

UDVALGET VEDR.  
**DR'S BESTYRELSE**



# **ANBEFALINGER VEDR. UDPEGNING OG SAMMENSÆTNING AF DR'S BESTYRELSE**

Udvalget vedr. DR's bestyrelse, april 2024

Anbefalinger vedr. udpegning og sammensætning af DR's bestyrelse  
Udvalget vedr. DR's bestyrelse, januar 2024  
Publiceret: April 2024  
Layout: HSK, Kulturministeriet

ISBN (digital): 978-87-7960-170-3

---

# INDHOLD

---

<b>1. INDLEDNING .....</b>	<b>5</b>
1.1. Udvalgets arbejde.....	5
<b>2. SAMMENFATNING AF UDVALGETS ANBEFALINGER .....</b>	<b>8</b>
2.1. Baggrund.....	8
2.2. Erfaringerne fra udvalgets kortlægning.....	8
2.3. Udvalgets anbefalinger til en ny udpegningsmodel .....	9
2.4. Udvalgets anbefalinger til nye kompetencekrav.....	11
2.5. Øvrige anbefalinger.....	13
<b>3. GÆLDENDE UDPEGNINGSMODEL OG KOMPETENCEKRAV TIL DR'S BESTYRELSE .</b>	<b>14</b>
3.1. Udpegningsreglerne for DR's bestyrelse i dag .....	14
3.2. Kompetencekrav til medlemmer af DR's bestyrelse .....	14
3.3. Udpegningsreglerne for DR's bestyrelse – historisk set .....	15
<b>4. ANSVAR OG OPGAVER FOR DR'S BESTYRELSE .....</b>	<b>17</b>
<b>5. GOVERNANCESTRUKTUR FOR DR .....</b>	<b>20</b>
5.1. Kulturministeriets og kulturministerens rolle .....	21
5.2. Public service-kontrakten som styringsinstrument .....	22
<b>6. DR'S PUBLIC SERVICE-AMBITIONER OG UDFORDRINGSBILLEDE.....</b>	<b>24</b>
6.1. DR's public service-opgave .....	24
6.2. Ambitioner, prioriteter og udfordringer for DR.....	24
6.3. DR's strategiske public service-mål .....	26
6.4. Udfordringer for DR og public service i lyset af medieudviklingen .....	28
<b>7. KORTLÆGNING AF BESTYRELSESORGANER I ANDRE UDVALGTE EUROPÆISKE PUBLIC SERVICE-INSTITUTIONER .....</b>	<b>31</b>
7.1. Hovedpunkter i kortlægningen .....	33
<b>8. BESTYRELSESUDPEGNINGSMODELLER I STATSLEGE SELSKABER .....</b>	<b>35</b>
8.1. Udpegning og sammensætning af TV 2 DANMARK A/S' bestyrelse.....	36
<b>9. ANVENDTE UDPEGNINGSMODELLER PÅ ANDRE TYPER AF SELSKABER .....</b>	<b>38</b>
9.1. Bestyrelser på universiteter.....	38
9.2. Bestyrelsen i Nykredit.....	40
<b>10. FORSLAG TIL KOMPETENCESAMMENSÆTNING I DR'S BESTYRELSE .....</b>	<b>43</b>
10.1. Udvalgets anbefalinger .....	45

<b>11. FORSLAG TIL UDPEGNINGSMODELLER.....</b>	<b>48</b>
11.1. Udvalgets overvejelser i forhold til hensynene omkring styrket faglighed, uafhængighed og folkelig forankring .....	48
11.2. Udvalgets anbefalinger af konkrete udpegningsmodeller .....	49
<b>12. GENERELLE ANBEFALINGER VEDR. DR'S BESTYRELSE .....</b>	<b>54</b>
12.1. Efterlevelse af principper om good governance .....	54
12.2. Beskikkelsesperiodens længde mv. ....	54
12.3. Størrelse på bestyrelsen.....	55
12.4. Bestyrelsesevaluering.....	55
12.5. Arbejdsomfang og fastsættelse af vederlag.....	56
<b>13. UDVALGETS AFSLUTTENDE BEMÆRKNINGER.....</b>	<b>57</b>
Bilag 1: Kommissorium for udvalg vedr. DR's bestyrelse.....	58
Bilag 2: Oversigt over bestyrelsesmodeller i udvalgte europæiske public service-medier.....	60
Bilag 3: Anbefalinger for God Selskabsledelse fra Komitéen for god Selskabsledelse vedrørende bestyrelsens opgaver og ansvar (2020).....	66

# 1. INDLEDNING

---

Kulturminister Jakob Engel-Schmidt nedsatte i juni 2023 Udvalget vedr. DR's bestyrelse. Udvalget skulle fremlægge forslag til, hvordan DR's bestyrelse skal udpeges og sammensættes i fremtiden, jf. kommissoriet for udvalget.

Nedsættelsen af udvalget indgik i Medieaftale 2022-2025 af maj 2022: "Den demokratiske samtale skal styrkes" indgået mellem den tidligere regering (Socialdemokratiet) og Socialistisk Folkeparti, Radikale Venstre, Enhedslisten, Frie Grønne, Alternativet og Kristendemokraterne og blev videreført i Medieaftale 2023-2026 af juni 2023: "Samling om frie medier og stærkt dansk indhold" mellem regeringen (Socialdemokratiet, Venstre og Moderaterne) og Socialistisk Folkeparti, Enhedslisten, Radikale Venstre og Dansk Folkeparti.

I december 2022 blev der vedtaget en ændring af lov om radio- og fjernsynsvirksomhed mv. om forlængelse af DR's nuværende bestyrelse i to år med henblik på at, der blev nedsat et udvalgsarbejde. Bemærkningerne til lovforslaget nævner således, at forlængelsen skal ses i lyset af, at "[...] der kan igangsættes et udvalgsarbejde med henblik på at fremlægge forslag til en ny udpegningsmodel for sammensætning af DR's bestyrelse, der vil kunne bringes i anvendelse ved udpegningsmodel af DR's bestyrelse for 2025".

Udvalget har afholdt fem møder fra august 2023 til november 2023.

Udvalget interviewede på dets andet møde DR's bestyrelsesformand og generaldirektør om arbejdet i DR's bestyrelse.

Udvalget bestod af:

- Afdelingschef, Kulturministeriet, Steen Kyed (formand) Per 1. januar 2024 afløst af afdelingschef Torsten Andersen.
- Afdelingschef, Finansministeriet, Adrian Lübbert
- Partner hos Heidrick & Struggles, Anne Mette Dissing-Immerkær
- Tidl. adm. dir. Rosendahl, Mette Maix
- Selvstændig rådgiver, Gitte Rabøl
- Finansdirektør, Gyldebrandt, Peter Normann
- Selvstændig rådgiver, Henrik Ravn

Udvalget blev sekretariatsbetjent af Kulturministeriet.

## 1.1. UDVALGETS ARBEJDE

---

Til grund for udvalgets arbejde lå et kommissorium. Heraf fremgik blandt andet, at udvalget skulle fremlægge "forslag til, hvordan en ny udpegningsmodel af DR's bestyrelse sikrer, at bestyrelsen både individuelt og som kollektiv rummer de relevante faglige kompetencer, er uafhængig og folkeligt forankret." De tre hensyn er yderligere uddybet

i kommissoriet og gengivet nedenfor i boks 1. Kommissoriet i dets fulde længde er vedlagt som bilag 1.

## **BOKS 1 HENSYN I EN KOMMENDE UDPEGNINGSMODEL FOR DR'S BESTYRELSE**

### **STYRKET FAGLIGHED**

Hvordan sammensætningen af DR's bestyrelse sikrer, at bestyrelsen samlet set har en optimal sammensætning og kompetenceprofil, som understøtter den strategiske og forretningsmæssige ledelse af DR som en moderne public service-medievirksomhed, der befinder sig i en stigende konkurrence med internationale tech- og streaming-giganter, og som agerer i en tiltagende digital medievirkelighed.

### **STYRKET UAFHÆNGIGHED**

Hvordan måden, DR's bestyrelse udpeges og sammensættes på, sikrer og styrker armlængden mellem DR og det politiske niveau/ejeren og understøtter, at bestyrelsen – inden for de for DR gældende rammer – uafhængig af særinteresser varetager ledelsesopgaven og bidrager til den fortsatte udvikling af DR som en moderne public service-medievirksomhed.

### **FOLKELIG FORANKRING**

Hvordan DR's bestyrelse udpeges og sammensættes således, at bestyrelsen afspejler en folkelig forankring og værdier, således at udpegningen og sammensætningen af DR's bestyrelse ikke alene er inspireret af en rent professionel erhvervsbestyrelse, men også tager højde for DR's rammer, identitet som public-service medievirksomhed og rolle i samfundet.

Kilde:Kommissorium for udvalg vedr. DR's bestyrelse.

Herudover skulle udvalgets arbejde omfatte en kortlægning af sammenlignelige bestyrelsesorganer i andre europæiske public service-institutioner.

Udvalget har på den baggrund kortlagt, hvordan bestyrelser i public service-medier i Sverige, Finland, Norge, Storbritannien og Holland udpeges og sammensættes. Af bilag 2 fremgår en oversigt over bestyrelsesmodeller i de udvalgte europæiske public service-medier.

Udvalget har ligeledes fundet det relevant at inddrage andre typer af selskaber og institutioner i kortlægningen for på den måde at få en større bredde i udvalgets sammenligningsgrundlag. På den baggrund har udvalget kortlagt sammensætningen og udpegningsmodellen bag bestyrelserne på universiteterne i Danmark og hos et privat aktieselskab i form af Nykredit A/S.

Udvalget har, jf. kommissoriet, inddraget anbefalinger fra Statens Ejerskabspolitik (2015) vedrørende bl.a. sammensætning og kompetencer for bestyrelser i statslige selskaber, i det omfang udvalget har vurderet, at anbefalingerne var relevante for DR.

Udvalget har i tillæg hertil også fundet det relevant at inddrage anbefalingerne fra Komiteen for God Selskabsledelse for så vidt angår bestyrelsesforhold. Disse gengives i rapportens bilag 3.

Endelig har udvalget valgt også at beskrive governancestrukturen for DR, idet de særlige rammer, der er sat politisk for DR, betyder, at der er nogle særlige betingelser, som gør sig gældende for DR's bestyrelse, og som derfor også bør medreflekteres fx i forhold til spørgsmålet om bestyrelsens kompetenceprofil.

Foruden udvalgets kortlægningsarbejde har udvalget baseret sit arbejde på eksisterende kilder. Derudover har udvalget modtaget bidrag fra DR om organiseringen af arbejdet i bestyrelsen. Udvalget forholder sig i nærværende rapport ikke til, hvordan DR's nuværende eller tidligere bestyrelser konkret har løftet bestyrelsesopgaven.

Endelig bemærkes, at udvalgets fremstilling af DR's public service-ambitioner og udfordringer er baseret på DR's publicerede strategidokumenter og reflekterer således DR's egen opfattelse af DR's målsætninger og udfordringer.

## **2. SAMMENFATNING AF UDVALGETS ANBEFALINGER**

---

### **2.1. BAGGRUND**

---

DR's bestyrelse er DR's øverste ledelse. DR er i medfør af radio- fjernsynsloven tilsikret en udstrakt grad af frihed og uafhængighed fra staten. Ikke kun med hensyn til DR's programvirksomhed, men også på det økonomiske område. Dette følger af DR's særlige organisationsform som en selvstændig offentlig institution, jf. radio- og fjernsynslovens § 15. Det betyder også, at DR's bestyrelse har en særlig rolle og ansvar.

DR agerer samtidig i en dynamisk og omskiftelig medievirkelighed med hård konkurrence om brugerne, og ligeledes er DR som institution genstand for stor politisk bevågenhed og offentlig interesse.

De særlige rammer og omskiftelige vilkår stiller efter udvalgets opfattelse krav om dokumenterede kompetencer på højeste niveau hos de enkelte medlemmer af bestyrelsen, og særlige kompetencekrav på højeste niveau for bestyrelsesforpersonen.

DR ledes i dag af en bestyrelse på 11 medlemmer. Kulturministeren udpeger efter de gældende regler, jf. radio- og fjernsynslovens § 16, 3 medlemmer (herunder formanden), og de fastansatte medarbejdere i DR udpeger 2 medlemmer og 2 suppleanter herfor. Folketingets seks største partier indstiller hver 2 kandidater, som kulturministeren og partierne i fællesskab skal vælge imellem med henblik på udpegning af de 6 resterende medlemmer, med den forudsætning, at der i bestyrelsen kommer til at sidde en kandidat indstillet af hvert af de seks partier. Kulturministeren beskikker næstformanden blandt de 6 medlemmer, der er udpeget af kulturministeren og partierne.

Reglerne for udpegningen og sammensætningen af DR's bestyrelse er blevet ændret løbende, siden der blev etableret en bestyrelse i DR i 1987. De gennemgående hensyn har her været, at DR kunne tilpasse sig til en ændret konkurrencesituation og et behov for at styrke bestyrelsens kompetencer. I 2018 blev de nuværende regler for udpegning af DR's bestyrelse fastsat. En fast bestanddel i udpegningsmodellen har siden den første bestyrelse blev etableret – i varierende former – været, at Folketinget har udpeget medlemmer til DR's bestyrelse.

### **2.2. ERFARINGERNE FRA UDVALGETS KORTLÆGNING**

---

Udvalget har kortlagt, hvordan bestyrelser udpeges og sammensættes i fem europæiske public service-medier samt i de statslige selskaber, på universiteterne og i Nykredit A/S som repræsentant for et privat A/S-selskab. Udvalget har ikke fundet, at udpegningsmodellen, som benyttes for DR's bestyrelse, findes andre steder.



## **2.3. UDVALGETS ANBEFALINGER TIL EN NY UDPEGNINGSMODEL**

---

Udvalget har, jf. kommissoriet, haft til opgave at fremlægge forslag til, hvordan en ny udpegningsmodel af DR's bestyrelse sikrer, at bestyrelsen både individuelt og som kollektiv rummer de relevante faglige kompetencer, er uafhængig og folkeligt forankret.

Udvalget finder ikke, at den eksisterende udpegningsmodel i tilstrækkelig grad sikrer, at bestyrelsen har relevante faglige kompetencer. Udvalget kan på den baggrund ikke anbefale, at den eksisterende udpegningsmodel videreføres.

Udvalget har identificeret to alternative grundtyper for udpegningsmodel af DR's bestyrelse – direkte udpegningsmodel ved ministeren eller indirekte udpegningsmodel via et udpegningsorgan. Disse kan enten applikeres i deres rene form eller i forskellige varianter. Begge disse grundtyper skaber efter udvalgets opfattelse betingelserne for, at udpegningsmodellen i højere grad end i dag tilvejebringer de kompetencebehov, der identificeres som relevante for DR's bestyrelse, og for at der kan anlægges et helhedsblik i forhold til den samlede kompetencesammensætning i bestyrelsen.

Udvalget anbefaler på den baggrund, at en ny udpegningsmodel for DR's bestyrelse tager afsæt i en af de to grundtyper.

Udvalget har endvidere drøftet den gældende ordning og modificering af denne, hvor Folketinget bevarer en direkte indflydelse på udpegningsprocessen.

Disse overvejelser indgår ikke i udvalgets anbefalinger, da udvalget finder, at udvalgets anbefalede modeller i højere grad understøtter muligheden for en kompetencebaseret udpegningsmodel og for at anlægge et helhedsblik på den samlede kompetencesammensætning i bestyrelsen.

Udvalget har på den baggrund opstillet nedenstående udpegningsmodeller.

Udvalget anbefaler, at DR's bestyrelse fremover består af 7 medlemmer plus 2 medarbejdervalgte. Hermed bliver bestyrelsen mindre end i dag, hvilket efter udvalgets opfattelse kan styrke beslutningskraften i bestyrelsen.

Udvalget anbefaler, at der i forhold til DR's bestyrelse fremadrettet benyttes betegnelserne "forperson" og "næstforperson" til erstatning for "formand" og "næstformand". Udvalget har derfor også brugt betegnelserne i fremstillingen nedenfor.

### **Anbefalede udpegningsmodeller**

#### **1. UDPEGNING UDELUKKENDE VED MINISTEREN**

---

- Ministeren udpeger hele DR's bestyrelse på 7 medlemmer
- Der udpeges fortsat 2 medlemmer af DR's medarbejdere.

## **2. ET UDPEGNINGSORGAN UDPEGER BESTYRELSEN**

---

- Et udpegningsorgan udpeger den samlede bestyrelse, inkl. forperson og næstforperson
- Der udpeges fortsat 2 medlemmer af DR's medarbejdere
- Udpegningsorganet består af 5 medlemmer, hvor ministeren udpeger 3 medlemmer og de to største ikke-regeringsbærende partier udpeger 2 medlemmer.
- Udpegningsorganet finder en formand blandt organets medlemmer.

### **2.1 ET UDPEGNINGSORGAN UDPEGER BESTYRELSEN MINISTEREN UDPEGER BESTYRELSESFORPERSON**

---

- Et udpegningsorgan udpeger bestyrelsen, herunder næstforperson, ekskl. forperson.
- Udpegningsorganet består af 5 medlemmer, hvor ministeren udpeger 2 medlemmer og de to største ikke-regeringsbærende partier udpeger 2.
- Ministeren udpeger bestyrelsesforpersonen, som samtidig er født forperson for udpegningsorganet.

#### **Udpegningsorganet til og sammensætning af udpegningsorganet**

Udvalget foreslår to måder at nedsætte udpegningsorganet på:

- Udpegningsorganet nedsættes efter hvert folketingsvalg. Hensynet er her at sikre, at organets medlemmer afspejler den aktuelle parlamentariske situation.
- Udpegningsorganet nedsættes for 4 år ad gangen. Hensynet er her at sikre kontinuitet i sammensætningen af udpegningsorganet.

Udvalget foreslår endvidere, at medlemmerne af udpegningsorganet maksimalt må sidde i 12 år, og at medlemmerne af udpegningsorganet modtager et vederlag for deres arbejde, jf. statens retningslinjer om betaling af medlemmer af kollegiale organer i staten.

Medlemmerne af udpegningsorganet skal efter udvalgets opfattelse have følgende kompetencer:

- Bestyrelseserfaring
- Ledelseserfaring
- Indsigt i teknologi og medieudvikling
- Indsigt i public service.

#### **Ikke-anbefalede udpegningsmodeller**

Udvalget har drøftet fordele og ulemper ved den eksisterende udpegningsmodel, herunder om modellen kan modificeres. Udvalget anbefaler dog ikke denne løsning, da den efter udvalgets opfattelse ikke i tilstrækkelig grad tilgodeser en kompetencebaseret udpegningsmodel.

Udvalget peger dog på, at den nuværende model ville kunne forbedres, hvis udpegningsmodellen sker efter nedenstående principper:

#### **MODIFICERET VERSION AF DEN EKSISTERENDE MODEL (I)**

---

- Ministeren udpeger 5 medlemmer, herunder forperson

- Folketingets to største ikke-regeringsbærende partier indstiller hver 2 kandidater – en af hvert køn – som ministeren vælger imellem.
- Ministeren udpeger næstforperson blandt medlemmerne indstillet af Folketinget.
- DR's medarbejdere udpeger fortsat 2 medlemmer.
- Ministeren forelægger forud for udpegningsrunden en oversigt over kompetencer i bestyrelsen for de indstillingsberettigede partier.
- Hver af de to partier vælger på forhånd en kategori af kompetencer, som lægges til grund for partiets indstilling af kandidater (jf. kategorierne: "medier, teknologi og brugervaner"; "folkelig forankring og public service" og "ledelse").
- Det største af de to partier vælger først, og det mindste sidst.

