



UNIVERSITETET I
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN I BODØ • HHB

MASTEROPPGAVE

Lokalt samfunnsoppdrag i en digital tid – en måling av mediernes muligheter

Kari Karstensen
BE324E
MBA Næringslivsjournalistikk



Abstract

This study examines how digitalisation has changed the press' capacity to perform its public service role. It is based on a quantitative analysis of the change in editorial staffing levels in 40 newspapers in the Norwegian A-pressen media group between 2005 and 2012. The analysis draws on theories from journalism, media sciences, business finance and business strategy, as well as the author's own experiences over 30 years as a journalist and editor.

The raw data shows that the number of editorial man-years in the A-pressen media group has been reduced by nine percent in the period. However, the analysis shows that the reduction has mainly been in editorial design and production staff, and that the reduction in staff providing editorial content is lower.

The conclusion is that local newspapers' capacity to perform their public service role has not been diminished. However, new production techniques demand a broader range of skills from the staff that remain. A comparison between the newspapers within A-pressen shows marked differences in editorial resources allocated to perform the public service role.

Although it was A-pressen's stated aim to reallocate resources from print to on-line content, it is difficult to document how this strategy influenced the allocation of editorial resources.

Key words: public service role, corporate social responsibility, digitalisation, local newspapers, journalism, media finance, industrial change, benchmarking

Sammendrag

Studien tar for seg hvordan mediernes mulighet til å utføre det lokale samfunnsoppdraget er endret i en digital tid, og baserer seg på en kvantitativ analyse av utviklingen i redaksjonelle årsverk i 40 aviser i A-pressen i perioden 2005-2012. Analysen bygger på teori fra journalistikk, medievitenskap, økonomi og strategifag, samt egne erfaringer fra 30 år som journalist og avisredaktør.

Tallene viser at antall redaksjonelle årsverk i A-pressen er redusert med 9 prosent i perioden. Analysen viser imidlertid at det i hovedsak er funksjoner knyttet til den grafiske produksjonen som er redusert, mens antall årsverk knyttet til redaksjonell innholdsproduksjon har hatt mindre tilbakegang.

Konklusjonen er at lokalavisenes mulighet til å utføre det lokale samfunnsoppdraget ikke er svekket. Nye produksjonsmåter stiller imidlertid større krav til allsidig fagkompetanse hos de redaksjonelle medarbeiderne som er igjen. En sammenligning mellom avisene i A-pressen viser markerte forskjeller i redaksjonell ressursbruk til å utføre samfunnsoppdraget.

Selv om A-pressen hadde et uttalt mål om å flytte ressurser fra papir til nett, er det vanskelig å dokumentere hvordan en slik strategi har endret redaksjonell ressursbruk.

Nøkkelord: samfunnsoppdrag, digitalisering, lokalaviser, journalistikk, medieøkonomi, industrielle endringer, benchmarking

Forord

Det begynte som en jakt på muligheter. Hva skulle vi egentlig leve av og satse på i framtida? Jeg endte med å se nærmere hva jeg selv har vært med på gjennom åtte år som redaktør i A-pressen.

For meg har det handlet å løse samfunnsoppdraget. Både jobben og verden har forandret seg i løpet av de 30 årene jeg har vært journalist. Det har aldri vært nok ressurser, men vi har prøvd å gripe mulighetene. Slik er det også i dag.

Takk til Fritz Breivik som satte meg på sporet av MBA-studiet i 2009, og som har kommet med veiledning, oppmuntring og kritiske merknader til oppgaven. Takk også til Arne Krumsvik og Trond Stiklestad for faglige perspektiver knyttet til henholdsvis medieøkonomi og strategi.

Men uten Per Arne Skjelvik hadde jeg neppe klart å finne fram i tallene, og han har også kommet med nyttige innspill og supplert mine kunnskaper om konsernet.

Takk til Anne som har pirket i meg både når det gjelder fag og språk, og til John og Guro som har hjulpet meg med å få bokser og biter på plass.

Og framfor alt – takk til engasjerte kolleger i A-pressen og i Finnmarken for erfaringene og innsikten som inspirerte meg til innsats og refleksjon over hvordan samfunnsoppdraget kan løses i tøffe tider.

Bodø i desember 2013, Kari Karstensen

Innhold

Abstract	1
Sammendrag	1
Forord	2
1. Innledning og problemstilling.....	5
1.1. Bakgrunn	5
1.2. Valg av studie	7
1.3. Problemstilling og forskningsspørsmål.....	9
1.4. Oppgavens struktur	10
2. Teori og rammeverk	11
2.1. Avismarkedet.....	11
2.1.1. Utviklingstrekk i det norske avismarkedet	11
2.1.2. A-pressen som aviskonsern.....	11
2.2. Medieøkonomi	12
2.2.1. En egen økonomi for mediene?	12
2.3. Strategi ved et industrielt vendepunkt.....	14
2.3.1. Strategiske tilnærminger	14
2.3.2. Mediebransjen i solnedgangsperspektiv.....	14
2.3.3. Strategivalg ved industrielle endringer	15
2.3.4. En bransje av melkekyr og hunder – og kanskje en stjerne?	19
2.4. Medienes inntekter	20
2.5. Samfunnsoppdraget	21
2.5.1. Hva er samfunnsoppdraget?	21
2.5.2. Samfunnsoppdraget som forutsetning for demokratiet.....	22
2.5.3. Journalistikkens plass i samfunnsoppdraget	23
2.5.4. Pressens arenafunksjon.....	25
2.5.5. Et eget lokalt samfunnsoppdrag?.....	26
2.6. Redaksjonelle ressurser som mål på samfunnsoppdraget.....	31
2.7. Digital utvikling.....	32
2.7.1. En annen tid.....	32
2.7.2. Digitalisering.....	33
2.7.3. Digital utvikling i norske medier	33
2.8. Benchmarking.....	34

3. Metode	36
3.1. Forskningsdesign	36
3.1.1. Valg av tilnærming.....	36
3.1.2. Bruk av sekundærdata.....	37
3.2. Egen rolle.....	38
3.3. A-pressens VEI-data.....	40
3.3.1. Bakgrunn og innhold i VEI-undersøkelsen.....	40
3.3.2. Data i VEI-undersøkelsen	42
3.3.3. Utvalg av aviser	43
3.3.4. Redaksjonelle ressurser i VEI-undersøkelsen.....	44
3.3.5. Metodiske problemstillinger knyttet til VEI-tallene	45
3.4. Gjennomføring av datainnhenting	48
3.5. Egne erfaringer og andre kilder.....	48
4. Analyse og drøfting.....	50
4.1. Utvikling av redaksjonelle og øvrige årsverk i A-pressen	50
4.2. Endret bruk av redaksjonelle ressurser	52
4.2.1. Redaksjonelle ressurser og samfunnsoppdraget	52
4.2.2. Endret ressursbruk i redaksjonene og på nett	55
4.2.3. Farvel til typografene	58
4.2.4. Digital dedikering som kom og forsvant – en endring av strategien?.....	61
4.2.5. Mer samfunnsoppdrag med flere skrivende ressurser?	63
4.3. Redaksjonell produktivitet	66
4.3.1. Sidetall og redaksjonell produksjon på papir	66
4.3.2. Redaksjonell produksjon på nett.....	67
4.4. Benchmarking som verktøy for endringer	69
4.4.1. Bakgrunnen og begrunnelsen for benchmarking.....	69
4.4.2. Forskjellige aviser og forskjellige kutt	70
4.4.3. Differensiert satsing på ulike samfunnsoppdrag.....	74
5. Oppsummering og konklusjoner	76

1. Innledning og problemstilling

1.1. Bakgrunn

De tradisjonelle mediene er midt i store endringer. I snart 20 år har det vært spådd død over papiravisene, men produktene har vist seg relativt seiglivede. I Norge er det dessuten slik at det i første rekke er de etablerte avishusene som har utviklet nye medieprodukter på nett, brett og mobil. Til tross for at det samlede avisopplaget har falt siden 1997, har avisene om lag like mange eller flere lesere enn før. Leserne velger imidlertid i større grad å orientere seg i avisenes nettutgaver. Avisenes inntekter har dermed stagnert de siste årene, og avishusene forbereder seg på kraftigere fall i inntektene.

Hvordan har dette påvirket mediernes mulighet til å utføre sitt samfunnsoppdrag? Har det blitt mindre ressurser til å drive journalistikk? Og hva har avisene gjort for å tilpasse seg reduserte inntekter, digital utvikling og konkurranse fra nye aktører?

Foran landsmøtet i 2009 konkluderte Norsk Journalistlag (NJ) med at mangel på journalister og svake redaktører gjør det vanskeligere for mediene å drive med det de skal gjøre – nemlig journalistikk¹. Konklusjonene trekkes med bakgrunn i rapporten *I konsernets øyne er redaksjonen en utgiftspost* (Østbye og Kvalheim 2009). Fagforeningen hevder altså at kvaliteten på journalistikken er svekket, og det er gjerne slike synspunkter som preger den offentlige debatten. Et eksempel er påstander som kom fram på et debattmøte i regi av Bergen Journalistlag, der fylkesmann og tidligere statsråd og partileder Lars Sponheim hevdet at journalistene var dyktigere til å utfordre makta før.²

I den grad mediene selv er tema i nyhetene, preges disse av saker om svekket økonomi og kutt i bemanningen i mediehusene. Dette kan ha skapt et inntrykk av at mediebransjen ikke bare står overfor store endringer, men at journalistene ikke lenger er i stand til å gjøre jobben sin.

¹ Norsk Journalistlag, www.nj.no/NJs_arbeid/Nyhetsarkiv/2009

² Referert på Norsk Journalistlags hjemmeside www.nj.no/no/Lag_og_klubber/Alle_lokallag/Bergen/Nyhetsarkiv

Men er det et generelt trekk at medienes mulighet til å utføre sitt samfunnsoppdrag er reelt svekket, eller er dette et inntrykk som er skapt fordi noen av landets største aviser har vært gjennom kraftige nedbemanningsprosesser? Og er det gitt at en reduksjon i antall ansatte i avisene har ført til dårligere journalistikk? Bergens Tidende kuttet 100 stillinger, men daværende sjefredaktør Trine Eilertsen hevdet i et intervju med Minerva at Bergens Tidende aldri har vært bedre enn de siste par årene.³ Selv var jeg i to år juryleder for de journalistiske prisene i A-pressen⁴, og ble imponert over det høye faglige nivået så vel som allsidigheten i de innsendte arbeidene.

Nick Davies (Davies 2008) med boka *Flat Earth News* og Meyer Philip (Philip 2004) med *The Vanishing Newspaper* er blant dem som hevder at den journalistiske kvaliteten er svekket som følge av økt kommersialisering og en utvikling i retning av at avisene har færre unike nyheter.

Rune Ytreberg konkluderer i masteroppgaven *Plagiatkontroll av PR og olja journalistikk* (Ytreberg) med at Nordlys har færre kilder og mindre kildekritikk enn Aftenposten, og han mener dette skyldes ulike eierforhold mellom de to avisene. «A-pressen synes å tildele Nordlys mindre ressurser til egenprodusert journalistikk og gi rammer for kildekritikk, og ha større fokus på billig reproduksjon av byråstoff og stoffutveksling internt i konsernet» skriver Ytreberg (Ytreberg:96). Framstillingen kan leses som om «Klipp og lim» er et nytt journalistisk fenomen som har tiltatt med økt digitalisering og eierkonsentrasjon i mediene. Men at det publiseres stadig flere saker, forteller ikke noe om utviklingen av den journalistiske kvaliteten. Og det er vanskelig å se at medienes samfunnsoppdrag svekkes av at mengden og utbredelsen av nyheter og informasjon på nett har økt. Det er det hele tatt få holdepunkter for å hevde at mediene bruker færre kilder eller er dårligere på kildekritikk enn tidligere.

En undersøkelse Sigurd Allern gjorde av ti norske aviser i 1998/1999 viste at under halvparten av artiklene hadde to eller flere kilder, og enkildeartikler var mest utbredt i de minste avisene. (Allern 2001:168). Enkildjournalistikk er altså ikke noe som har kommet som et resultat av digital utvikling eller eierkonsentrasjon i mediene. Mats Svegfors, som er

³ Referert i fagbladet Journalisten 8. januar 2013 www.journalisten.no/node/38920

⁴ I 2010 og 2011

tidligere sjefredaktør i Svenska Dagbladet og administrerende direktør i Sveriges Radio, lanserte nylig en annen form for kvantitativ kvalitetsmåling. Han fant ut at antall tegn på Svenska Dagbladet og Dagens Nyheters nyhetssider er halvert siden 1992 og hevder at dette er et uttrykk for at kvalitetsjournalistikken er på retur.⁵

Det trengs ikke forskningsprosjekter for å slå fast at dagens journalistikk har feil og mangler, men finnes det dokumentasjon for å hevde at muligheten til å løse samfunnsoppdraget har gått tilbake i tråd med økt digital satsing, og at alt var bedre før internettet gjorde journalistene og leserne «dumme»? Min påstand er at mye av det jeg og mine kolleger fikk på trykk på 1980- og 1990-tallet ikke ville oppfylt dagens krav til journalistisk kvalitet. Lykkeligvis er ikke denne journalistikken elektronisk tilgjengelig, så vi slipper sannsynligvis nærgående granskning.

I denne studien vil jeg analysere endringer i faktisk ressursbruk for en stor gruppe aviser. Jeg vil drøfte funnene opp mot strategiske modeller og forståelsen av det lokale samfunnsoppdraget. Hovedspørsmålet er om mediernes mulighet for å utføre det lokale samfunnsoppdraget er endret i en digital tid.

1.2. Valg av studie

Mye av medieforskningen konsentrerer seg om de største avisene, og det gjelder i enda sterkere grad spørsmål knyttet til digital utvikling. Det er de store mediene som har fått sine tradisjonelle posisjoner hardest utfordret, og som også har satset mest offensivt på nett. Ikke minst gjelder det for løssalgsavisene VG og Dagbladet, som er halvert i opplag siden 2005.^{6 7}

⁵ Journalisten 16. april 2013, www.journalisten.no/node/39721

⁶ Opplag er summen av betalte aviseksemplarer (abonnement og løssalg) for papir og elektronisk distribuert avis. Gjennom bransjeorganisasjonen Mediebedriftene har avisene etablert felles beregningssystem og revisjon. Opplagstallene som publiseres hvert år har derfor stor troverdighet som et reelt uttrykk for avisenes posisjon i markedet. Svakheten ved opplagstallene er at de ikke fanger opp nettavisenes posisjon i markedet. Bransjen har de siste årene lagt stadig vekt på «lesertall» som felles, objektive mål på avisenes posisjon i lesermarkedet. Disse baserer seg på meningsmålinger om daglig og ukentlig avislesing på nett og papir, og publiseres to ganger i året. Avisers egenmarkedsføring om at de «aldri har hatt flere lesere enn nå», baserer seg på slike lesertall.

⁷ VGs opplag 2005: 343.702, 2012: 188.354, Dagbladets opplag 2005: 162.069, 2012:88.539

Kilde: Mediebedriftene

For de lokale mediene har nedgangen på langt nær vært like bratt, og den digitale strategien har ikke vært like tydelig for de mindre avisene. En forklaring er at de har ikke hatt samme akutte behov for drastiske endringer, ettersom opplagstallene og inntektene har vært mer stabile. Og kanskje har de mindre avisene ventet på at noen av de større aktørene skulle «finne opp» en ny betalingsmodell som sikrer inntekter når leserne migrerer fra nett til papir?

Jeg har valgt å knytte min studie til VEI-prosjektet som A-pressen⁸ satte i gang i 2005. VEI står for verdier, effektivisering og innovasjon, og er den mest omfattende kartlegging av ressursbruken i konsernets aviser som er gjennomført noen gang. Jeg er heller ikke kjent med at andre aviskonsern i Norge eller andre steder har gjort noen tilsvarende detaljert kartlegging knyttet til årsverk og funksjoner.

Bakgrunnen for at prosjektet ble satt i gang, var at kostnadene til tradisjonell avisdrift økte, samtidig som avisopplaget falt, markedet var i endring og det var stor usikkerhet rundt framtidige inntekter. Prosjektet ble starten på en effektiviseringsprosess der A-pressen tok i bruk systematisk bruk av benchmarking⁹ som metode for å effektivisere driften.

For første gang ble det også stilt tydelige krav til redaksjonell innsats på nett for hver enkelt avis i aviskonsernet. Dermed kan 2005 også fungere som et veiskille for når konsernet begynte å systematisere en digital strategi for alle lokal- og regionalavisene. Rune Ottosen og Arne Krumsvik peker også på tida rundt 2005 som det kommersielle gjennombruddet for nettavispublisering (Ottosen og Krumsvik:19).

Verken effektiviseringsarbeidet eller den digitale utviklingen har noen avslutning, men 2012 kan fungere som et nytt tidsskille, som det siste året avisene tilbyr sine nettprodukter gratis.¹⁰ For A-pressen ble 2012 også historisk, fordi oppkjøpet av Edda Media ble realisert og antall aviser utvidet fra 48 til 78 under det nye konsernavnet Amedia. Denne studien vil altså konsentrere seg om utviklingstrekk i perioden fra alle avisene i «gamle A-pressen» begynte å satse systematisk digitalt og fram til det ble innført betalingsmodeller for digitalt innhold.

⁸ A-pressen endret navn til Amedia i 2012, i forbindelse med utvidelsen som følge av kjøpet av Edda Media. Jeg bruker navnet A-pressen om perioden før utvidelsen og også om studien som helhet, selv om A-presseavisene var blitt til Amedia-aviser ved utgangen av 2012.

⁹ Begrepet og metoden benchmarking forklares nærmere i kapittel 2.8.

¹⁰ Medieforsker Sigurd Høst beskriver i *Avisåret 2012* at økningen fra fem aviser med betalingsløsning i 2011 til 14 ved utgangen av 2012 er så tydelig at den må regnes som en trend.

Jeg har jobbet med journalistikk i A-pressen størstedelen av mitt yrkesliv. Fra november 2005 til august 2013 var jeg også ansvarlig redaktør for avisa Finnmarken, og dermed sjef for det redaksjonelle produktet og toppleder med totalansvar for bedriften. Å studere en virksomhet og en periode som jeg personlig er så tett knyttet til, reiser en del problemstillinger som vil bli nærmere drøftet i kapittel 3.2.

Utfordringen med å finne nye inntektsmodeller for en digital tid har vært et sentralt tema for mediebransjen de siste ti årene, og flere ulike strategier er under utprøving høsten 2013. Jeg går i denne studien ikke inn på forretningsmodeller, men analyserer den viktigste delen av avisenes utgiftsside – nemlig de redaksjonelle ressursene.

1.3. Problemstilling og forskningsspørsmål

Min problemstilling for denne undersøkelsen er hvorvidt mediernes mulighet til å utføre det lokale samfunnsoppdraget har endret seg i en digital tid. Problemstillingen kan angripes på ulike måter, avhengig av hva vi definerer som samfunnsoppdrag, og hvilke faktorer vi anser som betydningsfulle for hvordan mediene løser sitt oppdrag. Jeg har valgt å studere ressursbruken i Norges største lokalaviskonsern i perioden 2005 til 2012, med fokus på redaksjonelle årsverk. Gjennom en kvantitativ tilnærming vil jeg prøve å si noe om hvordan lokalavisenes viktigste rammebetingelse for å utføre samfunnsoppdraget – de redaksjonelle ressursene – har endret seg.

Med bakgrunn i dette definerer jeg følgende forskningsspørsmål:

- 1) Er den redaksjonelle ressursbruken knyttet til samfunnsoppdraget svekket i A-pressen i perioden 2005-2012?
- 2) I hvilken grad er innsatsen flyttet fra tradisjonelle papirprodukter til digital produksjon?

1.4. Oppgavens struktur

Kapittel 1 presenterer aktuell bakgrunn for oppgaven, valg av studie, problemstilling og forskningsspørsmål.

I kapittel 2 redegjøres det for det teoretiske grunnlaget, med vekt på utviklingen i avismarkedet, medieøkonomi, digitalisering, journalistikkens samfunnsrolle, utvalgte strategiske modeller og benchmarking som metode.

Kapittel 3 handler om metodevalg, inkludert en gjennomgang av metodikken for A-pressens VEI-undersøkelse, som er oppgavens undersøkelsesmateriale.

Kapittel 4 og 5 inneholder av funn, analyser og konklusjoner.

2. Teori og rammeverk

2.1. Avismarkedet

2.1.1. Utviklingstrekk i det norske avismarkedet

Norge er et av verdens mest avislesende folk. En årsak er den nivådelte avisstrukturen, med både riksdekkende, regionale og lokale aviser. Det samlede norske avisopplaget var i jevn vekst fra 1,5 millioner eksemplarer i 1950 til det passerte 3 millioner i 1987. Fram til 2003 lå opplaget stabilt på over 3 millioner, med en topp på 3,172 millioner i 1994.

Men selv om utviklingen har hatt en fallende tendens i snart 20 år, er det store forskjeller mellom de ulike avistypene. Ved siden av løssalgssavisene er det regionavisene som har falt mest i opplag, mens tilbakegangen har vært mindre i de lokale avisene. Blant fådagssavisene har det vært både nyetableringer og vekst de siste årene. De såkalte riksspredte meningsbærende avisene og nisjeaviser som Dagens Næringsliv har også hatt opplagsvekst i en periode der øvrige dagsaviser har vært i tilbakegang. Utviklingen i avismarkedet er altså langt mer nyansert enn den som har kjennetegnet VG, Dagbladet og de største riksavisene.

2.1.2. A-pressen som aviskonsern

A-pressen ble etablert som konsern i 1990, men fellesskapet mellom aviser knyttet til arbeiderbevegelsen har røtter tilbake til 1800-tallet (Grythagen). Ved konserndannelsen omfattet A-pressen 36 avistitler, mens oppkjøp og nyetableringer førte til at antall aviser økte til 45 i 2002. (Høst 2012:44). Dette utgjorde 15 prosent av det nasjonale avisopplaget, og gjorde A-pressen til landet nest største aviskonsern, etter Schibsted. I tillegg til avisdriften, eide A-pressen 50 prosent av TV2 i perioden 1995 til 2011, samt trykkerier i Russland.

I 2011 hadde A-pressen 48 aviser med et samlet opplag på 425.000 eksemplarer, som tilsvarte 17 prosent av landets avisopplag. I desember 2011 inngikk A-pressen avtale om å kjøpe Edda Media AS fra den britiske Mecom-gruppen. Kjøpet ble effektivt i juni 2012, og A-pressen endret navn til Amedia. Det utvidede konsernet styrket posisjonen som landets nest største

mediekonsern, med totalt 69 avistitler og et opplag på 668.000, som er 26,7 prosent av det nasjonale avisopplaget.¹¹

A-pressen omsatte for 3,4 milliarder kroner i 2011, og hadde samme år et historisk høyt driftsresultat på 238 millioner.¹² I 2012 var Amedias omsetning 4,3 milliarder, og driftsresultatet 142 millioner. På grunn av utvidelsen av konsernet, gir det begrenset mening å sammenligne disse to siste regnskapsårene.

LO og Telenor er Amedias to hovedeiere.¹³ LOs eierskap er en videreføring av de historiske båndene, fra da A-presseavisene var eid av lokale fagforeninger og lokallag av Arbeiderpartiet, mens Telenor bygde opp sin eierposisjon i perioden mellom 2000 og 2002. Det er altså et kjennetegn ved A-pressens eiere at de er norske og til dels at de er langsiktige, selv om Telenor har flagget at selskapets aksjepost i A-pressen er til salgs.¹⁴

2.2. Medieøkonomi

2.2.1. En egen økonomi for mediene?

Det utdannes ikke medieøkonomer i Norge, og medieøkonomi er heller ikke noe stort forskningsfelt. Medieforskning foregår helst innenfor kulturpolitiske og samfunnsvitenskapelige rammer, og er i liten grad knyttet til økonomi eller praksisfeltet. Arne Krumsvik gjør et poeng av dette i forordet til boka *Medienes privilegier* der han hevder at distansen de fleste medieforskere har til markedsøkonomien, gjør at de fleste tar for lett på følgene av ulike former for konkurranse (Krumsvik 2012:11).

Å vurdere medieøkonomi som et eget felt, er også forholdsvis nytt og må ses i sammenheng med utviklingen som skjød fart da de nasjonale mediekonsernene tok form på 1990-tallet. Først da ble det vanlig å betrakte mediebransjen som en industri (Roppen 2004:16).

