

FEBRUAR 2023

REDAKSJONELL UAVHENGIGHET I SCHIBSTED NEWS MEDIA



Bergens Tidende

Vestnytt

Askøyværingen

Aftenposten

AFTONBLADET

E24 |

Stavanger Aftenblad

SvD

Strilen

Bygdanytt.

Terinus
Trust



ARNE JENSEN RÅDGIIVNING

Innhold

1. Innledning og oppsummering.....side 3
2. Forankring av redaksjonell uavhengighet.....side 4
3. Hva betyr det å være uavhengig?.....side 6
4. Er vi uavhengige – i egne øyne og i konsernets?.....side 9
5. Konsernutfordringer.....side 10
6. Teknologiske utfordringer.....side 16
7. Mener andre at vi er uavhengige?.....side 19
8. Eksterne trusler mot uavhengigheten.....side 20
9. Hva kan true uavhengigheten?.....side 22
10. Hva kan vi gjøre for å styrke og synliggjøre uavhengigheten?.....side 23

1. Innledning og oppsummering

Knappt et foredrag, en tale, en debatt, en høringsuttalelse eller en hvilken som helst annen muntlig eller skriftlig redegjørelse om norske redaktørstyrte mediers stilling finner veien til offentligheten uten at begrepet «redaksjonell uavhengighet» er et sentralt element. Men hva betyr det – i denne sammenhengen – å være uavhengig? Denne rapporten er en forstudie, utført på oppdrag fra Stiftelsen Tinius. Prosjektet har som mål å utrede og beskrive den redaksjonelle uavhengigheten i Schibsted-konsernet og betingelsene for redaksjonell uavhengighet i så vel Schibsted som i norske, redaktørstyrte medier for øvrig. Det er ingen liten ambisjon.

Forstudien har bestått i å intervju sjefredaktørene i elleve av Schibsteds journalistiske redaktørstyrte, medier. Det gjelder følgende mediehus:

- Verdens Gang
- Aftenposten
- Aftonbladet
- Svenska Dagbladet
- Bergens Tidende
- Stavanger Aftenblad
- E24
- Askøyværingen
- Vestnytt
- Bygdanytt
- Strilen

Askøyværingen og Vestnytt har samme sjefredaktør. Det gjelder også Bygdanytt og Strilen. Til sammen er altså ni sjefredaktører intervjuet. Jeg bruker for enkelthets skyld begrepet sjefredaktør her, uavhengig av hvordan den enkelte titulerer seg, og uavhengig av om redaktøren er enleder eller toleder.

Metodisk er intervjuene gjennomført som fysiske møter, over to timer, med enkelte oppfølgingsspørsmål per epost. En av redaktørene er intervjuet på teams, av praktiske hensyn. I og med at to av mediehusene er svenske, har jeg også hatt samtaler med lederen i Publisistklubben i Sverige og en jurist i Svenska Journalistforbundet, for å få frem perspektiver knyttet til svenske forhold mer generelt.

Med unntak av de to sistnevnte, er alle intervjuer anonymisert i rapporten, slik oppdragsgiver ønsket. I den grad enkeltredaktører er sitert direkte og konkret, så er det avklart med vedkommende.

Det er ikke slik at redaktørene er enige i ett og alt. Opplevelsene av reell redaksjonell uavhengighet og hva som måtte true denne, er tidvis svært forskjellige. En punktvis oppsummering av tilbakemeldingene kan likevel se slik ut:

- Schibsted er gjennomgående en god eier.
- Respekten for kjernen i den redaksjonelle uavhengigheten er stor.
- Stiftelsen Tinius oppfattes som en viktig garantist for at det er slik og vil bli slik.
- Det er viktig at alle deler av konsernet, og også eierne, forstår redaksjonenes særlige posisjon.
- God økonomi er en viktig garantist for redaksjonell uavhengighet.
- Det er utfordringer knyttet til beslutningsprosesser som påvirker redaksjonenes rammevilkår.
- Mange redaktører opplever at de sitter for langt unna de forane hvor viktige beslutninger tas.
- Redaktørene er gjennomgående teknologioptimister, men veldig opptatt av å beholde kontrollen.
- Flere ser på «distribusjon» gjennom de store tekplattformene som problematisk med hensyn til uavhengighet og redaksjonell kontroll.
- Det er sterke krefter utenfra som ønsker å påvirke redaksjonene, og som det er viktig og stå imot.

2. Forankring av redaksjonell uavhengighet

Både i Norge og Sverige er den redaksjonelle uavhengigheten forankret i lovverket. For begge lands del ligger Den Europeiske Menneskerettskonvensjonens artikkel 10 i bunnen. Deretter følger begge land på med sine respektive konstitusjonelle lover; I Norge Grunnlovens § 100, i Sverige Yttrandefrihetsgrundlagen og Tryckfrihetsförordningen.

I Norge har vi dessuten to andre viktige forankringer. I Lov om redaksjonell uavhengighet og ansvar i redaktørstyrte journalistiske medier, § 7 heter det:

«Utgiver, eier eller øvrig selskapsledelse kan ikke instruere eller overprøve redaktøren i redaksjonelle spørsmål, og kan heller ikke kreve å få gjøre seg kjent med skrift, tekst eller bilde, eller høre eller se programmateriale, før det blir gjort allment tilgjengelig.»

Loven ble vedtatt i 2020. Lovens § 7 fanger opp kjernen i den andre forankringen, Redaktørplakaten. Redaktørplakaten er en frivillig avtale, første gang inngått i 1953, mellom utgiverne og redaktørene om at eierne ikke skal blande seg inn i de løpende redaksjonelle beslutninger eller styringen av redaksjonen. I plakats tredje avsnitt heter det:

«Redaktøren må forplikte seg på eiers utgivergrunnlag og arbeide i tråd med mediets grunnsyn og formålsbestemmelser. Innenfor denne rammen skal redaktøren ha en fri og uavhengig ledelse av redaksjonen og full frihet til å utforme og beslutte mediets innhold og meninger. Verken offentlige myndigheter, eiere, kommersielle aktører eller noen annen interessegruppe kan gripe inn i denne friheten.»

I Sverige er ansvarsforholdet i mediene regulert i Tryckfrihetsförordningen og Yttrandefrihetsgrundlagen, to av Sveriges totalt fire grunnlover. Tryckfrihetsförordningen gjelder for trykt skrift og har sitt utgangspunkt i en forordning fra 1766. Dagens lov er fra 1949. Senere er denne forordningen supplert med Yttrandefrihetsgrundlagen, som setter opp tilnærmet samme bestemmelser for kringkasting og digitale medier. En vesentlig forskjell er at Sverige har et såkalt *ensamansvar*, det vil si at det kun er den som er utpekt som *ansvarlig utgiver* (som oftest ansvarlig redaktør) som kan holdes ansvarlig for det som publiseres.