### **MODIFICERET VERSION AF DEN EKSISTERENDE MODEL (II)**

---

- Ministeren udpeger 3 medlemmer, herunder forperson
- De seks største partier indstiller hver to kandidater – en af hvert køn – til bestyrelsen, som ministeren vælger imellem.
- Ministeren vælger en næstforperson blandt de 6.
- DR's medarbejdere udpeger fortsat 2 medlemmer.
- Ministeren forelægger forud for udpegningsrunden en oversigt over kompetencer for de indstillingsberettigede partier.
- Hver af de 6 partier vælger på forhånd en kategori af kompetencer, som lægges til grund for partiets indstilling kandidat (jf. kategorierne: "medier, teknologi og brugervaner"; "folkelig forankring og public service" og "ledelse"). Således at hver kategori dækkes af 2 partier.
- Partierne vælger i henhold til deres størrelse, således at det største af de 6 vælger først, og det sidste af de 6 vælger sidst.

## **2.4. UDVALGETS ANBEFALINGER TIL NYE KOMPETENCEKRAV**

---

Uanset valg af udpegningsmodel anbefaler udvalget, at der fastsættes skærpede kompetencekrav, som skal lægge til grund for udpegningen af bestyrelsen, og der indføres en ny praksis om, at kompetencebehovet i bestyrelsen løbende evalueres med henblik på at sikre, at de rette kompetencer er til stede i bestyrelsen.

Udvalget lægger i den forbindelse afgørende vægt på, at det i forbindelse med udpegnings af bestyrelsesmedlemmer bør sikres, at disse har relevante og dokumenterede kompetencer på højeste faglige niveau i form af relevant arbejdsmæssig erfaring eller lignende af fornøden tyngde, der passer til bestyrelsesarbejde i en organisation som DR.

Udvalget finder, at hvert medlem af bestyrelsen ideelt set skal have dokumenterede kompetencer og erfaringer på højeste niveau inden flere af nedenstående områder. Mindst en af nedenstående kompetencer skal være til stede hos hvert enkelt medlem på et dokumenterbart højeste fagligt niveau fx i form af arbejdsmæssig erfaring af fornøden tyngde nationalt eller internationalt.

## **MEDIER, TEKNOLOGI OG BRUGERVANER**

---

- Viden om medieudvikling, -distribution og brugervaner (herunder internationalt)
- Viden om den digitale og teknologiske udvikling (herunder internationalt)
- Erfaring med publicisme og indholdsproduktion fra større mediehus eller lignende.

## **FOLKELIG FORANKRING OG PUBLIC SERVICE**

---

- Forståelse for DR's public service-opgaver, herunder de muligheder og udfordringer, som public service står over for aktuelt og i fremtiden, samt forståelse for forskellige muligheder og udfordringer i forhold til at nå forskellige public service-målgrupper
- Indsigt i det danske samfund, herunder i bredden af værdier og befolkningsgrupper i samfundet
- Forståelse for DR's interessentlandskab, herunder for det politiske niveau.

## **LEDELSE**

---

- Betydelig bestyrelseserfaring fra organisationer af en tilsvarende størrelse og kompleksitet som DR
- Ledelseserfaring på højeste niveau fra organisationer af en tilsvarende størrelse og kompleksitet som DR, herunder erfaring med ledelse af organisationer, der løbende må tilpasse sig hurtigt skiftende vilkår
- Dokumenteret erfaring med strategisk tænkning i komplekse kontekster i organisationer af en størrelse og kompleksitet tilsvarende DR
- Erfaringer med økonomisk ledelse i organisationer af en størrelse og kompleksitet tilsvarende DR.

Hovedparten af bestyrelsen skal have ledelses- og bestyrelseserfaring, som beskrevet ovenfor.

For bestyrelsesforpersonen vurderer udvalget, at følgende dokumenterede kompetencer skal være til stede på højeste niveau:

- Topledelseserfaring i organisationer af en tilsvarende størrelse og kompleksitet som DR, herunder ledelseserfaring på det øverste niveau i organisationer, der løbende må tilpasse sig hurtigt skiftende vilkår
- Erfaring som bestyrelsesforperson i organisationer af en tilsvarende størrelse og kompleksitet som DR
- Stor personlig gennemslagskraft og stærke kommunikative evner, idet bestyrelsesforperson i en række tilfælde vil skulle tegne DR udadtil
- Forståelse for politiske processer samt erfaring med at gå i dialog med interessenter, herunder politikere.

Herudover anbefaler udvalget, at der i forbindelse med udpegningen af medlemmer sikres en geografisk og demografisk spredning, hvorigennem bestyrelsen kan sikres repræsentativitet i forhold til befolkningen.

## **2.5. ØVRIGE ANBEFALINGER**

---

Udvalget vurderer, at det vil være hensigtsmæssigt med hyppigere vurderinger af, hvorvidt bestyrelsen besidder de rigtige kompetencer. Det skal ses i lyset af de skiftende vilkår, som DR opererer under, og det deraf løbende behov for, at DR løbende udvikler sig for at kunne løse sin public service-opgave.

Den nuværende beskikkelsesperiode på fire år gør det vanskeligt løbende at tilpasse kompetencekravene til bestyrelsen. Udvalget anbefaler på den baggrund at nedsætte beskikkelsesperioden fra 4 til 2 år. Udvalget anbefaler samtidig, at den eksisterende regel om, at genbeskikkelse kun kan ske en gang, ophæves. I stedet fastsættes en ny maksimumslængde for bestyrelsesmedlemmer på 12 år.

Udvalget anbefaler derudover, at bestyrelsen i fastlæggelsen af rammerne for dens arbejde tager højde for relevante anbefalinger fra Komiteen fra God Selskabsledelse og fra Statens Ejerskabspolitik.

Det er udvalgets opfattelse, at de anbefalinger, som udvalget har afgivet i nærværende rapport, vil styrke kompetenceprofilen for DR's bestyrelse og dermed bidrage til at sikre, at DR's øverste ledelse bl.a. er i stand til at give DR's daglige ledelse kvalificeret modspil på de rigtige strategiske spørgsmål i forhold DR's brede virkefelt. Derved er det samtidig udvalgets forhåbning, at anbefalingerne kan være med til at understøtte, at DR fortsat forbliver relevant som Danmarks samtlige public service-medie.

# 3. GÆLDENDE UDPEGNINGSMODEL OG KOMPETENCEKRAV TIL DR'S BESTYRELSE

---

## 3.1. UDPEGNINGSREGLERNE FOR DR'S BESTYRELSE I DAG

---

Det er § 16 i radio- og fjernsynsloven, der regulerer udpegningen af DR's bestyrelse. Det følger af bestemmelsens stk. 1, at DR ledes af en bestyrelse på 11 medlemmer, som beskikkes af kulturministeren.

Kulturministeren udpeger 3 medlemmer (herunder formanden), og de fastansatte medarbejdere i DR udpeger 2 medlemmer og 2 suppleanter herfor.

Folketingets seks største partier indstiller hver 2 kandidater, som kulturministeren og partierne i fællesskab skal vælge imellem med henblik på udpegning af de 6 resterende medlemmer.

Kulturministeren beskikker næstformanden blandt de 6 medlemmer, der er udpeget af kulturministeren og partierne.

Det fremgår af § 16, stk. 5, at beskikkelserne til DR's bestyrelse gælder for 4 år. Det fremgår endvidere, at der alene én gang kan ske genbeskikkelse af bestyrelsesmedlemmer, jf. stk. 1.

Endelig fremgår det af § 16, stk. 6, at der i tilfælde af udtræden fra bestyrelsen udpeges et nyt medlem for den resterende del af beskikkelsesperioden.

Bestyrelsen aflønnes ved et fast bestyrelseshonorar, der fastsættes af kulturministeren, jf. vedtægt om DR §15. Bestyrelsesformanden modtog i 2022 460.000 kr. i vederlag, næstformanden 253.000 kr., mens menige bestyrelsesmedlemmer modtog 114.000 kr.

## 3.2. KOMPETENCEKRAV TIL MEDLEMMER AF DR'S BESTYRELSE

---

Det følger af radio- og fjernsynslovens § 16, stk. 2, at bestyrelsen skal søges sammensat, så den samlede bestyrelse repræsenterer mediemæssig, kulturel, ledelsesmæssig og erhvervmæssig indsigt. Kompetencesammensætningen i bestemmelsen blev indført ved lovændring i år 2000 og har ikke undergået ændringer siden da.

Det bemærkes i den forbindelse, at det er de samme kompetencekrav, der stilles til den samlede bestyrelse for TV2-regionerne,<sup>1</sup> mens kompetencekravene for bestyrelsen for TV2/DANMARK har følgende formulering i vedtægterne: "Bestyrelsen skal sammensættes af personer, der tilsammen repræsenterer mediemæssig, juridisk og økonomisk indsigt samt ledelsesmæssig indsigt generelt og i forhold til kulturelle institutioner."

<sup>1</sup>. Jf. Bekendtgørelse om vedtægt for de regionale TV2-virksomheder.

### **3.3. UDPEGNINGSREGLERNE FOR DR'S BESTYRELSE - HISTORISK SET**

---

Reglerne for udpegningen og sammensætningen af DR's bestyrelse er blevet ændret løbende, siden DR fik en bestyrelse i 1987. Frem til 1987 var DR's øverste organ det såkaldte Radioråd, hvoraf 12 medlemmer blev udpeget af Folketinget. Derudover havde partier i Folketingets Finansudvalg hver udpegningsret til et medlem. Ministeren for kulturelle anliggende udpegede 2 medlemmer, 1 medlem blev udpeget af ministeren for offentlige arbejder. 2 medlemmer blev udpeget af de fastansatte medarbejdere i DR.

Med lovændringen i 1987 blev Radiorådet nedlagt og erstattet af en mindre bestyrelse. Hensynet var bl.a., at DR skulle have bedre mulighed for at tilpasse sig konkurrencesituationen med det nyetablerede TV2 Danmark.<sup>2</sup> DR's bestyrelse bestod herefter af 11 medlemmer. 1 medlem (formanden) skulle udpeges af ministeren, og 9 medlemmer udpeges af Folketinget. De fastansatte medarbejdere i DR skulle udpege 1 medlem. Det blev ligeledes fastsat, at medlemmer af Folketinget ikke kan være medlemmer af bestyrelsen, samt at beskikelserne gjaldt for 4 år.

I 2000 blev der antallet af bestyrelsesmedlemmer udvidet ved en lovændring til 13. Samtidig hermed blev kulturministerens udpegningsret udvidet således, at ministeren nu udpegede 3 medlemmer, herunder formanden, og Folketinget udpegede 8 medlemmer. De fastansatte medarbejdere i DR udpegede 2 medlemmer samt suppleanter herfor.

Af bemærkningerne fremgik, at sammensætningen af bestyrelsen skulle afspejle "en afvejning mellem hensynet til, at bestyrelsen tilsammen repræsenterer viden på områder af betydning for den overordnede ledelse af DR og hensynet til den væsentlige politiske interesse, der er og må være for en overvejende licensfinansieret radio/tv-virksomhed."

I 2002 blev antallet af bestyrelsesmedlemmer sat ned til 10, idet Folketinget nu kun fik ret til at udpege 6 medlemmer, og DR's medarbejdere udpegede 1 medlem. Herudover fremgik, at kulturministeren beskikkede næstformanden blandt de medlemmer, der er udpeget af Folketinget. Endvidere blev det fastsat, at bestyrelsen skal søges sammensat, så den samlet repræsenterer mediemæssig, kulturel, ledelsesmæssig og erhvervmæssig indsigt.

Af lovbemærkningerne fremgik, at baggrunden for ændringen af sammensætningen af DR's bestyrelse var et ønske om "en bestyrelse, som i sit virke er mere professionaliseret, end de nuværende regler giver mulighed for. Ønsket om professionalisering skal endvidere søges i, at DR er den største medievirksomhed i landet, og at den skal løse og løfte samfundsmæssige vigtige opgaver".

I 2006 blev antallet af medarbejdervalgte medlemmer af bestyrelsen ved en lovændring udvidet fra 1 til 2, og afskæringen af folketingspolitikere fra at være medlemmer af DR's bestyrelse blev udvidet til også at gælde for kandidater til Folketinget og kandidater og medlemmer af regionsråd, Europa-Parlamentet og kommunalbestyrelser.

<sup>2</sup> Banke, L. mfl.: Radio- og tv-lovgivning, 2004: 62

I 2014 blev det med henblik på at sikre løbende fornyelse af DR's bestyrelse fastsat, at genbeskikkelse af bestyrelsesmedlemmer kun kan finde sted én gang.

I 2018 blev de nuværende regler for udpegning af DR's bestyrelse fastsat med en lovændring. Lovændringen betød, at Folketingets ret til direkte at udpege 6 bestyrelsesmedlemmer blev ændret til, at de 6 største partier i Folketinget hver indstillede 2 kandidater til DR's bestyrelse, hvorefter kulturministeren og de 6 partier i fællesskab blandt de indstillede i alt 12 kandidater udpeger 6 medlemmer til DR's bestyrelse. Af bemærkningerne fremgår, at udpegningen forudsættes foretaget således, at der i bestyrelsen i sidste ende sidder en indstillet kandidat fra hvert af de 6 partier.

Ministeren udpeger fortsat 3 medlemmer af bestyrelsen, herunder formanden, og DR's medarbejdere udpeger fortsat 2 medlemmer samt 2 suppleanter herfor. Kulturministeren beskikker ligeledes fortsat næstformanden blandt de 6 medlemmer, der er udpeget af kulturministeren og de 6 største partier.

Hensynet bag ændringen var ifølge bemærkningerne, at de daværende regler for Folketingets udpegning i praksis gjorde det vanskeligt at sikre, at der arbejdes med bestyrelsens sammensætning ud fra en helhedsbetragtning. Med ændringen af Folketingets udpegningsret var ambitionen at tilsikre, at der i højere grad arbejdes helhedsorienteret med en hensigtsmæssig sammensætning af den samlede bestyrelse for så vidt angår de kompetencer, der ifølge loven skal være repræsenteret i bestyrelsen.



## 4. ANSVAR OG OPGAVER FOR DR'S BESTYRELSE

---

Det følger af radio- og fjernsynslovens § 15, at DR er en selvstændig offentlig institution.

Det følger af radio- og fjernsynslovens §§ 17-18, at DR's bestyrelse er DR's øverste ledelse og har det overordnede programansvar, mens DR's generaldirektør har det daglige programansvar og varetager den daglige administrative og økonomiske ledelse af DR.

Bestyrelsen har derudover ansvaret for, at lovgivningen for institutionens virksomhed overholdes. Bestyrelsen fastsætter desuden de almindelige retningslinjer for DR's virksomhed. Herudover har bestyrelsen til opgave at ansætte DR's generaldirektør og øvrige direktion, fastsætte det årlige budget for DR's virksomhed samt udarbejde DR's regnskab sammen med direktionen. Bestyrelsen har således også pligt til at sikre sig, at den løbende modtager rapportering vedrørende DR's økonomi, væsentlige risici m.v., som gør det muligt at foretage budgetopfølgning og i øvrigt kontrollere, at de fastsatte retningslinjer overholdes. DR's regnskab revideres af Rigsrevisionen.

DR er i medfør af radio- fjernsynsloven tilsikret en udstrakt grad af frihed og uafhængighed fra staten ikke kun med hensyn til programvirksomhed, men også på det økonomiske område. Det indebærer, at DR's bestyrelse inden for de rammer, der er fastlagt i lovgivningen og DR's public service-kontrakt, har ansvaret for den overordnede tilrettelæggelse af programvirksomheden. Det medfører endvidere, at DR's bestyrelse har fuld og uindskrænket rådighed over de tildelte midler til anvendelse på de aktivitetsområder, der er angivet i lovgivningen og i public service-kontrakten eller i øvrigt efter aftale med kulturministeren.

Bestyrelsens opgaver og ansvar blev fastsat med ændringen af lov om radio- og fjernsyns- virksomhed i 1987, herunder ansvarsfordelingen mellem generaldirektør og bestyrelse.

For så vidt angår varetagelsen af det overordnede programansvar blev dette præciseret ved lovændringen i 2022, hvoraf det af bemærkningerne fremgår, at

Bestyrelsen har det overordnede programansvar og ansvaret for, at de bestemmelser for institutionens virksomhed, der er fastsat i loven, overholdes. Dette betyder bl.a., at bestyrelsen har det overordnede ansvar for opfyldelsen af public service-kontrakten og ansvaret for efterlevelsen af de krav, der heri generelt stilles til bl.a. saglighed, upartiskhed og objektivitet. Det er dog ikke herved tanken, at DR's bestyrelse skal have kompetence i forbindelse med den daglige programvirksomhed eller adgang til at blande sig i enkeltprogrammer.

Varetagelsen af det overordnede programansvar, jf. bestemmelsen i radio- og fjernsyns- loven, betyder konkret, at bestyrelsen har ansvaret for den strategiske udvikling af DR og den strategiske retning for DR's indhold, der udkommer på alle DR's platforme.

Bestyrelsen løfter opgaven ved at fastlægge de overordnede strategiske mål på baggrund af oplæg fra direktionen samt ved løbende at følge op på, om DR når de strategiske

mål, der er sat. Derudover har bestyrelsen tematiske drøftelser med direktionen og relevante nøglemedarbejdere om DR's indhold fx nyheder, børn og unge-indhold, kulturindhold o.l.

Der kan ikke klages til Radio- og tv-nævnet over DR's programindhold. Sådanne klager skal jf. radio- fjernsynsloven rettes til DR selv. Dog undtaget sager om god presseskik og genmæle, som kan indbringes for Pressenævnet efter reglerne i medieansvarsloven.

I forhold til opgavefordelingen af det overordnede og det daglige programsvar, bemærkes det, at Seernes og Lytternes redaktør i DR rapporterer direkte til bestyrelsen og forelægger halvårslige rapporter over de klager, DR har modtaget, og DR's behandling heraf. Udvalget bemærker, at DR's bestyrelse imidlertid ikke har kompetence, jf. radio- og fjernsynsloven til at involvere sig i de enkelte sager.

Bestyrelsens opgaver samt opgavedelingen mellem generaldirektør og bestyrelse er fastsat i forretningsordenen for DR's bestyrelse. De væsentligste opgaver er gengivet i boks 2 nedenfor.

## **BOKS 2**

### **UDDRAG AF BESTYRELSENS OPGAVER OG OPGAVER- FORDELING MELLEML BESTYRELSE OG GENERALDIREKTØR, JF. FORRETNINGSORDEN FOR DR'S BESTYRELSE**

#### **BESTYRELSENS OPGAVER**

- Bestyrelsen skal gennem generaldirektøren sørge for en forsvarlig organisering af DR's virksomhed.
- Bestyrelsen fastsætter efter forslag fra generaldirektøren de almindelige retningslinjer for DR's virksomhed, herunder økonomiinstruks for DR, der fastsætter de overordnede retningslinjer for DR's økonomiske styring og regnskabsaflæggelse.
- Bestyrelsen fastsætter regler for medarbejdernes valg af bestyrelsesmedlemmer samt suppleanter efter forslag fra generaldirektøren.
- Efter forslag fra generaldirektøren indgår og opsiges bestyrelsen kollektive overenskomster for DR's fastansatte medarbejdere samt reglement for de i DR ansatte tjenestemænd.
- Bestyrelsen ansætter generaldirektøren og øvrige medlemmer af DR's direktion og godkender en forretningsorden for direktionen.
- Bestyrelsen godkender retningslinjer for DR's interne revision og den interne revisions årsplan og budget.
- Bestyrelsen ansætter efter drøftelse med generaldirektøren lytternes og seernes redaktør.
- Bestyrelsen har det overordnede programansvar, og ansvaret for at de bestemmelser for institutionens virksomhed, der er fastsat i lovgivningen samt i public service-kontrakten, overholdes.