¹¹ Sigurd Høst opererer med totalt 69 aviser i sin rapport over Avisåret 2012. Amedia selv bruker antallet 78. Avviket skyldes ulik rubriseringen av Lokalavisene Oslo, som omfatter 7 ulike gratisaviser, samt salg av aviser som ble gjort i 2012 som følge av tilpasning til krav fra Konkurransetilsynets og Medietilsynets.

¹² A-pressens årsrapport 2012

¹³ LO og fagforbund eier 44,6 % av aksjene, Telenor Media & Content Services AS 44,2 %, Amedia AS 8,3 % og Stiftelsen Fritt Ord 3 %, ifølge amedia.no/?page/id=71 (nedlastet 6.12.2013)

¹⁴ Telenors konserndirektør Kristin Skogen Lund sier i et intervju med Klassekampen 10.januar 2012 at Telenor ikke er noen naturlig eier i A-pressen, og vil selge seg ut dersom muligheten byr seg (www.aftenposten.no/okonomi/innland/Telenor-vil-selge-seg-ut-av-A-pressen-6738140.html)

Integrasjoner og jakt på stordriftsfordeler får betydning, i tillegg til at økt utbredelse av internett påvirker mediehusenes strategier.

Det kan stilles spørsmål om mediene i det hele tatt skiller seg fra andre industrier og bransjer. Hvis vi ser bort fra NRK som baserer seg på lisensfinansiering, og noen særskilte regler knyttet til aviser som mottar produksjonsstøtte¹⁵, er ikke organiseringen eller den økonomiske driften av mediebedrifter eller -konserner prinsipielt eller praktisk annerledes enn for andre økonomiske virksomheter: Størstedelen av bedriftene er organisert som aksjeselskaper og flertallet av eierne stiller krav til en avkastning som er minst på nivå med andre bransjer.

Mediene har likevel blitt betraktet som noe mer enn rene økonomiske virksomheter, og karakteriseres gjerne gjennom uttrykket «børs og katedral»¹⁶. Med det forstår vi at mediene har mer sammensatte mål. At det er egne forventninger til mediebedrifter, uttrykkes for eksempel i en rapport fra Norsk Journalistlag, der forfatterne Østbye og Kvalheim, beskriver bedriftsøkonomiske krav slik: «En tommelfingerregel sier at resultatgraden i veldrevne selskaper under normale forhold bør være rundt 10 %. For aviser, som ikke bare skal ta omsyn til eierne, men også har viktige samfunnsmessige forpliktelser, kunne en vente at normen lå noe lavere.» (Østbye 2008:22) Undersøkelsen de gjorde av en del av dagsavisenes regnskapstall for 2007, viste at Schibsted-avisene hadde høyeste resultatgrad med 12,7 % for sine aviser, tett fulgt av Edda med 12,0 %, mens A-presseavisene hadde 9,9 %. Avisene som ikke var knyttet til noe konsern oppnådde en gjennomsnittlig resultatgrad på 5,5 %. (ibid:23) Østbye og Kvalheim peker på at forskjellene både kan forklares med ulike markedsposisjoner, varierende grad av effektivisering og ulike resultatkrav.

I tillegg til debatten om aviseiere bør være prinsipielt annerledes enn eiere av annen næringsvirksomhet, vil eiere også gjøre ulike vurderinger ut fra tidsperspektivet på eierskapet, og også utfra ulike vurderinger av hva som gagnar selskapet på kort og på lang sikt. Det er imidlertid ingen uenighet om at tilfredsstillende økonomiske resultater en forutsetning for at avisene skal være i stand til å utføre samfunnsoppdraget. Både fordi produksjon og distribusjon av journalistisk innhold koster, og for å beholde eiere som vil investere i videre utvikling. Sunn økonomi kan også betraktes som en forutsetning for frie og uavhengige

¹⁵ Aviser som mottar statlig produksjonsstøtte, har ikke anledning til å betale utbytte.

¹⁶ Uttrykket skal ha blitt brukt første gang på norsk av forleggeren Harald Grieg i 1950, men er inspirert av britiske Thomas Carlyles.

medier. Mens eierne tidligere stilte krav om avkastning i form av politiske budskap eller en journalistikk som fremmet eiernes forretningsmessige formål, får moderne medieeiere ordinær økonomisk avkastning på investert kapital.

2.3. Strategi ved et industrielt vendepunkt

2.3.1. Strategiske tilnærminger

En enkel definisjon av strategi er «en rekke planlagte tiltak som er fastsatt på forhånd, og som blir vedtatt for å oppnå et bestemt mål» (Roos:12). I litteraturen finner vi imidlertid flere perspektiver på strategi enn den tradisjonelle knyttet til planlegging. Henry Mintzberg opererer med strategiens fem P-er (sitert i Roos:12f), som i tillegg til plan er manøver (ploy), mønster (pattern), posisjon og perspektiv.

Jeg vil i denne studien vektlegge strategi som mønster, som gjerne kalles faktisk eller realisert strategi. Utgangspunktet er at en virksomhet har planer og intensjoner, som resulterer i en tilsiktet strategi. Men underveis utvikles en framvoksende strategi, som gjerne kan være en respons på utviklingen eller et resultat av ny læring og erfaring, som kanskje går på tvers av den planlagte strategien. Resultatet er en realisert strategi.

Jeg vil i studien redegjøre for noen av planene som A-pressen vedtar som en del av sitt VEI-prosjekt. Men hovedvekten vil være å se på det faktiske resultatet, altså avisenes realiserte strategi.

2.3.2. Mediebransjen i solnedgangsperspektiv

Mediebedriftenes spesielle samfunnsoppdrag begrunner offentlig støtte og reguleringer som NRK-lisens, momsfratak, produksjonsstøtte og eierskapsbegrensninger. Vi ser også at samfunnsoppdraget brukes som argument for å stille flere eller andre krav til medieeiere enn til andre industriiere.

Medieøkonomien kan også betraktes som spesiell sett i et aktuelt livssyklusperspektiv. Alle bransjer gjennomgår en utvikling fra introduksjon, via vekst og modning til nedgang (Roos:59). Enkelte ganger oppstår radikale endringer som kan betegnes som industrielle bruddpunkt eller industrielle vendepunkt. Et industrielt bruddpunkt oppstår for eksempel når

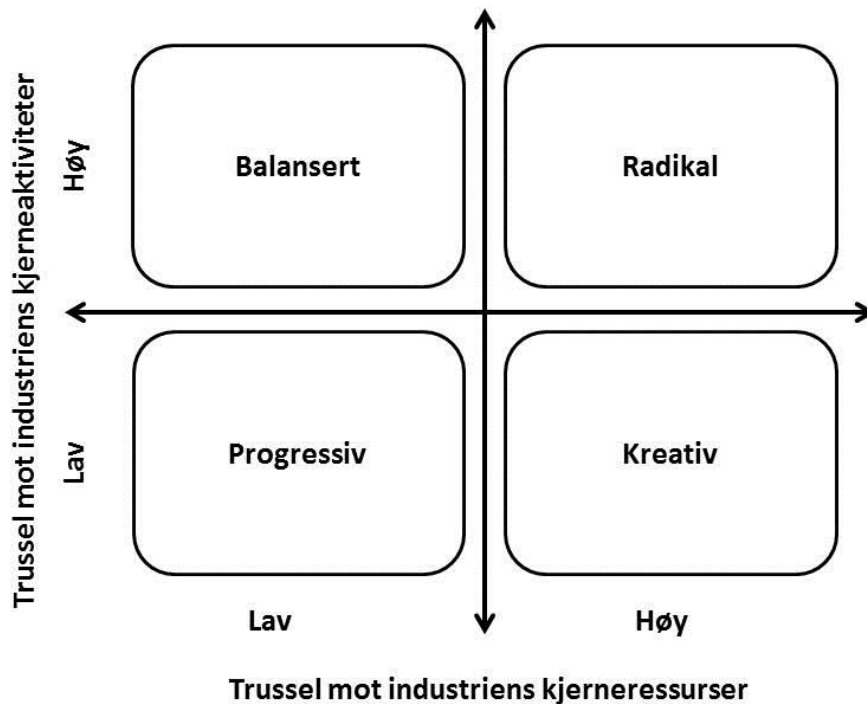
teknologien er så strukturelt annerledes at det endrer selve markedsstrukturen, slik at erfaringer og kunnskap i det eksisterende markedet blir mer eller mindre uten verdi. (Strebel, sitert i Roos 2005:63). Ved et industrielt vendepunkt beskrives en slik endring som en mer gradvis utvikling.

Situasjonen for mediebransjen de siste årene kan karakteriseres som et industrielt vendepunkt. Sammenlignet med andre bransjer, har avisbransjen vært bemerkelsesverdig stabil siden starten for over hundre år siden. Mange aviser har forsvunnet, men hovedtrekkene har likevel holdt seg nokså uforandret i lange perioder. De siste årene er det faktisk satt rekord i stabilitet ved at det ikke er nedlagt en eneste dagsavis siden 2002. (Høst 2013:15) Aviskonseptet er også i prinsippet uendret: En redaksjon som i all hovedsak styres fra ett geografisk sted produserer redaksjonelt stoff, annonsører betaler for å formidle sitt innhold, og avisa redigeres, trykkes og distribueres til kundene, som betaler for produktet.

Det tradisjonelle papiroplaget for aviser i Norge nådde sin historiske topp på 3,172 millioner eksemplarer i 1994. Fra 2004 har nedgangen akselerert, særlig for løssalgsavisene. Den tradisjonelle papiravisa kan dermed karakteriseres som et solnedgangsprodukt. Det kan bety en gradvis avvikling, eller avisbransjen kan definere seg midt i en omstilling, som stiller krav til nye produkter, distribusjonsformer og inntektsmodeller.

2.3.3. Strategivalg ved industrielle endringer

Anita McGahan lanserer en modell for hvordan industrielle endringer kan foregå i fire retninger (sitert i Roos:61f), avhengig av om bransjen opplever en høy eller lav trussel, og om disse retter seg mot industriens kjerneaktiviteter eller mot kjerneressursene.



Figur 1: Industrielle endringer i fire retninger (McGahan)

Hvis vi definerer avisenes kjerneaktivitet til å produsere og distribuere innhold, kan trusselen karakteriseres som lav, ettersom et stort publikum sannsynligvis vil etterspørre redigert innhold i en eller annen form også i framtida.

Mediebedriftene legger til grunn at folk vil etterspørre nyheter, underholdning, debatt og markedsinformasjon fra kommersielle aktører, og at de ønsker noen som tilrettelegger denne typen innhold for dem. Det går faktisk an å tenke seg at etterspørselen etter et redigerende ledd øker som følge av at informasjonsstrømmen er større enn noen gang, og at folk ønsker at noen skal veilede dem i jungelen og anrette en miks av innhold som er relevant for dem. Hvis dette er situasjonen, er ikke mediens kjerneaktiviteter truet.

Trusselen mot medieindustriens kjerneressurser kan derimot betraktes som høy, ved at kjernevirksomheten ikke lenger genererer de samme inntektene som de siste årene. Både inntektene fra avisopplag (abonnement og løssalg) og papirannonser er under press. En situasjon hvor kjerneressursene trues, peker McGahan på at må møtes med kreativ endring. Strategien da er å følge med på hvordan kjerneressursene faller i verdi, og finne ut innenfor

hvilke segmenter selskapet kan beskytte konkurranseposisjonen. Det innebærer at man må bruke ressurser til å bygge opp nye produkter og få disse til markedet, samtidig som dårlige prosjekter må avvikles.

Omsatt i strategi for medieselskaper vil en slik endringsprosess innebære utvikling av det redaksjonelle innholdet til å treffe markedet bedre, samtidig som man satser offensivt på nye produkter som kan gi lønnsomhet i framtida. Satsingen på utvikling av nett-, brett- og mobilprodukter er et uttrykk for dette. Aviskonsernernes avvikling av trykkerier og utskilling av de gjenværende i egne selskap, kan også forstås inn i en slik strategi. Utfordringene er altså knyttet til de tradisjonelle inntektene, mens vi forutsetter at mediens kjerneaktiviteter ikke er truet.

A-pressen har også valgt å rendyrke det lokale segmentet, fordi det er de lokale posisjonene som er konsernets fremste konkurransefortrinn. Disse er også under mindre press enn de nasjonale nyhetsmediene, hvor det er mange konkurrenter. Konkret har dette for eksempel ført til at satsingen på felles nasjonal innholdsproduksjon gjennom Avisenes Nyhetsbyrå (ANB) er kraftig redusert, og nasjonale og internasjonale nyheter er praktisk talt borte fra de lokale papiravisene.

Konsernets strategi baserer seg altså på at nordmenn vil etterspørre lokalt redigerte, nyhetsbaserte produkter også i framtida. Utfordringen ligger i å fornye verdikjeden – det vil si råvarer, design, produksjon og distribusjon fram til forbruker. Amedias konsernsjef Are Stokstad sier det slik:

«Trusselen mot vårt oppdrag er ikke nye konkurrenter og digitaliseringen, men vår evne til å utvikle journalistikken.»¹⁷

Det kan imidlertid også argumenteres for at situasjonen for mediebransjen ligger nærmest det som i modellen kalles radikal endring, som karakteriseres av at trusselnivået er høyt både mot medieindustriens kjerneressurser og kjerneaktivitetene. Eide, Larsen og Sjøvaag (Sjøvaag 2012:14) antyder noe slikt i innledningen til boka *Nytt, nett, brett*:

¹⁷ Fritt Ords konferanse 29. august 2013, presentasjon på frittord.no

«Mobilitet og flyktighet stiller ikke bare mediekonsernernes strategier overfor nye utfordringer. Når nyhetsstrømmen personifiseres, og den offentlige samtalen splittes opp, kan visjonen om en samlende offentlighet svekkes.»

Det er altså en fare for at markedets etterspørsel etter redigerte nyhetsprodukter ikke er noe stabilt. For avisene vil dette innebære at det ikke lenger er grunnlag for de brede, allmenne nyhets- og underholdningsproduktene som henvender seg til en definert offentlighet, selv om man skulle lykkes i å tilpasse plattformer og inntektsmodeller til en varig svikt i kjerneressursene. Hver enkelt kan selv skaffe seg informasjon mye enklere enn tidligere.

Den grunnleggende forutsetningen for lokalavisene er at det finns tilstrekkelig mange fellesnevner blant folk som er bosatt i et definert geografisk område til at det er et marked for å tilby en informasjonspakke som tilstrekkelig mange opplever som relevante, til tross for forskjeller i alder, familiesituasjon, sosial og yrkesmessig status, fritidsinteresser og verdisyn. Det er ikke lenger selvsagt. Digital distribusjon og styrkede språkferdigheter gjør det enkelt og økonomisk mulig å skaffe seg nyheter og informasjon om de emnene man er mest interessert i, mens sosiale medier kan dekke behovet for informasjon fra personene vi ønsker å ha nærkontakt med.

Det betyr i tilfelle at ideen om at en redaktør i Vadsø har evne til å velge ut og sortere innhold på en måte som skaper relevans og betalingsvilje for en leser i Øst-Finnmark, har gått ut på dato, og at denne funksjonen dels ivaretas av leseren selv og dels av produsenter av nisjeinformasjon. En slik situasjon vil være et uttrykk for en total endring av både kjerneressurser og kjerneaktiviteter.

Ifølge McGahans modell er riktig strategi i en radikal endringssituasjon å trappe ned ulønnsomme aktiviteter og unngå å binde opp langsiktige verdier i virksomheten. Utfordringen er å treffe riktig i forhold til nå endringen inntreffer og holde på en lønnsom posisjon lengst mulig. Resultatet er en fullstendig omstrukturering og vanligvis en nokså redusert bransje.

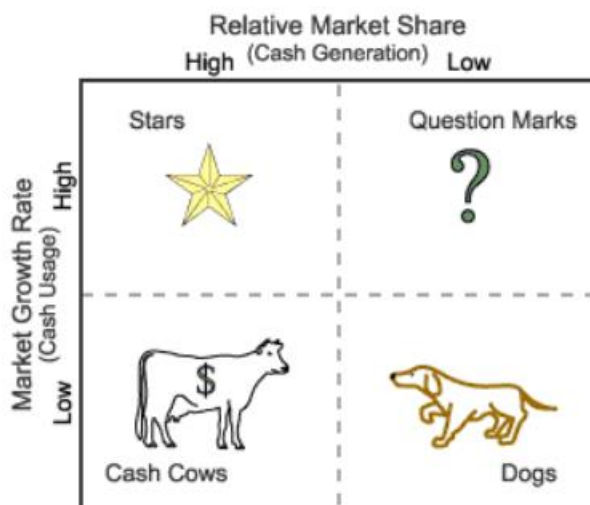
Ifølge Roos kan det være vanskelig å avgjøre hva slags type endringer en bransje står overfor. Dersom endringene vurderes som mer radikale enn de faktisk er, risikerer man å svikte kjernevirksomheten på feil grunnlag eller for tidlig. Dette er en aktuell problemstilling for

avisbransjen. Hvis man undervurderer det økonomiske potensialet og levetida for papiravisene, er det fare for at disse svekkes.

Både blant avisansatte og lesere vil det være mange som hevder at avisene selv må ta skylda for en del av opplagsnedgangen, fordi man har unnlatt å bruke økonomiske overskudd til å styrke den journalistiske kvaliteten. Motsatt er det et problem hvis mediebransjen ikke tar inn over seg hvor grunnleggende endringer er, og fortsetter med «å bringe havre til en død hest» på bekostning av å investere i nye produkter. Dette vil selvsagt også føre til store tap for eiere som unnlater å omstrukturere eller selge seg ut i tide.

2.3.4. En bransje av melkekyr og hunder – og kanskje en stjerne?

En annen modell som kan illustrerer strategiske utfordringer i mediebransjen, er den såkalte BCG-matrisen, presentert av Boston Consulting Group i 1970. Den beskriver ulike former for tilpasning til produktlivsykler, og tar utgangspunkt i hvordan selskaper kan oppnå lønnsomhet ved å balansere en produktportefølje med ulike markedsandeler og grader av vekst.



Figur 2: The Growth Share Matrix. (Boston Consulting Group)

The Growth Share Matrix er et diagram som viser et normalforhold mellom pengebruk og lønnsomhet, der den ene aksene markerer markedsvekst, mens den kryssende aksene viser markedsandel. På topp i vekst og lønnsomhet er «stjerna». Disse virksomhetene krever store økonomiske investeringer, men som markedsleder kan lønnsomheten være meget god i et vekstmarked. Eksempler på disse er vg.no og finn.no, som lyktes med å skaffe seg dominerende posisjoner.

Over tid vil imidlertid veksten måtte avta, og «stjerna» utvikler seg til «ku» eller «hund». «Stjerna» utvikler seg til «melkeku» når den klarer å holde markedsandelen. Selv om veksten er lav, vil høy markedsandel sikre jevne inntekter. Mange norske papiraviser har vært klassiske melkekyr. Veksten har avtatt, men mediehusene har holdt relativt stabile markedsposisjoner som har sikret jevne inntekter. Samtidig har det vært fokusert på effektivisering og kostnadskutt, og dermed har avisbransjen vært preget av mange solide melkekyr og høy grad av lønnsomhet, slik for eksempel Johann Roppen (2004:54) beskriver mange av de tidligere Orkla-eide avisene.¹⁸

Verre er det for «hunden» som kjennetegnes både av lav lønnsomhet og lav markedsandel. Denne typen bedrifter vil ganske snart være verdiløse. Dette kan være situasjonen for mange av dagens papiraviser. Eierne er derfor opptatt av å melke bedriftene for størst mulig verdier, mens det ennå er mulig å hente ut overskudd.

Den fjerde ruta i BCG-diagrammet fylles av «spørsmålstegnet». Her er veksten høy, men markedsandelen lav. Det er derfor et potensial for at «spørsmålstegnet» kan utvikle seg til lønnsomme markedsvinnere. Men det finns mange flere eksempler på mislykkede satsinger, som fort blir til hunder, med lav andel i et marked som ikke lenger vokser. Disse bør avvikles, hvis de ikke skal bli kostbare kjæledyr.

2.4. Medienes inntekter

Hvordan skal mediene tjene penger til å finansiere innholdsproduksjonen? Tradisjonelt har avisene hatt to hovedinntektskilder, opplag (abonnement og løssalg) og annonser. Med unntak av elektronisk distribuerte versjoner av papiravisa og noen få aviser som lukket sine nettsider helt eller delvis i 2011 og 2012, har nettavisene i all hovedsak vært gratis for brukerne fram til 2013. Innholdet har dels vært finansiert gjennom mediehusenes øvrige aktiviteter, dels via annonser. Avisenes nettutgaver har også vært basert på synergieffekter, ved at nettutgaven har basert seg på nyhetsorganisasjonen og nyhetsproduksjonen som er etablert i avishusene fra før, og på stoffdeling innad i konsernene.

¹⁸ Roppen (2004), side 54

Statlig pressestøtte er også en del av pressens rammebetingelser, og består av to hovedelementer. Den indirekte støtten er momsfristak, som inkluderer alle papiraviser. Den direkte pressestøtten kalles produksjonsstøtte og gis hovedsakelig til såkalte riksspredte meningsbærende aviser, hvorav de fleste har Oslo som utgiversted. Aviser med opplag under 6000 eksemplarer kan også få produksjonsstøtte.¹⁹ Produksjonsstøtten har dermed bare betydning for noen få dagsaviser utenfor Oslo.²⁰ Med unntak av Bergensavisen, drives samtlige dagsaviser i A-pressen uten produksjonsstøtte.

Eiernes krav til konsernbidrag påvirker også journalistikkens rammebetingelser. Til tross for utflating av inntekter, har avis-konsernene levert til dels svært gode økonomiske resultater også de siste årene, og mange av avisene har fungert som pengemaskiner for sine eiere. Et eksempel er A-presseavisa Romerikes Blad som økte konsernbidraget fra 21,4 til 31,2 millioner kroner i perioden 2003 til 2007 (Østbye og Kvalheim 2008:16). Utbyttet økte altså med 48 prosent, i samme periode som omsetningen økte med 20 prosent.

2.5. Samfunnsoppdraget

2.5.1. Hva er samfunnsoppdraget?

Hva er et samfunnsoppdrag? Roppen og Allern konstaterer i sin bok *Journalistikkens samfunnsoppdrag* at «Dei siste åra har begrepet samfunnsoppdrag rett og slett vorte eit moteord i medieordskiftet» (Allern 2010:11f), og viser til at begrepet knyttes til så ulikt innhold som flerkanalpublisering, integritet, som synonym for undersøkende journalistikk og til det å ha en kritisk holdning.

Det er for øvrig ikke bare i mediedebatten samfunnsoppdrag har blitt et populært ord. En googling av ordet gir straks treff på så ulike virksomheter som NTNU, Helsedirektoratet, Skatteetaten, et advokatfirma og en kjørebokleverandør. Alle disse har til felles at begrepet samfunnsoppdrag er sentralt i egenpresentasjonene.

Det blir altså stadig mer utbredt å understreke betydningen av egen virksomhet ved å henvise til et samfunnsoppdrag. Hva dette samfunnsoppdraget består i og hvor omfattende det er, kan

¹⁹ Opplagsgrenser er høsten 2013 foreslått endret til 4000.

²⁰ Bergensavisen, Rogalands Avis, iTromsø, Dagen

imidlertid forstås på ulike måter. NOU-en *Lett å komme til orde – vanskelig å bli hørt* (NOU 2010:55) legger vekt på mediernes portvakt- og dagsordenfunksjon. Mediene fungerer som portvakt ved å påvirke hvem og hva som skal bringes fram for offentligheten og har innflytelse over samfunnets dagsorden. Jeg vil belyse to av de andre sentrale hovedperspektiver på mediernes samfunnsoppdrag. Det første er samfunnsoppdraget i betydning av å ivareta demokratiske funksjoner, der jeg også drøfter sammenhengen og eventuelle forskjeller mellom journalistikk og samfunnsoppdrag. Det andre er samfunnsoppdrag i betydning av arenafunksjon, med spesiell vekt på den lokale arenafunksjonen.

2.5.2. Samfunnsoppdraget som forutsetning for demokratiet

Helle Sjøvaag beskriver hvordan klassiske perspektiver på samfunnskontrakten som en utveksling av rettigheter og plikter mellom sosiale og politiske institusjoner, kan overføres til debatten om pressens demokratiske oppdrag (Allern 2010:36). Journalistikken som profesjon legitimeres ved at pressen har en særskilt rolle i å ivareta demokrati og ytringsfrihet i samfunnet.

