

FORTROLIGT

Kortlægning og analyse af DRs aktiviteter og økonomi i 2016

1. INDLEDNING

Kulturministeriet oplyste den 30. juni 2017 til DR, at *"som led i forberedelsen af sit mediepolitiske udspil har regeringen besluttet at igangsætte en række analyser, herunder en analyse af DR's aktiviteter og økonomi"*. Regeringens analysearbejde har været forankret i en styregruppe bestående af Kulturministeriet, Finansministeriet og Erhvervsministeriet.

Kulturministeriet har efterfølgende den 5. oktober 2017 fremsendt en anmodning til DR om, at:

- DR forestår en kortlægning, som består af to delanalyser, af DRs aktiviteter og økonomi.
- DR bistår de eksterne konsulenter engageret af Kulturministeriet i deres arbejde med konkrete analyser af evt. bortfald af aktiviteter i DR bl.a. ved at stille relevante informationer og data til rådighed samt bistå med kvalitetssikring.

Kulturministeriets brev af 5. oktober 2017 samt tilhørende opgavebeskrivelse er vedlagt som bilag 28. Der er efterfølgende sket visse præciseringer af opgavebeskrivelsen i en efterfølgende dialog mellem DR og Kulturministeriet.

DR er grundlæggende positivt indstillet overfor, at der forud for de kommende mediepolitiske forhandlinger tilvejebringes et solidt, faktabaseret grundlag vedrørende DRs aktiviteter og økonomi. På denne baggrund har DR aftalt med Kulturministeriet, at DRs besvarelse af Kulturministeriets anmodning stilles til rådighed for medieordførerne for partierne bag mediaaftalen for 2015-2018.

Fortrolighed

I analysearbejdet er der lagt vægt på, at DRs status som selvstændig offentlig institution i henhold til radio- og fjernsynsloven og dens forarbejder indebærer, at DR skal have en fri og uafhængig stilling i forhold til statsmagten fsva. programlægningen og dispositioner på det økonomiske og administrative område.

Det følger af radio- og fjernsynslovens § 86, at de almindelige regler om aktindsigt ikke fuldt ud er gældende for DR. Det fremgår af loven, at *”sager og dokumenter vedrørende DR's og de regionale TV 2-virksomheders programvirksomhed og forretningsmæssige forhold i tilknytning hertil er undtaget fra lov om offentlighed i forvaltningen”*.

Det fremgår af lovbemærkningerne, at hensynene bag denne undtagelse dels er redaktionelle, hvor der skal være mulighed for fri programlægning, beskyttelse af kilder og kunstnerisk frihed, og dels økonomiske og konkurrencemæssige, hvor der ønskes en sidestilling af DR med øvrige medier, som ikke er omfattet af offentlighedsloven.

På den baggrund er denne kortlægning og analyse af DRs aktiviteter og økonomi i 2016 inkl. bilag underlagt fortrolighed.

Kvalitetssikring af DRs kortlægning

DR har igennem hele analyseforløbet samarbejdet med eksterne konsulenter fra konsulentvirksomhederne KPMG og Struensee & Co, som er engageret af Kulturministeriet. Konsulenterne har haft til opgave at analysere en række konkrete forhold i DR. DR har i den forbindelse besvaret forespørgsler og stået til rådighed for interview, kvalitetssikring mv.

Konsulenterne har ligeledes haft til opgave at kvalitetssikre DRs kortlægning. Kvalitetssikringen har omfattet dels kommentarer og bemærkninger fra de eksterne konsulenter til de enkelte bilag i DRs kortlægning og analyse, og dels en lang række workshops, hvor det underliggende datamateriale og metoderne systematisk er gennemgået. De eksterne konsulenter har på disse workshops haft lejlighed til at stille opklarende spørgsmål og drøfte alternative metoder, tilgange og opgørelser mv. Som følge heraf, har DR som led i arbejdet foretaget en række tilpasninger og justeringer af materialet.

På baggrund af ovenstående konkluderer de eksterne konsulenter samlet set, at:

”På baggrund af den samlede kvalitetssikring og de justeringer i opgørelses- og fordelingsmetoder, som DR har foretaget i den forbindelse, er det sammenfattende KPMG og Struensee & Co.'s vurdering, at DR har foretaget en tilfredsstillende kortlægning og fordeling af sin økonomi. Det vil sige, at KPMG og Struensee & Co. finder, at det enkelte notat er retvisende, hensigtsmæssig eller velbegrundet givet de rammer, som arbejdet har været gennemført under.”

Disposition

DR besvarer med dette notat og tilhørende bilag 1-27 Kulturministeriets anmodning, som overordnet består af to delanalyser:

- Delanalyse 1 har til formål at kortlægge DRs økonomi, dvs. kortlægge de omkostninger og indtægter, der kan henføres til en række af DRs aktiviteter, platforme og medieformål.
- Delanalyse 2 har til formål at analysere og vurdere en række konsekvenser for DR ved evt. bortfald af udvalgte aktiviteter og/eller organisatoriske enheder.

DRs besvarelse tager udgangspunkt i DRs årlige public service-redegørelser, hvor DR redegør for programaktivitet og økonomi i forhold til DRs public service-forpligtelser, men kortlægningen er mere detaljeret og har krævet et omfattende manuelt analysearbejde. Metoden er derfor ikke egnet til efterløbende løbende rapporter. Kortlægningen er baseret på aktivitetsniveauet i 2016 samt på regnskabsdata for 2016.

2. HOVEDKONKLUSIONER

DR har som en del af kortlægningen gennemført analyser af konsekvenserne ved evt. bortfald af DR Koncerthuset, DRs kor og orkestre, DRs dramaproduktion, DRs ni distrikter samt tv- og radiokanalerne DR3, DR Ultra, P3 og P7. Analyserne viser, at bortfald af disse aktiviteter vil indebære forringelser for brugerne, herunder særligt for de målgrupper, som de forskellige kanaler og tilbud er rettet mod:

- DR3, DR Ultra, P3 og P7 udgør samlet set DRs målrettede tilbud til de yngre målgrupper. Disse målgrupper er generelt sværest at nå med public service-indhold, og de yngre målgrupper tilvælger i stort omfang udenlandsk indhold. DR tilbyder derfor et målrettet tilbud. Uden de nævnte kanaler, vil DR være uden et målrettet tilbud til alle under 40 år med undtagelse af de mindste børn i alderen 3-6.
- DR har arbejdet målrettet på at styrke tilstedeværelsen i hele landet ved at flytte en række redaktioner til DRs adresser uden for København. Dette er sket for at opnå en større forankring og relevans. Uden DRs distrikter vil DR blive koncentreret omkring hovedstaden, Aarhus og Aalborg og afstanden til danskerne, og de begivenheder, de oplever som mest nærværende, vil øges.
- DR har siden grundlæggelsen i 1925 formidlet levende kor- og orkestermusik. Koncerthuset og DRs kor og orkestre er en integreret del af DR. Uden koncerthus og egne kor og orkestre vil DR ikke længere på samme niveau kunne videreføre den nuværende position som en formidlende kulturinstitution, der bringer den levende og klassiske musik ud til danskerne i hele landet – både live og på DRs platforme.

Behovet for et stærkt dansk kultur- og mediealternativ og supplement til et voksende udenlandsk medieudbud har aldrig været større end i dag. For at løfte den opgave, er det nødvendigt, at der er institutioner, der har størrelse og gennemslagskraft nok til at sikre, at befolkningen finder og bruger det danske indhold.

DR er i kontakt med 95 pct. af befolkningen hver uge. Det giver DR unik gennemslagskraft og mulighed for at løfte svære og samfundsgavn timer opgaver og temaer. Såfremt der prioriteres midler fra DR og til andre medieaktører, må det alt andet lige forventes at have negative konsekvenser for, i hvor høj grad indholdet bliver set og hørt.

Analysens hovedkonklusioner er sammenfattet nedenfor i boks 1.

BOKS 1: HOVEDKONKLUSIONER

Delanalyse 1: Kortlægning af DRs økonomi

- Størstedelen af DRs omkostninger går til programmer og indhold*
Af DRs samlede omkostninger på ca. 4,1 mia. kr. i 2016 blev de 3,2 mia. kr. brugt på produktion og indkøb mv. af programmer og indhold. De tilbageværende omkostninger på ca. 0,9 mia. kr. dækker formål, som er en forudsætning for DRs virksomhed, herunder omkostninger til afskrivninger, renteomkostninger, bygningsdrift, licensadministration og støttefunktioner mv.
- Langt størstedelen af DRs programudgifter går til nyt dansk indhold*
Af DRs programudgifter på 3,2 mia. kr. i 2016 gik mere end 3 mia. kr. (95 pct.) til nyproduceret dansk indhold. Hovedparten af det nyproducerede indhold var inden for genrerne "nyheder", "aktualitet og debat" og "oplysning og kultur", mens fx "underholdning" udgør en meget begrænset del. Mindre end 5 pct. af DRs programudgifter bruges på indkøb af udenlandsk indhold, hvoraf nordisk og europæisk indhold udgør ca. halvdelen.
- Indholdet er den centrale omkostningsdriver i DR*
DR har i dag seks tv-kanaler (DR1, DR2, DR3, DR K, DR Ultra og DR Ramasjang), otte radio-kanaler (P1, P2, P3, P4, P5, P6 beat, P7 Mix og P8 Jazz) samt en række tilbud på web (dr.dk, DR TV og en række apps). Af DRs programudgifter på 3,2 mia. kr. i 2016 kan ca. 2,1 mia. kr. (omkring to tredjedele) henføres til tv, 0,9 mia. kr. til radio og ca. 0,2 mia. kr. til web. Det er indholdet – ikke kanalerne – der driver omkostningerne. Derfor udvikler og justerer DR løbende kanalporteføljen, så public service-indholdet hele tiden er relevant, tilgængeligt og attraktivt.
- DR disponerer ca. 1,5 mia. kr. årligt i det private marked*
Samlet set disponerede DR i 2016 ca. 1,5 mia. kr. eller knap halvdelen af DRs samlede programudgifter (3,2 mia. kr.) i det private marked gennem udlægning af produktion og produktionsfaciliteter og -udstyr samt rettighedsbetalinger til musikere og kunstnere, free-lancere, køb af programmer og støtte til dansk film.
- Omkostninger til indhold er variable, mens omkostninger til afskrivninger mv. er faste*
DR har en relativ fleksibel økonomi fsva. indholdsproduktionen, hvor DR løbende kan tilpasse indhold og organisation, så DR til en hver tid løser public service-opgaven bedst muligt. Der er dog også en del af DRs omkostninger, som er mere faste. Analysen viser, at ca. en fjerdedel af DRs omkostninger svarende til 1,2 mia. kr. er faste på kort (1-2 år), mellemlang (2-4 år) eller lang sigt (over 4 år). De faste omkostninger vedrører bl.a. omkostninger til afskrivninger, generelle rettighedsaftaler på fx musik- og sportsområdet, finansielle omkostninger, omkostninger til teknologi og bygningsdrift samt tilsagn vedr. filmaftaler.