#### **GENERALDIREKTØRENS OPGAVER**

- Generaldirektøren har det daglige programansvar og varetager den daglige administration og økonomiske ledelse af DR. Generaldirektøren fastsætter de nærmere retningslinjer for DR's daglige drift.
- Det personale, som ikke ansættes af bestyrelsen, ansættes af generaldirektøren.
- Den daglige ledelse af DR varetages af direktionen under ledelse af generaldirektøren og i overensstemmelse med den forretningsorden, der gælder for direktionen.
- Sager af usædvanlig art eller af stor betydning skal altid forelægges for bestyrelsen.
- I påtrængende tilfælde kan generaldirektøren i forening med bestyrelsens formand træffe beslutning om forhold, der normalt hører under bestyrelsen. I så fald vil bestyrelsen blive orienteret umiddelbart per brev og derudover skal sagen forelægges på førstkommande bestyrelsesmøde.
- Klager over enkeltstående programmer og den daglige programvirksomhed henhører under generaldirektøren.
- Generaldirektøren afgiver forslag til bestyrelsen om sager, som generaldirektøren anser for så væsentlige, at de bør afgøres af bestyrelsen, herunder sager med et for DR principielt eller betydeligt indhold eller en væsentlig økonomisk implikation.
- Generaldirektøren forelægger til orientering bestyrelsen sager, som generaldirektøren anser som så væsentlige, at bestyrelsen bør orienteres. Det gælder f.eks. indhold i årsrapport og ledelsesberetning fra datterselskaber, hvori DR er økonomisk involveret. Bestyrelsen orienteres på førstkommande ordinære bestyrelsesmøde efter datterselskabets aflæggelse af årsrapport.

Kilde: Forretningsorden for Bestyrelsen for DR.

## 5. GOVERNANCESTRUKTUR FOR DR

---

DR's særlige organisationsform som en selvstændig offentlig institution indebærer, at styringsrelationen mellem DR og staten har en grundlæggende anden karakter, end hvad der gælder for statslige selskaber.

Udvalget har derfor fundet det relevant at beskrive governancestrukturen for DR, herunder sammenspillet mellem DR og Kulturministeriet, idet denne sætter rammerne for bestyrelsens virke. Der bør således også tages højde for de særlige forhold, der kendetegner governancestrukturen for DR, når bestyrelsen for DR udpeges.

Det følger af radio- og fjernsynslovens § 15, at DR er en selvstændig offentlig institution. Af § 15 stk. 7, fremgår, at DR ikke er omfattet af de statslige budget- og bevillingsregler, de statslige regnskabsregler og de statslige regler for så vidt angår personale- og overenskomstvilkår. Heraf følger også, at DR ikke er underlagt Statens Budgetvejledning.

Af lovforarbejderne bag den nuværende § 15<sup>3</sup> fremgår, at undtagelserne fra de statslige bevillingsregler mv. skal tilskrives hensynet til, at en institution af DR's karakter skal have en hel og uafhængig stilling i forhold til statsmagten – ikke blot med hensyn til programlægningen, men også med hensyn til dispositioner på det økonomiske og administrative område.

Dette indebærer bl.a., at DR er uden for kulturministerens almindelige instruktionsbeføjelse, samt at DR's bestyrelse har fuld og uindskrænket rådighed over de tildelte midler til anvendelse på de aktivitetsområder, der er angivet i lovgivningen og i public service-kontrakten eller i øvrigt efter aftale med kulturministeren.

Hovedsynspunktet bag DR's uafhængige stilling i forhold til staten er dels et hensyn om at sikre DR's programfrihed, dels at DR's virksomhed ikke kan sammenlignes med den offentlige administration, hvorfor DR skal tilsikres en større fleksibilitet og derfor drives efter principper, der ikke i for høj grad adskiller sig fra dem, der er gældende inden for fx mediebranchen i øvrigt.

Af lovbemærkningerne fremgår bl.a., at hensynet til informations- og ytringsfriheden og den kunstneriske frihed generelt tilsiger, at der gives DR en så fri og uafhængig stilling som muligt, herunder særlig vedrørende programlægning og programudøvelse, samt vedrørende de øvrige dispositioner, der indirekte vil påvirke programvirksomheden.

DR er samtidig for så vidt angår dispositioner, der ikke vedrører deres programvirksomhed, omfattet af de almindelige forvaltningsretlige principper, der gælder for offentlige institutioner. Dette indebærer, at økonomiske beslutninger skal være saglige og økonomisk forsvarlige.

<sup>3</sup>. Folketingstidende 1972-73, tillæg A sp. 5478 ff.

## **5.1. KULTURMINISTERIETS OG KULTURMINISTERENS ROLLE**

Kulturministeriets rolle som ressortansvarlig er i medfør af radio- og fjernsynslovens bestemmelser ang. DR's uafhængighed i forhold til staten, begrænset. DR indgår således ikke i det almindelige ministerielle hierarki. Herved får bestyrelsen også en særlig rolle og et særligt ansvar i forhold til andre statslige selskaber.

I Lov om radio- og fjernsynsvirksomhed fastlægges kulturministerens kompetencer i forhold til DR's drift. Dette omfatter indgåelse af public service-kontrakt med DR, udpegning af bestyrelsesmedlemmer og beskikkelse af bestyrelsen, udstedelse af bekendtgørelsen om vedtægt for DR og godkendelse af DR's regnskab. Kulturministeriet har tidligere tilkendegivet, at denne godkendelse er af formel art. Kulturministeriets opfølgning på Rigsrevisionens bemærkninger til DR's regnskab består i, at ministeriet over for DR påpeger, at det forventes, at DR vil tage skyldige hensyn til de bemærkninger og anbefalinger, som Rigsrevisionen måtte have fremsat i revisionsprotokollatet.<sup>4</sup>

Angående kulturministerens kompetence i forhold til udpegning af bestyrelsesmedlemmer og beskikkelse af bestyrelsen har Kulturministeriet ligeledes tidligere anført, at kulturministerens reaktionsmuligheder over for bestyrelsens dispositioner er begrænset til at udskifte de ministerudpegede bestyrelsesmedlemmer, når deres beskikkelsesperiode udløber, og derudover til at afsætte bestyrelsesmedlemmer inden for beskikkelsesperioden, hvis der foreligger en saglig grund dertil, fx en pligttilsidesættelse af væsentlig karakter.

I forlængelse heraf har Kulturministeriet givet udtryk for, at der principielt ikke ligger en selvstændig kompetence i det forhold, at Kulturministeriet er ressortministerium i forhold til DR.<sup>5</sup> Kulturministeriet fører eksempelvis ikke tilsyn med om, DR overholder public service-kontrakten indgået mellem DR og Kulturministeriet.

Kulturministeren holder et årligt møde med DR's bestyrelsesformand, ligesom Kulturministeriet afholder kvartalsvise møder med DR's generaldirektør og månedlige møder mellem ministeriet og DR på lavere ledelsesniveau.

Rammerne for disse møder blev fastlagt i 2011 i forbindelse med, at DR skiftede generaldirektør, og der tiltrådte en ny bestyrelse i perioden 2011-2014. Formålet er at sikre gensidig information mellem DR og Kulturministeriet. Mødestrukturen skal ses i lyset af, at DR er en betydelig institution under Kulturministeriets ressort, og DR's virksomhed er genstand for betydelig opmærksomhed fra Folketinget såvel som offentligheden. Møderne afvikles under hensyntagen til DR's status som en selvstændig offentlig institution uden for kulturministerens almindelige instruktionsbeføjelse.

For TV 2 DANMARK A/S' vedkommende er de generelle retningslinjer for kommunikation mellem Kulturministeriet og TV 2 DANMARK A/S fastlagt i ejerskabsdokumentet. De formaliserede retningslinjer for TV 2 DANMARK A/S skal ses i lyset af, at kulturministeren har et overordnet tilsynsansvar med TV 2 DANMARK A/S som eneaktionær, hvorefter ministeren har pligt til at følge den overordnede økonomiske udvikling i selskabet og til

<sup>4</sup> Rigsrevisionens beretning om løn- og fratrædelsesforhold for direktionen og øvrige chefer i DR, 2018.

<sup>5</sup> Rigsrevisionens beretning om løn- og fratrædelsesforhold for direktionen og øvrige chefer i DR, 2018.

– inden for de gældende retlige rammer, herunder aktieselskabsloven – at gribe ind over for en økonomisk udvikling, der truer statens midler i selskabet.

Der er ikke noget krav eller nogen fastlagt praksis fra Kulturministeriets side om, at DR's bestyrelse skal fortage en løbende selvevaluering, fx årligt, med henblik på at afdække om bestyrelsen til stadighed har de rigtige kompetencer repræsenteret. Dette til forskel fra TV 2 DANMARK A/S. Her følger af ejerskabsdokumentet for TV 2 DANMARK A/S, at kulturministeren drøfter bestyrelsens sammensætning med bestyrelsesformanden på basis af de overordnede konklusioner fra selskabets årlige, interne bestyrelsesevaluering. TV 2 DANMARK A/S foretager desuden hvert 3. år en ekstern evaluering af bestyrelsen.

## **5.2. PUBLIC SERVICE-KONTRAKTEN SOM STYRINGSINSTRUMENT**

---

Det fremgår af lov om radio- og fjernsynsvirksomhed mv. § 12, at DR's opfyldelse af public service-forpligtelserne fastsættes i en public service-kontrakt mellem kulturministeren og DR, samt at DR årligt skal udarbejde en redegørelse om opfyldelse af public service-kontrakten.

Public service-kontrakten indgås mellem kulturministeren og DR's bestyrelse umiddelbart efter, at der er indgået en medieaftale. Public service-kontrakten har på den måde til formål at fastsætte de politisk bestemte forpligtelser, som DR har over for brugerne. Public service-kontrakten har ikke karakter af en kontrakt i almindelig juridisk forstand, men minder mere om resultatkontrakter, som indgås mellem ministerier og underlæggende institutioner typisk for en fireårig periode.<sup>6</sup> Den siddende minister har mulighed for at ændre i kontrakten inden for kontraktperioden via tillæg til kontrakten.

DR's public service-redegørelse, hvormed DR redegør for DR's opfyldelse af public service-kontrakten, afleveres på årligt basis til Radio- og tv-nævnet, som afgiver en udtalelse over redegørelsen. Det skal i den forbindelse bemærkes, at Radio- og tv-nævnets udtalelse ikke har karakter af en myndighedsafgørelse om, hvorvidt kravene i kontrakten er opfyldt, ligesom der heller ikke er knyttet sanktioner til manglende opfyldelse af public service-kontrakten.

Radio- og tv-nævnet har tidligere givet udtryk for, at nævnets opgave i relation til public service-redegørelsen alene har revisionslignende karakter i forhold til de punkter i public service-kontrakten, der skal indgå i DR's redegørelse, samt at denne praksis er aftalt med Kulturministeriet.

Det kan yderligere bemærkes, at DR heller ikke er underlagt et løbende tilsyn fra Radio- og tv-nævnet. Som en undtagelse hertil træffer Radio- og tv-nævnet dog efter ansøgning eller af egen drift afgørelse om godkendelse af DR's iværksættelse af væsentlige nye tjenester eller væsentlige ændringer af eksisterende tjenester, jf. § 44 b i radio- og fjernsynsloven.

<sup>6</sup> Banke, L. mfl.: Radio- og tv-lovgivning, 2004: 66

Hvor Radio- og tv-nævnet altså ikke fører noget tilsyn med DR's public service-virksomhed, kan det bemærkes, at det følger af § 44a i lov om radio- og fjernsynsvirksomhed, at Radio- og tv-nævnet i forhold til TV 2/DANMARK A/S' har til opgave at føre tilsyn med public service-programvirksomheden. Radio- og tv-nævnet har i forlængelse heraf mulighed for enten af egen drift eller på baggrund af konkrete klager at træffe afgørelser om TV 2/DANMARK A/S' programvirksomhed og påtale over for TV 2 /DANMARK A/S, hvis stationen overtræder loven eller den sendetilladelse, som TV 2 TV 2/DANMARK A/S sender på. Nævnet har endvidere mulighed for at idømme TV 2/DANMARK A/S en bod, hvis der finder grove eller gentagende overtrædelser sted.

## 6. DR'S PUBLIC SERVICE-AMBITIONER OG UDFORDRINGSBILLEDE

---

### 6.1. DR'S PUBLIC SERVICE-OPGAVE

---

DR skal jf. radio- og fjernsynslovens § 12 udøve public service-virksomhed over for hele befolkningen. Af lovens §10 følger, at

Den samlede public service-virksomhed skal via fjernsyn, radio og internet el. lign. sikre den danske befolkning et bredt udbud af programmer og tjenester omfattende nyhedsformidling, oplysning, undervisning, kunst og underholdning.

Der skal i udbuddet tilstræbes kvalitet, alsidighed og mangfoldighed. Ved programlægningen skal der lægges afgørende vægt på hensynet til informations- og ytringsfriheden. Ved informationsformidlingen skal der lægges vægt på saglighed og upartiskhed. Programvirksomheden skal sikre befolkningen adgang til væsentlig samfundsinformation og debat.

Der skal endvidere lægges særlig vægt på dansk sprog og dansk kultur. Programvirksomheden skal endvidere afspejle bredden i produktionen af kunst og kultur og give programtilbud, som reflekterer mangfoldigheden af kulturinteresser i det danske samfund.

DR spiller som Danmarks største offentlig finansierede public service-medie en særlig og afgørende rolle i forhold til at tilvejebringe public service-indhold til hele befolkningen. I DR's public service-kontrakt for 2022-2025, er DR's public service-opgave beskrevet således:

- At styrke borgernes handleevne i et demokratisk samfund
- At forbinde og spejle Danmark
- At stimulere kultur og sprog
- At fremme viden og forståelse.

### 6.2. AMBITIONER, PRIORITETER OG UDFORDRINGER FOR DR

---

Ifølge DR's strategi frem mod 2025 "Sammen om det vigtige" fra 2019 (opdateret i 2021), er DR's tre centrale public service-ambitioner at "understøtte demokratiet, bidrage til dansk kultur og styrke fællesskaber i Danmark", jf. boks 3 nedenfor:



## **BOKS 3 DR'S TRE PUBLIC SERVICE-AMBITIONER**

### **DR UNDERSTØTTER DEMOKRATIET**

- Vi vil nå hele befolkningen i Danmark med indsigt og perspektiv og troværdige, upartiske, væsentlige og relevante nyheder fra ind- og udland.
- Vi vil være et kritisk, uafhængigt og fair medie, som faciliterer en national samtale på tværs af befolkningen.
- Vi vil lave undersøgende og oplysende journalistik, som bidrager til vores fælles grundlag for at agere som borgere i et demokratisk samfund.

### **DR BIDRAGER TIL DANSK KULTUR**

- Vi vil være samlingspunkt for dansk kultur, kunst og kulturelle fællesskaber for hele befolkningen.
- Vi vil tilbyde og skabe kulturoplevelser, der bevæger os og gør os bevidste om vores rødder, sprog og historie.
- Vi vil udfordre og gøre danskerne nysgerrige – både med brede og folkelige kulturtilbud og med kulturtilbud for de særligt interesserede.

### **DR STYRKER FÆLLESSKABER I DANMARK**

- Vi vil samle danskerne om det, der er vigtigt – i de daglige, små fællesskaber og ved de store begivenheder, der bevæger og optager os alle.
- Vi vil være et inkluderende fællesskab for alle generationer – med særligt fokus på danske børneliv og -fællesskaber.
- Vi vil styrke sammenhængskraften i Danmark gennem indsigt i hinanden, samfundet og os selv.

Kilde: DR's opdaterede strategi frem mod 2025 "Sammen om det vigtige", 2021

DR nævner tre strategiske prioriteter, der skal sætte retning på udviklingen af DR's public service-tilbud, jf. boks 4.

## **BOKS 4 TRE STRATEGISKE PRIORITETER FOR DR'S PUBLIC SERVICE-TILBUD**

### **DR STYRKER FÆLLESSKABER I DANMARK**

1. For det første skal DR have et endnu større fokus på at skabe værdi for den enkelte bruger ved at leve op til brugernes forventninger og gennem stærkere brugerrelationer. Det er helt afgørende som følge af den digitale medieudvikling, hvor medieindhold tilvælges aktivt.
2. For det andet skal DR's indholdsmæssige styrkepositioner ift. nyheder, kultur samt børn og unge udvikles, så de vigtige public service-områder kan fastholde den høje kvalitet – også på digitale platforme.
3. Og for det tredje skal der foretages en omfattende og gennemgribende digital udvikling af hele DR til gavn for brugerne, som understøtter en bevægelse mod, at DR's digitale indgange bliver befolkningens foretrukne adgang til DR's indhold. DR skal afspejle, at danskerne er digitale.

Kilde: DR's opdaterede strategi frem mod 2025 "Sammen om det vigtige", 2021

DR igangsatte i efteråret 2021 i forlængelse af DR's opdaterede strategi en større organisatorisk omlægning af DR med henblik på at implementere en digital omstilling af DR og geare den interne organisering og de interne processer til i højere grad at understøtte produktion og publicering af indhold i en streamingverden.

Omstillingen indebar bl.a. en omprioritering af midler fra produktion til flow til produktion til streaming. DR gik i den forbindelse bort fra deres hidtidige centralt organiserede styringsmodel i forhold til programproduktion, som var udviklet i henhold til et mediebrug, hvor kanaler og sendetidspunkter var afgørende. Som følge heraf blev direktørområdet DR Medier nedlagt. I stedet blev indholdsproduktionen organiseret ud fra en mere decentraliserede styringsmodel, med henblik på at lægge mere beslutningskraft ud i de enkelte produktionsmiljøer.

Med denne organisering ønskede DR bedre at modsvare behovet for, at indhold sammenlægges og udvikles til at udkomme digitalt og tværmedielt fremfor til bestemte kanaler og tidspunkter. Der blev ligeledes i 2021 oprettet et nyt direktørområde DR Bruger, Marked og Publicering, som imidlertid blev nedlagt igen i foråret 2023.

### **6.3. DR'S STRATEGISKE PUBLIC SERVICE-MÅL**

---

DR oplyser i DR's midtvejsstatus på DR's strategi fra august 2023, at DR har en målsætning om at "flere end syv ud af ti danskere angiver, at det er vigtigt for vores samfund at der er et fællesfinansieret public service-tilbud tilgængeligt for alle danskere".

DR har endvidere opstillet følgende strategiske public service-mål for 2025, jf. boks 5.

