

TIØ 4955 Implementering av CSR strategi

En casestudie av samfunnsansvaret til
Polaris Media

Karina Iren Nilsen

Master i Industriell Økologi
Innlevert: juni 2013
Hovedveileder: Annik Magerholm Fet, IØT

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse

MASTERKONTRAKT

- uttak av masteroppgave

1. Studentens personalia

Etternavn, fornavn Nilsen, Karina Iren	Fødselsdato 03. jan 1989
E-post karinanilse@gmail.com	Telefon 97438275

2. Studieopplysninger

Fakultet Fakultet for Samfunnsvitenskap og teknologiledelse	
Institutt Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse	
Studieprogram Master i Industriell Økologi	Studieretning Environmental Politics and Management

3. Masteroppgave

Oppstartsdato 15. jan 2013	Innleveringsfrist 11. jun 2013
Oppgavens (foreløpige) tittel Implementering av CSR strategi	
Oppgavetekst/Problembeskrivelse Oppgavens formål er å bidra til å utvikle en strategi for implementering av samfunnsansvar i Polaris Media AS. Studien vil fokusere på relevante systemer og rammeverk for CSR, implementering på ulike nivå i bedriften og rapportering.	
Hovedveileder ved institutt Professor Annik Magerholm Fet	Medveileder(e) ved institutt
Merknader 1 uke ekstra p.g.a påske.	

4. Underskrift

Student: Jeg erklærer herved at jeg har satt meg inn i gjeldende bestemmelser for mastergradsstudiet og at jeg oppfyller kravene for adgang til å påbegynne oppgaven, herunder eventuelle praksiskrav.

Partene er gjort kjent med avtalens vilkår, samt kapitlene i studiehåndboken om generelle regler og aktuell studieplan for masterstudiet.

Trondheim 15/1
.....
Sted og dato

Karina Øilo
.....
Student

Annik Magenholm Fuf
.....
Hovedveileder

Forord

Trondheim 11.juni 2013

Denne masteroppgaven i Industriell økologi undersøker samfunnsansvaret til Polaris Media, hvordan bedrifter i selskapet arbeider med samfunnsansvar i dag og hvordan selskapet som helhet kan utforme en strategi for samfunnsansvar.

Det har vært svært krevende, men samtidig veldig givende å arbeide med denne problemstillingen. Medienes spesielle samfunnsrolle har medført en kompleks oppgave med svært mangefasetterte problemstillinger jeg ikke var forberedt på på forhånd. Nettopp denne utfordringen, i likhet med mediebedriftenes utfordring, har vært krevende, spennende og svært lærerik for meg.

Denne oppgaven ville aldri blitt til uten fantastiske støttespillere. Først og fremst vil jeg takke min veileder Annik Magerholm Fet for stor tillit, gode diskusjoner og verdifulle innspill. Takk til Polaris Media som helhet for at jeg fikk bli kjent med konsernets og bedriftenes arbeid med samfunnsansvar og medienes ansvar, og en spesiell takk til arbeidsgruppen for samfunnsansvar i Polaris Media: Erik Erlie, Per Olav Monseth, Steinar Bakken og Stein-Arne Sæther.

Karina Nilsen

Sammendrag

Denne oppgaven har som formål å bidra til å utvikle en strategi for implementering av samfunnsansvar i Polaris Media ASA. Studien vil fokusere på relevante systemer og rammeverk for samfunnsansvar, implementering på ulike nivå i bedriften og rapportering.

Studien er bygget opp som en casestudie, analysert ved hjelp av et teoretisk rammeverk valgt på bakgrunn av en litteraturstudie av teorier og rammeverk innenfor samfunnsansvar.

Det valgte rammeverket, Mirvis og Googins rammeverk for modenhet av samfunnsansvar, benyttes til å analysere data fra Polaris Media på konsernnivå og et strategisk utvalg av datterbedrifter under konsernet. Datainnsamlingen er foretatt ved hjelp av kvalitative intervjuer med representanter fra konsernledelsen og de valgte datterbedriftene, samt dokumentstudier av eksisterende systemer for implementering av samfunnsansvar i bedriften.

I casestudien beskrives og analyseres ambisjoner på konsernnivå i Polaris Media samt eksisterende praksis i de valgte datterbedriftene. I lys av teorikapittelet analyseres Polaris Medias samfunnsansvar opp mot mediebedrifters samfunnsrolle, og det gjøres et forsøk på å definere samfunnsansvaret og samfunnsrollen i lys av rammeverkene som er beskrevet i teorikapittelet.

I diskusjonsdelen diskuteres samfunnsansvaret til Polaris Media i en samfunnskontekst, forholdet mellom ambisjoner og praksis i bedriften diskuteres, samt forholdet mellom bedriftens samfunnsansvar og mediens samfunnsrolle. På bakgrunn av funn i analysen foreslås noen overordnede anbefalinger for implementering av arbeid med samfunnsansvar på konsernnivå i Polaris Media. Som følge av begrenset tid og oppgavens omfang er tiltakene som foreslås overordnede for utformingen av en videre strategiprosess. Tiltakene som foreslås er implementering av etiske retningslinjer for konsernet som helhet, bruk av Sunnmørspostens HMS-system som mal for arbeid med utforming av en strategi for samfunnsansvar og rapportering i form av indikatorer for energi, avfall, innkjøp og sykefravær.

Abstract

The purpose of this study is to contribute to the development of a strategy for implementing corporate social responsibility in the Norwegian media corporation Polaris Media ASA.

The study will focus on relevant theories and models for corporate social responsibility, implementation on the corporate and business level of the firm and reporting on corporate social responsibility.

The study is built up as a case-study, analyzed within a chosen framework from the theory-chapter, Mirvis & Googins (2006) framework for measuring corporate citizenship.

The data for the study is gathered through qualitative half-structured interviews and document studies of current systems and practices in chosen businesses under the corporation. In the case-study, the ambitions for corporate social responsibility on a corporate level is analyzed, as well as the current practices in the chosen units of analysis within the corporation. The findings are discussed in the light of theory and literature about corporate social responsibility in a Norwegian context, and corporate social responsibility is discussed in the light of the ethical responsibilities of media companies.

Built on the findings from the analysis, recommendations for the overall forming and implementation of a strategy for corporate social responsibility is made. The recommendations are general because of limitations to the study. The recommended starting point for forming and implementing a strategy on corporate social responsibility in Polaris Media are based on a code of conduct combining the aspects from the UN Global Compact and the ethical responsibilities of the media, that the corporation use the SHE-system of the media-firm Sunnmørsposten in their forming of a system for corporate social responsibility and that the company introduce indicators for environmental and social accounting in addition to economic accounting.

1 Table of Contents

2	Introduksjon	7
2.1	Bakgrunn	7
2.2	Målsetning og forskningsspørsmål	7
2.2.1	Delmål	7
2.3	Studiens oppbygning	8
2.3.1	Avgrensninger og begrensninger	10
3	Metode: Casestudier	11
3.1	Metode for datainnsamling: halvstrukturerte intervjuer	13
3.2	Metode: dokumentstudier	16
3.3	Arbeidsgruppemøter	16
3.4	Kvalitet på måling og datainnsamling	16
3.5	Reliabilitet	16
3.6	Validitet	17
3.7	Generalisering	18
3.8	Forskningsetikk	18
3.9	Rammeverk for analyse	19
3.10	Utfordringer	20
4	Teorikapittel og litteraturstudie	21
4.1	Samfunnsansvar	21
4.1.1	Bedrifters ansvar	22
4.1.2	Bedriftens interesser	22
4.1.3	Bærekraftig utvikling og Triple Bottom Line	23
4.1.4	Definisjoner på samfunnsansvar i praktiske rammeverk og standarder	24
4.2	Strategi	25
4.2.1	Formål, prosess, innhold og kontekst	25
4.2.2	Strategi på konsernnivå	27
5	Teoretisk rammeverk for analyse av samfunnsansvar	29
5.1	Teoretisk grunnlag for rammeverket	29
5.2	Rammeverket for modenhet av samfunnsansvar	30
5.3	Faktorer som påvirker samfunnsansvaret	33
5.4	Samfunnsansvar i en norsk kontekst	33
5.4.1	Samfunnsansvar og norsk næringsliv	34
5.4.2	Lover og rammeverk	35
5.4.3	Innspill og underlagsmateriale for lovendringene	35
5.4.4	Praktiske konsekvenser for bedrifter	37
5.5	Rammeverk for arbeid med samfunnsansvar	37
5.5.1	UN Global Compact	38
5.5.2	Miljøfyrtårnsertifisering	38
5.6	Medienes samfunnsrolle	38
5.7	Empirisk litteratur om mediebedrifters arbeid med samfunnsansvar	40
6	Casestudie	43
6.1	Introduksjon til Polaris Media ASA	43
6.2	Systembeskrivelse og organisasjonsstruktur	43
6.3	Formål, organisasjonsfilosofi og kjerneverdier	44
6.4	Strategi	46
6.5	Arbeid på konsernnivå	47

6.6 Samfunnsrolle og samfunnsansvar	47
6.6.1 Samfunnsrollen	47
6.6.2 Samfunnsansvar	48
6.7 Ambisjoner og målsetninger for arbeidet med samfunnsansvar.....	49
6.8 Analyseenheter	50
6.9 Polaris Trykk	50
6.9.1 Svanemerkets miljøkrav til grafiske virksomheter	50
6.9.2 Miljøfyrtårnkrav til trykkerier	51
6.10 Polaris Trykk Trondheim.....	51
6.10.1 Ytre Miljø	51
6.10.2 Arbeidsmiljø	52
6.10.3 Menneskerettigheter	52
6.10.4 Anti-korrupsjon	52
6.10.5 Annet.....	52
6.10.6 Interessentkommunikasjon	52
6.10.7 Rapportering	53
6.10.8 Plassering av Polaris Trykk Trondheim i rammeverket for samfunnsansvar.....	53
6.10.9 Oppsummering.....	53
6.11 Nr 1 Adressa-Trykk Orkanger.....	54
6.11.1 Ytre Miljø	54
6.11.2 Arbeidsmiljø	54
6.11.3 Menneskerettigheter	55
6.11.4 Anti-korrupsjon	55
6.11.5 Annet.....	55
6.11.6 Interessentkommunikasjon	56
6.11.7 Rapportering	57
6.11.8 Plassering av Nr1 Adressa-Trykk i rammeverket for samfunnsansvar	57
6.11.9 Oppsummering.....	57
6.12 Polaris Media AS redaksjonelle virksomhet	58
6.13 Adresseavisen	58
6.13.1 Ytre Miljø	58
6.13.2 Arbeidsmiljø	58
6.13.3 Annet.....	59
6.13.4 Interessentkommunikasjon	59
6.13.5 Rapportering	60
6.13.6 Plassering av Adresseavisen i rammeverket for samfunnsansvar.....	60
6.13.7 Oppsummering.....	61
6.14 Harstad Tidende.....	61
6.14.1 Ytre Miljø	61
6.14.2 Arbeidsmiljø	62
6.14.3 Menneskerettigheter	62
6.14.4 Anti-korrupsjon	62
6.14.5 Annet.....	62
6.15 Interessentkommunikasjon	63
6.15.1 Rapportering	63
6.15.2 Plassering av Harstad Tidende i rammeverket for samfunnsansvar...	63
6.15.3 Oppsummering.....	64
6.16 Sunnmørsposten	64
6.16.1 Ytre Miljø	64
6.16.2 Arbeidsmiljø	65
6.16.3 Interessentkommunikasjon	66
6.16.4 Rapportering	66
6.16.5 Plassering av Sunnmørsposten i rammeverket for samfunnsansvar...	67
6.16.6 Oppsummering.....	67

6.17	Funn	67
7	Diskusjon	70
7.1	Polaris Medias samfunnsansvar i et samfunnsperspektiv	70
7.2	Strategiske arbeid med samfunnsansvar og samfunnsrolle i Polaris Media	71
7.3	Diskusjon av valg av rammeverk	72
7.4	Valg av casestudie som forskningsdesign	73
7.5	Kritikk og utfordringer fra litteraturstudien	74
7.6	Validitet	74
7.7	Reliabilitet	74
7.8	Generalisering	74
7.9	Vitenskapelig bidrag	75
7.10	Måloppnåelse	75
7.11	Forslag til videre forskning	77
8	Anbefalinger	78
8.1	Overordnet strategi basert på etiske retningslinjer	78
8.1.1	Forslag til innhold i etiske retningslinjer for Polaris Media ASA	78
8.2	Innføring av HMS-system og rapportering	79
8.3	Implementering på ulike nivå i virksomheten	79
9	Konklusjon	80
10	Litteraturliste	81

2 Introduksjon

Oppgavens formål er å bidra til å utvikle en strategi for implementering av samfunnsansvar i Polaris Media AS. Studien vil fokusere på relevante systemer og rammeverk for CSR, implementering på ulike nivå i bedriften og rapportering.

2.1 Bakgrunn

Bakgrunnen for oppgaven er Polaris Medias ønske om å utarbeide en strategi for samfunnsansvar som en del av selskapets mål om å oppfylle kravene i Regnskapslovens § 3-3c om rapportering av bedrifters samfunnsansvar som forventes å tre i kraft i løpet av 2013. Selskapets styre har et mål om å utvikle en strategi for samfunnsansvar i virksomheten, og det er et ønske om at denne masteroppgaven kan bidra med bakgrunnsinformasjon og et forslag utforming av en slik strategi. For kandidatens del var interessen for mediebransjen en viktig motivasjon for å skrive oppgaven for Polaris Media. Med bakgrunn fra både journalistikk og administrasjon av studentmediene i Trondheim har kandidaten fattet interesse for mediernes rolle i samfunnet og hvordan ledelsens rolle påvirker mediene. Mediene spiller en viktig rolle i samfunnet, både som samfunnsaktør og som bedrifter med betydelig økonomisk verdiskapning. Mediernes samfunnsrolle og samfunnsansvaret gjør dem til en viktig aktør i samfunnet, og kombinasjonen av disse gjør mediebedrifter til interessante case for å undersøke samfunnsansvar og strategi. Ikke minst gjør den komplekse samfunnsrollen mediebedrifter har dem til interessante bedrifter å studere i et samfunnsperspektiv, fordi denne typen bedrifter fyller flere viktige roller både som samfunnsaktør og som bedrifter i vanlig forstand.

2.2 Målsetning og forskningsspørsmål

Målet med oppgaven er å komme med anbefalinger til Polaris Media hvordan de kan utarbeide og implementere en strategi for samfunnsansvar i konsernet som er i tråd med konsernets ambisjoner for samfunnsansvar og gjeldende lovgivning.

Forskningsspørsmålet som er utgangspunkt for studien er formulert som følger:

Hva er Polaris Medias samfunnsansvar, og hvordan kan konsernet implementere en strategi for arbeid med samfunnsansvar i sin virksomhet?

Ved å undersøke ambisjonene for arbeidet på konsernnivå og gjeldende praksis i bedriften skal det gis anbefalinger for en strategiprosess som kan lede til implementering av samfunnsansvar i Polaris Media basert på eksisterende systemer og ledelsesstruktur i selskapet. I diskusjonsdelen skal tiltak og implementering diskuteres i et samfunnsperspektiv.

2.2.1 Delmål

For å besvare forskningsspørsmålet og strukturere studien er hovedmålsetningen delt opp i seks delmål:

Mål 1: Forklare hva bedrifters samfunnsansvar er og beskrive sentrale teorier og modeller for samfunnsansvar.

Mål 2: Kartlegge relevante standarder, rammeverk og lovverk for arbeid med samfunnsansvar.

Mål 3: Kartlegge ambisjoner for arbeidet med samfunnsansvar på konsernnivå i Polaris Media.

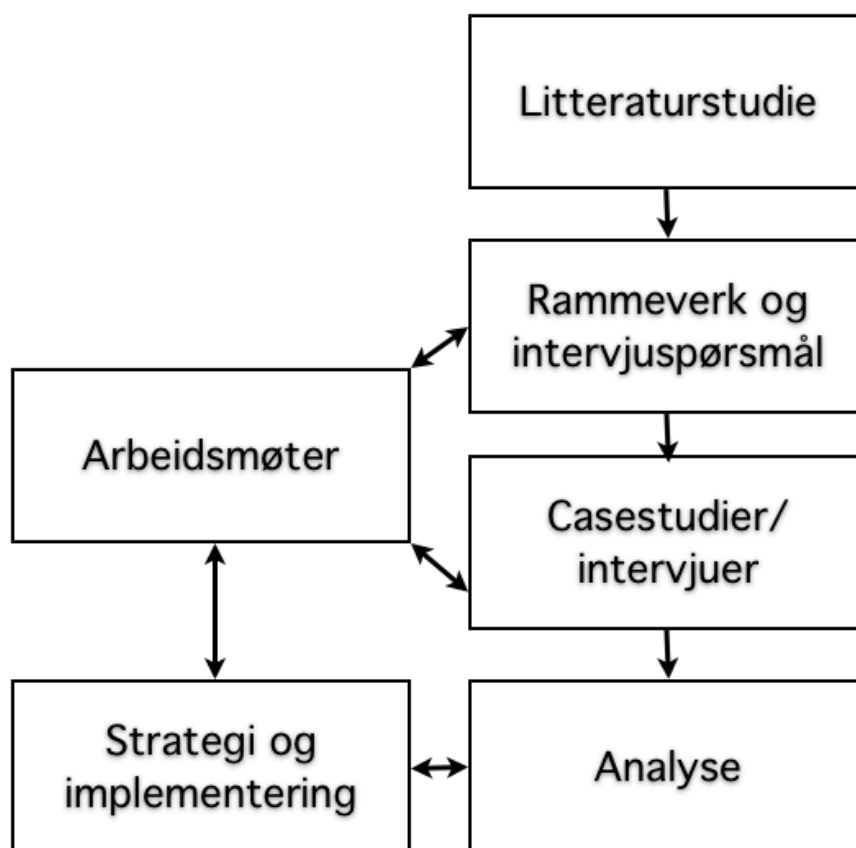
Mål 4: Analysere det arbeidet som gjøres med samfunnsansvar i Polaris Medias virksomheter i dag.

Mål 5: Diskutere de identifiserte ambisjonene, og identifisert praksis i selskapets virksomhet i en samfunnskontekst.

Mål 6: Foreslå tiltak for å utvikle og implementere en strategi for samfunnsansvar på konsernnivå i Polaris Media.

2.3 Studiens oppbygning

Figur 1 illustrerer hvordan studien er bygget opp.



Figur 1 Gjennomføring av studien

Først gjennomføres en litteraturstudie for å kartlegge samfunnsansvarsbegrepet og eksisterende praksis for gjennomføring av samfunnsansvar i Norge i dag. Teorier og rammeverk for samfunnsansvar beskrives og benyttes til å utforme et forskningsdesign som gjør det mulig å vurdere i hvilken grad Polaris Media tar samfunnsansvar og hvilken type samfunnsansvar dette er. Gjennom casestudier i form av intervjuer og dokumentstudier beskrives Polaris Medias eksisterende praksis innenfor samfunnsansvar, og konsernledelsens ambisjoner kartlegges. Ut fra funnene i

analysen foreslås anbefalinger til konsernets strategi og implementering av anbefalt strategi. Underveis er opplegget diskutert og tilpasset i samråd med en arbeidsgruppe fra Polaris Media.

For å nå målene med undersøkelsene og besvare forskningsspørsmålet på best mulig måte er valget av de *enheter* og *variabler* som skal undersøkes viktig. Enhetene som analyseres er som beskrevet over konsernet som helhet, og som innebygde analyseenheter konsernledelsen og de enkelte bedriftene. Disse er valgt ved en såkalt *strategisk utvelging*, utvelging på bakgrunn av teoretiske kriterier (Ringdal, 2001) (Yin, 2003).

For å skaffe informasjon om Polaris Medias arbeid med samfunnsansvar benyttes et strategisk utvalg av analyseenheter i form av redaksjoner og trykkerier eid av Polaris Media ASA, samt strategisk valgte informanter i konsernledelsen. I dette tilfellet er det viktigste kriteriet at analyseenheten bidrar til å belyse hvordan samfunnsansvar utføres i Polaris Medias virksomhet. En viktig del av prosessen ved å velge ut hvilke analyseenheter som skulle benyttes er dialog med arbeidsgruppen for samfunnsansvar i Polaris Media som ble satt ned ved inngåelse av avtalen om å gjennomføre masteroppgaven i samarbeid med selskapet.

Arbeidsgruppen består av økonomidirektør Erik Erlie, finansdirektør Per Olav Monseth, administrerende direktør Steinar Bakken i Polaris Trykk AS og samfunnsredaktør Stein-Arne Sæther i Adresseavisen. Arbeidsgruppen har bidratt med kontakter og praktisk tilrettelegging for undersøkelsene, samt i forbindelse med valg av ambisjonsnivå for strategi og implementering. Samarbeidet med arbeidsgruppen har foregått i form av arbeidsmøter der kandidaten har fasilitert møtene og arbeidsgruppen har kommet med innspill. I valget av analyseenheter er arbeidsgruppen konsultert for å kunne velge ut de personer og bedrifter som kunne bidra med mest mulig informasjon om det eksisterende arbeidet med samfunnsansvar.

Bakgrunnen for valget av arbeidsgruppen på konsernnivå som analyseenhet er at konsernledelsen har ansvar for alle aktiviteter på tvers av konsernet, og styrer den løpende driften i de ulike virksomhetene i Polaris Media (Polaris Media ASA, 2013). *Variablene* som studeres i undersøkelsene av konsernledelsen er hvilke ambisjoner og mål konsernledelsen har for arbeidet med samfunnsansvar i selskapet, samt hvilke begrensninger og ønsker som må hensyntas i en implementering av strategi i konsernet. Undersøkelsene er gjort gjennom halvstrukturerede intervjuer, spørreskjema og arbeidsmøter.

For å undersøke arbeidet med samfunnsansvar i trykkeriene er bedriftene Polaris Trykk Trondheim og Nr1. Adressa-Trykk Orkanger valgt som analyseenheter. Mediehusene som er valgt er Adresseavisen, Sunnmørsposten og Harstad Tidende. Valg av enkeltbedrifter som analyseenheter er gjort i samråd med arbeidsgruppen for samfunnsansvar. Det ble valgt å fokusere på trykkeriene og mediebedriftene, fordi dette er kjernevirksomheten til Polaris. På bakgrunn av tidsbegrensning på studien ble det valgt å fokusere på noen få bedrifter som allerede arbeider med samfunnsansvar. Det var et ønske fra arbeidsgruppens side at mediehusene

som ble valgt ut skulle representere de ulike regionene Polaris Medias datterselskaper opererer i.

Variablene som undersøkes i de ulike bedriftene er basert på Mirvis & Googins rammeverk for modenhet i arbeidet med samfunnsansvar, for å finne ut hva som gjøres og hvordan dette utføres i den enkelte bedrift.

Undersøkelsene i bedriftene er gjort ved hjelp av halvstrukturerte intervjuer og dokumentstudier.

På bakgrunn av litteraturstudien er Mirvis & Googins rammeverk for samfunnsansvar benyttet for å analysere arbeidet med samfunnsansvar i de ulike datterselskapene til Polaris Media. For å operasjonalisere begrepene og fasene i Mirvis og Googins rammeverk er spørsmålene i intervjuguiden basert på dimensjonene i rammeverket. Spørsmålene handler om samfunnsrolle, strategisk hensikt, ledelse, struktur i implementeringen, håndtering av ulike samfunnsansvaraspekter, forholdet til interessenter og hvor transparent organisasjonen er. For hver dimensjon er det laget et skjema for å plassere bedriften i et eller flere av fasene Mirvis og Googins beskriver, på bakgrunn av fra funnene i hvert enkelt case. Funnene kodes i skjemaet for å plassere bedriften på et eller flere trinn i rammeverket for modenhet av samfunnsansvaret.

Ut fra funnene i casestudien og funn fra analysen av omgivelsenes forventninger diskuteres Polaris Medias samfunnsansvar i et samfunnsperspektiv. Ut fra funnene i studien formuleres en anbefaling til etiske retningslinjer og implementering på konsernnivå i Polaris Media.

2.3.1 Avgrensninger og begrensninger

Som følge av begrenset med tid og ressurser, samt et forsøk på å avgrense kompleksiteten i problemstillingen er det kun Polaris Medias kjernevirksomhet i form av trykkerier og mediehus som undersøkes i denne studien. Bedriften driver også med transport og eier eiendom, men disse funksjonene er utelatt fra denne studien av hensyn til tilgjengelig tid og ressurser.

I denne studien studeres Polaris Medias samfunnsansvar, og medienes samfunnsrolle studeres i forholdet til samfunnsansvaret. Det gjøres ingen forsøk på å vurdere Polaris Medias utøvelse av samfunnsrollen som mediehus, fordi det faller utenfor studiens definerte målsetning, og hører inn under vitenskapsområdet medievitenskap og følgelig må studeres i et medievitenskapelig perspektiv.

3 Metode: Casestudier

I studien av Polaris Media undersøkes konsernet i lys av sitt samfunnsansvar, noe som ikke er gjort på tilsvarende måte tidligere, samtidig beskrives eksisterende systemer og strukturer for samfunnsansvar slik det utføres i dag. Formålet med prosjektet er derfor en mellomting mellom en *eksplorerende* og en *beskrivende* studie (Ringdal, 2001), og metoden som er benyttet er casestudier i form av halvstrukturerte intervjuer og dokumentstudier. Casestudien analyseres ved hjelp av rammeverkene som er identifisert i litteraturstudien.

I denne oppgaven benyttes casestudie som metode, for å kunne gi en rik beskrivelse av Polaris' nåværende strategi og ledelsesstruktur, samt arbeidet med samfunnsansvar i konsernet som helhet og i de enkelte datterbedriftene. Fordi undersøkelsene krever både kvalitativ og kvantitativ informasjon om de ulike delene av Polaris konsernet og konsernets omgivelser er casestudie valgt som metode for å undersøke problemstillingen. En casestudie er en intensiv undersøkelse av et fåtall analyseenheter, der flere datakilder benyttes (Ringdal, 2001). En definisjon på hva en casestudie er finner vi hos Robert Yin (2003)(oversatt fra engelsk):

Essensen i en casestudie, den sentrale tendensen blant alle typer casestudier er at studien forsøker å kaste lys over en beslutning eller et sett med beslutninger: hvorfor de ble tatt, hvordan de er implementert og med hvilke resultater. (Schramm (1971) i Yin (2003)).

Ifølge Cooper og Schindler (Cooper & Schindler, 2008) er definisjonen på en casestudie:

En metodologi som kombinerer individuelle og noen ganger gruppeintervjuer med dokumentstudier og observasjon. Dette benyttes for å forstå hendelser og deres kontekster og prosesser. Casestudier legger vekt på en full kontekstuell analyse av noen få hendelser eller faktorer og deres sammenheng for en enkelt deltaker: en type pre-eksperimentell design.

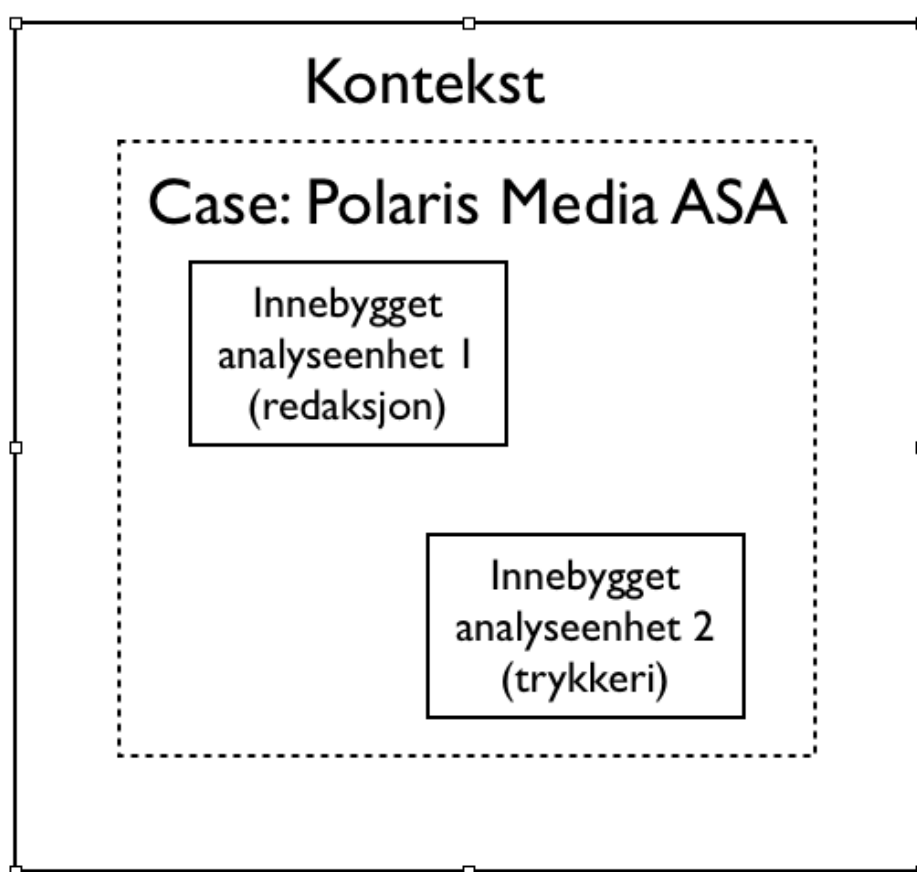
Casestudier legger vekt på en bredere analyse av kontekst for en eller et fåtall hendelser eller forutsetninger og deres sammenhenger (Cooper & Schindler, 2008). Detaljorientering gir verdifull innsikt for problemløsning, evaluering og strategi. Detaljorienteringen er sikret ved å samle informasjon fra flere ulike kilder. Dette hindrer missing data som kan gå ut over kvaliteten på funnene i forskningen. (Cooper & Schindler, 2008)

Casestudiet i dette tilfellet er Polaris Media ASA som konsern, og de ulike datterbedriftene som enheter under konsernet. Variablene som studeres i dette caset er ledelsens ambisjoner for arbeidet med samfunnsansvar i konsernet og den nåværende implementeringen av og rapportering på samfunnsansvar. Fordi dette gjøres på mange ulike måter er casestudie som metode nyttig for å både kunne intervjuer selskapets ansatte om hvordan ledelsen tenker på og jobber med samfunnsansvar, og studere dokumenter som viser hvordan dagens system implementeres og dokumenteres. Et

casestudie kan på denne måten gi "rikere" informasjon og beskrivelser av dagens praksis, enn en ren kvantitativ undersøkelse.

Dette er dermed en såkalt *embedded single-case* studie. Det enkelte caset som undersøkes er konsernet som helhet, mens konsernledelsen og de utvalgte enkeltbedriftene som er undersøkt er innebygde analyseenheter (Yin, 2003).