Det finnes ikke, som i Norge, en egen medieansvarslov i Sverige, men de to nevnte grunnlovene setter opp ansvarsbestemmelser som ligner på de vi finner i Norges medieansvarslov. Det som mangler i Sverige er den klare lovhjemmelen som sier at eier ikke kan blande seg inn i løpende redaksjonelle beslutninger og prioriteringer. Sverige har heller ingen redaktørplakat. Like fullt oppfatter svenske journalister, redaktører og utgivere at de samme prinsippene gjelder. Den tydelige ansvars plasseringen gjør det må følge nødvendige fullmakter med og de kan ikke eierne gripe inn i.

Også mange mediehus og mediekonserner nevner uavhengighet i sine respektive mål- eller styringsdokumenter.

For Schibsteds del er dette uttrykt i Schibsted News Medias egenattest:

A fundamental force for democracy

Schibsted owns the leading newspapers Aftenposten and VG in Norway and Aftonbladet and Svenska Dagbladet in Sweden. We also have a number of local newspapers in Norway. Our publications are renowned for their exceptional journalism, high editorial independence and strong digital development.

Stiftelsen Tinius, som representerer Schibsteds største eier, har blant annet følgende formulering i sin formålsparagraf:

«Schibstedkonsernet skal drives på en måte som sikrer frie og uavhengige redaksjoner i konsernets aviser og øvrige datterselskaper med redaksjonell virksomhet.»

Også flere av mediehusene har lignende formuleringer i sine formålsdokumenter eller redaksjonelle måldokumenter, men ikke alle.

I Aftenpostens formålsparagraf heter det for eksempel:

Aftenposten A/S er en selvstendig mediebedrift, uavhengig av økonomiske og politiske særinteresser.

I Stavanger Aftenblads formålsparagraf heter det:

«Stavanger Aftenblad er et fritt og uavhengig mediehus som skal bidra til at samfunnsutviklingen bygges på demokratiske og humanistiske verdier, ytringsfrihet, sosial rettferdighet og forvalteransvar.»

I andre mediehus er noe av det samme uttrykt i andre typer dokumenter eller planer, noen ganger eksplisitt, andre ganger med implisitt.

3. Hva betyr det å være uavhengig?

Redaktørene legger i stor grad de samme kriteriene til grunn for hva de legger i begrepet redaksjonell uavhengighet, samtidig som det er enkelte nyanser og ulike vektinger i beskrivelsen.

En redaktør sier det slik:

«Det handler om at redaksjonen rett og slett skal stå friest mulig til å gjøre jobben slik det er nedfelt i rammeverket vårt; Redaktørplakaten, lovverket og Vær Varsom-plakaten. Det å jobbe i en redaksjon er å stå i et vedvarende krysspress. Det er om å gjøre å skape et best mulig handlingsrom innenfor alle de instanser som ønsker å påvirke.»

En annen sier det slik:

«Det handler om at det er redaksjonen og til syvende og sist ansvarlig redaktør som avgjør hva som skal publiseres og hvordan det skal publiseres.»

Enkelte vektlegger at det er hensynet til leserne som skal styre, uttrykt for eksempel slik: «At alle beslutninger om vinkling, kildeutvalg osv. skjer i redaksjonen av redaktørene og uten andre hensyn enn hensynet til leserne. Skal du velge mellom to saker, så er spørsmålet hva som er interessant for leserne.»

Redaktørene er samstemte i at det er nærmest umulig å fri seg fra ethvert press. Tvert imot, understreker flere, er det å bli utsatt for press noe som de må leve med og som kommer med jobben. Det er imidlertid ulike typer press:

- Indre press, som følge av engasjement i redaksjonen, og ytre press fra aktører som har en agenda. Det siste kan også inkludere eiere, selv om redaktørene er svært samstemte i at de ikke opplever at Schibsted, som eier utøver denne formen for direkte press på publisistiske avgjørelser.
- Ytre press kan deles opp i akseptabelt press og uakseptabelt press. Det vil si at redaktørene må akseptere at både publikum, kilder og objekter for nyhetsformidlingen ønsker å påvirke journalistikken.

En av redaktørene sier dette om at uavhengigheten og hva slags press man må finne seg i å bli utsatt for:

«Vi utsettes jo for påvirkning og press, det er en del av jobben og det vi skal manøvrere i. Men vi skal kunne stå fritt til å velge uten at vi blir utsatt for et for sterkt press, slik at jeg ender opp med å ta en annen beslutning enn det jeg egentlig mener er riktig. Det gjelder press både fra eiere, kommersielle aktører og andre.»

En annen sier det slik:

«Vi havner aldri helt fri fra press og det ville jo nesten være litt synd. Vi lever jo med folk som vil at vi skal gjøre noe bestemt og som har sterke meninger om det vi driver med, og det er en indikasjon på at vi er der vi skal være. Dersom trykket forsvinner, så er vi trolig på feil sted.»

Vi kommer nærmere tilbake til de ulike formene for press.

På spørsmål om *hva som kjennetegner* en uavhengig redaksjon, viser redaktørene gjennomgående til forhold som er gjenkjennbare:

- En redaksjon som tør å stille alle kritiske spørsmål.
- En redaksjon som tør å sette kritisk søkelys på alt og alle, inkludert egne eiere.
- En redaksjon som vet at de har en redaktør i ryggen.
- En redaktør som har eierne i ryggen.

En av redaktørene formulerer det slik:

«En redaksjon som tør å lage journalistikk om det som man selv mener er samfunnsviktige spørsmål, og at man kan lage journalistikk uten frykt for konsekvenser for en selv eller for jobben og for så vidt heller ikke for arbeidsplassene.»

Et interessant poeng er at flere av redaktørene fremhever *god økonomi* som en forutsetning for uavhengighet. I det ligger det ikke først og fremst en pliktfølelse med tanke på å skape gode resultater for Schibsteds aksjonærer, men fordi det gir redaksjonen handlingsrom til å kunne prioritere.

«Jeg er ikke fri dersom jeg skal styre mot røde tall», sier en av redaktørene

Samtidig er de samme redaktørene opptatt av balansen mellom forventninger om økonomiske resultater og hvilke ressurser som redaksjonen har til rådighet.