## BOKS 5 DR'S MÅL FOR 2025 OG MIDVEJSTATUS

MÅL FOR 2025	MIDTVEJSTATUS
<p>DR'S MÅL FOR VÆRDI 8 ud af 10 danskere oplever, at DR's indhold skaber individuel værdi for dem i løbet af en uge. Målet er øget fra tre ud af fire danskere til otte ud af ti danskere</p>	<p>Siden lanceringen af DR's strategi 'Sammen om det vigtige' i 2019 er andelen af danskere, der oplever værdi af DR's tilbud, steget med tre procentpoint. I første halvår af 2023 oplever 74 procent af danskerne, at DR's programmer og indhold skaber individuel værdi hver uge. Dermed er status på det strategiske mål for værdi, at DR er godt på vej til at realisere det oprindelige mål for 2023.</p>
<p>DR'S MÅL FOR NYHEDER 9 ud af 10 danskere bruger et nyhedstilbud fra DR i løbet af en uge.</p>	<p>Danskerne får i dag deres nyheder gennem mange platforme og nyhedstilbud er generelt i udvikling disse år. Derfor arbejder DR løbende på et stærkt digitalt nyhedstilbud på tværs af platforme. Med udviklingen på nyhedsområdet er det derfor en omfattende opgave fortsat at fastholde DR's høje nyhedsdækning i befolkningen også i de kommende år. I første halvår af 2023 bruger 89 procent af danskerne DR's nyhedstilbud ugentligt.</p>
<p>DR'S MÅL FOR BØRN OG UNGE 9 ud af 10 børn og unge under 25 år bruger et tilbud fra DR i løbet af en uge</p>	<p>Konkurrencen om børns og unges opmærksomhed intensiveres konstant – særligt med indhold fra internationale tech-giganter. Det er imidlertid en central opgave for DR at klæde nye generationer på til at kende sig selv og hinanden gennem dansk public service. Dermed er det en ambitiøs målsætning for DR at forlænge målsætningen for børn og unge frem til og med 2025. I første halvår af 2023 bruger 86 procent af børn og unge DR's tilbud ugentligt.</p>
<p>DR'S MÅL FOR DIGITALE TILBUD 8 ud af 10 danskere bruger DR's digitale tilbud i løbet af en uge.</p>	<p>Siden lanceringen af DR's strategi 'Sammen om det vigtige' har andelen af danskere, der bruger et af DR's digitale tilbud, udviklet sig med en markant opadgående tendens. I første halvår af 2023 angiver 74 procent af danskerne, at de bruger DR's digitale tilbud ugentligt. Det er 10 procentpoint flere end i 2019.</p>
<p>DR'S MÅL FOR KULTUR 8 ud af 10 danskere bruger et af DR's kulturtilbud i løbet af en uge.</p>	<p>Målet for DR's kulturdækning blev indført i 2022 og er derfor et nyt mål, DR følger tæt. I første halvår af 2023 bruger 79 procent af danskerne DR's kulturtilbud ugentligt.</p>
<p>Kilde: DR midtvejdstatus, august 2023</p>	

## 6.4. UDFORDRINGER FOR DR OG PUBLIC SERVICE I LYSET AF MEDIEUDVIKLINGEN

Danskernes mediebrug har ændret sig markant i løbet af de seneste 10 år. Hvor DR tidligere havde en privilegeret position i danskernes mediebrug og bl.a. i kraft af must carry-reglerne var sikret en plads i danskernes kabelpakker, har DR ikke længere nogen selvfølgelig plads i danskernes mediebrug, herunder især i de yngre generationers mediebrug. DR peger i den opdaterede strategi fra 2021 på følgende tre hovedudfordringer, som følge af ændringer i medielandskabet, jf. boks 6:

### BOKS 6 TRE UDFORDRINGER I MEDIELANDSKABET, SOM STILLER NYE KRAV TIL DR

#### VÆKST I MÆNGDEN AF UDENLANDSK INDHOLD

I det sidste årti er der sket en massiv stigning i udenlandske medietjenester på det danske marked. På streamingtjenester som Netflix, Disney+, HBO Nordic, Amazon Prime og Apple TV+ kan man mod betaling bruge et stort katalog af fortrinsvist udenlandske serier og film af høj kvalitet. På musiktjenester som Spotify og iTunes kan man købe adgang til udtømmelige mængder musik fra hele verden. Tilsvarende vokser mængden af indhold på og brugen af sociale medier som Facebook, YouTube og senest TikTok.

Mængden af udenlandsk indhold gør det alt andet lige sværere at opdage det danske, herunder DR's public serviceindhold. Det udenlandske indhold afspejler en virkelighed, der er langt fra et dansk ståsted og det danske sprog. Samtidig er det udenlandske indhold ofte produceret med store budgetter og af høj kvalitet.

#### DIGITALE DISTRIBUTIONSKANALER EJES AF TECHGIGANTER

Adgangen til det danske indhold er i stigende grad styret af internationale techgiganter. De ejer og kontrollerer styresystemer og app-butikker. Deres algoritmer bestemmer, hvilket indhold vi hver især bliver præsenteret for. Og de formulerer selv retningslinjerne og vurderer, om danske medier overholder dem. Techgiganternes platforme (søgemaskiner, sociale medier mv.) er allemandseje for danskerne. DR og andre danske medier har på lige fod med andre virksomheder mulighed for at bruge platformene til at nå bredt ud til danskerne.

Brugen af techgiganternes platforme rejser imidlertid en række problemstillinger, som DR og andre danske medier må forholde sig til. På techgiganternes platforme mister de danske medier dele af kontrollen med indholdet. For DR betyder det, at public service-tilbuddet kan blive nedprioriteret på bekostning af techgiganternes egne tilbud – eller at DR's tilbud i værste fald bliver fjernet, som Google gjorde med Ramasjangapp'en i 2020. Techgiganternes platforme kan også gøre det vanskeligere for DR og andre danske medier at sikre stærke digitale platforme, som brugerne ønsker at benytte sig af. Det kan gøre det vanskeligere for DR at præsentrere danskerne for et fuldt og helt public service-tilbud.

#### DANSKERNES MEDIEBRUG ER BLEVET DIGITALT

Digitale tjenester er nu en naturlig måde for danskerne at tilgå indhold på. De streamer i stigende grad, og forbruget af flow-tv er faldende. Nye digitale formater vinder ind – fx i nyhedsforbruget og brugen af podcasts. Udviklingen er mest udtalt hos børn og unge, men alle aldersgrupper bliver mere og mere digitale. Danskerne er desuden vant til digitale

platforme med høj brugervenlighed, unikke tilbud til netop dem og tværgående integration på tværs af skærme og platforme.

Udviklingen i mediebrugen betyder endvidere, at befolkningen i stigende omfang bevæger sig i mediemæssige 'ekkokamre' af individuelt orienteret nyheds- og medieindhold, hvor den enkeltes holdninger og verdensbillede sjældent udfordres, hvor forståelsen for andres holdninger, værdier og synspunkter mindskes, og hvor den kvalificerede demokratiske debat svækkes.

DR's public service-tilbud skal således både leve op til danskernes forventninger om et personligt relevant og værdiskabende tilbud, og have fokus på at styrke fællesskaberne, og bidrage til at imødegå tendensen til mediemæssige "ekkokamre" i Danmark.

For at løse public service-opgaven og leve op til public service-ambitionerne i et markant forandret mediebillende skal DR mere end nogensinde skille sig ud med unikt, troværdigt og relevant public service-indhold, som brugerne kan finde, og som kan stå distancen i et globalt medielandskab. Det kræver, at DR hele tiden udvikler både platforme og indhold.

Kilde: DR's opdaterede strategi frem mod 2025 "Sammen om det vigtige", 2021

Udfordringerne, som DR optegner i den opdaterede strategi fra 2021 er stadig til stede i begyndelsen af 2024, hvor udvalget afgiver rapport.

I tillæg til disse udfordringer kan nævnes nye udfordringer i form af fx AI-teknologi, som dels ændrer betingelserne for, hvordan indhold produceres, men som også øger risikoen for manipulation og desinformation i samfundets informations- og nyhedssfære og dermed kan udfordre den grundlæggende tillid til medieindhold, herunder nyheder.

I boks 7 nedenfor er angivet en række nøgledata, der belyser centrale udviklingstendenser i medieudviklingen.

## **BOKS 7 NØGLETAL I MEDIEUDVIKLINGEN**

- Det gennemsnitlige daglige forbrug af traditionelt flow-tv faldt fra 2011-2021 med ca. 84 minutter fra 198 minutter til ca. 115 minutter pr. dansker. Det svarer til et fald på 42%.
- I 2021 havde mere end hver fjerde danske husstand har ikke længere traditionelt tv-signal i hjemmet.
- Fra 2017-2021 skete der en fordobling af, hvor mange danskere der streamer ugentligt.
- I 2017 streamede 46% af befolkningen ugentligt, mens tallet er steget til 80% i 2021.
- Andelen af ældre over 65 år, der streamede ugentligt, er fra 2017 til 2021 steget fra ca. 1 ud af 10 til ca. 5 ud af 10.
- Danskerne brugte i 2021 dagligt dobbelt så meget tid på streaming på Youtube og Netflix, som de gør på streaming på DRTV og TV2 Play.
- Streaming er mest udbredt blandt danskere i alderen 9 til 31 år, hvor 9 ud af 10 streamer ugentligt.
- Blandt de 4- til 14-årige er den ugentlige brug af TikTok fra 2019 til 2021 steget fra 18% til 58%, mens den for Snapchat i samme periode er steget fra 34% til 65%.

DR's strategi frem mod 2025, august 2021

Udvalget finder, at DR's fremstilling af ovenstående ambitioner og udfordringer for DR som moderne public service-medie blandt andet peger på, at der i DR's bestyrelse er behov for en klar forståelse af den hastige teknologiske udvikling, nye medier, ændringerne i distributionsformer og brugervaner, der kendetegner medielandskabet, herunder et internationalt udsyn i forhold hertil. Dertil en forståelse for DR's public service-opgaver, herunder DR's langsigtede strategiske udvikling af public service-tilbuddet til befolkningen, samt de muligheder og udfordringer, som public service står over for i lyset af den teknologiske udvikling og forandringerne i brugervaner.

Udvalget finder herudover, at det kræver særlige ledelseskompetencer at forholde sig til den løbende organisatoriske tilpasning, som er nødvendig for DR som følge af den omskiftelighed og konstante udvikling, der er en del af DR's rammevilkår.

## 7. KORTLÆGNING AF BESTYRELSESORGANER I ANDRE UDVALGTE EUROPÆISKE PUBLIC SERVICE-INSTITUTIONER

---

Udvalget skulle jf. kommissoriet foretage en kortlægning af bestyrelsesorganer i udvalgte europæiske public service-institutioner. Kortlægningen skulle afdække følgende punkter, jf. boks 8.

### **BOKS 8 ELEMENTER I UDVALGETS KOORTLÆGNING AF EUROPÆISKE PUBLIC SERVICE-INSTITUTIONER**

---

- Hvordan public service-bestyrelser udpeges og sammensættes, herunder proces for bestyrelsesudpegning og antal bestyrelsesmedlemmer.
- Hvilke faglige kompetencer bestyrelsen har.
- Hvordan styringsrelationen mellem institutionen og det politiske niveau ser ud.
- Tilrettelæggelse af arbejde og opgaver for bestyrelsen, bl.a. mhp. sikring af armlængde mellem ejer og bestyrelse, bestyrelsens overordnede strategiske ledelse af selskabet samt bestyrelsens tilsyn med direktionen.

DR's strategi frem mod 2025, august 2021

Der redegøres nedenfor for udvalgte oplysninger vedr. bestyrelserne i BBC i Storbritannien, NRK i Norge, SVT i Sverige, YLE i Finland og NOS i Holland, samt for DR og TV2 Danmark A/S. De væsentligste pointer er samlet i tabelform nedenfor. Den samlede kortlægning fremgår af bilag 2:

**TABEL 1**  
**OVERSIGT OVER VÆSENTLIGSTE KARAKTERISTIKA VED**  
**UDVALGTE PUBLIC SERVICE-MEDIER FSVA. BESTYRELSER**

	DR	TV2	BBC	NRK	SVT	YLE	NOS
<b>Antal bestyrelsesmedlemmer</b>	11	9	14	8	11	6-9	5-7
<b>Udpegningsmodel</b>	Kulturministeren vælger 5 medlemmer, herunder formand, Folketinget vælger 6 og medarbejderne vælger 2.	Kulturministeren vælger på generalforsamlingen formand, næstformand samt 3 menige bestyrelsesmedlemmer.  3 medlemmer vælges af medarbejderne.	Bestyrelsen består af 10 eksterne medlemmer og 4 medlemmer af BBC's øverste ledelse.  Regeringen udpeger formanden og 4 eksterne medlemmer, der repræsenterer de fire lande i Storbritannien.  BBC udpeger de øvrige 5 eksterne medlemmer via en nomineringskomite  Der benyttes offentlige opslag.	Kulturministeren vælger på generalforsamlingen formand, næstformand samt 3 menige bestyrelsesmedlemmer.  3 medlemmer vælges af medarbejderne.	Bestyrelsen, de 2 medarbejdervalgte repræsentanter undtaget, udpeges af Förvaltningsstiftelsen för Sveriges Radio AB, Sveriges Television AB och Sveriges Utbildningsradio AB	Förvaltningsrådet, som er et politisk råd, udpeger en bestyrelse for Yle, som består af mindst 5 og højst 8 medlemmer. Herudover vælger medarbejderne 1 repræsentant til bestyrelsen.	Bestyrelsen udpeges af ministeren på baggrund af indstillinger fra bestyrelsen.
<b>Varighed af beskikkelse</b>	Fire år	Et år	Fire år for de eksterne medlemmer	To år	Et år	Et år	Fire år
<b>Selskabsform</b>	Selvstændig offentlig institution	Statsligt aktieselskab	Public Corporation	Statsligt aktieselskab	Statsligt aktieselskab	Statsligt aktieselskab	Stiftelse
<b>Øvrige organer over eller ved siden af bestyrelsen</b>	Ingen	Ingen	Nomineringskomité, der har ansvar for at føre tilsyn med bestyrelsen	Kringskingsråd og Distriktsprogramråd, som har til opgave at rådgive og udtale sig om NRK's programvirksomhed	Förvaltningsstiftelsen, der har til opgave at udpege bestyrelsesmedlemmer til Sveriges public service-medier	Forvaltningsrådet, som er Yles øverste beslutningsorgan	NPO (Nederlandse Publieke Omroep), som koordinerer og har ansvaret for det samlede public service-tilbud i Holland

I forhold til de kortlagte europæiske public service-medier kan følgende udledes: Model-terne for bestyrelserne i public service-medierne har store forskelle landene imellem, herunder i forhold til antal bestyrelsesmedlemmer og udpegningsmodeller. De forskellige organiseringer afspejler bl.a. forskelle i de forskellige landes organisations- og forvaltnings-



kulturer og historiske organisering af public service-medier. Eksempelvis skal det høje antal bestyrelsesmedlemmer i BBC forstås i sammenhæng med, at bestyrelser i Storbritannien har en mere operationel karakter og er mere involveret i den daglige drift, end man fx kender det i Danmark.

Udvalget finder anledning til trække følgende pointer frem fra kortlægningen, som angår de forskellige måder bestyrelser udpeges og sammensættes på. Kortlægningen kan læses i dens helhed i bilag 2:

## **7.1. HOVEDPUNKTER I KORTLÆGNINGEN**

---

### **BBC**

- Der benyttes nomineringskomiteer i forbindelse med bestyrelsesudpegninger
- Der benyttes offentlige opslag, som opstiller detaljerede og høje faglige kompetencekrav til potentielle bestyrelsesmedlemmer
- Krav om ledelseserfaring på højeste niveau
- Krav om dokumenterede evner i forhold til strategisk tænkning
- Der er en begrænset politisk indflydelse på udpegning af bestyrelsesmedlemmer, og udpegningerne sker igennem en offentlig transparent proces.

### **NRK**

- Bestyrelsen udpeges af ministeren og vælges på en generalforsamling. I den henseende minder NRK om TV2 DANMARK A/S, der ligesom NRK er et offentligt aktieselskab.
- Det norske parlament har ikke nogen indflydelse på sammensætningen af bestyrelsen i NRK. Det har parlamentet til gengæld på sammensætningen af Kringkastingsrådet, som bl.a. er et rådgivende organ til NRK. Stortinget udpeger 10 medlemmer af dette råd, og regeringen udpeger 4.

### **SVT**

- Udpegningsmodellen til SVT's bestyrelse er kendetegnet ved, at opgaven er placeret hos Förvaltningsstiftelsen, som er politisk udpeget. Parlamentet udpeger 12 ud af 13 medlemmer, og regeringen udpeger formanden. Förvaltningsstiftelsen ejer og udpeger bestyrelser til de tre svenske public service-medier. Herudover har Förvaltningsstiftelsen ingen indflydelse på medierne, hverken programmæssigt eller økonomisk.
- Förvaltningsstiftelsen er organiseret som en fond.

### **YLE**

- Over bestyrelsen i YLE er det såkaldte Forvaltningsråd, som er det øverste beslutningsorgan, og som består af medlemmer valgt af det finske parlament.
- Forvaltningsrådet udpeger bestyrelsen.

### **NOS**

- Det hollandske public service-system er i dets helhed ganske forskelligt fra de øvrige kortlagte landes.
- Bestyrelsen i NOS indstiller kandidater til bestyrelsen til ministeren på baggrund af

faglige kvalifikationer. Ministeren udpeger formelt og skal have tungtvejende grunde til ikke at følge bestyrelsens indstilling.

- Ministeren har mulighed for at afbeskikke bestyrelsesmedlemmer på baggrund af bestyrelsesmedlemmernes eventuelle mangelfulde indsats.

Sammenlignet med den gældende udpegningsmodel for DR bemærker udvalget, at der for alle de kortlagte lande gælder, at der er koordinerende mekanismer indlejret i landenes udpegningsmodeller. Enten ved at samle udpegningen hos ministeren som hos NRK og til dels hos NOS, eller i form af organer over bestyrelsen som Forvaltningsstiftelsen i Sverige og Forvaltningsrådet i Finland, eller via en nomineringskomite som i Storbritannien.

Disse koordinerende mekanismer tilvejebringer i højere grad mulighed for, at der kan tages bestik af bestyrelsens samlede kompetencesammensætning, end det er tilfældet for udpegningen til DR's bestyrelse, hvor den direkte udpegning fra de enkelte partier i Folketinget – som ikke kendes fra nogen af de kortlagte lande – besværliggør en samlet koordination i udpegningsprocessen. Disse spørgsmål udfoldes yderligere i kapitel 10.

## 8. BESTYRELSESUDPEGNINGS- MODELLER I STATSLIGE SELSKABER

Staten har ejerandele i en række statslige selskaber, herunder aktieselskaber, selvstændige offentlige virksomheder mfl. Fælles for selskaberne – uanset organisationsform – er, at de har en bestyrelse og helt overvejende følger den styringsmodel og ansvarsfordeling, der kendes fra aktieselskaberne.

For statslige selskaber tager statens ejerskabsvaretagelse afsæt i anbefalingerne i Statens Ejerskabspolitik (2015). Det følger heraf, at ejerskabsudøvelsen for statslige selskaber tager udgangspunkt i selskabslovens almindelige ordning, hvor bestyrelsen har ansvaret for at træffe beslutninger ud fra, hvad der tjener selskabet bedst inden for de rammer, som ejerne har fastlagt.

Med ejerskabspolitikken etableres der en ”armslængde” mellem staten som ejer og selskabets bestyrelse. Som følge heraf anbefaler ejerskabspolitikken, at staten udøver sin indflydelse gennem valget af eksterne bestyrelsesmedlemmer på selskabets generalforsamling, mens bestyrelsen skal varetage den overordnede og strategiske ledelse og sikre en forsvarlig organisation af selskabets virksomhed. Direktionen skal varetage den daglige ledelse af selskabet<sup>7</sup>.

Med Statens Ejerskabspolitik (2015) anbefales det, at en bestyrelse i et statsligt selskab som hovedregel skal have 4-6 generalforsamlingsvalgte medlemmer. Hertil kommer eventuelle medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer. Anbefalingerne fra Statens Ejerskabspolitik (2015) for så vidt angår bestyrelsens sammensætning og kompetencer fremgår af boks 9.

### **BOKS 9 ANBEFALINGER FRA STATENS EJERSKABSPOLITIK VEDR. BESTYRELSENS SAMMENSÆTNING OG KOMPETENCER**

- Bestyrelsens sammensætning skal løbende – og mindst en gang årligt – drøftes mellem ejerminister og bestyrelsesformand.
- Bestyrelsesformanden og ejerministeren skal drøfte en oversigt over ønskede kompetencer for den samlede bestyrelse til intern brug.
- Valg af bestyrelsesmedlemmer skal ske på grundlag af dokumenterede kvalifikationer, kompetencer og erfaringer, der vurderes at kunne bidrage til ledelsen af det pågældende selskab. Samtidigt skal det tilstræbes, at bestyrelsen som kollektiv har den rette kompetenceprofil til at sikre hensynet til langsigtet værdiskabelse og eventuelt øvrige målsætninger selskabet måtte have.
- Bestyrelsen i et statsligt selskab bør have en afbalanceret sammensætning af kvinder og mænd, og bestyrelsen skal opstille måltal for andelen, herunder antallet, af det underrepræsenterede køn i bestyrelsen.