Undersøkelser av enheten som studeres (Polariskonsernet) og kontekst:



Figur 2 Oppbyggingen av casestudiet som en embedded-single-case-studie, adaptert fra Yin, s.40

Ifølge Yin (2003) er det viktig å ha en begrunnelse for hvorfor kun ett case er valgt, og i dette tilfellet er det på bakgrunn av at forskningsspørsmålet dreier seg om en unik bedrift, Polaris Media, og begrensninger i form av tid og ressurser. Å benytte en single-case som forskningsdesign kan rettferdiggjøres i tilfeller der caset er et sjeldent eller unikt tilfelle (Yin, 2003), slik Polaris kan sies å være da det er forholdene for dette konsernet spesifikt som er av interesse ut fra forskningsspørsmålet. Casestudier er også mye brukt i litteraturen om samfunnsansvar, gjerne i undersøkelser av hva som er blitt gjort i enkeltbedrifter for å lykkes med samfunnsansvar. Som litteraturstudien viser, er mye av den empiriske litteraturen om samfunnsansvar basert på

casestudier. Et litteratursøk med søkeordene "corporate social responsibility" og "research methods" gir treff på metodelitteratur om casestudier, og de fleste state-of-the-art studier av samfunnsansvar baseres på enten kvantitative data i form av undersøkelser i et større antall bedrifter, eller deskriptive case-studier av enkeltbedrifter.

3.1 Metode for datainnsamling: halvstrukturerte intervjuer

Målet med datainnsamlingen er å avdekke gjeldende praksis, tankegang og bevissthet om samfunnsansvar i de ulike bedriftene, utfra Mirvis & Googins 7 dimensjoner. Dette gjøres ved hjelp av kvalitative intervjuer. Kvalitative halvstrukturerte intervjuer er intervjuer som søker å finne svar på gitte spørsmål, men som gir informanten mulighet til å snakke fritt om hvert spørsmål slik at informantens egne ord og meninger kommer frem så godt som mulig (Bryman, 2004). Dette for å kartlegge hvordan den enkelte informant tenker om samfunnsansvar og få frem deres beskrivelser av arbeidet som utføres i egen bedrift. Det er ønskelig med "rike" beskrivelser av informantens egne opplevelser og oppfatninger, derfor er det vesentlig at spørsmålene er åpne, og at de er lette for informanten å forstå og svare på. (Bryman, 2004)

For å sikre at intervjuguiden og intervjuene i praksis blir så gode som mulig, og dermed gir "rikest" mulig informasjon, ble Kvaales (1997) bok *Det kvalitative forskningsintervju* benyttet som en guide for utformingen og gjennomføringen av intervjuene. Kvale beskriver syv stadier for intervjuundersøkelsen, som er benyttet for å gjennomføre intervjuene i Polaris Media på en så systematisk måte som mulig. **Tabell 1** viser hvordan de syv stadiene er benyttet i denne undersøkelsen.

Stadie	Praktisk gjennomføring
1. Tematisering	<p>Gjennom forskningsspørsmål og teorier fra litteraturstudien er enheter og variabler som skal undersøkes identifisert. Casestudier og intervjuer og dokumentstudier ble valgt som metode.</p> <p>Tema for intervjuene ble funnet å være <i>hva</i> som gjøres innenfor samfunnsansvar og <i>hvordan</i> dette arbeidet gjennomføres i Polaris Media.</p>
2. Planlegging	<p>Intervjuene ble planlagt i samråd med arbeidsgruppen og med veileder på NTNU.</p> <p>Rammeverk fra litteraturstudien ble benyttet til å utforme intervjuguidene (se Appendix).</p> <p>Konserndirektør Per Axel Koch</p>

	<p>sendte ut et informasjonsskriv (se Appendix) til alle bedrifter i konsernet med informasjon om bakgrunn for studien og forespørsel om bedriftene ville bli kontaktet for gjennomføring av intervjuer.</p> <p>Intervjuer og bedriftsbesøk ble avtalt over telefon og epost. Første kontaktperson i casebedriftene var administrerende leder, med forespørsel om å bli henvist til den eller de i bedriften som har ansvar for samfunnsansvar.</p>
3. Intervjuing	<p>Intervjuene ble gjennomført henholdsvis gjennom personlige møter og telefonmøter. På forhånd hadde intervjuobjektene fått tilsendt spørsmålene på epost, slik at de om nødvendig kunne forberede dokumentasjon og bakgrunnsinformasjon.</p> <p>Intervjuene ble tatt opp på bånd ved hjelp av mobiltelefon, og intervjuobjektene ble på forhånd spurt om det var i orden at samtalen ble tatt opp.</p> <p>Underveis i intervjuene ble Kvaales (1997) kvalifikasjonskriterier for intervjueren brukt som rettesnor for hvordan intervjueren på best mulig måte kan gjennomføre et vellykket intervju.</p>
4. Transkribering	<p>Intervjumaterialet ble transkribert i sin helhet fra opptak til tekst, før analyseskjemaer (se Appendix) basert på rammeverket ble benyttet til å analysere funnene i intervjuene.</p>
5. Analysering	<p>Analysering av intervjumaterialet og dokumentstudiene ble gjennomført ved hjelp av et analyseskjema basert på Mirvis og Googins rammeverk for samfunnsansvar. Funnene ble kodet inn i analyseskjemaet som deretter ble benyttet til å plassere hver enkelt analyseenhet i rammeverket.</p>
6. Verifisering	<p>Funnenes generaliserbarhet, reliabilitet og validitet diskuteres i</p>

	metodekapittelet.
7. Rapportering	Funnene fra intervjuene og dokumentstudiene presenteres i oppgavens empiriske del som analyseenheter i selve casestudien. Målet er et lesbart produkt som får frem de viktigste funnene og bakgrunn for disse.

Tabell 1 Gjennomføring av casestudien basert på Kvaales (1997:47) syv stadier for intervjuundersøkelser

Kvaales (1997) ti *kvalifikasjonskriterier* for intervjueren ble fulgt så nøye som mulig, for å sørge for å få så gode svar som mulig fra intervjuobjektene og sikre at intervjusituasjonen ble så vellykket som mulig. Kvalifikasjonskriteriene *kunnskapsrik, strukturerende* og *klar* ble benyttet for å utforme intervjuguiden, slik at den på best mulig måte skulle tilrettelegge for at en person uten store forkunnskaper om samfunnsansvar skulle kunne besvare spørsmålene med sine egne ord og beskrive egne opplevelser. Før hvert intervju ble kvalifikasjonskriteriene gjennomgått som huskeliste, og etter å ha gjennomført flere intervjuer ble intervjuguiden tilpasset erfaringene som ble gjort med å benytte den, slik at intervjusituasjonen skulle fungere bedre. Underveis i det enkelte intervju var det viktig å følge kriteriene *vennlig, følsom, åpen* og *styrende*. Å være vennlig bidro til at jeg ble tatt godt imot ved alle intervjuene og opplevde at intervjuobjektene syntes det var hyggelig at jeg viste interesse for deres virksomhet. Flere av intervjuobjektene viste stolthet over sitt eget arbeidssted og tilbød uoppfordret å vise frem flere aktiviteter og fasilitetene til bedriften, noe jeg oppfatter som at de var komfortable med situasjonen og ønsket å bidra. Vennlighet og ufarliggjøring av intervjusituasjonen ved å inkludere i introduksjonsspørsmålene i intervjuguiden en forklaring av hensikt og en understreking av at det ikke var forventet at intervjuobjektene skulle ha svar på alle spørsmålene gjorde også stemningen lettere ved intervjuets begynnelse. Ved å være interessert og lytte nøye til det som ble sagt kunne jeg stille oppfølgingsspørsmål og tolkende spørsmål slik at jeg var sikker på at meningsinnholdet i det som ble sagt kom frem. En utfordring var å være *styrende* og *kritisk* i intervjusituasjonen. Flere av intervjuobjektene hadde spesifikke tema de var spesielt opptatt av å snakke om, og det var viktig å styre tidsbruken slik at alle spørsmålene ble gjennomført i løpet av den planlagte tiden. Å finne en balanse mellom å være styrende og samtidig lytte og stille oppfølgingsspørsmål om interessante tema var en utfordring, men ble lettere etter å ha gjennomført et par intervjuer og ble tryggere i intervjusituasjonen. *Hukommelse* var noe som på forhånd ikke virket spesielt utfordrende fordi intervjuene ble tatt opp, men viste seg å være nødvendig underveis i intervjuene for å huske å følge opp spørsmål og få utdypet informasjon senere i intervjuet slik at informasjonen ble så rik som mulig, etter pilotintervjuet ble lydopptaket kombinert med at jeg noterte underveis i intervjuet dersom det var stikkord eller digresjoner det var verdt å stille oppfølgingsspørsmål om. For oppfølgingen underveis forsøkte jeg å stille *tolkende* spørsmål dersom noe var uklart, og for å sikre at meningsinnholdet i det intervjuobjektet sa ble oppfattet riktig. (Kvale, 1997)

3.2 Metode: dokumentstudier

For å avdekke informasjon om hvordan Polaris Media dokumenterer og benytter verktøy og informasjon om samfunnsansvar i bedriften benyttes dokumentstudier av dokumenter fra hver enkelt analyseenhet og fra konsernet som helhet. Dokumentene er tilleggsdata for å skaffe relevant informasjon ut over egen datagenerering, og viktige fordi de ofte benyttes som verktøy i den enkelte bedrifts arbeid med samfunnsansvar (Tjora, 2011). Bedriftene ble i forkant av besøk eller telefonintervju oppfordret til å finne fram eller sende på epost relevante dokumenter om arbeidet med samfunnsansvar dersom de hadde slike. Dokumentene er i hovedsak produsert av konsernet og bedriftene som årsrapporten, Miljøfyrtårnsrapporter, rapporter til Svanemerket, interne styringsdokumenter og HMS-systemer, samt ekstern kommunikasjon til interessenter som nettsteder og årsrapporter.

Dokumentstudiene kan bekrefte eller avkrefte informasjon fra informantene som blir intervjuet, og sørger derfor for et mer helhetlig bilde av hver analyseenhet. Det er likevel viktig å ha i mente at dokumenter er annenhåndsdata, og at det i denne studien ikke blir ettergått målinger og utregninger i dokumentene.

3.3 Arbeidsgruppemøter

Underveis i arbeidet ble det gjennomført fem arbeidsgruppemøter med Polaris Medias arbeidsgruppe for samfunnsansvar. I arbeidsgruppemøtene ble det praktiske ved undersøkelsene avklart, og funn og anbefalinger fra analysen ble lagt frem i forkant av forslag til implementeringer. Dette for å sikre at funnene som kom frem var til nytte for konsernets arbeid og for å drøfte muligheter og utfordringer knyttet til utforming og implementering av konsernets strategi for samfunnsansvar.

Det ble ført referat fra arbeidsgruppemøtene og valgene som ble tatt i møtene er referert til i teksten. Arbeidsgruppemøtene fungerte ikke i seg selv som en arena for datainnsamling, men har bidratt til valgene som er blitt tatt for forslag til implementering, slik at planen for implementering skal være realistisk ut fra selskapets praksis. Denne delen av arbeidet er dermed ikke en del av *forskerperspektivet*, og likner mer et *konsulentperspektiv* i tilnærmingen til selskapet.

3.4 Kvalitet på måling og datainnsamling

Sentrale begreper når man forsøker å beskrive, måle og analysere noe på en vitenskapelig måte, slik denne studien gjør med Polaris Medias samfunnsansvar er *reliabilitet* og *validitet*. Disse begrepene er sentrale for å kvalitetssikre vitenskapelige undersøkelser (Ringdal, 2001). Forskningsdesignet skal representere en logisk oppbygging av undersøkelser og funn, og det er derfor viktig at resultatene er troverdige, kan bekreftes og er bygger på den innsamlede informasjonen. (Yin, 2003)

3.5 Reliabilitet

Muligheten til å demonstrere at studiens operasjoner, slik som innsamling og analysering av data kan gjentas med det samme resultatet. En replikerbarhet som sikrer at funnene i studien kan bekreftes eller falsifiseres ved å gjenta

samme prosess (Yin, 2003). *Reliabilitet* er en forutsetning for *validitet* og går på om målingen utføres riktig. Dette er for å unngå målefeil som kan lede til gale konklusjoner. Det er to måter å vurdere *reliabilitet* på. Den første innebærer kildekritikk og grundige undersøkelser av foreliggende materiale, slik det er gjort i litteraturstudien, og nøyaktighet i egen innsamling av data slik at disse blir så korrekte som mulig. Den andre måten å vurdere *reliabilitet* på krever statistisk analyse av målingens konsistens, en *test-retest* tilnærming der man gjentar målingen minst en gang for å oppdage målefeil. (Ringdal, 2001) Slik re-testing er ikke foretatt i denne studien som følge av valg av casestudie som forskningsdesign, og av hensyn til begrensninger i tid og ressurser. Det er derimot lagt vekt på å dokumentere de undersøkelsene som er gjort, slik at studien skal være replikerbar dersom det er ønske om å teste den sammen metoden enten på Polaris Media eller andre mediebedrifter.

Transkripsjonens reliabilitet er viktig fordi meningsinnholdet i en uttalelse kan forandres ut fra hvordan uttalt språk omsettes til tekst i transkriberingsprosessen (Kvale, 1997). For å sikre reliabilitet i transkripsjonsprosessen er det transkribert så ordrett som mulig, men toneleie, dialekt og de emosjonelle aspektene ved samtalen (sukking, latter og liknende) er ikke inkludert.

3.6 Validitet

Begrepet *validitet* eller gyldighet innebærer om vi måler det vi ønsker å måle med de vitenskapelige undersøkelsene. *Validitetsbegrepet* krever en teoretisk vurdering av fenomenet som måles. Å vurdere validitet innebærer å vurdere relasjonen mellom indikatoren som brukes for å måle noe og det teoretiske begrepet som benyttes i målingen (Ringdal, 2001) (Bryman, 2004).

Innholdsvaliditet går på om utvalget av indikatorer i studien gir rimelig dekning for de viktigste aspektene eller dimensjonene av et begrepet (Ringdal, 2001). I dette tilfellet samfunnsansvarsbegrepet. Samfunnsansvarsbegrepet er undersøkt og diskutert i litteraturstudiene, og deretter er det valgt indikatorer som passer til studien som gjennomføres. *Innholdsvaliditeten* er derfor subjektiv (Ringdal, 2001), og valget av innhold og indikatorer til operasjonalisering forklares og begrunnes i litteraturstudien. Den viktigste rammen for *innholdsvaliditet* i denne studien er valget av indikatorer eller aspekter som utgjør Polaris Medias samfunnsansvar, som igjen avhenger av *konstruksjonsvaliditeten* eller *begrepsvaliditeten* i bruken av begrepet samfunnsansvar i undersøkelsene.

Konstruksjonsvaliditet eller *begrepsvaliditet* går på å operasjonalisere konseptene som studeres på en korrekt måte, slik at det man ønsker å måle er det man faktisk måler (Yin, 2003).

Validitet i transkriberingsprosessen av intervjuene kan enkelt avskrives ved å påpeke at de er tatt opp på bånd og ordrett gjengitt i transkriberingsprosessen, men Kvale (1997) påpeker at all "oversetting" fra muntlig språk til skriftspråk innebærer en viss tolkning og fremstilling, og at det ikke finnes noen sann eller objektiv oversettelse fra muntlig til skriftlig form. Det gjelder derfor å spørre seg hvilke deler ved intervjuene som er viktige for den forskningen som utføres (Kvale, 1997). I dette tilfellet er det derfor fokusert først og fremst på meningsinnholdet og informasjonen som

kommer fram i intervjuene, fremfor på språk, emosjonelle aspekter ved samtalen og ordvalg.

Ekstern validitet er muligheten til å gjenkjenne det feltet det er mulig å si noe generelt om ut fra studiens funn (Yin, 2003), altså om det er mulig å *generalisere* ut fra funnene i undersøkelsene

3.7 Generalisering

Generalisering er en viktig del av forskningsmetode, og viser til muligheten for induksjon på bakgrunn av de undersøkelsene man gjennomfører. Dersom undersøkelser gjentatte ganger viser at X leder til Y, kan man induktivt slutte at X vil lede til Y også i fremtiden (Thomas, 2011).

I kvantitativ vitenskapelig forskning hevdes kunnskapen å være generaliserbar. Diskusjonen om hvor vidt man kan eller bør generalisere i kvalitativ forskning er gått over lengre tid (Tjora, 2011). I et postmodernistisk perspektiv er både søken etter universell kunnskap og troen på det individuelle og unike byttet ut med vektlegging av kunnskapens mangfold og kontekstavhengighet. En bevegelse fra generalisering til kontekstualisering. *Kvalitativ generalisering* er spesielt viktig i sammenheng med casestudier, og denne kan diskuteres i tre former: *naturalistisk*, *statistisk* og *analytisk generalisering* (Kvale, 1997).

Naturalistisk generalisering bygger på personlige erfaringer av hvordan noe er, og gir forventninger om fremtiden. Denne kunnskapen kan være uttalt eller stilltiende. *Statistisk generalisering* er formell og eksplisitt, basert på statistiske undersøkelser av korrelasjon. Denne typen generalisering er kun mulig utfra et tilfeldig utvalg med kvantifiserbare og statistisk målbare data. En *analytisk generalisering* innebærer en begrunnet vurdering av hvorvidt funn i en studie kan benyttes til å forutse hva som kan komme til å skje i en annen situasjon. Ved å spesifisere sine bevis og argumentere eksplisitt på bakgrunn av teorier, overlater forskeren til leseren å selv bedømme holdbarheten i generaliseringen. Da er det sentralt at forskeren presenterer tilstrekkelig med informasjon for leseren, til at analytiske generaliseringer kan foretas (Kvale, 1997). *Analytisk generalisering* i casestudier kommer fra bruken av teori og argumentasjonen for casets bidrag til bekreftelse eller falsifisering av teorien (Yin, 2003).

I studier av enkeltcase der man er ute etter å undersøke eller løse et spesifikt problem, slik det i dette tilfellet er et mål om å undersøke og implementere en strategi for samfunnsansvar i det konkrete caset Polaris Media, er det ikke nødvendigvis ønskelig å generalisere ut over det spesifikke caset. Casestudier har berettigelse nettopp for å løse konkrete, avgrensede problemer, og et single-case studie er valgt nettopp for å belyse et spesifikt og unikt tilfelle (Tjora, 2011) (Yin, 2003).

3.8 Forskningsetikk

Etikk er viktig gjennom hele forskningsprosessen, både i planleggingen, underveis og i presentasjonen av funnene. Tre viktige etiske regler for forskning som innebærer mennesker er det *informerte samtykket*, *konfidensialitet* og *konsekvenser*. *Informert samtykke* innebærer at informantene informeres om formålet med undersøkelsene, og med

resultatene. Det innebærer også at informantene er med frivillig, og når som helst kan velge å trekke seg fra undersøkelsen (Kvale, 1997). I forkant av intervjuene ble det sendt ut et brev til samtlige bedrifter i Polaris Media med beskrivelse av studiens formål, og samtlige intervjuede fikk forespørsel om de ønsket å delta. I innledningsspørsmålene til intervjuene er det også spesifisert at intervjuobjektene når som helst kan velge å ikke svare på spørsmålene dersom de ikke kan eller ønsker å svare.

Konfidensialitet innebærer at man ikke oppgir for eksempel navn eller andre data som kan identifisere intervjupersoner eller bedrifter, eller sensitive data (Kvale, 1997). I tilfellet Polaris Media ble en konfidensialitetsavtale vurdert ved prosjektets begynnelse, og funnet at det ikke var nødvendig å undertegne en slik avtale underveis på bakgrunn av de data som ble benyttet i undersøkelsene. Beslutningen ble fattet i samråd med arbeidsgruppen.

Konsekvensene av en studie bør vurderes ut fra om det kan påføre intervjuobjektene skade å delta i undersøkelsen (Kvale, 1997). I studien av Polaris Media innebærer intervju spørsmålene i liten grad sensitive personlige opplysninger for de intervjuede, da spørsmålene handler om bedriftens praksis. Det er likevel tenkt gjennom den personlige nærheten som oppstår i en intervjusituasjon, og at spørsmål som går på holdninger til etikk og samfunnsansvar kan være ubehagelige å bli konfrontert med. Det er derfor viktig at intervjuguiden inneholder så åpne spørsmål som mulig, og at spørsmålene ikke opplevdes som normative eller dømmende for de som svarer.

Etiske spørsmål oppstår i rollen som forsker knyttet til forskerens vitenskapelige ansvar. Ansvarer innebærer at forskningen skal produsere kunnskap av verdi, og at kunnskapen er så dokumentert og grundig som mulig. Forskningens uavhengighet kan være truet av de relasjonene forskeren har til enten oppdragsgiver eller deltakere i studien, og nære relasjoner kan føre til en skjevhet i funn eller presentasjon av funn (Kvale, 1997). I forkant av studien, i forbindelse med utarbeidelse og testing av intervjuguiden ble Kvaless (1997) bok *Det kvalitative forskningsintervju* benyttet som en guide til prosessen, og sjekklisten 4.2 "Etiske spørsmål ved begynnelsen av intervjuundersøkelse" ble gjennomgått som en veileder for å tenke gjennom konsekvenser og etiske problemstillinger ved prosjektet (Kvale, 1997, p. 71).

3.9 Rammeverk for analyse

For å plassere Polaris Medias samfunnsansvar i en samfunnskontekst, og dermed kunne benytte undersøkelsene til noe mer enn bare å beskrive det unike ved det enkelte caset og hver analyseenhet er Mirvis og Googins (2006) rammeverk benyttet for å utforme og analysere informasjonsinnhentingen.

Ved å analysere de ulike Polarisbedriftene og Polaris Media som konsern i rammeverket får man en oversikt over den relative utviklingen til hver av de undersøkte casebedriftene og en oversikt som kan gi en pekepinn på hvor Polaris som helhet befinner seg på en slik skala. Det positive med Mirvis og Googins rammeverk er at det gir muligheter for sammenlikning på tvers av bransjer og industrier, og Polaris Medias arbeid med samfunnsansvar kan

dermed for eksempel sammenliknes med andre selskaper i Norge eller internasjonalt i videre studier.

På denne måten kan enkeltcaset Polaris settes i en større kontekst i videre studier og bidra til å støtte eller falsifisere av teorier om samfunnsansvar.

For å kode funn i de ulike intervjuene og dokumentene i hvert case er et skjema basert på Mirvis og Googins rammeverk benyttet. Kriterier for plassering i hver enkelt kategori er forsøkt utformet så tydelig og gjensidig utelukkende som mulig, for å sikre en konsekvent koding og dermed etterprøvbareheten og sammenliknbarhet mellom funnene for de ulike bedriftscasene. (se appendix)

3.10 utfordringer

Valget av et single-case embedded design for studien er først og fremst begrunnet med at dette er anvendt forskning som søker å besvare et konkret spørsmål og komme med anbefalinger for det unike tilfellet Polaris Media. Nettopp fordi bedriften og bedriftens utforminger er så spesifikke og det er ønskelig med en skreddersydd løsning for konsernet er det en rik beskrivelse av det konkrete tilfellet som står i fokus. En potensiell fallgrube ved et embedded design er å fokusere kun på de innebyggede analyseenheter, og dermed glemme å vende tilbake til det overordnede caset i analysedelen (Yin, 2003). Det er vesentlig for studien at den fokuserer på Polaris Media som konsern og ikke bare på enkeltbedriftene under konsernet, ellers blir konsernet mer kontekst enn selve målet for studien.

4 Teorikapittel og litteraturstudie

Teorikapittelet danner en teoretisk bakgrunn for arbeidet med å utforme og anbefale en strategi for Polaris Media. Videre beskrives konteksten, samfunnet, Polaris Media opererer innenfor, for å kunne definere hva som ligger i samfunnets forventninger til samfunnsansvaret for et mediekonsern i Norge. For å kunne undersøke samfunnsansvaret og sette Polaris Medias samfunnsansvar i en strategisk kontekst redegjøres det for begrepet samfunnsansvar. Videre defineres hva som menes med begrepet strategi, og hvordan strategi kan implementeres på et konsernnivå. I teorikapittelet redegjøres det for samfunnsansvarsbegrepet, og rådende modeller og teorier om bedriftens samfunnsansvar beskrives. Deretter beskrives strategibegrepet og modeller for strategi-utforming og implementering. Videre beskrives det valgte rammeverket som benyttes for å analysere samfunnsansvaret til Polaris Media.

I teorikapittelets andre del gjennomføres en studie av samfunnsansvar i en norsk kontekst, for å beskrive hvilke forventninger Polaris Media møter fra samfunnet til sitt arbeid med samfunnsansvar. Deretter beskrives det spesifikke ansvaret et medieselskap møter fra samfunnet, i lys av medienes samfunnsrolle. På bakgrunn av undersøkelsene om medienes samfunnsansvar og samfunnsrolle er det gjort en litteraturstudie av eksisterende litteratur om arbeid med samfunnsansvar i mediebedrifter.

4.1 Samfunnsansvar

Det finnes en rekke definisjoner på og ulike oppfatninger av bedrifters samfunnsansvar. I begrepet ligger det implisitt at det handler om hvilket ansvar bedrifter har overfor samfunnet.

Overfor hvem har bedrifter et ansvar? Og hva er bedrifter ansvarlige for? Dette spørsmålet har vært forsøkt besvart fra mange synsvinkler, og diskusjonen om bedrifters samfunnsansvar har følgelig vært et omdiskutert tema.

Svaret på dette kan være alt fra økonomen Milton Friedmans (1993)oppfatning om at bedrifters samfunnsansvar først og fremst er å skape profitt for sine eiere, til strategen Michael Porters (Porter & Kramer, 2006) oppfatning av at bedrifter kan og bør ta ansvar for samfunnet der det sammenfaller med bedriftens interesser og Freemans omdøping av begrepet samfunnsansvar til *interessentansvar* (Freeman, 1984).

I tillegg til å være et begrep med flere definisjoner, er samfunnsansvar som konsept både et teoretisk begrep, en normativ tankegang, en etisk filosofisk problemstilling og en beskrivelse av faktisk eller forventet praksis i næringslivet.

Begrepet samfunnsansvar eller *corporate social responsibility* ble først tatt i bruk på 1950-tallet, utvidet gjennom 1960-tallet og mer allment kjent på 1970-tallet. På 1980-tallet ble antallet definisjoner snevret inn, og mer empirisk forskning på implementering av samfunnsansvar ble gjort. Alternative definisjoner og begrept kom til på 80-tallet. Blant disse var *corporate social performance*, *interessentteori*, og teori om forretningsetikk (*business ethics*). På 1990-taller var samfunnsansvar fremdeles i bruk som begrep, og som en

kjerne i teoriene, men gir seg til uttrykk som eller er transformert til ulike tematiske rammeverk. (Carroll, 1999)

I denne oppgaven tas det utgangspunkt i det som synes å være den rådende oppfatningen innenfor litteratur om samfunnsansvar i dag, at bedrifter har et samfunnsansvar innenfor områder der bedriften påvirker eller blir påvirket av samfunnet. Ulike definisjoner på samfunnsansvar finner vi hos Davis (1973): som mener det er hva bedrifter gjør ut over lovpålagt ansvar for å påvirke samfunnet på en positiv måte, og Carroll (1998) som definerer ulike ansvar en bedrift har overfor det samfunnet den opererer innenfor.

4.1.1 Bedrifters ansvar

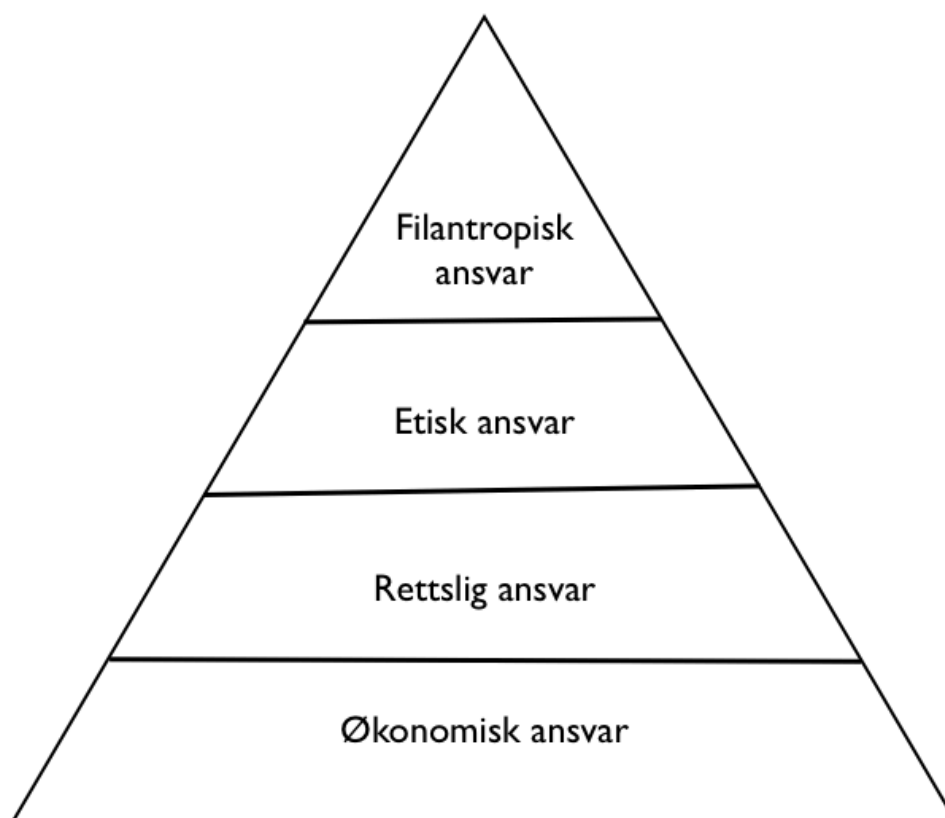
I Figur 3 vises Carrolls (1998) modell for hvilke fire typer ansvar bedrifter har eller kan påta seg:

Økonomisk ansvar: ansvar for å gå med overskudd.

Rettslig ansvar: lovpålagt ansvar for å følge lovene i det landet de operer i.

Etisk ansvar: ansvar for å gjøre det rettferdige og gode.

Filantropisk ansvar: ansvar for å bidra på diverse positive måter i samfunnet, sosialt, utdanningsmessige eller kulturelle bidrag.



Figur 3 Carrolls pyramide for bedriftens ansvar, hentet fra Carroll (1998)

4.1.2 Bedriftens interessenter

Interessentperspektivet eller interessentteori ble introdusert i samfunnsansvarsdebatten på 80-tallet (Carroll, 1999) og handler om hvem som har interesser i og påvirkningskraft på en bedrift. *Interessentperspektivet*

kan sees som en motsats til *eierperspektivet*, der det hevdes at de eneste som har rett til å stille krav til bedriftens ansvar er bedriftens eiere, slik blant annet Milton Friedman argumenterer for (Friedman, 1993).

Interessentperspektivet er knyttet til bedriftens *formål*, og beskriver bedriften som et instrument for å ivareta interessene til sine ulike interessenter, fremfor et instrument for å fremme eiernes økonomiske interesser alene. (de Wit & Meyer, 2010).