En av dem sier det slik:

«Jeg anerkjenner selvsagt at eierne skal ha avkastning på pengene sine, men skal man oppleve reell uavhengighet, så må man også ha et visst spillerom og det må være en viss rimelighet i forventet avkastning.»

Ingen av redaktørene går nærmere inn på *hvor* dette balansepunktet ligger. Flere peker likevel på problemstillingen og mener den er reell. Dessuten er flere opptatt av at Schibsted ikke kan forholde seg til spørsmål om avkastning på samme måte overfor publisistiske produksjoner som investorer gjør overfor andre typer næringer. Det blir understreket at nettopp mediebransjens særegne rolle og forholdet til kunder/publikum fordrer andre strategiske grep og gjerne mer langsiktighet og «is i magen». Et par av redaktørene peker på at dersom Schibsteds aksjonærer var opptatt av å tjene mest mulig penger, så kunne man trolig valgt andre bransjer, og at investering i journalistikk forplikter på en helt annen måte.

En redaktør sier det slik:

«Vi må ha eiere som er interessert i at vi er noe mer enn et hvilket som helst børsnotert selskap. Som er opptatt av vår troverdighet og av at vi skal være en del av den demokratiske infrastrukturen.»

Flere av redaktørene understreker dette poenget og de mener gjennomgående at forståelsen for dette generelt er god i Schibsted.

En av dem sier det slik:

«Det som er utfordringen i konsernet, er hvem som er til for hva? Hvorfor selger vi annonser? Hvorfor selger vi abonnement? Hvem er støttefunksjon for hvem? Jeg er stolt av å jobbe for et konsern som ikke mottar pressestøtte. Bortsett fra momsfrirket, er vi mer uavhengig av for eksempel politikere enn nesten noen andre. Det er bra at det finnes private eiere og at vi kan ha et børsnotert medieselskap, og det er veldig mye bra med Schibsteds eiermodell.»

På spørsmål om hvor viktig uavhengighet er, er det – ikke overraskende – stor samstemthet mellom redaktørene: Uavhengighet er en grunnleggende forutsetning for å kunne utøve fri og kritisk journalistikk, og er en vesentlig del av selve fundamentet for redaktørgjeringen.

En redaktør sier det slik:

«Hvor viktig? På en skala fra en til ti? Ti. Det er helt avgjørende å vite hvorfor vi løfter opp enkelte saker og hvorfor vi ikke løfter opp andre. Vi holder både på med saker som har kommersielt perspektiv og det som er selve Samfunnsoppdraget.»

En annen redaktør legger vekt på at utviklingen vil tvinge oss til å tenke annerledes rundt spørsmål knyttet til uavhengighet:

«Uavhengighet er helt avgjørende, men de teknologiske endringene gjør at vi må endre måten vi tenker på rundt redaktørinstituttet. Vi vil måtte endre måten å tenke på rundt hvordan stoff produseres og publiseres. Det kommersielle, redaksjonelle og teknologiske er mye mer viklet inn i hverandre nå enn tidligere.»

Dette er en problemstilling som viser seg igjen når det kommer til spørsmål knyttet til konsernorganisering og hvordan beslutninger tas «på tvers», men som påvirker rammene og prioriteringene i den enkelte redaksjon.

4. Er vi uavhengige – i egne øyne og i konsernets?

Redaktørene mener selv at de har stor grad av uavhengighet når det kommer til kjernen i det publisistiske; i siste ledd å kunne ta frie beslutninger om hva som skal publiseres og hva som ikke skal publiseres. Og de opplever generelt Schibsted som en god eier, men god forståelse for de prinsipper som ligger til grunn for publisistisk virksomhet.

En redaktør sier det slik:

«Schibsted har en fantastisk publisistisk tradisjon. Alt de har stått for er riktig og profesjonelt. Det er krystallklart for meg at styret mener at jeg skal ta det redaksjonelle ansvaret fullt ut og jobbe med det slik jeg mener det er riktig. Ikke noe problem. Schibsted er en meget god eier.»

Samtidig er det de redaktørene som peker på svært ulik forståelse i deler av konsernet når det kommer til betydningen av redaksjonell uavhengighet og redaktørinstituttet. Det blir pekt på at det er stor forskjell på ledere som har jobbet i og har erfaring fra mediebransjen, og de som ikke har det, og at det også har vist seg å være en viss forskjell på de som står i en norsk tradisjon og de som har sin erfaring hovedsakelig fra andre land.

En redaktør sier det slik:

«Det er nok noen som opplever sånne som meg som altfor uavhengige.»

En annen redaktør fremhever betydningen av å holde seg til «spilleplanen»:

«Det finnes en respekt og forståelse – i hvert fall slik jeg opplever det – i andre deler av konsernet. Så finnes det ideer og ting som jeg sier nei til. Det er ikke underlig i et konsern hvor mange jobber med andre saker. Det viktige er at vi har en spilleplan som er tydelig. Det er avgjørende å ha en eier som ikke kommer til å endre spilleplanen. Det er veldig bra at vi har Tinius som garantist for uavhengigheten.»

Det er også redaktører som stiller spørsmål ved hvorvidt redaksjonelt ansatte har tilstrekkelig respekt for hva andre i konsernet jobber med, og at det i hovedsak er stor grad av forståelse i ulike deler av konsernet for news medias spesielle stilling.

5. Konsernutfordringer

Selv om redaktørene – nærmest samstemt – gir Schibsted god karakter for sitt eierskap, og ikke minst for organiseringen av eierskapet, blant annet gjennom Stiftelsen Tinius, er det også åpenbart at det er i forholdet til konsernet at redaktørene opplever de største utfordringene når det kommer til ulik opplevd grad av uavhengighet.

Svarene indikerer klart at et flertall av redaktørene kunne ønske seg arenaer hvor de i større grad kom til orde, både med tanke på overordnede beslutninger og beslutninger med potensiale til å påvirke det redaksjonelle produktet mer direkte.

a) Utvikling av nye teknologiske løsninger og verktøy

Et sentralt spørsmål for redaktørene, er utvikling av nye teknologiske løsninger, og investeringer i disse. Dette er i stor grad en konsernfunksjon, finansiert av felleskostnader og som i prinsippet skal komme alle til gode. Flere av redaktørene ser en åpenbar dualisme i dette:

- På den ene siden vil det være krevende, for ikke å si umulig for enkelte, å utvikle nye teknologiske løsninger på egen kjøp.
- På den annen side opplever flere at man bidrar økonomisk, gjennom felleskostnader, til utvikling av løsninger som det er uklart hvordan man vil ha vil ha bruk for og/eller ha nytte av.