Østbye og Kvalheim (2009) oppsummerer stor grad av enighet om tre elementer i nyhetsmediernes uavhengige samfunnsrolle, nemlig informasjonsfunksjonen, vaktbikkjefunksjonen og arenafunksjonen (Østbye:2009:105). Pressens egen «grunnlov», *Vær Varsom-plakaten*²¹, operer også med en slik tredeling av funksjoner. I plakaten punkt 1. 2. heter det: «Pressen ivaretar viktige oppgaver som informasjon, debatt og samfunnskritikk».

Pressens funksjon som arena for debatt ble framhevet da Grunnlovens § 100 om ytringsfrihet ble utvidet i 2004. I det nye punkt 6 i paragrafen heter det:

«Det paaligger Statens Myndigheter at lægge Forholdene til Rette for en aaben og oplyst offentlig samtale».

Å skape og utvikle arenaer for offentlig debatt, regnes som forutsetninger for ytringsfrihet og demokrati, og et område hvor mediene har særskilte forpliktelser. Denne forventningen og forpliktelsen kan forstås som mediernes genuine samfunnsoppdrag.

²¹ Vær Varsom-plakaten utarbeides av Norsk Presseforbund og er tilgjengelig på www.presse.no/Etisk-regelverk/Vaer-Varsom-plakaten

2.5.3. Journalistikkens plass i samfunnsoppdraget

I diskusjonen om hvorvidt mediene ivaretar sitt samfunnsoppdrag, settes det ofte likhetstegn mellom oppfyllelse av samfunnsoppdraget og (høy) journalistisk kvalitet. Journalistisk kvalitet er imidlertid ikke noe presist begrep, men krav til uavhengighet, kritisk tilnærming og vesentlighet er faktorer som opplagt inngår. Journalistikkforskerne Bill Kovach og Tom Rosenstiel er blant dem som mener at det finnes «uekte» journalistikk, og skriver:

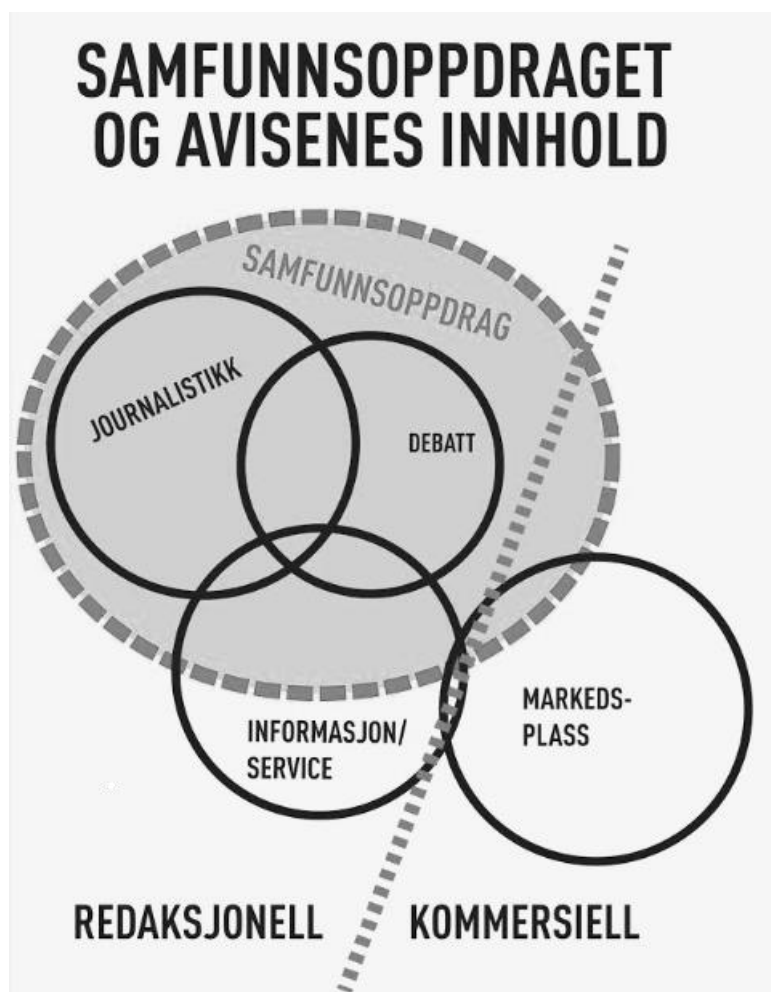
«The question people should ask is not whether or not this person is doing journalism (...) Anyone can be a journalist. Not everyone is. The decisive factor is not whether they have a press pass; rather, it lies in the nature of the work». (sitert i Ytreberg 2010:9).

Både i litteraturen og i den aktuelle mediedebatten er det altså delte meninger om hvorvidt alt som gjøres av journalister kan karakteriseres som journalistikk. For eksempel vil mange mene at ukritisk enkildejournlistikk, kjendisstoff eller reportasjer fra koselige arrangementer faller utenfor. Jeg vil i min studie legge til grunn en videst mulig forståelse av begrepet journalistikk, i betydning av alt avisinnhold som produseres av journalister. At vi innenfor dette vide området finner journalistikk som er god og dårlig, vesentlig og uvesentlig, er det utenfor denne studien å drøfte.

Vi kan altså gå ut fra at journalistikken er en forutsetning for at pressen skal utføre samfunnsoppdraget. Men pressens samfunnsoppdrag må forstås videre enn oppgaven med å formidle journalistisk arbeid. Vi kan trygt utlede av Vær Varsom-plakaten og Redaktørplakaten²² at redigering og presentasjon av debattstoff er en del av pressens samfunnsoppdrag. Annet lesergenerert stoff faller i en gråson. Dette kan være bursdagshilsninger, leserbilder, forhåndstale av arrangementer, lokal serviceinformasjon og andre typer redaksjonelt innhold som ikke er et resultat av journalistenes arbeid. Slikt stoff fyller gjerne flere daglige sider i avisene. Det er gjenstand for større eller mindre grad av journalistisk bearbeiding, og defineres som redaksjonelt stoff, ettersom det ikke er betalt reklame. Spørsmålet er om formidling av denne type stoff er en del av pressens samfunnsoppdrag.

²² www.presse.no/Eitisk-regelverk/Redaktoerplakaten

Formidling av annonser kan også regnes som en del av pressens samfunnsoppdrag, i alle fall historisk. Tidligere var avisannonser nærmest den eneste kanalen der handelsstanden og offentlige myndigheter hadde mulighet til å bringe sine budskap til allmennheten. Avisene fungerte både som lokal markeds plass og som «kirkebakke», der folk møttes for å få med seg kunngjøringer, nyheter, sladder og diskusjoner. Et samfunnsoppdrag er altså ikke nødvendigvis avgrenset til en ideell funksjon.



Figur 2: Avisenes innhold og samfunnsoppdraget. (Karstensen)

Jeg har laget en figur som kan illustrere sammenhengen mellom innholdet i avisene og samfunnsoppdraget. Det tradisjonelle skillet mellom de redaksjonelle og kommersielle (betalte annonser) delene av avisenes innhold er markert med en linje, og jeg har altså valgt å definere inn «markeds plass»-funksjonen som en del av samfunnsoppdraget. Både journalistikken og debatten er tunge elementer innenfor sirkelen som definerer samfunnsoppdraget, og jeg plasserer også en stor del av informasjons- og servicestoffet innenfor.

2.5.4. Pressens arenafunksjon

A-pressens utredning *Konsept Lokalavis* fra 2003 beskriver seks hovedelementer som skal inngå i alle avisers grunnkonsept. I tillegg til allmenn og nær nyhetsdekning og lokalt produsert meningsstoff, er samtlige aviser pålagt å inneholde «bredt anlagt livsløpsstoff» og «guide- og servicestoff». Livsløpsstoff er stoff om folks liv – fødsler, dødsfall, runde år og andre merkedager, som gjerne presenteres under vignetter som «folk», «familie» eller «personalia». Eksempler på guide- og servicestoff kan være lokale kulturkalendere, forbrukerstoff eller saker av typen «slik blir helgeværet» og «husk å stille klokka». Dette er innhold som ikke nødvendigvis faller inn under klassiske oppfatninger av samfunnsoppdrag, og som heller ikke oppfyller de strengeste definisjonene av hva som er journalistikk, jamfør drøftingene i forrige kapittel.

Det femte punktet A-pressen listet opp som et obligatorisk element for lokalavisene er «interaktivitet og samspill med leserne». Det betyr at avisene ikke bare skal ha lokale meninger, men også legge til rette for at leserne skal komme til orde, og også gi tilbakemeldinger til redaksjonene.

Det sjette konseptkravet A-pressens satte til sine lokalaviser i 2003, var at avisene skal ha eget nettsted med lokalt stoff supplert med nasjonale og internasjonale nyheter, samt serviceinformasjon. Konsept Lokalavis-gruppa (A-pressen:2003) konstaterer at A-pressens nettaviser hadde svært ulike redaksjonelle profiler, og at mange av dem bar preg av ikke å være prioriterte produkter.

«Det er et uttalt mål å dreie lokalavisenes nettsatsing fra å være utdrag fra papiravisene publisert på nett, til å bli strategiske verktøy brukt publisistisk, strategisk og kommersielt.»

For første gang blir det slått fast i et konserndokument at alle aviser skulle ha eget nettsted. Det skulle imidlertid ta enda et par år før kravet ble praktisert absolutt for alle.

Begrepet «samfunnsoppdrag» brukes knapt i A-pressens VEI-utredning fra 2006. Men prosjektet begrunnes verdimessig, med at A-pressen på grunn av sin unike posisjon «har en forpliktelse til å forsterke og utvikle lokale merkevarer, verdier og tradisjoner som ligger i disse» og «Vår hovedoppgave ligger i å ivareta posisjonen som den viktigste lokale arena for

debatt, nyheter, underholdning og informasjon.» (A-pressen 2006:5). Dette kan leses som konsernets definisjon av sitt samfunnsoppdrag.

Bruken av selve begrepet «samfunnsoppdrag» ser ut til å ha blitt hyppigere de siste årene. Det ser også ut som at definisjonen av hva som inngår i samfunnsoppdraget blir stadig videre. Are Stokstad var prosjektleder for VEI-prosjektet og førte rapporten fra 2006 i pennen.²³ Da han som nytilsatt konsernsjef i Amedia deltok på Fritt Ords konferanse «Lokale medier i fremtiden» i august 2013 erklærte han at «Vår jobb er å redde samfunnsoppdraget», og han ga uttrykk for at samfunnsoppdraget ikke bare dreier seg om journalistikk, men om å ivareta en arena.²⁴ Amedias samfunnsoppdrag var også «å intervju den 80-åringen som for en gang i livet ble sett», være generator for debatten som syntes uvesentlig men som gjør en forskjell der folk bor, og å være guide for handel på Coop og annet hverdagsliv. Å opprettholde «et lokalt torg» framstår som et mål i seg selv.

«Det er en dramatisk kortslutning at våre 1,7 millioner bloggere kan overta samfunnsansvaret».²⁵

2.5.5. Et eget lokalt samfunnsoppdrag?

Som nevnt innledningsvis, er Norge et av verdens mest avislesende folk. Dette henger sammen med en del grunnleggende samfunnsforhold som utdanningsnivå, økonomi og et godt utviklet demokrati, men også landets spesielle avisstruktur. Vi snakker gjerne om en paraplymodell med fire nivåer, fra de ultralokale fådagersavisene, via lokale dagsaviser og regions- og storbyaviser til riksaviser. Dette mønsteret har også sin bakgrunn i trekk ved den norske samfunnsstrukturen, som preges av lange avstander og spredt bosetting, sentrum/periferi-perspektiv og sterke lokalsamfunn.

Siden 1989 har også den statlige pressestøtten bidratt til å styrke de minste lokalavisene og stimulert til nyetableringer. Da ble modellen for pressestøtte endret slik at de minste avisene fikk et direkte årlig statstilskudd i form av en såkalt produksjonsstøtte, i tillegg til etableringstilskudd. Lokalavisene har altså blitt ansett som politisk viktige i Norge, og

²³ I 2006 var Are Stokstad ansvarlig redaktør og mediehusleder i Østlandsposten i Larvik. Fra 2009 var han konserndirektør i A-pressen/Amedia, med ansvar for lokalavisene i Sør-Norge og også styreleder for bransjeorganisasjonen Mediebedriftene. I mai 2013 ble han ansatt som konsernsjef i Amedia.

²⁴ Fritt ord har publisert video fra foredragene under konferansen på www.fritt-ord.no/2013/08/29se-web-tv-av-alle-foredragene/. De aktuelle sitatene er hentet fra 8:44 til 9:30 minutter ut i foredraget.

²⁵ www.fritt-ord.no/2013/08/29se-web-tv-av-alle-foredragene/, ca. 25:35 minutter ut i foredraget.

publikums oppslutning om dem har også vært stor sammenlignet med andre land. Stikk i strid med utvikling i bransjen generelt, har de minste lokalavisene hatt økende opplag inntil nylig, og det er også etablert helt nye aviser de siste årene.

Men også trekk ved avisutviklingen kan forklare lokalpressens sterke stilling i Norge. Fra 1970-tallet løsnet båndene mellom avisene og de politiske partiene. Dette var både et resultat av profesjonalisering av journalistfaget, partienes svekkede stilling og et markedsmessig behov hos avisene for å appellere til en størst mulig del av befolkningen. Dermed oppstod behovet for nye tolkningsrammer. Tidligere fungerte avisenes partipolitiske ståsted som en guide for hva leseren selv skulle mene og være opptatt av. Nå ble avisenes lokale ståsted viktigere som kompass for hva som er relevant og ikke for de lokale leserne.

«Er lokalsamfunnets ve og vel blitt en viktigere ideologisk og overordnet rettesnor for avisene etter partipressens fall?» spør Birgit Røe Mathisen i boka *Lokaljournalistikk. Blind patriotisme eller kritisk korrektiv?* (Mathisen 2010:34f). Hennes undersøkelse av fire lokalaviser viser at halvparten av nyhetssakene har en positiv vinkling, ved at de framhever de positive sidene ved stedet eller regionen, eller de taler lokalsamfunnets sak mot trusler utenfra. Bare ti prosent av sakene har en negativ vinkling. Inntrykket av «Heia vårres kara»-holdningen forsterkes av lokalavisenes leder- og kommentarartikler, der avisene framstår som talerør for lokale interesser, mens kritikk ofte rettes mot aktører utenfor lokalsamfunnet.

Mathisen plasserer dette inn i en klassisk norsk geografisk konfliktlinje, der lokalavisene representerer en motstemme:

«De taler periferiens sak overfor sentrum, og representerer en motvekt til det virkelighetsbildet som tegnes av riksdekkende medier» (ibid 49).

Mens en tradisjonell forståelse av det journalistiske samfunnsoppdrag innebærer å være «den lille manns» forsvarer overfor makta, betrakter gjerne lokalavisene det som sitt samfunnsoppdrag å forsvare og løfte fram små samfunn overfor «de der nede i Oslo». Det som i tillegg skiller lokale medier fra riksmediene, er at de fleste av dem er alene som avis i sine lokalsamfunn. Det betyr at funksjonen som talerør oppleves ekstra forpliktende, fordi lokalsamfunnet og menneskene der i praksis har få andre steder de kan bli hørt og sett.

Den patriotiske holdningen kan kritiseres som lettvent nærsynthet, og lokalaviser får kritikk for å være en logrende puddel som bare er opptatt av «kos, kor og konfirmasjon».²⁶

Det er ikke vanskelig å finne eksempler på slappe medier – heller ikke lokalt. Men samtidig vil lokale aviser se det som sitt spesielle samfunnsoppdrag å være talerør for lokale interesser. Som ansvarlig redaktør i Finnmarken forsvarte jeg behovet for å trekke fram positive saker i en region som hadde vært preget av fraflytting og krisestempel.²⁷ Kjærligheten til lokalsamfunnet kan også være den beste drivkraften for en kritisk journalistikk, ved at en påpekning av feil og mangler og behov for åpenhet kan bidra til at lokalsamfunnene blir enda bedre å bo og leve i.

Det lokale samfunnsoppdraget kan betraktes som en miniatyr av det generelle samfunnsoppdraget, slik det er beskrevet i de to forrige kapitlene.

«Det å ha mange aviser og ikke minst mange lokalaviser rundt omkring, sikrer lokaldemokratiet og gir innbyggerne i lokalsamfunnet både en arena der de kan delta i den offentlige samtalen, og en kanal de kan bruke for å skaffe seg kunnskap om det som foregår i samfunnet».

Det skriver Birgit Røe Mathisen om den lokale offentlighet. (Mathisen:29f). Hun viser også til NOU 1992:14 om mål og midler i pressepolitikken, som konstaterer at

«for den lille mann som pressen føler seg som en talsmann for, er det det begrensede muligheter til å delta i den nasjonale offentlighet. Skal en delta i en offentlig samtale om sentrale politiske eller livssynsmessige spørsmål, må det derfor for de aller flestes vedkommende, foregå lokalt.»

Debatten i lokalavisene begrenses altså ikke til å handle om rent lokale tema. Det er også der vanlige folk har reell mulighet til å bli lest og sett også om temaet er internasjonale klimaspørsmål, Israel eller homofiles rett til å adoptere.

Ut fra dette kan vi hevde at lokalavisene faktisk spiller en enda viktigere rolle enn de store mediene i demokratiet og for å ivareta pressens egne idealer slik de kommer til uttrykk i Vær Varsom-plakaten om plikten til å sørge for at ulike syn kommer til uttrykk og til å beskytte

²⁶ Begrepet kommer fra en kronikk Anne Viken skrev i Bergens Tidende sommeren 2008, og som skapte debatt flere steder. Her anklaget hun lokalmediene i Sogn og Fjordane for å være sneversynte.

²⁷ Jeg er intervjuet i Mathisens bok (35f) og kommenterer Finnmarkens samfunnsrolle i offentlig debatt og egen avis, blant annet i en lørdagskommentar 9. august 2008 under tittelen «Mellom kos og kritikk».

enkeltmennesker mot overgrep. Lokalavisene representerer en lav terskel for å bli hørt. Utbredelsen av internett skapte store forventninger til en ytterligere demokratisering av offentligheten. Borgerjournalistikk ble et begrep, og alle skulle bli sine egne redaktører, gjennom blogger og deltakelse i sosiale medier.

Likevel konkluderer NOU 2010:14 om pressestøtte allerede i utredningens tittel *Lett å komme til orde, vanskelig å bli hørt – en moderne mediestøtte*, med at det ikke nødvendigvis er så enkelt. Slik oppsummeres situasjonen i sammendraget:

«Internett og sosiale medier blir stadig viktigere, men har ikke erstattet den funksjon etablerte medier har i å fremme nyheter og samfunnsdebatt.»

Paradokset med at det til tross for alle nye kanaler, oppleves minst like vanskelig som før å nå fram, illustreres også av erfaringene fra avisenes debattredaksjoner som melder om rekordhøy pågang til avisenes leserbrevsider. En lokalpolitiker i 30-årene som er ivrig bruker av sosiale medier og andre digitale kanaler uttrykte nylig følgende om de «gammeldagse» debattsidene: «Det gjelds ikke før det har stått på trykk der».²⁸

NOU-en peker også på at papiravisene spiller en viktig rolle som hovedleverandør av originale nyheter. Fjernsynet er folks viktigste kilde til nyheter, men internett som kilde øker mest. Denne utviklingen har fortsatt siden undersøkelsene ble gjort i 2010. Når det gjelder lokale nyheter, er lokalavisene imidlertid klart viktigste kilde. Dette har neppe endret seg i løpet av de siste årene. For mens det nasjonale nyhetstilbudet kjennetegnes av mange kanaler og tilbud, er det få alternativer til lokalavisene. Nettavisene har i all hovedsak utspring i tradisjonelle lokalaviser²⁹, og i den utstrekning tilbudet på nett skiller seg fra papirproduktene, gjelder det form og publiseringstidspunkt, samt at nettavisene i tillegg bringer nyheter hentet utenfra lokalavisas primære nedslagsfelt.

Derimot er det et klart utviklingstrekk at ulike nettstedet og tjenester i mye sterkere grad enn tidligere dekker andre behov som lokalavisene tidligere var alene om. Opplysninger om fødsler, dødsfall og bryllup sprer seg på Facebook lenge før de havner i lokalavisa, og har i

²⁸ Ifølge samtale med debattredaktør Anne Grenersen i Avis Nordland, november 2013.

²⁹ I Nord-Norge er det bare en genuin lokal nettavis, Vesterålen online - vol.no, som ble startet som nettavis, men som seinere har blitt organisatorisk og eiermessig integrert mot ultralokale lokalaviser. Bodø Nu startet som et ukentlig papirmagasin, men er i ferd med å skyve tyngdepunktet mot publisering på nett.

tillegg mye mer detaljert og nærgående informasjon om private hendelser, som etablering og avvikling av kjæresteforhold, ferieturer, hverdagshendelser og helgeaktiviteter.

Kommunenes egne hjemmesider er der du får mest detaljert informasjon om kommunale tjenester og også om kommunale vedtak og møter. Disse ivaretar dermed både en opplysningsfunksjon og en demokratifunksjon. Kommunene legger til rette for at alle innbyggere kan få kunnskap om saker som skal til behandling og gå gjennom alle dokumenter som danner grunnlag for politiske beslutninger, uavhengig av om lokalavisene på forhånd finner det interessant å omtale saken. Forutsetningen er at innbyggerne har tilgang på nett. Mange kommuner streamer også kommunestyremøtene, slik at alle som ønsker å vite hva som blir sagt og hvordan det stemmes, kan følge forhandlingene. Lokalavisene har dermed ikke samme rolle som tidligere som portvakt for hva som skjer i den lokalforvaltning og -demokrati.

Da A-pressen ble utvidet med Edda-avisene i det nye Amedia i 2012³⁰, ble det utarbeidet en publisistisk plattform som beskriver hvilke prinsipper og verdier som skal ligge til grunn for utøvelsen av medieeierskapet. Den «gamle A-pressen» hadde en sosialdemokratisk formålsparagraf. Den ble modernisert og utvidet med en utgivererklæring. I tillegg til å slå fast at Amedia skal forsvare og fremme verdier som ytringsfrihet, pressefrihet, det åpne samfunn, demokrati, samfunnsengasjement og rettssikkerhet, poengterer utgivererklæringen betydningen av hver enkelt publikasjon: «Amedia respekterer den enkelte publikasjons identitet, grunnsyn, lokale tradisjon og egenart. Amedia vil som utgiver stimulere den enkelte publikasjon til å dyrke sitt publisistiske, lokale og verdimesseige ståsted og utvikle troverdige, relevante produkter og tjenester.»³¹

³⁰ Sammenslåingen av Edda Media i A-pressen og Edda Media omtales ofte som en «fusjon» eller «sammenslåing». Det var imidlertid et oppkjøp fra A-pressens side, men i innlemmingen av Edda ble det lagt vekt på gjensidighet og at verdiene fra begge selskapene skulle være synlige i «nye A-pressen», som fikk navnet Amedia AS. Jeg bruker helst begrepet «utvidelsen av A-pressen» om denne prosessen. Se også beskrivelsen av A-pressen som avis konsern i kapittel 2.1.2.

³¹ Jeg var medlem av det publisistiske utvalget som foreslo formålsparagrafen og utgivererklæringen som ble vedtatt av styret i Amedia. Jeg tar også personlig ansvar for at begrepet «lokalt» ble sentralt i utgivererklæringen. Se for øvrig en drøfting av egen rolle under kapittel 3.2.

2.6. Redaksjonelle ressurser som mål på samfunnsoppdraget

Hvordan kan mediernes mulighet til å utføre samfunnsoppdraget måles? Det finns altså ingen entydig definisjon av hva som er mediernes samfunnsoppdrag. Journalistikk synes å være en sentral komponent, men som det framgår av drøftingen i kapittel 2.5.3 er pressens samfunnsoppdrag videre enn det rent journalistiske. Yttergrensene for pressens samfunnsoppdrag kan diskuteres, både når det gjelder hvilke krav til kvalitet og innhold som skal stilles til journalistikken, og om markedsinformasjon i form av betalte annonser i det hele tatt kan defineres som en del av pressens samfunnsoppdrag. Men det er ingen uenighet om at formidling av debatt og samfunnsstoff er en sentral del av samfunnsoppdraget, selv om dette avisinnholdet faller utenfor en tradisjonell oppfatning av journalistikk, forstått som arbeid utført av skrivende journalister.