Interessenter kan defineres bredt eller snevert. En bred definisjon av interessenter er at interessenter er en identifiserbar gruppe individer som kan påvirke organisasjonen, eller selv blir påvirket av organisasjonen. Dette innebærer både positiv og negativ påvirkning. En snevrere definisjon av *interessentbegrepet* er at interessenter kun er de identifiserbare gruppene som er nødvendige for å sikre selskapets interesser og økonomiske suksess. (de Wit & Meyer, 2010) Sentrale teorier om samfunnsansvars-konseptet bygger på at bedriften har ansvar ut over økonomisk ansvar, og at ledere dermed tar interessene til andre enn eierne med i betraktning når strategi for bedriften formes og implementeres. I et allerede komplisert perspektiv med et bredt perspektiv på interessenter, har teorier om bærekraftig utvikling innført tankegangen om at også andre enn mennesker kan ha interesser som bedriften må ta hensyn til. Slike grupper kan være ytre miljø, globale naturessurser og klimaet. (Blowfield & Murray, 2011, p. 206) Interessentteori og konseptet interessent har flere implikasjoner for både teori og praksis innenfor ledelse og samfunnsansvar. Interessentteori kan være både en ledelsesfilosofi, et rammeverk for strategisk ledelse og et analytisk rammeverk. (de Wit & Meyer, 2010)

4.1.3 Bærekraftig utvikling og Triple Bottom Line

Begrepet bærekraftig utvikling har vært viktig for samfunnsansvardebatten gjennom 1990-tallet. Begrepet i seg selv ble første gang benyttet i den såkalte Brundtland-rapporten "Our Common Future", en rapport fra FNs Verdenskommisjon for miljø og utvikling. Definisjonen på bærekraftig utvikling lyder som følger:

en utvikling som tilfredsstillter dagens behov uten å ødelegge fremtidige generasjoners muligheter til å tilfredsstillte sine behov.

(World Commission on Environment and Development, 1987, p. 8)

Rapporten understreker sammenhengen mellom miljøvern, økonomisk utvikling og sosial utvikling. Selv om bærekraftig utvikling er et makrobegrep som ikke er beregnet for bruk i bedrifter alene understreker Brundtland-rapporten at myndigheter, bedrifter, academia og individer må samarbeide for å nå målene om både økonomisk og økologisk bærekraft i fremtiden (World Commission on Environment and Development, 1987) (Blowfield & Murray, 2011).

Et forsøk på å konseptualisere bedrifters bidrag til bærekraftig utvikling er John Elkingtons (1998) modell for bærekraftsrapportering, den tredoble bunnlinjen, eller Triple Bottom Line. Den tredelte bunnlinjen innebærer at bedrifter må ta ansvar for å rapportere på ikke bare økonomisk bunnlinje, men

en sosial og miljømessig bunnlinje (også kjent som de 3 P-ene: People, Planet og Profit) i tillegg (Blowfield & Murray, 2011). Bærekraftsdiskusjonen har preget både litteratur og praksis innefor samfunnsansvar gjennom 90- og 2000-tallet, og har resultert i en rekke praktiske rammeverk, standarder og anbefalinger for praktisk implementering i bedrifter (Carroll, 1999).

4.1.4 Definisjoner på samfunnsansvar i praktiske rammeverk og standarder

I den norske Regjeringens Stortingsmelding nr 10 (2009) med tema samfunnsansvar i en global økonomi legges det til grunn for Stortingsmeldingen at kjernen i begrepet næringslivets samfunnsansvar er hvilket ansvar bedrifter bør påta seg for mennesker, samfunn og miljø som påvirkes av virksomheten. Meldingen identifiserer ulike strategisk orienterte tilnærminger til samfunnsansvaret: risikohåndtering, omdømmeforvaltning og proaktivt forhold til samfunnsansvar som en del av forretningsstrategien.

Hovedaspekter i begrepet næringslivets samfunnsansvar slik det er benyttet i stortingsmeldingen (som også er bakgrunn for lovforslaget i Regnskapslovens §3-3c) er ivaretagelse av menneskerettigheter, respekt for grunnleggende arbeidstakerrettigheter og anstendige arbeidsvilkår, ivaretagelse av miljøhensyn, bekjempelse av korrupsjon og størst mulig åpenhet. Selve definisjonen som benyttes i meldingen lyder som følger:

Samfunnsansvar [...] innebærer at bedrifter integrerer sosiale og miljømessige hensyn i sin daglige drift og i forhold til sine interessenter. Samfunnsansvar innebærer hva bedriftene gjør på en frivillig basis utover å overholde eksisterende lover og regler i det landet man opererer.

(Norwegian Ministry of Foreign Affairs, 2008-2009)

Stortingsmeldingen dreier seg først og fremst om samfunnsansvaret til norske bedrifter som opererer i utlandet, men er opphav til lovendringen som også gjelder for store norske regnskapspliktige foretak, også de som kun opererer i Norge. (Norwegian Ministry of Foreign Affairs, 2008-2009)

FNs rammeverk for bedrifters bidrag til bærekraftig utvikling, the UN Global Compact benytter ti prinsipper innenfor fire ulike aspekter som et rammeverk for frivillige bedrifter som vil støtte opp om FNs Millenium Development Goals og operere i tråd med menneskerettighetene (United Nations, 2013). Disse aspektene er menneskerettigheter, arbeidsrettigheter, ytre miljø og anti-korrupsjon (United Nations, -).

Europakommisjonen definerer samfunnsansvar som *"bedrifters ansvar for sin påvirkning på samfunnet"* og mener bedrifter som tar samfunnsansvar *"bør ha på plass en prosess for å integrere sosiale, miljømessige, etiske menneskerettigheter og kundehensyn i sine operasjoner og strategi, i nært samarbeid med sine interessenter."* (The European Commission, 2013)

Fellesnevnerne for disse definisjonene er at de innebærer:

- Frivillighet, bedrifters handlinger ut over lovpålagte krav.

- Miljøhensyn.
- Menneskerettigheter og arbeidsstandarder.
- Involvering av interessenter.

4.2 Strategi

For å kunne analysere og diskutere Polaris Medias strategiske arbeid med samfunnsansvar er det vesentlig å definere hva som menes med begrepet strategi, og definere hvordan begrepet benyttes videre i studien.

4.2.1 Formål, prosess, innhold og kontekst

Ifølge de Wit & Meyer (de Wit & Meyer, 2010) innebærer strategiutforming tre ulike dimensjoner drevet av organisasjonens formål: strategiprosess, strategiens innhold og strategisk kontekst.

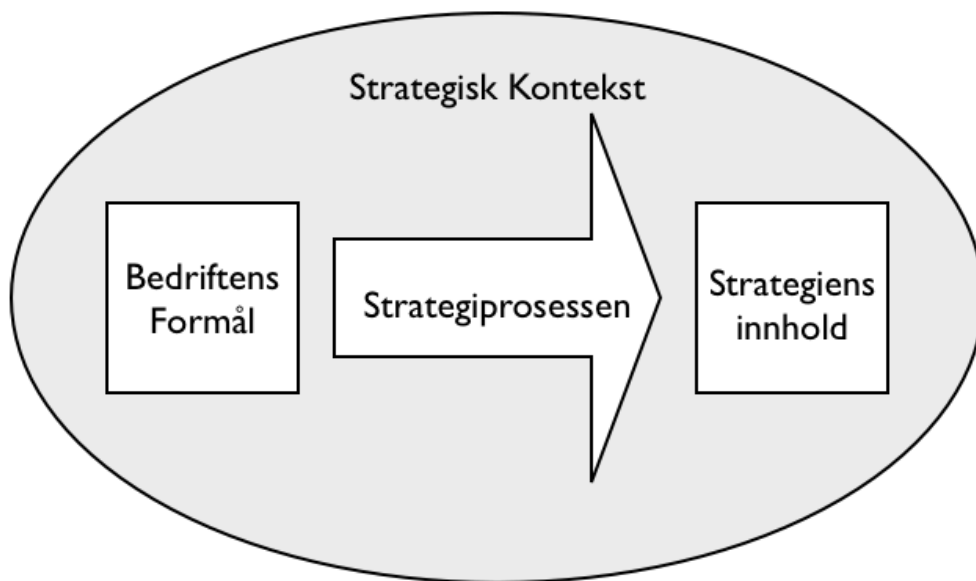
Organisasjonens *formål* er bestemt av eierne og styret og gir bedriften moment til å gjennomføre mål og planer for å oppnå formålet.

Strategiprosessen beskriver prosessen der strategien blir til.

Strategiprosessen tar for seg hvordan, hva og hvem strategien omhandler: hvordan blir, eller bør, strategi formuleres, analyseres, implementeres og endres? Hvem som skal utføre den, og når skal den implementeres og endres er også en del av strategiprosessen. (de Wit & Meyer, 2010)

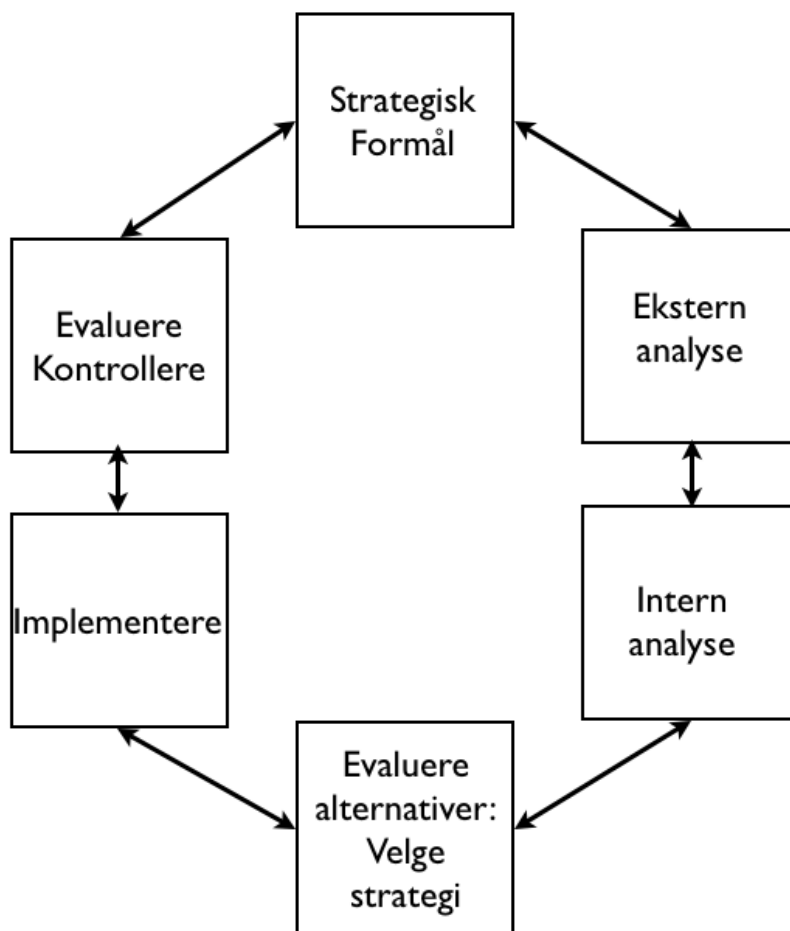
Strategiens innhold er produktet av strategiprosessen. En formulering av hva som er, eller bør være, bedriftens strategi på ulike nivå i virksomheten.

Strategisk kontekst er omgivelsene eller det sett omstendigheter strategiprosessen og strategiens innhold bestemmes innenfor. Konteksten beskriver med andre ord hvilke rammer, i dette tilfellet hvilke omgivelser og hvilken bedrift, strategien bestemmes og implementeres innenfor. (de Wit & Meyer, 2010)



Figur 4 Dimensjoner av strategi og bedriftens formål (de Wit & Meyer, 2010:5)

Selve *strategiprosessen* innebærer prosessen der strategien blir til, og kan ifølge Roos et.al (2005) deles opp i seks delprosesser. Roos et.al (2005) beskriver den tradisjonelle tilnærmingen til strategi som seks delprosesser, som vist i Figur 5.



Figur 5 Seks delprosesser i strategisk tilnærming

Den første delen innebærer å kartlegge bedriftens visjon, forretningside og mål, slik at retningen bedriften skal utvikle seg i er bestemt. Deretter gjennomføres analyser av bedriftens eksterne kontekst, og en intern kartlegging av bedriftens sterke og svake sider. Ut fra funnene i kartleggingen evalueres de strategiske alternativene, og tiltak for å nå målene settes. I implementeringsfasen iverksettes tiltakene, som deretter evalueres og kontrolleres for å sørge for at de har ønsket effekt på måloppnåelse. Dette er en generell og overordnet tilnærming til strategi, og skisserer de viktigste fasene. Det er vesentlig å merke seg at fasene ikke nødvendigvis utføres i rekkefølge, men at dette er en kontinuerlig og iterativ prosess. (Roos, von Krogh, & Roos, 2005)

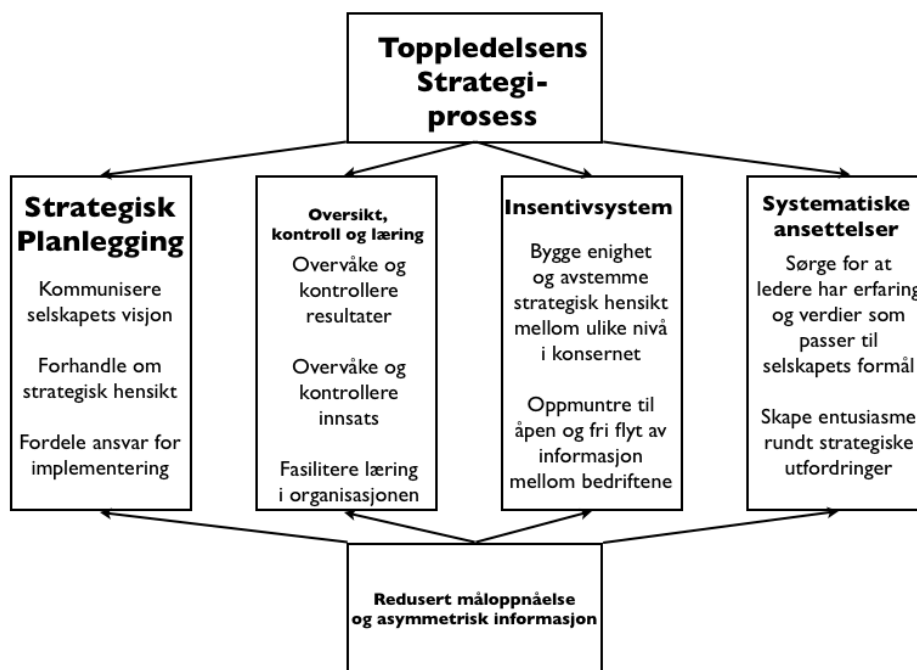
4.2.2 Strategi på konsernnivå

Polaris Media ASA er et konsern med flere datterkonsern og datterbedrifter under seg i organisasjonen. Konsernnivå er et overordnet blikk på konsernet som helhet, som et sentrum eller morselskap. Mange bedrifter opererer innenfor flere enn ett forretningsområde, og strategi på konsernnivå innebærer å identifisere hvilke forretningsområder selskapet skal satse på, og hvordan forretningsområdene skal integreres i selskapet (de Wit & Meyer, 2010)(Porter, 1987). Johnson et.al (2008) definerer konsernnivået som ledelsesnivået over forretningsenhetene, som derfor er uten direkte kontakt med konkurrenter og kunder (Johnson et.al, 2008:256)

Et konsern må velge om de ulike bedriftene skal differensieres fra eller integreres med hverandre. Tett integrering kan gi synergier som ressursdeling, effektivisering og samarbeid, mens differensiering og autonomi mellom datterbedriftene gir mulighet for responsivitet til markedet. De Wit & Meyer (2010) beskriver valget mellom de to perspektivene differensiering og integrering som et paradoks, der de fleste bedrifter vil finne seg et sted midt imellom. De to perspektivene kalles henholdsvis *porteføljeperspektiv* og et *integrert organisasjonsperspektiv* (de Wit & Meyer, 2010).

Prahalad & Hamle (2010) anbefaler å utnytte synergieffekter mellom ulike bedrifter og forretningsenheter ved å motivere til samarbeid, gi de ansatte innblikk i flere deler av konsernets virksomhet og samle kompetansebærer slik at de kan dele ideer og utveksle informasjon.

Chakravarthy og Lorange (1991) beskriver strategiprosessen for konsern bestående av flere bedrifter som en femstegsmodell som vist i Figur 6. Tre steg for planlegging og to steg for kontroll, rapportering, insentiver og ansettelse. (Chakravarthy & Lorange, 1991)



Figur 6 Strategiprosessen i et konsern (Chakravarthy & Lorange, 1991)

I analysen av Polaris Media ASA er det tatt utgangspunkt i at konsernet har et *interessentperspektiv* i utformingen av sin strategi. I analysen vurderes konsernets nåværende strategi opp mot *porteføljeperspektivet* og *det integrerte organisasjonsperspektivet*. Chakravarthy og Lorange (1991) modell legges til grunn for arbeidet med å utforme en strategi for konsernet, og Roos et al (2005) modell benyttes som en veiledende modell for utforming av strategien.

5 Teoretisk rammeverk for analyse av samfunnsansvar

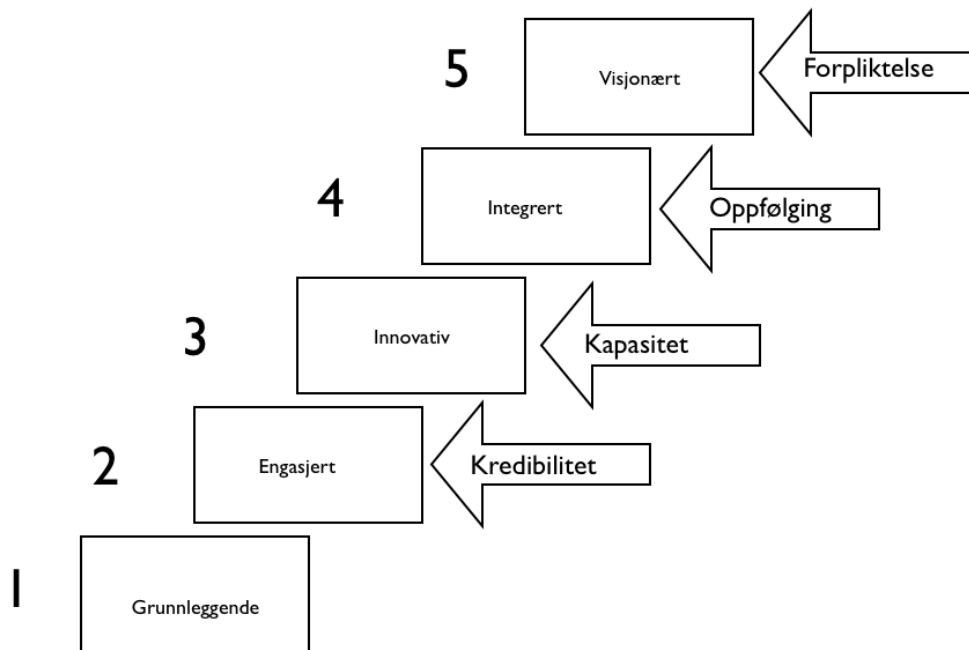
Utviklingen i bedrifters arbeid med samfunnsansvar beskrives ofte som en reise eller en stegvis utvikling over tid. Ved å beskrive arbeid med samfunnsansvar på denne måten kan diskusjonen om hva bedrifter bør ta ansvar for knyttes til måten samfunnsansvaret utøves, utvikles og endres på i organisasjonen (Blowfield & Murray, 2008). Blant de som har utviklet teorier og modeller ut fra denne tankegangen finner vi blant annet Zadeks (2000), fire klassifiseringer av samfunnsansvar, Clarksons (1995) RDAP-rammeverk og Mirvis og Googins (2006) rammeverk for å beskrive hvordan bedrifters samfunnsansvar modnes over tid og med målrettet innsats. Rammeverket kan benyttes til å plassere bedrifters CSR-arbeid på en skala for hvor utviklet arbeidet er. Blant annet har Lingenfelder og Thomas (2011) benyttet rammeverket i en studie av selskaper ved Johannesburg-børsen.

I denne oppgaven er Mirvis og Googins (2006) rammeverk valgt for å beskrive og analysere Polaris Medias samfunnsansvar, slik at det er mulig å beskrive hvilken type samfunnsansvar selskapet aspirerer til, og i hvilken grad av utvikling selskapets praksis i dag tilhører. I tillegg beskriver Mirvis og Googins hvilke utfordringer bedrifter møter på på de ulike stadiene i utviklingen av sitt arbeid med samfunnsansvar. På denne måten kan måten bedrifter tar samfunnsansvar i praksis vurderes og diskuteres i en teoretisk kontekst.

5.1 Teoretisk grunnlag for rammeverket

Mirvis og Googins (2007) rammeverk baseres på ut en definisjon av samfunnsansvar som hvordan bedrifter begrenser sin negative påvirkning på samfunnet (*rettslig ansvar*), maksimerer positiv påvirkning på samfunnet (*etisk og filantropisk ansvar*), ivaretar og kommuniserer med sine interessenter (*interessentperspektivet*) og hvordan dette knyttes til selskapets virksomhet slik at det støtter opp om bedriftens økonomiske resultater (*økonomisk ansvar*). (Mirvis & Googins, Chapter 5: Stages of Corporate Citizenship, 2007).

Tankegangen om at bedrifter utvikler seg over tid, og modnes, kommer fra Greiners (1972) teori om bedrifters stegvise utvikling, fra kreativ oppstartsbedrift til en effektivt koordinert organisasjon over tid (Greiner, 1972). Ifølge Greiner (1972) beveges bedriften gjennom stadiene gjennom stadig økte krav, som fører til innføring av ny ledelspraksis for å møte kravene over tid. På samme måte, argumenterer Mirvis og Googins (2006) for at de økte kravene fra samfunnet til bedrifters samfunnsansvar og bidrag til bærekraftig utvikling kan trigge utvikling av ledelspraksis innenfor samfunnsansvar (Mirvis & Googins, 2006). De økte kravene påvirker bedriftens kredibilitet som samfunnsaktør, og rammeverket viser hvordan bedriftens respons til disse kravene reflekteres i bedriftens kapabiliteter til å møte kravene, koordinert innsats for å oppfylle kravene og hvordan bedrifter institusjonaliserer samfunnets forventninger i sin organisasjonskultur og sine forretningsstrategier (Mirvis & Googins, 2006). Figur # viser hvordan ulike utfordringer trigger utvikling i bedriftens modenhet for samfunnsansvar:



Figur 7 Utviklingsutfordringer som trigger modning i arbeidet med samfunnsansvar (Mirvis & Googins, 2006: 5)

I Figur 7 vises de ulike stadiene en bedrift kan befinne seg på i utviklingen av modenhet for samfunnsansvaret, mens pilene viser hvilke utfordringer som trigger videre utvikling av arbeidet med samfunnsansvar og dermed beveger bedriften fra et stadie av modenhet til det neste.

5.2 Rammeverket for modenhet av samfunnsansvar

Figur 8 viser hvordan rammeverket for samfunnsansvar beskriver bedriftenes ulike definisjoner av samfunnsansvar, ledelsens tilnærming og gjennomføringen av arbeidet med samfunnsansvar under hvert enkelt stadie i utviklingen.

Samfunnsansvarskonseptet beskriver hvilken definisjon av samfunnsansvaret som er beskrivende for dette stadiet, *strategisk hensik* og *ledelsens tilnærming* viser hvordan det arbeides med samfunnsansvar på et konsernnivå, og *organisasjonsstruktur*, *sakshåndtering*, *interessentinvolvering* og *åpenhet* beskriver hvordan samfunnsansvaret faktisk utøves i bedriften.

	1 Grunnleggende	2 Engasjert	3 Innovativ	4 Integrert	5 Visjonært
Samfunnsansvars konsept	Økonomisk og juridisk ansvar	HMS-fokus	Interessent-perspektivet	Bærekraftsfokus/ Triple bottom line	Game changing
Strategisk hensikt	Lovpålagte krav	Hindre negativ påvirkning	Samfunnsansvar som business case	Samfunnsansvar som verditilbud til kundene	Skaper nye markeder ved å løse samfunnsproblemer
Ledelsens tilnærming	Lite bevisst forhold til samfunnsansvar	Støttefunksjon med økt bevissthet	Strategisk og koordinerende	Setter standard og kontrollerer	Visjonær ledelse
Organisasjonsstruktur	Marginal og fokusert på lovkrav	Funksjonell økte HMS-krav	Koordinert	Samhandling på tvers av konsernet	Samfunnsansvarlig produkt eller tjenestetilbud
Sakshåndtering	Defensivt omdømmefokus	Reaktivt Policy-drevet	Responsiv Analyser og handlingsplaner	Proaktivt system og standarder	Definerende Partnerskap
Interessent involvering	Enveis-kommunikasjon	Interaktivt økt engasjement	Dialog	Partnerskap og allianser	Partnerskap med NGOer
Åpenhet	kun lovpålagt	PR og synlighet internt	Offentlig rapportering	Ekstern revisjon	Full åpenhet

Figur 8 Rammeverk for modenhet av samfunnsansvar (Mirvis & Goggins, 2006)

Rammeverket som beskrives er normativt og beskriver en serie steg i rekkefølge for hvordan en bedrifts samfunnsansvar beveger seg over syv ulike dimensjoner. Det understrekes at stegene ikke nødvendigvis er konsekvente i et hvert selskap, og at de fleste bedrifter vil befinne seg på ulike steder i de syv dimensjonene, slik at hvert steg ikke nødvendigvis er gjensidig utelukkende og at bedrifter i virkeligheten gjerne befinner seg midt mellom to eller flere steg. Rammeverkets funksjon er først og fremst å plassere de ulike formene for utøvet praksis under noen overordnede definisjoner av samfunnsansvar, i form av de ulike stadiene av modenhet. (Mirvis & Goggins, 2006)

Stadie 1, eller det Elementære stadiet, kan sammenliknes med de nederste delene av Carrolls (1998) pyramide, og med Milton Friedmans syn på at bedrifters fremste ansvar er å levere økonomisk profitt til sine eiere. Fokuset for samfunnsansvar er først og fremst økonomisk og rettslig ansvar bedriften tar. Kjennetegn ved operasjoner som gjennomføres i disse bedriftene er lav bevissthet om samfunnsansvar og samfunnsrolle i toppledelsen, og begrenset eller enveiskommunikasjon med interessenter, særlig i forbindelse med miljøaspekter og sosiale forhold. Bedrifter som opererer innefor dette stadiet ser ofte samfunnsansvar som noe adskilt fra kjernevirksomheten og overlater til støttefunksjoner som HR, markedsføringsavdeling eller juridisk avdeling å forvalte ansvaret for å følge lover og industristandarder. Utfordringen på dette stadiet er for bedriften å bli bevisst samfunnets forventninger til bedriftens samfunnsansvar, og å skaffe seg kredibilitet for å møte samfunnsansvaret i tråd med omgivelsenes forventninger.

Stadie 2, det Engasjerte stadiet, beskriver et stadiet der toppledelsen har fått øynene opp for at bedriften har et samfunnsansvar ut over det lovpålagte og økonomiske ansvaret, og begynner å innføre retningslinjer for firmaets etiske ansvar for å minske negativ samfunns påvirkning. På dette stadiet er særlig

HMS (helse, miljø og sikkerhet) i fokus, og toppledelsen pålegger virksomheten å møte høyere standarder for HMS-arbeidet. Utfordringen for bedrifter på dette stadiet handler om å bygge kapasitet i organisasjonen, slik at de nye standardene kan oppfylles av organisasjonen.

Stadie 3, det Innovative stadiet, beskriver bedrifter som for å møte utfordringene med kapasitet i organisasjonen skaper seg en bredere agenda for sitt samfunnsansvarskonsept. Dette kan sammenliknes med å ta på seg et utvidet etisk ansvar slik Carroll (1998) beskriver, og at dette ansvaret knyttes tettere til bedriftens ledelse og strategier. Bedrifter på dette stadiet kjennetegnes av læring og innovative prosesser i arbeidet med samfunnsansvar, og bedriftene inntar et interessentperspektiv der en toveiskommunikasjon med interessenter hjelper bedriften å forstå og møte kravene fra omverdenen til deres samfunnsansvar. På dette stadiet begynner bedriftene gjerne med rapportering på arbeidet om samfunnsansvar og innfører standarder og rammeverk for arbeidet med samfunnsansvar. Utfordringen for bedrifter som befinner seg på dette stadiet er gjerne å skape en overordnet struktur og sammenheng på konsernnivå mellom de ulike hensyn som tas og tiltak som gjennomføres i organisasjonen som helhet.

Behovet for å gjennomføre arbeidet med samfunnsansvar på en koordinert og strategisk måte trigger bedrifters utvikling til Stadie 4, det Integreerte stadiet. På dette stadiet finner vi bedrifter som har utviklet et interessentperspektiv og et bærekraftsperspektiv på samfunnsansvaret. Behovet for å koordinere innsats på utvalgte områder innenfor samfunnsansvaret gjør at bedrifter på dette stadiet begynner med overordnede systemer og standarder på konsernnivå for å samarbeide med samfunnet om å ta etisk ansvar. Bedrifter som befinner seg på dette stadiet implementerer samfunnsansvaret i kjernevirksomheten, og mål og rapporteringsstrukturer benyttes for å overvåke innsatsen på et konsernnivå. På dette nivået rapporteres det gjerne på en tredelt bunnlinje (triple bottom line) eller andre former for bærekraftsrapportering, men full ekstern revisjon av rapportene. Utfordringer for bedrifter som har nådd dette stadiet handler om å integre samfunnsansvaret i strategien og kjernevirksomheten for bedriften, slik at bedriften virkelig kan oppnå et "business case", der arbeidet med samfunnsansvar støtter opp om bedriftens overordnede formål og strategiske målsetninger.

Stadie 5, eller det Transformerte stadiet, beskrives av Mirvis og Googins (2006) som et stadiet som ennå ikke er fullt utviklet og mulig å forutsi hva innebærer kategorisk. Stadie 5 beskrives som innovative bedrifter med visjonære ledere som lykkes i å knytte selskapets visjon og formål direkte til å løse samfunnsproblemer, og som har som sin samfunnsrolle å løse et samfunnsproblem i tillegg til å levere økonomisk profitt. Eksempler på slike selskaper er Ben&Jerry's og The Body Shop, som har samfunnsansvar som et av sine hovedformål i virksomheten. Disse bedriftene skaper markeder ved å ta samfunnsansvar, og beskrives som "game changing" i måten de integrerer samfunnsansvaret i sin virksomhet for å oppnå økonomisk profitt.

5.3 Faktorer som påvirker samfunnsansvaret

I tillegg til å normativt beskrive hvordan bedrifter utvikler seg beskriver Mirvis & Googins (2006) hvilke faktorer som gjør at bedriften utvikler seg. Disse faktorene identifiseres som:

Bedriftens formål og alder, ekstern kontekst, strategi og konkurransefaktorer i markedet, organisasjonens kultur og samfunnets normer, ledelsens holdning til samfunnsansvar og press fra omgivelsene. (Mirvis & Googins, 2006)

Før samfunnsansvaret kan vurderes, må det altså kartlegges hvilket samfunn bedriften er ansvarlig overfor, og hvilke ansvar bedriften selv og samfunnet mener bedriften bør påta seg. Videre er samfunnsansvar i en Norsk kontekst undersøkt, og krav, lover og normer for bedrifter som opererer i Norge analyseres. Videre beskrives og analyseres de særskilte kravene som stilles til mediebedrifter, og til norske mediebedrifter mer spesifikt.

5.4 Samfunnsansvar i en norsk kontekst

For å kunne sette Polaris Medias samfunnsansvar i en større kontekst kreves det en ekstern analyse av det samfunnet bedriften opererer innenfor, og hvordan samfunnsansvar oppfattes og utøves i Norge. Samfunnsansvar forvaltes ulikt i industriland og utviklingsland, og hvilke lover og normer som finnes i landet et selskap opererer påvirker hvilke ansvar selskapene tar (Kleppe, 2007).