Noen utsagn illustrerer dette dilemmaet:

- «Vi kan utvikle en del ting, og har teknologiresurser i dag, men det er ikke sikkert vi vil ha det i fremtiden. Det er mye som legges på konsernnivå, og ikke alt som er problematisk. Men det krever en veldig bevissthet.»
- «Det er jo ikke alltid vi får utviklet det vi vil ha utviklet, vi må vente i kø. Det vi snakker mye om også i konsernet er at vi må være transparente: Hvordan vi bruker teknologien. Konsernet forstår det, men har ikke samme «sense of urgency».
- «Dette er vanskelig. Det er jo ekstremt krevende å få dette til på egen hånd. En skal ha betydelige ressurser for å kunne gjøre det selv. Modellen er jo sånn at det er en betydelig kostnad fra de ulike merkevarene inn til sentrale miljøer hvor vi i varierende grad får tilbake. Ikke nødvendigvis samsvar mellom inn og ut. Men det å beholde pengene og gjøre det selv, ville trolig vært mer utfordrende.»

- «På teknologisiden finnes det masse «hylleware» å få kjøpt. Vi kunne gjort ting enklere, kunne kjøpt mer hylleware. Vi må betale for en ny kartløsning, selv om vi er fornøyde med den vi har.»
- «Det er fordeler og ulemper med alt. Alternativet; å stå utenfor, det ville i hvert fall true uavhengigheten. Men samtidig legger det jo føringer: hva utvikles, når og for hvem? Jeg som sjefredaktør kan si ja eller nei og kanskje flikke litt, men det er jo flyttet ut. Hadde jeg ligget våken og tenkt på det, så kunne jeg sagt nei.»
- «Det er en utfordring fordi vi ønsker oss teknologi som kommer sist til oss. Om det utfordrer uavhengigheten? Tja, jeg opplever ikke at det kommer ting vi må bruke som vi ikke trenger. Dersom en sutrer over matrisemodeller osv, så må en tenke over hvordan vi skulle fått utviklet dette selv. Da måtte vi kjøpt hylleware. Kunne tenkes at vi kunne gjort det i større grad, men ikke alt vi kan velge selv. Har valgt å være pragmatisk. Mener det ikke utfordrer uavhengigheten, slik jeg forstår den i kjernen, men mer hvordan vi formidler historien. Dette kan gå helt ned på de små ting, som for eksempel å få endret artikkelmalene, og litt andre ting. Jeg må puste med magen, kjenner jeg.»
- «Først og fremst så tenker jeg at det i tech- og produktmiljøene er en bevissthet rundt dette, og de stiller spørsmål. Vil være fullt mulig for meg å si at dette vil jeg ikke ha. De har jobbet med redaksjonelle miljøer og er genuint opptatt av lesere og tillit. Å samarbeide om teknologi, det er også en forutsetning for å kunne utvikle uavhengig journalistikk. Vi må sette ytterligere kraft på transformasjonen.

Graden av problematisering av dette spørsmålet er, som det også framgår av svarene ovenfor, svært varierende. Én av dem mener det ikke har betydning for uavhengigheten:

- «Dette har lite med uavhengighet å gjøre. Vi betaler for mye, det gjør vel alle. Men dette er jo en konserngreie. Vi kan ikke gjøre det uavhengig. Uavhengigheten for meg handler om innholdet. Teknologien er en konserngreie. Jeg har litt imot den hybrisen som enkelte redaktører har som gjør at de tror de vet best om både teknologi og produktutvikling. Finnes ganske mange gode hoder som vet bedre om vi skal lykkes med den mengden prosesser enn det jeg gjør.»

b) Ønsker om effektivisering og løsninger «på tvers»

Flere redaktører peker på at ønsker/anbefalinger fra konsernet om å finne felles løsninger og også hvor grensene mellom det kommersielle og redaksjonelle skal trekkes er utfordrende.

Eksempel på uttalelser som illustrerer det:

«Litt av poenget med konsern er at vi skal trekke vekslers på hverandre for å bli mer lønnsomme og effektive. Tanken er at vi skal gjøre ting på tvers av merkevarene, f.eks. en annonseløsning eller en måte å selge abonnement på. Men, vi har jo en diskusjon om vi skal bruke en annen font i annonsene enn på stoffet. Noen har det, noen har det ikke. Redaktøren avgjør, men man blir jo presset. Det kommersielle sklir jo inn i redaktørens mandat område.»

En annen sier det slik:

«Vi blir mer og mer styrt av algoritmer. Det er stadig flere folk som ikke ligger i min linje som tar beslutninger om form og farge. Redaksjonene blir i større grad styrt på kpi'er, noe som legger ganske sterke føringer for redaksjonen. Når jeg begynte i jobben, så hadde jeg stor grad av frihet også med hensyn til ressurser, avdelingsvis. Nå låses ressursene blant annet i satsinger på tvers.»

Et par andre redaktører mener dette per i dag er ganske uproblematisk. En av dem sier det slik:

«Vi må løfte blikket litt. Vi blir spist av Netflix og Googles annonsekjemp og så skal vi klage på at vi ikke får flyttet litt på tittelen på fronten. Så er det jo snakk om et knekkpunkt: hvor mange ting kan du flytte ut før folk som meg vil si at nå er vi der at nå bestemmer jeg ikke lenger. Ser at dit kan vi fint komme, men vi er ikke der ennå. Når vi kan styre alt og styreleder og redaktør ser på de samme tallene.»

Flere peker på at konsernløsninger kan ha både oppsider og nedsider for den redaksjonelle uavhengigheten. For eksempel pekes det på at samlingen av annonsesalg har skapt større avstand mellom det redaksjonelle og kommersielle miljøet – hvilket i utgangspunktet er positivt. Samtidig er det redaktører som mener at forståelsen for redaksjonell uavhengighet i annonsemiljøet har blitt mindre, og at man gjerne vil ha mer «løsningsorienterte» redaktører. «Dersom du er vrang, så kan det ramme topplinjen», sier en av dem.

En annen uttrykker det slik:

«Vi har jo byråkratiutfordringer i Schibsted. Vi har stordriftsfordeler, men så må vi jo føle beistet.»

c) Avisene som merkevarer og Schibsteds posisjon i samfunnet

Flere redaktører er opptatt av forholdet mellom Schibsted som merkevare og det enkelte mediehus som merkevare, og hvordan Schibsteds rolle i samfunnet kan påvirke uavhengigheten og hvordan den oppfattes.

Det ene forholdet gjelder Schibsteds engasjementer på nye forretningsområder. Kan det påvirke publikums oppfatning av de enkelte mediehusenes uavhengighet når man må dekke journalistisk Schibsteds eierskap og investeringer på andre områder enn det redaksjonelle?