Delanalyse 2: Evt. bortfald af udvalgte aktiviteter

- DR Koncerthuset er en integreret del af DR*
DRs nettoomkostninger til DR Koncerthuset udgjorde ca. 70 mio. kr. i 2016. Koncerthuset er en integreret del af DRs samlede musik- og kulturformidling og giver DR en dedikeret platform, hvorfra den klassiske musik kan formidles. DR anvender ikke blot Koncerthuset til koncerter med DRs kor og orkestre, men også til public service-aktiviteter som Demokratiet Aften, P3 Guld og Ph.d. Cup mv. Disse synergier til mediehuset DR vil falde væk ved en udskillelse af Koncerthuset. Det vil ikke blot øge DRs omkostninger til driften af kor og orkestre mv., men også indebære, at Koncerthuset opnår væsentlig mindre eksponering og markedsføring på DRs flader end i dag. En udskillelse af Koncerthuset kræver desuden, at der sker en fuld teknologisk og delvis bygningsmæssig adskillelse til DR Byen, hvilket vil indebære betydelige implementeringsomkostninger.

- DRs kor og orkestre er en integreret del af DR*
DRs nettoomkostninger til kor og orkestre udgjorde ca. 130 mio. kr. i 2016. Kor og orkestre er en central og integreret del af DRs samlede musik- og kulturformidling. Der er en tæt sammenhæng mellem DRs kor og orkestre, DRs Koncerthus og mediehuset DR. Synergierne mellem den levende musik og den medie- og formidlingsmæssige faglighed indebærer, at DR kan tilbyde danskerne kor- og orkestermusik af høj international kvalitet både ved koncerter, i tv og på radio, ligesom synergierne bidrager til at holde omkostningerne nede. Hvis kor og orkestre udskilles, vil omkostninger til disse blive flyttet ud af DR, men ikke sparet væk, og det formidlingen af kor- og orkestermusik på DRs flader vil blive dyrene for DR end i den nuværende situation, hvor DR har egne Kor og Orkestre. Det er samtidig vurderingen, at DR ikke vil kunne formidle kor- og orkestermusik i samme omfang som i dag, hvilket vil have brugermæssige konsekvenser.
- DR producerer drama af høj kvalitet*
DRs omkostninger til intern tv-dramaproduktion udgjorde ca. 168 mio. kr. i 2016. Det tv-drama, der sendes på hovedkanalen DR1, produceres typisk internt i DR. 74 pct. af udgifterne hertil disponeres imidlertid i det private marked til betalinger til skuespillere, instruktører, produktionsfolk mv. Det er således relativt få midler (ca. 38 mio. kr.), der yderligere kan flyttes ud i markedet, såfremt dramaproduktionerne fremover fuldt ud produceres i markedet. Det vurderes samtidig, at ekstern dramaproduktion ikke vil medføre lavere priser, og at DR endvidere vil få øvrige merudgifter til bl.a. en ny intern dramabestillerfunktion. DR har med "DR Drama" gennem en årrække opbygget en specialiseret dramaproduktionsenhed, som er internationalt anerkendt med bl.a. seks Emmy-priser, kritikerrost og i stand til at samle en stor del af befolkningen omkring væsentlige samfundsemner som politik og tro. Det er usikkert, om den nuværende høje kvalitet kan videreføres, såfremt DRs interne dramaafdeling nedlægges og dramaproduktionen fuldt udlægges.
- Udskilning af DRs ni distrikter*
DRs omkostninger til DRs ni distrikter udgjorde ca. 203 mio. kr. i 2016. Distrikterne leverer regionaljournalistik, der er henvendt til borgerne i forskellige dele af landet på P4, og bidrager til DRs landsdækkende nyheder på tv, radio og net. DRs distrikter er vigtige for at sikre, at DR er forankret tæt på borgerne og afspejler hele landet. Udskilles distrikterne fra DR, vil det derfor få konsekvenser for DRs brugere, ligesom DR risikerer at miste kontakten til en stor lytterskare. DRs distrikter producerer årligt 1.867 timers regional radio, og er hver uge i kontakt med flere end 2,7 mio. danskere på P4. 34 pct. af P4s lyttere bruger ikke andre af DRs tilbud. Hvis distrikterne udskilles vil DR, såfremt der er midler hertil, etablere en alternativ organisering, der sikrer, at DR også fremadrettet er forankret i hele landet og kan lave regionale nyheder til DRs landsdækkende flader.
- Bortfald af TV-kanalerne DR3 og DR Ultra*
DR3 og DR Ultra er DRs tv-tilbud til hhv. de unge og til de store børn. Omkostningerne til DR3 er opgjort til 236 mio. kr. (ekskl. afskrivninger) og omkostningerne til DR Ultra til 175 mio. kr. (ekskl. afskrivninger). Hvis udviklingen i målgruppens medievaner fortsætter, vil DR omlægge kanalerne til internetbaseret distribution inden for få år. Dette skønnes at frigøre relativt begrænsede midler, da det er det nyproducerede danske kvalitetsindhold som primært driver omkostningerne. En fuld lukning af kanalerne på flow og net vil indebære, at DR vil miste en vigtig adgang til at nå netop den målgruppe (børn og unge), der er sværest at nå med public service-indhold.
- Bortfald af radiokanalerne P3 og P7 Mix*
P3 er målrettet de 20-39-årige mens P7 Mix formidler rytmisk musik. Omkostningerne til P3 er opgjort til 98 mio. kr. og omkostningerne til P7 Mix til 10 mio. kr. En omlægning af P3 til DAB eller en omlægning af begge kanaler til internet distribution vil have betydelige negative brugermæssige konsekvenser. Samtidig vil der ikke være nævneværdige ændringer i økonomien. En fuld lukning af P3 på flow og net vil indebære, at DR vil miste en vigtig adgang til at nå ungdomsgruppen, der er sværest at nå med public service-indhold.
- Ingen besparelse ved internetdistribution – men tab af brugere*
Stadig flere danskere benytter sig af streaming, når de skal tilgå DRs indhold, men traditionel flow-distribution via antenne og kabel er fortsat danskernes foretrukne måde at se tv og høre radio på. Sådan forventes det at være i en årrække fremover. DR har vurderet mulighederne for og konsekvenserne ved en omlægning af distributionen af indhold fra antenne og kabel til internet. En sådan omlægning vil i praksis afskære en stor del af DRs brugere fra at modtage DRs indhold. En omlægning vil medføre mindreudgifter forbundet med den nuværende jordbaserede distribution, der dog vil blive opvejet af betydelige merudgifter til yderligere streaming. Netto skønnes omlægningen med betydelig usikkerhed at indebære mindreudgifter på ca. 5 mio. kr. årligt. Udgifterne vil imidlertid kunne stige i takt med at streaming øges.

Som det også fremgår af boks 1, har DR analyseret konsekvenserne ved bortfald af en række udvalgte aktiviteter.

Tabel 1 viser dels et skøn for, hvor mange omkostninger, der vil bortfalde, hvis de forskellige aktiviteter ophører fuldstændigt og dels et korrigeret skøn, som tager hensyn til en række omkostninger til delvis fastholdelse af aktiviteten, *jf. de anførte bemærkninger*.

TABEL 1: ØKONOMISKE KONSEKVENSER FOR DR VED BORTFALD AF UDVALGTE AKTIVITETER (MIO KR.)

Mio. kr.	I dag	Direkte konsekvenser	Konsekvenser korrigeret for meromkostninger	Bemærkninger til korrektion for meromkostninger
DRs kor og orkestre	130	-128	-117	Merudgifter til fortsat musikformidling på DRs flader
DR Koncerthuset	68	-68	+29	Merudgifter til sal- og husleje og fortsat musikformidling på DRs flader
Koncerthus, kor og orkestre samlet	198	-196	-182	Merudgifter til fortsat musikformidling på DRs flader
DR Drama *	168	-	+16	
DRs ni distrikter	203	-197	-64	Merudgifter til delvist kompenserende regionale tiltag
DR3	236	-174	-24	Fortsat udgifter til internetbaseret kanal
DR Ultra	175	-126	-8	Fortsat udgifter til internetbaseret kanal
P3	98	-58	-2	Fortsat udgifter til internetbaseret kanal
P7	10	-5	0	Fortsat udgifter til internetbaseret kanal
Omlægning til internetdistribution*	136	-	-5	

Anm.: Der er lagt en række forudsætninger til grund for skønnene for de direkte konsekvenser ved bortfald af de forskellige aktiviteter samt for de korrigerede skøn. Disse forudsætninger fremgår af de enkelte bilag, hvor de brugermæssige konsekvenser endvidere er beskrevet.

* Analyserne af dramaproduktion og omlægning til internetbaseret distribution fokuserer på omlægnings af aktiviteter inden for DR og ikke udskillelse eller bortfald af aktiviteterne.

Ved en evt. ændring eller udskillelse af de ovennævnte aktiviteter vil der være dels en række (visse steder omfattende) implementeringsaktiviteter og dels en række bindinger, som indebærer, at implementeringen vil være forbundet med meromkostninger og/eller ikke kan gennemføres på kort sigt. Dette er beskrevet nærmere i de enkelte bilag¹.

¹ Det bemærkes, at DR har en række investeringer, som er knyttet direkte til visse af de analyserede områder. Såfremt disse udskilles, vil DR skulle straksafskrive disse investeringer, hvilket vil indebære engangsomkostninger for DR. Et eksempel herpå er DRs Ultra-app, som alt andet lige vil skulle straksafskrives, hvis DR Ultra skal lukkes. DR har ikke opgjort disse omkostninger.

3. INDSATSER 2015–2018 OG AMBITIONER 2019–2022

DR har i den aktuelle medieaftaleperiode gennemført en række initiativer med henblik på at styrke DRs evne til at levere public service-indhold af høj kvalitet til danskerne i et mere globalt, individualiseret og digitaliseret mediemarked. DRs initiativer ligger inden for rammerne af medieaftalen 2015–2018 og den afledte public service-kontakt samt DRs virksomhedsstrategi. DR vil i de kommende år (2019–2022) arbejde videre med yderligere initiativer inden for en række af disse indsatsområder.