Norske selskapers tilnærming til samfunnsansvar må sees i lys av den nordiske velferdsmodellen. Hovedelementer i den nordiske modellen er egalitære verdier, relativt lik inntektsdistribusjon, lav fattigdom, lav arbeidsledighet og godt utviklede offentlige utdannings- og helsetilbud. (Aarhus, 2010)

Albareda et.al (2010) har undersøkt statens rolle i å fremme arbeid med samfunnsansvar i 15 EU-land, og finner at det er ulike modeller for dette arbeidet i de forskjellige landene. For de nordiske landene (Danmark, Sverige og Finland) samt Nederland, beskriver Albareda et.al (2010) det de kaller for partnerskapsmodellen for offentlig- privat samarbeid for samfunnsansvar. Disse landene har i likhet med Norge lang tradisjon for miljøforvaltning, noe som også innebærer bedrifters miljøhensyn. Andre viktige tradisjoner i disse landene er satsingen på samarbeid mellom ulike grupper i samfunnet, der forholdet mellom stat og bedrift sees på som et positivt samarbeid. Den nordiske modellen er preget av samarbeid og enighet mellom ulike typer organisasjoner, slik at disse sammen skaper goder og velferd for samfunnet. Dette gir god grobunn for samfunnsansvar der bedrifter tar sin del av ansvaret for å bygge et inkluderende og arbeidsmarked, og samfunns- og miljøansvar utføres ofte på enten uformelle eller implisitte måter, som et svar på lokale forventninger eller behov. (Albareda, Ysa, Lozano, & Roscher, 2010) Norge og den norske velferdsstaten opererer også med den nordiske modellen, og det kan derfor antas at dette forholdet mellom myndigheter og bedrifter har tilsvarende påvirkning på samfunnsansvar i norske bedrifter. Kleppe (2007) beskriver de nordiske landene som svært langt fremme når det gjelder å skape gode vilkår for bedrifters samfunnsansvar. At de nordiske landene er demokratier, "åpne" samfunn der fri presse tjener som "vaktbikkje", korrupsjon

er lite akseptert og sterke fagforeninger som sikter arbeiderrettigheter, beskrives som viktige årsaker til at de nordiske landene gir gode vilkår for bedrifter som ønsker å ta samfunnsansvar (Kleppe, 2007).

En sentral del av den nordiske modellen er fremforhandling av rettigheter mellom partene i arbeidslivet, og det kan være medvirkende årsak til at arbeiderrettigheter ofte blir nevnt som det viktigste samfunnsansvaret når norske bedrifter skal definere sin oppfattelse av samfunnsansvar (Aarhus, 2010).

Norske myndigheter har engasjert seg aktivt i diskusjonen om samfunnsansvar, i 2007 inviterte Utenriksdepartementet til en internasjonal konferanse om samfunnsansvar og partnerskap for bærekraftig utvikling. Konferansen ledet til utarbeidelsen av Stortingsmelding nr. 10 (2008-2009) om samfunnsansvar i en globalisert økonomi. (Aarhus, 2010)

Konseptet samfunnsansvar er forbundet med eksternaliteter som oppstår som følge av økonomisk globalisering (Albareda, Ysa, Lozano, & Roscher, 2010). Økonomisk globalisering skaper nye krav til staten og næringslivet, og nye forhold mellom samfunn, næringsliv og stat. (Albareda, Ysa, Lozano, & Roscher, 2010) (Kleppe, 2007) Stortingsmelding nr 10 (2008-2009) vektlegger norske bedrifters internasjonale opptreden, økonomisk virksomhet og handel på tvers av landegrensene som en årsak til at det er behov for større bevissthet og kompetanse på samfunnsansvar. Det understrekes imidlertid at samfunnsansvar er relevant også for bedrifter som opererer nasjonalt (Norwegian Ministry of Foreign Affairs, 2008-2009, p. 7) selv om hovedfokuset i meldingen er på ansvaret til bedrifter som opererer internasjonalt. Meldingen vektlegger at nettopp mangelfulle regelverk i andre land er en viktig årsak til at bedrifter bør ta samfunnsansvar i Stortingsmeldingen understrekes det at samfunnsansvar i en norsk sammenheng innebærer ansvar som initiativ for et inkluderende arbeidsliv, likestilling og kompetanseutvikling gjennom skole- og næringslivssamarbeid og lærlingeplasser. Slike forhold faller likevel utenfor Stortingsmeldingens rammer, da denne fokuserer på selskaper som opererer internasjonalt. (Norwegian Ministry of Foreign Affairs, 2008-2009)

Som følge av Stortingsmelding nr.10 (2008-2009) ble det foreslått å inkludere en lov om rapportering på samfunnsansvar for store norske selskaper i Regnskapsloven.

Få land i Europa har introdusert obligatoriske lover om samfunnsansvar, og velger heller å fremme og tilrettelegge for at bedriftene selv skal ta ansvar gjennom å spre informasjon, skape rom for dialog og samarbeid og støtte opp om fellesstandarder og fremgangsmåter. (Albareda, Ysa, Lozano, & Roscher, 2010)

5.4.1 Samfunnsansvar og norsk næringsliv

Aarhus (2010) beskriver norsk næringslivs forhold til samfunnsansvar i bokden "The World Guide to CSR". For norske bedrifter har støtte til sine lokalsamfunn stått sterkt, og gått hånd i hånd med omsorg for egne ansatte.

Større norske bedrifter og næringsforbund har vist en økende interesse for samfunnsansvar gjennom flere år.

HSH og NHO har utviklet flere verktøy for samfunnsansvar som guider for selskaper, slik som NHOs manual for anti-korrupsjonsarbeid, en sjekklister for menneskerettigheter, etiske retningslinjer og retningslinjer for varsling. (Aarhus, 2010)

Aarhus (2010) forventer at internasjonale rammeverk som OECDs retningslinjer, UN Global Compact og The Global Reporting Initiative (GRI) vil ha stor innflytelse på arbeidet med samfunnsansvar i norsk næringsliv i årene som kommer, som følge av at disse ble nevnt i Stortingsmelding nr. 10 (2008-2009).

De fleste bedrifter i Norge (99%) er små og mellomstore bedrifter, som vil si at de har 100 eller færre ansatte (Nærings og Handelsdepartementet, 2013). Forskning fra BI, NTNU og IRIS viser at det er sammenheng mellom forretningsmodell hos norske små og mellomstore bedrifter, og hvorvidt de utøver og opplever effekt av samfunnsansvar og innovasjon eller ei.

Innovasjon Norge har ifølge Handels- og Næringsdepartementet et særskilt ansvar for å veilede norske bedrifter, og da særlig små- og mellomstore bedrifter som opererer i Norge og i utlandet (Nærings- og Handelsdepartementet, 2013). Også Innovasjon Norge baserer sine råd på prinsippene i UN Global Compact (Innovasjon Norge, 2013).

5.4.2 Lover og rammeverk

Norsk lov har en rekke lovverk som regulerer næringslivets ansvar overfor sine interessenter og samfunnet som helhet. Aarhus (2010) identifiserer de viktigste lovene som: Internkontrollforskriften, Forurensingsloven, Produktkontrollloven, Klimakvoteloven, Arbeidsmiljøloven, Straffeloven, Trygdeloven, og Arbeidsmarkedsloven.

Som følge av arbeidet i kjølvannet av Stortingsmelding nr 10 (2008-2009) er det besluttet å innføre lovgivning om rapportering på samfunnsansvar som en del av Regnskapsloven.

Bakgrunn for å innlemme en lov om samfunnsansvar i regnskapsloven er Stortingsmelding 10 (2008-2009) om næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi. Samt et ønske fra regjeringens side om å synliggjøre norske myndigheters vektlegging av samfunnsansvar og øke bedriftenes bevissthet og oppfølging på området. Siktemålet er å oppfylle regnskapslovens krav til at bedriftene skal bidra med best mulig informasjon til ulike interessenter, og at det har tidligere vært tendens til at det kun rapporteres kun finansiell informasjon. (Finansdepartementet, 2012)

5.4.3 Innspill og underlagsmateriale for lovendringene

Høringsnotatet for lovendringen henviser til følgende definisjon av samfunnsansvar:

” [...] innebærer at bedriftene integrerer sosiale og miljømessig hensyn i sin daglige drift og i forhold til sine interessenter. Samfunnsansvaret innebærer hva bedriftene gjør på frivillig basis ut over å overholde eksisterende lover og regler i det landet man opererer.”

(Finansdepartementet, 2012)

Videre vises det til liknende lovgiving i Sverige og Danmark, innført i henholdsvis 2008 og 2007. For Danmark benyttes en lovtekst som likner den valgte lovendringen i norsk regnskapslov, mens i Sverige er det valgt en løsning der kun statseide selskaper er pålagt å rapportere på samfunnsansvar, og disse rapporterer i henhold til GRI (Global Reporting Initiative). I Danmark er selskaper som benytter GRI eller UN Global Compact fritatt for ytterligere rapportering. (Finansdepartementet, 2012)

UN Global Compact og GRI har spilt en vesentlig rolle i utformingen av lovteksten. Innspill fra NHO, Forum, Kirkens Nødhjelp og Grønn Hverdag er tatt med i anbefalingen fra Arbeidsgruppen. Arbeidsgruppen anbefaler fleksibilitet i gjennomføring av rapporteringen. (Finansdepartementet, 2012)

5.4.4 Praktiske konsekvenser for bedrifter

Revisorforeningen beskriver hva lovkravet innebærer for norske bedrifter. Loven trer i kraft fra 1.juni 2013 med virkning for regnskapsåret som begynte 31.desember 2012. Den nye lovparagrafen §3-3c gjelder for store norske foretak, og innebærer at bedriftene årlig skal redegjøre for sitt arbeid med samfunnsansvar (Revisorforeningen, 2013) (Finansdepartementet, 2012).

Rapporteringen skal innebære hva bedriften gjør innenfor aspektene menneskerettigheter, arbeidsforhold og sosiale forhold, miljø og korrupsjonsbekjempelse (Lovdata, 2013) (Revisorforeningen, 2013).

Rapporteringen skal beskrive hva selskapet gjør innenfor disse områdene, og redegjøre for prinsipper, prosedyrer og standarder som benyttes i arbeidet med samfunnsansvar i sin daglige drift og i hensynet til interessenter. Rapporten kan være en del av årsberetningen eller publiseres i egen rapport, og den kan tilgjengeliggjøres elektronisk. I rapporten skal det i tillegg til å beskrive hva som gjøres, eventuelt redegjøre for det dersom bedriften ikke arbeider med samfunnsansvar, gjøres en vurdering av resultatene som er oppnådd som følge av arbeidet med samfunnsansvar. Forventninger til arbeidet fremover skal også opplyses om i rapporten. (Revisorforeningen, 2013) (Lovdata, 2013) (Finansdepartementet, 2012)

Selskap som allerede følger Global Reporting Initiative eller UN Global Compact er fritatt for rapportering ut over dette, da rapportering etter disse standardene kan erstatte redegjørelsen i lovkravet. Datterselskaper kan fritas dersom det rapporteres på vegne av datterselskapet i årsberetningen for modernkosern. Opplysningene som oppgis i rapporteringen er underlagt revisors konsistenssjekk av opplysningene, altså er den revisjonspliktig. (Lovdata, 2013) (Revisorforeningen, 2013)

5.5 Rammeverk for arbeid med samfunnsansvar

For arbeid med samfunnsansvar i praksis finnes det en rekke standarder og internasjonalt anerkjente sertifiseringer som kan benyttes. Standarder og systemer som er funnet relevante for arbeidet med denne oppgavens problemstilling og for bruk i arbeidet med å utforme en strategi for samfunnsansvar i Polaris Media er blant annet Miljøfyrtårnsertifisering, UN Global Compacts prinsipper og Svanemerket.

Prinsippene i UN Global Compact er benyttet som underlagsmateriale for rapporteringskravet i Regnskapslovens §3-3c og er derfor et godt utgangspunkt for å forstå hvilke aspekter det er forventet at Polaris Media må arbeide med for å oppfylle lovens intensjon.

Miljøfyrtårnsertifisering er en norsk sertifiseringsordning for små og mellomstore virksomheter, og per i dag er flere av Polaris Medias datterbedrifter, deriblant to av casebedriftene, sertifisert som Miljøfyrtårn.

Trykkeriene i Polaris Trykk AS er sertifisert med Svanemerket og alle Polaris Medias avistitler er trykket på Svanemerket papir. Kravene for å oppnå Svanemerket er beskrevet i analysen av Polaris Trykk.

Videre forklares bakgrunn for disse rammeverkene og det gis en overordnet beskrivelse av kravene for Miljøfyrtårnsertifisering. For UN Global Compact fokuseres det på de fire aspektene og de ti prinsippene da det er disse som er benyttet som bakgrunn for lovkravet om rapportering på samfunnsansvar.

5.5.1 UN Global Compact

UN Global Compact-rammeverket ble lansert i 1999 av FN for å gi næringslivet et insentiv og en mulighet til å fremme bærekraftig forretningspraksis og være med på å løse utfordringene som følge av globalisering. UN Global Compact legger spesielt vekt på næringslivets rolle i utviklingsland og privat sektors rolle i arbeidet for å møte de såkalte Millenium Development Goals. (Blowfield & Murray, 2011)

UN Global Compact er et omfattende rammeverk basert på ti prinsipper for aspektene menneskerettigheter, arbeidsstandarder, miljø og anti-korrupsjon. De ti prinsippene bygger på den universelle Menneskerettighetserklæringen, den internasjonale Arbeidsorganisasjonens deklarasjon av fundamentale prinsipper og rettigheter i arbeid, Rio-avtalen om miljø og utvikling og FNs konvensjon mot korrupsjon. (The United Nations Global Compact, 2013)

5.5.2 Miljøfyrtårnsertifisering

Stiftelsen Miljøfyrtårn ble stiftet i 2003 og har sitt utspring i Kristiansand kommune. Miljøfyrtårn er en nasjonal miljøsertifiseringsordning og Norges mest brukte sertifikat for arbeid med miljø og samfunnsansvar. Miljøfyrtårnsertifisering innebærer at bedriftene leverer på standardiserte krav til miljø og arbeidsmiljø, i tillegg til spesifiserte bransjekrav avhengig av virksomhetsområde. (Stiftelsen Miljøfyrtårn, 2013)

De generelle kravene for å bli sertifisert Miljøfyrtårn innebærer at virksomheten skal ha et HMS-system i henhold til Internkontrollforskriften, §5. Det stilles krav til arbeid med miljø og arbeidsmiljø innenfor følgende aspekter: Arbeidsmiljø, helse, miljø og sikkerhetsarbeid, innkjøp, energi, transport, avfall og utslipp. Kravene skal være forankret i øverste ledelse gjennom en miljøstrategi, og det rapporteres årlig til Stiftelsen Miljøfyrtårn. Miljøfyrtårnbedrifter gjennomgår resertifisering hvert tredje år. (Stiftelsen Miljøfyrtårn, 2013)

5.6 Medienes samfunnsrolle

I litteraturen om samfunnsansvar beskrives ofte omdømmerisiko og risikoen for negative oppslag i mediene som en årsak til at bedrifter bør ta ansvar for negativ påvirkning fra egen virksomhet. I løpet av de siste årene har bedrifter som Telenor og H&M vært i norske mediers søkelys for saker som korrupsjon og arbeidsstandarder i landene de opererer i (Koren, 2011) (Strømsheim, 2011). Mediebedriftene har en rolle ut over å være bedrifter, de har også en samfunnsrolle som innebærer å være kritisk til andre bedrifters samfunnsansvar. Så hva er mediebedriftenes eget samfunnsansvar? Videre

beskrives samfunnsrollen norske medier tillegges i dag, og hvilke lover og etiske retningslinjer mediebedriftene følger for sin samfunnsrolle.

Solbakk (2010) undersøker begrepet samfunnsrolle i norske bedrifter, og finner at begrepet stort sett benyttes i halvoffentlige institusjoner, og av utdanningssektoren i tillegg til av mediebedrifter (Solbakk, 2010).

Medienes rolle i samfunnet inkluderer å oppfylle funksjoner som [men er ikke begrenset til, red.anm!] informasjonsfunksjon, kommentarfunksjoner, vaktbikkje-funksjon og gruppekommunikasjonsfunksjoner (Kulturdepartementet, 1996). Disse funksjonene er støttet opp om av blant annet myndighetenes krav og støtte til mediebedriftene i form av medieeierskapsloven, kontroll i form av Medietilsynet, og av Norsk Presseforbunds etiske regelverk og institusjoner.

Den redaksjonelle friheten i mediene er lovfestet i Lov om redaksjonell friedom i media. Ifølge loven skal frie medier ha en redaktør og redaktøren skal ha ansvaret for hva som publiseres og ta avgjørelser i redaksjonelle spørsmål. Loven presiserer at verken eiere eller ledere har rett til å instruere redaktøren i redaksjonelle spørsmål eller kreve å få tilgang på redaksjonelt materiale før det gjøres alment tilgjengelig. (Lovdata, 2009) Eierskap i mediebedrifter er underlagt Medieeierskapsloven som har til hensikt å sikre at kommersielle interesser ikke hemmer yringsfriheten og pressefriheten (Institutt for informasjons- og medievitenskap: Universitetet i Bergen, 2009) Loven håndheves av Medietilsynet (Lovdata, 2011).

Pressestøtten er subsidier betalt til norske dagsaviser, en måte for myndighetene å sørge for at også de mindre avisene kan overleve økonomisk og sikre et mangfold i det norske papiravismarkedet av demokratiske hensyn og med hensyn til yringsfriheten. I tillegg til støtte gjennom pressestøtten til enkelte aviser, får alle norske avisselskaper fritak fra å betale moms, som en form for indirekte subsidier. (Lovdata, 2008) (Lovdata, 2009)

Norsk Presseforbund er norske medieorganisasjoners egen organisasjon for etiske og redaksjonelt faglige råd. Presseforbundet skal fremme den etiske standarden i arbeidet til norsk presse, styrke og verne yringsfriheten, pressefriheten og informasjonsfriheten gjennom yrkesetikk og integritet i norske massemedier. Dette gjøres blant annet gjennom pressens eget etiske regelverk, i form av Vær Varsom-plakaten som er et etisk regelverk for journalister; Tekstreklameplakaten, som er regler for skillet mellom redaksjonelt stoff og reklame; og Redaktørplakaten, som tydeliggjør redaktørens plikter og rettigheter. (Norsk Presseforbund, 2013) I tillegg behandler Norsk Presseforbund klager på mediasaker gjennom Pressens Faglige Utvalg og gir råd i presseetiske spørsmål. (Norsk Presseforbund, 2013)

Pressens samfunnsrolle er ut fra lovverket og pressens egne organisasjoner å ivareta demokratiske funksjoner som yringsfrihet og pressefrihet, og gjennom lovverket og subsidier er det uttrykt et ønske om å opprettholde et mangfold av medier i Norge. Prinsippet om fri presse står sterkt og er blant annet

institusjonalisert gjennom lovverket og gjennom Norsk Presseforbunds Redaktørplakat.

5.7 Empirisk litteratur om mediebedrifters arbeid med samfunnsansvar

For å undersøke litteratur om mediebedrifters samfunnsansvar ble databasen ISI Web of Knowledge benyttet, samt Universitetsbibliotekets database over bøker og artikkelsamlinger. Mye av litteraturen om medier og samfunnsansvar som fremgikk av søket dreide seg spesifikt om *medienes samfunnsrolle* og presseetikk, og det var en utfordring å finne litteratur om den delen av samfunnsansvaret som er definert i denne oppgaven. Dette reflekteres også i funnene fra litteraturstudien som omhandler samfunnsansvar. Noe enklere var det å finne spesifikk litteratur på samfunnsansvar i trykkerier og grafisk industri, der funnene i hovedsak dreier seg om risikohåndtering i miljø- og HMS-aspekter.

Empirisk litteratur om mediebedrifter og samfunnsansvar er viktig for å forstå hva som er state-of-the-art for arbeid med samfunnsansvar i mediebransjen, og for å identifisere aktuelle teorier og modeller som kan danne grunnlag for en hypotese om hvilke funn det var sannsynlig at undersøkelsene i Polaris Media ville avdekke.

Søkeordene som ble benyttet var "media company" og "corporate social responsibility" i databasen ISI Web of Knowledge og NTNU Universitetsbibliotekets database.

De mest relevante funnene dreide seg om forskning på medieselskaper og hvordan disse utøver og oppfatter eget samfunnsansvar, forskningen var både kvalitativ og kvantitativ og var gjennomført med en rekke ulike metoder og tilnærminger. Videre følger en oppsummering av funnene i den mest relevante litteraturen.

Ingenhoff og Koelling (2012) viser til at mediebedrifter har fått øynene opp for at de selv er nødt til å bygge tillit og konkurrere for offentlig synlighet i det de kaller "oppmerksomhetsøkonomien". Ifølge Ingenhoff og Koelling (ibid) bidrar redaksjonelle selvkontrollsmekanismer, kalt medieledelse (media governance), til å bygge og styrke tilliten og omdømmet til mediebedrifter. Forfatterne hevder likevel at fordi medieselskaper tilbyr andre produkter enn bare nyheter innebærer dette at de i større grad påtar seg annet samfunnsansvar som går ut over det redaksjonelle ansvaret. Ingenhoff og Koelling har undersøkt hvilke aktiviteter innenfor medieledelse og samfunnsansvar som kommuniseres av Vest-Europeiske mediebedrifter. Deres undersøkelser basert på kvantitative innholdsanalyser av rapporter og nettsider til mediebedrifter viser at de mest kommuniserte områdene innenfor samfunnsansvar i mediebedrifter er samfunnspåvirkning (55% rapporterer på dette), ansvar overfor ansatte (25% rapporterer på dette) og miljøhensyn (20% av selskapene rapporterer på dette).

Hovedfunnene til Ingenhoff og Koelling viser at mediebedrifter virker motvillige til å engasjere seg i samfunnsansvar ut over det sosiale ansvaret som ligger i

redaksjonelt ansvar og medieledelse. Bedrifter som regner seg som "public service"-medier har større sannsynlighet for å kommunisere mer om redaksjonelle retningslinjer og medieledelse, dette antas å være knyttet tilforpliktelsene som ligger i "public service"-begrepet. For mer generelt samfunnsansvar er funnene at offentlig eide selskaper rapporterer mest om samfunnspåvirkning. (Ingenhoff & Koelling, 2012)

Siljatoa (2006) undersøker forholdet mellom samfunnsansvar og selskapets omdømme fra et verditeoretisk perspektiv. Studien benytter kvalitative intervjuer med ansatte i et mellomstort finsk avis-selskap og Carrolls (1998) definisjon av CSR.

Siljatoa (2006) fant følgende aspekter å være essensen i samfunnsansvaret for avis-selskapet i studien: moralsk ansvar, ideologisk ansvar (redaksjonelt og presseetikks ansvar), økonomisk ansvar, personell-policy og miljøansvar. Respondentene i studien beskriver presseetikken og medias samfunnsrolle som "ideologisk ansvar".

Funnene hos Siljatoa (2006) viser at samfunnsansvar og omdømme er høyst avhengige av kontekst, for uten å vite hva folk forstår som CSR og etisk oppførsel er det ikke mulig å evaluere bedrifters handlinger i et omdømmerammeverk. Å beholde den presseetiske ideologien viste seg å være viktig for de ansatte i avisbedriften som ble studert.

Hou og Reber (2011) undersøkte praksis og rapportering i fem store medieselskaper i USA. Studien benyttet innholdsanalyse til å undersøke fem csr-aspekter: miljø, samfunnsrelasjoner, mangfold, arbeidsforhold og menneskerettigheter så vel som "Media CSR activities".

Ni av ti av selskapene i studien engasjerte seg i ulike samfunnsansvarstiltak og studien viste at størrelse og selskapstype har påvirkning på rapportering av samfunnsansvars-initiativer.

Selskapene Time Warner, Walt Disney Company og CBS Corporation hadde komplette CSR-rapporter i pdf-format som kunne lastes ned fra nettsidene deres. De andre seks selskapene som rapporterte hadde spesifikke CSR-sider enten på sine primære nettsider eller på nettsiden til moderselskapet. Seks av de ni selskapene hadde mediespesifikke CSR aktiviteter i sine CSR-rapporter. Å tilby ansvarlig medieinnhold, mangfold i innholdet, og støtte kreativitet var blant de mest nevnte tiltakene og ingen av selskapene skrev om de hadde hatt aktiviteter fra medieforståelse eller medieutdannelse.

Hou og Reber (2011) finner at de større selskapene i studien er mer modne og komplette i sin rapportering. Bare tre selskaper i studien nevnte code of conduct eller etiske retningslinjer. (Hou & Reber, 2011)

Felles for denne litteraturen er at den forsøker å se medienes samfunnsrolle og oppfatningen at mediebedrifter har særskilte ansvar som følge av sine redaksjonelle formål, i tillegg til det som regnes som samfunnsansvar ifølge de toneangivende definisjonene i næringsliv og academia. Det er også flere

funn av at eierskap har betydning for i hvilken grad og hvilke aspekter ved samfunnsansvaret mediebedrifter rapporterer på.

6 Casestudie

I det påfølgende kapittelet introduseres hovedcasen Polaris Media som konsern og ambisjonene på konsernnivå analyseres, deretter presenteres de enkelte analyseenheter i form av trykkerier og mediebedrifter, og praksis i bedriftene analyseres.

6.1 Introduksjon til Polaris Media ASA

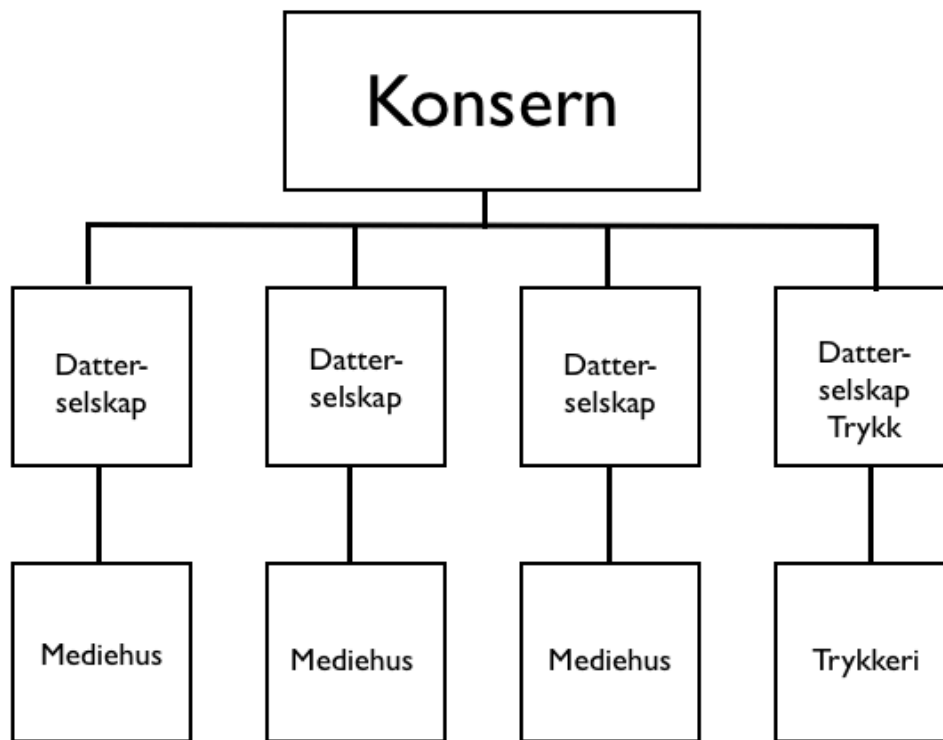
Polaris Media ASA (heretter Polaris Media) er et børsnotert norsk mediekonsern grunnlagt i 2008 ved en fusjon mellom Adresseavisen ASA og Harstad-Tidende Gruppen. I 2009 kjøpte konsernet en gruppe lokalaviser på Nord-Vestlandet, nåværende Polaris Media Nordvestlandet. Siden oppkjøpet har Polaris Media vært det største mediekonsernet mellom Nordfjord og Finnmark i Norge.

Polaris Media eier 31 aviser, de fleste av dem lokalaviser, og den regionale dagsavisen Adresseavisen. Polaris Media har 1700 ansatte, hvorav 499 av disse er redaksjonelt ansatte.

6.2 Systembeskrivelse og organisasjonsstruktur

For å kartlegge Polaris Medias samfunnsansvar og eksisterende praksis er kjennskap til konsernets organisasjonsstruktur og kjernevirksomhet essensielt.

Konsernet Polaris Media består av fem hoveddatterselskaper: Adresseavisen Gruppen AS, Polaris Media Nordvestlandet AS, Harstad Tidende Gruppen AS, Polaris Trykk AS og Polaris Eiendom. Denne casestudien er avgrenset til å undersøke kjernevirksomheten i konsernet, i form av konsernledelsen, mediehusene under Adresseavisen Gruppen AS, Harstad Tidende Gruppen AS og Polaris Media Nordvestlandet, og trykkeriene under Polaris Trykk AS. Systembeskrivelse for organisasjonen slik den er avgrenset i denne undersøkelsen vises i Figur 9.



Figur 9 Systembeskrivelse Polaris Media

Systembeskrivelsen av organisasjonen viser hvordan de enkelte mediehusene og trykkerier er organisert under datterselskaper under konsernet. Mediebedriftenes virksomhet er organisert geografisk etter region, mens trykkerivirksomheten er organisert ut fra sin funksjon uavhengig av geografisk plassering. Konsernledelsen er lokalisert sammen med Adresseavisen Gruppen i konsernets hovedkvarter på Heimdal i Trøndelag. Selskapets overordnede formål og strategi fastsettes av konsernstyret og koordineres av konsernledelsen, mens datterselskapene styrer driften i de ulike enhetene.

Videre beskrives og analyseres selskapets formål og strategi samt virksomheten i bedriftene som undersøkes.

6.3 Formål, organisasjonsfilosofi og kjerneverdier

Polaris Medias overordnede formål, organisasjonsfilosofi og verdier beskrives i lys av de Wit og Meyers (2010) modell for bedriftens formål. De ulike elementene som utgjør en organisasjons formål er med på å sette konsernets strategiske kurs og er viktige å forstå for å kunne foreslå en strategi som er i tråd med konsernets verdier og tankesett.

Et selskaps formål kan beskrives som grunnen til at selskapet eksisterer. Selv om formålsparagrafer gjerne siteres på selskapets hjemmesider og i årsrapporten kan bedriftens formål ha en langt mer fremtredende betydning for bedriftens strategi enn bare i markedsføringsøyemed. Formuleringen av

bedriftens formål bidrar til å peke ut en strategisk retning for selskapet, ved å definere de grunnleggende prinsippene som gir bedriften moment og styrer den i en bestemt strategisk retning. (de Wit & Meyer, 2010)

Kjernen i Polaris Medias formål er formålsparagrafen som er nedfelt i konsernets vedtekter:

Selskapets formål er å drive mediehus, informasjons- og forlagsvirksomhet, samt trykkeridrift og annen beslektet næringsvirksomhet.

(Polaris Media, 2012)

I tillegg til formålsparagrafen består et selskaps formål av en *forretningsdefinisjon, organisasjonsfilosofi og kjerneverdier* (de Wit & Meyer, 2010).

Polaris Medias forretningsdefinisjon er definert av hva selskapets kjernevirksomhet skal være slik det er beskrevet i formålsparagrafen. I tillegg innebærer forretningsdefinisjonen en beskrivelse av hvor selskapet har sin virksomhet:

Selskapet bygger sin virksomhet på lokal og regional forankring. Det er et overordnet mål å være talerør for – og kritisk medspiller til – en positiv utvikling lokalt og regionalt, og samtidig sette dagsorden nasjonalt.

