovisning/hallbarhet/forsea-sustainability-report->

[2018_se.pdf](#)

Helsingborg Stad (2020). *Näringslivsprogram*. Helsingborg: Helsingborg Stad

http://diariet.helsingborg.se/download/document?filename=MDA2MDMgMjAxOSBO5HJpbmdzbGl2c3Byb2dyYW0gMjAyMF8yMDIzLnBkZg==&id=247521&session_id=1121BC026D0EBEEAA6B106190238991F379318DEE8

Helsingborg Stad (2020). *Översiktsplan 2010*. Helsingborg: Helsingborg Stad

<https://helsingborg.se/trafik-och-stadsplanering/planering-och-utveckling/oversiktsplanering/gallande-oversiktsplaner/oversiktsplan-2010/planhandlingar/>

Muntliga källor

Anställd, Radisson Blu Metropol Hotel Helsingborg, (2020-04-15)

Anställd, Clarion Grand Hotel Helsingborg, (2020-04-16)

Anställd, REKO Sushi & bowls, (2020-04-20)

Anställd, Sofiero, (2020-04-15)

Anställd, ForSea, (2020-04-17)

Anställd 1, Helsingborg Stad, (2020-04-27)

Anställd 2, Helsingborg Stad, (2020-04-28)

Anställd 3, Helsingborg Stad, (2020-05-04)

Bilaga 1.

Intervjuguide till företagen inom besöksnäringen

Inledande

- Berätta lite om dig själv; vad arbetar du med och varför?
- Hur länge har du arbetat för företaget/Helsingborgs stad?

Mellanliggande

Allmänt om hållbarhetsarbete:

- Vad är din åsikt om hållbarhetsarbete?

CSR

- Kan du berätta lite om hur ni arbetar med hållbarhet? Har ni exempelvis några strategier eller liknanden?
- Har ni utvecklad era egna strategier?
- Kollar ni över vad andra gör som exempelvis konkurrenter eller samarbetare?
- Hur ser ert hållbarhetsarbete ut i vardagliga arbetsrutiner? Efter avdelningar.

- *(Sociala)*: Har ni något samarbete med några lokala aktörer?
- *(Ekonomiska)*: Har ni investerad mycket i hållbarhetsarbete, är det höga kostnader? Har ni exempelvis investerat i några certifieringar?
- *(Miljö/klimat)*: Har ni några strategier för att minska energiförbrukning? Vattenförbrukning? Matsvinn? Engångsprodukter?
- Hur ser hållbarheten ut i gästen rum? Har ni minibarer?

Mitigation policyer

- Har ni några policyer kring hållbarhetsarbete?
- Har ni utvecklat själva några egna policyer?
- Vilka policyer är ni obligerade att följa?
- Har ni behövt bära mycket kostnader för att följa de här poliycerna?

Personalen

- Hur har ni förankrat ert hållbarhetsarbete bland personalen?
 - Vad gör ni för att öka personalens engagemang?
 - Utbildning, riktlinjer, belöning?

Attityder om hållbarhetsarbete

- Vad anser ni motivera er för att arbeta hållbart?
- Vad är fördelarna med att arbeta hållbart?
- Vad är nackdelarna med att arbeta hållbart?
- Fråga gäster er om ert hållbarhetsarbete?
- Använder ni hållbarhet som ett marknadsföringsverktyg?
- Använder ni det för att rikta er mot en specifik kundgrupp? För att attrahera fler gäster?
- Är ert hållbarhetsarbete synligt på plats, dvs. Har ni skyltar, pris, står på restaurangmenyn eller inne på rummen?
- Försöker ni få gästerna att delta i ert hållbarhetsarbete?
- Hur mycket tid av ert arbete läggs på hållbarhet?
- Känner ni press från andra aktörer att ni måste arbeta hållbart? T.ex. från gäster, konkurrenter, helsingborgs stad.
- Vad har ni för mål inom hållbarhet?

Avslutande

- Har du något du vill utveckla som vi pratat om?

Bilaga 2

Intervjuguide för Helsingborgs Stad:

Inledande

- Berätta lite om dig själv; vad arbetar du med och varför?
- Hur länge har du arbetat för Helsingborgs stad?