I en kvalitativ drøfting kan man muligens skille mellom høyverdig og mindre verdifull journalistikk og mellom samfunnsdebatt som tjener demokratiet og andre bidrag fra allmennheten. Jeg velger imidlertid en bredest mulig tilnærming når jeg skal definere pressens lokale samfunnsoppdrag. For det første fordi jeg er skeptisk til en elitistisk vurdering av journalistikken. Når avisa Finnmarken skriver om folk som satser og trives i ei fraflyttingspreget bygd, kan en slik artikkel ha vel så stor innvirkning på private og politiske beslutninger og framtida på finnmarkskysten, som en næringslivsartikkel eller et kritisk debattinnlegg. For det andre ser jeg ikke hvem som har rett til å bestemme at formidling av folkelige meninger og erfaringer om kommunens brøyting eller butikkenes åpningstider ikke er en del av pressens samfunnsoppdrag. Dette brede perspektivet blir ekstra viktig i drøftingen av lokalavisenes rolle, fordi det er disse som har lavest terskel for at vanlige folk kan bli hørt, og fordi det ofte ikke finnes alternative arenaer for å ta opp lokale tema.

Jeg velger altså å definere all redaksjonell innholdsproduksjon som en del av samfunnsoppdraget. Dels fordi en avgrensning vil by på vanskelige kvalitative vurderinger, jamfør drøftingene i de forrige kapitlene. Men også fordi jeg tar sikte på å beskrive avisenes *mulighet* til å utføre samfunnsoppdraget. Dette er altså ikke en studie av mediernes «output», i form av en drøfting av hvordan det lokale samfunnsoppdraget faktisk løses, men en analyse

av hvordan «input» til avisene har utviklet seg. Det sentrale blir da mengden av ressurser som stilles til disposisjon for at avisene kan utføre sitt lokale samfunnsoppdrag.

Den størrelsen som jeg mener gir det beste bildet av mediernes muligheter, er den redaksjonelle ressursbruken, målt i årsverk. Skrivende journalister utgjør den største delen av disse ressursene, men redaksjonelt arbeid inkluderer også ledelse, redigering, servicefunksjoner, nettpublisering og etter hvert også sideproduksjon fram til trykkeri.

Alt redaksjonelt stoff er i større eller mindre grad bearbeidet av den redaksjonelle staben før publisering, både når det gjelder utvelgelse, tilpassing og presentasjon. Prioriteringen av ulike stoffområder og organiseringen av arbeidet varierer imidlertid mellom avisene og over tid. En sammenligning som går over flere år og som inkluderer mange og svært forskjellige aviser, må derfor etter min oppfatning basere seg på den samlede redaksjonelle ressursbruken.

2.7. Digital utvikling

2.7.1. En annen tid

Jeg hadde ikke PC da jeg begynte som journalist 1983, men rettetasten på skrivemaskinen var et ferskt framskritt. Bildene jeg tok, framkalte og kopierte jeg selv i mørkerommet i kjelleren, før jeg gikk på rutebilstasjonen for å sende dem med bussen fra Fauske til Bodø. Jeg hadde ikke mobiltelefon, og det hadde knapt noen av kildene mine. Hvis jeg hadde behov for å vite hva som var skrevet om en sak tidligere eller finne fakta, måtte jeg satse på velvilje og hukkommelse hos eldre kolleger. I avisa var det omtrent like mange typografer som det var journalister.

I 2013 laget jeg avissidene selv, helt fram til trykking. Idet neste dags utgave går i trykken klokka 19, kan du lese e-avisa, uavhengig av om du er på hytta på fjellet, i Syden, eller om uvær gjør at Widerøe må fly over Berlevåg med postsekken med alle avisene ombord. Men du har fått nyheter fra Finnmarken helt siden du sjekket mobiltelefonen fra senga i morges. Og dersom det skjer en trafikkulykke eller en brann et sted i Øst-Finnmark, kommer hendelsen ganske raskt på finnmarken.no. Men det er sjelden at bildet er tatt en avisjournalist, det tas av en leser som tilfeldigvis var i nærheten med mobiltelefonen. Og nyheter om fødsler og dødsfall og andre nære ting folk er opptatt av, kommer oftest på Facebook først.

2.7.2. Digitalisering

Digitalisering betyr å overføre analoge data til digital form. I mediesammenheng brukes begrepet gjerne om overgangen fra å publisere nyheter og annet innhold på papir til å bruke internett. Men digitalisering beskriver også en omfattende transformasjon av hele samfunnet som følge av utviklingen og utbredelsen av informasjonsteknologi. For avisene betyr det at informasjonsinnhentingen så vel som distribusjonen av informasjon er grunnleggende endret. Det påvirker både journalistenes arbeidsmetoder og rolleforståelse, så vel som formen på innholdet, distribusjon og forretningsmodeller.

Også for leserne er hverdagen endret. Folk bruker avisprodukter på en annen måte og i mange flere situasjoner, og opererer selv som «lokaljournalister» i sosiale medier ved å rapportere om ting som skjer rundt dem, og ved å spre det vi oppfatter som interessante nyheter, bilder og meningsytringer fra andre.

2.7.3. Digital utvikling i norske medier

Brønnøysunds Avis og Dagbladet var de første norske avisene på nett i 1995. I de neste årene etablerte de fleste norske aviser digitale utgaver. Gjennombruddet for nettet som viktig nyhetskanal tidfestes til rundt 2005, som er første gang mer enn halvparten av befolkningen oppgir at de bruker internett på en gjennomsnittlig dag. Dette er ikke minst et resultat av at stadig flere har fått tilgang på bredbånd hjemme.

Et kjennetegn ved det norske nettmarkedet er at de tradisjonelle mediehusene har flere av de sterkeste posisjonene, med vg.no som en klar markedsleder. At VG har en slik nasjonal posisjon er nokså naturlig, ettersom avisa har vært Norges største fra 1981 til 2010. Det mer spesielle er at vg.no også er har vært størst i de fleste lokale markedene. Den ledende lokalavisa har tradisjonelt holdt en husstandsdekning på mellom 60 og 80 prosent, mens VG i sin storhetstid ikke nådde fram til mer enn 10 til 20 prosent av befolkningen daglig. Likevel ble VG klart ledende på nett i svært mange byer og regioner.

Avisenes strategi for nettsatsing har variert sterkt. De fleste avisene utnytter nettets fortrinn med å kunne publisere hendelsesnyheter fortløpende. Det er imidlertid store forskjeller når det gjelder å utnytte nettets egenart, for eksempel i forhold til bruk av levende bilder og interaksjon med leserne.

Nettavisundersøkelsen som Arne Krumsvik har gjort blant norske avisledere fra 2005 til 2013 viser at flerkanalstrategi og forsvar av markedsposisjoner hele perioden har vært ansett som de viktigste funksjonene ved avisenes nettprodukt (Krumsvik:Forthcoming). Nettavis som kilde til nye inntekter har imidlertid blitt tillagt stadig større vekt. Mens 47 prosent av avislederne mente dette var en hensikt med nettavisa i 2005, hadde andelen økt til 61 prosent i 2013.

2.8. Benchmarking

Benchmark defineres som «et prestasjonsnivå anerkjent som det beste for en forretningsprosess (best-in-class) og som kan tjene som referanse for sammenlikning» (Andersen:13). Metoden innebærer å velge emne, identifisere og samle data, peke på forskjeller og sette i verk tiltak for at virksomhetene kan endre seg i retning av de beste i bransjen (Camp). Gjennom prosessen identifiseres virksomhetene som representerer den best dokumenterte praksisen (BDP). Med utgangspunkt i dette kalkuleres det økonomiske potensialet ved at alle virksomheter presterer på nivå med de beste på sine områder.

Andersen og Pettersen poengterer sterkt i boka *Benchmarking - En praktisk håndbok* at det er altfor snevert å oppfatte benchmarking kun som en sammenlikning av nøkkeltall, det er prosessene som er det sentrale i sammenlikningen. Hensikten er heller ikke å evaluere, men å oppnå forbedringer.

Benchmarking kan både gjøres ved å sammenligne med «verdensmestre» i samme bransje, eller ved å tilpasse metoder fra helt andre bransjer. Både prestasjonsmål (ofte økonomiske nøkkeltall), prosesser og strategier kan benchmarkes, og denne kan gjennomføres både på internt nivå (typisk i store konsern), mot konkurrenter eller som funksjonell eller generisk benchmarking (Andersen:18f).

Benchmarking kan i prinsippet omfatte alle typer parameter, men en utfordring for å kunne bruke data videre, er at sammenlikningene framstår som rimelige. Dersom bruk av benchmarking skal ha en viss form for aksept, for eksempel som et ledd i en effektiviseringsprosess i et konsern, bør man ta høyde for at tilsynelatende like virksomhetene kan være så forskjellige når det gjelder historikk, inntektsgrunnlag og konkurransesituasjon at

det vil oppleves urimelig om man stiller identiske krav. At samtlige enheter til enhver tid skal yte på nivå med den beste i klassen, kan også være vel optimistisk.

Dette vil jeg komme nærmere tilbake til i min beskrivelse og drøfting av A-pressens bruk av benchmarking i kapittel 4.5.

3. Metode

3.1. Forskningsdesign

3.1.1. Valg av tilnærming

Undersøkelsen er kvantitativ, fordi den i første rekke tar sikte på å måle ressursbruk i avisene. Redaksjonelt arbeid settes tradisjonelt inn i en kvalitativ kontekst, jamfør det jeg skriver om tradisjonell tilnærming til medieforskning i kapittel 2.1.1. Medienes utførelse av samfunnsoppdraget har i liten grad vært studert og drøftet med bakgrunn i kvantitative data.

Min problemstilling er om mulighetene til å utføre det lokale samfunnsoppdraget er endret. Det krever en analyse av den faktiske ressurs situasjonen for dem som skal utføre samfunnsoppdraget. For å tegne et helhetlig bilde av utviklingen i A-pressens aviser er det en forutsetning at undersøkelsen har en kvantitativ design.

Undersøkelsen baserer seg på tidsseriestudier, ettersom hovedvekten legges på å sammenligne data som er innhentet til forskjellige tidspunkt. Den vil også ha enkelte komparative trekk, ved at aviser innenfor samme konsern sammenlignes.

Opplegget har både ekstensive og intensive trekk. Det er ekstensivt i den forstand at dataene er hentet fra svært mange kilder – nemlig alle avisene i A-pressen. På bakgrunn av dette er det mulig å generalisere om utviklingen i A-pressen. Selv om undersøkelsen omfatter ett avis konsern, gir den også grunnlag for å generalisere rundt utviklingstrekk som ikke er konsernspesifikke. Samtidig er A-pressen i seg selv interessant å studere, som Norges ledende lokalavis konsern.

Samtidig har undersøkelsen et intensivt preg, i den forstand at den ikke primært tar sikte på å analysere forskjellene mellom de ulike enhetene, men å tegne et helhetsbilde. Hovedvariablene undersøkes, analyseres grundigere og settes inn i en større samfunns kontekst.

Dag Ingvar Jacobsen beskriver intensive undersøkelser med at *fenomenet* står i fokus, og det å gå i dybden som et forsøk på å få en så helhetlig forståelse som mulig av forholdet mellom

undersøkelsesenheten og den konteksten undersøkelsesenheten står i (Jacobsen: 90). I denne studien kan «den digitale tid» forstås som en overordnet kontekst. Fenomenet er utviklingen i muligheten til å utføre samfunnsoppdraget, slik det kommer til uttrykk gjennom endringer i redaksjonell ressursbruk i norske lokalaviser. Fenomenet må imidlertid forstås som en del av en større sammenheng, i en periode der digitaliseringen skyter fart både i mediebedriftene og resten av samfunnet.

Studien henter teori fra flere fagområder, og undersøkelsen analyseres innenfor rammene av journalistikk, medievitenskap og samfunnsfag, så vel som økonomi og strategi.

3.1.2. Bruk av sekundærdata

Hovedundersøkelsen baserer seg på A-pressens interne kartlegginger, som dermed blir sekundærdata. Dersom en slik undersøkelse skulle basere seg på forskerens egne undersøkelser, ville omfanget blitt formidabelt. Materialet bygger på en kartlegging som er gjort internt i totalt 49 bedrifter gjentatte ganger over en periode på sju år. Det er vanskelig å forestille seg et forskningsprosjekt i en slik størrelsesorden som innhenting av primærdata vil kreve. Det er også tvilsomt om utenforstående ville fått mulighet til å gå så tett på interne forhold.

Selv om A-pressens VEI-kartlegging inneholder svært mange variabler, vil forskeren likevel være prisgitt dataene som faktisk finnes. Dataene er innhentet med formål å effektivisere driften og forbedre konsernets økonomiske resultater. Det er dermed ikke gitt at dataene er egnet til å si noe om andre forhold, og spesielt ikke noe om mer kvalitative forhold, som hvordan konsernet fyller sin samfunnsrolle.

Bruk av sekundærdata stiller også særskilte krav til kildekritikk, i forhold til om tallene er pålitelige. Jeg kommer tilbake til en konkret gjennomgang av dette under kapittel 3.3. om VEI-dataene.

3. 2. Egen rolle

Å undersøke et område og en periode som jeg har et så tett forhold til, reiser prinsipielle spørsmål om etikk og uavhengighet. Den uavhengige forskeren er et ideal, samtidig som de fleste i dag vil konkludere med at det ikke finns noen absolutt objektivitet.

Som nevnt i innledningskapitlet er en stor del av medieforskningen preget av et utenfor-perspektiv og mange synspunkter på hvordan mediene bør være. Etablerte forskningsmiljøer har i liten grad interessert seg for mediernes rammebetingelser eller vært opptatt av å se potensial og positive sider ved den digitale utviklingen. Det kan se ut som om dette er problemstillinger som i hovedsak opptar bransjen selv og noen få forskere som selv har vært medieledere, som Jens Barland og Arne Krumsvik.

Bransjen på sin side har i liten grad benyttet seg av kunnskap fra academia, noe som både kan skyldes manglende bevissthet om hva medieforskningen kan tilføre faget, og/eller at det som foregår av forskning oppleves lite relevant for mediene selv. Det kan derfor se ut som om «innenfor-perspektivet» nærmest er en forutsetning for å ta opp enkelte typer problemstillinger knyttet til medieøkonomi.

Jeg fikk min første faste jobb som journalist som 19-åring i 1985, og har tilbrakt størstedelen av yrkeslivet i A-pressen. Jeg har opplevd den mest dramatiske avismassakren i nyere pressehistorie, da Nordlands Framtid og Nordlandsposten i Bodø ble slått sammen i 2002 og nær 100 av 180 personer ble satt på gata. Jeg var den med kortest ansiennitet i Sunnmørsposten i 1989, da den da familieeide bedriften skulle kutte 20 årsverk. I perioden fra 1989 til 1994 var jeg ansatt i NRK Nordland.

Felles for de ulike redaksjonene og tidsperiodene, var at vi som journalister ofte gav uttrykk for at det ikke var tilstrekkelige ressurser til å drive noe særlig god journalistikk. Dette er altså ingen ny problemstilling eller bekymring.

I perioden fra november 2005 til august 2013 var jeg ansvarlig redaktør i avisa Finnmarken. Perioden jeg vil studere er altså praktisk talt sammenfallende med perioden jeg har vært toppleder for en avis i A-pressen. Det betyr at jeg i enda mindre grad enn i årene som menig journalist, er noen uavhengig betrakter. Som leder har jeg akseptert konsernets mål og

rammebetingelsene jeg jobber innenfor, og som ansvarlig redaktør står jeg personlig inne for den journalistiske kvaliteten. En kritikk mot den vil innebære en kritikk mot det jeg selv har vært en framtrædende representant for.

På den annen side innebærer rollen som ansvarlig redaktør også utpreget balansekunst, i spennet mellom å kjempe for pressens ideelle mål, samtidig som man som leder må ha forståelse for eiernes krav og øvrige rammebetingelser. Å ha med slike perspektiver og erfaringer kan ses på som en fordel, og ikke bare et mulig problem. Denne studien er et resultat av en genuin og personlig nysgjerrighet og motivasjon for å få både mer eksakt empirisk kunnskap om og en dypere forståelse av hva som har skjedd i løpet av min tid som redaktør i A-pressen. Dette perspektivet styrkes muligens av at jeg forlater både redaktørstillingen og en bransje jeg var en del av i nesten 30 år, samtidig som jeg starter arbeidet med masteroppgaven.

Det er to hovedgrunner til at jeg mener de forskningsetiske betenkelighetene ved å drive studier på en virksomhet jeg selv er en del av, i dette tilfellet er små. For det første fokuserer studien på A-pressens samlede virksomhet, hvor avisa Finnmarken utgjør en liten del.³² Jeg har ikke hatt noen sentrale funksjoner i konsernet, og kan ikke se at de konserninterne vervene jeg har hatt skulle svekke min uavhengighet i forhold til dette prosjektet.³³

Den andre årsaken til at jeg mener det i dette tilfellet er forsvarlig «å forske på seg og sine» er at studien konsentrerer seg om kvantitative analyser, noe som gjør det lettere å bevare en kritisk avstand (for eksempel Jacobsen:133f). Antall årsverk og sidetall er upersonlige forhold, som vanskelig kan påvirkes av personlige meninger og erfaringer. En dypere undersøkelse av kvalitative forhold, kunne skapt en større rollekonflikt. For eksempel dersom jeg skulle gjort en utpreget kvalitativ undersøkelse av om de redaksjonelle ressursene er godt nok forvaltet opp mot journalistiske mål.

³² Under 1 % av A-pressens samlede opplag og omsetning fra avisdivisjonen.

³³ Mine verv og funksjoner i A-pressen utenom egen avis har vært som styremedlem i Avisenes Nyhetsbyrå AS, medlem av konsernsjefens redaktørutvalg, to år som juryleder for kåring av A-pressens redaksjonelle priser og medlem av Publisistisk utvalg ved etableringen av Amedia.

3.3. A-pressens VEI-data

3.3.1. Bakgrunn og innhold i VEI-undersøkelsen

A-pressen Lokale Medier³⁴ nedsatte i oktober 2005 et utvalg til å gjennomgå organisering, produkter og konsepter. Prosjektet fikk navnet VEI, som står for Verdier, Effektivitet og Innovasjon, og ble ledet av Are Stokstad, som da var ansvarlig redaktør og daglig leder av mediehuset Østlands-Posten.³⁵

Bakgrunnen var at selv om A-pressens lønnsomhet økte i 2005, var flere utviklingstrekk bekymringsfulle: Kostnadene økte, opplaget falt, det skjedde betydelige endringer i markedet, samtidig som man manglet nye, lønnsomme prosjekter.

«I sum betyr det at vi er for avhengige av kjernevirksomheten - og at denne virksomheten igjen er for avhengig av en videre konjunkturoppgang» heter det i innledningen til rapporten (A-pressen 2006:4).

Dette er altså et klassisk eksempel på en industriell endring, som kan studeres opp mot McGahans modell for endringer i fire retninger, som jeg beskrev i kapittel 2.1.2. Roos oppsummerer de ulike situasjonene slik: (2010:60f)

«Kjerneaktiviteter er de som tradisjonelt genererer overskudd, og de er truet hvis de ikke lenger er aktuelle for leverandører og kunder fordi det dukker opp et nytt alternativ fra sidelinjen. Kjerneressurser er ressurser, kunnskaper og kjernevirksomhet som selskapet tradisjonelt har profilert seg på. Disse står i fare hvis de ikke lenger genererer de verdiene som de en gang gjorde.»

Det er altså den siste situasjonen A-pressen har identifisert når konsernledelsen setter ned en prosjektgruppe som får i oppdrag å foreslå tiltak som skal redusere antall årsverk i kjernevirksomheten med minimum 10 prosent innen utgangen av 2009, sammenlignet med utgangen av 2005. Blant de andre bestillingene er forslag til tiltak for å øke topplinja og arbeidsdeling mellom lokalt, regionalt og sentralt nivå. Videre skal gruppa anbefale basismodeller for god og effektiv drift, med særlig vekt på volum, organisasjon og

³⁴ ALM var i perioden avisdivisjonen av A-pressens virksomhet

³⁵ Are Stokstad ble senere konserndirektør i A-pressen/Amedia, og i mai 2013 ble han ansatt som konsernsjef i Amedia.

produktiviteten. Konsernet jakter altså på nye aktiviteter som kan gi overskudd i framtida, samtidig som kostnadene i den tradisjonelle kjernevirksomheten må reduseres.

Prosjektgruppa utarbeider deretter VEI-rapporten, som presenteres for konsernets ledere i mai 2006. Rapporten inneholder en bred gjennomgang av utviklingen i lesermarkedet, blant annet knyttet til opplagsutvikling, demografi, medievaner, nettbruk, annonseinntekter og konsernets tidligere strategier.

Sentralt står gjennomgangen av hvordan årsverkene i de 47 avisene fordeler seg på ulike funksjonsområder. I den grad det finnes tidligere data i A-pressen eller andre aviskonsern, har årsverk vært oppdelt opp etter avdelingsgrenser, eller tilhørighet til fagorganisasjoner. Det karakteristiske ved VEI-rapporten er at tellingen følger funksjoner/arbeidsoppgaver.

Videre inneholder rapporten statistikk over antall redaksjonelle sider og antall annonsesider per avis per år, og man har utfra dette kalkulert produksjonskostnader per avisside i hver enkelt avis. Avisene er delt inn i fem grupper, basert på utgivelsesfrekvens og opplag.

Ut fra materialet identifiserer prosjektutvalget noen sentrale utfordringer, blant annet konkluderes det med at avisene bruker for store ressurser på å omgjøre redaksjonelt innhold levert av journalister og typografer til ferdige avissider. Et annet funn som ble tillagt stor vekt og som det ble fokusert på i den interne oppfølgingen, var at støttefunksjoner/ledelse/produksjon utgjorde 1,6 årsverk per operative journalist i gjennomsnitt (A-pressen 2006:48).

Rapporten dokumenterte samtidig at det var store forskjeller mellom konsernets aviser, også mellom aviser med lignende størrelse, geografisk utbredelse og konkurransesituasjon. Utvalget identifiserer hvilke avisbedrifter som har BDP (Beste dokumenterte praksis) innenfor hver kategori av aviser³⁷, og alle aviser pålegges å ta en kritisk gjennomgang av ressursbruken. Likedan blir utvalgets innstilling fulgt opp med vedtak om at minst 50 redaksjonelle årsverk skal dedikeres til nettjournalistikk, 50 årsverk skal effektiviseres innenfor desk/støttefunksjoner ved å innføre layoutdrevet produksjon, eller såkalt

³⁷ Konsernets aviser er delt inn i fem grupper, basert på størrelse og utgivelsesfrekvens

malstyring.³⁸ Ytterligere 50 redaksjonelle årsverk effektiviseres bort innen slutten av tiltaksperioden på tre år.

VEI-rapporten ble fulgt opp med en ny kartlegging av status per 31.12.2007, deretter ble det gjennomført årlige tellinger.³⁹ Det er imidlertid ikke laget noen nye verbale rapporter eller en evaluering av VEI-prosjektet som sådan. Det har heller ikke vært noen mal for hvordan VEI-tallene skulle følges opp i konsernet, men tallene har vært brukt av styrene og ledelsen i de enkelte avisselskap, særlig i tilknytning til budsjettarbeidet. Are Stokstad beskriver arbeidet med VEI-tallene slik:⁴⁰

«Tallene ble brukt av styrelederne til å utfordre den regionale og lokale ledelsen. I stedet for å tre en fasit ned over hodet på dem, ble de utfordret til å sammenligne seg med andre og lære av hva de gjorde. Det var på en måte en demokratisk prosess, der alle hadde tilgang på tallene og kunne bruke det som verktøy både for å mene og for å kreve.»

3.3.2. Data i VEI-undersøkelsen

A-pressens VEI-undersøkelsen kartlegger hvor mange årsverk som brukes på de enkelte funksjoner innen hvert enkelt avishus. Funksjonene er delt inn i 61 ulike kategorier⁴¹, og oppgavene til hver enkelt ansatt er fordelt og registrert ned i 0,2 årsverk. I tillegg er kjøp av tjenester, som frilanshonorarer, grafisk produksjon og regnskapsføring, omgjort til årsverk.

Ved å registrere sidevolum for redaksjonelt stoff og annonser og dele dette på antall årsverk, beregnes gjennomsnittlige produksjonskostnader for hver enkelt avisside. Dette gir nøkkeltall for hver avis, som har dannet grunnlaget for benchmarkingen mellom avisene. VEI-rapporten sammenligner også forholdet mellom skrivende ressurser og ledelse/støttefunksjoner innad i redaksjonene og forholdet mellom skrivende ressurser/ledelse og redigeringsarbeid.

De første VEI-rapportene inneholdt også andre data for hver enkelt avis, som opplag, antall lokalkontor og antall kommuner som dekkes. Slike data kan være bakgrunn for en vurdering

³⁸ Malstyrt produksjon forklares nærmere i kapittel 4.3.2.