Det andre forholdet gjelder Schibsteds engasjement i ulike samfunnsspørsmål, som for eksempel Pride og Klimabrølet. Når konsernet blir utfordret og velger å ta tydelig standpunkt i slike saker, så er det et spørsmål hvordan de enkelte redaksjonene opplever det, og – ikke minst – hvordan det blir oppfattet blant publikum.

I denne sammenhengen er det også viktig å nevne at flere redaktører peker på presset innenfra; et ønske fra redaksjonene og journalistene om at mediet skal ta stilling. Det handler – ifølge redaktørene – om å innta de politisk korrekte posisjonene, og det utfordrer grensene mellom journalistikk og aktivisme.

Tilbakemeldingene når det gjelder Schibsted som merkevare kontra det enkelte mediehus er for øvrig ikke helt entydige.

En redaktør sier det slik:

«Det er en utfordring med brands og forholdet Schibsted opp mot de enkelte mediehus. Vår uavhengighet og troverdighet er knyttet til vårt eget brand og ikke til Schibsted. Skulle vi bli mest Schibsted, så kunne vi få en utfordring. Det finns også en verdi i å holde en armlengdes avstand, nettopp ut fra et troverdighetsaspekt, og av og til kunne vise uavhengigheten gjennom å kunne publisere undersøkelser om ledelsen eller andre mediehus i konsernet.»

En annen ser helt annerledes på det:

«Jeg ser ingen problemer med å brande Schibsted. Schibsted er kult.»

d) Organisering av konsernet

Mange av redaktørene opplever organiseringen av konsernet som en utfordring, blant annet fordi de ikke er med i de foraene hvor viktige rammer for virksomheten legges og sentrale beslutninger fattes.

Schibsted News Media er organisert med en ledergruppe hvor det ikke sitter redaktører. Så finnes det en utvidet ledergruppe, hvor redaktørene i «de fire store» mediehusene (VG, Aftenposten, Aftenbladet og Svenska Dagbladet) har plass. Utover det, er det de respektive styrene som er redaktørenes rapporteringspunkt. Dette gir en slags «glideskala» med hensyn til hvordan redaktørene ser på sin egen grad av tilstedeværelse der hvor viktige beslutninger tas.

Kun to av redaktørene sier seg tilfreds med graden av tilstedeværelse. De øvrige mener, i ulik grad, at beslutningsprosessene er utfordrende.

På spørsmålet «*Opplever du at du i dag er til stede på de arenaene hvor de viktigste beslutningene tas når det gjelder rammevilkårene for din redaksjon?*» fremkommer blant annet disse svarene:

- «Redaktørhåndboken er gammeldags! Styrene er fine diskusjonsforum og tar noen beslutninger, mens de stedene hvor alle snakker for sin syke mor, der sitter ikke redaktørene.»
- «Her er nok svaret for mitt vedkommende nei. Enkelte beslutninger tas av styret, hvor jeg er til stede, men de viktigste tas i ledergruppen i News Media, hvor ingen av redaktørene i mediehusene sitter. Det er mulig å få fremført argumenter til de fora hvor beslutningene tas, men direkte til stede er jeg jo ikke.»
- «Det korte svaret er *delvis*. Slik har det for så vidt vært lenge. De finansielle målene settes av konsernledelsen og staben i News Media. Jeg opplever ikke at det er stort rom for å påvirke disse, heller ikke at det er grundige diskusjoner om hva som er strategisk riktig nivå. Men dette er ikke nytt. Det er interessant at hovedkomponentene i ledernes incentivordninger også besluttet sentralt, for eksempel innlogging. Jeg er ikke uenig i målene som er satt, men det er jo en styring av mediene som både i teori og praksis kan påvirke redaksjonelle vurderinger. Så lenge jeg har en styreleder som lytter og har forståelse for våre synspunkter, går det greit. Men personavhengige systemer er jo sårbare.

Det mest interessante er at det tas mange beslutninger i hele systemet som direkte eller indirekte påvirker redaksjonene, for eksempel størrelsen på utviklingsavdelinger, bundles og nye initiativ. Her er redaktørene ofte på halvdistanse.»

- «Jeg vil blø for drakta, for journalistikken, god og moderne journalistikk. Den visjonen ønsker eierne også. Men det blir interessant når vi kommer til organisering og økonomistyring og redaktørene får mindre og mindre å si. Jeg sitter lengre og lengre vekk fra de stedene hvor beslutningene tas. Dersom jeg har for lite *saying* ift hva vi skal ha av kostnader, så kan vi stille spørsmålet hvor uavhengig jeg er.»
- «Jeg føler jeg er på arenaene. Min styreleder har redaksjonell bakgrunn, vi snakker samme språk. Kunne kanskje vært vanskeligere dersom det ikke var slik.»
- «Ikke alltid vi er med dere beslutningene tas – for eksempel når det kommer til kutt. Det er klart at det påvirker rammevilkårene våre.»

- «Både ja og nei. På et filosofisk plan så kan man fundere på - er et børsnotert selskap den beste rammen for et selskap som skal drive uavhengig og kritisk journalistikk? Som representant for en liten spiller i et stort konsern, har jeg ingen illusjon om at jeg eller vår redaksjon skal være med i alle fora.»
- «Nei. Det blir for stor avstand, men samtidig har jeg også veldig mye autonomi. Avstand har og sine fordeler. Men det er en utfordring at konsernet er så komplekst.»
- «Ja, det synes jeg nok. Så er det slik at vårt mediehus er ikke bare meg. Vi har behov for å bli lyttet til, og mange fra mediehuset er med på ulike arenaer i konsernet, gjennom mange krysningspunkter i en matrise. Dermed finnes det også flere som kan være med på å påvirke på ulike måter.»

6. Teknologiske utfordringer

Det er stort sprik mellom redaktørene når det kommer til beskrivelsene av hvilke utfordringer ny teknologi medfører for den redaksjonelle uavhengigheten. Dette kan ikke sees helt uavhengig av hvordan konsernene er organisert, og hvem som tar beslutninger om ulike løsninger. Jeg velger likevel å behandle dette under overskriften teknologiske utfordringer.

Utfordringene kan deles inn i ulike typer:

- Distribusjon: hvilken kontroll har vi over publisering som skjer via andre plattformer?
- Store datasett – hvordan håndterer vi redaktøransvaret?
- Algoritmer: hvem tar beslutningene om hva som skal løftes frem?
- Personalisering: I hvor stor grad skal vi la brukernes egne valg bestemme hva de skal få servert og med hvilken prioritet?
- Sekund-til-sekund-målinger – påvirker det uavhengigheten?