Mellanliggande

Hållbarhet

- Ni har en vision för Helsingborg 2035, kan du berätta lite om vad den visionen innebär?
 - Har ni specifika riktlinjer för företagen för att uppnå denna visionen?
 - Har ni specifika riktlinjer för restauranger? För hotellbranschen? För Sofiero?
 - Vi har intervjuat en restaurang där ägaren nämnde att dem t.ex. Behöver betala för avfallspåsar i Helsingborg medan i Lund är det gratis, har ni flera såna exempel på hur ni uppmuntrar hållbarhetsarbete?
- Kollar ni över hur andra kommuner gör för att uppmuntra hållbarhetsarbete?
2017 utsågs Helsingborg till Sveriges miljökommun; en position som vi är stolta över och vill behålla.
- Vad var det som gjorde att ni blev valda som Sverige miljökommun?

Policyer

- Har ni några policyer som är riktade mot företag inom besöksnäringen?
- Har ni hårda eller mjuka regleringar? Dvs. är företagen obligerade att följa dem eller är det frivilligt?
- Vad gör ni för att uppmuntra att de följer dem frivilligt?
- Vad är det för konsekvens om dem inte följer de riktlinjer som dem är obligerad att följa?
- Har ni några strategier för att följa upp hur företagen arbetar hållbart?
- Gör ni några mätningar?
- Ni nämner på er hemsida att ni har olika planer så som;

Klimat- och energiplan, plan för lika möjligheter, avfallsplan och kommande planer inom hållbarhet

- Kommer det tydligt fram vilken roll företag inom besöksnäringen har för att uppnå dessa mål/plan?
 - Vilken roll har företag inom besöksnäringen?

Samverkan

Ni skriver i ett av era styrdokument: *Samverkan, delaktighet och kommunikation – såväl inom koncernen som mellan koncernen, stadens invånare och verksamhetsutövare – kommer att vara viktiga nycklar till framgång;*

- Kan du vidareutveckla hur ni arbetar för att bidra till samverkan mellan företag för att uppnå hållbarhet?
- Vad gör ni för att få företagen att delta i hållbarhetsarbetet?
- Hur ser kommunikationen ut?
- Hur informerar ni era mål till företagen?
- På vilket sätt får företagen och organisationerna stöd från er som kommun och stad?
- Vad betonar ni som viktigast inom samverkan för att lyckas med detta koncept?
- Har ni något nätverk företag kan gå med i för att vara mer hållbara? Där det t.ex. delas information om hur de kan arbeta hållbart?
- Har ni något nätverk företag kan gå med i för att vara mer hållbara? Där det t.ex. delas information om hur de kan arbeta hållbart?

Näringslivsprogrammet

- Vilka företag är involverade i näringslivsprogrammet?
- Vad gör ni för att få företagen att delta i hållbarhetsarbetet?
- Hur informerar ni era mål till företagen och hur ser kommunikationen ut?
- Är det frivilligt att delta? Hur motiverar ni företagen att vara med i programmet?
- Har ni några riktlinjer specifikt gentemot företagen inom besöksnäringen? Som till exempel hotell, parker mm?
- *Vi samverkar internt och med näringslivet för att stärka kunskapen om offentliga affärer* → hur samverkar ni med dem?

Klimatavtal - Anpassade tillägsfrågor till Anställd 3

- Vad innebär klimatavtalet och vad är målet med avtalet?
- Vilka parter är involverade i framställningen av avtalet?
- Involverar ni de offentliga företagen som staden äger och hur gör ni med den privata sektorn?

Avslutande

- Har du något du vill utveckla eller tillägga som vi inte tagit upp?

Bilaga 3

Dokumentanalys

Hållbarhetsstrategi:

- Har dem några hållbarhetsmål, i sådana fall vilka?
- Finns det något som är specifikt för hotellet/verksamheten kring hållbarhetsarbete eller är det ett samarbete med andra aktörer?
- Vad innebär deras hållbarhetsarbete?
- Nämner de CSR?
- Finns det någon beskrivning av hur de går tillväga för att säkerställa sitt hållbarhetsarbete?

Certifiering

- Har de certifiering, i sådana fall vilka?

Policy

- Nämner de mitigation?
- Vilka policyer har de?

Krav från andra aktörer - besökare och Helsingborgs Stad

- Lyfts det fram något om riktlinjer från andra aktörer?
- Lyfts det fram hållbarhet i förhållande till konsumenter/besökare?

Samhällsansvar

- Har de samarbeten med andra organisationer i syfte att bidra till samhället?
- Visar de samhällsansvar, på vilket sätt?

Samverkan

- Hur framhävs samverkan i projektet?
- På vilket sätt anses samverkan vara viktig?
- Framhävs det vad som kan vara för- och nackdelar med samverkan?