Tabel 1 sammenfatter de væsentligste initiativer i 2015–2018 samt DRs ambitioner for 2019–2022.

FIGUR 1: VÆSENTLIGE INITIATIVER I 2015–2018 OG AMBITIONER FOR 2019–2022

Væsentlige initiativer i 2015–2018	DRs ambitioner for 2019–2022
<p><i>DR har...</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Tilpasset økonomien til nye rammer og krav - Skærpet public service-profilen - Investeret i digital omstilling - Styrket indsatsen over for unge - Styrket den regionale dækning - Samarbejdet i stor omfang med markedet 	<p><i>DR vil...</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Skærpe public service-profilen yderligere - Prioritere stærke redaktionelle miljøer uden for København - Forsætte den digitale omstilling og udvikle DR TV - Lukke kanaler i takt med ændrede medievaner - Styrke synergierne mellem DRs ensembler og medier - Skabe flere samarbejder med private aktører

Væsentlige initiativer i 2015–2018

Den gældende medieaftale for perioden 2015–2018 indeholder en række konkrete elementer og krav med økonomiske konsekvenser for DR. Med aftalen blev erhvervslicensen afskaffet, ligesom DR blev pålagt en række nye indholdsmæssige krav. Derfor udarbejdede DR i efteråret 2014 en økonomiplan for 2015–2018 med besparelser på i alt ca. 160 mio. kr. årligt som tilpassede DRs virksomhed til de nye økonomiske rammer og krav. DR har til fulde gennemført de påkrævede tilpasninger og har en økonomi i balance.

Samtidig har DR ved flere lejligheder gennemført målrettede initiativer på en række helt centrale områder, herunder:

- *Investeringer i digital udvikling:* I både 2015 og 2016 har DR igangsat en række markante investeringer i den digitale udvikling, herunder DR TV, personalisering af dr.dk mv. På app-området, har DR bl.a. udviklet en "DR Ultra" app, en ny nyheds app samt en ny radio app. DR skal prioritere den digitale omstilling for at imødekomme forventningerne hos særligt de yngre målgrupper, men samtidig har DRs meget store målgrupper, der fortsat benytter traditionelle flowmedier. DR skal derfor inden for uændrede økonomiske rammer finde midler til både

digital omstilling til attraktive flowtilbud. Dette gøres gennem løbende effektiviseringer i DR.

- *Skærpet public service profil:* I 2017 har DR besluttet at investere i nyt, originalt public-service indhold til både traditionelle og digitale medier. Der investeres i flere elementer, herunder bl.a. ny fiktion og fakta til store børn og unge, styrkelse af P3, nyt kulturmagasinet på DR1, øget fokus på litteratur og musik, styrkelse af nyheds- og aktualitetsområdet og en særlig indsats på digitale platforme over for børn og unge.
- *Styrket regional tilstedeværelse:* I april 2016 tog DR et markant skridt for bedre at dække, være til stede og afspejle hele Danmark. DR besluttede at flytte flere centrale public service-områder til hhv. Aalborg (viden- og undervisningsredaktionerne) og Aarhus (sport- og vejrredaktionerne, en ny kulturredaktion samt forbrugerstof). Formålet er dels at udvikle og forbedre DRs indhold gennem bl.a. nye samarbejder med aktører uden for hovedstaden samt at forankre DR stærkere i alle dele af landet. Beslutningen afspejler, at DR er til for alle danskere, samt at relevans kræver tilstedeværelse.

Midlerne til disse forskellige indsatser er tilvejebragt ved en række konkrete finansieringsinitiativer, herunder effektiviseringer i DRs administration, markante indkøbsbesparelser samt ansvarlige overenskomster, indgået i 2017, uden lønstigninger til store dele af DRs medarbejdere og chefer i to år.

DR har endvidere gennemført en række initiativer med henblik på at sikre et fortsat omfattende og gensidigt frugtbart samarbejde med aktører i det private mediemarked. DR har de seneste år udlagt produktioner og produktionsfaciliteter til det private marked for ca. ½ mia. kr. årligt, hvilket er væsentligt over det politisk fastsatte niveau herfor. I efteråret 2015 fremlagde DR en målsætning om at fastholde dette niveau for udlægning af produktioner og produktionsfaciliteter. Ved samme lejlighed besluttede DR ligeledes at lukke sine bookingaktiviteter, reducerede priserne på DRs arkivmateriale og sælge en andel af sine aktier i Ritzaus Bureau A/S for at begrænse DRs aktiviteter i konkurrence med det private marked til de områder, der er mest centrale for DRs kerneopgave.

Ovenstående er blot eksempler på nogle af de initiativer, DR har iværksat i indeværende medieforligsperiode. Initiativerne har bidraget til, at DR til fulde og uden undtagelse har opfyldt de politisk fastsatte krav til DR i public service-kontrakten mellem DR og kulturministeren, som fastlægger DRs overordnede opgaver og udstikker rammerne for DRs public service-virksomhed.

DR er i kontakt med hele befolkningen

DR er hver uge i kontakt med 95 pct. af danskerne, og DR har fat i lyttere og seere i alle dele af landet. Dermed har DR en unik gennemslagskraft, der giver mulighed for løfte svære og samfundsrelevante dagsordener og temaer. DR bidrager til at sikre, at der produceres – og at danskerne har uhindret adgang til – public service-

indhold med høj kvalitet på dansk. Det er imidlertid endnu mere centralt, at DR understøtter, at indholdet ikke kun produceres, men, at brugerne kan finde indholdet og faktisk ser og lytter til det. I gennemsnit ser hver dansker 58 minutter på DRs tv-kanaler og lytter til 84 minutter på DRs radiokanaler hver dag. Hertil kommer brugen af DR på nettet, herunder DR TV, dr.dk og DRs apps.

DR opleves af danskerne ifølge eksterne målinger som det mest troværdige nyhedsmedie, og DR leverer danskernes foretrukne nyheds- og aktualitetsprogrammer. Samtidig er opbakningen til DRs programmer og indhold til børn er særligt markant.

DRs ambitioner for 2019-2022

DRs mission er at samle, udfordre og oplyse Danmark, og DRs vigtigste kendetegn er originalt, dansk kvalitetsindhold. Det vil også fremover afspejles i DRs aktiviteter og økonomiske dispositioner. DR præsenterede således den 29. november 2017 seks ambitioner for den kommende medieforligsperiode, *jf. boks 2*.

BOKS 2: DRS AMBITIONER FOR DEN KOMMENDE MEDIEFORLIGSPERIODE

- Skærpe public service-profilen og styrke indsatsen inden for kultur, børn og unge, nyheder og aktualitet og udvikle indhold, som er tænkt digitalt og står tydeligt frem, så hele befolkningen får et markant, uafhængigt dansk public service-alternativ til de mange internationale medietilbud.
- Prioritere stærke redaktionelle miljøer uden for København for fortsat at kunne levere aktuelt, regionalt indhold, som opleves nærværende og relevant for borgerne og for at kunne producere landsdækkende programmer og nyheder fra hele landet, som viser en mangfoldighed, hvor vi som befolkning kan få indblik i hinandens liv.
- Udvikle DRs streamingtjeneste, DR TV, til at være fremtidens tv-tilbud fra DR med en tydelig dansk indholdsprofil, der adskiller sig fra kommercielle streamingtjenester og med en public service-algoritme, som guider seerne videre til indhold, der overrasker og udfordrer, så tjenesten fungerer som et helstøbt public service-tilbud.
- Lukke kanaler på almindeligt tv i takt med, at befolkningen primært benytter DRs indhold digitalt og overgå til i stedet kun at publicere på DRs streamingtjeneste, DR TV, og i den forbindelse prioritere ressourcerne på færre programmer med endnu højere kvalitet.
- Styrke synergierne mellem DRs ensembler og medier for at give den brede befolkning adgang til flere tilbud inden for den levende musik og fastholde DR Koncerthuset som et vigtigt kulturelt mødested for både den klassiske og rytmiske musik.
- Tage ansvar for at skabe flere samarbejder og partnerskaber med andre aktører, så dansk indhold og kulturliv samlet set kan stå stærkere i den stigende internationale konkurrence, herunder i form af udlægning af programmer til det eksterne produktionsmiljø, samarbejder med publicistiske medier med henblik på at sikre et stærkt, mangfoldigt og alsidigt nyhedstilbud, samarbejder med undervisnings- og kulturinstitutioner om læring og formidling af den danske kulturarv samt flere partnerskaber med kulturlivet, så DR fortsat kan være en kreativ motor for kulturen og talentudviklingen.

Ovenstående vil medvirke til at sikre, at danskerne fortsat har adgang til kvalitetsindhold på dansk. Det kræver investeringer i et stærkt og mangfoldigt mediemarked. Og det kræver – ikke mindst i en tid med store internationale spillere – at der er institutioner, som er store nok og har gennemslagskraft nok til, at befolkningen finder og bruger det danske indhold.

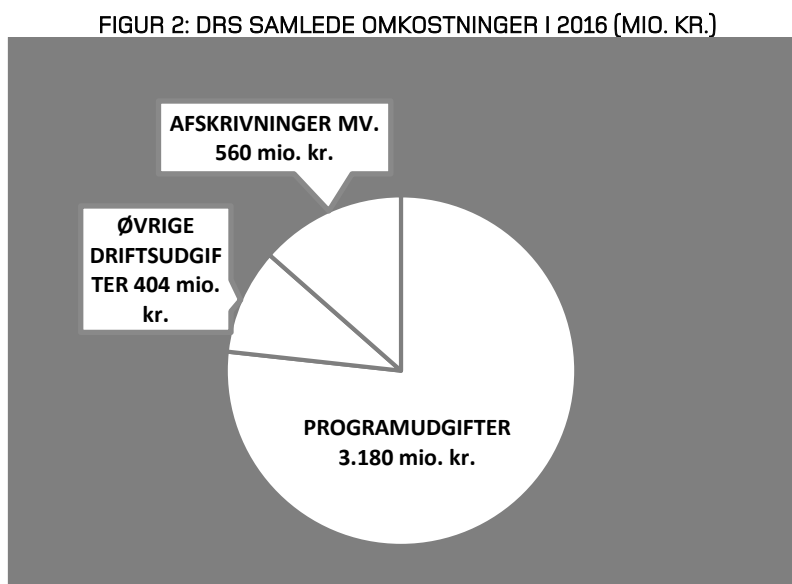
4. SAMMENFATNING AF DELANALYSE 1

Kulturministeriet har anmodet om en kortlægning udgifter og indtægter, der kan henføres til en række af DRs aktiviteter, platforme og medieformål. Analysen sammenfattes nedenfor.