Generelt opplever redaktørene – naturlig nok – at uavhengigheten utfordres av beslutninger som tas utenfor deres kontroll. Det gjelder blant annet distribusjon.

«Når distribusjonsplattformene eies av andre, så blir min frihet mindre», sier en av dem.

En annen dimensjon er denne:

«Vi er utrolig avhengig av de store plattformene for å få distribuert innholdet. Når de begynner å mene noe om innholdet så er det problematisk.»

Disse betraktningene er sammenfallende med det som vært hele bransjens bekymring i lang tid, og som det jobbes aktivt med både fra Schibsteds side og fra bransjeorganisasjonenes side. Utfordringen er selvsagt at det er multinasjonale selskaper som står for denne «distribusjonen».

Når det kommer til store datasett er redaktørenes bekymringer færre, selv om flere erkjenner at det kan være utfordrende. En av dem oppsummerer det slik:

- «Det er absolutt utfordrende. Men på mange måter er det lettere å utføre faktakontroll på store datasett enn på en lang featureartikkel. Forutsetter kompetanse og rett søketeknologi. Så lenge det er snakk om datasett hvor man kjenner avsender, ja det er krevende, men håndterbart. Verre dersom man ikke kjenner opphavet, for eksempel Panama papers, men fra offentlige myndigheter er ikke dette nødvendigvis vanskeligere enn med egne datasett.»

Flere gir uttrykk for en viss usikkerhet om hvordan dette skal håndteres og at det er utfordrende. Det samme gjelder for dem som understreker at de har sterk kompetanse internt i redaksjonen. Ingen synes likevel å være *veldig* bekymret:

- «Da må vi søke hjelp og skjønne at det er ting vi ikke kan, noen ganger faktisk få inn konsulenter utenfra. Redaktøransvaret er det samme og vi forplikter oss til å vite hva det er vi publiserer.»
- «Man kan jo ikke gå inn å ettergå enkeltopplysninger på samme måte. Men vi har jo heller aldri kunnet ettergå journalistene i ett og alt. Tror man må leve med at man ikke som redaktør kan kontrollere alt, men man bør ha kompetanse blant journalistene.»

Når det kommer til algoritmer, er det svært ulik tilnærming fra de forskjellige redaktørene. Fra dem som fortsatt er tilbakeholdne med å ta dem i bruk, til dem som innrømmer at det er andre i redaksjonen som håndterer dette, og til de redaktørene som virker å være veldig «hands-on».

Det synes ikke å være noen store bekymringer knyttet til algoritmene, vel å merke de algoritmene som er på egen kjøll og som man kan styre eller påvirke. Samtidig er mange av redaktørene opptatt av betydningen av det å kunne gjøre prioriteringer som overstyrer algoritmene og at redaksjonen og redaktøren skal kunne sette dagsorden uavhengig av hva algoritmene tilsier.

Noen situasjonsbeskrivelser:

- «Algoritmer styrer hva som havner på fronten. Vi prioriterer dette overordnet og kan til en viss grad overstyre det. Vi er mye mindre avhengig av algoritmene til FB og andre enn mange andre, og det skal vi være glade for. Det neste er personalisering av innholdet. Hvem er det som styrer og hvem er det som kontrollerer dem? I dag er de styrt mye av hva den enkelte har lest før. Jeg mener at våre lesere som utgangspunkt skal se det samme. Jeg tror ikke redaktørens valg blir utfordret.»
- «Vi bruker algoritmer for at folk skal få mer ut av abonnementet sitt. Noen er automatisert, noe er manuelt. Det viktige er at det er vi som styrer algoritmene i vårt produkt. Må være lett for leserne å finne ut hvordan vi bruker algoritmene. Den store utfordringen er hos de nye «avisbudene», FB osv.»
- «Valgene våre påvirkes av mål om abovekst, lesetid, engasjement, artikkelvisninger, etc., altså de målene som er matet inn i de redaktørstyrte algoritmene. Vi styres ikke av selve algoritmene, men av målene. Vi vil jo at sakene skal bli lest av flest mulig og

at de skal være så lenge som mulig inne i sakene. Det er ikke noe poeng i å si at «Jeg er kjempeuavhengig, men det er ingen som leser det jeg publiserer.» Det å lytte til folk, betyr jo ikke at vi ikke er uavhengige.»

- «Vi er veldig lite algoritmestyrte, har manuell redigering av forsiden. På kort sikt ikke bekymret. I Schibsted er man ganske tydelig på viktigheten av å redaktørstyre inngangene på fronten.»

En av redaktørene understreker at dette også har en side til hva konsernet ønsker:

- «Dette er høyaktuelt, men vi har vært litt tilbakeholdne. Alternativene jeg får på mitt bord kommer fra konsernet, så kan jeg velge å si ja eller nei. Dette er jo et press – du skal ha is i magen ved å gå til styret å si at «vi vet at dette virker, men jeg takker nei».

Når det gjelder sekund-til-sekund-innsikt om hva som leses, så er redaktørene åpne for at dette kan innebære noen dilemmaer. Ingen er imidlertid av den oppfatning at det direkte truer uavhengigheten.

En redaktør sier det slik:

- «Følger ikke med på det hele tiden, men ser på det hver dag, og det påvirker beslutninger. Hva er det journalistiske oppdraget? Vi skal hjelpe og inspirere folk til å holde seg oppdatert. Vi kan bestemme hva vi mener er viktig for folk å få med seg. Men vi kan jo ikke bestemme hva de selv mener er viktig i deres liv. Før følte vi oss mer frem i blinde, nå vet vi hva folk vil lese. Hvis vi skal nå ut med den samfunnsviktige journalistikken, så må vi spille en rolle i folks liv hver dag. Det å gi folk det de vil ha, går hånd i hånd med samfunnsoppdraget. Før har vi ofte lurt oss selv til å tro at det vi presenterte var viktig. Det vi må gjøre er å jobbe med de sakene som er viktige, slik at folk virkelige leser dem. Faren er at for eksempel hendelser og trafikk blir litt «heroin».»

Andre understreker betydningen av ikke å la de løpende tilbakemeldingene og lesertallene styre for mye:

- «Dersom vi bare gir folk det folk vil ha – vil vi snevres inn og til slutt bare bli en *outlet* for det folk allerede mener.»