<sup>7</sup> Se boks 2.1 i Statens Ejerskabspolitik (2015) for en nærmere beskrivelse af ansvarsdeling.

- Ved ejerministerens sammensætning af en bestyrelse er det relevant at inddrage overvejelser om arbejdsmængden og mulige bestyrelsesmedlemmers øvrige hverv, herunder beskæftigelse, øvrige bestyrelseshverv samt antallet og omfanget af udvalgsposter, idet det påhviler det enkelte bestyrelsesmedlem at vurdere, hvor meget tid det er nødvendigt at bruge på det pågældende arbejde, således at vedkommende ikke påtager sig flere hverv end, at arbejdet kan udføres på tilfredsstillende vis.
- I identificeringen af nye bestyrelsesmedlemmer kan der anvendes rekrutteringsfirmaer, hvis det vurderes hensigtsmæssigt.

Kilde:Statens Ejerskabspolitik, april 2015

For så vidt angår valg af medlemmer, anbefales det med Statens Ejerskabspolitik (2015), at bestyrelsesmedlemmerne er på valg mindst hvert andet år på den ordinære generalforsamling, hvilket skal fremgå af selskabets vedtægter. I selskaber, hvor staten er majoritetsejer, er det ejerministerens ansvar at identificere egnede nye bestyrelsesmedlemmer, hvis der vurderes at være behov for udskiftninger, eller et bestyrelsesmedlem ønsker at fratræde.

I eneejede statslige selskaber anbefales det, at bestyrelsesformanden og næstformanden vælges direkte af generalforsamlingen, hvilket skal fremgå af selskabets vedtægter. Bestyrelsesformanden anbefales som udgangspunkt at være uafhængig, jf. kriterier, der er opstillet af Komitéen for god Selskabsledelse. På samme måde anbefales det, at flertallet af bestyrelsens generalforsamlingsvalgte medlemmer som udgangspunkt skal være uafhængige. Der anbefales som hovedregel ikke at vælge statsansatte, der er underlagt ministerinstruktion, til bestyrelsen.

## **8.1. UDPEGNING OG SAMMENSÆTNING AF TV 2 DANMARK A/S' BESTYRELSE**

TV 2 DANMARK A/S er et aktieselskab, der er 100 pct. ejet af staten. Kulturministeren er den ansvarlige ejerminister, der varetager ejerskabet af selskabet. Kulturministeren udøver sit ejerskab gennem valget af eksterne bestyrelsesmedlemmer på selskabets generalforsamling. Bestyrelsen driver herefter selskabet på vegne af staten med respekt for armslængdeprincippet og har ansvaret for at træffe beslutninger ud fra, hvad der tjener selskabet bedst inden for rammerne af lovgivningen og de rammer, staten som ejer har fastlagt.

TV 2's bestyrelse udpeges for et år af gangen. Ministeren skal derfor årligt tage stilling til bestyrelsens sammensætning. Bestyrelsen består pt. af 9 medlemmer, hvoraf 6 medlemmer er udpeget af kulturministeren, og 3 medarbejderrepræsentanter er udpeget af medarbejderne på TV 2.

Af vedtægterne for TV 2 fremgår det, at bestyrelsen skal sammensættes af personer, der tilsammen repræsenterer mediemæssig, juridisk og økonomisk indsigt samt ledelsesmæssig indsigt generelt og i forhold til kulturelle institutioner.

Det følger af det strategiske ejerskabsdokument, som kulturministeriet har udformet for at understøtte den aktive ejerskabsudøvelse i overensstemmelse med Statens Ejerskabspolitik (2015), at kulturministeren drøfter bestyrelsens sammensætning med bestyrelsesformanden på basis af de overordnede konklusioner fra selskabets årlige, interne bestyrelsesevaluering. TV 2 foretager derudover en ekstern evaluering af bestyrelseskompetencerne hvert 3. år.

Rammerne for TV2's bestyrelse flugter på den måde med anbefalingerne fra Statens Ejerskabspolitik, jf. boks 10 nedenfor.

### **BOKS 10 ANBEFALINGER FRA STATENS EJERSKABSPOLITIK (2015) VEDR. REKRUTTERING AF OG VALG AF BESTYRELSESMEDELMER**

For at sikre bedst muligt grundlag for rekruttering og valg af bestyrelsesmedlemmer skal ejerministeren og bestyrelsesformanden i statslige selskaber hvert år drøfte en oversigt over, hvilke kompetencer bestyrelsen som kollektiv ideelt set bør råde over.

Denne skal tage udgangspunkt i selskabets økonomiske og strategiske situation, herunder udviklingen i selskabets branche, samt selskabets kommende udfordringer.

Oversigten skal udgøre en bruttoliste over ønskede kompetencer og sammen med bestyrelsens selvevaluering fungere som et internt arbejdsredskab for ejerministeren og bestyrelsesformanden i forbindelse med deres drøftelser af bestyrelsens sammensætning.

Kilde: Statens Ejerskabspolitik, 2015

## 9. ANVENDTE UDPEGNINGSMODELLER PÅ ANDRE TYPER AF SELSKABER

---

Udvalget har i tillæg til kortlægningen af public service-medier fundet det relevant også at inddrage bestyrelsesudpegningsmodeller og kompetencekrav til bestyrelser for andre typer selskaber end public service-medier.

I det følgende beskrives, hvordan bestyrelserne udpeges og sammensættes på landets universiteter og i Nykredit A/S. Med valget af universiteterne og Nykredit har udvalget ønsket at inddrage erfaringer fra den offentlige og private sektor. Sidstnævnte i form af et eksempel på en virksomhed, som er kundejet og således har et folkeligt forankret ejerskab. Førstnævnte som et eksempel på en institution, som opererer med et armslængdeprincip til det politiske niveau, og som organisation er præget af høj kompleksitet.

De to eksempler er først og fremmest valgt for at få bredde ind i udvalgets overvejelser og sammenligningsgrundlag, og der ligger ikke nogen selvstændig pointe ud over det ovenfor anførte i valget.

### 9.1. BESTYRELSER PÅ UNIVERSITETER

---

Forhold vedr. bestyrelserne på landets universiteter er reguleret i lov om universiteter (universitetsloven). Af § 10 i loven fremgår, at

Bestyrelsen er øverste myndighed for universitetet og har ansvaret for den overordnede og strategiske ledelse af universitetet. Bestyrelsen har det overordnede ansvar for, at universitetet driver forskning og giver forskningsbaseret uddannelse indtil højeste internationale niveau inden for sine fagområder m.v.

Bestyrelserne på landets universiteter er sammensat af eksterne medlemmer og af medlemmer, der repræsenterer universitetets videnskabelige personale, det teknisk-administrative personale og de studerende. Bestyrelsen sammensættes således, at flertallet af medlemmerne er eksterne. Antallet af bestyrelsesmedlemmer på landets universiteter varierer mellem 8 og 11 medlemmer.

De eksterne medlemmer udpeges for en periode på 4 år og kan genudpeges én gang. De eksterne medlemmers kompetencer skal tilsammen afspejle universitetets opgaver. Bestyrelsesformanden skal have erfaring med strategisk ledelse af en stor virksomhed eller organisation og væsentlig indsigt i samfundsmæssige forhold.

Udpegningen af bestyrelser til landets universiteter følger en proces med brug af såkaldte udpegnings- og indstillingsorganer.

Der henvises i det følgende til organiseringen af disse på Københavns Universitet:

- **Indstillingsorganet** nedsættes som et ad hoc-organ og opløses, når udpegningsorganet har udpeget de nye eksterne bestyrelsesmedlemmer og bestyrelsesformand.

Indstillingsorganet består på Københavns Universitet af 6 medlemmer: Bestyrelsesformanden, der tillige er formand for indstillingsorganet, 1 eksternt og 1 internt bestyrelsesmedlem, som udpeges af bestyrelsen, 1 repræsentant for ministeriet, som udpeges af Uddannelses- og Forskningsministeriet, og 2 medlemmer, som udpeges af udpegningsorganet.

- **Udpegningsorganets** medlemmer udpeges for en periode på 4 år, studenterrepræsentantens funktionsperiode er dog 2 år. Medlemmerne kan genudpeges én gang, dvs. den samlede funktionsperiode kan maksimalt være 8 år (4 år for studenterrepræsentanten).

Udpegningsorganet består af 9 medlemmer: 6 medlemmer fra erhvervsliv, myndigheder og øvrige uddannelsesinstitutioner m.v., som udpeges af Københavns Universitets repræsentantskab, 1 repræsentant for de ansatte, som udpeges af medarbejderrepræsentanterne i Hovedsamarbejdsudvalget, 1 repræsentant for de studerende, som udpeges af den eller de organisationer, der har repræsentanter valgt til bestyrelsen, samt 1 repræsentant for de eksterne medlemmer af universitetets bestyrelse, som udpeges af bestyrelsen. Repræsentanten for de eksterne medlemmer af universitetets bestyrelse kan ikke være bestyrelsesformanden.

Den konkrete procedure for udpegning til bestyrelsen på Københavns Universitet foregår som følgende: Indstillingsorganet udarbejder en kompetencebeskrivelse for henholdsvis de ledige, eksterne medlemsposter og formandsposten. På den baggrund annonceres der offentligt efter kandidater til bestyrelsesposterne.

Med udgangspunkt i de indsendte indstillinger udarbejder indstillingsorganet en begrundet indstilling på minimum to kandidater pr. post, som fremsendes til udpegningsorganet. Udpegningsorganet udpeger på baggrund af de fremsendte indstillinger eksterne bestyrelsesmedlemmer samt en ny bestyrelsesformand. Sidstnævnte skal godkendes af ministeren.

Udvalget bemærker, at udpegningsprocessen af bestyrelser på universiteterne sker med en høj grad af armslængde til det politiske system. Udvalgets hæfter sig ved brugen af både et indstillings- og et udpegningsudvalg og offentlige opslag, og at udpegningsmodellen i høj grad har fokus på at inddrage universitetets omverden og aftagere fx i form af erhvervslivet. Omverdensfokusset understreges af, at bestyrelserne har eksterne flertal og en ekstern bestyrelsesformand.

Det skal i den forbindelse nævnes, at universiteterne først fik bestyrelser med universitetsloven fra 2003, hvor universiteterne også fik status som selvejende institutioner. Indtil da var det såkaldte konsistorium det øverste styrende organ ved et universitet. I 2003

overgik universiteterne også til at ansætte ledere på alle niveauer, hvor de førhen var valgte.

## **9.2 BESTYRELSEN I NYKREDIT**

---

Nykredit Realkredit A/S er 100 pct. ejet af Nykredit A/S, hvis formål alene er at eje Nykredit Realkredit A/S. Ejer kredsen udgøres af en aktionærkreds, hvor Forenet Kredit er den største aktionær. Rammerne for bestyrelsen og ledelsesstrukturen i Nykredit Realkredit A/S følger af lov om aktie- og anpartsselskaber (selskabsloven). I medfør heraf skal flertallet af bestyrelsesmedlemmer vælges på en generalforsamling. Bestyrelsen består af 15 medlemmer.

Anbefalingerne for god selskabsledelse, der senest er opdateret af Komitéen for god selskabsledelse i december 2020, finder ikke direkte anvendelse på Nykredit. Nykredit har imidlertid besluttet løbende af forholde sig til anbefalingerne. Finansrådets (nu Finans Danmark) ledelseskodex fra november 2013 integrerer og supplerer anbefalingerne og finder anvendelse på Nykredit Bank A/S som pengeinstitut.

For så vidt angår bestyrelsens forhold, følger Nykredit anbefalingerne fra Komitéen for god selskabsledelse. Disse er gengivet i bilag 3.

Af særlig relevans er opgaverne for Nomineringsudvalget i Nykredit A/S og Nykredit Realkredit A/S, som er nedsat i henhold til anbefaling herom fra Komitéen for god Selskabsledelse.

Nomineringsudvalget har bl.a. til formål at indstille kandidater til bestyrelsen og behandler derudover en række øvrige forhold angående bestyrelsen. Opgaverne for nomineringsudvalget fremgår af boks 12 nedenfor.

---



## **BOKS 12**

### **OPGAVER FOR NOMERINGSUDVALGET I NYKREDIT A/S OG NYKREDIT REALKREDIT A/S**

- at indstille kandidater til valg til bestyrelsen og direktionen til bestyrelsen
- at sikre en formel, grundig og for bestyrelsen gennemsigtig proces for udvælgelse og nominering af kandidater til bestyrelsen, som inddrager behovet for mangfoldighed og forskellige kompetencer samt anbefalingen om, at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er uafhængige
- at tage kandidater i betragtning som foreslås af relevante personer, herunder aktionærer og medlemmer af direktionen og bestyrelsen
- at forberede beskrivelse af potentielle og nominerede kandidaters kvalifikationer, erfaring og kompetencer, herunder informationer om andre ledelseshverv i danske og udenlandske selskaber og andre tidskrævende stillinger i organisationer
- at sikre at indstillinger til nominering og/eller erstatning af bestyrelsesmedlemmer eller direktionen forberedes med udgangspunkt i de kvalifikationer og kompetencer, som nomineringsudvalget skønner nødvendige
- at sikre at der ved indstilling til nominering og/eller erstatning af bestyrelsesmedlemmer eller direktionen tages hensyn til måltal og politikken for sammensætningen af køn i bestyrelsen og på andre ledelsesniveauer vedtaget af bestyrelsen
- at årligt foreslå udpegning til udvalg nedsat af bestyrelsen
- at evaluere udviklingen i uafhængighedskriterierne for bestyrelsen og direktionen samt evaluering af sammensætningen af bestyrelsen og direktionen i relation til uafhængighed mindst én gang om året
- at opstille måltal for andelen af det underrepræsenterede køn i bestyrelsen og udarbejde en politik for, hvordan det opstillede måltal opnås
- at fastlægge en politik for mangfoldighed i bestyrelsen, der fremmer tilstrækkelig diversitet i kvalifikationer og kompetencer blandt bestyrelsens medlemmer
- at gennemføre løbende og minimum årlige vurderinger af bestyrelsens og direktionens størrelse, struktur, sammensætning og resultater i forhold til de opgaver, der skal varetages, og rapportere og fremsætte anbefalinger til eventuelle ændringer hertil til den samlede bestyrelse
- at vurdere løbende og mindst én gang årligt, om den samlede bestyrelse har den fornødne kombination af viden, faglige kompetencer, mangfoldighed og erfaring, og om det enkelte medlem lever op til kravene i lov om finansiel virksomhed § 64, og rapportere og fremsætte anbefalinger til eventuelle ændringer hertil til den samlede bestyrelse
- at gennemgå bestyrelsens politik for udvælgelse og udnævnelse af medlemmer af direktionen, hvis en sådan politik er udarbejdet, og fremsætte anbefalinger til bestyrelsen herom, samt
- at overvåge, at oplysningerne i årsrapporten og/eller selskabets hjemmeside om nomineringsudvalgets arbejde er korrekt, retvisende og fyldestgørende.

Udvalget består af fire generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer, herunder bestyrelsesformand.

Kilde: Nykredit

Udvalget bemærker i forhold til ovenstående, at det er bestyrelsen, som selv nedsætter nomineringskomitéen, og at nomineringskomitéen består af siddende bestyrelsesmedlemmer. Dette til forskel fra fx Yle og SVT, hvor det er ejeren (i form af staten), som nedsætter det organ, der varetager udpegningen. Sidstnævnte model, hvor udpegningsorganet er organiseret uafhængigt af den siddende bestyrelse, tilvejebringer umiddelbart bedre betingelser for, at der sonderes bredere i forhold rekruttering af potentielle kandidater til bestyrelsesmedlemmer.

Udvalget bemærker derudover, at nomineringskomiteen løfter en række væsentlige opgaver ikke blot i forhold til udpegning af bestyrelsen, men også i forhold til at føre et tilsyn med bestyrelsens arbejde.

Uagtet spørgsmålet om, hvorvidt en nomineringskomite er relevant i forhold til udpegningen af DR's bestyrelse, finder udvalget, at de opgaver, der løses af nomineringskomiteen i Nykredit A/S også relevante for DR's bestyrelse at tage bestik af.

# 10. FORSLAG TIL KOMPETENCESAMMENSÆTNING I DR'S BESTYRELSE

Udvalget har, jf. kommissoriet, til opgave at fremlægge forslag til, hvordan en ny udpegningsmodel for DR's bestyrelse sikrer, at bestyrelsen både individuelt og som kollektiv rummer de relevante faglige kompetencer, er uafhængig og folkeligt forankret. Uddybningen af disse tre hensyn i kommissoriet fremgår af boks 13 nedenfor.

Udvalget har valgt først at identificere de kompetencer, udvalget finder bør være til stede i DR's bestyrelse. Herefter udfoldes en række forslag til konkrete udpegningsmodeller (kapitel 11), som skal understøtte muligheden for at tilvejebringe kompetencerne.

Udvalget anbefaler, at der i forhold til DR's bestyrelse fremadrettet benyttes betegnelserne "forperson" og "næstforperson" til erstatning for "formand" og "næstformand". Udvalget har derfor også valgt at bruge betegnelserne "forperson" og "næstforperson" i den videre fremstilling i rapporten.

## **BOKS 13 KRAV I KOMMISSORIET TIL SAMMENSÆTNING OG UDPEGNING AF BESTYRELSEN I DR**

### **STYRKET FAGLIGHED**

Hvordan sammensætningen af DR's bestyrelse sikrer, at bestyrelsen samlet set har en optimal sammensætning og kompetenceprofil, som understøtter den strategiske og forretningsmæssige ledelse af DR som en moderne public service-medievirksomhed, der befinder sig i en stigende konkurrence med internationale tech- og streaming-giganter, og som agerer i en tiltagende digital medievirkelighed.

### **STYRKET UAFHÆNGIGHED**

Hvordan måden, DR's bestyrelse udpeges og sammensættes på, sikrer og styrker armslængden mellem DR og det politiske niveau/ejeren og understøtter, at bestyrelsen – inden for de for DR gældende rammer – uafhængigt af særinteresser varetager ledelsesopgaven og bidrager til den fortsatte udvikling af DR som en moderne public service-medievirksomhed.

### **FOLKELIG FORANKRING**

Hvordan DR's bestyrelse udpeges og sammensættes således, at bestyrelsen afspejler en folkelig forankring og værdier, således at udpegningen og sammensætningen af DR's bestyrelse ikke alene er inspireret af en rent professionel erhvervsbestyrelse, men også tager højde for DR's rammer, identitet som public-service medievirksomhed og rolle i samfundet.

Kilde: Kommissorium for udvalg vedr. DR's bestyrelse

DR's bestyrelse agerer i et spændingsfelt mellem overordnet ledelse af stor medievirksomhed og betydelig offentlig og politisk opmærksomhed. Herudover er det et grundvilkår for DR, at DR's rammevilkår er til forhandling ca. hvert fjerde år i forbindelse med indgåelse af medieforlig. Under de vilkår skal DR's bestyrelse spille en aktiv rolle i forhold til den strategiske udvikling af DR, herunder skal bestyrelsen agere som en aktiv sparringspartner for direktionen, som kan udfordre og kvalificere direktionens beslutninger.

Den eksisterende governancestruktur omkring DR, hvor staten som ejer spiller en tilbagetrukket rolle sammenlignet med ejerskabet af statslige selskaber, herunder fx TV2 Danmark A/S, betyder, at DR's bestyrelse har en meget uafhængig rolle, vide rammer og stort ansvar. Bestyrelsens opgaver og kompetencer ligner således ikke andre offentlige og private bestyrelser.

Det betyder samtidigt, at det påhviler DR's bestyrelse selv, herunder i særdeleshed bestyrelsesforpersonen, at sikre sig input fra omverdenen fx fra det politiske niveau, samt at fraværet af en formaliseret aktiv ejerskabsdialog kan bevirke, at bestyrelsen kan blive farvet af de input, bestyrelsen får fra DR's direktion.

Disse forhold skærper behovet for, at DR's bestyrelse har en stærk og relevant kompetenceprofil.