DRs overordnede økonomi

DR er primært finansieret af licensmidler. Licensindtægterne har været nogenlunde stabile gennem de sidste ti år. Dog bemærkes det, at DR fra 2015 mistede erhvervslicensen svarende til ca. 80 mio. kr. årligt.

DR modtog i 2016 ca. 3,7 mia. kr. i licensindtægter. Derudover havde DR andre indtægter for ca. 0,4 mia. kr., fx publikums- og fondsindtægter, hvilket er uddybet i *bilag 2. Figur 1* viser den helt overordnede fordeling af DRs omkostninger, som i 2016 var på ca. 4,1 mia. kr.



Som det fremgår anvendes langt størstedelen (ca. 3,2 mia. kr.) af DRs samlede omkostninger til DRs programmer og indhold. De øvrige midler anvendes til øvrige formål, som er helt afgørende for DRs virksomhed, og som gennemgås nedenfor.

Omkostninger til afskrivninger, renter, lagerreguleringer og anden virksomhed er samlet under "Afskrivninger mv." og udgjorde ca. 560 mio. kr. Heraf udgjorde omkostningerne vedr. afskrivninger på fx DRs bygninger, herunder DR Byen og på teknisk udstyr, biler, sendenet og anden infrastruktur, som er en forudsætning for, at DRs indhold kan udkomme til brugerne, ca. 350 mio. kr. Dertil kommer rentekomkostninger på lån til finansiering af DR Byen, lagerreguleringer samt omkostninger forbundet med DRs "anden virksomhed".

DRs afskrivninger og finansielle omkostninger mv. fordeles ikke på hverken kanaler eller medieformål, da disse omkostninger ikke meningsfuldt kan knyttes direkte til programindhold, *jf. bilag 2*.

”Øvrige driftsudgifter” udgjorde ca. 400 mio. kr. og dækker over såkaldte faste fællesomkostninger, som primært vedrører drift og vedligeholdelse af bygninger, støttefunktioner som rummer bl.a. økonomifunktioner og HR/jura-funktioner, som arbejder på tværs af DR samt licensadministration. DR opkræver licens på vegne af alle licensberettigede institutioner herunder fx TV2-regionerne og Radio24syv m.fl. Samlet set dækker driftsudgifterne således over kritiske funktioner, som er en forudsætning for DRs virke.

Bilag 2 giver en overordnet introduktion til DRs økonomimodel.

DR har i en årrække arbejdet målrettet på at begrænse omkostninger til afskrivninger og faste fællesomkostninger mest muligt, og anvende de frie midler til at øge programudgifterne. Bl.a. som konsekvens heraf, har DR siden 2010 kunnet øge budgetterne til programproduktion og -indkøb med ca. 30 pct.

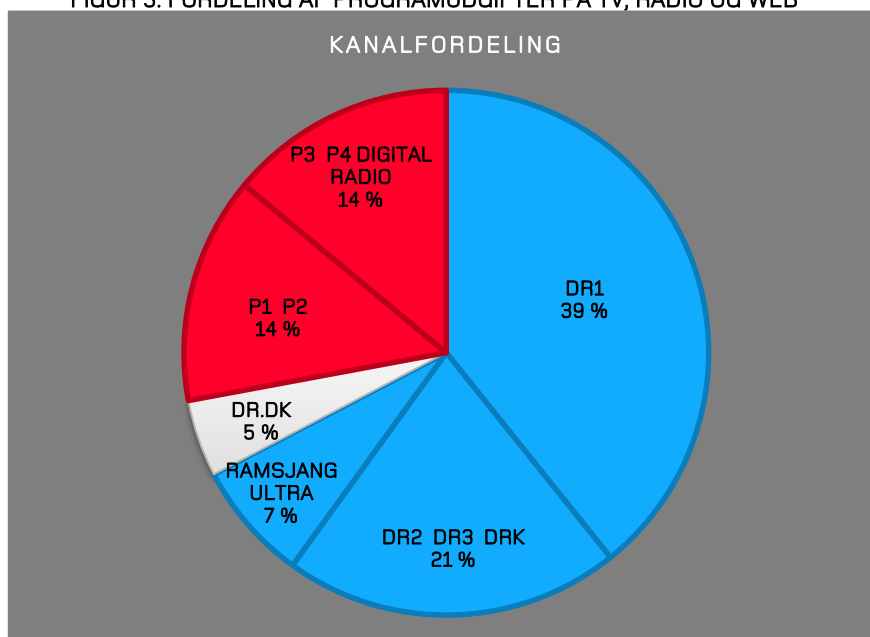
DRs programudgifter

Som led i kortlægningen har DR foretaget en række forskellige fordelinger af de samlede programudgifter på 3,2 mia. kr. i 2016. Disse fordelinger bidrager til at belyse DRs programmæssige dispositioner i 2016. I det følgende gennemgås fire fordelinger:

- Fordelingen mellem DRs kanaler på TV, radio og web
- Fordelingen mellem genrer (medieformål)
- Fordelingen mellem nyproduceret dansk og indkøbt udenlandsk indhold
- Fordelingen mellem anvendelse af markedet og DRs interne udgifter

Figur 3 viser fordelingen mellem DRs kanaler på TV, radio og web.

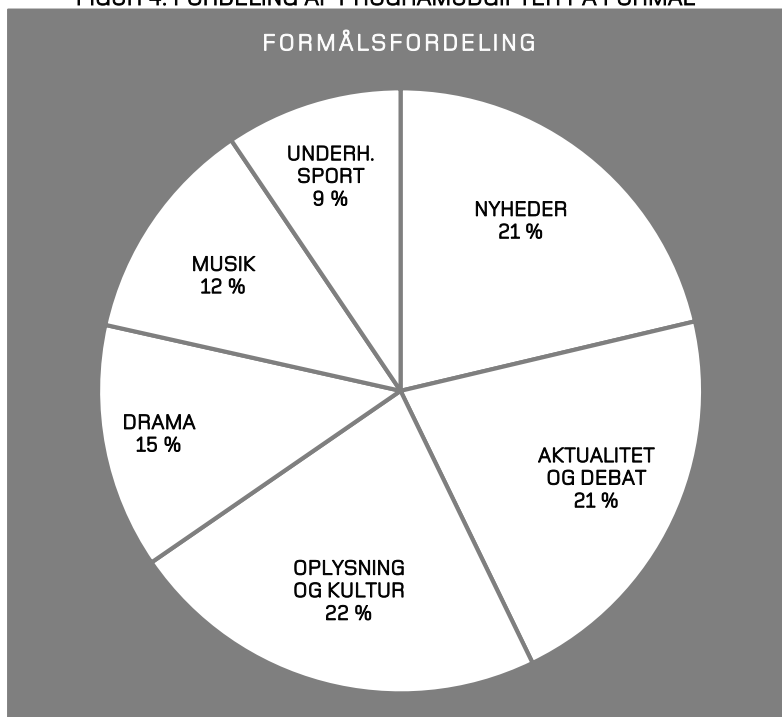
FIGUR 3: FORDELING AF PROGRAMUDGIFTER PÅ TV, RADIO OG WEB



Som det fremgår anvender DR langt de fleste midler til tv. Ud af programudgifterne på ca. 3,2 mia. kr. går ca. 2,1 mia. kr. til tv, 0,9 mia. kr. til radio og 0,2 mia. kr. til dr.dk. DR har over de senere år øget udgifterne til dr.dk. Som det også fremgår, prioriterer DR mere end en tredjedel af midlerne til DR1, som er DRs brede, samlede hovedkanal, der skal favne hele befolkningen. DR1 rummer DRs største satsninger, som fx søndagsdramaserier, de store underholdningsshows og dokumentarer, som er relativt dyre produktioner.

Figur 4 viser en fordeling af programudgifterne på medieformål.

FIGUR 4: FORDELING AF PROGRAMUDGIFTER PÅ FORMÅL

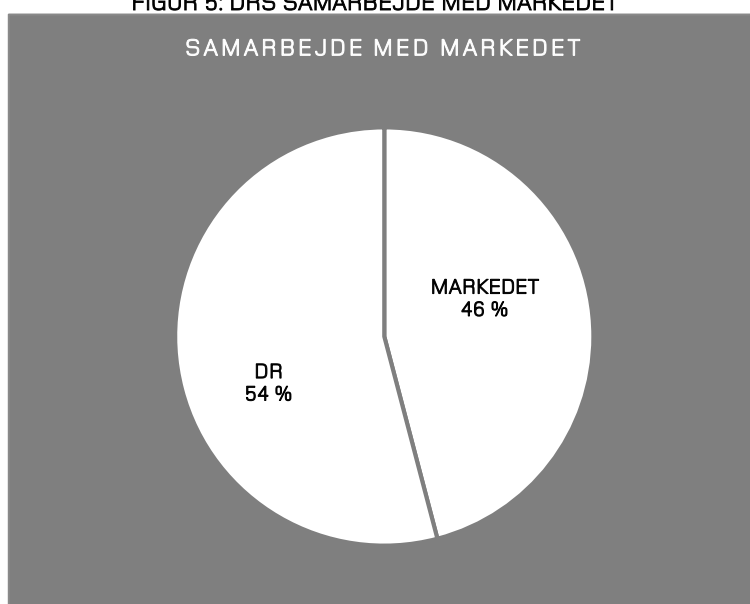


Som det fremgår, prioriterer DR langt de fleste midler på de centrale public serviceområder "nyheder", "aktualitet og debat" og "oplysning og kultur". Samlet set lægger de tre områder beslag på ca. 2 mia. kr., svarende til to tredjedele af programudgifterne. I modsætning hertil fylder fx "underholdning" under 5 pct. af de samlede programudgifter. Det bemærkes i forlængelse heraf, at medieformål ikke er et styringsredskab i DRs økonomimodel og således ikke anvendes ifm. den interne sammensætning af programindholdet.

Bilag 3, 9 og 10 går nærmere i detaljer med DRs programudgifter.

Figur 5 viser andelen af DRs programudgifter, som disponeres i det private marked.

FIGUR 5: DRS SAMARBEJDE MED MARKEDET



DR har et omfattende samarbejde med private aktører i markedet. Ud af DRs programudgifter på ca. 3,2 mia. kr. i 2016 gik knap halvdelen, ca. 1,5 mia. kr., til betalinger i det private markedet. Det vedrører betalinger til udlægning af produktioner, produktionsfaciliteter og -udstyr, rettighedsbetalinger til musikere og kunstnere, freelancere, køb af programmer og støtte til dansk film.