Mens andre igjen er klare på at tallene må bety noe:

- «Vi er jo opptatt av at vi skal bli lest. Hvis ikke kan vi skriver dagbok. Viktighetskriteriet, er ikke alltid det som slår best ut hos leserne, men det vi selger abonnement på er god journalistikk. Det er ikke nødvendigvis det «viktigste» eller mest kritiske, men det må være av god kvalitet.»

7. Mener andre at vi er uavhengige?

Selv om det er få som kan slå i bordet med solid empiri, er de fleste redaktørene nokså trygge på at «det store flertallet» blant publikum generelt oppfatter dem som uavhengige. Men flere uttrykker seg veldig nyansert og signaliserer også en betydelig usikkerhet, særlig knyttet til aktiviteter og tilbakemeldinger via sosiale medier.

«Jeg er mer usikker på i hvilken grad publikum oppfatter oss som uavhengig av eierne.»

Andre er mer bekymret for at det nettopp er mer brukerbetaling og mindre avhengighet av annonseinntekter som kan skape bekymring:

«Den enkle og tradisjonelle måten å snakke om uavhengighet på er fra eiere og annonsører. Men i hvilken grad greier vi å frigjøre oss fra kritikk fra sterke grupper og meningsbærere.»

Og andre er igjen bekymret for at man blir oppfattet som en aktør:

«Jeg tror vi blir oppfattet som troverdige, i det store og hele. Men jeg tror ikke det er så stor bevissthet om dette hos publikum. Og vi er ikke så gode på å formidle for eksempel hvordan vi håndterer ansattes bindinger. Publikum reagerer sterkt dersom de oppdager at folk hos oss har bindinger. Dersom noen oppdager det, så sier de fra. Mange mener nok at vi er en aktør.»

Enkelte understreker betydningen av å skille tydelig mellom kommentar- og lederavdelingen og nyhetsavdelingen. En av redaktørene viser til at mange aviser, av ulike politisk valør, har sterke kommentaravdelinger, med profiler som er synlige i mange debatter.

«Svaret på de sterke lederredaksjoner, er ikke å gjøre dem svakere, men å gjøre nyhetsdekningen sterkere. Vi må være større enn vår egen lederredaksjon.»

Og så er det redaktører som mener det nesten blir for mye av det gode hva gjelder tillit hos publikum:

«Det skulle vært kjekt å vite fasiten, men i virkeligheten vil nok publikum oppfatte dette ulikt. Vi driver strategiarbeid, spør blant annet hvordan publikum oppfatter oss. Jeg er overrasket over hvordan vil bli oppfattet som troverdige og i hvilken grad vi har tillit. Det er nesten så folk tror for godt om oss, for eksempel i forhold til bindinger.»

8. Eksterne trusler mot uavhengigheten

Mange av redaktørene er – naturlig nok – tydelige på at det er mange som ønsker å påvirke dem. Men, som vi allerede har vært inne på, er det viktig å skille mellom den påvirkningen som er legitim, fordi mange enten er engasjert i spørsmål vi setter søkelys på eller fordi de ha legitime politiske eller økonomiske agendaer, og den påvirkningen som glir over i utilbørlig press, aksjoner eller sågar trusler.

«Det er jo utrolig mange som ønsker å påvirke, men det er forskjell på det å forsøke å påvirke og det å få gjennomslag».

a) Annonssørene ikke lenger noe problem

Trusler om annonseboikott og økonomiske sanksjoner fra annonsørene har tradisjonelt vært ansett som en av de hyppigste utfordringene for redaktørenes uavhengighet. Blant Schibsted-redaktørene oppleves ikke dette som noe problem i dag. Faktisk er det ingen av dem som oppfatter forholdet til annonsørene som en utfordring – i den forstand at annonsørene forsøker å påvirke de redaksjonelle valgene.

Tilbakemeldingene på dette punktet kan best oppsummeres slik:

«Opplever ikke annonsørene som et problem, og de er mer proffe enn de var for noen år siden. De store proffe annonsørene er de enkleste.»

b) Kravet om politisk korrekthet

Enkelte av de utfordringene redaktørene har når det kommer til uavhengighet og muligheten for å ta frie, redaksjonelle valg, befinner seg i grenselandet mellom det som fremstår som en konsekvens av en mer åpen og deltakende offentlig debatt, og det som grenser mot utilbørlig eller i det minste urovekkende aksjonisme blant publikum.

En redaktør sier det slik:

«Jeg opplever at oppfatningen av oss som uavhengige er under press. Det går på alt fra Schibsteds eierskap i andre bransjer, til ansettelse av enkelte medarbeidere. Vi treffes relativt hardt i kommentarfeltene, blant annet på fornybar energi. Schibsteds bærekraftsmål kan skape en forventning om at dette skal være et prioritert område for oss journalistisk. Og så er det en ikke ubetydelig gruppe som mener vi er agendastyrt – overordnet politisk.»

Enkelte understreker at dette er noe man må leve med, mens andre gjør et poeng av at dette har blitt mer tydelig og synlig og lettere å iverksette med ny teknologi og andre

plattformer. Aviser med et tydelig avgrenset geografisk nedslagsfelt og tilknytning, opplever nok dette sterkere enn de riksdekkende.

c) Andre sterke aktører – pressgrupper, trusler om søksmål osv

Mange redaktører opplever at sterke krefter utenfor redaksjonen forsøker å påvirke redaksjonelle valg og dermed, om enn indirekte, også kan bidra til å påvirke den opplevde redaksjonelle uavhengigheten.

Flere er helt tydelige på at dette er et økende fenomen, og at flere aktører både bruker sosiale medier og egne publiseringsmuligheter, og at de mest ressurssterke også i større grad bruker advokater og profesjonelle rådgivere:

«Vi har fått flere sterke, profesjonelle kilder. Noen bruker sosiale medier aktivt, enkelte med titusenvis av følgere, og de publiserer og deler før vi har publisert den saken de kommenterer. Noen nekter å la seg intervju før de har snakket med sjefredaktøren. Enkelte forbereder PFU-klagen før saken er laget. Kildene må jo få holde på, men vi må diskutere hva det gjør med oss, både i egen redaksjon og i bransjen. Når vi får 80 prosent av inntektene fra brukerbetaling: Hva om noen setter opp boikottaksjoner, hvilket er lett? Kombinerer vi dette med at enkelte unge journalister kan vise tilløp til aktivisme, så er det fort å havne i en skvis.»

«Vi har til de grader føling med dette. Det er ingen tvil om at trykket fra profesjonelle aktører har økt. Nå kommer det lange utgreiinger hvor man trekker opp både strafferett og PFU. Det er mye mer ressurskrevende å drive kritisk journalistikk, fordi man bruker mye mer tid på å håndtere de profesjonelle aktørene. Vi får ofte henvendelser som det krever mye tid å håndtere. Jeg har en klar ambisjon om å se rett gjennom det, slik at det ikke lammer store deler av redaksjonen, men det er utfordrende.»