Udvalget noterer, at det i kommissoriet for udvalget i høj grad er internationaliseringen og digitaliseringen af mediebranchen, som ønskes afspejlet i kompetenceprofilen i bestyrelsen. Jævnfør kommissoriet angår fagligheden "den strategiske og forretningsmæssige ledelse af DR som en moderne public service-medievirksomhed, der befinder sig i en stigende konkurrence med internationale tech- og streaming-giganter, og som agerer i en tiltagende digital medievirkelighed."

Udvalget finder samtidig, at en relevant faglighed også bør angå viden og kendskab af en vis tyngde til den indholdsmæssige del af DR' public service-virksomhed. Endelig finder udvalget, at der i bestyrelsen bør være kompetencer repræsenteret inden for ledelse og bestyrelsesarbejde på et niveau, der som minimum svarer til DR, hvad angår samfundsmæssig betydning. Udvalgets anbefalinger til en fremtidig kompetenceprofil for DR's bestyrelse fremgår nedenfor.

For så vidt angår kriteriet om folkelig forankring kan dette kriterium enten forstås som en særskilt kompetenceprofil, eller således at folkelig forankring tilsikres via selve udpegningsmodellen. Udvalget har valgt at betragte det som en særskilt kompetence, som omfatter indsigt i det danske samfund og forståelse for DR's bredt favnende public service-opgave.

Sammenfattende konstaterer udvalget, at DR som selvstændig offentlig institution er kendetegnet ved:

- En høj grad af uafhængighed,
- At bestyrelsen har vide rammer og et stort ansvar

- At være en stor og kompleks organisation, som under offentlig og politisk opmærksomhed agerer i omskiftelige omgivelser præget af markante og stadige skift i befolkningens medievaner.

Det stiller efter udvalgets opfattelse som minimum følgende krav til udpegningen af en ny bestyrelse:

- Dokumenterede faglige kompetencer af højeste niveau hos de enkelte medlemmer
- Et helhedsblik på den samlede kompetencesammensætning i bestyrelsen
- Særlige kompetencekrav af højeste niveau til bestyrelsesformanden.

Udvalgets anbefalinger til de konkrete kompetencekrav til bestyrelsesmedlemmer og særlige kompetencekrav for bestyrelsesformanden udfoldes nedenfor.

## **10.1. UDVALGETS ANBEFALINGER**

---

Udvalget anbefaler helt overordnet, at der arbejdes målrettet med kompetenceprofilerne for DR's bestyrelse. Udvalget henviser i den forbindelse til anbefaling fra Statens Ejerskabspolitik (2015), hvoraf det fremgår, at

Valg af bestyrelsesmedlemmer skal ske på grundlag af dokumenterede kvalifikationer, kompetencer og erfaringer, der vurderes at kunne bidrage til ledelsen af det pågældende selskab. Samtidigt skal det tilstræbes, at bestyrelsen som kollektiv har den rette kompetenceprofil til at sikre hensynet til langsigtet værdiskabelse og eventuelt øvrige målsætninger selskabet måtte have.

Konkret vurderer udvalget, at de nedenstående kompetencer skal være dækket i DR's bestyrelse. Udvalget finder hertil, at det identificerede kompetencebehov med fordel kan suppleres af en strategisk analyse af DR mhp. at styrke afdækningen af kompetencebehovet.

Udvalget finder, at hvert medlem af bestyrelsen ideelt set skal have dokumenterede kompetencer og erfaringer inden for flere af nedenstående områder. Mindst en af nedenstående kompetencer skal være til stede på dokumenterbart højeste fagligt niveau fx i form af arbejdsmæssig erfaring nationalt eller internationalt.

### **MEDIER, TEKNOLOGI OG BRUGERVANER**

---

- Viden om medieudvikling, -distribution og brugervaner (herunder internationalt)
- Viden om den digitale og teknologiske udvikling (herunder internationalt)
- Erfaring med publicisme og indholdsproduktion fra større mediehus eller lignende.

### **FOLKELIG FORANKRING OG PUBLIC SERVICE**

---

- Forståelse for DR's public service-opgaver, herunder de muligheder og udfordringer, som public service står over for aktuelt og i fremtiden, samt forståelse for forskellige muligheder og udfordringer i forhold til at nå forskellige public service-målgrupper
- Indsigt i det danske samfund, herunder i bredden af værdier og befolkningsgrupper i samfundet
- Forståelse for DR's interessentlandskab, herunder for det politiske niveau.

## LEDELSE

---

- Bestyrelseserfaring fra organisationer af en tilsvarende størrelse og kompleksitet som DR.
- Ledelseserfaring på højeste niveau fra organisationer af en tilsvarende størrelse og kompleksitet som DR, herunder erfaring med ledelse af organisationer, der løbende må tilpasse sig hurtigt skiftende vilkår
- Dokumenteret erfaring med strategisk tænkning i komplekse kontekster
- Erfaringer med økonomisk ledelse i organisationer af en størrelse og kompleksitet tilsvarende DR.

Hovedparten af bestyrelsen skal have ledelses- og bestyrelseserfaring, som beskrevet ovenfor.

For bestyrelsesforpersonen vurderer udvalget, at der med fordel kan fastsættes særlige krav i form af følgende dokumenterede kompetencer, som skal være til stede på højeste niveau:

- Topledelseserfaring i organisationer af en tilsvarende størrelse og kompleksitet som DR, herunder fra organisationer, der løbende må tilpasse sig hurtigt skiftende vilkår.
- Erfaring som bestyrelsesformand i organisationer af en tilsvarende størrelse og kompleksitet som DR
- Stor personlig gennemslagskraft og stærke kommunikative evner, idet bestyrelsesforpersonen i en række tilfælde vil skulle tegne DR udadtil.
- Forståelse for politiske processer samt erfaring med gå i dialog med interessenter, herunder politikere.

Herudover anbefaler udvalget, at der i forbindelse med udpegningen af medlemmer sikres en geografisk og demografisk spredning, hvorigennem bestyrelsen kan sikres repræsentativitet i forhold til befolkningen.

Herudover gør ligestillingslovens principper sig gældende for den kønsmæssige sammensætning af DR's bestyrelse, hvorefter der skal tilstræbes en ligelig sammensætning af kvinder og mænd.

Udvalget finder, at den mest hensigtsmæssige måde at sikre en optimal kompetence-sammensætning i DR's bestyrelse primært kan ske ved at udfolde og konkretisere kompetencekravene i forbindelse med udpegningsprocessen, og hvor der forud er foregået en evaluering af de eksisterende kompetencer i bestyrelsen, som drøftes mellem bestyrelsesforpersonen og ministeren eller et udpegningsorgan, alt efter valg af udpegningsmodel, jf. kapitel 11 nedenfor.

Udvalget finder således, at de eksisterende kompetencekrav i radio- fjernsynsloven er dækkende ("den samlede bestyrelse repræsenterer mediemæssig, kulturel, ledelsesmæssig og erhvervmæssig indsigt"), og højst bør suppleres på en sådan måde, at kompetencekravene fortsat formuleres på et overordnet niveau, således at der ikke

opstår uhensigtsmæssige bindinger i forhold til en løbende evaluering af kompetencebehovet i bestyrelsen. Det bemærkes i den forbindelse, at en sådan fremgangsmåde bruges i forbindelse med udpegninger til TV2 Danmarks A/S' bestyrelse.

Med henblik på at sikre en så optimal kompetenceprofil for bestyrelsen som muligt, anbefaler udvalget, at DR's bestyrelse følger anbefalingen fra Komiteen for God Selskabsledelse, om "at formanden i samarbejde med de enkelte bestyrelsesmedlemmer sikrer, at medlemmerne løbende opdaterer og supplerer deres viden om relevante forhold, og at medlemmernes særlige viden og kompetencer bliver brugt bedst muligt".

Udvalget anbefaler derudover ligeledes med henvisning til anbefalingerne fra Komiteen for God Selskabsledelse, at bestyrelsesmedlemmernes kompetencer og kvalifikationer af relevans for DR gengives i ledelsesberetningen i DR's årsrapport.

# 11. FORSLAG TIL UDPEGNINGSMODELLER

---

Udvalget finder, at en ny udpegningsmodel skal sikre bedre muligheder for at arbejde strategisk med kompetencesammensætningen i bestyrelsen. Dette gælder for de enkelte bestyrelsesmedlemmer, men også for bestyrelsen i dens helhed, idet det er afgørende at sikre, at der anlægges en kompetencemæssig helhedsbetragtning ved udpegning af bestyrelsen. Det skal sikre, at DR's bestyrelse som helhed kan varetage den overordnede ledelse af DR.

Udvalget noterer sig, at måden udpegningen til DR's bestyrelse sker på i dag, kun findes for DR og dermed adskiller sig fra modellerne i de øvrige nordiske public service-medier, BBC, NOS og fra modellen, der anvendes for landets universiteter og for de statslige og private aktieselskaber (sidstnævnte i rapporten eksemplificeret ved Nykredit A/S).

Den nuværende model for udpegning for DR's bestyrelse har – modsat de øvrige modeller, der er blevet kortlagt – ikke nogen koordinerende mekanismer indbygget. En koordinerende mekanisme skaber efter udvalgets opfattelse bedre betingelser for, at der kan arbejdes strategisk med afdækning af bestyrelsens kompetencebehov, og at der tilvejebringes et helhedsblik på, om de rette kompetencer er til stede i den samlede bestyrelse.

Udvalget finder ikke, at den eksisterende udpegningsmodel i tilstrækkelig grad sikrer, at der arbejdes strategisk med kompetencesammensætningen i bestyrelsen. Denne problemstilling angår både de enkelte bestyrelsesmedlemmer samt bestyrelsens samlede kompetencesammensætning.

Udvalget kan på den baggrund ikke anbefale, at den eksisterende udpegningsmodel videreføres.

## 11.1. UDVALGETS OVERVEJELSER I FORHOLD TIL HENSYNENE OMKRING STYRKET FAGLIGHED, UAFHÆNGIGHED OG FOLKELIG FORANKRING

---

Udvalget skal, jf. kommissoriet, komme med forslag til, hvordan en ny udpegningsmodel af DR's bestyrelse sikrer, at bestyrelsen både individuelt og som kollektiv rummer de relevante faglige kompetencer, er uafhængig og folkeligt forankret.

Udvalget bemærker, at de tre hensyn – faglige kompetencer, uafhængighed og folkelig forankring – er forskellige i deres karakter og derfor må adresseres på forskellig vis.

Hensynet til **styrket faglighed** tilgodeses dels via udvalgets anbefalinger til kompetencesammensætningen i bestyrelsen, dels via de nedenfor anbefalede udpegningsmodeller.



Hensynet til **folkelig forankring** er ligeledes tilgodeset via udvalgets anbefalinger til nye kompetencekrav.

I forhold til hensynet om, at udpegningen og sammensætningen af DR's bestyrelse skal sikre og styrke DR's **uafhængighed**, bemærker udvalget, at hensynet om at sikre DR's bestyrelses uafhængighed først og fremmest sikres via den institutionelle uafhængighed, DR har i kraft af lovgivningen, og den heraf følgende governancestruktur, der eksisterer mellem bestyrelsen og ministeriet.

Af den gældende public service-kontrakt fastslås det, at DR er uafhængig af økonomiske, kommercielle og politiske interesser. Det er således netop i kraft af den lovbestemte armslængde mellem DR og det politiske niveau, at man fra lovgivers side har villet tilsikre DR's uafhængighed.

Samtidig finder udvalget, at en styrkelse af kompetencekravene til bestyrelsesmedlemmerne og understøttelsen af en kompetencebaseret udpegning via en ny udpegningsmodel også medvirker til at højne de enkelte medlemmers uafhængighed, idet det her ved understøttes, at det er potentielle kandidaternes kompetencer, der lægges til grund for udpegningen.

For så vidt angår spørgsmålet om uafhængighed i forhold til de enkelte bestyrelsesmedlemmer, gælder der allerede en række bestemmelser i radio- og fjernsynsloven, som skal sikre uafhængighed. Herunder at medlemmer af DR's bestyrelse ikke må være medlem af eller kandidater til Folketinget, kommunalbestyrelser, regionsråd eller Europa-Parlamentet. Derudover gælder forvaltningslovens habilitetsregler.

Herudover anbefaler udvalget, at uafhængighedshensynet tilgodeses ved at efterleve følgende anbefalinger om bestyrelsesmedlemmers uafhængighed fra Komiteen for God Selskabsledelse, heraf følger:

- at et bestyrelsesmedlem ikke inden for de seneste 5 år må have været medlem af direktionen eller ledende medarbejder i DR
- at et bestyrelsesmedlem ikke inden for de seneste 5 år må have modtaget større vederlag fra DR i anden egenskab end som medlem af bestyrelsen
- at et bestyrelsesmedlem ikke inden for det seneste år må have haft en forretningsrelation (eksempelvis personlig eller indirekte som partner eller ansat, aktionær, kunde, leverandør eller ledelsesmedlem i selskaber med tilsvarende forbindelse) med DR
- at et bestyrelsesmedlem ikke må være direktør i et selskab, hvor der er krydsende ledelsesrepræsentation med selskabet.

## **11.2. UDVALGETS ANBEFALINGER AF KONKRETE UDPEGNINGSMODELLER**

---

På baggrund af kortlægningen af bestyrelsesorganer i andre public service-medier (kapitel 7), og udvalgets kortlægning af udpegningsmodeller i andre typer af selskaber

(kapitel 8 og 9) identificerer udvalget to alternative grundtyper til den eksisterende udpegningsmodel for DR's bestyrelse, hvor ministeren og Folketinget i fællesskab udpeger bestyrelsesmedlemmerne.

### **1) Direkte udpegningsmodel ved ministeren**

- Denne model er kendetegnet ved, at ministeren udpeger den samlede bestyrelse. Modellen med rene ministerudpegninger kendes fra statslige aktieselskaber, herunder TV2 DANMARK A/S og fra NRK i Norge.

### **2) Indirekte udpegningsmodel via et udpegningsorgan**

- Et organ med politisk repræsentation udpeger hele bestyrelsen (som fx SVT og YLE) eller dele af bestyrelsen via en nomineringskomite (som fx BBC)
- Brugen af udpegningsorganer, nomineringskomiteer eller lignende organer kendes også fra universiteterne og fra private A/S-selskaber.

Disse to alternative grundtyper kan efter udvalgets opfattelse i betydelig højere grad end udpegningsmodellen i dag sikre, at udpegningerne sker på baggrund af strategiske overvejelser over kompetencesammensætningen i bestyrelsen, både hvad angår de enkelte bestyrelsesmedlemmer, men også for bestyrelsen i dens helhed, idet udpegningskompetencen er samlet ét sted. De to grundtyper kan enten applikeres i deres rene form eller i forskellige varianter.

Udvalget anbefaler på den baggrund, at en ny udpegningsmodel for DR's bestyrelse tages afsæt i en af ovenstående to grundtyper.

Udvalget har drøftet fordele og ulemper ved den eksisterende udpegningsmodel, hvor ministeren og Folketinget udpeger i fællesskab, herunder om modellen kan modificeres. Udvalget kan ikke anbefale, at den nuværende model videreføres, ej heller i modificeret form, da de anbefalede modeller efter udvalgets opfattelse i højere grad tilgodeser en kompetencebaseret udpegningsmodel. Dog bemærker udvalget, at med de foreslåede tilpasninger af den nuværende model vil en kompetencebaseret udpegningsmodel i højere grad blive understøttet, end det er tilfældet i dag.

Udvalget har på den baggrund – om end udvalget ikke anbefaler disse modeller – beskrevet henholdsvis en model, hvor flertallet af medlemmer udpeges af ministeren og et mindretal af Folketinget, og en model, der bibeholder den eksisterende fordeling af medlemmer mellem ministeren og Folketinget.

## **Anbefalede udpegningsmodeller**

### **1. UDPEGNING UDELUKKENDE VED MINISTEREN**

---

- Ministeren udpeger hele DR's bestyrelse på 7 medlemmer på baggrund af på forhånd fastsatte kompetencekrav.
- Der udpeges fortsat 2 medlemmer af DR's medarbejdere.

### **Udvalgets bemærkninger**

- Idet udpegningskompetencen er samlet ét sted, giver modellen gode betingelser for at identificere de relevante kompetencer og udpege medlemmer på den baggrund.
- Modellen giver mulighed for at tage højde for bestyrelsens samlede kompetenceprofil.

## **2. ET UDPEGNINGSORGAN UDPEGER BESTYRELSEN**

---

- Et udpegningsorgan udpeger den samlede bestyrelse, inkl. forperson og næstforperson.
- Der udpeges fortsat 2 medlemmer af DR's medarbejdere.
- Udpegningsorganet består af 5 medlemmer, hvor ministeren udpeger 3 medlemmer, og de to største ikke-regeringsbærende partier udpeger 2 medlemmer.
- Udpegningsorganet finder en forperson blandt organets medlemmer.

### **2.1 ET UDPEGNINGSORGAN UDPEGER BESTYRELSEN MINISTEREN UDPEGER BESTYRELSESFORPERSON**

---

- Et udpegningsorgan udpeger bestyrelsen, herunder næstforperson, ekskl. forperson.
- Udpegningsorganet består af 5 medlemmer, hvor ministeren udpeger 2 medlemmer og de tre største ikke-regeringsbærende partier udpeger 2.
- Ministeren udpeger bestyrelsesforpersonen, som samtidig er født forperson for udpegningsorganet.

### **Udvalgets bemærkninger**

- Modellen giver bedre muligheder end modellen i dag for at anlægge en helhedsbetragtning på den samlede kompetenceprofil i bestyrelsen, idet et udpegningsorgan kan facilitere en mere struktureret proces omkring bestyrelsens sammensætning end den, der eksisterer i dag.
- I forhold til model 2.1 bemærkes det, at modellen forudsætter, at bestyrelsesforpersonen udpeges en rum tid, førend at udpegningsorganet kan nedsættes, idet bestyrelsesforpersonen skal være forperson for udpegningsorganet.

### **Udpegningsorganet til og sammensætning af udpegningsorganet**

Udvalget foreslår to måder at nedsætte udpegningsorganet på:

- Udpegningsorganet nedsættes efter hvert folketingsvalg. Hensynet er her at sikre, at organets medlemmer afspejler den aktuelle parlamentariske situation.
- Udpegningsorganet nedsættes for 4 år ad gangen. Hensynet er her at sikre kontinuitet i sammensætningen af udpegningsorganet.

Udvalget foreslår endvidere, at medlemmerne af udpegningsorganet maksimalt må sidde i 12 år, og at medlemmerne af udpegningsorganet modtager et vederlag for deres arbejde, jf. statens retningslinjer om betaling af medlemmer af kollegiale organer i staten.

Medlemmerne af udpegningsorganet skal efter udvalgets opfattelse have følgende kompetencer:

- Bestyrelseserfaring
- Ledelseserfaring
- Indsigt i teknologi og medieudvikling
- Indsigt i public service.

Udvalget bemærker, at der for Forvalningsstiftelsen (SVT) udelukkende gælder et krav om at alle partier er repræsenteret, mens der for Forvaltningsrådet (Yle) gælder, at rådet skal bestå af "personer, som er fortrolige med videnskab, kunst, kulturarbejde samt erhvervsliv og økonomiske spørgsmål, samt personer, som repræsenterer forskellige social- og sproggrupper".

Udpegningsorganet skal arbejde i henhold til en forretningsorden, som beskriver proceduren for udpegningsorganets udpegninger. Udpegningsorganet sekretariatsbetjenes af Kulturministeriet. Udpegningsorganet kan derudover have til opgave at foretage evaluering og kompetenceafdækning af bestyrelsen.