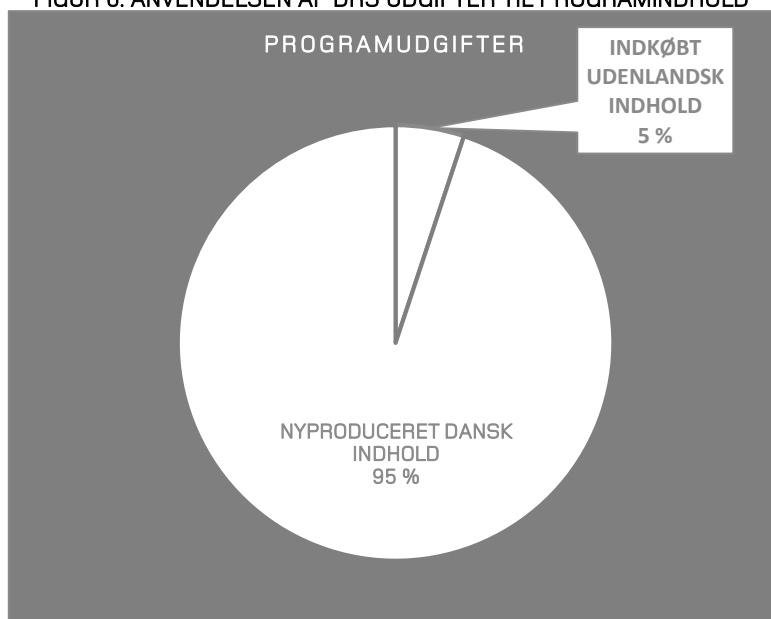
DR er underlagt krav om at udlægge produktion til private producenter for 300 mio. kr. i gennemsnit per år. DR har i en årrække haft en højere udlægningsgrad end det politisk fastsatte krav.

DRs dramaproduktion er et eksempel på, at DR samarbejder med markedet på flere måder. Visse produktioner som fx Broen I-IV, 1884 og en del børnedrama er produceret af private produktionsselskaber. De fleste af DRs dramaproduktioner (fx Bedrag I-II, Borgen I-III, Arvingerne I-III m.fl.) produceres af DRs dramaproduktionsenhed, DR Drama, som imidlertid i 2016 har disponeret ca. tre fjerdedele af udgifterne hertil i det private marked til betalinger af skuespillere, instruktører og produktionsfolk mv. Dvs. at kun ca. en fjerdedel af midlerne gik til løn og produktionsomkostninger i DR Drama selv.

Bilag 23 uddyber DRs samarbejde med det private marked.

Figur 6 viser fordelingen mellem nyproduceret dansk og indkøbt udenlandsk indhold.

FIGUR 6: ANVENDELSEN AF DRS UDGIFTER TIL PROGRAMINDHOLD



Af DRs programrelaterede udgifter på 3,2 mia. kr. i 2016 gik mere end 3 mia. kr. (95 pct.) til nyproduceret dansk kvalitetsindhold. Kun ca. 160 mio. kr. bruges på indkøb af udenlandsk indhold. Heraf bruges knap halvdelen af midlerne på indhold fra Norden og andre europæiske lande. DR har som ambition, at det udenlandske indhold skal fylde mindre på DRs flader i de kommende år. Bilag 9 kortlægger DRs indkøb af udenlandsk indhold.

Fleksibilitet i DRs omkostninger

DRs organisation er beskrevet nærmere i bilag 1. Her fremgår det, at DR grundlæggende er organiseret efter en "bestiller-udfører model" centreret omkring DR Medier, som har det overordnede ansvar for DRs kanaler, og DRs tre indholdsområder, DR Nyheder, DR Kultur og DR Danmark. Der foregår således en løbende programhandel, hvor DR Medier efterspørger programmer i indholdsområderne eller i det private marked.

Styringsmodellen sikrer, at DR løbende kan foretage – og foretager – tilpasninger af organisationen og prioritere programindholdet på en sådan måde, at DR løser public service-opgaven bedst muligt. Modellen er ligeledes et udtryk for, at der er en stor grad af fleksibilitet i DRs programudgifter.

Fleksibiliteten i DRs økonomi er nærmere beskrevet i bilag 4 med tilhørende underbilag. Her fremgår det også, at en del af DRs udgifter, er mere faste. Det vedr. bl.a. omkostninger til afskrivninger på bygninger og udstyr, centrale rettighedsaftaler med fx Koda, kontrakter vedr. teknologi og distribution og bygningsdrift mv. Fælles for de faste omkostninger er, at de vedrører funktioner, som er en forsætning for DRs virksomhed, og for at DR kan udkomme med indhold på kanaler og platforme.

5. SAMMENFATNING AF DELANALYSE 2

Kulturministeriet har anmodet DR om at analysere og beskrive konsekvenserne ved udskillelse eller bortfald af dramaproduktion i DR, DRs kor og orkestre, DR Koncerthuset, DRs ni distrikter, tv-kanalerne DR 3 og DR Ultra samt radiokanalerne P3 og P7 Mix.

Analyserne viser, at alle de nævnte aktiviteter opfylder centrale funktioner for DR ift. at opfylde DRs public service-forpligtelser og nå brugerne. Samtidigt viser analyserne af dramaproduktion, DRs kor og orkestre, DR Koncerthuset og DRs distrikter hver for sig, at det vil indebære en fordyrelse, hvis de respektive områder udskilles til andre aktører.

Det er grundlæggende DRs vurdering, at en evt. udskillelse af dramaproduktion, kor og orkestre, Koncerthuset samt DRs ni distrikter – af forskellige årsager – vil medføre negative konsekvenser for brugerne og en risiko for en forringet kvalitet. Fx vil nedlæggelsen af DRs distrikter øge afstanden til DRs brugerne uden for Aarhus og København. Tilsvarende vil bortfald af de analyserede tv- og radiokanaler betyde, at DR mister en vigtig indgang og indhold til særligt unge-målgruppen – en målgruppe som traditionelt er vanskelig at fastholde omkring public service-indhold, og som derfor kræver målrettet indhold.

Kulturministeriet har også anmodet om en vurdering af mulighederne for og konsekvenserne ved at omlægge distributionen af radio og tv til ren internetdistribution. Det er DRs vurdering, at en sådan omlægning vil medføre betydelige negative konsekvenser, idet traditionel modtagelse via det jordbaserede sendenet fortsat er danskerne foretrukne måde at tilgå radio og tv. Samtidig vurderer DR, at en omlægning samlet set vil fordyre distributionen af indhold.

Endelig har DR på anmodning fra Kulturministeriet skønnet over niveauet for potentielle besparelser i "øvrige omkostninger" såfremt aktiviteter i DR bortfalder. Hvis der spares i DRs indhold, vil der alt andet lige kunne gennemføres afledte besparelser på DRs øvrige omkostninger. DR har skønnet over det generelle niveau for disse potentielle besparelser, men det bemærkes, at det i alle tilfælde vil bero på en konkret vurdering.

Udskillelse af DR Koncerthuset

Bilag 5 beskriver omkostninger og indtægter til DR Koncerthuset, mens bilag 12 analyserer konsekvenserne ved en evt. udskillelse heraf.

DR Koncerthuset er en integreret del af DRs samlede musik- og kulturformidling, der ikke blot anvendes af DRs kor og orkestre ifm. prøver og koncerter mv., af P2- og P8-redaktionerne m.fl., DR Musikariet, men også bruges ifm. optagelse af en række tv-programmer og shows, herunder P3 Guld, Demokratiets Aften, Ph.d. cup mv. I 2016 husede Koncerthuset – ud over DRs Kor og Orkestres prøver, koncerter mv. – ca. 50 DR-arrangementer. Koncerthuset har årligt knap 340.000 besøgende

til knap 400 arrangementer. DR Musikariet, et initiativ som DR er forpligtet på i public service-kontrakten, stod heraf alene for ca. 46.000 publikummer.

DR vurderer, at en udskillelse af DR Koncerthuset fra DR samlet set vil påvirke DRs omkostninger med ca. 29 mio. kr. årligt. Det skyldes ikke mindst væsentlige meromkostninger til transmission og produktion af klassisk musik og omkostninger til husleje og leje af koncertsal og studier. DRs kor og orkestre benytter i dag 70 pct. af DR Koncerthusets anvendelige areal. En udskillelse af Koncerthuset vil ligeledes indebære, at den klassiske musik vil fylde mindre på DRs flader og DR vil ikke kunne videreføre funktionen som kulturinstitution i et omfang som hidtil.

De væsentligste konklusioner fra analysen er sammenfattet i boks 3.

BOKS 3: KONSEKVENSER VED UDSKILLELSE AF DR KONCERTHUSET

	<i>I dag</i>	<i>Konsekvenser ved bortfald</i>
Omkostninger for DR	DRs nettoomkostninger til Koncerthuset var i 2016 68 mio. kr.	Udskillelsen af Koncerthuset skønnes isoleret set at indebære en nettoreduktion i DRs omkostninger på ca. 68 mio. kr. Hvis Koncerthuset udskilles, og DR fortsat skal drive kor og orkestre, vil det alt andet lige indebære en meromkostning for DR på ca. 97 mio. kr. til leje af sale, studier og øvrige lokaler. Dette scenarie vil således indebære meromkostninger for DR på 29 mio. kr. samlet set.
Implementeringsomkostninger	DR Koncerthuset fungerer i dag som en integreret del af DR og af DR Byen	En udskillelse af Koncerthuset til en anden aktør vil indebære et behov for fuld it- og delvis bygningsmæssig adskillelse af Koncerthuset fra resten af DR. DR kan ikke skønne over disse implementeringsomkostninger, men de vurderes at være betydelige.
Synergier til DR	Der er en række gensidige synergier mellem Koncerthuset og resten af DR, som samlet set bidrager til at holde omkostningerne nede.	Ved en udskillelse af Koncerthuset vil en række synergier blive brudt, herunder den teknologiske og bygningsmæssige sammenhæng til DR Byen, sammenhængen til DRs kor og orkestre og sammenhængen til DRs udsendelsesvirksomhed.
Brugerne	Koncerthuset huser DRs kor og orkestre, som udbyder en lang række koncerter og musikalske oplevelser. Derudover indgår Koncerthuset i en række andre DR-programmer mv.	Adgangen til Koncerthuset via transmitterede koncerter i radio og tv samt andre programmer, som udspiller sig i Koncerthusets rammer vil blive begrænset. Koncerthuset vil ikke have samme eksponering på DRs flader som i dag.

Udskillelse af DRs kor og orkestre

Bilag 6 beskriver DRs omkostninger og indtægter til DRs kor og orkestre, mens bilag 13 analyserer konsekvenserne ved en evt. udskilning heraf.