³⁹ I 2012 ble det også gjort en kartlegging per 30.6.

⁴⁰ Samtale 2. desember 2013. Tidligere regiondirektør og konserndirektør i A-pressen, Gunn E. Paulsen, som var styreleder i mange av avisselskapene, har også en tilsvarende beskrivelse av prosessen i samtale 6. desember 2013.

⁴¹ En fullstendig liste over alle årsverk-kategorien følger som Vedlegg 1.

av hvorvidt en benchmarking framstår som rimelig, jamfør kapittel 2.6. om bruk av benchmarking. Disse ble etter hvert tatt ut av den årlige registreringen. Det kan skyldes at man ikke fant sammenhengen mellom slike data og bruk av årsverk, men også at disse dataene var så stabile at det ikke hadde noen hensikt å gjøre årlige registreringer.

Hver enkelt avis rapporterte første gang 31.12.05. Undersøkelsen er deretter gjentatt ved utgangen av hvert kalenderår, med unntak av 2006, da det ikke ble foretatt noen kartlegging. I 2012 ble det gjennomført en ekstra undersøkelse ved utgangen av første halvår, som også omfattet de gamle Edda-avisene som skulle inn i det utvidede Amedia-konsernet.

3.3.3. Utvalg av aviser

A-pressens opprinnelige VEI-undersøkelsen fra 2005 omfattet 47 aviser, mens de to undersøkelsene i 2012 omfattet 71 aviser. Størstedelen av utvidelsen er et resultat av oppkjøpet av Edda Media AS, og det finns ingen sammenlignbare data for disse avisene før i 2012. Min analyse tar dermed for seg utviklingen i de siste sju årene med «gamle A-pressen».

For at analysen skal basere seg på sammenlignbare data, er kun de avisene som har vært med i samtlige kartlegginger tatt med. Det betyr at aviser som ble kjøpt og solgt av A-pressen i perioden 2005 til 2012 er utelatt. Blant dagsavisene gjelder dette Rogalands Avis som ble solgt i 2011 og Halden Arbeiderblad som ble kjøpt i 2012. Enkeltaviser som Medietilsynet påla A-pressen å selge i forbindelse med oppkjøpet av Edda Media i 2012 er heller ikke med, selv om noen av disse ble værende i Amedia etter konkurransemyndighetenes endelige behandling.

Det betyr at analysen omfatter totalt 40 aviser, som etter min mening gir et fyllestgjørende bilde av utviklingen i det tidligere A-pressen. Avisene som er utelatt er små og så få, og har til dels også en ekstraordinær driftssituasjon som skiller dem fra de øvrige avisene i A-pressen.⁴²

Jeg vil i analysen konsentrere meg om utviklingen i A-pressens dagsaviser. Blant de 40 avisene i utvalget, faller 23 inn under Mediebedriftenes definisjon av dagsaviser, det vil si aviser som kommer ut på papir minst 5 dager i uka. Rjukan Arbeiderblad og Porsgrunns

⁴² Driften av Rogalands Avis skilte seg fra øvrige aviser ved høy pressestøtte, store underskudd, ekstraordinær konkurransesituasjon og stor geografisk avstand til de andre A-presseavisene.

Dagblad er imidlertid driftsmessig så spesielle at VEI-prosjektet tok dem ut av den ordinære benchmarkingen innenfor sine avisgrupper.⁴³ Jeg har også sett bort fra dem i min videre analyse av dagsavisene. I den delen av oppgaven hvor jeg sammenligner avisene, konsentrerer jeg dermed analysen om 21 aviser. Selv om disse dagsavisene bare representerer om lag halvparten av de 40 aktuelle avistitlene, er hele 84 prosent av de redaksjonelle årsverkene knyttet til disse avisene.⁴⁴

Dette er avisene som analysen i kapittel 4.5. baserer seg på (rangert etter opplag i 2005): Romerikes Blad, Bergensavisen, Nordlys, Oppland Arbeiderblad, Avis Nordland, Telemarksavisa, Glåmdalen, Sarpsborg Arbeiderblad, Tidens Krav, Østlands-Posten, Firda, Namdalsavisa, Ringerikes Blad, Rana Blad, Helgeland Arbeiderblad, Fremover, Finnmark Dagblad, Lofotposten, Finnmarken, Akershus Amtstidende og Hadeland.

Avistrykkeriene er ikke med i oversikten. Disse er for en stor del sentralisert og skilt ut i egne selskaper. Også på dette området har det skjedd betydelige strukturelle endringer i perioden 2005 til 2012. Det faller imidlertid utenfor denne studien å gå nærmere inn på dette. I den grad trykkeriansatte inngår i VEI-rapportene over ansatte i avisselskapene, er disse utelatt i tabellene.

3.3.4. Redaksjonelle ressurser i VEI-undersøkelsen

Av totalt 61 funksjoner i A-pressens kartlegging, er 40 knyttet til administrasjon, kundesenter, marked, trykkeri og distribusjon.⁴⁵ Den første VEI-kartleggingen skiller ut «nett» som en egen kategori med 6 underfunksjoner. Av disse er halvparten knyttet til markedsfunksjoner, og faller utenfor definisjonen av redaksjonelle ressurser, mens de øvrige tre er tatt med.⁴⁶

«Redaksjonell annet» er også en egen kategori i undersøkelsen med to underfunksjoner. Disse årsverkene er i første rekke knyttet til TV-produksjon i to av avisselskapene.⁴⁷ Selv om driften

⁴³ Rjukan Arbeiderblad er 5-dagersavis, men har et svært mye lavere sidetall og opplag enn de øvrige dagsavisene. Porsgrunns Dagblad er i helt spesiell konkurransesituasjon som nummer 3-avis, med en «unormalt» lav bemanning, og er derfor ikke brukt i A-pressens sammenligning av avisene.

⁴⁴ I 2005

⁴⁵ Den fullstendige listen over funksjoner framkommer i Vedlegg 1.

⁴⁶ Ressurser til nettutvikling (design, systemer osv.) foregår i hovedsak sentralt i konsernet. Ressursbruk knyttet til dette vil dermed ikke komme fram i avisene rapportering av årsverk.

⁴⁷ To av avisselskapene har TV-produksjon integrert i avisselskapene, Telemarksavisa (hele perioden) og Avis Nordland (deler av perioden). A-pressen eier også andre lokale TV-stasjoner, men disse er organisert som egne selskaper, og faller derfor utenfor VEI-kartleggingen av avisselskapene.

av TV-kanalene må anses som en del av avisenes samfunnsoppdrag, har jeg valgt å holde disse årsverkene utenfor analysen. Dette fordi TV-kanalene utgjør unntak som har vært tydelig skilt fra den øvrige redaksjonelle aktiviteten på nett og papir.

Dermed står jeg tilbake med 16 funksjoner som på en eller annen måte kan defineres som redaksjonelle ressurser:

Ansvarlig redaktør/redaktører/nyhetsredaktør/politisk redaktør/reportasjeledere⁴⁸

Fotografer

Kjøpte/solgte tjenester – fotografer

Kjøpte/solgte tjenester – skrivende

Kjøpte/solgte tjenester typografer – redaksjonen

Korrektur (dedikerte ressurser)⁴⁹

Produksjonsleder – grafisk

Redaksjonelle serviceoppgaver/arkiv/personaliastoff

Skrivende ressurser

Typografer

Vaktsjefer/redigerere «hoveddesk»

Øvrig redaksjonell ledelse (estimert andel ledelse) politikk, kultur, feature, sport

Øvrige redigerere (dersom egne desker på sport, feature)

Ledelse – nett

Redaksjonelt – nett

Kjøpte/solgte tjenester redaksjonelt/ledelse – nett

I hvilken grad samtlige av disse funksjonene kan knyttes til avisenes lokale samfunnsoppdrag, kommer jeg nærmere tilbake til under analysen og drøftingen i kapittel 4.

3.3.5. Metodiske problemstillinger knyttet til VEI-tallene

VEI-tallene er sekundærdata, innhentet av andre og til andre formål. Spørsmålene er om de kan anses for å være pålitelige og relevante i forhold til min undersøkelse.

⁴⁸ I avisene hvor ansvarlig redaktør også innehar rollen som administrerende direktør i avisselskapet, regnes halvparten som redaksjonelt og halvparten som administrativt.

⁴⁹ Rapporteres å utgjøre 0,0 i samtlige målinger.

For det første vil det være mange mulige feilkilder ved at en del av datagrunnlaget baserer seg på egenrapportering fra 47 forskjellige bedrifter. Selv om det ble gitt en detaljert skriftlig veiledning, vil en del av klassifiseringene være avhengig av subjektiv forståelse hos hver enkelt daglig leder og avdelingsleder som har deltatt i kartleggingen. I tillegg er avisene også så forskjellige i størrelse, arbeidsmåte og kulturer at ikke alle opplever at de passer inn i konsernets skjema. Ettersom jeg skal analysere hele A-pressens avisunivers og i liten grad sammenligner enkeltbedrifter, mener jeg at dette ikke har så stor betydning. Tvert imot kan ulike tolkninger og klassifiseringer i de enkelte bedrifter ha som resultat at «gjennomsnittet» blir presist og nyansert.

Når det gjelder å gi et samlet bilde av redaksjonell ressursbruk, mener jeg at materialet er svært godt egnet som kilde, og at tallene herfra er både mer detaljert og mer presist enn i andre kjente undersøkelser om redaksjonell ressursbruk. Østbye og Kvalheims undersøkelse baserte seg for eksempel på statistikk over antall medlemmer i Norsk Journalistlag (NJ) i utvalgte avisbedrifter, uten å ta høyde for at redaktører eller ansatte utenfor NJ utfører redaksjonelle oppgaver (Østbye og Kvalheim:17f).

Dersom materialet brytes ned på mer detaljert nivå, er det imidlertid flere feilkilder. Et eksempel som har betydning for denne studien, gjelder hvor store ressurser som brukes på avisenes digitale utgaver. Dette vil det være vanskelig å definere, ettersom svært mange journalister jobber både med nett- og papirutgaven, og mye innhold brukes på begge plattformer. A-pressens egen bruk av begrepet «dedikert nettressurs» har også endret seg i perioden. Dette vil jeg komme nærmere inn på i kapittel 4.4.

Selve tallgrunnlaget i VEI-rapporten må imidlertid anses å være godt kvalitetssikret. For det første skal tallene for hver enkelt bedrift være rapportert i samråd med lokale tillitsvalgte. Det kan ha vært tilfeller hvor det i etterkant har oppstått uenighet som følge av manglende involvering eller uenighet mellom ledelse og enkelte fagforeningsrepresentanter om rubrisering av årsverk. Slike episoder er likevel så få og konflikthelheten så marginal at det neppe påvirker helhetsbildet.

Den andre grunnen til at VEI-tallene må anses å ha stor grad av pålitelighet, er at prosessen har vært helt transparent. Rapportene med tall for alle bedriftene har blitt distribuert til alle toppledere og tillitsvalgte i konsernet. Dermed er det grunn til å tro at både intern uenighet

eller mistanke om at «naboavisa» ikke har skjønt forskjellen på epler og pærer, ville blitt avdekket. Heller ikke her er det sannsynlig at eventuelle feil påvirker helhetsbildet i vesentlig grad.

Det er imidlertid en problemstilling at den som har gitt opplysninger fra hver enkelt bedrift kan ha vært påvirket av ønsket om å gi «riktige» svar, spesielt i rapporteringene som etterfulgte den første kartleggingen. De daglige lederne som er ansvarlige for å rapportere fra hver enkelte bedrift kan ønske å gi både sine overordnede i konsernledelsen og kolleger i andre konsernaviser et best mulig inntrykk av effektivitet i egne bedrifter. Når konsernet etter den første kartleggingen påla bedriftene å kutte på støttefunksjoner og deskledd og styrke skrivende funksjoner og nett, kan dette føre til at lederne ved neste rapportering bevisst eller ubevisst tolker kategoriene slik at det framstår som om omprioriteringen av ressurser har vært større enn den faktisk har vært. Da vil lederne framstå som handlekraftige og med stor evne til å prioritere den skrivende journalistikken, i tråd med føringene fra konsernet.

De tillitsvalgte kan ha en tilsvarende interesse av at deres bedrift framstår mest mulig effektiv, slik at man unngår oppsigelser eller ubehagelige endringer. Vi kan også tenke oss det motsatte, hvis ledere eller enkeltgrupper av ansatte ønsker å bruke VEI-rapporten som «sannhetsbevis» for at det er mye daukjøtt og feil bruk av ressurser i deres bedrift. Måten funksjonene defineres internt kan påvirke prosesser som innebærer å kvitte seg med enkeltansatte eller grupper av ansatte som framstår som mindre produktive.

Ved at jeg har valgt å slå sammen flest mulig av de redaksjonelle funksjonene, blir betydningen av eventuelle «taktiske tellinger» langt på vei eliminert. Oppdelingen i mange kategorier handler først og fremst om avisenes indre organisering, og kan være relevante nok når et konsern bruker benchmarking for å bli mer effektive og til å vurdere ressursbruken innad i hvert enkelt selskap og avdeling. Mitt tema er hvor store ressurser avisene har til å utføre sitt samfunnsoppdrag, og da blir den interne arbeidsdelingen i avishusene mindre interessant.

3.4. Gjennomføring av datainnhenting

Amedia har gitt meg full tilgang til databasen knyttet til VEI-kartleggingen. Dette er de samme data som alle avislederne og tillitsvalgte i konsernet har tilgang til. Amedia har stilt materialet til disposisjon i forbindelse med denne studien under forutsetning av at opplysninger som kan spores til enkeltansatte ikke offentliggjøres. Eksempelvis kan en analyse av enkeltaviser indikere funksjonsendringer som har personlige/personalpolitiske årsaker.

Dette forbeholdet har imidlertid ikke betydning for den helhetlige analysen som jeg gjør av utviklingen i konsernets aviser. I den grad jeg har studert utviklingen i enkeltaviser, er det når endringene har vært mer markerte enn de som kan forklares med tilfeldige utslag knyttet til enkeltpersoner. Restriksjonene for bruken av materialet har derfor ikke hatt noen praktisk betydning for studien, og den har heller ikke begrenset mitt innsyn i den komplette databasen.

For å lette arbeidet med å sortere og analysere data som jeg har valgt ut som relevante for denne undersøkelsen, har jeg hatt teknisk bistand fra Per Arne Skjelvik, som er økonomidirektør i Amedia region Midt. Han hadde også hatt ansvaret for å gjennomføre VEI-kartleggingen for hele konsernet i 2010 og 2011, men var ikke med på å starte og definere prosjektet. I tillegg til å bistå meg med å finne fram i databasen og sortere relevante data, har han supplert mine kunnskaper om kategorier og funksjoner i undersøkelsen, og bidratt med opplysninger som kan forklare enkeltfunn.

3.5. Egne erfaringer og andre kilder

Beskrivelse av arbeidsprosesser i avisredaksjonene bygger i stor grad på mine egne erfaringer. Med mange års operativ praksis både fra en de største og en av de minste dagsavisene i konsernet⁵⁰, mener jeg å ha en god forståelse for ulikhetene i konsernets aviser. I tillegg har jeg besøkt mange redaksjoner, blant annet som et ledd i arbeidet med å effektivisere i egen avis, og jeg hatt utallige erfaringsutvekslinger med journalist- og redaktørkolleger i og utenfor A-pressen. Denne type kunnskap om fordeling av funksjoner og arbeidsprosesser i

⁵⁰ Avisa Nordland 2002-2005, Finnmarken 2005-2013

avishusene, eksisterer knapt i faglitteraturen, og har dessuten vært i sterk endring de siste årene. Også drøftingen av journalistikk, samfunnsoppdrag og medieutvikling baserer seg på mine egne erfaringer, i tillegg til teorien som det redegjøres for i kapittel 2 og litteraturlista.

Jeg har i noen få tilfeller innhentet supplerende forklaringer til funn knyttet til enkeltaviser, fra personer som er eller har vært i ledere i disse avisene. I de tilfellene det er gitt spesifikk informasjon eller personlige vurderinger fra slike kilder, framgår dette av noter i teksten.

Det vil imidlertid være utenfor rammene for denne oppgaven å sjekke riktigheten av de enkelte VEI-data eller innhente ekstra detaljer som kan forklare utviklingen i enkeltaviser. Analysene i denne studien baserer seg derfor på tallene slik de foreligger. Vurderingen av disse er basert på mine kunnskaper om konsernet og min forståelse av sammenhenger. Der jeg kommenterer forhold ved enkeltaviser, er dette ment som illustrasjoner på det jeg oppfatter som generelle trekk ved utviklingen i A-pressen. Å trekke konklusjoner rundt utviklingen i de enkelte aviser, vil kreve langt mer omfattende studier.

Dette er heller ikke noen studie av A-pressens strategier, men et forsøk på å peke på noen trekk ved utviklingen i redaksjonell ressursbruk og hvordan disse kan plasseres i forhold til noen utvalgte strategiske teorier.

4. Analyse og drøfting

4.1. Utvikling av redaksjonelle og øvrige årsverk i A-pressen

Denne studien tar for seg utviklingen i de redaksjonelle ressursene knyttet til samfunnsoppdraget i A-pressens aviser. VEI-prosjektet besto imidlertid av prosjekter knyttet til alle områder av avisdriften. I tillegg kommer endringer som følge av lokale tiltak og naturlig avgang. Tabellen viser en oversikt over utviklingen i samtlige årsverk knyttet til de 40 sammenlignbare avisene som omfattes av undersøkelsen.⁵¹

	2005	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Kundesenter	138	130	114	99	97	92	87
Marked	205	199	194	178	178	184	202
Grafisk avis	145	126	117	93	80	80	20
Redaksjonell avis	800	756	739	688	680	687	729
- herav desk	179	165	155	145	129	116	110
Nett (dedikerte årsverk)	20	74	86	74	72	66	13
- herav salg	4	14	18	15	15	12	-
- herav red/utvikling	16	60	69	60	57	54	13
Sum årsverk	1 307	1 285	1 250	1 133	1 107	1 108	1 051
Endring		-2 %	-4 %	-13 %	-15 %	-15 %	-20 %
Sum redaksjonelle årsverk	816	816	808	748	737	740	742
Sum merkantile årsverk	491	469	442	385	370	368	310
Redaksjonell andel	62 %	64 %	65 %	66 %	67 %	67 %	71 %

Tabell 1: Utvikling av redaksjonelle og øvrige årsverk i 40 sammenlignbare aviser i A-pressen 2005-2012, fordelt på avdelinger og funksjoner.

Ved utgangen av 2005 var det 1307 årsverk i de 40 sammenlignbare avisene. I 2012 var antall årsverk redusert til 1051 i de samme avisene, altså en nedgang på 20 prosent. Nedgangen har imidlertid gått i rykk og napp, og fram til utgangen av 2008 var bemanningen bare redusert med 3 prosent. Den største endringen skjer i løpet av 2009, og ved årets slutt er antall årsverk i avisene redusert med 13 prosent i forhold til utgangspunktet i 2005.

⁵¹ Se kapittel 3.3.3 for nærmere detaljer om utvalget av aviser.

Nedgangen fortsatte med en liten reduksjon i 2010, mens antall årsverk faktisk øker med 1 i 2011. I løpet av 2012 er det imidlertid klart for en større reduksjon, og totalt forsvinner 57 årsverk. Dermed er antall årsverk i A-pressen redusert med 20 prosent fra VEI-prosjektet startet i 2005 og fram til utgangen av 2012.

Tabellen viser altså en relativt stor reduksjon i antall årsverk i A-pressens dagsaviser. Men tallene forteller også at nedgangen varierer betydelig mellom avdelingene i avishusene.

Kundesenterfunksjonene er kraftig redusert gjennom sentralisering og samordning. I tillegg til ønsket om å effektivisere, er nedgangen knyttet til store endringer i kundevanene.

Eksempelvis er publikums bruk av sentralbord kraftig redusert, fordi stadig flere velger å kontakte journalisten eller annonseselgeren direkte på mobil eller epost, framfor å ringe avisas sentralbord. Mottak av rubrikkannonser har også vært en viktig oppgave for kundesentrene, men rubrikkvolumet er kraftig redusert, i tillegg til at det er innført selvbetjeningsløsninger.

Den største nedgangen i denne tabellen er imidlertid innenfor området «Grafisk produksjon». I A-pressens kartlegging er dette ensbetydende med annonseproduksjon.⁵² I løpet av perioden er annonseproduksjonen i all hovedsak fjernet fra avishusene og flyttet til noen få sentrale «annonsefabrikker». VEI-rapporten viste store forskjeller mellom avisene i kostnader til annonseproduksjon. I tillegg til store forskjeller i effektivitet, var mange små enheter svært sårbare for fravær. Produksjon med egne ansatte innebærer også faste kostnader, som ikke tar høyde for store variasjoner i produksjonsmengden.

Avisenes markedsavdelinger består av annonseselgere, som selger annonser i avisenes lokale markeder. I tillegg har konsernet annonsesamkjøringer som sørger for annonsesalg til butikkjeder og andre kunder som dekker mer enn ett lokalt avisdistrikt. Det er innenfor markedsavdelingene at avisenes årsverk har vært mest stabile i perioden fra 2005 til 2012. Antall årsverk når en liten topp i 2007, mens det er et markert fall fra 2008 til 2009.

Når det gjelder nett, viser tabellen både en kraftig vekst og en kraftig tilbakegang i perioden. Dette skyldes ulike måter å rubrisere disse årsverkene på, noe jeg vil komme tilbake til i

⁵² Det foregår også en stor grafisk produksjon redaksjonelt, men som det framgår andre steder i studien, har A-pressen valgt å rubrisere disse funksjonene som en del av redaksjonene.

kapittel 4.4. Årsverkene til nett må derfor analyseres i sammenheng med årsverkene i henholdsvis redaksjonene og markedsavdelingene.

Dersom vi inkluderer redaksjonelle årsverk på nett, ser vi at redaksjonene samlet sett har hatt en nedgang fra 816 årsverk i 2005 til 742 årsverk i 2012, noe som er en reduksjon på 9 prosent. Den største nedgangen er knyttet til deskfunksjoner. Desken er avisenes redigeringsledd, og arbeidet der omfatter prioritering, logistikkstyring, kvalitetssikring, presentasjon og teknisk tilpassing og behandling fram til trykkeri. Jeg kommer nærmere tilbake til en drøfting av hvilke av disse funksjonene som kan knyttes direkte til avisenes samfunnsoppdrag.

Til tross for at antall årsverk i redaksjonene er redusert i perioden, har redaksjonenes andel av årsverkene økt. I 2005 var 62 prosent av årsverkene i A-pressens aviser knyttet til redaksjonene, inkludert nett. Ved utgangen av 2012 hadde andelen steget til 71 prosent. I neste kapittel skal vi også se at det skjedde en markert forskyvning av årsverkene innad i redaksjonene.

4. 2. Endret bruk av redaksjonelle ressurser

4. 2. 1. Redaksjonelle ressurser og samfunnsoppdraget

Jeg tar altså utgangspunkt i redaksjonell ressursbruk for å analysere mediernes mulighet til å utføre samfunnsoppdraget. Men som jeg har gjort rede for i tidligere kapitler⁵³, legger jeg til grunn at pressens samfunnsrolle på en del områder er mer omfattende enn tradisjonelt journalistarbeid. På den annen side er det ikke alt arbeid i en avisredaksjon som det er naturlig å regne som en del av et samfunnsoppdrag.

Jeg har valgt en videst mulig tolkning av hva slags redaksjonelt innhold som inngår i samfunnsoppdraget, og skiller altså ikke mellom ulike stoffområder i avisa. Samtidig forutsetter jeg at samfunnsoppdraget må være knyttet til å skape redaksjonelt innhold, og ikke til de redaksjonelle ressursene som sådan.

⁵³ Spesielt i kapittel 2.5.3. og 2.6.

Selv med disse forutsetningene og avgrensningene, finns det ingen entydig definisjon på hvilke redaksjonelle funksjoner som inngår i samfunnsoppdraget. Hva som er innholdsproduksjon og hva som er støttefunksjoner som faller utenfor samfunnsoppdraget, er ikke opplagt. Å opprette et slikt skille kan være spesielt utfordrende i mindre organisasjoner der mange medarbeidere er «poteter» som brukes til alt.

Både i tilknytning til VEI-rapporten og seinere har A-pressens ledelse vekt på å telle antall skrivende journalister. Da konsernsjef Are Stokstad presenterte utviklingen i ressursbruk i A-pressens aviser på Fritt Ords konferanse 29. august 2013,⁵⁴ poengterte han at den journalistiske kraften fra 2007 var intakt. Hans oversikt baserte seg på VEI-tallene, og viste en økning i antall journalistiske årsverk fra 529 til 535 i perioden 2007 til 2012. Hans statistikk inkluderte redaktører, mellomledere, journalister og fotografer.