### **Ikke-anbefalede udpegningsmodeller**

#### **MODIFICERET VERSION AF DEN EKSISTERENDE MODEL (I)**

---

- Ministeren udpeger 5 medlemmer, herunder forperson.
- Folketingets to største ikke-regeringsbærende partier indstiller hver 2 kandidater – en af hvert køn – som ministeren vælger imellem.
- Ministeren udpeger næstforperson blandt medlemmerne indstillet af Folketinget.
- DR's medarbejdere udpeger fortsat 2 medlemmer.
- Ministeren forelægger forud for udpegningsrunden en oversigt over kompetencer i bestyrelsen for de indstillingsberettigede partier.
- Hver af de to partier vælger på forhånd en kategori af kompetencer, som lægges til grund for partiets indstilling af kandidater (jf. tre kategorier: "medier, teknologi og brugervaner"; "folkelig forankring og public service" og "ledelse").
- Det største af de to partier vælger først, og det mindste sidst.

#### **Udvalgets bemærkninger**

- Modellen giver – om end i lavere grad end i udvalgets anbefalede modeller – bedre muligheder end modellen i dag for at vurdere den samlede kompetenceprofil i bestyrelsen, idet udpegningen af flere af medlemmer er samlet et sted, hvorfor der nemmere kan varetages et helhedssyn.
- Modellen sikrer – om end i lavere grad end modellen i dag – Folketinget direkte indflydelse på bestyrelsessammensætningen ved stadig at have en udpegningsret til et antal af medlemmer.

## **MODIFICERET VERSION AF DEN EKSISTERENDE MODEL (II)**

---

- Ministeren udpeger som i dag 3 medlemmer, herunder forperson
- De seks største partier indstiller to kandidater – en af hvert køn – til bestyrelsen, som ministeren vælger imellem.
- Ministeren vælger en næstforperson blandt de 6 som i dag.
- DR's medarbejdere udpeger fortsat 2 medlemmer.
- Ministeren forelægger forud for udpegningsrunden en oversigt over kompetencer for de indstillingsberettigede partier.
- Hver af de 6 partier vælger på forhånd en kategori af kompetencer, som lægges til grund for partiets indstilling af kandidater (jf. kategorierne: "medier, teknologi og brugervaner"; "folkelig forankring og public service" og "ledelse"). Således at hver kategori dækkes af 2 partier.
- Partierne vælger i henhold til deres størrelse, således at det største af de 6 vælger først og det sidste af de 6 vælger sidst.

### **Udvalgets bemærkninger**

- Modellen bevarer Folketingets eksisterende indflydelse på udpegningsprocessen, idet det samme antal partier som i dag har en indstillingsret.
- I det udpegningskompetencen i modellen deles mellem ministeren og Folketinget tilvejebringer denne model i mindre grad end udvalgets anbefalede modeller mulighed for, at der anlægges et helhedsblik på kompetencesammensætningen i bestyrelsen.
- Dog skal fordelingen af kompetencer til hver parti tilsikre, at bestyrelsen får et samlet relevant kompetencemix.

Udvalget bemærker, at indstillingsretten for folketingspartierne i ovenstående modeller indebærer, at ministeren har en mulighed for at afvise indstillede kandidater fra partierne og bede om nye indstillinger med henvisning til, at kompetencekravene ikke i tilstrækkelig grad er opfyldt.

## **12. GENERELLE ANBEFALINGER VEDR. DR'S BESTYRELSE**

---

Udvalget har ønsket at afgive en række øvrige anbefalinger i forhold til sammensætning og tilrettelæggelse af arbejdet i DR's bestyrelse. Anbefalingerne tager bl.a. udgangspunkt i anbefalingerne fra Statens Ejerskabspolitik (2015) og Komiteen for God Selskabsledelse.

### **12.1. EFTERLEVELSE AF PRINCIPPER OM GOOD GOVERNANCE**

---

Udvalget har i sine anbefalinger løbende forholdt sig til anbefalingerne fra Komiteen for God Selskabsledelse og fra Statens Ejerskabspolitik – fx i forhold til bestyrelsens kompetencesammensætning. Udvalget anbefaler derudover, at bestyrelsen i tilrettelæggelsen af bestyrelsens arbejde tager eksplicit stilling til anbefalingerne fra Komiteen for God Selskabsledelse og fra Statens Ejerskabspolitik og vurderer, hvilke anbefalinger herfra der vil være relevante. Udvalget anbefaler derudover, at anbefalinger, som bestyrelsen måtte finde relevante, nedfældes i bestyrelsens forretningsorden.

### **12.2. BESKIKKELSESPERIODENS LÆNGDE MV.**

---

Udvalget anbefaler at nedsætte beskikkelsesperioden fra 4 til 2 år. Udvalget anbefaler samtidig, at den eksisterende begrænsning af muligheden for genbeskikkelse til kun at kunne ske en gang ophæves. I stedet fastsættes en ny maksimumslængde for bestyrelsesmedlemmer på 12 år, hvilket følger af anbefalingerne fra Komiteen for god selskabsledelse.

I dag giver radio- og fjernsynsloven ikke mulighed for, at der inden for beskikkelsesperioden kan udskiftes bestyrelsesmedlemmer med henvisning til behovet for ny kompetencer i bestyrelsen. Herved adskiller rammerne for DR's bestyrelse sig fra de statslige selskaber, herunder TV2/DANMARK A/S.

En afsættelse af et beskikket bestyrelsesmedlem i DR inden for beskikkelsesperioden har i dag karakter af en opsigelse, hvorfor det kræver, at der foreligger et sagligt grundlag, fx en pligttilsidesættelse af væsentlig karakter.

Udvalget vurderer, at det vil være hensigtsmæssigt med mere fleksibilitet i forhold til sammensætningen af bestyrelsen og hyppigere vurderinger af, om bestyrelsen besidder de ønskede kompetencer i lyset af de hurtigt skiftende vilkår, DR opererer under, og det deraf løbende behov for strategiske overvejelser i forhold til, hvordan DR bedst muligt løser sin public service-opgave. Den nuværende beskikkelsesperiode på fire år gør det vanskeligt løbende at tilpasse kompetencekravene i forhold til fx medieudviklingen.

Udvalget bemærker, at den fireårige beskikkelsesperiode er med til at sikre uafhængighed for DR's bestyrelse i forhold til det politiske niveau, som formelt er afskåret fra at blande sig i DR's bestyrelse, mens beskikkelsesperioden løber. Samtidig understøtter den fireårige beskikkelsesperiode bestyrelsesmedlemmernes mulighed for at opnå viden om DR og DR's public service-opgave.

Den fireårige beskikkelsesperiode for DR's bestyrelse svarer til, hvad der er tilfældet for eksempelvis de eksterne medlemmer af bestyrelsen på landets universiteter, men også hvad der gælder for en række kulturinstitutioner eksempelvis Det Kongelige Teater og Det Danske Filminstitut.

Der kan således peges på argumenter for at bibeholde den eksisterende beskikkelseslængde. Udvalget lægger imidlertid vægt på hensynet til hyppigere vurderinger af, om det er de rigtige kompetencer, der er til stede i bestyrelsen. Det bemærkes i den sammenhæng, at der samtidig med en kortere beskikkelsesperiode foreslås en udvidelse af muligheden for genbeskikkelse. Samtidig bemærkes, at kortere beskikkelsesperioder og fastlagte løbende evalueringer af bestyrelseskompetencer kan have en positiv effekt på bestyrelsesmedlemmernes performance.

### **12.3. STØRRELSE PÅ BESTYRELSEN**

---

Udvalget anbefaler, at DR's bestyrelse fremover består af 7 medlemmer plus 2 medarbejdervalgte. Hermed bliver bestyrelsen mindre end i dag, hvilket efter udvalgets opfattelse kan styrke beslutningskraften i bestyrelsen. Udvalget bemærker i den forbindelse, at anbefalingerne fra Statens Ejerskabspolitik anbefaler, at bestyrelser udgøres af 4-6 generalforsamlingsvalgte medlemmer samt medarbejdervalgte medlemmer. TV2's bestyrelse, som følger anbefalingerne, består af 6 generalforsamlingsvalgte samt 3 medarbejdervalgte medlemmer.

Af hensyn til at kunne dække de opstillede kompetencer og opnå mest mulig alsidighed i bestyrelsessammensætningen (jf. kapitel 10), foreslår udvalget ikke at nedsætte antallet af medlemmer i DR's bestyrelse yderligere.

### **12.4. BESTYRELSESEVALUERING**

---

Udvalget har konstateret, at DR's bestyrelse benytter sig af intern evaluering af bestyrelsens arbejde. Udvalget anbefaler imidlertid at DR's praksis nedskrives i bestyrelsens forretningsorden, og at den interne evaluering bl.a. bør omfatte:

- Bestyrelsens eksisterende kompetencer i forhold til det identificerede kompetencebehov.
- Bestyrelsesforpersonens evne til at lede arbejdet hensigtsmæssigt, således at medlemmernes kompetencer udnyttes bedst muligt.
- Bestyrelsens arbejdsgange.

- Bestyrelsens interne samarbejde.
- Samarbejdet mellem bestyrelse og direktion.

Selvevalueringen bør indgå som en del af bestyrelsesforpersonen og ministeren/udpegningsorganets drøftelser af bestyrelsens sammensætning forud for en udpegningsrunde til bestyrelsen, idet selvevalueringen er et vigtigt bidrag til vidensgrundlaget forud for en udpegningsrunde. Ved udpegning via et udpegningsorgan deles evalueringen med udpegningsorganet forud for en udpegningsrunde.

Udvalget anbefaler, at der hvert 3 år inddrages ekstern bistand i forbindelse med evalueringen af kompetencebehovet i bestyrelsen.

## **12.5. ARBEJDSMÆNGDE OG FASTSÆTTELSE AF VEDERLAG**

Udvalget anbefaler, at der i forbindelse med udpegningsaf bestyrelsen tages et hensyn til den forventede arbejdsmængde som medlem af DR's bestyrelse og mulige kandidaters øvrige hverv, herunder beskæftigelse, øvrige bestyrelseshverv.

Dette gælder i særlig grad i forhold til forpersonen, idet arbejdet som bestyrelsesforperson også inkluderer opgaver relateret til at tegne DR udadtil i offentligheden samt at indgå i dialoger med væsentlige interessenter, herunder i det politiske landskab.

Der bør i den forbindelse lægges vægt på de siddende bestyrelsesmedlemmernes og den siddende bestyrelsesforpersonens vurdering af, hvor meget tid det er nødvendigt at bruge på bestyrelsesarbejdet.

Udvalget anbefaler, at fastsættelsen af bestyrelsens vederlag, jf. Statens Ejerskabspolitik, tager højde for størrelsen af arbejdsbyrden for henholdsvis bestyrelsesforperson, næstforperson og menige medlemmer, samt de krav der stilles.

Derudover anbefales, ligeledes med udgangspunkt i Statens Ejerskabspolitik, at fastsættelsen af bestyrelsesvederlaget bl.a. skal tage højde for DR's størrelse og kompleksitet sammenlignet med andre af statens selskaber og sammenlignelige private selskaber.

Målet er, at bestyrelsesvederlaget skal være konkurrencedygtigt uden at være lønførende. Det bemærkes i den forbindelse, at bestyrelsesvederlaget for TV2 Danmark A/S er baseret på rammen for mellemstore statslige selskaber.



## 13. UDVALGETS AFSLUTTENDE BEMÆRKNINGER

---

Udvalget er opmærksom på, at idet udvalgets anbefalinger bl.a. læner sig op ad anbefalinger om og praksis i bestyrelser i statslige selskaber, hvoraf flere agerer i et konkurrenceudsat marked, er der en linje i udvalgets anbefalinger, der handler om at understøtte DR som et medie, der agerer i hård konkurrence med private, kommercielle aktører, herunder ikke mindst udenlandske.

Udvalget er i forbindelse klar over, at DR's modsat deres konkurrenter har en anden bundlinje, som ikke handler om at genere overskud, men om DR's bidrag til den demokratiske samtale, oplysning af befolkningen og sammenhængskraft i samfundet.

DR har i den forbindelse en særlig forpligtelse til at forsøge at nå hele befolkningen med public service-tilbud. Også den del af befolkningen, som fx af sociodemografiske årsager kan være svær at nå. Ligesom DR har nogle særlige forpligtelser som kulturbærende institution, som adskiller DR fra dets mediekonkurrenter.

Denne særlige rolle skal udpegningen, sammensætningen og de øvrige rammer om bestyrelsens arbejde understøtte.

Det er udvalgets opfattelse, at de anbefalinger, som udvalget har afgivet i nærværende rapport, vil styrke kompetenceprofilen for DR's bestyrelse, og dermed bidrage til at sikre, at DR's øverste ledelse bl.a. er i stand til at træffe kvalificerede beslutninger og give DR's daglige ledelse kvalificeret modspil på de rigtige strategiske spørgsmål i forhold DR's brede virkefelt.

Derved er det samtidig udvalgets forhåbning, at anbefalingerne vedr. bestyrelsen kan være med til at understøtte, at DR fortsat forbliver relevant som Danmarks samlende public service-medie.

# BILAG 1:

## KOMMISSORIUM FOR UDVALG VEDR. DR'S BESTYRELSE

---

### BAGGRUND

Det fremgår af Mediaaftale for 2023-2026 Samling om frie medier og stærkt dansk indhold af juni 2023, at: *"DR skal have en stærk og uafhængig bestyrelse, som understøtter udviklingen af DR som en moderne medievirksomhed. Der er igangsat et udvalgsarbejde med henblik på at fremlægge forslag til en ny sammensætning af DR's bestyrelse, som både sikrer faglige kompetencer, uafhængighed og en folkelig forankring. Udvalget afleverer en rapport til kulturministeren med henblik på drøftelse med partierne i forligskredsen. Den nuværende bestyrelse er derfor blevet genbeskikket for to år med henblik på, at en ny udpegningsmodel vil kunne bringes i anvendelse ved udpegnings af DR's bestyrelse for 2025."*

I dag udpeges DR's bestyrelse ved, at kulturministeren udpeger tre medlemmer (herunder formanden), og de fastansatte medarbejdere i DR udpeger to medlemmer og to suppleanter herfor. Folketingets seks største partier indstiller hver to kandidater, som kulturministeren og partierne i fællesskab skal vælge imellem med henblik på udpegnings af de seks resterende medlemmer. Kulturministeren beskikker næstformanden blandt de seks medlemmer, der er udpeget af kulturministeren og partierne.

De gældende regler gør det imidlertid i praksis vanskeligt at sikre, at bestyrelsen samlet set har en optimal sammensætning og kompetenceprofil, som afspejler DR's samfundsmæssige betydning, og som kan understøtte den strategiske og værdiskabende ledelse af en moderne public service-medievirksomhed.

### UDVALGETS OPGAVER

Udvalgsarbejdet skal derfor fremlægge forslag til, hvordan en ny udpegningsmodel af DR's bestyrelse sikrer, at bestyrelsen både individuelt og som kollektiv rummer de relevante faglige kompetencer, er uafhængig og folkeligt forankret.

#### **Styrket faglighed**

Hvordan sammensætningen af DR's bestyrelse sikrer, at bestyrelsen samlet set har en optimal sammensætning og kompetenceprofil, som understøtter den strategiske og forretningsmæssige ledelse af DR som en moderne public service-medievirksomhed, der befinder sig i en stigende konkurrence med internationale tech- og streaminggiganter, og som agerer i en tiltagende digital medievirkelighed.

#### **Styrket uafhængighed**

Hvordan måden, DR's bestyrelse udpeges og sammensættes på, sikrer og styrker armslængden mellem DR og det politiske niveau/ejeren og understøtter, at bestyrelsen – inden for de for DR gældende rammer – uafhængigt af særinteresser varetager ledelsesopgaven og bidrager til den fortsatte udvikling af DR som en moderne public service-medievirksomhed.

### **Folkelig forankring**

Hvordan DR's bestyrelse udpeges og sammensættes således, at bestyrelsen afspejler en folkelig forankring og værdier, således at udpegningen og sammensætningen af DR's bestyrelse ikke alene er inspireret af en rent professionel erhvervsbestyrelse, men også tager højde for DR's rammer, identitet som public-service medievirksomhed og rolle i samfundet.

### **Kortlægning**

Med henblik på at tilvejebringe et solidt grundlag for videre politiske overvejelser om udpegningsmodellen og sammensætningen af DR's bestyrelse skal udvalgets arbejde omfatte en kortlægning af sammenlignelige bestyrelsesorganer i udvalgte andre europæiske public service-institutioner. Kortlægningen har til formål at identificere hvilke kompetenceprofiler, en kommende bestyrelse kunne have behov for.

Kortlægningen skal som minimum afdække følgende punkter:

- Hvordan public service-bestyrelser udpeges og sammensættes, herunder proces for bestyrelsesudpegning og antal bestyrelsesmedlemmer.
- Hvilke faglige kompetencer bestyrelsen har.
- Hvordan styringsrelationen mellem institutionen og det politiske niveau ser ud.
- Tilrettelæggelse af arbejde og opgaver for bestyrelsen, bl.a. mhp. sikring af armlængde mellem ejer og bestyrelse, bestyrelsens overordnede strategiske ledelse af selskabet samt bestyrelsens tilsyn med direktionen.

Derudover skal udvalget inddrage anbefalinger fra Statens Ejerskabspolitik (2015) vedrørende bl.a. sammensætning og kompetencer for bestyrelser i statslige selskaber, i det omfang anbefalingerne er relevante for DR.

Udvalget kan inddrage andre forhold i arbejdet, såfremt det skønnes relevant.

### **UDVALGETS SAMMENSÆTNING MV.**

Kulturministeren udpeger formand samt øvrige medlemmer. Formanden findes internt i Kulturministeriet.

I udvalget sidder derudover:

- 1 medlem, der repræsenterer Finansministeriet
- 1 medlem med faglige kompetencer inden for rekruttering af professionelle bestyrelsesmedlemmer
- 1 medlem med faglige kompetencer inden for ledelse af komplekse organisationer
- 1 medlem med faglige kompetencer inden for medieudvikling
- 1 medlem med erfaring som professionelt bestyrelsesmedlem i den private sektor
- 1 medlem med erfaring som bestyrelsesmedlem i offentlige organisationer

Udvalget sekretariatsbetjenes af Kulturministeriet.

Udvalget skal afgive en rapport til kulturministeren i 2023. Rapporten skal opstille forskellige modeller for udpegning og sammensætning af DR's bestyrelse.

## **BILAG 2:**

### **OVERSIGT OVER BESTYRELSESMODELLER I UDVALGTE EUROPÆISKE PUBLIC SERVICE-MEDIER**

---

Der redegøres nedenfor for udvalgte oplysninger vedr. BBC i Storbritannien, NRK i Norge, SVT i Sverige, Yle i Finland og NOS i Holland.

Det bemærkes, at detaljeringsniveauet i gennemgangen af de forskellige europæiske public service-medier nedenfor er forskelligt. Vægtningen af detaljeringsgrad afspejler relevansen i forhold til udvalgets opdrag.