(Polaris Media, 2012)

Formålsparagrafen og forretningsdefinisjonen gir Polaris Medias strategi retning og kan bidra til at selskapet kan skille muligheter fra digresjoner i beslutningsprosesser og veivalg (de Wit & Meyer, 2010).

Organisasjonsfilosofien i et selskap er antakelsene selskapet gjør om forholdet mellom bedriften og dens omgivelser, herunder ansvar overfor og krav fra omgivelsene til hva selskapet må levere for å oppnå suksess. Organisasjonsfilosofien påvirker i likhet med resten av selskapets definerte formål selskapets syn på muligheter, trusler og foretrukne løsninger for selskapets strategi (de Wit & Meyer, 2010).

Polaris Medias *organisasjonsfilosofi* er nedfelt under selskapets redaksjonelle plattform i vedtektene, og innebærer det *ideologiske ansvaret* som følger med pressens samfunnsrolle for å sikre uavhengige redaksjoner, pressefrihet og integritet. Den redaksjonelle plattformen for selskapet er formulert som følger:

Selskapets publisistiske virksomhet skal drives på en måte som fullt ut sikrer den redaksjonelle frihet, uavhengighet og integritet i overensstemmelse med Redaktørplakatens prinsipper.

Selskapets medier har en forpliktelse overfor sine lesere, seere, lyttere og brukere om å stå for en nyhetsformidling som er fri for bindinger, åpen for meningsmangfold og på vakt mot maktmisbruk.

(Polaris Media, 2012)

Også i organisasjonsfilosofien definerer Polaris Media tydelig ikke bare hva selskapet står for, men hvor dette ansvaret skal utføres:

Selskapet bygger sin virksomhet på lokal og regional forankring. Det er et overordnet mål å være talerør for – og kritisk medspiller til – en positiv utvikling lokalt og regionalt, og samtidig sette dagsorden nasjonalt.

(Polaris Media, 2012)

Organisasjonsfilosofien omtaler altså først og fremst selskapets ideologiske ansvar for å sikre fri presse i norske lokalsamfunn. Det lokale står også sterkt i de ulike datterselskaperenes organisasjonskultur, som beskrives som preget av lokal tenkning, selvstendig gjennomføring og et sterkt ønske om autonomi i den enkelte bedrift. (Erlie, 2013)

En organisasjons kjerneverdier er et verdsett de ansatte i en organisasjon har til felles, og en del av den grunnleggende ideologien i en bedrift (de Wit & Meyer, 2010). Kjerneverdier er noen få utvalgte, vanligvis mellom 3 og 5, ledende prinsipper for hva som anses som etisk atferd, ansvar og normer i bedriften (Collins & Porras, 2010). Kjerneverdiene kan påvirke strategien og definere selskapets identitet, og slik tiltrekke søkere og ansatte som deler disse verdiene (de Wit & Meyer, 2010).

I forprosjektet til masteroppgaven (Nilsen, 2013) ble det funnet at Polaris Media ikke opererer med noen uttalte kjerneverdier for konsernet som helhet. For de redaksjonelle virksomhetene har konsernet en redaksjonell plattform, som bygger på den frie pressens samfunnsrolle og presseetiske prinsipper (Polaris Media, 2012). Disse prinsippene dekker derimot ikke virksomheten i de øvrige av konsernets bedrifter utover den redaksjonelle virksomheten, og tjener derfor ikke som kjerneverdier for konsernet som helhet (Nilsen, 2012).

At disse kjerneverdiene ikke er uttalt betyr ikke nødvendigvis at de ikke eksisterer for konsernet som helhet, bare at de ikke er blitt eksplisitt undersøkt og uttrykt. Respondentene i hver enkelt bedrift er blitt spurt om deres bedrifts kjerneverdier og om de selv opplever at noen verdier er spesielt viktige for dem i deres arbeid for Polaris Media. Svarene kan bygges videre på for å oppdage konsernets kjerneverdier. Collins og Porras (1996) foreslår at en representativ gruppe ansatte i en bedrift kan benytte spørsmål om etikk og verdier for å oppdage felles verdier for konsernet.

6.4 Strategi

Polaris Medias strategi er beskrevet i årsberetningen for selskapet. Konsernet har som strategi å videreutvikle sine posisjoner som mediehus og mediesidtributør, utvikle attraktive forretningsmodeller for digitale medier, utnytte kapasiteten i trykkeriene og tilpasse organisasjonen til en ny innholdsproduksjon preget av digitale medier. (Polaris Media, 2011)

For å utvikle sine nummer én posisjoner og øke distribusjonskapasiteten skal alle mediebedriftene jobbe bevisst med medieutvikling for å etablere og styrke nummer én posisjoner som papiraviser og styrke digital distribusjon.

Arbeidet med utvikle attraktive forretningsmodeller gjøres blant annet gjennom Adresseavisens Medialab, og i samtlige mediehus, med mål om å øke inntjeningen fra digitale nummer én posisjoner og styrke inntjeningen fra eksisterende digitale forretningsmodeller. Organisasjonen og kostnadsstrukturen i selskapet skal justeres for å være tilpasset den nye innholdsproduksjonen. (Polaris Media, 2011) (Polaris Media ASA, 2013)

For trykk er det et mål å utnytte kapasiteten i trykkeriene og intensivere markedsføringsinnsatsen for å vinne flere siviltrykkoppdrag. (Polaris Media, 2011) (Polaris Media ASA, 2013)

Som disse strategiene viser ligger selskapets strategiske fokus på å tilpasse mediehusene til et nytt marked og markeder i endring, der digitale medier står for en stadig større andel av inntjeningen, og hvor selskapets inntekter i hovedsak vil komme fra digitale nyhetstjenester fremfor fra papiravisproduksjon. For Polaris Trykk betyr dette at inntektene i større grad vil komme fra andre oppdrag enn papiravistrykk, som gir muligheter for selskapet til å utforske muligheter i markedet for siviltrykk. (Polaris Media, 2011) (Polaris Media ASA, 2013)

6.5 Arbeid på konsernnivå

Arbeidet som gjennomføres på konsernnivå er først og fremst markedsmessig og økonomisk strategiutforming og oppfølging. Som en del av dette jobbes det også med produktutvikling. Den daglige ledelsen og strategiarbeid skjer i de enkelte datterselskapene, som har ganske like strategiske perspektiver. I løpet av 2013 er det et mål om å begynne å arbeide mer målrettet med innkjøp, og planer om å ansette en person til å koordinere innkjøpsarbeidet i konsernet. (Erlie, 2013)

Styringen på konsernnivå i Polaris Media kan beskrives som en mellomting mellom et *porteføljeperspektiv* og et *integrert organisasjonsperspektiv*. Rapportering til konsernet omfatter først og fremst økonomiske og opplagsmessige prestasjoner og lesertall, samt sykefravær. Økonomisk koordinering kjennetegner *porteføljeperspektivet*. Samtidig er det et ønske om å oppnå synergier mellom datterbedriftene og å utnytte muligheter til læring og utvikling på tvers av datterbedriftene. Samarbeid mellom datterbedriftene beskrives som helt sentralt for at konsernet som helhet skal lykkes, noe som kjennetegner et *integrert organisasjonsperspektiv*.

6.6 Samfunnsrolle og samfunnsansvar

Konsernet beskriver sitt samfunnsansvar og sin samfunnsrolle på sine nettsider og i årsrapporten, i tillegg er representantene fra konsernledelsen og i arbeidsgruppen spurt om sitt syn på hva samfunnsansvaret og samfunnsrollen til konsernet innebærer.

6.6.1 Samfunnsrollen

Administrerende direktør Harald Rise i datterselskapene Harstad Tidende Gruppen og Polaris Media Nordvestlandet beskriver at samfunnsrollen til konsernet og bedriftene først og fremst er redaksjonelt, for å ivareta de

demokratiske funksjonene ytringsfrihet og pressefrihet.

Polaris Media som konsern som eier av en rekke mediehus er i bunn og grunn et konsern som eier masse selskap som driver publisistisk virksomhet, først og fremst å gi ut aviser. Kjernen i den virksomheten er da den journalistiske virksomheten. Det viktigste samfunnsansvaret i Polaris Media er jo egentlig å utøve den uavhengige, frie journalistikken som er helt avgjørende for demokratiene. Kanskje den aller viktigste grunnpilaren i Norge som demokrati er jo å ha en fri og uavhengig presse som overvåker dette.

(Rise, 2013)

Arbeidsgruppemedlem og samfunnsredaktør i Adresseavisen, Stein-Arne Sæther, beskriver samfunnsrollen til konsernet på følgende måte:

Å gi ut redaktørstyrte nyheter og annet medieinnhold som bidrar til opplysning, debatt og framgang i samfunnet. Kritisk journalistikk og informasjon som er nødvendig for at demokratiet skal fungere. [konsernet skal] Skape gode og ryddige markeds plasser for næringslivet.

(Sæther, 2013)

I selskapets vedtekter vises det til den publisistiske tradisjonen og prinsipper som redaksjonell frihet som retningsgivende verdigrunnlag for alle medier i konsernet. (Polaris Media ASA, 2013) Økonomidirektør Erik Erlie beskriver samfunnsoppdraget som mediene har, er en viktig del av strategien, men at den redaksjonelle strategien ikke blir fastlagt i konsernledelsen. På konsernnivå er det først og fremst kommersielle strategier som fastlegges. (Erlie, 2013)

6.6.2 Samfunnsansvar

I årsrapporten beskriver Polaris Media at deres virksomheter bidrar til "bærekraftig samfunnsutvikling" gjennom mediehusenes virksomhet i lokalsamfunnene. Det oppgis at de største virksomhetene i konsernet er Miljøfyrtårn og IA-bedrifter, samt at samtlige trykkerier er lisensiert med Svanemerket. (Polaris Media ASA, 2013) På nettsidene til konsernet beskrives samfunnsansvar under to hovedkategorier: miljø og sponing. Miljøinnholdet beskriver det samme som årsrapporten, mens sponingen beskrives som en del av Polaris Medias samfunnsansvar fordi konsernet ønsker å støtte opp om kultur-, idrett- og utviklingsaktiviteter i regionen (Polaris Media ASA, 2012).

Samfunnsansvar for konsernet ut over det publisistiske ansvaret er slik Stein-Arne Sæther beskriver det å ikke bidra til miljøbelastning, og sørge for gode miljø- arbeidsforhold i eget konsern og hos leverandører. Å bidra positivt i lokalsamfunnene og drifte virksomheten i tråd med lovverk og med gode etiske standarder. (Sæther, 2013)

Økonomisk lønnsomhet nevnes også som et viktig ansvar for bedriften. (Rise, 2013) I tillegg er ambisjonen at konsernets bedrifter skal drive innenfor lover og regler, og ta aktivt del i samfunnet (Rise, 2013)

Så klart at vi har et samfunnsansvar på linje med andre bedrifter som bedrift også, men det er klart at det går vesentlig ut over det andre bedrifter og andre konserns ansvar.

(Rise, 2013)

Samfunnsansvar og å opptre i tråd med lovverket beskrives som helt sentralt for tilliten og troverdigheten til bedriftene i samfunnet. Tilliten beskrives som et viktig grunnlag for de redaksjonelle produktenes troverdighet (Rise, 2013) (Sæther, 2013).

I årsrapporten oppgis det at det jobbes målrettet med miljø og at Adresseavisen, Sunnmørsposten og Polaris Trykk Trondheim er Miljøfyrtårnsertifisert (Polaris Media ASA, 2013).

Miljøindikatorer som rapporteres i årsrapporten for 2012 er papirforbruk og kjemikaliebruk i trykking av egne aviser, samt energiforbruk. (Polaris Media ASA, 2013, p. 47)

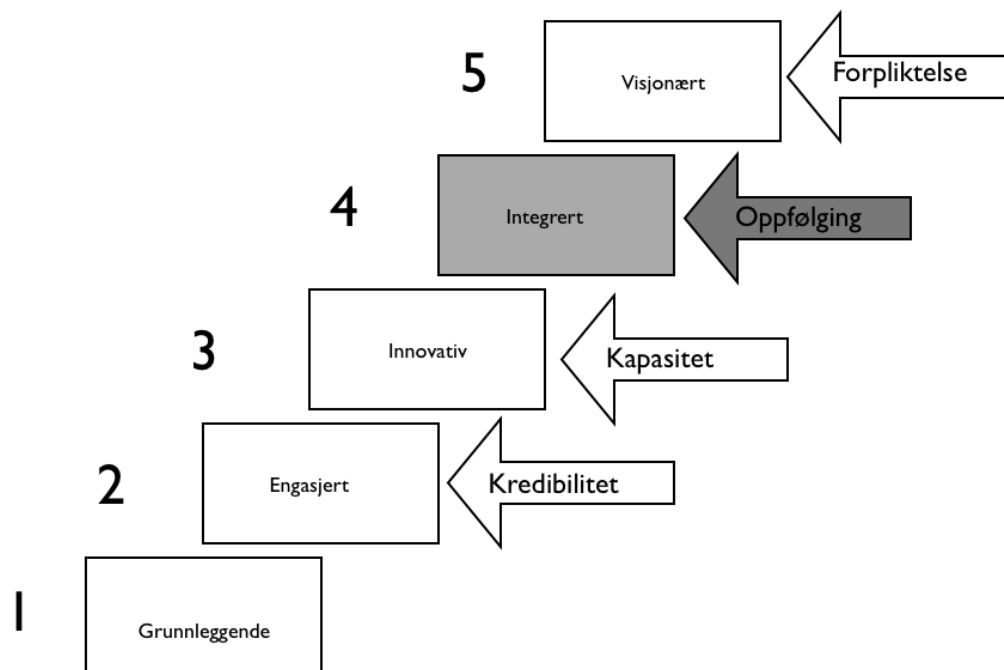
6.7 Ambisjoner og målsetninger for arbeidet med samfunnsansvar

Ambisjoner for arbeidet med samfunnsansvar som er besluttet i arbeidsgruppemøte (22.04.2013) innebærer blant annet ønsker om å utforme og implementere følgende verktøy for samfunnsansvar:

- Etiske retningslinjer (code of conduct).
- Plan for oppfølging av etiske retningslinjer.
- Indikatorer for rapportering.
- Varslingsordninger og rapporteringsrutiner. (Arbeidsgruppemøte, 2013)

Ambisjoner for samfunnsansvaret

Figur 10 viser hvor ambisjonene for samfunnsansvaret i Polaris Media på et konsernnivå.



Figur 10 Polaris Medias ambisjoner plassert i rammeverket

Ambisjonene som er uttrykt utfra hva som er konsernets samfunnsansvar og samfunnsrolle, samt implikasjonene i å oppfylle lovverkets intensjon plasserer ambisjonene for Polaris Media som konsern i Mirvis og Googins (2006) såkalte Integreerte stadie.

I rammeverket i Figur 11 vises de ulike aspektene ved det integrerte stadiet i den gråmarkerte kolonnen.

	1 Grunnleggende	2 Engasjert	3 Innovativ	4 Integrert	5 Visjonært
Samfunnsansvars konsept	Økonomisk og juridisk ansvar	HMS-fokus	Interessent-perspektivet	Bærekraftsfokus/ Triple bottom line	Game changing
Strategisk hensikt	Lovpålagte krav	Hindre negativ påvirkning	Samfunnsansvar som business case	Samfunnsansvar som verditilbud til kundene	Skaper nye markeder ved å løse samfunnsproblemer
Ledelsens tilnærming	Lite bevisst forhold til samfunnsansvar	Støttefunksjon med økt bevissthet	Strategisk og koordinerende	Setter standard og kontrollerer	Visjonær ledelse
Organisasjonsstruktur	Marginal og fokusert på lovkrav	Funksjonell økte HMS-krav	Koordinert	Samhandling på tvers av konsernet	Samfunnsansvarlig produkt eller tjenestetilbud
Sakshåndtering	Defensivt omdømmefokus	Reaktivt Policy-drevet	Responsiv Analyser og handlingsplaner	Proaktivt system og standarder	Definerende Partnerskap
Interessent involvering	Enveis-kommunikasjon	Interaktivt økt engasjement	Dialog	Partnerskap og allianser	Partnerskap med NGOer
Åpenhet	kun lovpålagt	PR og synlighet internt	Offentlig rapportering	Ekstern revisjon	Full åpenhet

Figur 11 Polaris Medias ambisjoner plassert i rammeverket

6.8 Analyseenheter

Videre analyseres empiri fra de enkelte casebedriftene under konsernet. Det beskrives og analyseres hva som er praksis i de valgte analyseenheterne.

6.9 Polaris Trykk

Trykkeriene i Polaris Media er organisert under datterbedriften Polaris Trykk AS. Alle trykkerier under Polaris Trykk er lisensiert med Svanemerket.

6.9.1 Svanemerkets miljøkrav til grafiske virksomheter

I tillegg til de generelle kravene til Svanemerkede produkter kan et trykkeri søke om å få linsens som Svanemerket trykkeri.

Svanemerket for trykkerier omfatter krav til produksjonsprosessen for trykksakene, trykkmaterialet som benyttes og trykkemetodene som benyttes. Kriteriene består av obligatoriske krav som må være oppfylt, og en rekke øvrige krav som skal videreføres for å få beholde miljømerket over tid etter lisensen er tildelt første gang. I tillegg til de obligatoriske kravene må et Svanemerket trykkeri levere på et visst antall poeng, som tildeles etter hvilken trykkemethode som brukes. Hvilke poeng som oppnås er valgfritt, men trykkeriet må oppfylle en viss mengde poeng for å møte lisenskravene. Ved hjelp av Svanemerkets Nordiske Trykksaksportal får Svanemerkede trykkerier tilgang til ressurser for å foreta beregninger og strukturere rapportering fra egen virksomhet. Trykkeriet får også tilgang til databaser over kontrollerte kjemikalier og materialer med vurdering av deres innhold, kontrollerte papirkvaliteter og kontrollerte leverandører for etterbehandling. (Nordisk Miljømerking, 2011-2014)

Ved første gangs lisensoppnåelse foretas en kontroll av trykkeriet på stedet, det bakgrunn for beregninger, teknologiske løsninger og rutiner gjennomgås. Svanemerkede trykkerier må møte kriterier for og rapporterer på årlig papirforbruk, papirforbruk og makulatur per trykkemetode, utslipp til luft og vann, energiforbruk og CO²-utslipp. Det stilles krav til avfallshåndtering, og usortert avfall per produkt skal rapporteres men har ingen øvre grense. Vannforbruk oppgis i liter per tonn produkt. I tillegg stilles det krav til arbeidsmiljø i form av krav til teknologi ved bruk av løsemidler og mulighet for å oppnå poeng ved å installere ytterligere arbeidsmiljø-fremmende teknologi for å hindre negativ helsepåvirkning av arbeid i trykkeriet. (Nordisk Miljømerking, 2011-2014)

6.9.2 Miljøfyrtårnkrav til trykkerier

I tillegg til de faste Miljøfyrtårnkravene stiller stiftelsen Miljøfyrtårn spesifikke bransjekrav til bedrifter som skal sertifiseres. Trykkeriene følger bransjekravene for grafiske bedrifter. Kravene som stilles er til miljømerking for innkjøp av papir og kjemikalier, arbeidsmiljøtiltak med tanke på støv, støv luftfuktighet og bruk av løsemidler. I tillegg er det et krav at virksomheten skal ha medlemskap i Grønt Punkt Norge (Stiftelsen Miljøfyrtårn, 2013).

6.10 Polaris Trykk Trondheim

Polaris Trykk Trondheim ligger på Heimdal i samme bygg som Adresseavisen og konsernhovedkontoret til Polaris Media. Fra 1767 til 1999 var Polaris Trykk Trondheim en del av Adresseavisen, da ble trykkeriet skilt ut i et eget selskap, som i 2008 ble en del av Polaris Media ASA gjennom morselskapet Polaris Trykk AS. (Polaris Trykk, 2013)

Polaris Trykk Trondheim er et av Norges største avistrykkerier, og trykker omlag 125 millioner eksemplarer i året av blant annet Adresseavisen, Trønderavisa og delopplag for de største dagsavisene i Norge. Trykkeriet har også siviltrykkproduksjon i tillegg til avisproduksjonen, og trykker reklame, bilag til avisene og ukeaviser. Trykkeriet har døgnkontinuerlig drift fem dager i uken. (Polaris Trykk, 2013)

Jostein Wiggen er kvalitetssjef og miljøansvarlig i Polaris Trykk Trondheim og er intervjuet om bedriftens arbeid med samfunnsansvar, i tillegg er informasjon om bedriftens arbeid med samfunnsansvar hentet fra trykkeriets Miljøfyrtårnrapport, omvisning på trykkeriet i forbindelse med intervjuet og informasjon fra bedriftens nettsider.

6.10.1 Ytre Miljø

Polaris Trykk Trondheim er som alle trykkerier i Polaris Trykk et Svanemerket trykkeri og medlem av Grønt Punkt. I tillegg er trykkeriet Miljøfyrtårnsertifisert. Hovedfokus for målsettingene i arbeidet med miljø er sorteringsgrad for avfall og spesifikt papiravfall i forbindelse med trykkeprosessen. Det siste året har det vært vektlagt tiltak for å begrense makulatur. Initiativ til å bli Miljøfyrtårn kom fra ledelsen i bedriften da det ble innført, og målsetting og gjennomføring gjøres for det meste av kvalitetssjef og miljøansvarlig Jostein i samråd med

ledergruppen og Arbeidsmiljøutvalget (AMU) i bedriften. (Wiggen, 2013) Valget om å bli Miljøfyrtårn er viktig for bedriften fordi det har en kostnadseffekt i tillegg til å være bra for miljøet.

Det ene er jo miljø, og det andre er jo at det har en kostnadseffekt, og det er den som kanskje er den største drivkraften, selv om det ikke er politisk korrekt å si det. Også er det en markedseffekt, da. Noen har jo som krav at man er sertifisert, for i det hele tatt å få være med å gi en pris. Det er Svanemerket som er mest kjent blant kundene våre.

(Wiggen, 2013)

For innkjøp har trykkeriet en policy på å bare trykke på miljøgodkjent papir, enten Svanemerket eller Forest Stewardship Council (FSC), og de kundene som ønsker det kan velge å kjøpe papir som er merket helt tilbake til treets opprinnelse. Den største andelen papir er Svanemerket som følge av fellesinnkjøpet av papir for avistrykk, der både papirpris og leverandører er satt, slik at fortjenesten på avistrykk ikke påvirkes av papirpris, kun av lønn og andre kostnader. (Wiggen, 2013)

6.10.2 Arbeidsmiljø

I arbeidet med arbeidsmiljø fokuseres det på sykefravær og forebyggende tiltak i form av trening. Polaris Trykk Trondheim er IA-bedrift, og Jostein Wiggen beskriver det som at de går langt for å følge opp sykemeldte. Bedriften har et Arbeidsmiljøutvalg (AMU) som har fire faste møter i året med representanter for de ansatte og ledelsen, og som følges opp i bedriftshelsetjenesten. I tillegg har trykkeriet et såkalt AKAN-utvalg som behandler alkohol- og rusmiddelrelaterte saker. AKAN-utvalget har ikke hatt noen saker de siste to årene. I AMU er det satt et mål på sykefravær på 7,5% noe som ikke er nådd foreløpig. Muskel- og skjelettplager er identifisert som den største årsaken til sykefravær i bedriften, og på bakgrunn av dette er det satt i gang forebyggende tiltak i form av tilrettelegging for trening på arbeidsplassen. I bygget ligger et velutstyrt trimrom, og felles for trykk-konsernet er nettregistrering i systemet "TV2Sporty", der de ansatte kan registrere egne aktiviteter og konkurrere innenfor bedriften og mot ansatte i de andre trykkeriene. (Wiggen, 2013)

6.10.3 Menneskerettigheter

Ingen egne tiltak for menneskerettigheter spesifikt.

6.10.4 Anti-korrupsjon

Ingen spesifikke tiltak for anti-korrupsjon.

6.10.5 Annet

Ingen spesielle engasjement ut over arbeidet med miljø og arbeidsmiljø kommer frem av intervjuet eller av dokumentstudier fra bedriften. Det er et ønske om å gjennomføre en verdiprosess i trykkeriet, og å involvere alle de ansatte i å lage et verdidokument for bedriften. Forslaget er diskutert og det er ønske om å gjennomføre en slik prosess, men ingen konkrete planer er lagt. (Wiggen, 2013)

6.10.6 Interessentkommunikasjon

Wiggen kjenner ikke til begrepet interessenter, og interessentbegrepet er ikke aktivt benyttet i Polaris Trykk Trondheim.

Internt

Internt er de ansatte interessenter, og de får informasjon via intranett og gjennom sine ledere. Døgnkontinuerlig drift gjør at det er sjelden alle de ansatte møtes. Et mål for trivsel kan være at det er svært lav utskiftning av ansatte i bedriften. I 2013 gjennomføres det nedskjæringer i arbeidsstokken, og 10 personer har valgt å frivillig ta sluttpakke. (Wiggen, 2013)

Eksternt

Identifiserte interessenter er ifølge Wiggen først og fremst kunder. Kommunikasjon med kundene skjer på daglig basis i form av rapportering på tid, at trykksakene er levert til avtalt tid. Miljøinformasjon er mest etterspurt av kundene i anbudsfasen. (Wiggen, 2013)

For andre eksterne interessenter har bedriften en hjemmeside under nettsiden til Polaris Trykk AS. På nettsiden informeres det om bedriftens målsetning og visjon. Bedriftens miljøpolicy står på nettsiden, sammen med informasjon om Miljøfyrtårnsertifisering, Grønt Punkt medlemskap og Svanemerket-lisensen (Wiggen, 2013) (Polaris Trykk, 2013).

6.10.7 Rapportering

Svanemerkede trykkerier rapporterer til Svanemerket hvert år innen juni. Dokumentasjon av opplysninger som ligger til grunn for at miljømerkekravene i Svanemerket overholdes skal oppbevares gjennom hele lisensens gyldighetstid.

Miljøfyrtårnsrapporten sendes til Stiftelsen Miljøfyrtårn årlig. Det rapporteres til konsernet på økonomi og sykefravær.

6.10.8 Plassering av Polaris Trykk Trondheim i rammeverket for samfunnsansvar

	1 Grunnleggende	2 Engasjert	3 Innovativ	4 Integrert	5 Visjonært
Citizenship konsept		X			
Strategisk hensikt				→	
Ledelsens tilnærming			X		
Organisasjonsstruktur		X			
Sakshåndtering				→	
Interessent involvering		X			
Åpenhet			→		

Figur 12 Plassering av Polaris Trykk Trondheim i rammeverket

Figur 12 viser plasseringen av Polaris Trykk Trondheim i rammeverket for samfunnsansvar.

6.10.9 Oppsummering

Polaris Trykk Trondheim befinner seg mellom det Engasjerte og det Innovative stadiet for samfunnsansvar i rammeverket, som betyr at bedriften

har begynt å bygge seg opp kredibilitet på samfunnsansvar, og at kapasitet er en viktig faktor for gjennomføring og utvikling i arbeidet.

Fokus på samfunnsansvar i bedriften handler først og fremst om arbeid med miljø i trykkeriet med spesielt fokus på bruk av miljømerket papir og på avfallshåndtering av papir. For arbeidet med miljø rapporteres det til eksterne som Miljøfyrtårnstiftelsen og Svanemerket, og kundene etterspør Svanemerket i anbudsprosessen. Internt er det ikke like stor etterspørsel etter miljøinformasjon fra konsernet, og rapportene legges ikke ut på nettsiden til bedriften.

Polaris Trykk Trondheim har et bevisst forhold til arbeidsmiljø og er IA-bedrift som gjør at sykefravær og tilrettelegging for sykemeldte er i fokus. AMU er aktive og jobber målrettet i samarbeid med ledelse og bedriftshelsetjenesten for å få ned sykefraværet, blant annet med trening som et forebyggende tiltak mot muskel- og skjelettplager.

6.11 Nr 1 Adressa-Trykk Orkanger

Nr1Adressa-Trykk på Orkanger ble startet i 2009 og beskriver seg selv som landets mest moderne og effektive avistrykkeri. Trykkeriet ligger i Orkanger i Orkdal kommune og er eid av NR1 Trykk (50%) og Polaris Trykk AS (50%). Trykkeriet trykker 28 aviser, både lokale-, regionale og nasjonale titler, samt siviltrykk (Nr1 Adressa Trykk, 2013).

Trykkeriet har 22 ansatte og ledes av daglig leder Oddvar Ustad, som stilte som informant under besøk og intervju om samfunnsansvar hos Nr1 Adressa Trykk. Som daglig leder har Ustad øverste ansvar for driften av trykkeriet, og et særskilt ansvar for HMS og arbeidsmiljø.

6.11.1 Ytre Miljø

Arbeidet med ytre miljø hos trykkeriet har først og fremst vært i forbindelse med HMS-arbeidet. Ustad har jobbet i trykkebransjen siden 90-tallet og mener det har skjedd voldsomme forbedringer på miljøfronten, spesielt innenfor kjemikaliebruk. Hovedfokus for å få kontroll på kjemikaliebruk hos Nr1 Adressa-Trykk har vært å få kontroll på innkjøp. Bedriften har jobbet målbevisst med å få ned antall kjemikalier som benyttes, og er kritiske ved innkjøp. For innkjøp av kjemikalier vurderes kjemikalietts datablad, som vurderes opp mot HMS-systemets stoffkartotek. I forbindelse med Svanemerket leveres kjemikalie-avfall til avfallshåndtering gjennom Retura og Stena Miljø. Gjennom medlemskapet i Grønt Punkt rapporterer bedriften på plast og papiravfall. Bygget trykkeriet ligger i er bygget spesifikt for trykkeridrift, og er energiklassifisert. For oppvarming er bygget tilknyttet fjernvarme. (Ustad, 2013)

Trykkeriet er ikke Miljøfyrtårnsertifisert, men Ustad nevner det som noe de gjerne skulle ha gjort.

6.11.2 Arbeidsmiljø

Trykkerileder, verneombud og en representant fra de ansatte er sammen med daglig leder Ustad trykkeriets HMS-gruppe. For arbeidsmiljø er det satt

målsetninger for sykefravær, avviksrutiner og fokus på å få kontroll på uhell og nestenulykker. (Ustad, 2013)

I trykkeriet er støy og støv viktige utfordringer for arbeidsmiljøet, og bygget er planlagt med tanke på støybegrensning. I støysonene er det påbudt med hørselvern. Papirstøv er identifisert som et kritisk område, og det er investert i en kraftig papirstøvsuger for papirbanen slik at det ikke skal spres støv til lokalet. Sykefravært er et prioritert område i bedriften:

Vi er opptatt av sykefravær, dessverre har vi hatt noen utfordringer siste året, og det har vært litt for høyt. Det [sykefraværet] er en kombinasjon av det som skjer på jobb og det som skjer privat og det er jo veldig komplekst.