Jeg vil i min videre analyse av endringene i redaksjonelle ressurser knyttet til samfunnsoppdraget, inkludere noen flere av de 16 redaksjonelle stillingskategoriene fra VEI-rapporten. Dette gir etter min oppfatning en mer prinsipiell tilnærming av hva som må til for å utføre samfunnsoppdraget. Jeg anser også at avgrensingen som brukes av Amedia-sjefen har betydelige metodiske svakheter, ved at tallene til en viss grad kan tilpasses ønsket resultat.⁵⁵

Utgangspunktet mitt er altså en videst mulig definisjon av medienes samfunnsoppdrag, der jeg ikke skiller mellom «ekte» og «uekte» journalistikk eller gjør andre kvalitative vurderinger av avisenes innhold. Jeg deler langt på vei konsernsjef Are Stokstads beskrivelse av et bredest mulig lokalt samfunnsoppdrag knyttet til lokalavisenes funksjon som arena, slik det kom til uttrykk i Fritt Ord-foredraget. Det innebærer at jeg anser alt arbeid med utvelgelse og redaksjonell bearbeiding av leserbidrag som en del av samfunnsoppdraget, enten det dreier seg om debattinnlegg, bursdagshilsninger eller solbilder⁵⁶.

I vurderingen av hvilke redaksjonelle funksjoner som kan knyttes til samfunnsoppdraget, inkluderer jeg også alle redaksjonelle funksjoner, så nær som de rent typografiske/tekniske.

⁵⁴ www.fritt-ord.no/2013/08/29se-web-tv-av-alle-foredragene, om lag 11:26 minutter ut i sendinga.

⁵⁵ De metodiske svakhetene gjør jeg grundigere rede for å kapittel 3.3.5.

⁵⁶ De siste bildene av sola før starten på seks ukers mørketid og de første gjensynsbildene av sola i januar, var et årvisst og svært populært innslag i Finnmarken, der leserne fra hele avisdistriktet bidro med sine bilder.

Jeg anser at alle oppgaver som innebærer selvstendige redaksjonelle vurderinger er knyttet til innholdsproduksjonen – og dermed samfunnsoppdraget.

De eneste av funksjonene som A-pressens VEI-rapport definerer som redaksjonelle som jeg har utelatt⁵⁷, er produksjonledere, typografer, og kjøpte/solgte typograftjenester. Også en slik definisjon kan diskuteres, noe jeg vil gjøre i de neste kapitlene.

A-pressen har gjennom VEI-rapporten fokusert på den interne arbeidsfordelingen i redaksjonene. Både forholdet mellom skrivende ressurser og ledelse/støttefunksjoner og kostnadene ved å redigere hver enkelt avisside, er analysert med bakgrunn i VEI-dataene. Dette kan være viktig for å effektivisere eller utvikle organisasjonen. I et samfunnsperspektiv må imidlertid hovedspørsmålet være hvor store ressurser som står til disposisjon for å utføre samfunnsoppdraget. Hvordan hver enkelt avis fordeler årsverkene på administrasjon og operativ journalistikk, blir i første rekke en intern utfordring for konsernet og enkeltavisene.

I tillegg mener jeg at det er store metodiske svakheter ved å legge stor vekt på fordelingen av de ulike stillingskategoriene. Det er ledelsen i hver enkelt avis som har ansvar for å rapportere inn hvor stor del av hvert enkelt årsverk som brukes på skrivende virksomhet, redigering og ledelse/administrasjon. Når konsernledelsen fokuserer på at organisasjonene må «spisses» mot skrivende virksomhet, er det naturlig at det skjer en bevisst eller ubevisst tilpassing til dette når man skal anslå tidsbruk innenfor de enkelte redaksjonelle årsverk.

Ettersom de redaksjonelle ressursene både organiseres og sannsynligvis også rapporteres litt forskjellig i hver enkelt avis, kan det også være vanskelig å trekke konklusjoner om utviklingen i ressursbruken innenfor enkeltkategorier. I tillegg vil rapporteringen endre seg noe over tid, både som følge av økt bruk av nye produksjonsverktøy og økt satsing på nettpublisering i avishusene.

⁵⁷ Jamfør lista som presenteres i kapittel 3.3.4.

4.2.2. Endret ressursbruk i redaksjonene og på nett

Kategori	2005	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Kjøpte/solgte tjenester red./ledelse nett	4	4	6	6	2	1	(1)
Ledelse nett	3	13	17	11	9	10	11
Redaksjonelt nett	9	39	40	36	38	36	-
Ans.red/redaktører/nyhetsred./pol. redaktør/reportasjeledere	43	43	43	40	43	44	49
Fotografer	32	32	33	31	30	29	29
Kjøpte/ solgte tjenester - fotografer	3	0	0	0	0		1
Kjøpte/ solgte tjenester - skrivende	57	59	52	41	42	51	51
Kjøpte/ solgte tjenester - typograf red	-	(1)	5	5	5	4	-
Korrektur (dedikerte ressurser)	-	-	-	-	-	-	-
Produksjonsleder - grafisk	8	8	6	5	4	6	6
Redaksjonelle serviceoppgaver/arkiv/personaliastoff	17	15	13	11	12	13	15
Skrivende ressurser	343	325	327	307	310	313	353
Typografer	85	84	71	66	57	50	51
Vaktsjefer/ redigerere "Hoveddesk"	57	53	51	49	45	43	44
Øvrig redaksjonell ledelse	19	12	12	12	11	14	10
Øvrige redigerere	12	9	7	6	4	2	3
	676	638	621	572	562	569	610

Tabell 2: Oversikt utvikling i antall årsverk fordelt på redaksjonelle kategorier i 40 aviser i A-pressen 2005-2012.

Vi ser at det totale antallet redaksjonelle årsverk i avisene reduseres fra 696 til 623 i perioden 2005-2012, noe som er en nedgang på nær 10 prosent. Mens A-pressen samlet sett har redusert antall årsverk i perioden med 20 prosent, er altså de redaksjonelle ressursene redusert med 10 prosent. Men det er store variasjoner mellom de ulike funksjonene. Et av de mest iøynefallende trekkene er at redaksjonelle ressurser på nett ser ut til å ha økt kraftig, for så å forsvinne helt. Dette henger sammen med rapporteringen av årsverkene på nett, og vil bli nærmere beskrevet i kapittel 4.4. En annen markert tendens, er at økningen i de skrivende ressursene ser ut til å ha økt. Dette må også ses i sammenheng med nettressursene, og vil bli drøftet nærmere i kapittel 4.2.4.

Det var et mål for A-pressen å redusere antall ledere og administratorer for å frigjøre ressurser til skrivende journalistikk. Likevel ser vi at antall redaktører har økt i perioden fra 2005 til 2012, mens kategorien «øvrige redaksjonell ledelse», som særlig er avdelingsledere for sport og kultur, er halvert. Endringene kan tyde på at organisasjonen har blitt noe strammere og at antall mellomledere er reelt redusert. Samtidig baserer dataene seg på egenrapportering fra den enkelte bedrift, og det er ikke utenkelig at den reelle forandringen i tidsbruk innenfor hvert enkelt årsverk, er mindre enn den som framgår av VEI-tallene.

I tillegg til forventningene fra konsernledelsen om en spissere organisasjon, vil nok også den enkelte redaktør føle at det er mer i tråd med hennes idealer for samfunnsoppdraget å rapportere at de ansatte bruker tid på å skrive saker framfor å flytte papirer eller redigere sider. En annen nærliggende forklaring på at antall mellomledere har gått ned, er at noen av mellomlederne som var rubrisert som «øvrige ledelse» i den første kartleggingen, er flyttet over i den øverste kategorien av redaktører, ettersom denne har økt.⁵⁸ I sum blir den samlede nedgangen i lederårsverk i redaksjonene 3, noe som tilsvarer en reduksjon på 5 prosent. Hvorvidt dette betyr at avisene reelt sett bruker mindre ressurser på ledelse og intern administrasjon, er det vanskelig å si noe sikkert om. Derimot gir tallene grunnlag for å slå fast at avisene har gjort noen organisatoriske grep og i alle fall definerer sine egne organisasjoner som spissere enn tidligere.

Selv om de dedikerte fotografene er en tallmessig liten gruppe, er det likevel et tydelig trekk at det blir færre av dem. Summen av avisenes egne fotoressurser og innkjøpte tjenester fra fotografer reduseres fra 35 til 30, som er en nedgang på 15 prosent. Fra før er det mange av avisene som ikke har egne fotografer. Dette innebærer at de skrivende journalistene i enda større grad må gjøre fotojobben selv og at ansatte som i sin tid ble ansatt i rene fotografstillinger også må skrive saker. Dette kan tolkes som et uttrykk for en nedvurdering av

⁵⁸ A-pressens VEI-undersøkelse sier ingen ting om organisasjonsmessig tilhørighet, og skiller seg derfor fra andre undersøkelser og diskusjoner som legger til grunn at medlemmer av Norsk Redaktørforening leder og administrerer, mens journalistiske ressurser anses synonymt med antall medlemmer av Norsk Journalistlag (NJ). Andel ledere som er medlem av Norsk Redaktørforening (NR) varierer sterkt mellom avisene, og variasjonen skyldes like mye ulike historie og organisering av arbeidsgiverfunksjonen, som størrelsen på redaksjonen. Ettersom VEI-kartleggingen tar utgangspunkt i funksjoner og ikke organisatorisk tilhørighet, vil mange av NR-medlemmene i A-pressens redaksjoner ha deler av sine årsverk (og i noen tilfeller hele) rubrisert under andre kategorier. Medlemmer av NJ kan ikke ha arbeidsgiveransvar overfor andre NJ-medlemmer, men det er vanlig at arbeidsledere/vaktsjefer er NJ-medlemmer.

fotojournalistikken og at bildets plass i samfunnsoppdraget prioriteres ned. Samtidig er det også et trekk ved den digitale utviklingen at gode fotografier er langt mer tilgjengelige enn tidligere. Speilreflekskameraer var sjeldne blant folk, og de første digitalkameraene var også ekstremt kostbare.⁵⁹ I dag er avanserte digitale kameraer så rimelige at alle redaksjonelle medarbeidere, frilansere og mer tilfeldige bidragsytere kan ta bilder av bra kvalitet. De siste årene har også smarttelefoner med gode kameraer gjort tilfanget på bilder enormt, der avisfotografene tidligere var praktisk talt de eneste som kunne fotografere aktuelle hendelser.

Det framgår også av tabellen at funksjonen som korrekturlesere var avviklet allerede før 2005, ettersom det ikke rapporteres om noen som har korrektur som dedikert oppgave tilsvarende 0,2 prosents stilling eller mer.

I tillegg til den spesielle utviklingen når det gjelder dedikerte nettårsverk og også økningen i antall skrivende journalister, er det et annet klart hovedtrekk. Og på dette området er utviklingen helt entydig. Antall typografer er halvert i perioden, fra 96 i 2005 til 53 i 2012. Inkluderer vi produksjonslederne, som er arbeidsledere for typografene, blir summene 105 og 59, noe som gir en nedgang på 44 prosent.

Det er også en markert nedgang i årsverk i de øvrige funksjonene på avisdesken, vaktstjefer og redigerere, der antall årsverk er redusert fra 73 til 50 i perioden. Dette er stillinger som krever journalistisk kompetanse. Vaktstjefens rolle er å være kveldsredaktør/utgavesjef, og vaktstjefen er den som i praksis styrer innhold og utforming av avisen.

Redigerernes oppgaver kan variere mellom avisene, også når det gjelder fordeling mellom utpregede journalistiske oppgaver og typografisk/teknisk produksjon. Den journalistiske delen av oppgavene kan for eksempel være å formulere titler, prioritere sakene på en side/seksjon i avisa, kvalitetssikre artiklene til de skrivende journalistene og velge ut og redigere telegramstoffstoff.

⁵⁹ Ved inngangen til 2000-tallet kostet digitale speilreflekskameraer av den typen som var vanlig blant avisjournalister minst 50.000 kroner (i datidens kroneverdi). I en avis som Nordlands Framtid førte det til at mange skrivende journalister sluttet å ta egne bilder, eller måtte nøye seg med et kompaktkamera av dårlig kvalitet – som kostet 10.000 kroner.

Typografiske/tekniske oppgaver i redaksjonene kan være å lage «dummy» for avissiden, som er en plan for den daglige avis der annonser og de ulike seksjonene fordeles, plassere annonser på sidene, hente ut radio/tv-program og tegneserier, etterbehandle og tilpasse bilder og utarbeide vignetter og designelementer.

Når vi ser en liten økning i antall årsverk til redigerere og servicefunksjoner fra 2011 til 2012, kan dette henge sammen med at noen funksjoner er omdefinert fra å være typografiske til journalistiske, selv om de utføres av de samme personene.

4.2.3. Farvel til typografene

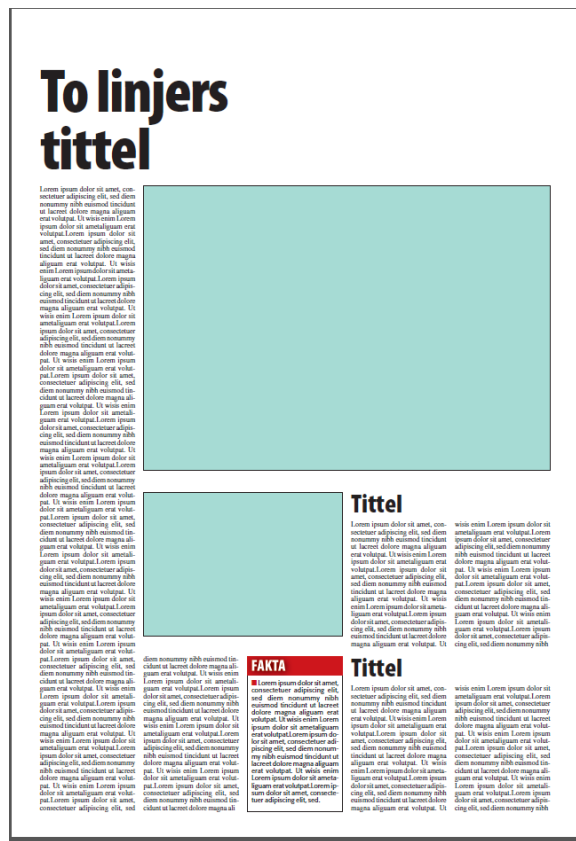
Før jeg går videre i analysen av de seneste års utvikling av deskfunksjonen i A-pressens aviser, er det viktig å understreke at endringene i organisering og bemanning av avisproduksjonen, må ses i sammenheng med den totale omveltningen som har vært innen det grafiske feltet. Historisk startet den med overgangen fra bly til maskinsetting av tekst som i hovedsak skjedde på 1970-tallet, deretter gjennom gradvise trinn som følge av digital utvikling. Historisk var typografene den dominerende yrkesgruppen i avisene, og de grafiske fagforeningene hadde maktposisjoner i kraft av å kunne hindre utgivelse av avisa. I dag er den klassiske typografen nesten forsvunnet.

Da VEI-prosjektet ble satt i gang i 2005 hadde det allerede skjedd en betydelig reduksjon av antall typografårsverk og produktivitetsvekst i avisene. Bare i perioden fra A-pressen satte i gang et eget sideproduksjonsprosjekt i 2002 og fram til 2005 ble antall typografårsverk redusert med litt over 20 prosent (A-pressen 2006:54). I løpet av disse tre årene økte antall produserte sider per årsverk med over 40 prosent.

I 2006 konkluderer likevel prosjektgruppa for VEI med at målene som ble satt for en mer effektiv sideproduksjon ikke var oppfylt. Planen var nemlig at avisene skulle effektivisere sideproduksjonen ved å ta i bruk såkalt formatteknologi. Produksjonsmåten kalles også malstyring, layoutstyrt produksjon, planlagt sideproduksjon og saxo-produksjon.⁶¹

⁶¹ Saxo er dominerende leverandør av redaksjonelle datasystemer.

Tradisjonell produksjonsmåte i avisene går ut på at journalister/fotografer leverer fra seg tekst og bilder, mens vaksjef/redigerer og typografene står for utforming av sidene, som grafikerne produserer en for en. Formatteknologien innebærer at journalistene skriver/plasserer sitt materiale direkte inn i forhåndsdefinerte «geometrier» eller maler (se illustrasjon).



Figur 4: Eksempel på malside fra avisa Finnmarken.

I praksis skjer dette ved at nyhetsleder/vaksjef tildeler avissider eller deler av en side til journalisten, som får i oppdrag å gjøre denne ferdig. Den moderne desken bare skal stå for rask kvalitetskontroll før sida kan sendes direkte til trykkeri.

VEI-anbefalingen gikk ut på at samtlige aviser i A-pressen skulle innføre layoutdrevet produksjon, og at produksjon av sider på «gammelmåten» skulle være unntaket. Med bakgrunn i dette ble det også vedtatt at antall årsverk innen redaksjonelle støttefunksjoner, det vil si ledelse, desk og grafisk produksjon, skulle effektiviseres med minst 50 årsverk i løpet av 2007. «Vår hovedbegrunnelse er at bedre redaksjonell planlegging vil gi økt journalistisk kvalitet» het det i begrunnelsen. VEI anbefalte videre at den redaksjonelle produksjonen innen papirmediene bør effektiviseres ytterligere og med minimum 50 årsverk innen 1. januar 2010.

Begrunnelsen er altså hensynet til redaksjonell kvalitet. Argumentet møtte motbør, både blant journalister som fryktet ensretting og mindre rom for kreativitet, og blant typografene som fryktet at deres jobber kunne bli borte. Men ønsket om å endre organiseringen av den redaksjonelle produksjonen hadde vært tema i konsernet gjennom flere år. I rapporten *Konsept Lokalavis* (A-pressen 2003:30f) beskrives tradisjonell produksjon som kjedeorganisering, der leveransen skjer fra ledd til ledd og der førsteleddet har begrenset kunnskap om og forhold til det ferdige produkt.

Utvalget mente den tradisjonelle verdikjeden virker ødeleggende, hemmende og ineffektiv på en kompetanseorganisasjon bestående av kunnskapsmedarbeidere, og vil organisere redaksjonene etter modell av verdiverksted «der kreativiteten og verdiskapningen blomstrer i et miljø fokusert direkte på sluttproduktet...», og der ledelsen skal preges av coaching og veiledning framfor tradisjonell industriell ledelse. Også endringen fra redaksjonell organisering opp mot deadline for papiravisa en gang i døgnet til redaksjoner med deadlines hele tiden, brukes som argument for verdiverkstedmodell.

Behovet for å ta mer drastiske grep i organiseringen, begrunnes altså med kvalitet. Men VEI-rapporten er også tydelig på at det er nødvendig å kutte årsverk, og at de gjenværende årsverkene må brukes annerledes. VEI-rapporten påpekte at 307 av 894 redaksjonelle årsverk var bundet opp til støtte/ledelse/produksjonsprosesser (A-pressen 2006:48), noe som tilsvarer 1,6 skrivende årsverk per såkalte støttefunksjon. «Dette er et forholdstall VEI ikke tror avisbransjen i fremtiden har råd til å leve med», heter det i rapporten.

VEI-tallene for de neste årene viser at målsettingen om å kutte årsverk innen desk og såkalte støttefunksjoner ble fulgt opp. Det skjer en gradvis nedtrapping av alle disse funksjonene i perioden. Når det gjelder vaksjefer, redigerere og «øvrig ledelse» var nedgangen tydelig allerede da neste måling ble utført i 2007, noe som tyder på at det ble foretatt interne omfordelinger av funksjoner. Antall typografårsverk står derimot nokså stille de to første årene, men så reduseres antall årsverk kraftig og gradvis, med 2008 og 2010 som de årene der kuttene er størst. Her har nedgangen i stor grad skjedd gjennom avvikling av arbeidsforholdene.

4.2.4. Digital dedikering som kom og forsvant – en endring av strategien?

Det mest bemerkelsesverdige trekket ved VEI-tallene er utviklingen i antall dedikerte årsverk på nett.⁶² I 2005 finns det 16 slike redaksjonelle årsverk, mens det ved neste måling i 2007 er 60. Toppen nås i 2008, hvor det er registrert 69 redaksjonelle årsverk dedikert nett i A-pressen. I 2012 er det bare 13 igjen. Kurven er den samme for dedikerte årsverk for nettsalg.

Amedias konsernsjef Are Stokstad, som ledet VEI-prosjektet i 2006, forklarer dette med at det i 2006 var nødvendig å pålegge avisene å dedikere egne årsverk til å jobbe på nett.

«Innsatsen på nett var altfor tilfeldig, avisene satset ulikt og det gikk for sakte. Det var også viktig å vise at vi gjorde noe».⁶³

Stokstad mener situasjonen har endret seg siden 2006, og at kategoriene i VEI-kartleggingen ble endret fordi man ikke lenger var opptatt av å måle innsatsen i årsverk. I 2013 vurderes innsatsen på nett først og fremst gjennom antall unike brukere av nettstedene.

Stokstad mener endringen også er et uttrykk for at konsernets nettstrategi har endret seg.

«Vi driver ikke med nett eller papir. Vi driver med journalistikk og vi tenker helhetlig. Hvordan dette skal organiseres, må bli et lokalt anliggende. Da blir det ikke lenger riktig å operere med dedikerte årsverk. Vi har relativt små aviser og redaksjoner og må bruke ressursene mest mulig effektivt», sier Are Stokstad.⁶⁴

Denne utviklingen i tenkningen rundt nettorganiseringen, er ikke enestående for A-pressen. VG har vært gjennom en tilsvarende prosess. Først ved å skille ut vg.no som eget selskap med selvstendig ledelse. Deretter ved å integrere nettet med den øvrige avisdriften igjen i 2011.

Fra å betrakte det digitale som en egenskap ved journalistikken, understreker dagens Amedia-ledelse at journalistikken er selve forretningsideen. I de første årene etter 2005 var det stor intern fokus på såkalt versjonering, det vil si at de ulike publiseringsplattformene måtte ha sine spesielle versjoner av det redaksjonelle stoffet. Evnen til å utvikle redaksjonelt stoff for de ulike formatene ble ansett som avgjørende for å lykkes i en digital tid.

⁶² Tabell i kapittel 4.1.

⁶³ Samtale 2. desember 2013

⁶⁴ Samtale 2. desember 2013

Dette har ikke samme fokus i dag. En forklaring er at forskjellen i egenskaper mellom papir og nett har blitt mer selvsagt etter hvert som en stadig større del av befolkningen – og avislederne – er fortrolige med digitale plattformer. Men det kan også oppfattes som et uttrykk for at A-pressen/Amedia har blitt mer bevisste at det er samfunnsoppdraget som er virksomhetens fremste produkt og kjerneressurs, og ikke et bestemt fysisk eller digitalt uttrykk. Mange i bransjen ble overrasket over å registrere at en stor del av de som betaler for e-avis⁶⁵, nøyer seg med å laste ned den identiske utgaven av den «gammeldagse» papiravisa, og til og med foretrekker dette formatet når avisa skal leses på en liten mobiltelefon. Fra å oppfatte digital avis som noe journalistisk og innholdsmessig radikalt nytt, synes det som om digitalt i dag først og fremst er et kjennetegn ved selve distribusjonen av avisa.

Hvis vi betrakter utviklingen opp mot McGahans modell for industrielle endringer i fire retninger,⁶⁶ kan det se ut som om A-pressen i en periode oppfattet trusselen mot kjerneressursene som svært høy og valgte strategi ut fra dette. Spørsmålet var om trusselen mot konsernets kjerneaktiviteter var så høy at endringen måtte karakteriseres som radikal, eller om det var snakk om en kreativ endring. Perioden fra 2005 har vært preget av fokus på å få fram nye prosjekter med potensial for framtida, uten at det har kommet noe gjennombrudd på inntektssida.

Dersom papiraviser var A-pressens fremste kjerneressurs, ville kreative endringer vært den eneste løsningen. Når utviklingen for konsernet ikke har vært dramatisk i perioden fra 2005 til 2012, kan dette forklares med at kjerneressursen ikke har vært under så akutt press. En forklaring er at avisenes lokale posisjoner og samfunnsoppdraget knyttet til dette, har vært en så sentral ressurs at utviklingen har vært mindre dramatisk enn det vi har sett for mediebransjen som helhet denne perioden.