#### **BBC**

- BBC's bestyrelse består af 14 medlemmer i alt.
- Ti eksterne medlemmer (non-executives) inkl. formanden skal udgøres af fire medlemmer, som repræsenterer henholdsvis Wales, Nordirland, England og Skotland og fem øvrige medlemmer samt bestyrelsesformanden.
- Fire medlemmer skal udgøres af BBC's ledelse (executive members), herunder generaldirektøren (Director General).
- Udpegningen gælder for fire år for de eksterne medlemmer med mulighed for genudpegning.
- Udpegningsperioden for ledelsesmedlemmerne af bestyrelsen er fastsat individuelt for de enkelte medlemmer.
- Formanden og de fire eksterne medlemmer fra de forskellige dele af Storbritannien er udpeget af Dronningen på baggrund af indstilling fra regeringen. Der benyttes i den forbindelse offentlige opslag, hvor interesserede kan ansøge, og hvor der også fremgår krav til kompetencer.
- Valget af formand koordineres af ministeriet for Kultur, medier og sport med brug af et udvælgelsespanel under ledelse af en "Public Appointments Assessor", som er normineret af en "Commissioner for Public Appointments".
- De fire medlemmer, der er repræsentanter for henholdsvis Wales, Nordirland, England og Skotland udvælges på baggrund af en lignende proces.
- De øvrige medlemmer af bestyrelsen (fem eksterne medlemmer og de fire medlemmer af BBC's ledelse) udpeges af bestyrelsen igennem en nomineringskomité (Nominations committee).
- Bestyrelsen nedsætter nomineringskomitéen. Af komitéens vedtægter fremgår, at der skal være minimum fire eksterne bestyrelsesmedlemmer (non-executives) inkl. formanden, og at disse skal udgøre et flertal i komitéen. Formandsposten i komitéen skal varetages af bestyrelsesformanden. Generaldirektøren er født medlem af nomineringskomiteen.
- I forbindelse med Nomineringskomitéens udvælgelsesproces benyttes offentlige opslag, hvor man kan ansøge om en plads i bestyrelsen.
- Nomineringskomitéen har desuden ansvar for at føre tilsyn med bestyrelsen fx i ift. habilitetsspørgsmål og ift. at sikre, at den samlede kompetencesammensætning i bestyrelsen er optimal.
- Bestyrelsen har til opgave at sikre, at BBC opfylder BBC's overordnede mission og bestemmelserne i de regulative rammer omkring BBC.

- Bestyrelsens opgaver og kompetencer samt arbejdsdelingen mellem direktion og bestyrelse er beskrevet i "BBC Board regulation"<sup>8</sup>.
- Bestyrelsen sætter den strategiske retning for BBC og monitorerer, hvordan BBC præsterer i henhold til den, og afrapporterer herom til den britiske offentlighed og licensbetalere.
- Bestyrelsen er ansvarlig for udgivelsen af en årlig rapport, der beskriver målsætninger og prioriteter for det kommende år, samt ansvarlig for en rapport, der beskriver, hvordan BBC leverede i året, der gik, i forhold til BBC's mission og formål, samt i forhold BBC's øvrige forpligtelser.
- Bestyrelsen godkender herudover bl.a. de årlige budgetter og fastlægger BBC's redaktionelle retningslinjer.
- Bestyrelsen ansætter generaldirektøren (Director-General).
- Generaldirektøren leder "The Executive Committee" (direktionen), som er ansvarlige for den daglige ledelse af BBC.

#### Governance

- BBC udøver sin virksomhed på grundlag af det såkaldte "Royal Charter", hvori BBC's formål og forpligtelser beskrives, BBC's kompetencer defineres, og grundlaget for licensen tilvejebringes. The Royal Charter gælder for 10 år.
- Derudover findes der en "Agreement" mellem BBC og regeringen, der fastslår BBC's redaktionelle uafhængighed og beskriver public service-forpligtelserne i detaljer.
- I henhold til Royal Charter er BBC en Public Corporation. I praksis anses licensbetalerne som "aktionærer" eller "ejere" af BBC.

Nedenfor fremgår kompetencekravene til bestyrelsesformanden for BBC samt kravene til de eksterne bestyrelsesmedlemmer.

### KOMPETENCEKRAV TIL BESTYRELSESFORMAND FOR BBC

- Experience working at the highest level of public or commercial life in the UK and/ or internationally.
- An understanding of the key challenges and opportunities facing the media and broadcasting market and/ or the creative industries in the UK, and globally;
- The skills needed to be an effective Chair; including experience of exercising financial management and securing value for money;
- A proven ability to think through complex issues strategically, independently and imaginatively;
- Excellent communication and relationship management skills, and the ability to represent the BBC to a wide range of stakeholder groups, including audiences, parliamentarians and the media; and,
- Ability to challenge and vigorously scrutinise in the public interest, the operation of the BBC, including delivery of impartiality and global reach.

Kilde: Candidate Brief for the position of The Chair of the BBC Board

<sup>8</sup> <https://www.bbc.com/about-thebbc/whoweare/bbcboard>

## KOMPETENCEKRAV TIL EKSTERNE BESTYRELSESMEDLEMMER I BBC

- Experience working at the highest level of public or commercial life in the UK and/or internationally, with experience of sitting on commercial and/or public sector boards.
- An understanding of the creative industries, key challenges and opportunities facing public service broadcasting in the UK, and of the commercial media sector and the impact on audiences.
- xA proven ability to think through complex issues strategically, independently and imaginatively.
- Experience exercising excellent financial stewardship and securing value for money.
- Excellent communication and relationship management skills, and the ability to represent the BBC capably to a wide range of stakeholder groups, including audiences, parliamentarians and the media.

Non-Executive Members for the Nations – additional essential criteria: In addition to the essential skills and experience listed above, applicants for the nation members must be able to demonstrate the following attributes:

- A strong knowledge of the culture, characteristics and affairs of the people and communities in the nation which you propose to represent, including a good understanding of the important role of language in that nation.
- Knowledge of the challenges and opportunities facing public service broadcasting, the broader media sector and the creative industries as a whole in the nation that they propose to represent.
- An understanding of views of audiences and public opinion in that nation.

Kilde: Announcements (Archive) Non-Executive Members of the BBC Board

## NRK

- Bestyrelsen består af otte medlemmer. Kulturministeren vælger på generalforsamlingen formand, næstformand samt tre menige bestyrelsesmedlemmer. Tre medlemmer vælges af medarbejderne.
- Medlemmer vælges for to år ad gangen med mulighed for genudpegning.
- Bestyrelsen har ansvaret for den overordnede drift af NRK, men har ingen indflydelse på den løbende programvirksomhed.
- Bestyrelsen har til opgave at varetage de overordnede rammer for NRK's hovedvirksomhed, inklusive datterselskaber. Samt det overordnede økonomiske ansvar for NRK, herunder større investeringer og byggeprojekter.
- Kringkastingssjefen er den administrerende direktør og har ansvar for den løbende programvirksomhed.
- I medfør af Kringkastningsloven er nedsat et Kringkastingsråd, som består af 14 medlemmer, heraf 10 udnævnt af Stortinget og fire af regeringen.
- Kringkastingsrådet er et rådgivende organ, som udtaler sig om NRKs public servicevirksomhed. Som borger har man mulighed for at klage til Kringkastingsrådet.
- Medlemmenes funktionsperiode er på fire år med mulighed for en genudpegning.
- Medlemmene i Kringkastingsrådet skal repræsentere forskellige aldersgrupper og alle landsdele. Rådet skal have mediefaglig kompetence og erfaring.
- Der er tillige i medfør Kringkastningsloven oprettet en række Distriktsprogramråd, som udtaler sig om hovedlinjerne i NRK's regionale programvirksomhed.
- Distriktsprogramrådet består af fem medlemmer for fire år. Et medlem kan kun genudpeges for en én periode.

#### Governance

- NRK er et statsligt aktieselskab. Stortinget og ministeriet sætter rammerne for NRK's virksomhed gennem lov om kringkasting, vedtægter for NRK og den såkaldte NRK-plakat, der beskriver NRK's formål og forpligtelser.

### **SVT**

- SVT's bestyrelse består af 11 medlemmer, heraf to medlemmer valgt af medarbejderne.
- Bestyrelsen vælges for et år ad gangen på generalforsamlingen med mulighed for genudnævnelse.
- Bestyrelsesmedlemmerne skal være personer, der har kendskab til det svenske samfund, erfaring fra forskellige komplementære områder som kultur, folkeoplysning og erhvervsliv.
- Opgaverne for SVT's bestyrelse er beskrevet i den svenske aktieselskabslov og omfatter at ansætte og afskedige den administrerende direktør, fastlægge den overordnede strategi mv. Bestyrelsen er ikke involveret i beslutninger om programindhold o.l.
- Bestyrelsen, de medarbejdervalgte repræsentanter undtaget, udpeges af Förvaltningsstiftelsen för Sveriges Radio AB, Sveriges Television AB och Sveriges Utbildningsradio AB, som udpeger bestyrelserne for alle de svenske public service-medier.
- Förvaltningsstiftelsen er en statslig fond, som ejer og forvalter aktierne i de tre svenske public service-medier: SR (Sveriges Radio), SVT (Sveriges Television) og UR. (Sveriges Utbildningsradio).
- Förvaltningsstiftelsen ledes af en bestyrelse med 13 medlemmer. Formanden udpeges af regeringen. De øvrige medlemmer udpeges af regeringen på baggrund af indstillinger fra de politiske partier i Riksdagen. Aktive medlemmer af Riksdagen kan ikke vælges ind i fondens bestyrelse. Formanden udpeges for fire år, de øvrige medlemmer for otte år.
- Halvdelen af medlemmerne samt formanden udskiftes eller genvælges året efter hvert Riksdagsvalg.
- Fonden har ikke indflydelse på tildeling af midler til SVT eller indflydelse på SVT's virksomhed i øvrigt.

#### Governance

- SVT er organiseret som et statsligt aktieselskab.

### **YLE**

- Yles Förvaltningsråd er Yles øverste beslutningsorgan (supervisory board), som har ansvar for den overordnede strategi og monitorerer Yles varetagelse af dets public service-opgaver.
- Förvaltningsrådet består af 21 medlemmer, som vælges af Riksdagen for en valg-

periode ad gangen. Medlemmerne i Rådet er medlemmer af Riksdagen eller har anden tilknytning til det politiske system.

- Partierne udpeger i henhold til deres størrelse.
- Medlemmerne af Förvaltningsrådet skal repræsentere videnskab, kunst, kultur, forretningsdrift og økonomi, ligesom medlemmerne skal repræsentere forskellige samfundslag og sproggrupper i Finland.
- Der er to medarbejderrepræsentanter i Förvaltningsrådet uden stemmeret.
- Förvaltningsrådet vælger formand og næstformand blandt medlemmerne.
- Förvaltningsrådet har ansvar for Yles overordnede strategi og den overordnede økonomi.
- Förvaltningsrådet udpeger en bestyrelse (Board of Directors) for Yle, som består af mindst fem og højst otte medlemmer, som ikke må være medlemmer af hverken Förvaltningsrådet eller være en del af Yles øverste ledelse. Herudover vælger medarbejderne en repræsentant til bestyrelsen. Medlemmer i bestyrelsen udpeges for et år ad gangen. Formand og næstformand udpeges af Förvaltningsrådet.
- Bestyrelsen skal repræsentere tilstrækkelig diversitet mht. ekspertiseområder og skal repræsentere både det svenske og det finske sprogområde.
- Bestyrelsen udpeger og afskediger generaldirektøren og den øvrige øverste daglige ledelse i Yle.
- Bestyrelsen træffer bl.a. budgetbeslutninger, er ansvarlige for organisering af programvirksomheden og forbereder de strategiske retningslinjer mm. til beslutning hos Förvaltningsrådet.

#### Governance

- Yle er et statsligt aktieselskab. Der er ikke i lovgivningen beskrevet nogen sikringer i forhold til politisk indblanding i Yles virksomhed.<sup>9</sup>

### **NOS (NEDERLANDSE OMROEP STICHTING)**

- Bestyrelsen (Raad van toezicht) består af 5-7 medlemmer, som udpeges af ministeren på baggrund af indstillinger fra bestyrelsen.
- Indstillingen skal bl.a. adressere egnetheden hos kandidaten.
- Ministeren tiltræder indstilling med mindre, at indstillingen konflikter med loven, der er konfliktende interesseforhold eller andre forhold, der gør kandidaten uegnet.
- Bestyrelsen udpeger selv en formand.
- Beskikkelsen har en varighed på fire år med mulighed for genudpegning én gang.
- Ministeren har mulighed for at afbeskikke bestyrelsesmedlemmer på baggrund af uegnethed og utilfredsstillende præstationer.
- Bestyrelsen sammensættes således, at relevante erfaringer og ekspertise i forhold til NOS' medieindhold er til stede.
- Bestyrelsen fører tilsyn og rådgiver direktionen om den generelle drift af NOS samt i forhold til alsidigheden i programudbuddet.
- NOS' direktion består af maksimalt tre medlemmer, som ansættes af bestyrelsen.
- Direktionen varetager den daglige drift af NOS.

<sup>9</sup> Governance and independence of public service media, European Audiovisual Observatory, 2022



#### Governance

- Det hollandske public service-system består af NPO (Nederlandse Publieke Omroep), som er en administrativ paraplyorganisation og en række individuelle medier med en sendetilladelse.
- NPO afgør, hvilke programmer der vil blive udsendt på de offentlige kanaler i samråd med kanalerne.
- NPO fører også tilsyn med det offentlige radio- og tv-system for at sikre, at programindholdet på hver kanal er genkendeligt og velorganiseret.
- Programmerne produceres af tv-stationerne, der træffer beslutning om indholdet og er ansvarlige for det.
- Tv-stationerne kan inddeles i to kategorier:
- Tv-stationer med lovpligtige funktioner inden for nyheder, sport, uddannelse og kultur (fx NOS)
- Sendeforeninger, der enten repræsenterer en social eller religiøs bevægelse eller repræsenterer en bestemt målgruppe, såsom unge eller ældre.
- Sidstnævnte er forankret i det hollandske samfund gennem deres medlemmer og er delvist resultatet af særlige hollandske samfundsforhold og historie.
- Mediemyndigheden Commissariaat voor de Media (CvdM) fører tilsyn med, at såvel offentlige som kommercielle tv-stationer opfylder loven. Brud på reglerne kan straffes med bøde eller mindre sendetid.

# **BILAG 3:**

## **ANBEFALINGER FOR GOD SELSKABSLEDELSE FRA KOMITÉEN FOR GOD SELSKABSLEDELSE VEDRØRENDE BESTYRELSENS OPGAVER OG ANSVAR (2020)**

---

### **PRINCIPPER:**

---

Det påhviler bestyrelsen at varetage selskabets og aktionærernes interesser med omhu og under behørig hensyntagen til investorer og øvrige interessenter.

Bestyrelsen skal sikre værdiskabelsen i selskabet både på kort og langt sigt og er ansvarlig for selskabets strategi og opfølgning på gennemførelsen af strategien. Udover de i lovgivningen fastlagte opgaver skal bestyrelsen sikre, at selskabet har de nødvendige finansielle og kompetencemæssige forudsætninger for at nå de opstillede mål.

Opnåelsen af selskabets strategiske mål forudsætter, at bestyrelsen ansætter en kompetent direktion til at varetage den daglige ledelse, at bestyrelsen fastlægger arbejdsdelingen mellem bestyrelsen og direktionen, direktionens opgaver og ansættelsesforhold samt at bestyrelsen sikrer klare retningslinjer for ansvarlighed, planlægning, opfølgning samt risikostyring.

Bestyrelsen udøver tilsyn med direktionen og fastlægger retningslinjer for udøvelsen af tilsynet. Som led i tilsynet med direktionen skal bestyrelsen sikre, at den daglige ledelse løbende forbedres, og at direktionen fastholdes eller afskediges.

Formanden organiserer, indkalder og leder bestyrelsens møder med henblik på at sikre et effektivt bestyrelsesarbejde og tilstræbe de bedst mulige forudsætninger for bestyrelsesarbejdet.

Det kan være en fordel at organisere arbejdet i bestyrelsen i et årshjul, så bestyrelsen årligt kommer igennem relevante opgaver.

### **2.1. OVERORDNEDE OPGAVER OG ANSVAR**

---

**ANBEFALING: 2.1.1.** Komitéen anbefaler, at bestyrelsen, som led i at understøtte selskabets vedtægtsmæssige formål og langsigtede værdiskabelse, forholder sig til selskabets purpose samt sikrer og fremmer en god kultur og gode værdier i selskabet. Selskabet bør forklare herom i ledelsesberetningen og/eller på selskabets hjemmeside.

**KOMMENTAR:** Selskabets purpose vil ofte inddrage relationer til aktionærer, øvrige interessenter og samfund for at bidrage til opnåelsen af selskabets vedtægtsmæssige formål og langsigtede værdiskabelse.

Selskabets purpose udledes dagligt gennem selskabets kultur og værdier og bestyrelsen bør sikre sig, at der er sammenhæng imellem disse.

**ANBEFALING: 2.1.2.** Komitéen anbefaler, at bestyrelsen mindst en gang årligt drøfter og løbende følger op på selskabets overordnede strategiske mål for at sikre værdiskabelsen i selskabet.

**KOMMENTAR:** Tilrettelæggelsen af strategiarbejdet bør give bestyrelsen en reel mulighed for at præge og tage stilling til selskabets strategiske mål og retning.

Strategidrøftelsen bør, ud over en plan for værdiskabelsen, også forholde sig til, om selskabets strategi i tilstrækkeligt omfang adresserer selskabets kort- og langsigtede muligheder og udfordringer, samt om selskabet har de nødvendige finansielle og ledelsesmæssige ressourcer og kompetencer til at gennemføre strategien.

**ANBEFALING: 2.1.3.** Komitéen anbefaler, at bestyrelsen løbende påser, om selskabet har en kapital- og aktiestruktur, som understøtter en strategi og langsigtet værdiskabelse, der både er i selskabets og aktionærernes interesse. Komitéen anbefaler, at selskabet redegør herfor i ledelsesberetningen.

**KOMMENTAR:** Kapital- og aktiestruktur betyder her aktiekapitalens størrelse, stykstørrelsen på aktierne, eventuelle aktieklasser og aktieklassernes respektive stemmeret inkl. stemmeretsbegrænsninger, ret til udbytte, forholdet mellem egen- og fremmedfinansiering, egne aktier, aktietilbagekøb mv.

**ANBEFALING: 2.1.4.** Komitéen anbefaler, at bestyrelsen udarbejder og årligt gennemgår retningslinjer for direktionen, herunder krav til rapporteringen til bestyrelsen.

**KOMMENTAR:** Retningslinjer om arbejdsdelingen mellem bestyrelse og direktion bør angive rammerne for samspillet, herunder eksempelvis dispositionsbeføjelser og ansvarsfordelingen mellem flere direktionsmedlemmer. Hvis bestyrelsen eller direktionen har særlige behov for arbejdsgange, godkendelse af politikker og bemyndigelser, bør det fremgå af retningslinjerne.

## **2.2. BESTYRELSESMEDLEMMERNE**

---

**ANBEFALING: 2.2.1.** Komitéen anbefaler, at bestyrelsen ud over en formand har en næstformand, som kan træde til ved formandens forfald og i øvrigt være en tættere sparringspartner for formanden.

**KOMMENTAR:** Bestyrelsens forretningsorden kan med fordel beskrive formandens og næstformandens ansvar og opgaver.

**ANBEFALING: 2.2.2.** Komitéen anbefaler, at formanden i samarbejde med de enkelte bestyrelsesmedlemmer sikrer, at medlemmerne løbende opdaterer og supplerer deres viden om relevante forhold, og at medlemmernes særlige viden og kompetencer bliver brugt bedst muligt.

**ANBEFALING: 2.2.3.** Komitéen anbefaler, at hvis bestyrelsen undtagelsesvist beder et

bestyrelsesmedlem om at varetage særlige opgaver for selskabet, eksempelvis kortvarigt deltage i den daglige ledelse, bør bestyrelsen godkende det for at sikre, at bestyrelsen bevarer den uafhængige overordnede ledelse og kontrolfunktion. Det anbefales, at selskabet offentliggør beslutningen om et bestyrelsesmedlems deltagelse i den daglige ledelse og den forventede varighed heraf.

**KOMMENTAR:** For at bevare en forsvarlig arbejdsdeling mellem formanden, næstformanden, den øvrige bestyrelse og direktionen, bør en aftale om, at et bestyrelsesmedlem varetager særlige opgaver, omtale forholdsregler, der sikrer dette.

UDVALG OM  
**DR'S BESTYRELSE**

**ANBEFALINGER VEDR.  
UDPEGNING OG SAMMENSÆTNING AF DR'S  
BESTYRELSE**

Udvalget vedr. DR's bestyrelse, april 2024

ISBN (DIGITAL): 978-87-7960-170-3