DR har siden sin grundlæggelse formidlet koncerter og levende musik. DRs kor og orkestre er en central og integreret del af DRs samlede musik- og kulturformidling. Med placeringen i Koncerthuset og mediehuset DR, hænger musikken og formidlingen tæt sammen og udvikles sammen. Der opstår synergier mellem den levende

musik og den medie- og formidlingsmæssige faglighed, som sikrer et bredt udbud til befolkningen med høj såvel kunstnerisk som formidlingsmæssig kvalitet.

DRs kor og orkestre når ud til en stor del af befolkningen. I 2016 medvirkede DRs kor og orkestre i 352 tv-udsendelser med ca. 2,1 mio. seere og 135 radioudsendelser med ca. 500.000 lyttere. DRs kor og orkestre gennemførte mere end 300 koncerter og aktiviteter, heraf 154 uden for Koncerthuset i koncertsale, kirker mv. i hele landet. DRs kor og orkestre optræder i en række forskellige sammenhænge på kanaler og platforme i DR herunder DR1, P4 og P8, og i særdeleshed DRK og P2.

DR vurderer, at en udskillelse af DRs kor og orkestre fra DR samlet set vil medføre en svækkelse af formidlingen af den levende, klassiske musik. Uden kor og orkestre vil DR ikke kunne videreføre de nuværende aktiviteter på området, ligesom integrationen mellem musik og formidling vil blive svækket.

De væsentligste konklusioner fra analysen er sammenfattet i boks 4.

BOKS 4. KONSEKVENSER VED UDSKILLELSE AF DRs KOR OG ORKESTRE		
	<i>I dag</i>	<i>Konsekvenser ved bortfald</i>
Omkostninger for DR	DRs nettoomkostninger til DRs kor og orkestre var i 2016 130,1 mio. kr.	Udskillelsen af DRs kor og orkestre skønnes isoleret set at indebære en netto reduktion i DRs omkostninger på ca. 130 mio. kr. Hvis kor og orkestre udskilles, og DR fortsat skal drive koncerthuset, vil det alt andet lige indebære en meromkostning for DR på ca. 12 mio. kr. til øgede produktionsomkostninger og rettigheder.
Brugere	DRs kor og orkestre udbyder en lang række koncerter og musikalske oplevelser og indgår i DRs udsendelsesvirksomhed	Hvis DR fortsat skal drive koncerthuset, vil det blive vanskeligere og dyrere at skaffe kunstnere og eksterne arrangementer til at fylde salene. Hvis kor og orkestre udskilles, vil DR ikke længere råde over kor og orkestre i international topklasse. Der må alt andet lige forventes færre brugere af klassisk kor- og orkestermusik ved en udskillelse, da kor og orkestre udenfor DR-regi ikke kan opnå samme eksponering på DRs flader som i dag.
Synergier	Der er en række synergier mellem Kor og orkestre og DRs udsendelsesvirksomhed.	Tab af nuværende synergier vil medføre et mindre udbud af kor- og orkestermusik og svækkelse af eksponeringen af den klassiske musik på DRs flader.
Formidling af klassisk musik	Integrationen af kor, orkestre og formidling i et samlet mediehus fremmer formidlingen af den klassiske musik fx i programmer som "Den klassiske musikquiz"	Levende klassisk musik vil i mindre omfang blive integreret i DRs tv- og radioprogrammer, ligesom formidlingen af et mangfoldigt musiktilbud til børn vil blive svækket.

Samlet udskillelse af DRs Koncerthus og DRs kor og orkestre

For DR vil en samlet udskillelse af DRs Kor og Orkestre og DR Koncerthuset indebære, at DR hverken besidder ensembler eller et Koncerthus dedikeret den levende

musik. DR vil m.a.o. bevæge sig fra at være et medie- og kulturhus til i højere grad blot at være et mediehus.

En samlet udskillelse af DRs Kor og Orkestre og DR Koncerthuset vil få markante brugermæssige konsekvenser, da fraværet af DRs egne kor og orkestre alt andet lige vil svække adgangen til klassisk musik af højeste kvalitet på DRs flader. Det kan bl.a. indebære, at den klassiske musik i mindre omfang integreres i DRs tv- og radioprogrammer (som i fx Den klassiske musikquiz), at der vil være mindre fokus på dansk klassisk musik og talentudvikling og et mindre mangfoldigt musiktilbud til børn.

Synergien mellem ensembleerne, Musikariet og Koncerthuset vil i givet fald dog kunne bevares ved en samlet udskillelse. Korene og orkestrene vil kunne opretholde deres tilhørsforhold til Koncerthuset, der omvendt vil drage fordel af den belægning og det finkulturelle image, som korene og orkestrene i dag medfører. Både ensembleerne og Koncerthuset vil dog miste den eksponering og markedsføring, de i dag opnår via DRs flader.

Økonomisk set skønnes en samlet udskillelse af DRs kor og orkestre og DR Koncerthuset at indebære en besparelse på ca. 196 mio. kr.

Hvis DR skal opretholde det samme antal transmissioner som i dag på sine tv- og radioflader (men produceret fra orkestre og koncertsale i hele landet) vil der imidlertid være modgående meromkostninger til produktion (herunder rettighedsklaring), ekstra planlægning og til husleje til P2 og P8-redaktionerne på i alt 14 mio. kr., således at de samlede mindreomkostninger udgør ca. 182 mio. kr.

De eksterne konsulenter har ligeledes analyseret konsekvenserne ved en samlet udskillelse af DRs kor og orkestre samt DR Koncerthuset. DR og de eksterne konsulenternes konklusioner og vurderinger bygger på det samme datagrundlag, men der er visse forskelle på DR og de eksterne konsulenteres skøn for de økonomiske konsekvenser for DR. Konsulenternes skøn forudsætter, at DR vil anvende koncerthusets lokaler og at kor og orkestre vil blive anvendt i DRs programmer i samme omfang som i dag. DRs skøn bygger omvendt på, at hvis koncerthuset overgår til en anden aktør, så vil DR fremover i højere grad transmittere fra forskellige kor og orkestre, og at DRs anvendelse af koncerthuset vil blive reduceret.

Udskillelse af DR Dramas tv-dramaproduktion

Bilag 7 beskriver omkostninger og indtægter til DRs dramaproduktion på tværs af kanaler, mens bilag 14 analyserer konsekvenserne ved en evt. udlægning heraf.

Konsekvensanalysen fokuserer på DR Dramas tv-dramaproduktion. DR sendte ca. 40 timers internt produceret tv-drama i 2016, i form af to sæsoner af søndagsdramaserien "Bedrag", "Ditte og Louise II", julekalenderen, "Den Anden Verden" og "Rytteriets jul" samt børnedramaserien, "Kanonkonge Freja".

DR har gennem en årrække opbygget en specialiseret dramaproduktionsenhed. DR Dramas dramaserier er internationalt anerkendt med en række priser og serierne sælges typisk til visning i en lang række lande. Dramaserien "Forbrydelsen" er fx solgt til ca. 150 lande.

DR vurderer, at fuld udlægning af DRs dramaproduktioner samlet set vil medføre en fordyrelse samt en risiko for dalende kvalitet. Dels indkøber DR Drama allerede skuespillere, produktionsfolk, instruktører mv. i markedet til samme pris, som private producenter vil skulle betale, dels vil der være meromkostninger forbundet med at adskille "bestiller" (DR) fra producent og nuværende stordriftsfordele i forbindelse med studier, udstyr og støttefunktioner vil gå tabt.

Den nuværende organisering omkring DR Drama sikrer høj production value, public service-værdi samt kunstnerisk kvalitet. Det er usikkert hvilket produkt markedet vil kunne levere.

De væsentligste konklusioner fra analysen er sammenfattet i boks 5.

BOKS 5: KONSEKVENSER VED UDLÆGNING AF DR DRAMAS TV-DRAMAPRODUKTION

	<i>I dag</i>	<i>Konsekvenser ved udlægning</i>
Omkostninger for DR	DR Dramas bruttoomkostninger til tv-dramaproduktion var i 2016 ca. 168 mio. kr. Omkostningerne svinger fra år til år. DR købte i 2016 eksternt produceret drama for 16,9 mio. kr. DR købte i 2014 og 2015 (og forventer i 2017 at købe) eksternt produceret drama for 40-50 mio. kr. årligt. Ekstern dramaproduktion bidrager således væsentligt til at opfylde public service-kontraktens krav til DR om udlægning.	Det er forudsat, at der fortsat skal være de samme midler til rådighed til indhold. DR vil erved have omkostninger for ca. 16 mio. kr. herunder meromkostninger til bl.a. udvikling og bestilling af tv-drama
Brug af markedet	74 pct. af DR Dramas direkte omkostninger til tv-drama, svarende til 119,9 mio. kr. disponeres i markedet og ikke internt i DR.	Det vurderes, at yderligere ca. 38 mio. kr. årligt kan lægges ud i markedet ved fuld udlægning.
Organisering	DR har gennem en årrække opbygget en specialiseret dramaproduktionsenhed, som bl.a. sikrer høj production value, public service-værdi og kunstnerisk kvalitet.	DR vil skulle opbygge en ny drama-bestillerfunktion, som vil have til opgave at sikre, at de eksterne producenter leverer tilsvarende høj production value, public service-værdi og kunstnerisk kvalitet.
Synergier med resten af DR	Dramaproduktionen i DR trækker på studier, udstyr, støttefunktioner og anden fælleskapacitet. Derigennem høstes stor-driftsfordele.	Fuld udlægning af dramaproduktioner vil alt andet lige få meromkostninger som følge af uudnyttede kapacitet, og de nuværende stordriftsfordele vil gå tabt.
Fleksibilitet for DR	DR kan i dag både vælge at få drama produceret internt og eksternt. Det giver stor fleksibilitet	Hvis DR drama nedlægges, vil DR kun kunne få produceret drama eksternt, og dermed have mindre fleksibilitet.
Kvalitet	DR Drama er en veletableret enhed, som over en årrække har produceret kritikerrost, internationalt anerkendt drama, der samler befolkningen om væsentlige emner som fx politik og tro.	Det er usikkert hvilket produkt markedet vil kunne levere.

Udskillelse af DRs ni distrikter

Bilag 8 beskriver omkostninger og indtægter til DRs ni distrikter, mens bilag 15 analyserer konsekvenserne ved en evt. udskillelse heraf.