(Ustad, 2013)

Nr1 Adressa-Trykk er IA bedrift, og har avtale med HMS senteret i Orkanger, et senter med ressurser som bedriftslege, psykolog og sykepleier. (Ustad, 2013)

HMS gruppa bestemmer aktiviteter for bedriften, og fokus I 2012 og 2013 var at alle ansatte hadde en runde med sykepleier som gikk på støy, kjemikalier og måling av lungekapasitet. I tillegg hadde alle en samtale med sykepleier for å høre om det er noe som kan tilrettelegges eller om det er noe ikke er helt bra. Dette utføres i bedriften hvert andre år. I tillegg gjøres det forebyggende tiltak for å bygge et godt arbeidsmiljø:

Vi prøver å få god aktivitet med i velferdsdag, fordi sånne fellesting er veldig viktig, om man ikke ser det direkte på sykefraværstatistikken så er jo en av kjerneverdiene våre Samhold og da må vi prøve å gjøre noen aktiviteter for å påvirke det positivt.

(Ustad, 2013)

Ustad forteller at det er viktig for ham å ha en ryddig bedrift der ting er i orden, også utover de lovpålagte kravene.

En ting er jo å ivareta de lovpålagte forskriftene, vi kikker ikke bare på dem, vi ønsker å strekke oss lenger, å ha en arbeidsplass der det skal være ålreit, med lokaler som skaper trivsel for de som jobber her.

(Ustad, 2013)

6.11.3 Menneskerettigheter

Ingen spesifikke aktiviteter

6.11.4 Anti-korrupsjon

Ingen spesifikke aktiviteter

6.11.5 Annet

Nr1 Adressa-Trykk er IA-bedrift og fokuserer på å være en god arbeidsgiver. Som en del av IA-avtalens intensjon om at IA-bedrifter skal bidra til å skape aktiviteter også for dem som kan ha vansker med å være i vanlig arbeid har trykkeriet kontakt med NAV og Rosenvik attføringscenter. Fra Rosenvik har bedriften en ansatt på attføring som har vært fast hos trykkeriet de siste to årene og gir uttrykk for å trives godt med det. I tillegg har bedriften to lærlinger

og har de siste fire årene bidratt med arbeid til innvandrere som har vært i bedriften på språktrening eller arbeidstrening. Ustad beskriver dette som en del av bedriftens samfunnsansvar overfor lokalsamfunnet, og er samtidig tydelig på at det ikke er noe ønske om å utnytte disse tilbudene for å skaffe gratis arbeidskraft.

Vi kunne hatt plenty, for å si det sånn, det er en balansegang, men vi skal ikke ha 25% av arbeidstokken som er her gratis heller. Vi skal ikke utnytte systemet, men vi skal prøve å bidra.

(Ustad, 2013)

I tillegg til å se på rollen som arbeidsgiver i lokalsamfunnet som samfunnsansvar fokuserer bedriften på å bidra til gode formål. Ustad nevner barneavdelingen på sykehuset og Frelsesarmeen som eksempler på formål de har bidratt til å støtte blant annet ved å gi økonomisk bidrag til Frelsesarmeen som et alternativ til julegave til de ansatte. (Ustad, 2013)

6.11.6 Interessentkommunikasjon

Internt

Ustad kjenner ikke interessentbegrepet og det er ikke arbeidet aktivt med interessentkartlegging i bedriften. Han nevner banken som en viktig interessent, og de to eierkonsernene og de ansatte. Et høyt fokus på trivsel hos de ansatte er en viktig del av strategien for å lykkes i trykkeriet.

Vi har kanskje litt lite med kundefokus, vi jobber mer med våre egne kunder, våre ansatte for å si det sånn. Er det ansatte fornøyd så blir som regel den kunden som betaler for produktene våre fornøyd og. så det, det er på en måte det som er strategien min, da.

(Ustad, 2013)

Ved oppstarten av trykkeriet i 2008 dro alle ansatte på en samling der det var fokus på organisasjonskultur, og gruppearbeid for å fastsette visjon og mål. Da fant de fire kjerneverdier, som har stått ved lag siden: moderne, redelighet, fleksibilitet og kompetanse.

I ledergruppa har de aktivt brukt visjonen, og forankret visjonen styret.

Vi har vært veldig tydelig på at det er i den retningen vi skal. Det er veldig enkelt når vi vet retningen, da kan vi sjekke om ting er i henhold til visjonen vår og hvis ikke så må vi ta en liten timeout. Å gjøre den til en ledestjerne det tror jeg er litt viktig.

(Ustad, 2013)

Kommunikasjon med de ansatte skjer gjennom informasjonsskjermer i trykkeriet, og infotavler i fellesarealene.

Eksternt

Bedriften lanserte nye nettsider i 2013. Nettstedets innhold er bare delvis ferdig utviklet, og det er planer om å informere om trykkeriets arbeid med miljø, arbeidsmiljø og HMS på nettsidene (Ustad, 2013). Foreløpig ligger det informasjon om selskapets visjon og verdier, virksomhet og merking med Grønt Punkt og Svanemerket. Det er et ønske om å kommunisere tydeligere utad hvilket arbeid som gjøres i bedriften innenfor miljø og samfunnsansvar. Slik Ustad selv formulerer det er det viktig å synliggjøre dette arbeidet:

Vi har et sterkt ønske om å ha ting i orden, og det har vi stort sett, og det å få synliggjort det på nettsida er viktig for oss.

(Ustad, 2013)

6.11.7 Rapportering

På miljø rapporterer Nr1 Adressa-Trykk til Svanemerket årlig, og til Grønt Punkt for innlevering av avfall. Fra de to ulike eierkonsernene, Polaris og Amedia er etterspørselen etter rapportering først og fremst på økonomiske indikatorer. I tillegg rapporteres sykefravær og regularitet.

Ustad beskriver det økonomiske fokuset som desidert størst, selv om underliggende faktorer som sykefravær og regularitet bygger opp under økonomiske resultater. (Ustad, 2013)

6.11.8 Plassering av Nr1 Adressa-Trykk i rammeverket for samfunnsansvar

Figur 13 viser Nr1 Adressa-Trykks plassering i rammeverket for samfunnsansvar.

	1 Grunnleggende	2 Engasjert	3 Innovativ	4 Integrert	5 Visjonært
Citizenship konsept			X		
Strategisk hensikt			X		
Ledelsens tilnærming		X			
Organisasjonsstruktur		X			
Sakshåndtering		X			
Interessent involvering		X			
Åpenhet		X			

Figur 13 Nr1 Adressa-Trykks plassering i rammeverket for samfunnsansvar

6.11.9 Oppsummering

Nr1 Adressa-Trykk har et visjonært syn på samfunnsansvaret i tråd med Mirvis og Googins Innovative samfunnsansvar, mens selve utførelsen på det enkelte saksområde passer bedre under det Engasjerte stadiet.

Bedriften har forankret sitt arbeid i bedriftens formål og benytter formål, visjon og kjerneverdier aktivt i ledelsen av arbeidet. Som en del av Svanemerket og Grønt Punkt rapporteres det på miljø, men hovedfokus for arbeidet med samfunnsansvar er på HMS-arbeid og på de ansatte. Rapporteringen til begge eiere er først og fremst økonomisk, selv om bedriften også måler andre parametre i forbindelse med miljø og HMS-arbeidet. Det er valgt å fokusere på innkjøp i arbeidet med miljø, for å sikre at det som benyttes er trygt og kontrollert, først og fremst av hensyn til arbeidsmiljø, men dette har også positive konsekvenser for utslipp til ytre miljø.

6.12 Polaris Media AS redaksjonelle virksomhet

Under Polaris Media er den redaksjonelle virksomheten organisert som de tre datterselskapene Polaris Media Nordvestlandet AS, Harstad Tidende Gruppen AS og Adresseavisen AS. Hvert av de tre mediehusene som er undersøkt representerer datterselskapet for sin region.

6.13 Adresseavisen

Adresseavisen er Norges eldste eksisterende avis, opprettet i 1767, og en av landets største mediebedrifter. Adresseavisen ASA og Harstad Tidende Gruppens AS fusjon i 2008 var opprettelsen av Polaris Media ASA.

Adresseavisen holder til på Heimdal i Trøndelag, i samme bygg som konsernledelsen i Polaris Media og Polaris Trykk Trondheim. Adresseavisen AS har 300 ansatte og er Polariskonsernets største mediehus.

Adresseavisens papirutgave er regionavis for midt-Norge og kommer ut i et opplag på om lag 70.000 eksemplarer (Adresseavisen, 2013).

Gunnar Norum er organisasjonsdirektør i Adresseavisen og stilte som informant på intervju om Adresseavisen arbeid med samfunnsansvar. Adresseavisen er Miljøfyrtårn og har gjennomført et miljøprosjekt under navnet Grønn bedrift. Prosjektplanen for Grønn bedrift og selskapets Miljøfyrtårnrapport og nettsider er benyttet som dokumentstudier i tillegg til intervjuet.

6.13.1 Ytre Miljø

Adresseavisens prosjekt Grønn Bedrift er beskrevet på avisens kundertjeneste-nettsted. Her formuleres bedriftens miljøvisjon og miljøarbeidet i bedriften beskrives (Adresseavisen, 2013). Adresseavisen er Miljøfyrtårn og har vært sertifisert siden 2008. Arbeidet med Grønn Bedrift og Miljøfyrtårn ble påbegynt i 2006, etter initiativ fra Gunnar Norum og Tove Nedreberg. Miljøfyrtårnsertifiseringen ble gjennomført i samarbeid med prosjektstyringsbedriften Faveo Prosjektledelse.

Gjennom Miljøfyrtårnsertifiseringen oppfyller Adresseavisen bransjekrav for kontorbedrifter, og rapporterer på energi, avfall, transport og innkjøp. Målsetninger for miljøarbeidet i bedriften settes gjennom arbeidet med miljøfyrtårn og det er først og fremst Gunnar Norum som har ansvaret for arbeid med ytre miljø i Adresseavisen. (Norum, 2013)

6.13.2 Arbeidsmiljø

Adresseavisen er IA-bedrift og aktive på oppfølging av sykefravær. IA-opplegget krever noe av den enkelte sykemeldte, representanten og de fra NAV. Ifølge Norum får de skryt fra NAV i de fleste tilfeller. Til konsernet rapporteres sykefraværet totalt for hvert kvartal. Mål på sykefraværsprosenten er at den skal ligge stabilt under 4,5%. (Norum, 2013)

6.13.3 Annet

Adresseavisen tar imot skoleelever og skoleklasser, og Norum mener det er en del av samfunnsansvaret selv om det har et kommersielt ståsted.

At vi ønsker å ta vare på den oppvoksende generasjon enten det er som fremtidige arbeidstakere her eller det er som kunder og leverandører. Vi tar gjerne imot studenter som skriver avhandlinger og ting. Tove har holdt foredrag på NTNU, flere i toppledelsen har vært ute i skolen, vi legger nok litt ansvar på ledelsen her på å opptre overfor utviklingsorganer som for eksempel NTNU.

(Norum, 2013)

6.13.4 Interessentkommunikasjon

Eksternt

Adresseavisen jobber ikke aktivt med interessentbegrepet. På spørsmål om hvem som er interessenter nevnes Arbeidstilsynet. Det er viktig for Adresseavisen å unngå negativ påvirkning og brudd på regelverket fra egen virksomhet. Norum kaller det å feie for egen dør, og begrunner det med at avisen skal kunne være kritisk utad. (Norum, 2013)

På Adresseavisens nettsider for kundeservice finnes informasjon om miljøarbeidet i organisasjonen, men det er ikke så lett å finne frem til på nettstedskartet. Norum ønsker seg en tydeligere profilering av arbeidet som gjøres og av bedriftens Miljøfyrtårnsertifisering.

Jeg mener det her kan vi gjøre i større grad nå, når vi er knyttet til det her [miljøfyrtårn] det er litt artig at noen legger merke til det da.

(Norum, 2013)

I tillegg kommuniserer Adresseavisen med leverandørene sine i tråd med Miljøfyrtårnkrav til innkjøp.

Vi stiller krav til våre kontakter, vi inngår jo ikke noen avtaler med våre leverandører uten at vi spør dem om deres miljøpåvirkning og hva slags engasjement har dem. Og i anbud og sånt skriver vi jo ganske klart at dersom det står mellom to aktører vil de som har en miljøprofil og som påvirker miljøet positivt ha en forrang.

(Norum, 2013)

Som miljøfyrtårn kontaktes alle leverandørene våre en gang i året og blir fulgt opp på miljøarbeidet sitt.

Vi velger ut de 20-30 viktigste kontaktene våre, de største innkjøpene vi har, som får det spørsmålet. Så måler vi fra år til år om vi har klart å påvirke det. Det er en sånn selvjustis i det der, du flytter jo lista hele tida.

(Norum, 2013)

Adresseavisen opplever i liten grad at kundene etterspør miljøarbeid fra bedriftens side. (Norum, 2013)

Internt

Internkommunikasjonen i Adresseavisen gjøres gjennom avisens intranett. Via intranettet kommuniseres også ansvarsområder innenfor HMS-arbeidet. Ledelsens og de ansattes ansvar er tydelig definert på intranettet, og alle målsetninger for arbeidsmiljø ligger tilgjengelig for alle ansatte på intranettet. Prosedyrer for avvikshåndtering er rapporter til arbeidstilsynet gjøres også via intranettet, prosedyren er utarbeidet av hovedverneombud og behandlet i AMU (arbeidsmiljøutvalget). Arbeidet som gjøres i AMU legges ut på intranettet, både innkallinger og referater fra møtene er åpent tilgjengelig (Norum, 2013)

Norum opplever det som at de ansatte i Adresseavisen er lite engasjert i miljøarbeidet og samfunnsansvarsarbeidet som gjøres i bedriften. Han nevner at det ofte har vært vanskelig å få rekruttert folk til å være hovedverneombud og ta på seg andre ansvar.

Det ligger jo ute her på nettet og sånt, men det er nesten sånn som med forsikring, at det er uinteressant til det blir veldig interessant. Hvorfor er det ikke gjort sånn, også videre? Det holder vi jo på med hele tiden, men det å skape interesse for det og sånn, det er ganske tungt, altså.

(Norum, 2013)

6.13.5 Rapportering

Rapportering i Adresseavisen gjøres av Gunnar Norum, driftssjef og inhouse controller. Bedriften rapporterer til NAV som IA-bedrift og til Miljøfyrtårnstiftelsen i forbindelse med sertifiseringen. Til konsernet rapporteres det først og fremst på økonomi og sykefravær (Norum, 2013).

Det som kanskje mangler, hvis en skal være kritisk til det, er forankring oppover i konsernet. Vi finner jo ut av hva som er våre mål, men hvor forankret det er oppover i type styre og stell, det vil nok være mer mangelfullt.

(Norum, 2013)

6.13.6 Plassering av Adresseavisen i rammeverket for samfunnsansvar

Figur 14 viser Adresseavisens plassering i rammeverket for samfunnsansvar.

	1 Grunnleggende	2 Engasjert	3 Innovativ	4 Integrert	5 Visjonært
Citizenship konsept		X			
Strategisk hensikt		→			
Ledelsens tilnærming		X			
Organisasjonsstruktur		→			
Sakshåndtering			X		
Interessent involvering		X			
Åpenhet			X		

Figur 14 Adresseavisens plassering i rammeverket for samfunnsansvar

6.13.7 Oppsummering

Adresseavisens arbeid med miljø har et sterkt livssyklusfokus. Som IA-bedrift og miljøfyrtårn, med miljøarbeidet forankret i egen miljøstrategi for virksomheten er kravene til ytre miljø og arbeidsmiljø godt ivaretatt. Internkommunikasjonen og arbeidet med HMS-er systematisert og lett tilgjengelig for de ansatte via intranettet, mens nettsiden for kundeservice gir informasjon utad om miljøarbeidet og bedriftens strategi.

6.14 Harstad Tidende

Harstad Tidende ble grunnlagt i 1887 under navnet Senjens Tidende, avisen ble en del av Harstad Tidende Gruppen i 2000, og i 2008 fusjonerte gruppen med Adresseavisen og dannet Polaris Media (Polaris Media ASA, 2013). Harstad Tidende er den største avisen i hjembyen Harstad med et opplag på 11 587 i 2011 og står også sterkt i nærliggende tettsteder (Polaris Media, 2012).

Papiravisen Harstad Tidende kommer ut i morgenutgave seks dager i uken, mandag til lørdag og har 33.000 daglige lesere. I tillegg driver Harstad Tidende nettavisen www.ht.no, som har om lag 16.000 lesere daglig. På sine nettsider opplyser Harstad Tidende at deres aviser kan leses på papir, datamaskin, nettbrett og mobiltelefon. (Harstad Tidende, udatert).

Organisasjonen består av administrasjon, redaksjon, markedsavdeling, kundesenter, nettavisen iNord og Harstad Tidene annonseproduksjon. Sjefredaktør Kjell Rune Henriksen er ansvarlig redaktør for papir-og nettavisen, mens administrerende direktør Mona Kristine Rosvold har det administrative ansvaret og stilte som informant om Harstad Tidenes arbeid med samfunnsansvar (Harstad Tidende, udatert).

6.14.1 Ytre Miljø

Harstad Tidende er en kontorarbeidsplass, og de nærmere 70 ansatte er i hovedsak journalister og ansatt i administrative stillinger, kontoret ligger i et bygg Harstad Tidende leier.

For arbeid med ytre miljø har Harstad Tidende egne bokser for papir og annet søppel i bygget, men ingen krav til resirkulering. Bedriften er ikke miljøsertifisert på noen måte, og det er ikke utarbeidet noen kravspesifikasjon for miljøprofil ved innkjøp. Dette begrunnes i at virksomheten er en kontorbedrift, og *"ikke har omgang med for eksempel kjemikalier og trykksverte og sånt som trykkeriet tar hensyn til"*. (Rosvold, 2013)

6.14.2 Arbeidsmiljø

Harstad Tidende har Arbeidsmiljøutvalg (AMU) som jobber med arbeidsmiljø, og hver etasje i bygget har eget verneombud som sitter i AMU sammen med ledelsen og bedriftshelsetjenesten. AMU møtes fire til fem ganger årlig og følger kravene som ligger i Arbeidsmiljøloven til innhold. Hvert år lages en plan for året, og spesielt viktig for Harstad Tidende er satsing på å forebygge sykefravær. Målet er å holde korttidssykefraværet under 3%. Harstad Tidende er ikke IA-bedrift, men har som mål å få folk som er sykemeldt tilbake i jobb og at sykemeldte skal ha kontakt med arbeidsplassen slik at de som er syke så raskt som mulig kan komme tilbake i jobb. I oppfølgingen av sykemeldte følges NAVs rutiner for oppfølging. Som helseforebyggende tiltak har Harstad Tidende i samråd med AMU opprettet bedriftsidrettslag, som samarbeider med ledelsen om tiltak for helse og arbeidsmiljø. (Rosvold, 2013)

For å skape trivsel på arbeidsplassen har Harstad Tidende faste sammenkomster en gang hvert år.

Det kan være en aktivitet som er så enkel som at vi går ut og spiser, eller det kan være sånn som i år som vi skal ut i seilbåt hele bedriften med partnere. (Rosvold, 2013)

Ut over sykefravær er mål på arbeidsmiljø laget i form av en aktivitetsplan, som angir et minimum av aktiviteter som de ansatte kan velge å delta på. I regi av bedriftsidrettslaget arrangeres spinningkvelder og fotturer der de ansatte oppfordres til å være med uavhengig av fysisk form, Harstad Tidende har også vært pådriver for å få i gang "Ti på topp" i kommunen slik at flere vil benytte fjellene i området. (Rosvold, 2013)

Deltakelse på aktiviteter i aktivitetsplanen er frivillig, men ledelsen er opptatt av oppfordre og motivere til deltakelse.

Vi har laget en aktivitetsplan som et minimum, men vi måler ikke om vi får alle med oss eller ikke. Vi er jo fornøyd om vi får folk med oss, og har ambisjoner om å være mer enn 20 stykker. (Rosvold, 2013)

6.14.3 Menneskerettigheter

Ingen arbeid med menneskerettigheter spesifikt.

6.14.4 Anti-korrupsjon

Ingen spesifikke anti-korrupsjonsaktiviteter.

6.14.5 Annet

Harstad Tidende er bevisst på sin påvirkning på lokalsamfunnet, og ønsker å være en sterk samfunnsaktør som setter dagsorden. Engasjement i lokalsamfunnet innebærer blant annet sponning av lag og foreninger, eller ved at gode formål for lokalsamfunnet får rabatterte priser på annonsering.

Spesielt har Harstad Tidende valgt å engasjere sitt samfunnsansvar overfor barneidrett og barne- og ungdomskultur lokalt, i form av sponning og filantropi. (Rosvold, 2013)

6.15 Interessentkommunikasjon

Eksternt

Harstad Tidende oppfatter først og fremst politikere og bedriftsledere som sine interessenter. Administrerende direktør, sjefsredaktør og salgsdirektøren er bevisst sine ulike roller overfor interessentene. Sjefredaktør stiller blant annet som debattleder i politiske debatter, mens administrerende direktør har en rolle overfor næringslivet i Harstad.

hvis du går rundt i harstad og spør hvem som er en av de viktigste pådriverne i harstad så tror jeg mange ville sagt harstad tidende og da er det jo sjefredaktør og meg som administrerende direktør som driver det.
(Rosvold, 2013)

Administrerende direktør opplever at Harstad Tidende blir oppfattet som en av de sterkeste samfunnsaktørene på sponning og annen tilstedeværelse i Harstad.

Internkommunikasjon

For kommunikasjon med de ansatte holdes det ukentlig interne informasjonsmøter og det sendes ut internt informasjonsskriv. Møter med tillitsvalgte avholdes månedlig, og kvartalsvis holdes det allmøtet i mediehusets kantine.

Hvis det er spesielle ting som skjer, eller dersom vi jobber med spesielle prosesser setter vi ned utvalg og grupper, som for eksempel pensjonsutvalget. Så gis det info til hele huset underveis og i etterkant.
(Rosvold, 2013)

6.15.1 Rapportering

Harstad Tidende har ingen informasjon om sitt arbeid med samfunnsansvar på nettsidene, men mener det er en god idé. Hittil har bedriften heller valgt å profilere seg mot de spesifikke aktivitetene de har valgt å delta i.

Rapportering til konsernet er i hovedsak økonomisk rapportering, og Harstad Tidende rapporterer ikke på miljø eller arbeidsmiljø til konsernet per i dag. Informasjon om arbeid i bedriften ut over økonomisk rapportering tas opp på styremøtene til Harstad Tidende, der blant annet Harald Rise fra konsernledelsen er tilstede. (Rosvold, 2013)

6.15.2 Plassering av Harstad Tidende i rammeverket for samfunnsansvar

	1 Grunnleggende	2 Engasjert	3 Innovativ	4 Integert	5 Visjonært
Citizenship konsept	→				
Strategisk hensikt	→				
Ledelsens tilnærming		X			
Organisasjons- struktur		X			
Sakshåndtering		X			
Interessent involvering		X			
Åpenhet		X			

Figur 15 Plassering av Harstad Tidende i rammeverket for samfunnsansvar

6.15.3 Oppsummering

Harstad Tidende plasseres under samfunnsansvarskonseptet Engasjert ut fra sine aktiviteter med samfunnsansvar. Bedriften har fokus på sin samfunnsrolle lokalt, og ellers ligger fokuset på forebyggende arbeid med arbeidsmiljø og sykefravær. På arbeidet med ytre miljø viser Harstad Tidende lav bevissthet om miljøspørsmål, og begrunner dette i at virksomheten er kontorbedrift. Engasjementet overfor lokale interessenter er høyt og bedriften viser et ønske om å bidra ut over bare kjernevirksomheten. Internkommunikasjonen med de ansatte er tydelig og gjennom faste arenaer, mens kommunikasjon med interessenter om andre enn lokale spørsmål samt rapportering på andre forhold enn økonomi i liten grad foregår.

6.16 Sunnmørsposten

Sunnmørsposten ble etablert i 1882, og ble dagsavis i 1905. Fra 1991 var avisen eid av Orkla, og det engelske mediehuset Mecom gikk inn som eier i 2006, før Sunnmørsposten ble solgt til Polaris Media i 2009 (Sunnmørsposten, 2013). Sunnmørsposten er eid av Polaris Media under datterselskapet Polaris Media Nordvestlandet (Polaris Media, 2012).

Sunnmørsposten holder til i Ålesund, og administrerende direktør Lidvar Flydal og teknisk sjef Jan Ove Steffensen var informanter og ble intervjuet om Sunnmørspostens arbeid med samfunnsansvar over et telefonmøte.

Sunnmørsposten har innført et helhetlig HMS-system for arbeid med helse, miljø og sikkerhet i virksomheten, herunder Miljøfyrtårnsertifisering. I tillegg til intervjuet med Flydal og Steffensen er opplysningene hentet fra dokumentstudier av Sunnmørspostens HMS-system.

6.16.1 Ytre Miljø

HMS-styringssystemet til Sunnmørsposten oppfylder kravene i Internkontrollforskriften og til Miljøfyrtårnsertifisering, i tillegg oppfylles

kravene til ISO 9001 og ISO 14001, men uten sertifisering(Sunnmørsposten, 2012).

Systemet har en overordnet målsetning for miljø om at Sunnmørsposten skal: sørge for en kontinuerlig oppfølging av de viktigste miljøaspekter som

- energi,*
- materialforbruk,*
- emballasje,*
- avfall og*
- transport*
- ha et verdikjedefokus ved at*
 - de viktigste leverandører påvirkes til å bruke de samme miljøstandarder som benyttes av Sunnmørsposten AS,*
 - distributør påvirkes til å minimalisere miljøpåvirkning ved transport*
 - miljøinformasjon stilles tilgjengelig for kunder og andre interessenter*

(Sunnmørsposten, 2012, p. 3)

Sunnmørsposten ble sertifisert Miljøfyrtårn like før jul i 2012, arbeidet styringssystemet ble påbegynt ett og et halvt år tidligere i samråd med Annik Magerholm Fet som er professor ved NTNU og styremedlem i Polaris Media Nordvestlandet (Flydal & Steffensen, 2013).

Fra før av hadde bedriften et styringssystem for HMS, men dette var dimensjonert for drift inkludert trykkeri, og var blitt utdatert over tid. Nye dimensjoner ved HMS-arbeidet ble tatt inn i forbindelse med Miljøfyrtårnsertifiseringen og innebærer holdninger til miljø, leverandørfokus og et mer helhetlig og bevisst forhold til ressursbruk (Flydal & Steffensen, 2013).

Sunnmørsposten holder til i et bygg som ble satt opp i 2002, og som er bygget etter Sunnmørspostens spesifikasjoner. I tillegg til Sunnmørsposten huser lokalet et par andre mindre leietakere. Bygget er tilrettelagt for arbeid med ytre miljø, kildesortering og ivaretagelse av avfallsprodukter. I tillegg er det installert overvåking av energibruken i bygget. Oppvarmingen av bygget skjer gjennom fjernvarme fra et avfallsanlegg. Energisparing gjøres blant annet i form av sonestyling for lys, og sentral styring av lys slik at det er enkelt å kontrollere at lyset er slått av når lokalene ikke er i bruk. (Flydal & Steffensen, 2013)

Ansvarsfordeling for arbeidet med HMS og ytre miljø er beskrevet i HMS-systemet og fordeles mellom administrerende direktør, HMS-ansvarlig, linjeledere, hovedverneombud og verneombud. I tillegg møter et Arbeidsmiljøutvalg fire ganger årlig og behandler saker som omhandler HMS-arbeidet og arbeidet med Miljøfyrtårnsertifisering (Sunnmørsposten, 2012).

6.16.2 Arbeidsmiljø

Sunnmørsposten er IA-bedrift, og rapporterer på sykefravær i Miljøfyrtårnrapporten. Gjennom IA-avtalen har bedriften egen oppfølging og

tiltaksplaner for sykefravær. For 2012 var sykefraværet på 4%, litt over målsetningen. Flydal forklarer at langtidssykefravær er den største utfordringen, og at i en liten bedrift som Sunnmørsposten utgjør sykefravær hos enkeltpersoner et stort prosentvis utslag. For å forebygge slitasjeskader hos de ansatte jobbes det med fysisk tilrettelegging av arbeidsplassene, og ved sykemelding starter oppfølging i samråd med NAV så raskt som mulig (Flydal & Steffensen, 2013).

Bedriftshelsetjenesten bistår i arbeidet med arbeidsmiljø, samt med forebygging og kontroll i saker som omhandler helse og sikkerhet for de ansatte. Bedriftshelsejenesten omfatter blant annet årlige helsekontroller for selskapets ansatte, fast deltakelse med representant i Arbeidsmiljøutvalget, ergonomisk rådgivning samt klinisk bistand (Sunnmørsposten, 2012).

6.16.3 Interessentkommunikasjon

Internt

I HMS-systemet er det lagt opp rutiner for kommunikasjon rundt HMS-relaterte problemstillinger, slik at alle nivå i bedriften er involvert i arbeidet. Ved hjelp av en HMS-kalender legges det opp til jevnlig oppfølging av de ulike HMS-aspektene, i tillegg er HMS og Miljøfyrtårnsarbeid gjenstand for diskusjon i ledergruppa minst to ganger per år (Sunnmørsposten, 2012). Dialog med de ansatte sikres gjennom linjeledere, verneombud og hovedverneombud, i tillegg til årlige medarbeidersamtaler. (Sunnmørsposten, 2012)

Eksternt

Interessentbegrepet benyttes ikke aktivt i Sunnmørspostens arbeid per idag (Flydal & Steffensen, 2013).

Som en del av arbeidet med Miljøfyrtårnsertifiseringen er kommunikasjon med leverandører viktig for miljøaspektene og for å ivareta verdikjedetankegangen i Sunnmørsposten. Leverandørene blir gjort oppmerksom på miljøkravene ved innkjøp.

Nå er det jo stort sett på datautstyr, så er det globale leverandører, så vi kan ikke påvirke dem, men vi kan velge å la være å handle inn de produktene som bruker mest strøm. Leverandørene må levere lavt energiforbruk på sin side.

(Flydal & Steffensen, 2013)

Arbeidet som gjøres på miljø og HMS kommuniseres i årsrapport, men ikke på nettsidene, dette fordi nettsidene er et redaksjonelt produkt.

Det er et godt poeng, men det er en stor forskjell på våre nettsider og et vanlig firmas nettsider da. Det er jo en publisering.

(Flydal & Steffensen, 2013)

6.16.4 Rapportering

Per Olav Moseth i sin tid som styremedlem i sunnmørsposten var tidlig opptatt av å ta vare på som samfunnsansvar i årsrapportet. Foreløpig er ikke dette blitt innført hverken hos Sunnmørsposten eller på datterselskapsnivå. Det som rapporteres til konsernet er først og fremst økonomisk (Flydal & Steffensen, 2013).

Rapportering på Miljøfyrtårnkravene sendes til Stiftelsen Miljøfyrtårn årlig, i tillegg rapporteres det internt langs rapporteringslinjene beskrevet i HMS-systemet, med administrerende direktør som øverste ansvarlig for opplysningene som kommer inn (Flydal & Steffensen, 2013).

6.16.5 Plassering av Sunnmørsposten i rammeverket for samfunnsansvar

	1 Grunnleggende	2 Engasjert	3 Innovativ	4 Integrert	5 Visjonært
Citizenship konsept		X			
Strategisk hensikt		X			
Ledelsens tilnærming				X	
Organisasjonsstruktur				X	
Sakshåndtering				X	
Interessent involvering		X			
Åpenhet			X		

Figur 16 Sunnmørspostens plassering i rammeverket for samfunnsansvar

6.16.6 Oppsummering

Sunnmørspostens system plasserer dem et sted mellom det Engasjerte og det Integrerte perspektivet til Mirvis og Googins. På konsept, strategisk hensikt og interessentinvolvering har selskapet fått en vekker, men har ikke innført rutiner og forankret noen kultur for dette, mens på tilnærmingen til arbeidet med HMS og miljø viser de tydelig at implementering og systematisering av arbeidet sørger for å omsette ønsker til praksis i bedriften.