Andre merker mindre til det, men mener konserntilknytning er god å ha når det skjer:

«Det hender noen ganger i halvåret at det kommer brev fra noen advokater. Da er det deilig å være i et konsern. Vi har tyngde i ryggen.»

Og enkelte gjør et poeng av det å ha god økonomi:

«Vi merker mer av det. Da er vi tilbake til det med å ha økonomisk ryggrad. Vi legger merke til i enkelte saker, særlig næringslivssaker, at folk med økonomiske ressurser forsøker å stoppe oss. Vi får PFU-klager som er omfattende og arbeidskrevende å håndtere. Forsøk på å sverte enkeltmedarbeidere er en annen metode. Akkurat nå opplever jeg likevel ikke dette som en trussel mot vår uavhengighet.»

9. Hva kan true uavhengigheten?

Sett fra redaktørstolene kan vi samle de største potensielle truslene mot redaksjonell uavhengighet i tre hovedpunkter:

- Kortsiktige eiere
- Dårlig økonomi
- Ytre press fra store og/eller ressurssterke grupper som ønsker å destabilisere demokratiet og dermed også de frie mediene

Tre utsagn illustrerer de tre kulepunktene.

Kortsiktige eiere:

«Trusler mot uavhengighet? Veldig kortsiktige eiere. Gode medieeiere må tenke langsiktig. Dette er en konjunkturutsatt bransje, og de må ha en god forståelse for hva bransjen er og hva vi står i. Eierne må kunne bidra, for eksempel med lavere marginer – den dialogen må være sunn. Må ha eiere som er interessert i at vi er noe mer enn hvilket som helst børsnotert selskap, som er opptatt av vår troverdighet og av at vi skal være en del av den demokratiske infrastrukturen.»

Økonomi:

Den største trusselen mot redaksjonell uavhengighet er økonomi, mangel på handlingsrom. Det som gjør at vi kan satse på gravejournalistikk er at det har gått bra økonomisk og at vi ikke har måttet skjære inn til beinet. Folk kan bli forbanna og si opp abonnementet. Annonsører kan også si opp, men vi har økonomisk ryggrad til å kunne ta risiko. Men økonomien er skjør, og det som bekymrer meg er at vi skal bli tvunget til å ta valg basert på kommersielle hensyn.

Press fra sterke grupper:

«Dette gjelder ikke for oss eller meg spesielt, men alt som skjer med antidemokratiske krefter og bevegelser, i for eksempel USA og Brasil og hat og hets, som rokker ved hvordan vi har sett på frie medier som noe solid. Nå er det sterke krefter som ser helt annerledes på oss, og demokratiene utfordres. Det ser jeg på som en trussel. I denne konteksten blir medievirksomhet og journalistikk viktigere enn noen gang. Krefter som får med seg antidemokratiske stemninger i samfunnet, det er et mye større problem for den uavhengige journalistikken enn algoritmene som hjelper oss å optimalisere førstesiden.»

Opplevelsen av om disse tre elementene utgjør en reell trussel er nok varierende. De som er tydelige på betydningen av økonomi er *veldig* tydelige. De som betoner eiernes opptreden er litt mindre tydelige, og trusselen fra de mer globale antidemokratiske kreftene er de mest vage. De som referer til ytre press fra mer håndfaste og konkrete aktører er imidlertid mer tydelige.

10. Hva kan vi gjøre for å styrke og synliggjøre uavhengigheten?

Redaktørene gir uoppfordret ros til Stiftelsen Tinius for i det hele tatt å ha satt i gang dette prosjektet. Flere understreker også at Schibsted generelt er en god og meget profesjonell eier og at organiseringen av eierskapet, og Stiftelsen Tinius spesielt, er en viktig garantist for den redaksjonelle uavhengigheten.

Utfordringer til eierne

- Eierne bør ha en egen erklæring – hva betyr uavhengighet for dem?
- Det viktigste eierne kan gjøre er å verne ressursene til journalistisk virksomhet.
- Viktig at eierne ser mer bottom-up heller enn top-down
- Eierne må passe på ikke å legge føringer som utfordrer uavhengigheten
- Eierne bør vurdere å kjøre prosesser på avisenes formålsparagrafer.

Utfordringer til Stiftelsen Tinius spesielt

- Stiftelsen er et slags forsikrings-selskap – noen som er der når det drar seg til.
- Stiftelsen må bidra til å «oppdra» de andre eierne.

Noen utsagn om dette:

«Stiftelsen kan være med og trekke forventningene til for eksempel utbytte, bidra til å treffe balansepunktet. Jeg tror definitivt at det for redaksjonene i Schibsted ville vært en betydelig fordel om stiftelsen jobbet mer aktivt for å skape en forståelse i konsernet at denne konjunkturutsatte bransjen har andre utfordringer enn andre konjunkturutsatte bransjer. Bli mer og mer aktuelt jo flere nye forretningsområder konsernet går inn på.»

«Vi må oppdra eierne og det er Stiftelsen Tinius' viktigste oppgave. Bidra til den stoltheten det er å bidra til å bygge demokratiet. Det å kunne være med på det kan nesten ikke måles i penger.»

«Stiftelsen Tinius må være en garantist for rammevilkårene – men må samtidig bidra til å tenke langsiktig.»

Utfordringer overfor publikum:

- Det er behov for større bevissthet hos publikum.
- Vi må bli bedre på å prate om hva det er vi gjør.
- Vi må være mer transparente overfor publikum.
- Flinkere til å lage *disclaimere*
- Enkelte tror det VG gjør vil være bransjestandard om noen år.
- Vi må vise frem hvem vi er og hva vi gjør – kanskje gjennom felles produkter, vise frem konkrete saker.
- Behov for ikke bare å forklare redaksjonelle valg, men å bli enda mer åpne om bindinger og relasjoner.

«Jeg pleier å si at vi har mer potensiell kraft i det å snakke om journalistikken enn det vi gjør i dag. Vi snakker gjerne om teknologi, men det som får folk i Schibsteds aviser til å gå på jobben er at vi driver med journalistikk og de større verdiene. Når andre kommersielle aktører griper etter halmstrå som skal gi dem et grønt alibi, har vi de høyere verdiene å vise til hver dag. Vi behøver ikke gjøre et stort poeng av det hver dag, men kanskje oftere enn vi gjør.»