Det fremgår af den aktuelle medieaftale, at DR skal styrke den regional dækning og være i dialog med danskerne. Fra ti adresser fordelt over hele Danmark er DRs distrikter hver uge i kontakt med flere end 2,7 mio. danskere på P4, der er hovedkanalen for DRs regionale journalistik. 34 pct. af P4s lyttere bruger ikke andre af DRs radiotilbud. Distrikterne bidrager også til den landsdækkende nyhedsdækning på tv, radio og internet.

DRs regionale tilstedeværelse er vigtigt for, at DR afspejler hele Danmark, og for at DR kan producere indhold, som er relevant for alle. DR har gennem en årrække – styrket den regionale journalistik og den regionale tilstedeværelse. Senest har DR bl.a. besluttet at tilføje 165 årsværk til adresserne i Aarhus og Aalborg.

En udskilning af DRs ni distrikter samlet set vil medføre en stærkt svækket regional forankring. Det vil direkte modgå hensigterne i den aktuelle medieaftale samt DRs løbende indsats for at styrke den journalistiske dækning og tilstedeværelse regionalt og dermed svække brugernes adgang til relevant public service-indhold fra og om deres regionalområde. DR vil ikke kunne lave relevant og nærværende landsdækkende nyheder uden en tilstedeværelse regionalt. En udskillelse vil medføre modgående meromkostninger, hvis DR fortsat skal have en vis regional forankring. Såfremt der ikke økonomisk tages højde herfor i et udskillelsscenario, vil DR ikke kunne fastholde en geografisk tilstedeværelse bredt i Danmark og en regional forankring af indholdet.

De væsentligste konklusioner fra analysen er sammenfattet i boks 6.

BOKS 6: KONSEKVENSER VED UDSKILLELSE AF DRs NI DISTRIKTER

	<i>I dag</i>	<i>Konsekvenser ved bortfald</i>
Omkostninger for DR	DRs omkostninger til DRs ni distrikter var i 2016 203,0 mio. kr.	DR vil isoleret set have mindreomkostninger på ca. 197 mio. kr. Hvis DR fortsat skal have en vis regional forankring og kunne levere input til p4 og P5 skønnes det, at DR vil have meromkostninger på 132,5 mio. kr. Mindreomkostningerne vil i givet fald være ca. 64 mio. kr.
Brugerne	Med ti adresser over hele landet er DR i dag stede i hele landet, tæt på borgerne og på regionale begivenheder.	Uden DRs distrikter vil DR blive koncentreret omkring hovedstaden, Aarhus og Aalborg og afstanden til danskerne, og de begivenheder, de oplever som mest nærværende, vil øges. Såfremt der afsættes midler hertil, vil DR etablere en vis regional forankring, som dog ikke vil kunne fastholdes på samme niveau som hidtil og brugerne må forventes at ville opleve større afstand til DR end hidtil og evt. regionale nyheder i en ringere kvalitet.
Kvalitet	P4s regionale morgen- og eftermiddagsflader er blandt kanalens mest lyttede programmer	Det er usikkert om de udskilte distrikter vil kunne producere et regional tilbud, der svarer til det, DR via P4 tilbyder i dag, herunder med tilsvarende lyttertilslutning.

Konsekvenser ved omlægning eller lukning af tv-kanalen DR3

Bilag 16 giver en overordnet introduktion til DRs kanalstruktur.

DR udvikler og justerer løbende kanalporteføljen, så brugerne møder indholdet på de platforme, der er relevante for dem, mhp. at public service-indholdet hele tiden er tilgængeligt og attraktivt, uanset hvilken platform brugerne anvender.

DR har foretaget en analyse af konsekvenserne ved bortfald af tv-kanalen DR3 som fremgår af bilag 18. DR3 er målrettet de 15-39-årige. Kanalen eksperimenterer med

nye programformater og -koncepter og producerer i stigende grad programmer, der er målrettet publicering på internettet (DR TV).

Fastholdelse af specifikke kanaler i DR er ikke et mål i sig selv. DR producerer indhold til danskerne, og kanalerne er i den forbindelse et middel til at sammensætte et relevant public servicetilbud til en given målgruppe. Det er derfor grundlæggende DRs udgangspunkt, at hvis DR har midlerne hertil, vil DR fortsætte med at servicere den målgruppe, som DR3 henvender sig til på anden vis i det tilfælde, at DR ikke har den pågældende kanal.

DR vurderer, at DR3 inden for få år, vil kunne overgå til ren internetdistribution, som DR også har meldt ud offentligt. Det skyldes, at målgrupperne i høj grad har tilpasset sig nye medievaner, hvor indhold tilgås via internettet fremfor som flow på tv. DR har på denne baggrund gradvist tilpasset DR3s kanalramme til mere og mere digital distribution, så DR3 inden for få år vil kunne overgå til ren digital distribution. Tilpasningen af DR3s kanalramme til fokus på digitale medier har frigjort 24 mio. kr. årligt fra flow tv til digital produktion mv.

En fuld lukning af DR3 på flow og net vil indebære, at DR vil miste en vigtig adgang til at nå netop ungemålgruppe, der er den målgruppe, som er sværest at nå med public service-indhold. Det er bl.a. påpeget af "Public service-udvalget", der på den baggrund peger på, at det er nødvendigt med en særlig indsats over for målgruppen. Med planen "Dansk kvalitetsindhold i en ny tid", har DR derfor prioriteret flere midler til bl.a. fiktion, nyheder, dokumentar og aktualitet rettet mod målgruppen. Af samme grund vil DR – hvis DR har midlerne hertil – fortsætte med at lave indhold til målgruppen på andre flader.

De væsentligste konklusioner fra analysen er sammenfattet i boks 7.

BOKS 7: KONSEKVENSER VED OMLÆGNING ELLER LUKNING AF TV-KANALEN, DR3

	<i>I dag</i>	<i>Konsekvenser ved bortfald</i>
Økonomi	Omkostningerne er opgjort til 236 mio. kr.	Konsekvenserne ved bortfald vil ligge mellem meromkostninger på 3 mio. kr. og mindreomkostninger på 174 mio. kr. Hvis DR bliver pålagt at lukke DR3 vil DR – såfremt DR har midlerne hertil – fortsat lave indhold til målgruppen på andre flader, med mindre DR får egentligt forbud herimod. En besparelse på 174 mio. kr. er alt andet lige et udtryk for en fuld lukning af DR3, hvor intet af det nuværende programindhold vil blive produceret fremover.
Brugerne	DR3 er DRs målrettede tv-tilbud til ungemålgruppen, som er den målgruppe, det er sværest at fastholde omkring public service-indhold.	DR vurderer, at DR3 kan omlægges til et digitalt indholdstilbud inden for få år. Egentlig lukning af kanalen, vil betyde, at DR mister en vigtig indgang til målgruppen.

Konsekvenser ved omlægning eller lukning af tv-kanalen DR Ultra

DR foretaget en analyse af konsekvenserne ved bortfald af tv-kanalen DR Ultra som fremgår af bilag 19.

DR Ultra er målrettet de 7-12-årige. Kanalen eksisterer i dag både som almindelig flow-kanal og som digitalt univers/brand på nettet.

Fastholdelse af specifikke kanaler i DR er ikke et mål i sig selv. DR producerer indhold til danskerne, og kanalerne er i den forbindelse et middel til at sammensætte et relevant public servicetilbud til en given målgruppe. Det er derfor grundlæggende DRs udgangspunkt, at hvis DR har midlerne hertil, vil DR fortsætte med at servicere den målgruppe, som DR Ultra henvender sig til på anden vis i det tilfælde, at DR ikke har den pågældende kanal.

Hvis udviklingen i målgruppens medievaner fortsætter, er det vurderingen, at DR Ultra inden for få år kan omlægges til internetbaseret distribution uden alt for store negative brugermæssige konsekvenser. DR har på denne baggrund gradvist tilpasset DR Ultras kanalramme til digital distribution, så DR Ultra fra 2020 vil kunne overgå til ren digital distribution. Tilpasningen af kanalrammen til fokus på digitale medier har frigjort 8 mio. kr. årligt fra flow til digital produktion mv.

Børn og unge er den målgruppe, som det – pga. mangfoldigheden af tilbud i dagens mediebillede – er sværest at fastholde. En lukning af DR Ultra vil indebære, at DR ikke længere vil have et særskilt tv-tilbud til de store børn i netop denne målgruppe. Det vil have betydelige brugermæssige konsekvenser, da DR vil miste en vigtig kanal til at nå målgruppen.

De væsentligste konklusioner fra analysen er sammenfattet i boks 8.

BOKS 8: KONSEKVENSER VED OMLÆGNING ELLER LUKNING AF TV-KANALEN, DR ULTRA

	<i>I dag</i>	<i>Konsekvenser ved bortfald</i>
Økonomi	Omkostningerne er opgjort til 175 mio. kr.	Konsekvenserne ved bortfald vil ligge mellem merudgifter på 1 mio. kr. og mindreudgifter på 126 mio. kr. Hvis DR bliver pålagt at lukke DR Ultra vil DR – såfremt DR har midlerne hertil – fortsat lave indhold til målgruppen på andre flader, med mindre DR får egentligt forbud herimod. En besparelse på 126 mio. kr. er alt andet lige et udtryk for en fuld lukning af DR Ultra, hvor intet af det nuværende programindhold vil blive produceret fremover.
Brugerne	DR Ultra er DRs målrettede tv-tilbud til de store børn, som er en af de målgrupper, det er sværest at fastholde omkring public service-indhold.	DR vurderer, at DR Ultra kan omlægges til et digitalt indholdstilbud inden for få år, og flowsignalet kan lukkes d. 1. januar 2020. Egentlig lukning af kanalen, vil betyde, at DR mister en vigtig indgang til målgruppen.

Konsekvenser ved omlægning eller lukning af radiokanalen P3

DR har tilsvarende ovenfor foretaget en analyse af konsekvenserne ved bortfald af radiokanalen P3 eller omlægning til internetdistribution, som fremgår af bilag 20.

P3 er målrettet de 20-39-årige. Kanalen fokuserer på nyheder, aktualitetsstof, ny dansk musik, humor og satire, sport og underholdning. Kanalens profil er udviklet siden 1963. P3 er i dag et centralt DR-brand, der bygger på historik, de konkrete medarbejdere, visuelle profiler, lyd-design, musikprofiler mv. P3 kan ikke i sin nuværende form og med navnet P3 kan overdrages til eller drives af andre. P3 har 1,9 mio. lyttere om ugen i gennemsnit.

DR vurderer, at en omlægning af P3 til internetdistribution vil have betydelige negative brugermæssige konsekvenser, idet lytning på DAB, internet og podcast i dag er meget begrænset. Samtidig vurderes det, at lytternedgangen ikke fuldt ud vil blive samlet op af andre kanaler. Hele radiomediet vil således kunne opleve tilbagegang. Disse tendenser forstærkes selvsagt, såfremt kanalen helt bortfalder.