Kjerneaktiviteten i form av tradisjonelle leser- og annonseprodukter er under press, mens konsernets tradisjonelle ressurser kan betraktes som mer stabile. Da er vi nærmere en situasjon som fordrer en balansert endringsstrategi. Denne strategien preges av tilpasning til

⁶⁵ Avisenes elektroniske avisutgave (tidligere PDF-avis) kan inngå som en del av abonnementet på papiravis eller som selvstendig produkt, og gir kjøperen tilgang med en identisk versjon av den redigerte papiravisa. I tillegg kan tilbudet omfatte ulike digitalt tilpassede tjenester som bildeserier, video/TV, arkivfunksjoner og annet.

⁶⁶ Figur og forklaring i kapittel 2.3.3.

nye samhandlingsmønstre med kunder, mindre avhengighet av fast infrastruktur og flytting av ressurser mot mer lønnsomme prosjekter (Roos:62).

Vi kan til og med argumentere for at den industrielle endringen A-pressen har opplevd, faller innenfor kategorien der trusselen er lav både mot kjerneressursene og kjerneaktiviteten. A-pressen som lokalkonsern kan dermed legge seg nærmere en progressiv endringsstrategi. Aktuelle kjennetegn for den er kontinuerlig testing av markedet, effektivisering, tettere forbindelse mellom markedsaktiviteter og en spissing av produktet og/eller et geografisk marked.

A-pressen har begrenset tradisjon for å nedfelle omfattende strategier skriftlig. Men jeg mener VEI-tallene for perioden 2005-2012 uttrykker en endring i mønsteret for strategi. I første fase har konsernet forsøkt å handle ut fra en oppfatning av at trusselen mot konsernets kjerneressurser har vært høy. Effektivisering av kjerneaktivitetene, nedtrapping av ulønnsomme aktiviteter og investering i nye prosjekter kan karakteriseres som radikale og kreative endringsstrategier.

I siste del av perioden har konsernet lagt større vekt på å definere og spisse det lokale samfunnsoppdraget som en stabil kjerneressurs, både ved å skjerme dette for kutt og ved å avvikle skillet mellom dedikerte årsverk på nett og papir. Et fokus på å skille «gammel og ulønnsom aktivitet» fra «framtidrettet og lønnsom aktivitet» kan ses som et uttrykk for at man forholder seg radikalt til en endringssituasjon. En spissing og styrking av kjerneressursen, er derimot et uttrykk for en balansert eller progressiv endring, der man legger til grunn at kjerneressursen er forholdsvis stabil, og at det er kjerneaktiviteten som endrer seg.

4.2.5. Mer samfunnsoppdrag med flere skrivende ressurser?

Amedia har i sin retorikk lagt vekt på at avisenes skrivende ressurser er intakt.⁶⁷ VEI-tallene viser en tilsynelatende økning i antall årsverk som brukes til skrivende journalistikk, fra 343 i 2005 til 353 i 2012. Tallet minker kraftig fra 2005 til 2006, mens antall skrivende årsverk gjør et byks i siste halvåret i 2012. Som tidligere beskrevet, er forklaringen på de store hoppene at

⁶⁷ For eksempel gjennom Are Stokstads presentasjoner på Fritt Ord-konferansen i september 2013, som jeg referer i kapittel 4.3.1.

alle dagsavisene i 2006 fikk pålegg om å dedikere et visst antall årsverk til nett.⁶⁸ I 2012 ble denne dedikeringen avvirket. Vi er derfor nødt til å se disse to funksjonene i sammenheng.

I en analyse som har til hensikt å se på de samlede ressursene som brukes på samfunnsoppdraget, blir det også meningsløst å skille de to kategoriene fra hverandre. Hvorvidt avisartikler opprinnelig er ment for papir eller nett, kan ikke ha betydning for om de bidrar til å fylle presses ulike samfunnsroller. I mange aviser var det heller aldri noe organisatorisk eller praktisk skille mellom medarbeidere som jobbet for nett og papir. Dedikeringen var først og fremst et uttrykk for at ansvaret ble synliggjort og at redaksjonene måtte øremerke en viss innsats mot nettutgaven, i motsetning til tidligere, da arbeidet med nettutgavene var avhengig av digitale ildsjeler eller at noen «hadde tid til overs».

I det daglige jobber en stadig større del av journalistene mot alle typer plattformer. En typisk dekning av en hendelse, for eksempel en budsjettbehandling i kommunestyret eller en trafikkulykke, vil være at journalisten på stedet sørger for at et bilde og en kort melding straks går ut på nett, mens det kommer flere bilder, en mer utdypende artikkel og kommentarer i papiravisa neste dag. Andre saker blir publisert i papiravisa først, men kan bli fulgt opp med sakens utvikling, lenker og kommentarfelt i nettutgaven. Poenget er at det gjerne er den samme journalisten som følger sin sak og tilpasser den til ulike formater.

Et annet utviklingstrekk har også ført til en «demokratisering» av publiseringsarbeidet i redaksjonene. Tradisjonelt var avisdesken som en smal trakt, hvor alt stoff skulle passere gjennom en vaksjef/redigerer/nyhetsredaktør som sørget for kvalitetskontroll og plassering, før typografene gjorde sidene helt ferdige. Nettavisene er enklere i formen, baserer seg i større grad på rulling av saker og endrer «førsteside» mange ganger i løpet av døgnet. På nett var det fra starten av slik at den som skrev saken, også fungerte som desk og publiseringsansvarlig, og selv «trykket på knappen» som sendte sakene ut i offentligheten. Typografene deltok heller ikke i prosessen rundt nettpublisering.

Arbeidet på nett bidro dermed også til å forenkle arbeidsmåten for produksjonen av avisenes tradisjonelle papirutgaver. Journalistene som førsteledd har fått en større del av ansvaret for å følge saken fra start og fram til levering til trykkeri. Redigeringsjobben er delvis erstattet med

⁶⁸ I kapittel 4.2.4.

ny teknologi, blant annet forhåndsredigerte layoutløsninger, mens journalisten selv gjør størstedelen av det øvrige redigeringsarbeidet. Dermed har det vært mulig å fjerne et stort antall årsverk knyttet til redigering av avisene.

Et sentralt spørsmål er om disse nye arbeidsoppgaver har ført til at redaksjonene har mindre mulighet til å utføre sitt samfunnsoppdrag. En stor del av journalisten vil helt sikkert si at alle de nye kravene har ført til at de har fått mindre tid til å konsentrere seg om den journalistfaglige og samfunnsmessige delen av jobben, og at hverdagen har blitt travlere. Men er opplevelsen av at yrket blir stadig mer krevende nødvendigvis et uttrykk for at journalister har dårligere mulighet til å utføre samfunnsoppdraget?

Den digitale utviklingen har ført til at kravene til å være fysisk og bokstavelig på nett har økt. På den annen side har den ført til at svært mange kilder er mye enklere tilgjengelige og at en del av journalistenes rutineoppgaver med å fotografere nyfødte på sykehuset eller kjøre langt for å fotografere trafikkulykker, er overtatt av andre utenfor redaksjonene. Tidligere kunne lokalavisene også se det som en sentral del av samfunnsoppdraget å fungere som et slags informasjonskontor for kommunene, lokale bedrifter og organisasjoner – fordi folk ikke hadde andre muligheter til å holde seg orientert.

Hvorvidt det er en større trussel mot mulighetene til å utføre samfunnsoppdraget å utføre tradisjonelle typografoppgaver enn å framkalle egne filmer og kopiere bilder, er antakelig avhengig av den enkelte journalist. Det er uansett et faktum at lokalavisjournalister til alle tider har gjort mange oppgaver som ikke oppfattes som journalistisk høyverdige.

Avisene bruker betydelige journalistiske ressurser på å publisere på nye plattformer. Selv om en stor del av innholdet er det samme som på papir, tar det tid å tilpasse stoffet ulike formater. Ikke minst er det krevende å skulle publisere mer eller mindre kontinuerlig gjennom hele døgnet og hele uka. Det kan innebære at en større del av den journalistiske kapasiteten igjen knyttes til desk- og redigeringsfunksjoner framfor å skape nytt innhold, i strid med A-pressens intensjoner, som er fulgt opp i forhold til papiravisene.

Endringene utfordrer også journalistene og redaksjonene. Samtidig betyr ikke det nødvendigvis at samfunnsoppdraget svekkes. At det journalistiske stoffet blir tilgjengelig for stadig flere, stadig oftere og i flere formater, må betraktes som en utvidelse av hvordan

samfunnsoppdraget utføres. Samarbeidet mellom avisene i konsernet om utveksling av stoff, med formidling på nett som hittil har vært gratis, har også gitt leserne et mye bredere tilfang på journalistikk, informasjon og debatt.

At nettet utfordrer avisenes tradisjonelle forretningsmodeller er udiskutabelt. Samtidig kan migrasjonen fra papir til nett på lengre sikt føre til vesentlig kutt i avisenes aktiviteter og kostnader. Penger og fokus som i dag rettes mot produksjon og distribusjon, kan snus mot en rendyrking av samfunnsoppdraget.

Jeg konkluderer altså med at muligheten til å utføre det lokale samfunnsoppdraget ikke er svekket i A-pressens aviser. Den digitale utviklingen stiller imidlertid stadig større krav til allsidig kompetanse og ferdigheter hos avismedarbeiderne. En konsekvens av utviklingen er også at en stadig større del av årsverkene i avisene er direkte rettet mot samfunnsoppdraget. Dette bør bidra til økt fokus på lokalavisenes primæroppgave.

A-pressens VEI-tall viser også store variasjoner mellom avisene i redaksjonelle ressurser til utførelsen av samfunnsoppdraget, også mellom sammenlignbare aviser. Dette tilsier at utførelsen av samfunnsoppdraget ikke nødvendigvis er avhengig av en gitt mengde ressurser. Dette vil jeg belyse nærmere i kapittel 4.4.

4.3. Redaksjonell produktivitet

4.3.1. Sidetall og redaksjonell produksjon på papir

I tillegg til oversikt over funksjoner fordelt på årsverk, inneholder VEI-kartleggingen en oversikt over produserte avissider, fordelt på annonser og redaksjonelt stoff. Tallene brukes til å beregne gjennomsnittlige produksjonskostnader per side i avisene.

VEI-rapporten måler antall spalte-meter såkalt «desket volum». Dette omfatter alle redaksjonelle sider, minus volumet som fylles med annonser. I tillegg er ferdigsider som radio/TV-program og egenannonser trukket fra.

I 2005 var antall redaksjonelle avissider 206.653. Tallet lå rundt 1 prosent høyere i 2007 og 2008, for så å reduseres gradvis fra 2009. I 2012 var antall deskede avissider 198.811, som

altså er 2 prosent lavere enn i 2005. Sidevolumet har med andre ord vært temmelig stabilt, og kan ikke forklare de markerte endringene i bruk av redaksjonelle årsverk.

Dette forteller at produktiviteten per ansatt i A-pressen har økt kraftig. Vi har sett at ressursene knyttet til innholdsproduksjon har vært forholdsvis stabile, noe som betyr at den enkelte journalist leverer omtrent den samme mengden innhold som tidligere. De andre redaksjonelle funksjonene er imidlertid kraftig redusert, ikke minst den delen som knytter seg til den grafiske/tekniske delen av sideproduksjonene. Dermed har den samlede redaksjonelle produktiviteten økt kraftig.

Rapporten avdekker imidlertid store forskjeller i produktivitet mellom avisene. I dagsavisene varierte antall avissider per redaksjonelle medarbeidere i 2005 fra 225 i Oppland Arbeiderblad til 646 i Porsgrunns Dagblad, mens gjennomsnittet var 324 sider. Hovedbildet er at redaksjonelt sidevolum per årsverk er lavest i de største avisene, men det er også store forskjeller mellom aviser som er omtrent like store i opplag og dekningsområde. Antall deskede avissider per redaksjonelle medarbeider økte gradvis. I 2007 var gjennomsnittet per redaksjonelle medarbeider i A-pressen 350, mens tallet steg til 374 ved utgangen av første halvår 2012.⁷⁰

4.3.2. Redaksjonell produksjon på nett

Mens avisene måler mengden annonser og redaksjonelt stoff på trykk i papiravisene på millimeternivå, finns det ingen tilsvarende statistikk for nettproduksjonen. A-pressen har registrert antall publiserte saker, men på grunn av teknisk feil i databasen, er disse ikke lenger tilgjengelige for perioden 2005-2012.⁷¹ Å bruke antall publiserte saker som mål på produsert mengde, har dessuten enda flere svakheter på nett enn dersom vi skulle gjort en tilsvarende telling i papiravisene. For det første har nettavisene en annen innholdsprofil enn papiravisene, som i all hovedsak består av saker som er produsert i eget avishus. Nettutgavene har gjerne et noe bredere geografisk nedslagsfelt, bruker kuriosa- og forbrukersaker som produseres av samarbeidspartnere, i tillegg til at mange saker publiseres i flere versjoner.

⁷⁰ Registreringsmåten for redaksjonelt volum ble endret i forbindelse med utvidelsen av konsernet i 2012. Tallene for redaksjonell produktivitet 31.12.2012 er derfor ikke sammenlignbart med de foregående.

⁷¹ Opplysninger fra utviklingsredaktør Erling Brøndmo i Amedia.

Den viktigste forklaringen på at målingen av «input» mot nettavisene er mindre vektlagt, er imidlertid at nettet gir unike muligheter til å måle responsen i markedet, gjennom registrering av sidevisninger og unike brukere. Mens det er vanskelig å få kunnskap om hvilke saker i papiravisa som faktisk blir lest, måles responsen på hver enkelt sak på nett fra minutt til minutt. Det er klar sammenheng mellom avisenes aktivitetsnivå på nett og trafikktallene, og disse er dermed effektive som suksesskriterier.

Som nevnt i tidligere kapitler, gir ikke VEI-dataene noe godt grunnlag for å måle avisenes faktiske innsats mot nett, i den grad denne i det hele tatt kan skilles fra den redaksjonelle aktiviteten for øvrig. Publiseringstatistikk er ikke tilgjengelig, og ville også vært utilstrekkelig. En vurdering av «outputen» i form av data for unike brukere og sidevisninger, kan imidlertid gi en pekepinn om utviklingen.

Statistikken⁷² viser at gjennomsnittlig antall daglige unike brukere⁷³ var 116.593 i september 2005. Tallet hadde en forholdsvis jevn økning, og etablerte seg på et nivå rundt 200.000 fra og med september 2007. I januar 2010 passerte antallet for første gang 300.000, og nådde 400.000 ett år seinere. Gjennom 2011 og 2012 har snittet holdt seg rundt 400.000.

Antall daglige sidevisninger⁷⁴ var 613.429 i september 2005, og passerte 1 million i november 2006. Fra januar 2008 er antallet over 2 millioner, og den neste milliongrensen passerer i februar 2010. Herfra går imidlertid utviklingen opp og ned, og snittet for alle måneder i 2012 er 314.653.

Tallene indikerer at det var stor satsing på nett i 2006, samtidig som det naturlig nok vil være enklest å gjøre en forskjell når utgangspunktet er lavt. Det er også sannsynlig at dedikeringen mot nettarbeid internt i redaksjonene har hatt en effekt. Men også trafikktviklingen gjennom 2007 og et stykke ut i 2008 kan indikere at strategien med å bruke ekstra ressurser på nett ble fulgt opp i avisene. Deretter ser det ut til at takten reduseres, for å øke igjen i starten av 2010.

⁷² Se Vedlegg 2 for trafikkstatistikk

⁷³ Unike brukere (UV) er antall unike datamaskiner som er inne på et nettsted i løpet av en gitt periode, og regnes som det beste parameteret for hvilken utbredelse nettutgaven har. Dette kan til en viss grad si noe om antall lesere.

⁷⁴ Sidevisninger (PV) er antall sider som vises, det vi gjerne kaller «klikk». Dette er et uttrykk for aktivitetsnivået, og er avhengig av hvor mye stoff som publiseres og hvor interessant dette er for brukerne av nettstedet.

Etter det er det vanskeligere å se tydelige resultater av en større satsing mot nett. Dette kan være et tegn på at oppfølgingen av strategien med å flytte innsats fra papir til nett, blir svakere uten en aktiv dedikering. Det tilgjengelige materialet gir likevel litt for spinkelt grunnlag til å trekke konklusjoner rundt dette.

Det som imidlertid er helt klart, er at den redaksjonelle innsatsen på nett har økt kraftig i A-pressens aviser i perioden 2005-2012. Uten en reell vekst i antall eller andel av årsverk som brukes mot avisenes netttutgaver, ville veksten i unike brukere og sidevisninger vært umulig. Det er likevel ikke slik at en tredobling når det gjelder resultater, forutsetter en tredobling av innsatsen. Styrket kompetanse i redaksjonene, økt vektlegging av synergieffekter internt og gjennom samarbeid i konsernet og en generell effektivisering i arbeidet på nett, har sannsynligvis også bidratt. Hovedspørsmålet er likevel hvor mange av de redaksjonelle årsverkene som faktisk brukes på netttutgavene og i hvilken grad dette har endret seg i perioden. Dette gir ikke undersøkelsen svar på.

Det vi imidlertid kan slå fast, er at det må ha skjedd en nokså formidabel produksjonsøkning på nett i perioden 2005-2012. Når vi vet at produksjonsvolumet for papiravisene var stabilt, betyr det at produktiviteten i avisredaksjonene har økt som følge av økt nettaktivitet. Det har ført til at hver enkelt journalist leverer mer enn før. Det kan ha hatt konsekvenser for kvaliteten på det journalistiske innholdet. Men at mengden av publisert redaksjonelt innhold øker, må i utgangspunktet betraktes som et uttrykk for at medienes mulighet til å utføre samfunnsoppdraget faktisk er styrket.

4.4. Benchmarking som verktøy for endringer

4.4.1. Bakgrunnen og begrunnelsen for benchmarking

Helt siden A-pressen ble konsern, har man søkt forbedringer gjennom samarbeid og sammenligning mellom avisene. VEI-prosjektet markerte likevel starten på en mer systematisk og gjennomgripende bruk av benchmarking i konsernet, og deler av metodikken var også ny. Mens tidligere sammenligninger har basert seg på telling av årsverk fordelt på avdelinger, la VEI-rapporten vekt på å kartlegge arbeidsprosessene. Potensialet for besparelser ble vurdert som stort, og usikkerheten om framtidige inntekter gjorde det mer nødvendig å vurdere kostnadene.

A-pressen var en sammenslutning av gamle, selvstendige aviser. Formålet var tuftet på samfunnsoppdraget, og nivået på driften var avhengig av det lokale inntektsgrunnlaget. Ettersom økonomisk overskudd ikke var noe mål i seg selv, var det tradisjon for at størstedelen av inntektene ble ført tilbake til driften. Amedias konsernsjef Are Stokstad karakteriserer det slik:

«Antall journalister var avhengig av lønnsomheten i hvert enkelt lokalmarked. Og overskuddet var de pengene man ikke hadde rukket å bruke opp i løpet av året.»⁷⁵

VEI-rapporten konstaterer at de redaksjonelle utfordringene er forskjellige i en liten fådagersavis og en større regionavis med omfattende geografi og bredde i de redaksjonelle utfordringene, videre at konkurranseforholdene varierer.

«VEI mener likevel avisstørrelsen i seg selv ikke er god nok grunn til å forklare en så stor forskjell i ressursbruk som kartleggingen viser. En rekke av A-pressens mindre seksdagersaviser er også å betrakte som regionaviser med et stort antall kommuner og lokalkontorer, for eksempel Tidens Krav, Finnmarken og Namdalsavisa. (...) Forskjellene i ressursbruk synes heller å ha sammenheng med tradisjoner og har trolig utviklet seg som et resultat av avisenes økonomiske utvikling.» (A-pressen 2006:48)

I VEI-rapporten argumenteres det for at det er rimelig å sammenligne avisene som er like i størrelse og utbredelse, og det er ingen drøfting av hvorvidt større redaksjonelle ressurser gir bedre kvalitet på produktet. Prosjektgruppa klarte heller ikke å finne noen sammenheng mellom opplagsutvikling og redaksjonelle ressurser i avisene. I stedet definerer gruppa at de to avisene som framstår med best dokumenterte praksis (BDP) er egnet for sammenligning med de andre store dagsavisene, ettersom de holder en akseptabel kvalitet.

«VEI mener både Telemarksavisa og Avis Nordland leverer aviser av en publisistisk kvalitet som er i tråd med A-pressens visjoner...» (ibid:49)

4.4.2. Forskjellige aviser og forskjellige kutt

For å studere utviklingen i lokalavisenes mulighet til å utføre samfunnsoppdraget, har jeg sammenlignet utviklingen i den redaksjonelle ressursbruken i 21 sammenlignbare dagsaviser i

⁷⁵ Samtale 2. desember 2013

A-pressen.⁷⁶ Denne tabellen viser antall årsverk knyttet til samfunnsoppdraget i hver enkelt avis, jamfør definisjonen som jeg har redegjort for i kapittel 3.3.1. Videre viser tabellen prosentvise endringer fra 2005 til 2012 og fra 2011 til 2012. Jeg vil først analysere utviklingen i hele perioden fra 2005 og 2012 før jeg tar for meg spesielle utviklingstrekk som gjelder det siste året.

	2005	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Endring 05-12	Endring 11-12
Akershus Amtstidende	12,7	12,0	13,6	12,4	14,3	13,9	13,0	2 %	-7 %
Avisa Nordland	39,4	35,7	34,9	33,8	34,1	39,0	38,7	-2 %	-1 %
Bergensavisen	49,6	51,6	49,8	48,7	43,8	43,1	44,9	-9 %	4 %
Finnmark Dagblad	18,4	16,6	16,9	17,0	16,0	16,3	17,2	-6 %	6 %
Finnmarken	13,7	12,4	12,8	12,7	12,0	12,4	13,3	-3 %	8 %
Firda	26,0	24,0	22,6	21,1	21,1	20,0	21,0	-19 %	5 %
Fremover	17,3	17,1	15,8	14,4	14,8	14,5	17,7	2 %	22 %
Glåmdalen	28,5	26,6	24,3	23,1	23,6	23,2	27,4	-4 %	18 %
Hadeland	13,0	10,9	11,5	11,5	11,8	12,4	13,7	6 %	10 %
Helgeland Arbeiderblad	18,6	17,5	20,1	16,7	17,7	16,6	18,0	-3 %	9 %
Lofotposten	16,3	14,3	14,6	14,1	13,2	13,4	13,7	-16 %	2 %
Namdalsavisa	19,3	18,9	18,2	18,2	18,4	17,2	19,1	-1 %	11 %
Nordlys	48,4	47,4	41,3	36,5	36,1	36,4	46,0	-5 %	26 %
Oppland Arbeiderblad	48,6	42,8	42,5	35,4	36,6	39,7	43,9	-10 %	10 %
Rana Blad	18,3	18,3	19,0	17,8	18,5	17,6	18,5	1 %	6 %
Ringerikes Blad	21,6	19,2	18,6	15,9	17,6	18,4	19,3	-11 %	4 %
Romerikes Blad	61,4	55,1	57,4	53,7	47,6	51,9	57,0	-7 %	10 %
Sarpsborg Arbeiderblad	26,1	23,3	22,9	20,2	22,3	24,4	24,2	-8 %	-1 %
Telemarksavisa	45,1	42,9	45,0	39,4	37,5	38,4	37,8	-16 %	-2 %
Tidens Krav	22,6	23,0	21,9	19,3	20,7	22,3	24,3	7 %	9 %
Østlands-Posten	22,2	21,6	20,3	20,6	20,5	18,9	23,8	7 %	26 %
Totalsum	587,0	551,5	544,0	502,5	498,3	510,1	552,5	-6 %	8 %

Tabell 3; Utvikling i antall årsverk knyttet til samfunnsoppdraget fordelt på aviser. Endringer 2005-2012 og 2011-2012.

Selv med et forsøk på å standardisere funksjonene i avishuset, kan noen av forskjellene mellom avisene forklares med at organiseringen innad i avishusene varierer, og at skillet mellom årsverk knyttet til samfunnsoppdraget og typografisk/teknisk produksjon i redaksjonene rubriseres forskjellig. Med mange små organisasjoner vil også forhold rundt enkeltpersoner kunne skape forholdsvis store utslag i statistikken. Det kan også være feil og særegne forhold som jeg ikke har kunnskap om. Det er derfor grunn til å være varsom med å

⁷⁶ Se kapittel 3.3.3. om utvalget av aviser.

trekke slutninger på bedriftsnivå med bakgrunn i disse tallene. Jeg mener likevel at en sammeligning basert på årsverk knyttet til samfunnsoppdraget, indikerer noen sentrale utviklingstrekk.