Rapporteringen skjer internt og til Miljøfyrtårnstiftelsen, men på transparens er det fremdeles en vei å gå, da det er lite kommunikasjon om arbeidet som gjøres utad. Det samme gjelder rapportering til konsernledelsen i Polaris Media. Systemtenkingen gjør at arbeidet med HMS er helhetlig og mer systematisk enn i de andre casene som er undersøkt, og sikrer ansvarliggjøring og systematisk gjennomføring på alle nivå i virksomheten. Sunnmørsposten er det eneste av de undersøkte Polarisbedriftene som har et helhetlig HMS-system med fokus på miljø og arbeidsmiljø. I tillegg er bedriften IA-bedrift og Miljøfyrtårnsertifisert.

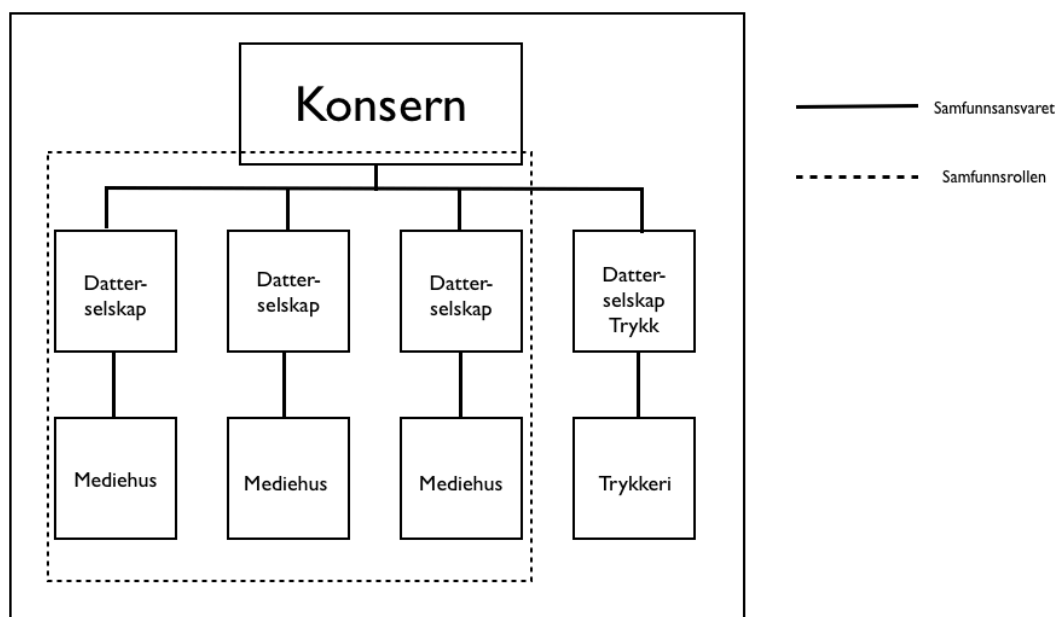
6.17 Funn

Funnene i casestudien viser at ambisjonene på konsernnivå i bedriften kan plasseres på Stadie 4 i Mirvis og Googins (2006) rammeverk. Funnene fra de innebyggede analyseenheterne viser at Sunnmørsposten er den bedriften som plasserer seg nærmest konsernledelsens ambisjonsnivå. De andre casebedriftene plasserer seg mellom Stadie 2 og 4, og er også i stor grad i tråd med de ønsker som uttrykkes på konsernnivå. Felles for konsernnivået

og de undersøke analyseenhetene er at det ikke finnes retningslinjer for anti-korrupsjon og arbeid med menneskerettigheter.

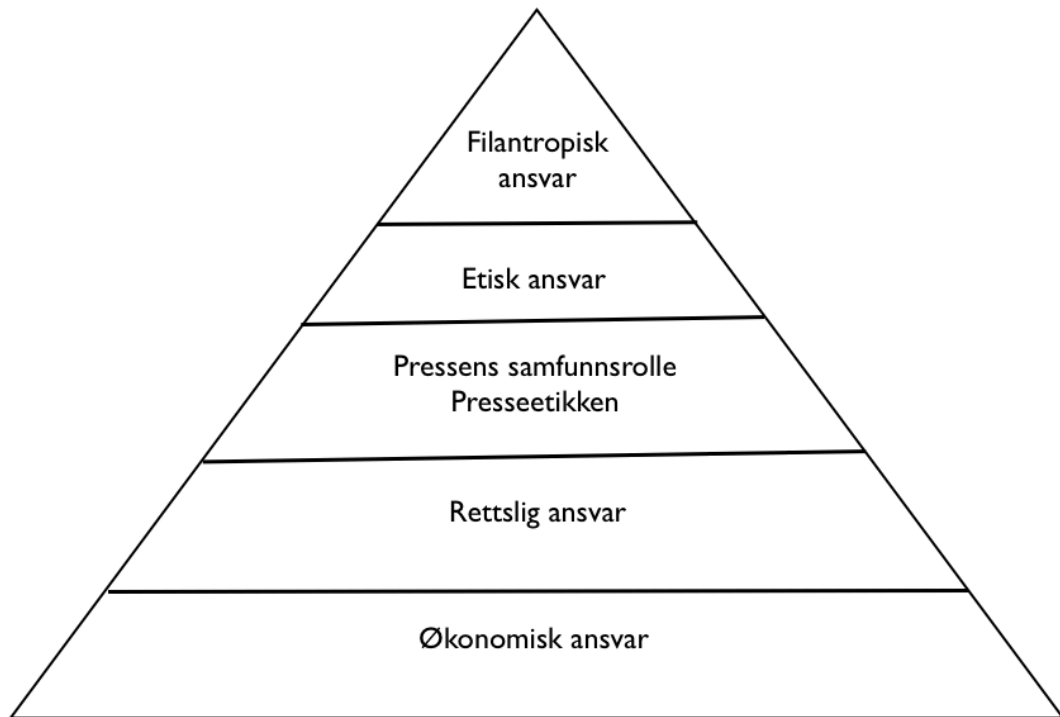
Oppfatningen av samfunnsrollen og samfunnsansvaret er funnet å være påvirket av verdigrunnlaget til bedriften, som er tuftet på pressens samfunnsrolle. Dette verdigrunnlaget gjelder spesifikt for den redaksjonelle delen av virksomheten, mens samfunnsansvaret gjelder både for trykkerivirksomheten og arbeidet i mediehusene.

Konsernets forhold til samfunnsrollen og samfunnsansvaret vises i Figur 17.



Figur 17 Konsernets forhold til samfunnsansvar og samfunnsrolle

Konsernets ambisjoner for samfunnsansvar innebærer alle de fire typene samfunnsansvar som er identifisert hos Carroll (1998), i tillegg har konsernet og de redaksjonelle bedriftene påtatt seg et særskilt *etisk ansvar* som følger av pressens samfunnsrolle. Dette kan beskrives som et ansvar som ligger mellom det *rettslige* og det *etiske ansvaret* Carroll (1998) beskriver, da pressefriheten også er beskyttet ved lov i Norge. Figur 18 viser hvordan pressens samfunnsrolle kan plasseres i Carrolls (1998) modell for de ulike ansvar en bedrift kan ha.



Figur 18 Pressens samfunnsrolle plassert i Carrolls pyramide for bedriftens ansvar

Kort oppsummert tar Polaris Medias redaksjonelle virksomheter i tillegg til de fire andre typene samfunnsansvar et femte ansvar, som innebærer pressens demokratiske funksjoner som beskrevet i litteraturstudien og operasjonalisert gjennom pressens etiske regelverk gitt av Norsk Presseforbund.

7 Diskusjon

I litteraturstudien er det redegjort for teoretiske og praktiske perspektiver på samfunnsansvar og på mediens samfunnsrolle. I casestudien er data fra konsernet Polaris Media undersøkt for å kartlegge hvilke ambisjoner og hvilken praksis som finnes i konsernet på samfunnsansvar i dag.

I diskusjonsdelen diskuteres funnene i Polaris Media i et samfunnsperspektiv lys av funnene fra teoridelen om samfunnsansvar i en norsk kontekst. Videre diskuteres det teoretiske rammeverket, metodevalg og studiens validitet og reliabilitet. Avslutningsvis diskuteres graden av måloppnåelse i oppgaven, og forslag til videre forskning presenteres.

7.1 Polaris Medias samfunnsansvar i et samfunnsperspektiv

Som beskrevet i teoridelen er samfunnsansvaret i Norge i stor grad påvirket av samfunnskonteksten og da særlig den nordiske modellen. De strenge lovkravene til helse, miljø- og sikkerhetsarbeid i Norsk lovverk kan gjøre at mye som i andre land regnes som samfunnsansvar allerede er en del av lovverket i Norge.

Som teoriene og perspektivene som presenteres for samfunnsansvar viser, handler mye av diskusjonene og rammeverkene for samfunnsansvar på 1990- og 2000-tallet om de negative konsekvensene av globalisering, globale problemer som klimautfordringer og sosial utvikling i utviklingsland. Ut fra disse diskusjonene er også rammeverk som UN Global Compact og Triple Bottom Line designet. Fra norske myndigheters perspektiv er det også først og fremst internasjonal virksomhet og utfordringer med bedrifters operasjoner på tvers av landegrenser som satte samfunnsansvar på agendaen. Stortingsmelding 10 (2008-2009) handler nesten utelukkende om norske bedrifter som opererer utenfor Norges grenser.

Hvis samfunnsansvaret defineres ut fra å omhandle kun det bedrifter gjør ut over gjeldende lovverk vil det dermed legge lista for hva som er samfunnsansvar høyt for bedrifter som kun opererer i Norge og i tråd med norsk lovverk. Mange krav og ansvar som ville være regnet som samfunnsansvar for bedrifter som opererer internasjonalt i land med mindre omfattende lovverk er selvsagte for norske bedrifter fordi kravene er lovpålagt eller påvirket av de sterke tradisjonene for samarbeid på tvers av sektorer i Norge. Spesielt innenfor arbeidsmiljø, arbeiderrettigheter og ytre miljø er lovkravene til bedrifters ansvar høye. Det kan dermed virke vanskelig for bedrifter å skille ut og rapportere separat på kun det som er ut over lovens krav, og definere det som samfunnsansvar.

Det elementære steget hos Mirvis og Googins kan sammenliknes med Carrolls (1996) beskrivelse av økonomisk og rettslig ansvar. Fordi lovene er ulike avhengig av landet der bedriften opererer, kan et land som kun oppfyller loven i Norge, ligge langt foran når det gjelder hvilke krav som faktisk oppfylles. Nettopp fordi lovene er så strenge, heves kravene til hva som er *frivillig ut over loven*, og dermed legges listen for samfunnsansvaret høyere for bedrifter i Norge dersom man regner samfunnsansvar kun som de tiltakene som går ut over lovpålagte tiltak.

På denne måten gir Carrolls beskrivelse av bedrifters ansvar, eller en triple bottom line eller et interessentperspektiv på samfunnsansvar en mer integrert tilnærming til hva samfunnsansvar er. Ved å definere hva bedriften er ansvarlig for og hvem bedriften har et ansvar overfor, enten lovpålagt eller ut over lovens krav, kan ansvaret lettere operasjonaliseres om lovpålagte krav og frivillige initiativ innenfor ulike aspekter defineres som bedriftens ansvar.

Det nye lovkravet i Regnskapsloven innebærer at også store norske bedrifter som opererer i Norge skal rapportere på samfunnsansvar. Lovens og lovforarbeidets forankring i de fire aspektene for UN Global Compact gir en mer håndfast tilnærming til hvilke områder det er forventet at bedriftene skal rapportere på, og interessentperspektivet som er presentert som en del av samfunnsansvaret det skal redegjøres for i loven sikrer lokal tilpasning til hver enkelt bedrifts ansvar overfor lokale interessenter og interessentgrupper.

Det er på mange måter et paradoks at rapportering på samfunnsansvar, som i følge flere definisjoner skal være *frivillig* og gå *ut over det lovpålagte* ansvaret bedrifter har, er lovpålagt i Norge gjennom Regnskapslovens §3-3c. Spørsmålet er om bruken av nettopp *frivillighet* som definerende faktor for hva som regnes som samfunnsansvar er en fruktbar definisjon å benytte i norsk sammenheng. Dersom man vurderer samfunnsansvar ut fra for eksempel de fire aspektene definert i UN Global Compact finner man igjen disse i norsk lovgivning og i næringslivets normer, noe som kan gjøre samfunnsansvar i en norsk kontekst mer definerbart og operasjonaliserbart for bedrifter i form av initiativer innenfor de fire aspektene som i dag ofte jobbes med i norsk kontekst i form av initiativ som HMS-arbeid, IA-arbeid og arbeid med ytre miljø.

7.2 Strategiske arbeid med samfunnsansvar og samfunnsrolle i Polaris Media

For Polaris Media er det i tillegg til de fire aspektene miljø, arbeidsmiljø, menneskerettigheter og anti-korrupsjonsarbeid et fokus på lokal påvirkning og lokale interessenter, samt et fokus på mediebedrifters særskilte etiske ansvar som redaksjonelle virksomheter. Dette gjør arbeidet med samfunnsansvaret til konsernet enda mer komplekst ved å tilføre nok et aspekt der bedriftene har ansvar og etiske krav.

I et konsern med stor spredning både geografisk og i størrelse og type virksomhet, der bedriftene beskrives som svært autonome enheter med egen kultur og sterk lokaltilhørighet kan tilpasning av en overordnet strategi fra konsernnivået synes svært vanskelig. Konsernledelsen har i stor grad en koordinerende rolle i selskapet, mens størsteparten av virksomheten utøves i den enkelte bedrift. Dermed bør også strategier og implementering tilpasses den enkelte bedrifts størrelse, kapasitet, kjernevirksomhet og lokale forhold. For å gjøre dette kan Polaris Media som konsern bidra ved å tydeliger definere og formulere hvilke standarder og definisjoner konsernet setter for samfunnsansvaret til bedriftene i Polaris Media. Ut fra de etiske standardene kan bedriftene sette mål for virksomhetenes arbeid med samfunnsansvar lokalt, mens det på konsernnivå kan legges til rette for læring og synergier på

tvers av datterbedriftene slik Prahalad og Hamle (2010) anbefaler, og opprettes rapporterinsstrukturer og kontrollmekanismer for å sikre at samfunnsansvaret implementeres på en helhetlig og etterprøvbar måte som anbefalt av Chakravarthy & Lorange (1991).

Funnene viser at konsernledelsen i Polaris Media i dag opptrer som fasilitator for arbeidet med redaktøransvaret og den publisistiske virksomheten i de enkelte mediehusene, og bidrar til at det arbeides systematisk med redaksjonelle spørsmål på tvers av datterbedriftene. Dette arbeidet kan benyttes som inspirasjon for hvordan konsernet kan tilrettelegge for strategisk arbeid med andre samfunnsansvarsaspekter på tvers av datterbedriftene. Arbeidet bør, som vist av de Wit & Meyer (2010) og Roos (et.al, 2005) forankres i bedriftens formål. I casestudien er Polaris Medias formål tett knyttet til det å være mediebedrift og mediebedrifters særskilte samfunnsrolle, som innebærer et utvidet etisk ansvar. I flere av de studerte casebedriftene nevnes "orden i eget hus", og opprettholdelsen av tilliten til mediene som frie og som aktører som skal være kritiske utad, som motivasjon for å arbeide med samfunnsansvar. Ved å knytte etiske retningslinjer for konsernet som helhet til det spesifikke etiske ansvaret som ligger til grunn for bedriftens formål, kan bedriftens samfunnsansvar gjøres relevant for kjernevirksomheten og arbeidet med implementering av samfunnsansvar bidrar til å støtte opp om bedriftenes formål i tråd med anbefalingene i litteraturstudien for utforming av strategi.

Fordi Polaris Media allerede har et formål som tillegger konsernets bedrifter ansvar ut over å skape profitt for sine eiere, kan bedriften sies å ha et *interessentperspektiv* i sin tilnærming til strategi og styring. Det strategiske *interessentperspektivet* sammenfaller på mange måter med *interessenteori* slik den er benyttet innenfor samfunnsansvar. Funn fra analyseenhetene viser at de ulike bedriftene som er undersøkt tar hensyn til sine ulike interessenter, men at ingen av de undersøkte bedriftene har benyttet seg av noen overordnet kartlegging eller systematisk dialog med interessenter, slik det er beskrevet i Mirvis og Googins rammeverks 4.Stadie. Ved å bruke *interessentperspektivet* i den enkelte virksomhet i Polaris konsernet, kan lokal tilpasning av arbeidet med samfunnsansvar sikres, særlig med tanke på filantropisk ansvar overfor lokalsamfunnet. Interessentdialog og åpen kommunikasjon er i tråd med ambisjonene som er identifisert på konsernnivå i virksomheten, og et vesentlig kjennetegn ved bedrifter på Mirvis og Googins Stadie 4 i rammeverket.

7.3 Diskusjon av valg av rammeverk

Valget av Mirvis og Googins rammeverk ble tatt for å plassere Polaris Medias praksis i et perspektiv som muliggjør analyse av både overordnet konsept for samfunnsansvar og praktisk implementering på et virksomhetsnivå. Dette har ført til både muligheter og utfordringer i bruken av rammeverket som analyseverktøy i denne studien.

For arbeid med et mangefasettert og omdiskutert begrep som samfunnsansvar er det positivt at modellen tar hensyn til at samfunnsansvaret kan defineres på mange måter, og at den viser hvordan det er en

sammenheng mellom definisjonen som benyttes og hvordan den faktiske utøvelsen av samfunnsansvaret implementeres i bedriften. Utfordringen er at det vanskelig lar seg operasjonalisere fullstendig for å plassere bedrifters samfunnsansvar i gjensidig utelukkende kategorier. Samfunnsansvar er et komplekst begrep, og utøvelsen av samfunnsansvaret i praksis om mulig enda mer komplekst. Som beskrivende modell gir rammeverket noen "knagger" å henge funn av bedrifters utøvelse av samfunnsansvar på, og et forsøk på å se årsakssammenhenger. Utfordringen ligger i hvordan funnene som gjøres ut fra plasseringen i et slikt rammeverk kan benyttes i praksis.

Som både rammeverket og strategilitteraturen viser, må strategisk arbeid med samfunnsansvar forankres i hver enkelt virksomhets unike formål, kontekst og ambisjoner. Jo mer tilpasset ledelsesstruktur og strategi er til problemet som skal løses eller samfunnsansvaret som skal leves opp til, jo mindre standardisert er det mulig å analysere det. Samfunnsansvarsbegrepets kompleksitet gjør det vanskelig å trekke teoretiske slutninger ut fra praksis i enkeltbedrifter, fordi både bedrift og samfunnskontekst er unikt i hvert tilfelle. Det som virker veldig godt i en bedrift og et samfunn er ikke nødvendigvis det som fungerer godt i et annet. Derfor er skreddersøm av tiltakene til det enkelte selskap og samfunn svært viktig, og teoretiske rammeverk kan i stor grad bli for abstrakte til å kunne benyttes til å gi anbefalinger om praksis.

Paradokset er å finne en måte å teoretisere og gruppere konsepter for samfunnsansvar på som er standardisert og forenklet nok til at den kan benyttes på flere ulike case, og som er spesifikk nok til å fange opp den enkelte bedrifts- og samfunnskontekst og hvilke konsekvenser disse gir for samfunnsansvaret.

7.4 Valg av casestudie som forskningsdesign

Valget av et single-case embedded design har hatt både fordeler og ulemper. Fordelene ved metoden er at den tillater innsamling av data i mange former, som har gjort det mulig å få veldig detaljert og variert informasjon fra flere ulike kilder i Polaris Media. Rik informasjon og få begrensninger med tanke på kilder har vært en styrke i arbeidet med å samle inn data og i beskrivelsene av hver enkelt analysedel. Samtidig har nettopp rikheten og variasjonen i formater og innhold bydd på utfordringer i arbeidet med å strukturere informasjonsinnsamlingen og i å gjennomføre en systematisk analyse. Å benytte et standardisert rammeverk til å utforme og analysere et single-case embedded casestudie der nettopp det unike er svært vesentlig kan sies å være et paradoks. Ønsket om å si noe overordnet om den praksis som utøves i dag, samtidig som det unike i hver analyseenhet fanges opp har vært utfordrende og krevende. Ikke minst har metodevalget påvirket funnene og hvordan disse benyttes i utformingen av anbefalingene. Det var på forhånd klart at de valgte enhetene og intervjupersonene visste noe om samfunnsansvar og hadde en praksis på feltet, noe som var nødvendig for å kunne bringe de erfaringene de har gjort seg i sitt arbeid videre til et forslag til strategi.

Det gir ikke mening å plassere konsernets praksis som helhet i rammeverket ut fra de avgrensningene som er valgt for studien, da praksis i konsernets

ulike bedrifter er svært variert, og denne delen kun undersøker et strategisk utvalg av konsernets bedrifter. På denne måten har casesdesignet gitt begrensninger for hvilke konklusjoner som kan trekkes om konsernets virksomheters praktiske arbeid med samfunnsansvar. Samtidig gir casestudien en mulighet til å få innblikk i rik informasjon og ulike tilnærminger i de valgte bedriftenes arbeid, noe som gjør det mulig å benytte deres erfaringer og oppbygging av arbeidet i datterbedriftene til å komme med anbefalinger for konsernet som helhet.

7.5 Kritikk og utfordringer fra litteraturstudien

Tverrfagligheten gjorde at litteratur og konsepter for både samfunnsansvar, mediebedrifter og strategi måtte undersøkes. Dette førte til en omfattende studie av komplekst materiale som bygget på ulike tilnærminger. Både medielitteraturen, samfunnsansvarslitteraturen og litteratur om strategi innebærer en kombinasjon av normative teorier, empirisk litteratur og modeller for å forklare faktisk atferd, samt mer praktiske tilnærminger til bruk i ledelse og bedriftssammenheng. Kombinasjonen av teoretisk litteratur og mer praktisk litteratur om implementering bød på særskilte utfordringer i litteraturstudien, og dette kan skyldes at det også i virkeligheten er komplisert å kombinere teori og praksis på en hensiktsmessig måte.

7.6 Validitet

Et viktig aspekt ved validiteten i denne studien er begrepsvaliditeten. Samfunnsansvar er som litteraturstudien viser et sammensatt begrep. I selve studien er det i noen grad løst ved å ta hensyn til at samfunnsansvar kan defineres på flere ulike måter, mens det komplekse begrepet bød på utfordringer i operasjonaliseringen av rammeverket for å kunne utforme spørreskjemaer og intervjuguider. Fordi samfunnsansvar er et sammensatt begrep, endte intervjuguiden å være basert på de fire aspektene fra UN Global Compact, som gjorde det mer håndgripelig for intervjuobjektene å forstå hva jeg som forsker var ute etter å få vite mer om. At jeg som intervjuer og intervjuobjektene forsto det samme under intervjuene, et eksempel er ved bruk av ordet *interessenter*, er vesentlig for kvaliteten på og gyldigheten av svarene, og det ble derfor forsøkt å være så åpen og forklarende som mulig i bruken av begreper som samfunnsansvar, interessenter og de begrepsbruk rundt de ulike aspektene.

7.7 Reliabilitet

Må stole på at intervjuobjektene sa sannheten, tett knyttet til deres arbeid og de har interesse av å stille egen virksomhet i et godt lys, samtidig opplevde jeg det underveis som at de ikke var spesielt redd for å innrømme svakheter og mangler ved eget arbeid.

7.8 Generalisering

Som følge av forskningsdesignet ved bruk av casestudie, som nettopp er ute etter å beskrive det unike, fremfor å trekke konklusjoner om det generelle er det viktig å være forsiktig med generalisering på bakgrunn av studien. Det kan ikke generaliseres på bakgrunn av en casestudie verken innad mellom datterbedriftene i Polaris Media eller ved å dra noen konklusjoner om andre selskap på bakgrunn av den spesifikke praksis i Polaris Media.

Nettopp de rike beskrivelsene av det unike i hvert enkelt analyseenhet og i caset som helhet gjør det lite egnet for generalisering, fordi målet med en casestudie nettopp er å fange opp det unike.

Den strategiske utvelgelsen av analyseenheter er gjort fordi det ligger til grunn for studien at det kun er noen få bedrifter i konsernet som har arbeidet aktivt med samfunnsansvar, og at det derfor først og fremst er disse det er interessant å undersøke empirisk for å kartlegge dagens praksis. Nettopp fordi utvalget er strategisk valgt, og ikke tilfeldig eller representativt, er det ikke mulig å si noe generelt om den enkelte datterbedrift eller om hvert enkelt av de 31 mediehusene under Polaris Media på bakgrunn av de spesifikke funnene i analyseenhetene.

Den mer generelle delen av oppgaven, teoridelen og litteraturstudien, kan derimot ha nytteverdi for generalisering. Sammenfattingen av litteratur om den norske konteksten for samfunnsansvar kan benyttes til å danne antakelser for andre bedrifter som utøver samfunnsansvar i norsk kontekst, og forholdet mellom samfunnsansvaret og medienes samfunnsrolle som er funnet i litteraturstudien kan benyttes til å si noe om mediebedrifters ansvar i en norsk kontekst og i sammenheng med debatten om bedrifters samfunnsansvar.

7.9 Vitenskapelig bidrag

Som casestudie av et enkelt case er studiens empiriske funn først og fremst et bidrag til anvendt forskning. Litteraturstudien kan gi et vitenskapelig bidrag fordi den kombinerer innsikt i teori og praksis for samfunnsansvar generelt med teori og praksis om mediebedriftenes spesifikke samfunnsansvar.

Som anvendt forskning bidrar forskningsdesignet til å muliggjøre skreddersøm til Polaris Media i utforming og implementering av en strategi for samfunnsansvar. Målet med studien er først og fremst å gi et bidrag til å løse den strategiske utfordringen Polaris Media står overfor i arbeidet med samfunnsansvar, og dette er også først og fremst det funnene bidrar til.

Når funnene plasseres i en samfunnskontekst kan de benyttes til å si noe om samfunnets påvirkning på bedriften og om generelle trekk ved samfunnet, i dette tilfellet om eksisterende forventninger og krav til samfunnsansvar i ulike deler av samfunnet. Bruken av Mirvis og Googins rammeverk gjør det også mulig å sammenlikne funnene fra Polaris Media med andre bedrifter gjennom bruken av rammeverket. Rammeverket gjør at det er mulig å si noe mer om arbeidet med samfunnsansvar i konsernet og bedriftene enn bare det helt spesifikke for hver analyseenhet fordi praksis i bedriftene plasseres i noen standardiserte kategorier som dermed kan sammenliknes med andre ved hjelp av rammeverket.

7.10 Måloppnåelse

Måloppnåelsen diskuteres i lys av delmålene som ble satt for oppgaven.

Mål 1: *Forklare hva bedrifters samfunnsansvar er og beskrive sentrale teorier og modeller for samfunnsansvar.*

Introduksjonen til bedrifters samfunnsansvar og samfunnsrolle, samt sentrale teorier vurderes som god, og dekker de overordnede perspektivene i samfunnsansvarsdebatten.

Mål 2: Kartlegge relevante standarder, rammeverk og lovverk for arbeid med samfunnsansvar.

Dette målet vurderes som oppnådd i tråd med målsetningen om å identifisere relevante standarder som kan benyttes for arbeid med samfunnsansvar i en norsk kontekst. Studien ville vært tjent med en bedre sammenlikning av de ulike standardene, og en mer kvantitativ kartlegging av innholdet i standardene.

Mål 3: Kartlegge ambisjoner for arbeidet med samfunnsansvar på konsernnivå i Polaris Media.

Ambisjonene for arbeidet med samfunnsansvar er kartlagt ved å identifisere synet på samfunnsrollen og samfunnsansvaret til selskapet. På dette punktet regnes målet som nådd, men studien ville vært tjent med en mer kvantitativ tilnærming til innsamling av data, slik at ambisjonene fra flere informanter kunne være med å påvirke valgene som tas for konsernets samfunnsansvar.

Mål 4: Analysere det arbeidet som gjøres med samfunnsansvar i Polaris Medias virksomheter i dag.

Dette punktet anses som nådd innenfor de rammene som er definert for casestudien. Arbeidet er kartlagt på bakgrunn av et rikt datamateriale og beskrevet og analysert grundig i oppgavens empiridel.

Mål 5: Diskutere de identifiserte ambisjonene, og identifisert praksis i selskapets virksomhet i en samfunnskontekst.

Diskusjonsdelen av oppgaven når målet om å diskutere rammeverkene og funnene fra teoridelen i en samfunnskontekst. For strategiens del ville det være en fordel å kunne diskutere også foreslåtte tiltak i en samfunnskontekst, men dette er ikke gjort som følge av tidsbegrensninger.

Mål 6: Foreslå tiltak for å utvikle og implementere en strategi for samfunnsansvar på konsernnivå i Polaris Media.

Tidsbegrensninger og begrensninger ved metoden fører til at måloppnåelsen på dette punktet er begrenset. Det foreslås en utforming av etiske retningslinjer for konsernet, samt generelle anbefalinger for implementering i konsernet. Dessverre er ikke disse så spesifikke og grundige at de alene kan benyttes til å implementere en strategi for samfunnsansvar, men bare gi noen generelle råd om hvordan slike prosesser kan gjennomføres og hvilke indikatorer som kan benyttes. Fokuset på de teoretiske sidene ved samfunnsansvaret har i noen grad gått ut over fokuset på praktisk implementering, noe som i antas å komme av en for vidt definert problemstilling og av undersøkelsenes eksplorerende natur.

Det er oppnådd en konseptualisering og konkretisering av hva samfunnsansvaret til Polaris Media er i dag og hvilke ambisjoner som legges til grunn for arbeidet med en utarbeidelse av strategi for samfunnsansvar i konsernet, men som følge av det teoretiske fokuset og begrenset tid til å omsette konseptualiseringen og ambisjonene til et praktisk system, gis det kun generelle og overordnede anbefalinger på bakgrunn av studien. Målet om å foreslå tiltak for implementering regnes derfor bare som delvis oppnådd, da det var en målsetning å konkretisere anbefalingene til tiltak for implementering i større grad enn det som er oppnådd.

7.11 Forslag til videre forskning

Samfunnsansvar er i stor grad en tverrfaglig problemstilling, og mediebedrifters samfunnsansvar bringer et nytt perspektiv inn i diskusjonen om samfunnsansvar. Det kunne derfor være interessant å undersøke fra et medievitenskapelig ståsted. Funnene i litteraturstudien viser at det kan være interessant å undersøke samfunnsansvar i Norge og hvordan den nordiske modellen påvirker begrepsbruk og forståelse av samfunnsansvaret i Norske/nordiske bedrifter. Som anvendt forskning er det også interessant å undersøke hvordan strategien i praksis virker i bedriften.

8 Anbefalinger

På bakgrunn av funnene i litteraturstudien om lovkrav og analysen av ambisjoner og praksis i bedriften anbefales følgende tiltak for arbeidet med implementering av samfunnsansvar på konsernnivå i Polaris Medias virksomheter.