En evt. omlægning til internetdistribution vurderes ikke at have nævneværdige økonomiske konsekvenser. Lukkes P3 fuldstændig og det nuværende programindhold bortfalder, vil DR isoleret set have mindreudgifter for ca. 63 mio. kr.

De væsentligste konklusioner fra analysen er sammenfattet i boks 9.

BOKS 9: KONSEKVENSER VED OMLÆGNING ELLER LUKNING AF RADIOKANALEN P3

	<i>I dag</i>	<i>Konsekvenser ved bortfald</i>
Økonomi	Omkostningerne er opgjort til 98 mio. kr.	Konsekvenserne ved bortfald vil ligge mellem mindredgifter på 2 mio. kr. og mindredgifter på 58 mio. kr. Såfremt DR bliver pålagt at lukke P3 vil DR – hvis DR har midlerne hertil – fortsat lave indhold til målgruppen på andre flader. En besparelse på 126 mio. kr. er alt andet lige et udtryk for en fuld lukning af P3, hvor intet af det nuværende programindhold vil blive produceret fremover.
Brugerne	Lytningen på P3 foregår primært via FM. I oktober 2017 havde P3 i gennemsnit 1,9 mio. lyttere om ugen. Nyhedsudsendelserne har dagligt 586.000 lyttere, hvorfor P3 er en vigtig kilde til nyheder for mange danskere.	Det vil have betydelige negative konsekvenser, at omlægge P3 til ren internetdistribution. Det skal ses i lyset af, at størstedelen af lytningen i dag finder sted på FM. Konsekvenserne vil blive endnu mere udtalte såfremt kanalen lukker.

Konsekvenser ved omlægning eller lukning af radiokanalen P7 Mix

DR har foretaget en analyse af konsekvenserne ved bortfald af radiokanalen P7 Mix eller omlægning til internetdistribution, som fremgår af bilag 21. P7 Mix formidler pop, r'n'b og soul fra Danmark og udlandet fra de sidste fire årtier og formidler viden om den mest populære rytmiske musik. P7 Mix har 548.000 lyttere om ugen i gennemsnit.

DR vurderer, at en omlægning til internetdistribution vil medføre, at hovedparten af lytterskaren vil skulle omstille deres medievaner. På den baggrund må der forventes en nedgang i lyttere. Lukker kanalen helt vil DR miste en kanal til at formidle den rytmiske musik. Udgifterne til P7 er begrænsede, hvilket afspejler sig i den potentielle mindredgift i alle scenarier.

De væsentligste konklusioner fra analysen er sammenfattet i boks 10.

BOKS 10: KONSEKVENSER VED OMLÆGNING ELLER LUKNING AF RADIOKANALEN P7 MIX

	<i>I dag</i>	<i>Konsekvenser ved bortfald</i>
Økonomi	Omkostningerne er opgjort til 10 mio. kr.	Et scenarie hvor P7 udelukkende udkommer på internettet, vurderes ikke at indebære mindre- eller merudgifter for DR. Hvis kanalen helt lukker, vil det isoleret set medføre en mindredgift på ca. 5 mio. kr.
Brugerne	P7 formidler musik til en bred målgruppe. Lytningen på P7 foregår primært via DAB. I oktober 2017 havde P7 Mix i gennemsnit 548.000 lyttere om ugen. P7 distribueres ikke via FM, men kun via DAB, kabel og internet.	Det vil have betydelige negative brugermæssige konsekvenser, at omlægge P7 til ren internetdistribution. Det skal ses i lyset af, at størstedelen af lytningen i dag finder sted på DAB. Konsekvenserne vil blive endnu mere udtalte såfremt kanalen lukker.

Muligheder og konsekvenser ved omlægning af distribution til internet

DR har foretaget en analyse af mulighederne for og konsekvenserne ved en fuld omlægningen af distributionen af DRs kanaler fra jordbaseret sending til internet-baseret distribution, som fremgår af bilag 17.

Såfremt DRs kanaler udelukkende distribueres via internettet, vil det indebære, at hovedparten af DRs brugere vil skulle omlægge deres medievaner – i mange tilfælde radikalt. En fuld internetbaseret omlægning af DRs kanaler vurderes således samlet set ikke at kunne gennemføres uden markante negative brugermæssige konsekvenser ligesom omlægningen vil indebære merudgifter til internetdistribution, der ikke modsvares af DRs mindreudgifter til den jordbaserede distribution.

De væsentligste konklusioner fra analysen er sammenfattet i boks 11.

BOKS 11: KONSEKVENSER VED OMLÆGGELSE TIL INTERNETDISTRIBUTION

	<i>I dag</i>	<i>Konsekvenser ved bortfald</i>
Omkostninger for DR	DRs omkostninger til distribution via jordbaserede sendenet og internettet: 136 mio. kr.	En omlægning vil medføre mindreudgifter for DR på 115 mio. kr. DR vil have merudgifter til streaming på skønsmæssigt 110 mio. kr. Derudover vil DR have merudgifter til øgede krav til økonomisk kompensation fra rettighedshavere, tilpasninger af DRs programindhold mod det digitale, udgifter til udvikling af DRs streamingtjeneste DR TV samt bortfald af retransmissionsindtægter.
Brugerne	DR er hver uge i kontakt med 95 pct. af danskerne. Traditionelt flow-tv og -radio er fortsat danskeres foretrukne måde at se tv og høre radio på.	En omlægning vil have negative konsekvenser herunder for den fri og lige adgang og opbakning til public service, muligheden for at samle befolkningen om fællesskabsstyrkende begivenheder (valg, søndagsdrama, breaking-news-begivenheder) og nyt public service-indhold og DRs mulighed for at udsende beredskabsmeddelelser mv. En omlægning vurderes endvidere at føre til et fald i seere og lytteres tidsforbrug på de kommercielle radio- og tv-kanaler. Det skal ses i lyset af, at DRs kanaler ikke længere vil kunne tiltrække seere og lyttere til FM-, DAB-, DTT- og kabelplatformene. En internetbaseret omlægning vurderes dermed at føre til et mindre bæredygtigt kommercielt marked, dvs. svække de kommercielle tv- og radiokanalers samt kabel- og satellitoperatørers forretningsmodeller.
Nyt dansk public service-indhold	DR er i kontakt med 95 pct. af danskerne hver uge og således i en unik position i forhold til at samle danskerne om nyt, dansk public service-indhold. 95 pct. af DRs programudgifter går til nyt, dansk indhold.	Omlægning til internetbaseret distribution vil med stor sandsynlighed forstærke tendensen til, at en større og større del af medieforbruget i Danmark flytter over til store, globale mediekoncerner. Det vil ikke alene påvirke DR og de kommercielle, danske medieaktører, men også øvrige danske rettighedshavere, herunder musikere, skuespillere, forfatter, instruktører mv., der i dag via retransmissionssystemet opretholder vederlag for videreudsendelsen af DR-programmer, hvori deres værker indgår. Omlægningen risikerer dermed også at udhule finansieringen af dansk indholdsproduktion.

6. BILAGSOVERSIGT

Kulturministeriet har i tilknytning til brevet af 6. oktober 2017 fremsendt en opgavebeskrivelse, hvoraf det fremgår, hvad delanalyse 1 og 2 skal indeholde, jf. bilag 28. På den baggrund har DR struktureret besvarelsen i følgende bilag, som fremgår af boks 12.

DR har derudover vedlagt tre supplerede bilag, som nærmere beskriver DR anvendelse af det private marked, gennemførte effektiviseringer i DR, samt DRs økonomiske selvstændighed. Endvidere vedlægges Kulturministeriets anmodning til DR, hvori DR ligeledes anmodes om at fremsende DRs notater vedr. kommercielle aktører/gatekeepere ift. distribution via DAB og DTT, hvilke ligeledes er vedlagt.

BOKS 12: BILAGSOVERSIGT

<i>Bilagsnr.</i>	<i>Overskrift</i>
Delanalyse 1	
1	DRs styring og organisation
2	DRs økonomimodel
3	DRs programudgifter fordelt på kanaler og medieformål
4	Variabiliteten af DRs omkostninger
5	DRs direkte og indirekte udgifter samt indtægter mv. forbundet med DR Koncerthuset med tilhørende studier mv.
6	DRs direkte og indirekte udgifter samt indtægter mv. forbundet med DRs kor og orkestre
7	DRs direkte og indirekte udgifter samt indtægter mv. forbundet med DRs dramaproduktion på tværs af kanaler.
8	DRs direkte og indirekte udgifter samt indtægter mv. forbundet med DRs ni distrikter.
9	DRs udgifter til fremmedfilm mv.
10	Minutpriser og seertal for programmer på tværs af medieformål
11	DRs årsværk fordelt på organisatoriske enheder
Delanalyse 2	
12	Konsekvenser ved bortfald af DR Koncerthuset med tilhørende studier mv.
13	Konsekvenser ved bortfald af DRs kor og orkestre
14	Konsekvenser ved bortfald af DRs dramaproduktion på tværs af kanaler
15	Konsekvenser ved bortfald af DRs ni distrikter
16	DRs kanalstruktur
17	Omlægning til internetdistribution
18	Konsekvenser ved bortfald af tv-kanalen DR3
19	Konsekvenser ved bortfald af tv-kanalen DR Ultra
20	Konsekvenser ved bortfald af radiokanalen P3
21	Konsekvenser ved bortfald af radiokanalen P7 mix
22	Skøn over reduktion i øvrige udgifter ved bortfald af aktiviteter i DR
Supplerende bilag	
23	DRs anvendelse af det eksterne marked
24	Effektiviseringer i DR
25	Notat vedr. DRs økonomiske selvstændighed
26	Konsekvenser for I/S DIGI-TV og DR såfremt alle DTT-sendemuligheder udbydes til en kommerciel gatekeeper*
27	Konsekvenser for DR såfremt DRs distribution af DAB-radio fremover skal ske via en kommerciel aktør**
28	Kulturministeriets opgavebeskrivelse til DR af 5. oktober 2017

* Genfremsendelse jf. opgavebeskrivelsen. Oprindeligt fremsendt til Kulturministeriet den 28. august 2017

** Genfremsendelse jf. opgavebeskrivelsen. Oprindeligt fremsendt til Kulturministeriet den 7. september 2017

De eksterne konsulenterne har kvalitetssikret de oplysninger og konklusioner, der fremgår af bilag 1-10 og 12-22 samt datagrundlaget til bilag 11