Antall årsverk knyttet til samfunnsoppdraget i de 21 sammenlignbare dagsavisene er redusert fra 587 til 553 i perioden 2005 til 2012. Dette er en nedgang på 6 prosent. Nedgangen var størst i 2006 og 2008, mens antall årsverk knyttet til samfunnsoppdraget har økt. Tallene inkluderer både innsatsen på papir og nett.

Vi så av tabellen som ble presentert i kapittel 4.2.1. at de redaksjonelle årsverkene samlet sett ble redusert med 9 prosent i perioden 2005 til 2012. Når det gjelder årsverkene som er direkte knyttet til redaksjonell innholdsproduksjon er nedgangen 6 prosent i den samme perioden. Årsaken er at det var årsverkene knyttet til grafisk/teknisk produksjon som ble hardest kuttet.

I utgangspunktet gir resultatene grunnlag for å konkludere med at ressursene til å utføre samfunnsoppdraget er reelt svekket, særlig hvis vi går ut fra at skrivende journalister har fått dårligere mulighet til å utføre samfunnsoppdraget som følge av at de er pålagt oppgaver som tidligere ble utført av typografer i redaksjonene og at de i tillegg må jobbe mot avisenes nettgaver. En sammenligning av avisene, viser imidlertid at det ikke har vært noen entydig nedgang, og at sammenhengen mellom antall årsverk og utførelsen av samfunnsoppdraget er sammensatt.

Det mest karakteristiske ved disse tallene er den store variasjonen mellom avisene, fra en reduksjon på mellom 10 og 19 prosent for Firda, Telemarksavisa, Lofotposten, Romerikes Blad og Oppland Arbeiderblad. Østlandsposten og Tidens Krav har derimot økt antall årsverk knyttet til samfunnsoppdraget med 7 prosent. Totalt er det 6 av de 21 sammenlignbare avisene som har hatt en vekst i årsverk knyttet til samfunnsoppdraget i perioden 2005 til 2012, mens ytterligere 6 har hatt en nedgang på 5 prosent eller mindre, som i praksis utgjør mindre enn ett årsverk per avis og som utgjør mindre enn 1 prosents nedgang per år i gjennomsnitt. Det er altså bare halvparten av dagsavisene som har hatt signifikante kutt i ressurser til å utføre samfunnsoppdraget.

Vi kan altså slå fast at effektiviseringen i A-pressen ikke har vært basert på «ostehøvelprinsippet», der det skjæres jevnt over det hele. Denne studien går ikke inn på

eventuelle sammenhenger mellom økonomiske resultater i hvert enkelt avisselskap og kutt i bemanningen. Med bakgrunn i offentlige regnskapstall går det likevel an å slå fast at økonomiske resultater for den enkelte avis ikke alene kan ha vært førende for hvilke aviser som har blitt pålagt å kutte mest. Ikke minst har konsernets største avis, Romerikes Blad, levert svært gode resultater alle årene, med overskudd helt opp i 43 millioner kroner og en driftsmargin på 17 prosent i 2008. Også de andre årene i perioden har driftsmarginen vært mellom 13 og 16 prosent. Likevel er Romerikes Blad en av de avisene som har størst nedgang i antall årsverk i perioden.

VEI-rapporten fra 2006 trekker fram på Romerikes Blad, Oppland Arbeiderblad og Nordlys blant avisene som har betydelig høyere ressursbruk enn avisene som representerer best dokumenterte praksis (BDP). Når A-pressen retter spesiell oppmerksomhet mot disse avisene de neste årene, er det ikke bare fordi avisene opererer i store markeder hvor hver prosents økning i driftsmarginen representerer økte millionoverskudd for konsernet. A-pressen har også gjennom bruk av benchmarking satt en standard for hva som er akseptabel ressursbruk for å løse samfunnsoppdraget. Tiden da store overskudd i den lokale virksomheten førte til økte ressurser til journalistisk arbeid er definitivt over. Den effektiviteten som demonstreres i Skien og Bodø, forventes også fra Lillestrøm, Gjøvik og Tromsø.

Bakgrunnen for VEI-rapporten var økt digitalisering, usikkerhet rundt framtidige inntekter og en intensjon om å flytte ressurser fra papir til nett. De resultatene av prosessen som manifesteres tydeligst gjennom konsernets egne tall, er knyttet til bruk av benchmarking som verktøy for effektivisering. Effektiviseringen bidrar til at konsernet med unntak for finanskrisa i 2008, har stabilt høye resultater gjennom hele periode. Men har prosessen som fulgte av VEI-rapporten også bidratt til et nytt syn på samfunnsoppdraget?

A-pressen er fortsatt veldig langt fra en matriseorganisasjon med ensartede enheter og standardiserte krav til fortjeneste. Amedias konsernsjef Are Stokstad mener at også samfunnsoppdraget varierer og stiller ulike krav til innsats fra avisene i konsernet:

«Samfunnsoppdraget til Nordlys og Finnmarken er annerledes og mer vesentlig enn samfunnsoppdraget vi for eksempel har i Larvik.⁷⁷ Disse titlene spiller en viktig

⁷⁷ Are Stokstad er tidligere sjefredaktør og mediehusleder for Østlandsposten i Larvik.

publisistisk rolle regionalt og nasjonalt. Det at vi har de viktigste publikasjonene i Nord-Norge, gir oss et helt spesielt ansvar i landsdelen.»⁷⁸

Både konkurranseforskjeller og ulike publisistiske ambisjoner har altså betydning for hvor store ressurser A-pressen vil stille til disposisjon for redaksjonene i hver enkelt avis. Det kan også utviklingen fra 2011 til 2012 være et uttrykk for.

4.4.3. Differensiert satsing på ulike samfunnsoppdrag

Vi har sett at A-pressen i perioden 2005 til 2011 har gjennomført en betydelig nedbemanningsprosess. Kuttene har imidlertid vært ulikt fordelt, og en sammenligning mot beste dokumenterte praksis har vært styrende for hvilke aviser som har hatt den største reduksjonen i antall årsverk.

Fra 2011 til 2012 ser det imidlertid ut som om effektiviseringen i redaksjonene har tatt pause, og at det er satt inn ekstra ressurser til enkelte funksjoner i utvalgte bedrifter. Vi har sett at nedgangen i det totale antall årsverk i A-pressen fortsatte i 2012. Samtidig har tilførselen av skrivende ressurser økt ut over det som følger av at dedikerte nettårsverk er avviklet som selvstendig kategori. Oversikten over årsverk knyttet til samfunnsoppdraget som ble presentert i kapittel 4.5.2., forteller noe om hvilke områder som er styrket.

Også her må vi ta høyde for at endringer kan skyldes endring i kategoriseringen av årsverk. Det kan også tenkes at økningen fra 2011 til 2012 i noen tilfeller må anses som en «korrigering» etter en kraftig innstramming av organisasjonen i forbindelse med oppkjøpet av Edda Media.

Utviklingen fra 2011 til 2012 skiller seg likevel så markert fra resten av perioden, at det kan stilles spørsmål om dette er et uttrykk for en ny strategi. For det første ser vi at den sammenhengende nedgangen i årsverk knyttet til samfunnsoppdraget er brutt, og at det er en oppgang på 8 prosent samlet sett for de identiske kategoriene i de identiske 21 avisene fra det ene året til det neste. Bare fire aviser er registrert med nedgang. For tre av avisene er økningen i årsverk på over 20 prosent. Og forklaringen ligger altså ikke i overføringen av dedikerte nettressurser til skrivende ressurser, ettersom disse har vært med i mine tabeller hele tiden.

⁷⁸ Samtale 2. desember 2013.

En tettere gjennomgang av underlagsmaterialet, gir heller ingen entydige forklaringer. Det dreier seg om en påplussing av ett skrivende årsverk ett sted og økning i en redigeringsressurs eller frilansressurs på 0,4 eller 0,6 årsverk andre steder. Det bemerkelsesverdige er at det skjer en økning etter mange år med kutt i de samlede ressursene, og at økningen til en viss grad er jevnt fordelt.

Ettersom mange av organisasjonene er så små at hvert enkelt årsverk utgjør flere prosenter, er de ikke egnet for noen nærgående analyse. I Nordlys utgjør imidlertid 26 prosent en øking tett på 10 ekstra årsverk til samfunnsoppdraget fra 2011 til 2012, og peker seg dermed ut sammenlignet med de andre avisene. Etablering av en egen byavis og prosjekter knyttet til nettsatsing forklarer en vesentlig del av de «ferske» årsverkene.⁷⁹

Satsingen i Nordlys kan dermed være et uttrykk for en mer kreativ endringsstrategi enn den vi har registrert for aviskonsernet som helhet i siste del av perioden 2015-2012. Her har vi sett en gradvis nedtrapping av de funksjonene i avisorganisasjonen som er spesifikt knyttet til det tradisjonelle papirproduktet, parallelt med en dreining mot samfunnsoppdraget som produkt.

Ny satsing i form av etablering av papiravisa og satsing på nettprosjekter kan være et uttrykk for at konsernet vil gjøre nye forsøk på kreative endringer, men i en mindre og mer målrettet skala. I bunnen ligger selvsagt troen på innovasjon for å utvikle nye forretningsområder. Men nysatsingen skjer både på papir og nett, og innsatsfaktoren er definerte årsverk knyttet til samfunnsoppdraget.

⁷⁹ Opplysninger fra administrerende direktør Nils Hansen, desember 2013.

5. Oppsummering og konklusjoner

Jeg startet studien med å definere hovedproblemstillingen om hvordan mediernes mulighet til å utføre det lokale samfunnsoppdraget har endret seg i en digital tid. Med bakgrunn i analysen og drøftingen i de foregående kapitlene, har jeg følgende svar på mine forskningsspørsmål:

1. Er den redaksjonelle ressursbruken knyttet til samfunnsoppdraget svekket i A-pressen i perioden 2005-2012?

Antall redaksjonelle årsverk i A-pressen er redusert med 9 prosent i perioden 2005 til 2012. En avgrensning til årsverkene som er direkte knyttet til samfunnsoppdraget, viser en nedgang på 6 prosent.

En nærmere analyse av de 21 sammenlignbare dagsavisene i A-pressen viser imidlertid at flere avisene har hatt en økning i ressursbruk, og at de største kuttene har vært knyttet til avisene som har vært minst effektive sammenlignet med andre aviser i konsernet av tilsvarende opplag og størrelse. Avisene som har best dokumenterte praksis (BDP) innenfor sin gruppe, har hatt et stabilt antall årsverk knyttet til samfunnsoppdraget gjennom hele perioden.

A-pressen har altså ikke foretatt noen signifikant generell reduksjon i avisenes redaksjonelle ressurser, men har stilt krav om at flere aviser skal ha en ressursbruk tilsvarende de mest effektive i konsernet. Det innebærer at avisene er gitt likere mulighet til å utføre sitt samfunnsoppdrag sammenlignet med tidligere, da det lokale inntektsgrunnlaget var avgjørende for hvor store ressurser som sto til disposisjon for å utføre samfunnsoppdraget i hver enkelt avis.

Med grunnlag i dette, samt at årsverkene knyttet til utførelsen av samfunnsoppdraget i ganske stor utstrekning har blitt skjermet for kutt, konkluderer jeg med at avisenes muligheter til å utføre det lokale samfunnsoppdraget ikke er svekket.

Samtidig er det slik at en sterkere spissing av avisenes årsverk mot samfunnsoppdraget, skjerper kravene til de som skal utføre avisenes samfunnsoppdrag, også nå når det gjelder

tekniske og digitale ferdigheter. Økt innsats på nett har også ført til at kravene til samlet redaksjonell produksjon har økt for den enkelte journalist og redaksjon. Det kan ha konsekvenser for den journalistiske kvaliteten. Samtidig må det at avisene publiserer stadig mer innhold, oftere og i flere formater i utgangspunktet betraktes som en utvidelse av mulighetene til å utføre det lokale samfunnsoppdraget.

2) I hvilken grad er innsatsen flyttet fra tradisjonelle papirprodukter til digital produksjon?

En klar hensikt med A-pressens VEI-prosjekt var å flytte ressurser fra papir til nett. Det er imidlertid vanskelig å slå fast i hvilken grad denne strategien ble fulgt i praksis. Dels fordi registreringen av hvordan årsverkene ble brukt, var basert på egenrapportering og kunne tilpasses forventningene om å flytte ressurser. Men også fordi det er vanskelig å skille mellom papir- og nettproduksjon i de enkelte avishus. A-pressen har heller ikke hatt den samme systematiske målingen av volum innhold på nett som for papir.

Den sterke økningen i unike brukere og trafikk på nett i perioden, indikerer imidlertid at det har vært en sterk økning i produksjon mot nett. I hvilken grad dette er et resultat av en overføring av ressurser fra papiravisene til nettsatsing, eller i første rekke kan knyttes til en generell effektiviseringsprosess, kan ikke utledes av VEI-tallene eller øvrige tilgjengelige data.

Endringene i VEI-rapportens registrering av redaksjonelle funksjoner, kan tyde på at konsernet i utgangspunktet la opp til radikale og kreative endringer for å tilpasse seg den digitale utviklingen, basert på en forståelse av at bransjens kjerneressurs var sterkt truet. Underveis ser det ut som om utførelsen av samfunnsoppdraget blir tydeligere definert som konsernets kjerneressurs, og at hovedstrategien blir å styrke de redaksjonelle ressursene som bygger opp om samfunnsoppdraget framfor bestemte produksjonsmåter eller produktformater.

Litteratur:

Allern, Sigurd. 2001 *Nyhetsverdier*. IJ-forlaget.

Allern Sigurd og Roppen, Johann. 2010. *Journalistikkens samfunnsoppdrag*. IJ-forlaget.

Andersen, Bjørn og Pettersen, Per-Gaute. 1995. *Benchmarking - en praktisk håndbok*. Tano.

A-pressen. 2003. *Konsept Lokalavis. Rapport fra et utvalg i A-pressen*.

A-pressen. 2006. *VEI. Prosjektrapport*. A-pressen Lokale Medier AS, mai 2006.

A-pressen. 2010. *Prosjekt «Innholdsstrategi i A-pressen» Nett, Brett, Papir*.

Barland, Jens. 2012. *Journalistikk for markedet. Redaksjonell produktutvikling i VG og Aftenbladet på papir og nett 1995-2010*. PgD-avhandling, Universitetet i Oslo.

Boston Consulting Group. *The Star, the Dog, the Cow and the Question Mark*. www.bcg.com

Camp, Robert. 1989. *The search for industri best practices that lead to superior performance*. Productively Press

Eide, Martin (red.) 2009. *Journalistiske nyorienteringer*. Scandinavian Academic Press

Finslo og Jenssen (red.). *Publisistisk rapport 2012 «Mangfoldig. Uavhengig. Hver dag.»* Amedia.

Grythagen, Stian. 2008. *Fra storhusholdning til moderne mediekonsern. Norsk Arbeiderpresses historie*. A-pressen

Hjeltnes, Guri. 2010. *Imperiet vakler. Norsk presses historie. Bind 3*. Universitetsforlaget.

Høst, Sigurd. 2013. *Avisåret 2012*. Høgskulen i Volda/Møreforskning.

Høst, Sigurd. 2012. *Avisåret 2011*. Høgskolen i Volda/Møreforskning.

Jacobsen, Dag Ingvar. 2012: *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Høyskoleforlaget.

Krumsvik, Arne H. 2011. *Medienes privilegier*. IJ-forlaget

Krumsvik, Arne H. (forthcoming) *Stability in Times of Change: Trends in Newspaper Executives' Attitudes Towards Digital Media*, Nordicom Review

Mathisen, Birgit Røe. 2010. *Lokaljournalistikk*. IJ-forlaget

McGahan, A. M. 1982. *How Industries Change* Harvard Business Review, oktober 1982 nr 10 (sitert i Roos m.fl. 2005)

Norsk Redaktørforening 2006. *Redaktører under press? En undersøkelse av ansvarlige redaktørers forhold til eiere og annonsører*.

NOU 2010:14. *Lett å komme til orde, vanskelig å bli hørt - en moderne mediestøtte*

Ottosen, Rune og Krumsvik, Arne H. 2008. *Journalistikk i en digital hverdag*. IJ-forlaget.

Roos, G., Krogh, G og Roos, J. 2005. *Strategi - en innføring*. Fagbokforlaget.

Roppen, Johann. 2004. *Medieindustrien*. Det Norske Samlaget

Sjøvaag, Helle (red.). 2012. *Nytt på nett og brett. Journalistikk i forandring*. Universitetsforlaget

Ytreberg, Rune. 2011. *Plagiatkontroll av PR og olja journalistikk*. MBA Masteroppgave i næringslivsjournalistikk, Universitetet i Nordland

Østbye, Helge og Kvalheim, Nina. 2009. *I konsernets øyne er redaksjonen en utgiftspost. Rapport om aviser, konsern og avisøkonomi*. Norsk Journalistlag

Vedlegg 1:

Årsverk-kategorier i A-pressens VEI-data

Administrasjon	Abonnement/løssalgsfakturering
Administrasjon	Annet spesifiser
Administrasjon	Annet spesifiser TA og AN=selgere TV
Administrasjon	Annonsefakturering
Administrasjon	Eiendomsdrift/ vaktmester
Administrasjon	Internbud
Administrasjon	IT/ drift/ utvikling (eks nett)
Administrasjon	Kantine
Administrasjon	Kjøpte/ solgte tjenester regnskap/ lønn
Administrasjon	Ledelse/ Mediehusleder (50% hvis enleder)/ adm.dir/økonomsjef/controller
Administrasjon	Regnskap/lønn/personal/bilagshåndtering/reskontro
Administrasjon	Renhold
Totalt Administrasjon	
Distribusjon	Annet
Distribusjon	Budadministrasjon
Distribusjon	Sjåfører/fortransport
Totalt Distribusjon	
Grafisk annet	Annet, spesifiser
Grafisk annet	Annet, spesifiser: AN=tv
Totalt Grafisk annet	
Grafisk avis	Annonseproduksjon inkl. annonsedesk
Grafisk avis	Kjøpte/ solgte tjenester - annonseproduksjon
Grafisk avis	Kjøpte/ solgte tjenester layout/ design
Grafisk avis	Korrektur (dedikerte ressurser)
Grafisk avis	Layout/design/tegner
Grafisk avis	Produksjonsleder
Totalt Grafisk avis	
Kundesenter	Abonent/service/vedlikehold (eks TM selgere)
Kundesenter	Bildesalg
Kundesenter	Innesalg/rubrikksalg
Kundesenter	Kjøpte/ solgte tjenester - abonnement
Kundesenter	Kjøpte/ solgte tjenester - sentralbord eksternt
Kundesenter	Korrektur
Kundesenter	Ledelse kundesenter
Kundesenter	Opplagsjef
Kundesenter	Rubrikk/mottak
Kundesenter	Sentralbord/resepsjon/skrankeekspedisjon
Totalt Kundesenter	
Marked	Administrativ salgsstøtte/ mottak/ back-office/inkl samkjøringshåndtering
Marked	Annonsekonsulenter/KAM/uteselgere
Marked	BA: løssalgssavdeling:1 løssalgssjef + 3 konsulenter
Marked	Kjøpte/ solgte tjenester adm salgsstøtte/ samkjøring
Marked	Markedssjef/ annonsesjef
Marked	Øvrig markedsledelse/ salgsledere
Totalt Marked	
Nett	Forretnings/produktutvikling
Nett	Kjøpte/ solgte tjenester - nett redaksjon/ ledelse
Nett	Kjøpte/ solgte tjenester - nettsalg
Nett	ledelse
Nett	redaksjonelt

Nett	salg
Totalt Nett	
Redaksjonell annet	Annet
Redaksjonell annet	Annet , spesifiser AN og TA=årsverk TV
Totalt Redaksjonell annet	
Redaksjonell avis	Ans.red/redaktører/nyhetsredaktør/polistisk redaktør/reportasjeledere
Redaksjonell avis	Fotografer
Redaksjonell avis	Kjøpte/ solgte tjenester - fotografer
Redaksjonell avis	Kjøpte/ solgte tjenester - skrivende
Redaksjonell avis	Kjøpte/ solgte tjenester - typograf red
Redaksjonell avis	Korrektur (dedikerte ressurser)
Redaksjonell avis	Produksjonsleder - grafisk
Redaksjonell avis	Redaksjonelle serviceoppgaver/arkiv/personaliastoff
Redaksjonell avis	Skrivende ressurser
Redaksjonell avis	Typografer
Redaksjonell avis	Vaktsjefer/ redigerere "Hoveddesk"
Redaksjonell avis	Øvrig redaksjonell ledelse (estimert andel til ledelse),politikk,kultur,feature,sport
Redaksjonell avis	Øvrige redigerere (dersom egne desker på sport, feature)
Totalt Redaksjonell avis	
Totalt	Sum årsverk - omregnet kjøpte tjenester
Totalt	SUM ÅRSVERK eks årsverk kjøpte tjenester
Totalt	TOTALT ANTALL ÅRSVERK - inkl. årsverk kjøpte tjenester
Totalt Totalt	
Trykkeri	Trykkeri - Rotasjon/ siviltrykk
Totalt Trykkeri	
Totalsum	

**Vedlegg
2:
Trafikktall
A-pressen
aviser**

Ar	Maned	PV	UV
2005	Januar	0	0
2005	Februar	0	0
2005	Mars	0	0
2005	April	0	0
2005	Mai	0	0
2005	Juni	0	0
2005	Juli	0	0
2005	August	0	0
2005	September	613429,1	116593,1
2005	Oktober	553785,4	113972,4
2005	November	651917,7	127567,1
2005	Desember	569009,7	115271,9
2006	Januar	679628,6	137465,5
2006	Februar	711635,8	135617,9
2006	Mars	767799,9	139533,6
2006	April	746341,6	126130,9
2006	Mai	894602,8	144543,8
2006	Juni	777322,9	130589,7
2006	Juli	778590,8	113858,8
2006	August	939970	137727,6
2006	September	968391,5	154105
2006	Oktober	978132,5	149033,8
2006	November	1031937	156121,5
2006	Desember	933440,9	142088,9
2007	Januar	1124587	172638,2
2007	Februar	1174539	173527,9
2007	Mars	1039226	167004,4
2007	April	1071779	161598,9
2007	Mai	1352229	176160,2
2007	Juni	1205246	166320,6
2007	Juli	1259756	152232,3
2007	August	1367964	179053,8
2007	September	1371105	197184,6
2007	Oktober	1716426	211185,4
2007	November	1770917	218311,6
2007	Desember	1602247	198383,4
2008	Januar	2019929	243946,6
2008	Februar	2029007	239252,6
2008	Mars	2130972	230153,4

2008	April	2234485	254454,1
2008	Mai	2422471	248461,6
2008	Juni	2340205	245386,9
2008	Juli	1979336	199692,6
2008	August	2371738	237563,9
2008	September	2336059	252224,7
2008	Oktober	2582169	263459,5
2008	November	2508406	255573,4
2008	Desember	2182542	247780,7
2009	Januar	2442391	271920,3
2009	Februar	2431551	266402
2009	Mars	2372864	271380,3
2009	April	2134780	248453,8
2009	Mai	2443846	257000,5
2009	Juni	2517667	265014,2
2009	Juli	2317710	235382,4
2009	August	2792592	275328,5
2009	September	2693199	291953,9
2009	Oktober	2341346	286516,1
2009	November	2387441	294785,4
2009	Desember	2155245	280311,9
2010	Januar	2502878	318363,6
2010	Februar	3122302	365082,9
2010	Mars	3068965	367723,7
2010	April	3063333	358590,1
2010	Mai	3506635	356422,4
2010	Juni	3111582	350382
2010	Juli	2648886	295855,4
2010	August	3315638	355101,4
2010	September	3221685	369793,2
2010	Oktober	3250918	377397,8
2010	November	3169088	384015,8
2010	Desember	2821943	363867,2
2011	Januar	3044497	404009,9
2011	Februar	2967274	391548,3
2011	Mars	2914589	383605,6
2011	April	2535941	336239,4
2011	Mai	3202231	367673,6
2011	Juni	2874243	342182,1
2011	Juli	2629061	317496
2011	August	2937887	354756,5
2011	September	2963453	383853,1
2011	Oktober	2638892	364252,2
2011	November	3016885	388381,4
2011	Desember	2787336	372426,7
2012	Januar	2863210	401314,9

2012	Februar	3155143	413917,5
2012	Mars	2964061	403096,1
2012	April	2915500	389798
2012	Mai	3491790	404416,6
2012	Juni	3276455	390345,2
2012	Juli	2882506	345512,4
2012	August	3214656	391167,5
2012	September	3176213	415795,4
2012	Oktober	3287178	439127,2
2012	November	3337098	447914,6
2012	Desember	3194709	407965,5