8.1 Overordnet strategi basert på etiske retningslinjer

Det foreslås å utforme et sett etiske retningslinjer basert på konsernets etiske ansvar, både i form av samfunnsansvare og samfunnsrollen. Det anbefales å basere aspektene i de etiske retningslinjene på UN Global Compacts aspekter, og inkludere de presseetiske aspektene ved samfunnsrollen, slik at de etiske retningslinjene blir overgripende for hele konsernets virksomhet, både den redaksjonelle og trykkerivirksomheten.

8.1.1 Forslag til innhold i etiske retningslinjer for Polaris Media ASA

Forslagene er basert på prinsippene i UN Global Compact.

- Polaris Media skal drive sin virksomhet i tråd med Menneskerettighetene, og fremme annerkjennelsen av verdighet og uavhengelige rettigheter for alle mennesker. Som mediebedrift skal Polaris Media ivareta et særskilt ansvar for å sikre demokratiske grunnverdier som ytringsfrihet, pressefrihet og informasjonsfrihet. Polaris Medias redaksjonelle virksomhet skal drives i tråd med Pressens samfunnsrolle som spesifisert Norsk Presseforbunds etiske regelverk.
- Polaris Media skal sikre at alle ansatte har organisasjonsfrihet og rett til felles og individuelle forhandlinger om lønn og arbeidsforhold. Polaris Medias ansatte skal være representert i styrearbeid og sikret deltakelse i bedriftsdemokratiet gjennom konserntillitsvalgtsordningen og Polariskonferansen
- Polaris Media ønsker å være en mangfoldig bedrift der diskriminering på bakgrunn av kjønn, etnisitet, religion eller seksuell legning ikke skal finne sted på arbeidsplassen eller ved ansettelser. Polaris Media skal ha varslingsordninger og rutiner for oppfølging av varsling om diskriminering på arbeidsplassen.
- Polaris Media skal aktivt jobbe med å minske og hindre negativ påvirkning fra virksomheten på ytre miljø der det er mulig, og oppfordre kunder og leverandører til det samme.
- Polaris Media skal arbeide aktivt for å bekjempe alle former for korrupsjon. Konsernets ansatte skal opptre i tråd med konsernets retningslinjer for å gi og motta gaver, reiser og andre ytelser, og tydelig ta avstand fra alle former for smøring og bestikkelser. Polaris Media skal ha varslingsordninger og rutiner for å håndtere varsling og mistanker om korrupsjon i egen virksomhet.

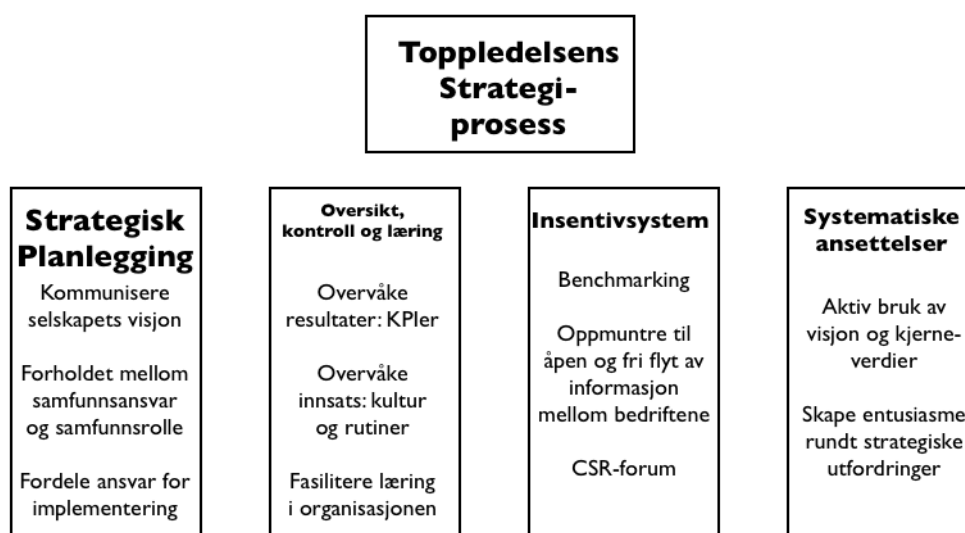
8.2 Innføring av HMS-system og rapportering

Det anbefales å benytte Sunnmørspostens HMS-system som modell for å innføre systematisk arbeid med samfunnsansvar i konsernets datterbedrifter. For alle bedriftene uavhengig av om de er Miljøfyrtårnsertifisert bør det rapporteres på indikatorer for miljø og arbeidsmiljø til konsernet.

Anbefalte rapporteringsindikatorer er: sykefraværspersent, energi, innkjøp og avfall. Miljøindikatorne kan benyttes til å lage et klimaregnskap for konsernet, basert på Klimakalkulatoren som også ligger til grunn for rapporteringen til virksomheter som er Miljøfyrtårnsertifisert. Slik kan konsernet rapportere helhetlig på miljøarbeidet, og det vil være et insentiv for bedrifter i konsernet til å bli Miljøfyrtårn.

8.3 Implementering på ulike nivå i virksomheten

Figur 19 viser hvilke mekanismer som kan benyttes på konsernnivå for å implementere de etiske retningslinjene og strategien i Polaris Medias virksomhet.



Figur 19 Implementering av etiske retningslinjer i konsernet

9 Konklusjon

Målet med oppgaven er å bidra til utformingen av en strategi for samfunnsansvar i Polaris Medias virksomhet. For å bidra til utformingen er samfunnsansvarsbegrepet for Polaris Media definert ut fra relevante teoretiske rammeverk, og Polaris Media har både ambisjoner om og utøver sitt samfunnsansvar i lys av sin samfunnsrolle og etiske ansvar som mediebedrift. I tillegg til det etiske ansvaret det fører med seg å være mediebedrift, har Polaris Media ambisjoner om å oppfylle sitt økonomiske, rettslige og etiske ansvar. I dette legges ansvar for menneskerettigheter, arbeidsmiljø, ytre miljø og anti-korrupsjonsarbeid.

I studien er praksis i strategisk utvalgte bedrifter under Polariskonsernet analysert, for å identifisere hva som er praksis i de bedriftene som allerede arbeider systematisk med samfunnsansvar. Ut fra rammeverket til Mirvis og Googins er selskapets ambisjoner på konsernnivå for samfunnsansvar definert til å være et bærekraftsfokus, med ønske om integrert rapportering, proaktive systemer og standarder og ekstern revisjon av rapporteringen på arbeidet med samfunnsansvar. Funnene fra eksisterende praksis i bedriften viser at flere av datterbedriftene under konsernet allerede oppfyller deler av ambisjonene med sitt arbeid med samfunnsansvar. Beste praksis i bedriften identifiseres til å være Sunnmørspostens HMS-system med Miljøfyrtårnsertifisering, og det anbefales at Polaris Media bygger videre på det arbeidet som er gjort i Sunnmørsposten i sin utforming av et system for implementering av samfunnsansvar på konsernnivå. For å forankre samfunnsansvaret i bedriftens verdigrunnlag og formål foreslås det i denne oppgaven et sett etiske retningslinjer basert på UN Global Compact, som strategisk utgangspunkt for arbeidet med implementering av samfunnsansvar i konsernets virksomheter.

Funnene i casestudien er diskutert i et samfunnsperspektiv, og definisjonen av samfunnsansvaret i en norsk kontekst diskuteres. På bakgrunn av den nordiske modellens tradisjoner for samarbeid mellom sektorer, sterke lovkrav og lange tradisjon for miljøvern finner studien at samfunnsansvarsbegrepet som en beskrivelse av hva bedrifter gjør ut over lover og regler er en lite fruktbar definisjon i det praktiske arbeid med samfunnsansvar i norske bedrifter. Dersom samfunnsansvarsbegrepet defineres ut fra hvilke aspekter bedrifter har ansvar for å levere på, og integrert rapportering på disse aspektene inkluderer både lovpålagte og frivillige initiativer blir samfunnsansvaret mer håndgripelig og dermed også lettere å implementere i en nasjonal kontekst. Studien finner at den nordiske modellens sterke lovkrav har ført til et HMS-perspektiv på samfunnsansvar i norske bedrifter, noe som også viser seg i funnene fra Polaris Media, der hovedfokus for de implementerte tiltakene i virksomheten i dag er på arbeidsmiljø og ytre miljø.

10 Litteraturliste

- Adresseavisen kundeservice. (2012, - -). *Bedriftsannonser*. Hentet October 19, 2012 fra kundeservice.adressa.no:
<http://kundeservice.adressa.no/bedriftsannonser/bedrift-kjopannonse/>
- Adresseavisen. (2013, udatert -). *kundeservice: om Adresseavisen*. Hentet Mai 5, 2013 fra kundeservice.adressa.no:
<http://kundeservice.adressa.no/omadresseavisen/organisasjonen/>
- Albareda, L., Ysa, T., Lozano, J. M., & Roscher, H. (2010). Statens rolle i arbeidet med å fremme CSR. I A. Kakabadse, & M. Morsing, *Bedrifters samfunnsansvar - Hvordan forene ønsker og praksis?* (ss. 135-151). Trondheim, Norge: Tapir Akademisk Forlag.
- Allern, S. (2001). *Nyhetsverdier – Om markedsorientering og journalistikk i ti norske aviser*. Kristiansand, Norge: Høyskoleforlaget.
- Allern, S. (1998). *Medieledelse – studiehefte*. Oslo: Institutt for Journalistikk, Oslo Merkantile Høyskole, NKS Fjrnundervisning.
- Aschim, G. (2006, November 8). *Digitale medier endrer journalistrollen*. Hentet January 4, 2013 fra www.forskning.no:
<http://www.forskning.no/artikler/2006/november/1162894147.66>
- Arbeidsgruppen for rapportering om samfunnsansvar. (2011). *Krav til rapportering om samfunnsansvar*. Finansdepartementet. Oslo: Finansdepartementet.
- Arbeidsgruppemøte om samfunnsansvar, møte nr 3 (Polaris Media ASA, møterom Børsen April 22, 2013).
- Aarhus, I. (2010). 34 Norway. I W. Visser, & N. Tolhurst, *The World Guide to CSR: A Country-by-Country Analysis of Corporate Sustainability and Responsibility* (ss. 283-287). Sheffield, United Kingdom: Greenleaf Publishing.
- United Nations. (2013, April 22th). *About us: Overview of the UN Global Compact*. Hentet May 4th, 2013 fra United Nations Global Compact:
<http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/index.html>
- United Nations. (-, - -). *About us: The Ten Principles*. Hentet January 25th, 2013 fra United Nations Global Compact:
<http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html>
- Ustad, O. (2013, April 12). Intervju om arbeid med samfunnsansvar Nr1 Adressa-Trykk Orkanger. (K. Nilsen, Intervjuer) Utenriksdepartementet. (2007, October 23rd). *Dokumentarkiv: Stortingsmelding om samfunnsansvar–internasjonalt arbeid og initiativ*. Hentet April 26th, 2013 fra [Regjeringen.no](http://www.regjeringen.no):
<http://www.regjeringen.no/nb/dokumentarkiv/stoltenberg-ii/ud/tema-og-redaksjonelt-innhold/kampanjesider/2007/ud-samfunnsansvar/aktuelt.html?id=491635>
- Wiggen, J. (2013, April 10). Intervju om samfunnsansvar i Polaris Trykk Trondheim. (K. Nilsen, Intervjuer)
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Our Common Future*. United Nations. New York: Oxford University Press.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods* (Vol. Third edition). London: Sage Publications Inc.
- Blowfield, M., & Murray, A. (2011). *Corporate Responsibility* (2nd edition. utg.). Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.
- Bryman, A. (2004). *Social Research Methods* (Vol. 2nd edition). Oxford: Oxford University Press.

Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society* , 268-295.

Chakravarthy, B., & Lorange, P. (1991). *Managing the strategy process: A framework for a multibusiness firm*. Upper Saddle River: Pearson Education.

Clarke, M., & Hetemäki, L. (2004). Do environmental concerns cause the substitution from print media to online media? *The Scandinavian Society of Forest Economics* (s. 16). Järvenpää: Finnish Forest Research Institute.

Collins, J. C., & Porras, J. I. (2010). Building your company's vision. I B. de Wit, & R. Meyer, *Strategy- Process, Content, Context* (ss. 628-639). Hampshire, United Kingdom: South-Western Cengage Learning.

Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2008). *Business Research Methods* (10th edition. utg.). International Edition: McGraw Hill.

Edwards, M. R., & Edwards, T. (2013, Januray-February -). Employee responses to changing aspects of the employer brand following a multinational aquisition: a longitudinal study. *Human Resource Management* , Vol.52 (1), ss. 27-54.

Erlie, E. (2013, Mars 12). Intervju om Polaris Medias arbeid med samfunnsansvar på konsernnivå. (K. Nilsen, Intervjuer)

de Wit, B., & Meyer, R. (2010). *Strategy - Process, Content, Context - An international perspective* (4th edition. utg.). Hampshire, United Kingdom: South-Western, Cengage Learning.

Doyle, G., & Frith, S. (2004, May 12-15). Researching Media Management and Media Economics – Methodological approaches and issues. *6th World Media Economics Conference* , 1-13.

Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The Stakeholder theory of the Corporation: concepts, evidence ,and Implications. *The Academy of Management Review* , 1, 65-91.

Finansdepartementet. (2012, - -). *Prop. 48 L (2012-2013): Endringer i regnskapsloven og enkelte andre lover (rapportering om samfunnsansvar mv.)*. Hentet April 26th, 2013 fra Regjeringen.no: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/fin/dok/regpubl/prop/2012-2013/prop-48-l-20122013/8.html?id=709349>

Flydal, L., & Steffensen, J. O. (2013, Mai 6). Intervju om samfunnsansvar i Sunnmørsposten. (K. Nilsen, Intervjuer)

Foundation for the Global Compact. (2011, December 1). *About the GC*. Hentet December 13, 2012 fra www.unglobalcompact.org: <http://www.unglobalcompact.org/aboutthegc/>

Friedman, M. (1993). Corporations and responsibility. I G. D. Chryssides, & J. H. Kaler, *An Introduction to business ethics* (ss. 225-290). London, UK: Thomson Learning.

Gillespie, A. (2007). *Foundations of Economics*. Oxford, England: Oxford University Press.

Greiner, L. (1972, Juli-August). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review* , 37-46.

Innovasjon Norge. (2013, udatert -). *Samfunnsansvar*. Hentet April 15, 2013 fra [Innovasjon norge.no/Forsiden/Bygg en bedre bedrift/Samfunnsansvar](http://innovasjon norge.no/Forsiden/Bygg_en_bedre_bedrift/Samfunnsansvar): <http://innovasjon norge.no/Bygg-en-bedrift/samfunnsansvar/>

Institutt for informasjons- og medievitenskap: Universitetet i Bergen. (2009, January 8). *UiB: Mediepolitiske saker: Eierskapsregulering*. Hentet January 5,

2013 fra www.uib.no: <http://www.uib.no/infomedia/ressurser/mediepolitiske-saker/eierskapsregulering>

Haugen, V. (2012, September 11). *1 million bruker nettbrett i Norge*. Hentet November 15, 2012 fra www.mobilen.no: <http://www.mobilen.no/artikler/1-million-bruker-nettbrett-i-norge/112543>

Harstad Tidende. (udatert, - -). *Kundeservice: Om Harstad Tidende*. Hentet Mai 10, 2013 fra www.ht.no: <http://www.ht.no/kundeservice/article6668693.ece>

Journalisten. (2012, November 27). *Journalisten.no: AFP kan erstatte sluttpakker i Adressa*. Hentet January 4, 2013 fra www.journalisten.no: <http://www.journalisten.no/node/38700>

Journalisten. (2012, November 11). *Journalisten.no: Polaris kutter 100 årsverk*. Hentet January 4, 2013 fra www.Journalisten.no: <http://www.journalisten.no/node/38710>

Journalisten. (2012, November 28). *Journalisten.no: Skattemyndighet anker momsdom*. Hentet January 4, 2013 fra www.journalisten.no: <http://www.journalisten.no/node/38710>

Jones, D. A., Willness, C., & Macneil, S. (2009, August 1). Corporate Social Reponsibility and Recruitment: Testing person-organization fit and signaling mechanisms. *Academy of Management Proceedings* , ss. 1-16.

Kulturdepartementet. (1996, August 14). *Medieombud: NOU 1996:12: Medienes samfunnsrolle*. Hentet September 25, 2012 fra www.regjeringen.no: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/kud/dok/nouer/1996/nou-1996-12/4/1.html?id=340783>

Kulturdepartementet. (2012, March 29). *Pressemeldinger: Pressestøtte blir mediestøtte*. Hentet November 15, 2012 fra www.regjeringen.no: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/kud/pressesenter/pressemeldinger/2012/pre-ssestotte-blir-mediestotte.html?id=677308>

Kvale, S. (1997). *Det Kvalitative Forskningsintervjuet*. Oslo: Gyldendal Akademisk .

Kleppe, P. (2007). *Fafo-notat 2006:09: Hva betyr Corporate Social Responsibility i praksis? Fafos Rådsprogram 2006-2008*. Oslo: Fafo.

Koren, M. A. (2011, April 13). *Telenor kan få svi for partnerens korrupsjon*. Hentet fra www.e24.no: <http://e24.no/digital/telenor-kan-faa-svi-for-partnerens-korrupsjon/20046202>

Kramer, M., & Kania, J. (2006). Game changing CSR. *Corporate Social Responsibility Initiative Working Paper no 18* (s. 10). Cambridge: John F. Kennedy School of Government, Harvard University.

Levan, S. L. (1995, June). Life Cycle Assessment: Measuring Environmental Impact. *Forest Products Society* .

Lingenfelder, D., & Thomas, A. (2011). Stakeholder inclusiveness in sustainability report by mining companies listed on the Johannesburg securities exchange. *African Journal of Business Ethics* , 5 (1), 1-13.

Lovdata. (2009, November 26). *FOR 2009-11-26 nr 1409: Forskrift om produksjonstilskudd til dagsaviser*. (Kulturdepartementet, Produsent) Hentet November 14, 2012 fra www.Lovdata.no: <http://www.lovdata.no/cgi-wift/ldles?ltdoc=/for/ff-20091126-1409.html>

Lovdata. (2008, January 1). *FOR 2001-09-07 nr 1108: Forskrift for tilskudd til lokalkringkastingsformål*. Oslo, Oslo, Norway.

Lovdata. (2011, june 1). LOV 1997-06-13 nr 53: Lov om eierskap i medier (medieeierskapsloven). Oslo, Oslo, Norway.

Lovdata. (2012, January 7). Lov om årsregnskap m.v. (regnskapsloven). Oslo, Oslo, Norway.

Lovdata. (2013, April 19). *Lov om endringer i regnskapsloven og enkelte andre lover*. Hentet Mai 6, 2013 fra www.lovdata.no: <http://www.lovdata.no/ltavd1/filer/nl-20130419-015.html>

Lovdata. (2009, Januar 1). *Lov om redaksjonell fridom i media*. Hentet April 12, 2013 fra www.lovdata.no: <http://www.lovdata.no/all/tl-20080613-041-0.html#1>

Nysæther, M. H. (2012, August 24). *Uenighet om fremtidens journalistikk*. Hentet November 14, 2012 fra Norsk Journalistlag, www.nj.no: <http://www.nj.no/Uenighet+om+fremtidens+journalistikk.d25-SwlvU1W.ips>

NVE. (2011). *Energibruk – Energibruk i Fastlands-Norge*. Norges Vassdrags- og Energidirektorat. Oslo: NVE.

Nærings- og Handelsdepartementet. (2013, Februar 1). *Samfunnsansvar*. Hentet April 20, 2013 fra [Regjeringen.no](http://www.regjeringen.no)/Nærings- og Handelsdepartementet/Tema/Samfunnsansvar: <http://www.regjeringen.no/en/dep/nhd/tema/internasjonalt-naringssamarbeid/Samfunnsansvar.html?id=603511>

Nærings og Handelsdepartementet. (2013, Februar 2). *Små og mellomstore bedrifter*. Hentet April 4, 2013 fra Nærings og Handelsdepartementet: http://www.regjeringen.no/en/dep/nhd/tema/forenkling_for_naringslivet/sma-og-mellomstore-bedrifter.html?id=614069

Nilsen, K. (2013). *TIØ 5235 Industrial Ecology Project*. NTNU, Institutt for Industriell Økonomi og Teknologiledelse. Trondheim: IØT.

Norum, G. (2013, April 9). Intervju om arbeid med samfunnsansvar i Adresseavisen. (K. Nilsen, Intervjuer)

Norwegian Ministry of Foreign Affairs. (2008-2009). *Corporate Social Responsibility in a Global Economy*. Oslo: Regjeringen.

Nordisk Miljømerking. (2011-2014). *Svanemerking av trykkerier, trykksaker, kuverter og andre foredlede papirprodukter*. Nordisk Miljømerking, Svanemerket. Oslo: Nordisk Miljømerking.

Norsk Presseforbund. (2013, - -). *Etisk Regelverk*. Hentet April 22, 2013 fra www.presse.no: <http://www.presse.no/Etisk-regelverk>

Norsk Presseforbund. (2008, January 1). *Etisk regelverk: Vær varsom plakaten*. Hentet November 21, 2012 fra www.presse.no: <http://presse.no/Etisk-regelverk/Vaer-Varsom-plakaten>

Norsk Presseforbund. (2008, January 1). *Etisk regelverk: Være varsom plakaten*. Hentet November 21, 2012 fra www.presse.no: <http://presse.no/Etisk-regelverk/Vaer-Varsom-plakaten>

Norsk Presseforbund. (2004, - -). *Etisk regelverk: Redaktørplakaten*. Hentet November 14, 2012 fra www.presse.no: <http://presse.no/Etisk-regelverk/Redaktoerplakaten>

Nr1 Adressa Trykk. (2013, udatert -). *Om oss*. Hentet Mai 12, 2013 fra <http://www.nr1adressa-trykk.no/>: <http://www.nr1adressa-trykk.no/node/1>

Mediaarena. (2012, September 24). *Digital kompetanse på agendaen*. Hentet November 16, 2012 fra Mediaarena, www.mediaarena.no: <http://mediarena.no/digital-kompetanse-pa-agendaen/>

Mediebedriftenes landsforening. (2012, September 30). *Lesertall: Mediehusene vokser til tross for nedgang på papir*. Hentet November 15, 2012 fra Mediebedriftenes landsforening: Nyhetsbrev: <http://www.mediebedriftene.no/index.asp?id=119113>

Medienorge. (2010, July 30). *Medienytt: Mediekonsern og finanskriser*. Hentet November 14, 2012 fra www.medienorge.uib.no: <http://medienorge.uib.no/files/nyhetsbrev/2010/Mediekonsern-og-finanskriser.pdf>

Medietilsynet. (2008, May 20). *Presse: Pressens Faglige Utvalg*. Hentet November 10, 2012 fra www.medietilsynet.no: <http://www.medietilsynet.no/no/Tema/Presse/Pressens-faglige-utvalg/>

Mirvis, P., & Googins, B. K. (2007). Chapter 5: Stages of Corporate Citizenship. I P. Mirvis, B. K. Googins, & S. A. Rochlin, *Beyond Good Company - Next Generation Corporate Citizenship* (s. chp 5). New York: Palgrave Macmillian.

Mirvis, P., & Googins, B. K. (2006). *Stages of Corporate Citizenship: A Developmental Framework*. Boston College, The Center for Corporate Citizenship. Boston: Boston College.

Mitchell, R. K. (1997). Toward a theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, No.4, 853-886.

Monseth, P. O. (2012, November 1). Emne: Polaris kjerneverdier. *e-mail correspondence*. Trondheim, Sor-Trondelag, Norway: -.

Monseth, P. O. (2013, January 4). Meeting about Polaris value chain impact and CSR. (K. Nilsen, Intervjuer)

Olje- og energidepartementet. (1998, November 1). *Energi- og kraftbalansen mot 2020*. Hentet December 20, 2012 fra www.regjeringen.no: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/oed/dok/NOU-er/1998/NOU-1998-11/21.html?id=349159>

Polaris Media ASA. (2013). *Årsrapport 2012*. Trondheim: Polaris Media ASA.

Polaris Media ASA. (2013). *Årsrapport 2012*. Trondheim: Polaris Media.

Polaris Media ASA. (2013, - -). *Vedtekter>Eierstyring og selskapsledelse*. Hentet May 10, 2013 fra www.polarismedia.no: <http://www.polarismedia.no/eierstyringOgSelskapsledelse.jsp>

Polaris Media ASA. (2012, November 1). *FINANSIELL RAPPORTERING: Resultatvekst i 3. kvartal tross annonsenedgang*. Hentet January 4, 2013 fra Newsweb.no: Oslo Børs: <http://www.newsweb.no/newsweb/search.do?messagId=314883>

Polaris Media ASA. (2012, November 9). *Newsweb - Oslo Børs- Andre børsmeldinger*. Hentet December 17, 2012 fra www.newsweb.no: <http://www.newsweb.no/newsweb/search.do?messagId=315545>

Polaris Media ASA. (2012, - -). *Samfunnsansvar > Sponsing*. Hentet Februar 20, 2013 fra www.polarismedia.no: <http://www.polarismedia.no/sponsing.jsp>

Polaris Media AS. (2012, December 17th). *Om våre virksomheter -> Polaris Trykk*. Hentet December 17th, 2012 fra www.polarismedia.no: <http://www.polarismedia.no/polarisTrykk.jsp>

Polaris Media. (2011). *Årsrapport 2011*. Heimdal: Polaris Media AS.

Polaris Media. (2012, May 22). *Investor: Vedtekter*. Hentet November 11, 2012 fra www.polarismedia.no: <http://www.polarismedia.no/vedtekter.jsp>

Polaris Media. (2012, December 17). *Om våre virksomheter -> Polaris Eiendom*. Hentet December 17, 2012 fra <http://www.polarismedia.no/polarisEiendom.jsp>

Polaris Media. (2012, May 12). *Om Polaris Media: Eierstyring og selskapsledelse*. Hentet November 11, 2012 fra [Polarismedia.no: http://www.polarismedia.no/eierstyringOgSelskapsledelse.jsp](http://www.polarismedia.no/eierstyringOgSelskapsledelse.jsp)

Polaris Trykk. (2013, April 10). *Polaris Trykk Trondheim: Om oss: Historie*. Hentet April 10, 2013 fra www.polaristrykk.no: <http://www.polaristrykk.no/polaris-trykk-trondheim/om-oss/107-historie.html>

Porter, M. E. (1985). The Value chain and competitive advantage. I M. E. Porter, *Competitive Advantage—Creating and sustaining superior performance* (ss. 33-61). New York, US: The Free Press.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and Society – The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review* , 1-15.

Samferdselsdepartementet. (2012, - -). *Tema: Miljøvennlig transport*. Hentet October 21, 2012 fra www.regjeringen.no: http://www.regjeringen.no/nb/dep/sd/tema/miljovennlig_transport.html?id=1311

Sunnmørsposten. (2012). *Håndbok for HMS og Miljøfyrtårn-Kortversjon*. Ålesund: Sunnmørsposten.

Sunnmørsposten. (2012). *HMS-1- Årshjulet*. Ålesund: Sunnmørsposten.

Sunnmørsposten. (2012). *HMS-system Del 1: Organisering og ansvarsfordeling*. Ålesund: Sunnmørsposten.

Sunnmørsposten. (2013, udatert -). *Kundesenter: Historikk*. Hentet April 20, 2013 fra kundesenter.smp.no: <http://kundesenter.smp.no/default.asp?page=5630&lang=1>

Svanemerket. (2012, May 29). *Miljømerking: Hva kjennetegner Svanen som miljømerke*. Hentet October 15, 2012 fra www.svanemerket.no: <http://www.svanemerket.no/om-svanemerket/livslopet/svanemerket/hva-kjennetegner-svanen-som-miljomerke/>

Sæther, S.-A. (2013, Mai 10). Spørsmål om samfunnsansvar i Polaris Media. *Spørreskjema* . Trondheim, -, Norge: -.

Solbakk, N. (2010). *En problematisering av begrepene samfunnsansvar og samfunnsrolle*. Trøndelag Forskning og Utvikling. Steinkjer: Trøndelag Forskning og Utvikling AS.

Statistisk Sentralbyrå. (2012). *Norsk Mediebarometer 2011*. Oslo/Kongsvinger: Statistisk Sentralbyrå.

Stiftelsen Miljøfyrtårn. (2013). *Bransjekrav 41: Grafisk Bedrift*. Kristiansand: Stiftelsen Miljøfyrtårn.

Stiftelsen Miljøfyrtårn. (2012, -- --). *Bransjespesifikke krav: 41: Grafisk bedrift*. Hentet January 5, 2013 fra rapportering.miljofyrtarn.no: <http://rapportering.miljofyrtarn.no/CrystalReport/BransjekravPDFs/41.pdf>

Stiftelsen Miljøfyrtårn. (2013, udatert -). *Dette er Miljøfyrtårn*. Hentet Mai 15, 2013 fra www.miljofyrtarn.no: <http://www.miljofyrtarn.no/index.php/detteer>

Stiftelsen Miljøfyrtårn. (2013, - -). *Krav til alle bransjer*. Hentet Juni 2, 2013 fra rapportering.miljofyrtarn.no: <http://rapportering.miljofyrtarn.no/CrystalReport/BransjekravPDFs/0.pdf>

Strømsheim, G. (2011, Mars 25). *Klesbransjen mangler samfunnsansvar*. Hentet April 15, 2013 fra www.aftenposten.no:

<http://www.aftenposten.no/okonomi/innland/--Klesbransjen-mangler-samfunnsansvar-5114448.html#.UbZNBpbfyP8>
Reuters. (2008, April 27). *Reuters: Urban miners look for precious metals in cell phones*. Hentet November 15, 2012 fra www.reuters.com:
<http://www.reuters.com/article/2008/04/27/us-japan-metals-recycling-idUST13528020080427>
Revisorforeningen. (2013, April 19). *Faglig informasjon - Samfunnsansvar - Samfunnsansvar i årsberetningen*. Hentet Mai 6, 2013 fra www.revisorforeningen.no:
<http://www.revisorforeningen.no/d9621071/samfunnsansvar-i-arsberetningen>
Redaktørforum Polaris Media. (2012). *Redaksjonell årsrapport 2011*. Trondheim: Polaris Media AS.
Ringdal, K. (2001). *Enhet og Mangfold - Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
Risberg, T. (2009, October 7). *8.000.000.000 mobiltelefoner!* Hentet November 15, 2012 fra Nrk.no: <http://www.nrk.no/helse-forbruk-og-livsstil/1.6801385>
Rise, H. (2013, Mai 8). Intervju om arbeid og ambisjoner for samfunnsansvar i Polaris Media. (K. Nilsen, Intervjuer)
Roos, G., von Krogh, G., & Roos, J. (2005). *Strategi - En innføring*. Bergen: Fagbokforlaget.
Rosvold, M. K. (2013, April 23). Intervju om samfunnsansvar i Harstad Tidende. (K. Nilsen, Intervjuer)
The United Nations Global Compact. (2013, - -). *The Ten Principles*. Hentet Januar 20, 2013 fra www.unglobalcompact.org:
<http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html>
The European Commission. (2013, April 4th). *Enterprise and Industry: Sustainable and Responsible Business*. Hentet May 5th, 2013 fra European Policy on CSR: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm
Thomas, G. (2011). *How to do your Case Study - A guide for students and researchers*. London: Sage Publications.
Tjora, A. (2011). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk.