

# Analyse vedrørende DR's økonomi - ledelsesresumé

Kulturministeriet, Finansministeriet, Erhvervsministeriet

# Indhold

<b>1.</b>	<b>Baggrund</b>	<b>2</b>
<b>2.</b>	<b>Hovedkonklusioner</b>	<b>3</b>
2.1	Kvalitetssikring af DR's økonomikortlægning	3
2.2	Udskillelse af DR Dramas TV-dramaproduktion	3
2.3	Udskillelse af DR Koncerthus og DR's Kor & Orkestre	4
<b>3.</b>	<b>Kvalitetssikring af DR's økonomikortlægning</b>	<b>7</b>
3.1	DR's opdrag	7
3.2	KPMG og Struensee & Co.'s opdrag	7
3.3	Kvalitetssikringens resultater	7
<b>4.</b>	<b>Udskillelse af DR Drama's TV-dramaproduktion</b>	<b>12</b>
4.1	Baggrund	12
4.2	Udskillelsesmodeller	13
4.3	Konsekvenser ved udskillelse af DR Drama's TV-dramaproduktion	13
4.4	Væsentlige forudsætninger	15
<b>5.</b>	<b>Udskillelse af DR Koncerthuset og DR's Kor &amp; Orkestre</b>	<b>17</b>
5.1	Baggrund	17
5.2	Udskillelsesmodeller	18
5.3	Konsekvenser ved udskillelse af DR Koncerthuset og DR's Kor & Orkestre	19
5.4	Væsentlige forudsætninger	25

# 1. Baggrund

## Formål

I løbet af 2018 skal Folketinget vedtage et nyt medieforlig, som skal være gældende fra årsskiftet 2018/2019. Som led i forberedelserne har regeringen iværksat en "Analyse vedrørende DR's økonomi", som skal bidrage til et faktuel grundlag for overvejelser om DR's fremtidige opgavevaretagelse.

Analysen er struktureret i to delanalyser:

- A. En kortlægning af DR's aktiviteter og tilhørende økonomi.
- B. En analyse af økonomiske og andre konsekvenser ved en udskillelse af DR Koncerthuset, DR's Kor og Orkestre samt DR Dramas tv-dramaproduktion.

**Delanalyse A** omfatter dels en kortlægning og fordeling af DR's omkostninger og indtægter på bl.a. kanaler, medieformål og platforme, og dels en kortlægning og vurdering af konsekvenserne ved bortfald af en række konkrete aktiviteter. Delanalysen er forestået af DR, men metode og resultater er blevet kvalitetssikret af et konsulentteam fra KPMG og Struensee & Co.

**Delanalyse B** er gennemført af konsulentteamet fra KPMG og Struensee & Co. med løbende inddragelse af DR. Delanalysen har indbefattet en skitsering af mulige udskillelsesmodeller, hvoraf de umiddelbart mest relevante har været genstand for en efterfølgende analyse af såvel økonomiske som øvrige konsekvenser af udskillelsen. Samtidig har delanalysen haft eksplicit fokus på eventuelle tværgående afhængigheder, som kan påvirke en eventuel udskillelse.

## Organisering

Analysen vedrørende DR's økonomi er blevet udarbejdet af KPMG og Struensee & Co. på vegne af Kulturministeriet, Finansministeriet og Erhvervsministeriet, der i forbindelse med analysen har nedsat en styregruppe med Kulturministeriet som formand. Styregruppen er blevet sekretariatsbetjent af en arbejdsgruppe bestående af Kulturministeriet og Finansministeriet i samarbejde med konsulentteamet. DR har ikke indgået i styregruppen, men DR har løbende deltaget i styregruppemøder og bidraget med nødvendige data, oplysninger, vurderinger og validering af fakta. Konklusionerne i analysen er alene udtryk for KPMG og Struensee & Co.'s vurderinger.

## Grundlæggende analytisk forudsætning

De samlede konsekvenser af en udskillelse af DR's Koncerthus, Kor & Orkestre samt dramaproduktion afhænger i væsentlig grad af de valgte udskillelsesmodeller og deres konsekvenser for omfanget og kvaliteten af de ydelser, som de udskilte enheder leverer. Efter indstilling fra konsulenterne har styregruppen besluttet, at en afvejning af økonomiske konsekvenser over for kvalitetsmæssige konsekvenser ikke ligger inden for konsulentteamets opdrag. Udskillelsesanalyserne er derfor gennemført under den overordnede analytiske forudsætning, at såvel omfang som kvalitet af de udskilte enheders ydelser i udgangspunktet vil svare til det aktuelle. Denne overordnede forudsætning er i samarbejde med DR operationaliseret i en række konkrete kvalitetsparametre, hvorpå det i analysen er vurderet, i hvilken grad hver af disse vil kunne antages at være tilnærmelsesvis uforandrede efter en udskillelse. I tilfælde hvor der er risiko for, at den overordnede forudsætning ikke vil kunne holdes, er forudsætningsbruddet beskrevet, men ikke kvantificeret i økonomiske termer. Det vil således være op til beslutningstagere at foretage en afvejning af disse risici for forudsætningsbrud i forbindelse med vurderingen af en given udskillelsesmodells hensigtsmæssighed.

## 2. Hovedkonklusioner

### 2.1 Kvalitetssikring af DR's økonomikortlægning

Med henblik på at sikre, at DR's økonomikortlægning lever op til opdragsgivers ønsker og behov, har KPMG og Struensee & Co. foretaget en kvalitetssikring af DR's metoder for fordeling af omkostninger mv. samt DR's metoder for opgørelse og vurdering af konsekvenser ved bortfald af aktiviteter, såvel som af det endelige talmateriale og den endelige afrapportering fra DR.<sup>1</sup>

DR har afrapporteret sin økonomikortlægning i 23 notater, og KPMG og Struensee & Co. har foretaget en kvalitetssikring af hvert notat. Kvalitetssikringen er gennemført ved:

1. En gennemgang af det underliggende datas detaljeringsgrad ift. både omkostningstype og registreringssted og af de underliggende definitioner og antagelser.
2. Analyser af, hvorvidt omkostningerne i så høj grad som muligt kobles til underliggende omkostningsdrivere ift. både fordelinger og variabilitetsvurderinger. Dette er gjort gennem følsomhedsanalyser og ved at belyse muligheder for alternative metoder.

Gennemgangen og analyserne har blandt andet omfattet en lang række workshops med DR, på hvilke det underliggende datamateriale og metoderne systematisk er gennemgået. KPMG og Struensee & Co. har på disse workshops således haft lejlighed til at stille spørgsmål til metoder og opgørelser samt drøfte alternative omkostningsfordelinger mv., og i en række tilfælde har DR efterfølgende tilrettet metoder og notater.

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 velbegrunder.

### 2.2 Udskillelse af DR Dramas TV-dramaproduktion<sup>2</sup>

KPMG og Struensee & Co. har analyseret konsekvenserne af en fuld udskillelse af DR Dramas TV-dramaproduktion. Det er lagt til grund for analysen, at udskillelsen ikke må have mærkbare konsekvenser for dramaproduktionens kvalitet, samt at DR's visningsrettigheder skal forblive uændrede.

For de interne omkostninger afholdt i DR vil en fuld udskillelse af tv-dramaproduktionen betyde en reduktion på 33 mio. kr. og 48 årsværk, mens omkostninger afholdt i markedet tilsvarende vil stige med 62 mio. kr.

Ved en udskillelse af hele dramaproduktionen estimeres **de samlede nettoomkostninger til tv-dramaproduktionen at stige med ca. 29 mio. kr.** fra 168 mio. kr. til 197 mio. kr. Denne samlede stigning skyldes primært, at DR's omkostninger til in-house faciliteter som fx studier, klipperum mv. er væsentligt lavere end lejeomkostningerne for tilsvarende ydelser i det eksterne marked, og at der i markedet tillægges en profitmargin. Derudover vil DR have en meromkostning til løn, da DR fortsat vil skulle varetage en opgave ift. at bestille og kvalitetssikre tv-drama. Øvrige om-

<sup>1</sup> KPMG og Struensee & Co. har ikke foretaget revision eller review af DR's økonomi i henhold til internationale standarder og udtrykker derfor ingen sikkerhed og afgiver ingen erklæring herom. Ligeledes har KPMG og Struensee & Co. ikke foretaget juridiske vurderinger. Endelig har KPMG og Struensee & Co. ikke haft adgang til DR's systemer, hvorfor konsulenterne ikke har valideret de oprindelige dataudtræk.

<sup>2</sup> KPMG og Struensee & Co.'s udskillelsesanalyse tager udgangspunkt i samme opgørelse af DR's omkostninger som DR's bortfaldsanalyse, men grundet forskellige forudsætninger er der taget forskellige analytiske tilgange, som medfører forskelle i de samlede resultater.

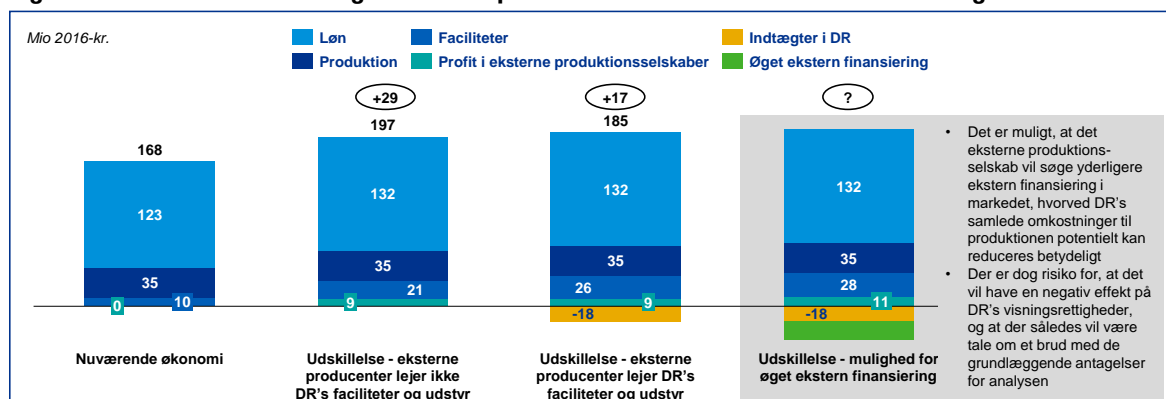
kostninger er tilnærmelsesvis ens i både DR og ved produktion i markedet. De samlede nettoomkostninger er endvidere korrigeret for finansieringskilder.<sup>3</sup>

Såfremt DR formår at udleje sine eksisterende faciliteter (studier og produktionsudstyr mv.) til markedspriser, kan DR realisere årlige lejeindtægter, som vil mindske de samlede meromkostninger. Samtidig vil omkostninger til afskrivninger på produktionsudstyr dog ikke kunne reduceres, som det ellers ville ske ved afhændelse. Den samlede konsekvens af en udskillelse af dramaproduktionen, hvor DR øger sine lejeindtægter, er på den baggrund estimeret til en **forøgelse af de samlede omkostninger til dramaproduktionen på godt 17 mio. kr.** fra 168 mio. kr. til 185 mio. kr.

Endelig er der mulighed for en **øget medfinansiering fra fonde, salg mv.** Det bemærkes imidlertid, at inddragelse af flere investorer kan have en negativ effekt på DR's visningsrettigheder samt indflydelse på produktionen og således det endelige produkt og kvaliteten heraf.

De samlede økonomiske konsekvenser af en udskillelse ved ovennævnte scenarier er opsummeret i nedenstående figur.

**Figur 2.1. Samlede omkostninger til dramaproduktion under varierende forudsætninger**



KPMG og Struensee & Co. har suppleret ovenstående analyse med en vurdering af de to ovennævnte forudsætninger for fastholdelse af kvaliteten. Det er konsulenternes vurdering, at der er en risiko for, at forudsætningerne vil blive brudt, og at kvaliteten af og visningsrettighederne til dramaproduktionen således kan blive forringet ved en fuld udskillelse. Det er konsulenternes vurdering, at denne risiko bør inddrages i de samlede vurderinger af konsekvenserne ved en udskillelse af DR Drama's TV-dramaproduktion.

### 2.3 Udskillelse af DR Koncerthus og DR's Kor & Orkestre<sup>4</sup>

KPMG og Struensee & Co. har vurderet konsekvenserne ved tre modeller for en samlet udskillelse af DR Koncerthuset og DR's Kor & Orkestre:

- Model 1: Øget udlicitering i DR Koncerthuset. Modellen indebærer, at koncerthusets bygninger fortsat er ejet og driftet af DR, at driften af arrangementsaktiviteter fortsat er organiseret under DR og varetaget af enheden DR Koncerthuset (der dog i højere grad end nu udliciterer driftsfunktioner), og at DR's kor og orkestre fortsat er organiseret under DR og drives af enheden DR's Kor & Orkestre.

<sup>3</sup> Omkostningerne er korrigeret for finansieringskilder, og den eksterne finansiering antages at udgøre en konstant andel af den samlede finansiering på nær midler fra Nordvisionsfonden, der ikke varierer med omkostningerne.

<sup>4</sup> KPMG og Struensee & Co's udskillelsesanalyse tager udgangspunkt i samme opgørelse af DR's omkostninger som DR's bortfaldsanalyse, men grundet forskellige analytiske tilgange og analyserede modeller vil der være forskelle i de samlede resultater.

- Model 2: Fuld udskillelse til Det Kongelige Teater. Modellen indebærer, at koncerthusets bygninger ejes og drives af Det Kongelige Teater, at driften af arrangementsaktiviteter organiseres under Det Kongelige Teater og varetages efter samme vilkår som resten af Det Kongelige Teater, og at kor og orkestre organiseres under Det Kongelige Teater og drives efter samme vilkår som resten af Det Kongelige Teater.
- Model 3: Fuld udskillelse til eget statsligt driftsselskab. Modellen indebærer, at koncerthusets bygninger underlægges en selvejende statslig institution, at driften af koncerthuset underlægges samme institution og varetages under indtjeningsvilkår, der som minimum svarer til det krav, Det Kongelige Teater er underlagt i dag.

### Model 1

KPMG og Struensee & Co. har systematisk vurderet DR Koncerthusets samlede funktioner med henblik på at vurdere hvilke, der potentielt kan udliciteres. Det er vurderingen, at kun få funktioner, som ikke allerede er udliciteret, med fordel kan udliciteres. For disse har konsulentteamet beregnet et samlet **besparelspotentiale i størrelsesordenen ±0,2 – 1,9 mio. kr.** Dette skal ses i relation til Koncerthusets samlede direkte driftsomkostninger på ca. 43 mio. kr.

### Model 2

I forbindelse med model 2 vedrørende en fuld udskillelse til Det Kongelige Teater har KPMG og Struensee & Co. vurderet de økonomiske konsekvenser for hhv. DR og for Det Kongelige Teater.

De økonomiske konsekvenser for DR ved en fuld udskillelse af DR Koncerthuset og DR's Kor & Orkestre til Det Kongelige Teater kan opgøres til en reduktion i de samlede omkostninger i størrelsesordenen 142 mio. kr. Den samlede reduktion kan henføres til et egentligt bortfald af nettoomkostninger på ca. 198 mio. kr. Bortfaldsomkostningerne modsvarer til en vis grad af potentielle meromkostninger på ca. 56 mio. kr., såfremt DR i øvrigt skal fastholde et aktivitetsniveau svarende til det nuværende. Disse meromkostninger vil i givet fald omfatte et behov for øget planlægning med henblik på at koordinere indhold med klassisk og dansk musik med de udskilte kor og orkestre, øgede omkostninger forbundet med selve produktionen af udsendelser, omkostninger ved en fastholdelse af DR's nuværende aktivitetsniveau i Koncerthuset, et behov for en overenskomstforhandling med risiko for, at musikernes kontrakter ændres samt en ny indtægt som følge af driften af visse funktioner for Koncerthuset, som DR fortsat vil skulle varetage.

De økonomiske konsekvenser for Det Kongelige Teater ved en fuld udskillelse af DR Koncerthuset og DR's Kor & Orkestre til Det Kongelige Teater kan opgøres til en stigning i de samlede udgifter i størrelsesordenen 172 mio. kr. Disse samlede meromkostninger kan først og fremmest henføres til en overførsel af alle direkte og indirekte omkostninger på 198 mio. kr. forbundet med drift af DR Koncerthuset og DR's Kor & Orkestre. Herudover vedrører de omkostninger til betaling af DR's fortsatte varetagelse af driften af visse funktioner for Koncerthuset samt en estimeret reduktion af nettoindtægterne fra Koncerthusets Food & Beverage-funktion. Meromkostningerne modsvarer delvist af omkostningsreduktioner som følge af stordriftsfordele i driftsorienterede funktioner som produktion og planlægning, salg og marketing mv., samt af forventede huslejeindtægter mv. fra Koncerthuset, såfremt DR's anvendelse af lokaler og faciliteter fastholdes på det nuværende niveau, eller det er muligt at finde alternativ anvendelse.

På baggrund af en estimeret reduktion i nettoomkostningerne i DR på ca. 142 mio. kr. og en estimeret forøgelse i nettoomkostningerne i Det Kongelige Teater på ca. 172 mio. kr. er det således KPMG og Struensee & Co.'s vurdering, at de økonomiske konsekvenser ved en udskillelse af DR Koncerthuset og DR's Kor & Orkestre til Det Kongelige Teater vil kunne opgøres til **en samlet meromkostning i størrelsesordenen knap 30 mio. kr.**

### Model 3

Model 3 vedrørende en fuld udskillelse af DR Koncerthuset og DR's Kor og Orkestre til et selvstændigt statsligt driftsselskab svarer på en række parametre til model 2. De økonomiske konsekvenser for DR vil således være fuldstændig tilsvarende og udgøre en reduktion i DR's omkostninger i størrelsesordenen 142 mio. kr.

De økonomiske konsekvenser for det selvstændige statslige driftsselskab ved en fuld udskillelse af DR Koncerthuset og DR's Kor & Orkestre til et selvstændigt statsligt driftsselskab kan opgøres til en stigning i de samlede udgifter i størrelsesordenen 182 mio. kr. De forøgede omkostninger i driftsselskabet kan henføres til en overførsel af samtlige direkte og indirekte omkostninger, som bortfalder fra DR, omkostninger til betaling af DR's fortsatte varetagelse af driften af visse funktioner for Koncerthuset, en række øgede omkostninger forbundet med etablering af en separat ledelse for det nye selskab, en styrkelse af funktionerne Konferencer og Events samt Kommercielle Koncerter samt tabte stordriftsfordele ved Food & Beverage og støttefunktioner. Disse meromkostninger modsvarer af forventede huslejeindtægter mv. fra Koncerthuset, såfremt DR's anvendelse af lokaler og faciliteter fastholdes på det nuværende niveau.

På baggrund af en estimeret reduktion i nettoomkostningerne i DR på ca. 142 mio. kr. og en estimeret forøgelse i nettoomkostningerne i det selvstændige statslige driftsselskab på ca. 182 mio. kr. er det således KPMG og Struensee & Co.'s vurdering, at de økonomiske konsekvenser ved en udskillelse af DR Koncerthuset og DR's Kor & Orkestre til et selvstændigt statsligt driftsselskab vil kunne opgøres til **en samlet meromkostning i størrelsesordenen 40 mio. kr.**

### Samlet overblik over modellernes økonomiske konsekvenser

Den eneste af udskillelsesmodellerne, som kan forventes at give en besparelse i de samlede omkostninger, er model 1. For både model 2 og model 3 vil der være tale om, at besparelserne i DR mere end modsvarer af omkostninger hos den modtagende organisation (hhv. Det Kongelige Teater og et selvstændigt statsligt driftsselskab), hvilket indebærer samlede meromkostninger til drift af Koncerthuset og Kor & Orkestre ved en udskillelse, *jf. nedenstående tabel 2.1.* Hertil kommer implementeringsomkostninger.

**Tabel 2.1. Samlet overblik over modellernes økonomiske konsekvenser**

Omkostninger (mio. kr.)	Model 1	Model 2	Model 3
Nuværende nettobaseline	198	198	198
- Nettoeffekt for DR	÷1,9 – 0,2	÷142	÷142
- Nettoeffekt for Det Kongelige Teater		172	
- Nettoeffekt for selvstændigt driftsselskab			182
Samlede meromkostninger	÷1,9 – 0,2	30	40

### Væsentlige forudsætninger

Opgørelsen af de økonomiske konsekvenser ved udskillelse af DR Koncerthuset og DR's Kor & Orkestre hviler på en række konkrete forudsætninger, hvoraf der efter konsulenternes vurdering er en ikke ubetydelig risiko for brud på følgende tre:

- DR skal have samme adgang til Kor & Orkestres musik som i dag
- Kor & Orkestre skal have samme adgang til DR's sendeflade som i dag
- Der skal være samme tilgængelighed til klassisk og dansk musik for brugerne

Brud på disse forudsætninger vil have signifikante kvalitetsmæssige konsekvenser for både DR, Kor & Orkestre samt brugerne, og det er konsulenternes vurdering, at denne risiko bør inddrages i de samlede vurderinger af konsekvenserne ved en udskillelse af DR Koncerthuset og DR's Kor & Orkestre.

## 3. Kvalitetssikring af DR's økonomikortlægning

Som led i forberedelserne til forårets medieforhandlinger er der behov for at sikre højere grad af transparens i DR's økonomi gennem en fordeling af omkostninger (og indtægter) på relevante parametre. Økonomikortlægningen skal bl.a. bidrage til belysning af konsekvenser forbundet med eventuelt bortfald af forskellige aktiviteter i DR. DR's samlede omkostninger beløb sig i 2016 til i alt godt 4,1 mia. kr.<sup>5</sup>

### 3.1 DR's opdrag

Kulturministeriet har i notat af 6. oktober bedt DR om at forestå en kortlægning af forholdet mellem organisering, opgaveløsning, aktiviteter samt forskellige medieformål og den samlede ressourceudnyttelse i DR, således at der skabes et overblik over DR's økonomi samt indbyrdes afhængigheder i ressourceanvendelsen (delanalyse 1).

Kortlægningen skal bl.a. skabe grundlag for, at der kan foretages en vurdering af de økonomiske, juridiske, brugermæssige og personalemæssige konsekvenser for DR, såfremt en given aktivitet helt eller delvist falder bort fra DR og evt. udbydes til en anden aktør (delanalyse 2).

Opdraget er nærmere præciseret i form af en række ønsker til konkrete beskrivelser, kortlægninger, opstillinger og vurderinger, *jf. tabel 3.1 og 3.2 nedenfor*. Det er forudsat, at kortlægningen skal tage udgangspunkt i et aktivitetsniveau svarende til 2016 samt i DR's regnskabstal for 2016.

### 3.2 KPMG og Struensee & Co.'s opdrag

Med henblik på at sikre, at den samlede kortlægning lever op til opdragsgivers ønsker og behov, har Kulturministeriet, Finansministeriet og Erhvervsministeriet bedt KPMG og Struensee & Co. om at forestå en kvalitetssikring af DR's kortlægning. Konkret har kvalitetssikringen omfattet DR's metoder for fordeling af omkostninger mv. (herunder fællesomkostninger og faste omkostninger) hhv. DR's metoder for opgørelse og vurdering af konsekvenser ved bortfald af aktiviteter, såvel som det endelige talmateriale og den endelige afrapportering fra DR.<sup>6</sup> Opdragsgiver har lagt til grund, at KPMG og Struensee & Co. løbende under DR's arbejde i samarbejde med DR har skullet kvalitetssikre de af DR anvendte metoder og datagrundlag.

### 3.3 Kvalitetssikringens resultater

DR har afrapporteret sin økonomikortlægning i 12 notater, som dækker delanalyse 1, og yderligere 11 notater, som dækker delanalyse 2. KPMG og Struensee & Co. har foretaget en omfangsrig og dybdegående kvalitetssikring af hvert af de i alt 23 notater.

Kvalitetssikringen af DR's arbejde har omfattet en kvalitetssikring af i) data, definitioner og antagelser, ii) fordelingen af omkostninger og kobling til variabilitet, iii) vurdering af variabiliteten i

<sup>5</sup> I de samlede omkostninger på godt 4,1 mia. kr. indgår afskrivninger, lagerregulering, anden virksomhed og finansielle omkostninger, som DR opgør til ca. 560 mio. kr. DR har ikke fordelt disse omkostninger på kanaler, da det vurderes at udgøres af faste omkostninger, der ikke er henførbare til indhold. Givet forespørgsel vil DR kunne fordele omkostningerne på baggrund af kanalrammen. Ved fordeling af omkostninger på medieformål har DR endvidere udeladt omkostninger til støttefunktioner og licensadministration, da ét givet medieformål vil indeholde mange typer af produktioner. Dette indebærer, at færre omkostninger retvisende kan henføres til medieformål.

<sup>6</sup> KPMG og Struensee & Co. har ikke foretaget revision eller review af DR's økonomi i henhold til internationale standarder og udtrykker derfor ingen sikkerhed og afgiver ingen erklæring herom. Ligeledes har KPMG og Struensee & Co. ikke foretaget juridiske vurderinger. Endelig har KPMG og Struensee & Co. ikke haft adgang til DR's systemer, hvorfor konsulenterne ikke har valideret de oprindelige dataudtræk.



omkostninger og udgiftsgennemslag. Kvalitetssikringen har for hver af delelementerne haft forskelligt fokus. De primære fokusområder har været at:

- Sikre en tilstrækkelig detaljeringsgrad i data ift. både omkostningstype og registreringssted
- Kvalitetssikre anvendelsen af definitioner og antagelser, samt hvor retvisende disse er ift. formålet med pågældende kortlægning
- Sikre at omkostninger i så høj grad som muligt kobles til omkostningsdrivere ift. både fordelingen og variabilitetsvurderinger

Ovenstående er undersøgt ift. både muligheden for at anvende alternative metoder og ved udførelse af følsomhedsanalyser.

Processen for kvalitetssikringen har omfattet en lang række workshops med DR, på hvilke det underliggende datamateriale og metoderne systematisk er gennemgået. KPMG og Struensee & Co. har på disse workshops således haft lejlighed til at stille opklarende spørgsmål og drøfte alternative omkostningsfordelinger mv., og i en række tilfælde har DR efterfølgende tilrettet metoder og notater.

DR har endvidere som udgangspunkt udleveret det underliggende datamateriale til konsulenterne, som således også har haft mulighed for selv at behandle data. Da store dele af datamaterialet indeholder konkurrencefølsomme oplysninger, er det dog i de fleste tilfælde ikke udleveret som rådata på laveste niveau i DR's registreringsramme, men i stedet ofte på et niveau højere. Det er dog KPMG og Struensee & Co.'s vurdering, at det udleverede datamateriale har haft en karakter, så det på tilfredsstillende vis har kunnet understøtte kvalitetssikringen.

Med udgangspunkt i det udleverede datamateriale har KPMG og Struensee & Co. endvidere gennemført relevante følsomhedsanalyser. I den forbindelse har fokus i særlig grad været på konsekvenserne af anvendelsen af regnskabstal for og aktivitetsniveau i 2016 som udgangspunkt for kortlægningen. Følsomhedsanalysen viser således, at ændringer i kanalrammens fordeling mellem DR's kanaler potentielt kan have betydelig effekt på kanalernes samlede omkostninger. Dette skyldes, at fordelingen af omkostninger på kanaler sker med kanalrammen som central fordelingsnøgle for store dele af de indirekte omkostninger. En konkret sammenligning mellem fordelingen af kanalrammen i 2014, 2015 og 2016 viser imidlertid, at der i de pågældende år har været meget begrænset variation i kanalrammens størrelse og forhold mellem kanaler.

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 de enkelte notater er hhv. retvisende, hensigtsmæssige eller velbegrundede, *jf. opsummering af de udarbejdede notater i tabel 3.1 og 3.2.*

**Tabel 3.1. Kvalitetssikring af delanalyse 1**

Notat	Indhold	Vurdering af DR's kortlægning
<b>1. DR's styring og organisation</b>	Detaljeret gennemgang af DR's organisering, styringsprincipper og økonomistyring samt indholdsproduktion og virksomhedsdrift.	✓
<b>2. DR's økonomimodel</b>	DR's samlede regnskab fordelt på omkostningskategorier under overskrifterne "samlede udgifter", "driftsudgifter", "programudgifter" og "kanalramme", hvorefter omkostningerne fordeles på kanaler via fordelingsnøgler. Notatet danner grundlag for flere af de andre kortlægningsnotater, herunder fordeling på medieformål og bortfaldsanalyser. Notatet har været drøftet på en række workshops mellem DR og konsulentteamet, hvor metode, datagrundlag, antagelser og fordelingsnøgler er gennemgået nøje. På den baggrund har DR løbende justeret fordelingsmetoden, bl.a. så omkostninger i højere grad er fordelt direkte til kanaler, hvortil de reelt er henførbare. Eksempelvis er omkostninger vedrørende sendenet og rettigheder fordelt ud på de platforme, der reelt afholder omkostningen.	✓
<b>3. DR's programudgifter fordelt på kanaler og medieformål</b>	Direkte og indirekte omkostninger og indtægter fordelt på tv- og radiokanaler, platforme og medieformål. Fordelingen beror på tre primære kilder: (1) Økonomikortlægningen i notat 2; (2) Medarbejde-	✓

Notat	Indhold	Vurdering af DR's kortlægning
	res tidsregistreringer på medieformål i 2016, som anvendes til at fordele lønudgifter; (3) Kontering på medieformål, som anvendes til at fordele øvrige omkostninger. Medieformål er opgjort efter EBU-standard, og opgørelsernes hensigtsmæssighed bør vurderes på den baggrund.	
4. Vurdering af variabiliteten i DR's udgifter	Vurdering af variabiliteten i DR's samlede omkostninger, herunder vurdering af bindinger på kort, mellemlangt og langt sigte. Herudover har DR på baggrund af drøftelser med konsulentteamet foretaget en opdeling af omkostninger efter, hvorvidt der kræves aktiv forhandling for at sikre bortfald af omkostninger. Dette gælder f.eks. de centrale rettighedsaftaler. Hvert enkelt valg er kvalitetssikret på workshops og vurderes at være god praksis.	✓
4.a. Kortlægning af af- og nedskrivninger	Detaljeret kortlægning af DR's af- og nedskrivninger og elementer, der indgår heri. For at illustrere variabiliteten i afskrivninger har DR antaget et investeringsstop for på den måde at vise afviklingshastigheden på de enkelte afskrivningstyper.	✓
4.b. Kortlægning af udgifter til rettigheder	Kortlægning af DR's udgifter til såvel centrale rettigheder som programspecifikke rettigheder samt variabiliteten heri. De centrale rettighedsaftaler er ikke forbrugsafhængige og justeres derfor ikke nødvendigvis ved fald i indholdsproduktion. DR har dog vurderet omkostningernes variabilitet i fald det er muligt at genforhandle givne rettighedsaftaler ved f.eks. større fald i indholdsproduktionen.	✓
5. Kortlægning vedr. DR Koncerthuset	Baggrundsbeskrivelse af DR Koncerthuset samt data vedrørende økonomi, årsværk mv.	✓
6. Kortlægning vedr. DR's Kor og Orkestre	Baggrundsbeskrivelse af DR's Kor & Orkestre samt data vedrørende økonomi, årsværk mv.	✓
7. Kortlægning vedr. DR's dramaproduktion	Baggrundsbeskrivelse af DR's dramaproduktion samt data vedrørende økonomi, årsværk mv.	✓
8. Kortlægning vedr. DR's distrikter	Direkte og indirekte omkostninger forbundet med DR's ni distrikter samt en beskrivelse af af distrikternes rolle og organisation. Størstedelen af udgifterne er direkte henførbare. Desuden indeholder notatet en detaljeret beskrivelse af distrikternes rolle og organisation.	✓
9. DR's udgifter til fremmedfilm mv.	DR's udgifter til indkøb af film, serier, dokumentarer, drama, programkoncepter mv. fordelt på oprindelsesland og medieformål. Udgifterne er fordelt på medieformål baseret på EBU-standarderne.	✓
10. Minutpriser og seertal for programmer på tværs af medieformål	Opstilling af minutpriser i intervaller og seertal for udvalgte programmer på tværs af medieformål. DR har foretaget opstillingen ud fra de medieformål, som er baseret på EBU's standarder, og som desuden anvendes i public-service redegørelsen. Opgørelsen indeholder minutprisintervaller på medieformål for udvalgte programmer. Opgørelsen og især de overheadsatser, der er tillagt for at gøre interne og eksterne programmer sammenlignelige, er drøftet med DR Medier med henblik på at skabe øget gennemsigtighed til de valgte overheadsatser, samt hvordan disse understøtter bedre sammenlignelighed mellem interne og eksterne produktioner.	✓

✓ Tilfredsstillende DR-kortlægning

✗ Utilfredsstillende DR-kortlægning

**Tabel 3.2. Kvalitetssikring af delanalyse 2**

Notat	Indhold	Vurdering af DR's kortlægning
12. Konsekvenser ved bortfald af DR Koncerthuset	Vurdering af de økonomiske, juridiske, personalemæssige og brugermæssige konsekvenser for DR ved et bortfald af DR Koncerthuset med tilhørende studier mv. Vurderingen forudsætter, at et eventuelt bortfald inkluderer både ejerskab og drift af DR Koncerthuset. Desuden indeholder vurderingen en præmis om, at DR Koncerthuset er en integreret del af DR's forretning for musik- og kulturformidling, der indeholder både DR's Kor & Orkestre og optagelse til tv-programmer, shows og events. KPMG og Struensee & Co.'s egen udskillelsesanalyse er i høj grad sammenfaldende med konklusionerne fra DR's vurdering med enkelte forskelle i forudsætninger, der ikke vurderes at	✓

Notat	Indhold	Vurdering af DR's kortlægning
	påvirke kvaliteten.	
<b>13. Konsekvenser ved bortfald af DR's Kor og Orkestre</b>	Vurdering af de økonomiske, juridiske, personalemæssige og brugermæssige konsekvenser for DR ved bortfald af DR's Kor & Orkestre. Vurderingen hviler på en antagelse om, at et bortfald inkluderer alle DR's kor og orkestre samt korskole og Musikariet, som udgør en samlet enhed. Udskillelse af enkelte af disse vurderes således at ville medføre, at DR ophører med at drive de resterende. KPMG og Struensee & Co.'s egen udskillelsesanalyse er i høj grad sammenfaldende med konklusionerne fra DR's vurdering med enkelte forskelle i forudsætninger, der ikke vurderes at påvirke kvaliteten.	✓
<b>14. Konsekvenser ved bortfald af DR's dramaproduktion</b>	Vurdering af de økonomiske og brugermæssige konsekvenser for DR ved et bortfald af DR Drama's dramaproduktion på tværs af kanaler. DR lægger overordnet til grund for bortfaldsanalysen, at omfanget af dramaproduktion er på nuværende niveau, at der gennemsnitligt produceres som i dag, og at kvaliteten er uændret i forhold til production value, public service-værdi og kunstnerisk kvalitet. Herudover er det lagt til grund, at dramaproduktion skal produceres af markedsaktører på bestilling af DR. KPMG og Struensee & Co.'s egen udskillelsesanalyse er i høj grad sammenfaldende med konklusionerne fra DR's vurdering med enkelte forskelle i forudsætninger, der ikke vurderes at påvirke kvalitet.	✓
<b>15. Konsekvenser ved bortfald af DR's ni distrikter</b>	Vurdering af økonomiske, juridiske, personalemæssige og brugermæssige konsekvenser for DR ved et bortfald af DR's ni distrikter samt en vurdering af konsekvenserne for programindholdet på DR's øvrige kanaler. DR's vurderinger hviler på en forudsætning om, at DR fortsat vil skulle have en regional forankring, men at dækningen ikke kan fastholdes på samme niveau som i dag.	✓
<b>16. DR's kanalstruktur</b>	Gennemgang af DR's nuværende tv- og radiokanaler, befolkningens forbrug af DR's tv- og radioindhold, samt hvilke overvejelser DR gør sig mht. at udvikle kanalporteføljen. Alle tv- og radiokanaler gennemgås enkeltvis ift. kanalprofil, målgruppe, forbrug og vurdering af fremtidsforventninger ift. platformsanvendelse pr. målgruppe.	✓
<b>17. Omlægning til internetdistribution</b>	Beskrivelse af de nuværende platforme, der benyttes til distribution af tv- og radiokanaler med tilknyttede omkostninger, samt en vurdering af brugermæssige, juridiske og rettighedsmæssige, økonomiske og personalemæssige konsekvenser ved en omlægning af nuværende tv- og radiokanaler til internetdistribution. Vurderingen er baseret på 2 scenarier: I. Ingen indholdsmæssige ændringer – dvs. at indholdet fremover alene stilles til rådighed og livestreames over internettet. II. Der sendes ikke længere som flowkanaler med kanalprofil, men DR stiller on-demand til rådighed på DR TV.	✓
<b>18. Konsekvenser ved bortfald af DR3</b>	Vurdering af økonomiske, juridiske, personalemæssige og brugermæssige konsekvenser ved 3 scenarier for et bortfald af DR3: I. DR3 fortsætter i nuværende form men distribueres kun over internettet som flow-kanal/live-streaming og som on-demand. II. DR3 lukkes som flow-kanal men er fortsat on-demand på internettet. III. DR3 lukkes helt, og der er ikke længere særskilt indhold til målgruppen. Scenarierne er gennemgået på workshop mhp. at sikre, at scenarierne giver et tilstrækkeligt indblik i konsekvenser forbundet med forskellige scenarier for kanallukning. Således er muligheden for alternative scenarier drøftet, og det er på denne baggrund vurderet fra DR's side, at det er muligt at beregne et mindre gennemslag end scenarie III, men større end scenarie II. Der henvises i dette scenarie til modellen i bilag 22, på baggrund af hvilken et mellemliggende scenarie kan beregnes, da det blot svarer til reduktion i kanalrammen.	✓
<b>19. Konsekvenser ved bortfald af DR Ultra</b>	Vurdering af økonomiske, juridiske, personalemæssige og brugermæssige konsekvenser ved 3 scenarier for et bortfald af DR Ultra: I. DR Ultra fortsætter i nuværende form, men distribueres kun over internettet som flow-kanal/live-streaming og som on-demand. II. DR Ultra lukkes som flow-kanal men er fortsat on-demand på internettet.	✓

Notat	Indhold	Vurdering af DR's kortlægning
	<p>III. DR Ultra lukkes helt, og der er ikke længere særskilt indhold til målgruppen.</p> <p>Scenarierne er gennemgået på workshop mhp. at sikre, at scenarierne giver et tilstrækkeligt indblik i konsekvenser forbundet med forskellige scenarier for kanallukning. Således er muligheden for alternative scenarier drøftet, og det er på denne baggrund vurderet fra DR's side, at det er muligt at beregne et mindre gennemslag end scenarie III, men større end scenarie II. Der henvises i dette scenarie til modellen i bilag 22, på baggrund af hvilken et mellemliggende scenarie kan beregnes, da det blot svarer til reduktion i kanalrammen.</p>	
<b>20. Konsekvenser ved bortfald af P3</b>	<p>Vurdering af økonomiske, juridiske, personalemæssige og brugermæssige konsekvenser ved 3 scenarier for et bortfald af P3:</p> <p>I. P3 lukkes på FM og fortsætter på DAB og via internettet.</p> <p>II. P3 fortsætter i nuværende form alene via internettet.</p> <p>III. P3 lukkes helt, og der er ikke længere særskilt indhold til målgruppen.</p> <p>Scenarierne er gennemgået på workshop, mhp. at sikre, at scenarierne giver et tilstrækkeligt indblik i konsekvenser forbundet med forskellige scenarier for kanallukning. Således er muligheden for alternative scenarier drøftet, og det er på denne baggrund vurderet fra DR's side, at det ikke er muligt at have mere end tre scenarier for P3. Det vurderes at scenarierne er udtømmende for denne bortfaldsanalyse.</p>	✓
<b>21. Konsekvenser ved bortfald af P7 Mix</b>	<p>Vurdering af økonomiske, juridiske, personalemæssige og brugermæssige konsekvenser ved 2 scenarier for et bortfald af P7 Mix:</p> <p>I. P7 Mix fortsætter i nuværende form alene via internettet.</p> <p>II. P7 Mix lukkes helt, og der er ikke længere særskilt indhold til målgruppen.</p> <p>Scenarierne er gennemgået på workshop mhp. at sikre, at scenarierne giver et tilstrækkeligt indblik i konsekvenser forbundet med forskellige scenarier for kanallukning. Således er muligheden for alternative scenarier drøftet, og det er på denne baggrund vurderet fra DR's side, at det ikke er muligt at have mere end to scenarier for P7 Mix. Det vurderes, at scenarierne er udtømmende for denne bortfaldsanalyse.</p>	✓
<b>22. Model for bortfald af øvrige udgifter</b>	<p>Opstilling af en generel model for beregning af potentielle besparelser på direkte henførbare og teknisk fordelte udgifter ved reduktion i kanalrammen. Modellen er opstillet på baggrund af en metodik, der er udviklet i samarbejde mellem DR og konsulentteamet. Metodikken tager udgangspunkt i kanalfordelingen og vurderer specifikke omkostningstyper ift. deres underliggende drivere. Således er omkostninger, der ikke indgår i kanalrammen opdelt efter, i hvor høj grad de drives af indholdsproduktionen, eller skal være til rådighed for at indholdsproduktion er mulig. Modellen illustrerer således sammenhænge mellem reduktion i kanalrammen, den dertilhørende reduktion i indholdsproduktion og den afledte effekte på støttefunktioner og andre indirekte omkostninger.</p>	✓

✓ Tilfredsstillende DR-kortlægning

✗ Utilfredsstillende DR-kortlægning

DR's omkostninger er således fordelt på tre grundlæggende måder – på medieformål, kanaler og platforme. Samlet giver kortlægningen et solidt overblik over DR's økonomi, som samtidig muliggør, at DR kan udarbejde en række forskellige bortfaldsopgørelser i relation til DR's opgaver og aktiviteter. Det er således muligt for DR at foretage beregninger på bortfald af omkostninger på hvert af de tre nævnte snit, men også at kombinere dem således, at der kan foretages en opgørelse af eksempelvis omkostninger relateret til et bestemt medieformål på en given kanal.

## 4. Udskillelse af DR Drama's TV-dramaproduktion

### 4.1 Baggrund

DR skal ifølge Public Service-kontrakten årligt i gennemsnit sende minimum 20 timers nyproduceret dansk dramatik i tv. I dag produceres dramaproduktionen hovedsageligt internt i afdelingen DR Drama<sup>7</sup>, der udgøres af ca. 51 årsværk, hvoraf 23 er fastansatte.<sup>8</sup>

DR Dramas primære leverance af tv-drama til DR Medier består af to årlige sæsoner af søndagsdramaserier, en julekalender hvert andet år, et ikke-specificeret omfang af børnedrama samt hverdagsdrama og satire. I størrelsesordenen 70-75 pct. af DR Dramas omkostninger anvendes til produktionen af søndagsdramaserier.

I 2016 anvendte DR ca. 168 mio. kr. til intern produktion af tv-dramaserier. Ca. 123 mio. kr., svarende til ca. 74 pct., af de samlede omkostninger til DR Dramas produktion af tv-drama blev afholdt i markedet som følge af, at DR Drama bl.a. har indkøbt skuespillere, produktionsmedarbejdere, udstyr mv. i markedet. De resterende omkostninger blev afholdt i DR og anvendtes primært til aflønning af medarbejdere i DR Drama, herunder bl.a. ledelse, producere, line-producere, produktionsmedarbejdere m.v.

I 2016 kunne ca. 62 pct. af finansieringen af DR's tv-dramaproduktioner henføres til licensmidler, mens godt 24 pct. finansieres af Nordvisionsfonden<sup>9</sup> og de resterende 14 pct. af andre fonde, co-produktioner med andre lande<sup>10</sup> samt kommercielt salg af bl.a. visningsrettigheder.

DR Drama's produktion af tv-drama har opnået stor faglig anerkendelse og høje seertal.<sup>11</sup> DR peger på seks væsentlige faktorer som afgørende for den nuværende kvalitet i dramaproduktionen:

- I. Det er afgørende, at produktionen har mulighed for at trække på relevante kompetenceprofiler, fx manuskriptforfatter, producer og line-producer.
- II. Evnen til at sammensætte det rigtige "hold" af kompetenceprofiler er væsentligt, dvs. evnen til at finde den rigtige holdopstilling til produktionen.
- III. Der skal være mulighed for planlægning i et langsigtet perspektiv både hvad angår public service-budskaber og temaer, og hvad angår økonomi, for at sikre booking af nøglepersoner, fx skuespillere, i god tid.
- IV. Der skal være tilstrækkelig økonomisk sikkerhed og forsyningssikkerhed.
- V. DR har i dag defineret en række dogmer, der er styrende for dramaproduktionens kvalitet, fx producer's choice, der indebærer, at producenten har fuld ret til at vælge nøglepersoner til produktionen.
- VI. Det er afgørende med et stærkt fagligt miljø med ro omkring nøgleaktørerne (manuskriptforfatter, producer, line-producer og instruktør) og den kreative proces. Det er således DR's erfaring, at jo højere grad af eksterne finansieringskilder med kommercielle interesser, desto mere udfordres det kreative rum og derved kvaliteten af produktionen.

<sup>7</sup> DR indkøber allerede i dag enkelte hele produktioner i markedet. I 2016 indkøbte DR for ca. 17 mio. kr. fuldt eksternt produceret drama. Desuden producerer en række øvrige afdelinger i DR tv-drama (9,1 mio. kr. i 2016)

<sup>8</sup> De øvrige er tidsbegrænset ansatte og timelønnede.

<sup>9</sup> Nordvisionsfonden er et samarbejde mellem de nordiske public service-virksomheder om støtte til forskellige produktioner.

<sup>10</sup> Fx er Broen co-produceret i samarbejde med SVT i Sverige, som finansierer en andel af produktionen.

<sup>11</sup> DR har over de sidste 15 år modtaget 6 Emmy'er for sit arbejde, og det gennemsnitlige seertal i Danmark for DR's søndagsdramaserier er 1.387.000 pr. afsnit.

## 4.2 Udskillelsesmodeller

På anbefaling af konsulenterne har projektets styregruppe besluttet, at fokus for analysen er en fuld udskillelse af DR Drama's samlede TV-dramaproduktion.<sup>12</sup> Selve dramaproduktionen vil således blive varetaget af eksterne produktionsselskaber, mens DR's rolle fortsat vil være at bestille tv-dramaserier samt at fungere i en kvalitetssikrende rolle. DR vil således, som i dag, være tæt involveret i produktionen fra idé til visning for at sikre rette public service-fokus og kvalitet.

Det er lagt til grund for modellen, at omfanget og typen af dramaproduktion forbliver uændret. Yderligere er der opstillet to forudsætninger for analysen, som er beskrevet og vurderet nærmere under afsnittet "væsentlige forudsætninger":

- Udskillelsen må ikke have mærkbare konsekvenser for dramaproduktionens kvalitet
- DR's visningsrettigheder i Danmark skal forblive uændret

Der er erfaringer med delvis udskillelse af dramaproduktioner i andre Public-service-institutioner i fx Sverige, Norge, Finland og England. Der er ikke fundet eksempler på fuld udskillelse i andre Public-Service institutioner, men mere kommercielle kanaler og fx TV2 indkøber i dag al dramaproduktion i markedet. Der er derfor også behandlet en supplerende model med gradvis indfasning i implementeringen.

## 4.3 Konsekvenser ved udskillelse af DR Drama's TV-dramaproduktion

KPMG og Struensee & Co. har kortlagt og analyseret konsekvenserne ved en fuld udskillelse af DR's dramaproduktion. Dette indebærer økonomiske, organisatoriske, personalemæssige, juridiske og brugermæssige konsekvenser. Analysens datagrundlag er først og fremmest leveret af DR, som KPMG og Struensee & Co. har gennemgået og kvalitetssikret. Det er centralt at bemærke, at analysen er foretaget på et forholdsvis smalt datagrundlag og har været udfordret af datas anvendelighed ift. den ønskede analyse. Analysen er derfor behæftet med en vis usikkerhed, hvorfor analysens konklusioner skal læses i det lys. Derudover har konsulenterne indsamlet data fra en række eksterne kilder til validering, belysning og understøttelse af udskillelsesanalyserne.

### Økonomiske konsekvenser

Før udskillelse udgør de samlede omkostninger i DR i alt 168 mio. kr. Af disse kan ca. 123 mio. kr. henføres til lønomkostninger, mens 35 mio. kr. er produktionsomkostninger og 10 mio. kr. vedrører omkostninger til faciliteter som fx studier.

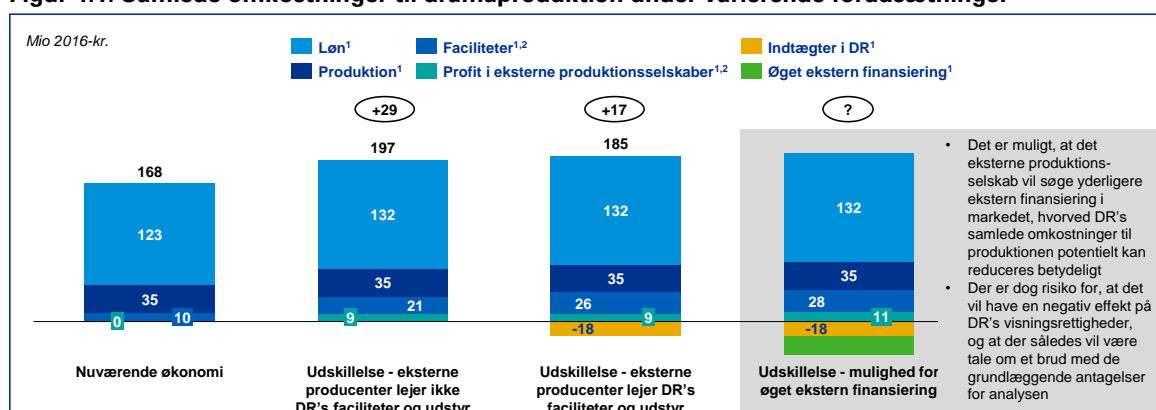
For **de interne omkostninger afholdt i DR vil en fuld udskillelse af tv-dramaproduktionen betyde en reduktion på 33 mio. kr. og 48 årsværk**, mens omkostninger afholdt i markedet estimeres at ville stige med 62 mio. kr.

De samlede økonomiske konsekvenser ved en fuld udskillelse af dramaproduktionen estimeres at medføre **en stigning i de samlede nettoomkostninger til DR's dramaproduktion med 17-29 mio. kr.** Dette er understøttet af en sammenligning af omkostninger pr. "share" og "vurderingspoint" for produktioner produceret af DR Drama og i det eksterne marked.<sup>13</sup> De samlede økonomiske konsekvenser vil afhænge af, i hvilket omfang DR efterfølgende kan generere en indtægt fra udlejning af studier og produktionsudstyr til de eksterne produktionsselskaber, *jf. figur 4.1.*

<sup>12</sup> Analysen har afgrænset sig fra at belyse radiodramaproduktionen, da denne allerede delvist er udlagt til eksterne produktionsselskaber og kun udgør ca. 7 pct. af de samlede udgifter til DR's dramaproduktion.

<sup>13</sup> "Share" betegner den andel af TV-seere, der på et givent tidspunkt ser den pågældende udsendelse. "Vurderingspoint" betegner seernes vurdering af en udsendelses kvalitet.

Figur 4.1. Samlede omkostninger til dramaproduktion under varierende forudsætninger<sup>14</sup>



Note: Afvigelse i kolonnesummer skyldes afrundinger.

### Udskillelse hvor eksterne produktionsselskaber ikke lejer DR's faciliteter og udstyr

Ved en udskillelse af hele dramaproduktionen, hvor eksterne produktionsselskaber ikke lejer DR's faciliteter og udstyr estimeres **omkostningerne til TV-dramaproduktion at stige med ca. 29 mio. kr.** fra 168 mio. kr. til 197 mio. kr.

Stigningen skyldes for det første, at der forventes en meromkostning til løn på ca. 9 mio. kr. ved udskillelse af DR Dramas produktion af tv-drama. Årsagen er, at der fortsat vil være lønomkostninger til ca. 8 årsværk i DR Drama, som skal varetage opgaver ift. at bestille og kvalitetssikre tv-drama, samt ca. 4 årsværk i støttefunktioner i DR, som supporterer DR Drama med fx håndtering af enterprisekontrakter m.v.

Stigningen skyldes for det andet, at der forventes en meromkostning på ca. 11 mio. kr. til in-house-faciliteter som fx studier og udstyr.<sup>15</sup> Det skyldes, at de eksterne produktionsselskaber lejer faciliteter i markedet til væsentligt højere priser, end hvad DR betaler for deres faciliteter i form af afskrivninger, vedligehold og drift.

For det tredje viser analysen, at de eksterne produktionsselskaber tillægger de samlede omkostninger profit, hvilket vil medføre, at omkostningerne stiger med ca. 9 mio. kr.<sup>10</sup>

Analysen viser i tillæg, at de eksterne produktionsselskaber i vidt omfang indkøber udstyr m.v. til de samme priser, som DR Drama gør. Derfor vurderes det, at produktionsomkostningerne vil være uændrede ved en fuld udskillelse. De samlede nettoomkostninger er endvidere korrigeret for finansieringskilder.

### Udskillelse hvor eksterne produktionsselskaber lejer DR's faciliteter og udstyr

Hvis DR vil kunne udleje sine eksisterende in-house-faciliteter (studier og produktionsudstyr mv.) til markedspriser til de eksterne produktionsselskaber ved en udskillelse<sup>16</sup>, vil indtægterne stige med 18 mio. kr. Omkostninger til afskrivninger på produktionsudstyr vil dog ikke kunne reduceres,

<sup>14</sup> Løn indeholder samtlige lønomkostninger i DR Drama, inklusiv støttefunktioner. Produktionsomkostningerne indeholder omkostninger til rettigheder, produktionsmaterialer, teknisk udstyr, rejse- og transportomkostninger, etc. Faciliteter indeholder studier, klipperum, biler og andet udstyr, som DR har opgjort som en indirekte omkostning. Profit i eksterne produktionsselskaber indeholder den forventede profit, som eksterne produktionsselskaber vil kræve. Indtægter i DR er indtægter fra leje af studier, faciliteter og udstyr. Øget ekstern finansiering indeholder øget finansiering fra eksterne kilder, hvis der brydes med forudsætningerne i analysen om, at DR har samme visningsrettigheder som i dag. Hvis der slækkes på antagelsen om samme rettigheder, kan der muligvis hentes yderligere finansiering fra eksterne kilder. Omkostningerne er korrigeret for DR's eksterne finansiering fra fonde mv., der antages fortsat at udgøre en konstant andel af de samlede produktionsomkostninger.

<sup>15</sup> Den angivne meromkostning tager højde for budgeteffekten fra øvrig finansiering fra fonde mv.

<sup>16</sup> DR kan forpligte produktionsselskaberne til indhente tilbud på at leje deres studier og udstyr, men kan kun forpligte produktionsselskaberne til at anvende DR's studier og udstyr såfremt DR's priser er konkurrencedygtige, hvorfor det ikke er muligt at konkludere, hvorvidt DR vil kunne leje deres in-house-faciliteter ud.

som det ellers ville ske ved afhændelse, hvorfor omkostninger ved udskillelse vil stige fra 21 mio. kr. til 26 mio. kr.

Den samlede konsekvens af en udskillelse af dramaproduktionen, hvor DR's faciliteter udlejes er således estimeret til en **forøgelse af de samlede omkostninger til produktionen af tv-drama med ca. 17 mio. kr.**

### **Udskillelse hvor eksterne produktionsselskaber lejer DR's faciliteter og udstyr samt øget medfinansiering**

Analyserne viser, at det er muligt, at en udskillelse kan medføre en stigning i den samlede finansiering af tv-drama-produktionerne, da de eksterne produktionsselskaber vil stå for indsamling af finansiering, hvilket kan påvirke den samlede økonomiske konsekvens. Analysen viser, at eksterne produktioner i gennemsnit tiltrækker en større grad af finansiering fra salg og fonde end DR. Det bemærkes imidlertid, at dette kan indebære en overskridelse af DR's retningslinjer for finansiering samt brud med forudsætningerne om, at udskillelsen ikke må have mærkbare konsekvenser for dramaproduktionens kvalitet samt påvirke DR's visningsrettigheder, idet øget grad af eksternt finansiering kan risikere at svække DR's kontrol over produktionen og rettighederne.

### **Øvrige konsekvensvurderinger**

Organisatorisk vil udskillelsen betyde, at DR Drama's afdeling vil blive væsentligt reduceret, men den vil fortsat kunne forblive en underafdeling under DR Kultur. Personalemæssigt vil 15 fastansatte årsværk samt samtlige tidsbegrænset ansatte og timelønnede bortfalde, mens 8 årsværk vil skulle indgå i en ny bestillerfunktion i DR Drama. Desuden vil trækket på støttefunktioner falde fra ca. 9 årsværk til ca. 4 årsværk.

Der er gennem interviews ikke konstateret juridiske hindringer for udskillelse. DR har allerede i enkelte tilfælde indkøbt hele dramaproduktioner, fx 1864. Ved udskillelse af produktionen af tv-drama vil DR's rettigheder over produktionerne afhænge af DR's forhandlingssituation. Afhængigt af DR's forhandlingssituation, vil DR's rettigheder over produktionerne kunne ændre sig.

### **Implementering**

Forudsat at en fuld udskillelse af dramaproduktionen først træder i kraft ultimo 2020 (hvor allerede iværksatte produktioner forventes at være afsluttede), vil implementeringsomkostningerne være af begrænset omfang og primært vedrøre behovet for at udarbejde entreprisekontrakter samt afvikle kontrakter med såvel fastansatte som tidsbegrænset ansatte. Såfremt udskillelsen ønskes foretaget gradvist, vil en delvis udskillelse kunne afvikles ultimo 2019, hvorefter den fulde udskillelse vil kunne være gennemført ultimo 2021.

## **4.4 Væsentlige forudsætninger**

Opgørelsen af konsekvenserne ved en udskillelse af DR's dramaproduktion hviler på to analytiske forudsætninger om, at en udskillelse ikke må have mærkbare konsekvenser for dramaproduktionens kvalitet, og at visningsrettigheder i Danmark forbliver som i dag. Brud med disse forudsætninger vurderes at have betydning for de brugermæssige konsekvenser ved udskillelse. Som det fremgår af nedenstående tabel, vurderer KPMG og Struensee & Co., at der kan være en risiko for, at forudsætningerne vil blive brudt. Det er konsulenternes vurdering, at denne risiko bør indtages i de samlede vurderinger af konsekvenserne ved en udskillelse af DR's dramaproduktion.



## Forudsætninger lagt til grund for analysen

## Vurdering af forudsætninger

1. Udskillelse af dramaproduktionen må ikke have mærkbare konsekvenser for dramaproduktionens kvalitet (produktionsværdi og public service-kvalitet)



- En markedsanalyse viser, at flere aktører i markedet har den **nødvendige kompetenceprofil** til at kunne gennemføre højkvalitets drama. Derudover viser en analyse af kompetenceprofiler i hhv. DR og markedet, at der er høj grad af overlap i anvendte personer, hvilket indikerer, at de eksterne produktionsselskaber har både mulighed for, og **evne til at sætte et hold af relevante nøgleaktører**



- Langsigtet planlægning vurderes at kunne opretholdes. Det skyldes, for det første, at der ikke i modellen ændres på omfanget af DR's midler til tv-dramaproduktion, og der vil derfor fortsat kunne laves **langsigtede finansieringsplaner** for hvilke produktioner, DR ønsker. For det andet viser interviews med kommercielle tv-stationer, at man ved at tage en række forholdsregler i forhold til indkøb af eksterne produktioner kan opnå høj grad af **økonomisk sikkerhed og forsyningsikkerhed**



- I forhold til efterlevelse af **DR's dogmer** vil DR fortsat kunne være tæt engageret i processen fra idéudvikling til færdigt produkt som primær investor, men det vil blive vanskeligere at sætte krav til eksterne produktionsselskaber omkring efterlevelse af bestemte krav som producer's choice mv. Ligeledes vil DR ikke have fuld kontrol over antal og typen af finansieringskilder, som forventes at stige, og dermed kan beskyttelsen af **det kreative rum** ikke garanteres. Dog vil DR have muligheden for at trække sig fra produktioner, hvor finansieringsmixet ikke vurderes hensigtsmæssigt.

2. Visningsrettigheder i Danmark skal forblive som i dag



- Analysen viser, at givet DR involveres allerede i den tidlige idéudviklingsfase samt bidrager med hovedfinansieringen, som det er tilfældet i dag, så er det sandsynligt, at visningsrettigheder vil kunne fastholdes på lige fod med i dag. En udskillelse vil dog alt andet lige betyde en større grad af risiko i forhold til at fastholde samme visningsrettigheder, da produktionsselskabet i sidste ende afgør finansieringsmixet.

✓ *Begrænset risiko for forudsætningsbrud*

! *Risiko for forudsætningsbrud*

# 5. Udskillelse af DR Koncerthuset og DR's Kor & Orkestre

## 5.1 Baggrund

### DR Koncerthuset

DR Koncerthuset blev åbnet i 2009 og er placeret som en integreret del af DR Byen på Amager. Koncerthuset består af en stor koncertsal og fire mindre studier foruden en række øvelokaler, studier, kontorer og instrumentlagre mv. Koncerthuset har til opgave at understøtte DR's public service-opgaver samt at afholde kommercielle arrangementer og koncerter for at sikre, at de variable omkostninger dækkes. I 2016 afholdt Koncerthuset i alt 389 arrangementer med et samlet publikumstal på ca. 338.000. Antallet af arrangementer ligger på niveau med de foregående år, mens publikumstallet er væsentligt forøget i 2016.

I 2016 udgjorde de samlede omkostninger til Koncerthuset ca. 117 mio. kr., som – foruden afskrivninger på knap 49 mio. kr. – primært kan henføres til produktionsomkostninger (vareforbrug, kontor- og it-omkostninger, markedsføring og rettighedsbrug), lønudgifter (til fastansatte, tidsbe-grænset ansatte, freelancere og eksterne artister) og bygningsadministration. Indtægterne udgjorde knap 47 mio. kr., som hovedsageligt omfatter billetindtægter ved kommercielle koncerter, udlejninger til konferencer og events, barsalg samt gebyrer mv.

De organisatoriske enheder i DR Koncerthuset varetager en række kerneopgaver relateret til driften af Koncerthuset og samarbejde med Kor & Orkestre, mens Koncerthuset også kan trække på DR's centrale administrative funktioner i forbindelse med den daglige drift (primært DR Ejendomme og Service til drift og vedligeholdelse af bygningen, men også funktioner i relation til økonomi, HR, indkøb, jura, kommunikation mv.).

### DR's Kor & Orkestre

DR's Kor & Orkestre består af to professionelle orkestre (Symfoniorkestret og Big Bandet), to professionelle kor (Koncertkoret og Vokalensemblet) samt et pigekor og en korskole bestående af tre børne- og ungekor, der samlet danner rammen om en omfattende koncertvirksomhed med ca. 300 arrangementer årligt inden for en række musikgenrer. Dertil optræder Kor & Orkestre i en række af DR's radio- og tv-programmer på forskellige kanaler.

DR's Kor & Orkestre er huset i DR Koncerthuset, hvor de har øvelokaler, kontorfaciliteter samt instrument- og nodeopbevaring. Herudover spiller Kor & Orkestre knap halvdelen af alle deres koncerter i Koncerthuset, mens de resterende afholdes rundt om i Danmark.

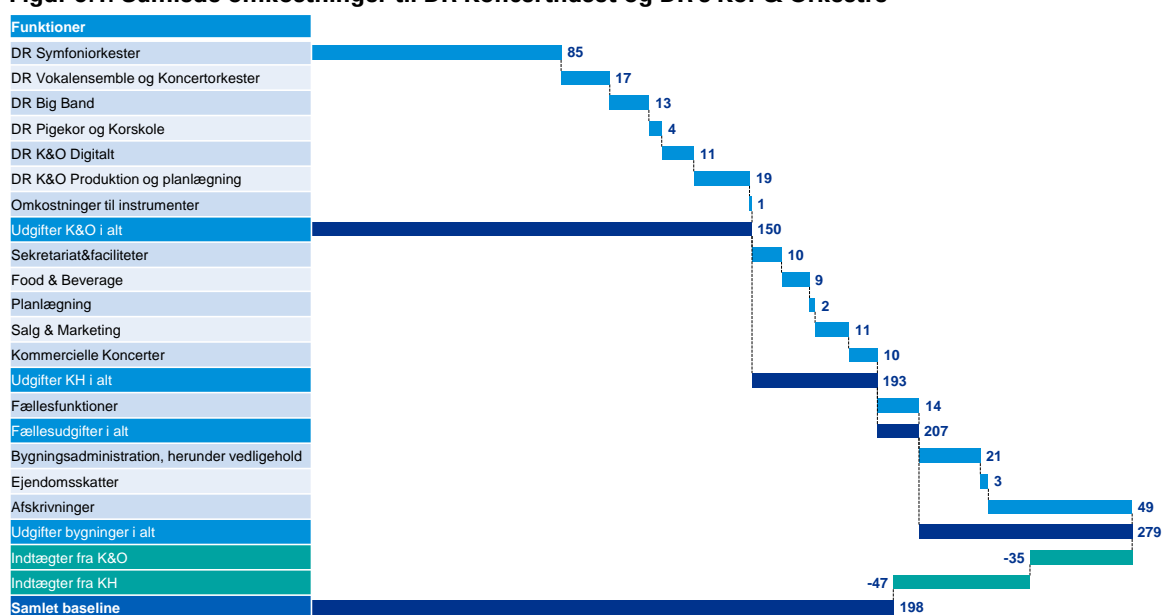
I 2016 udgjorde de samlede omkostninger til DR's Kor og Orkestre knap 163 mio. kr. Langt størstedelen – ca. 127 mio. kr. – kan henføres til løn til såvel det faste personale som freelancere (eksempelvis solister og dirigenter). Herudover udgør instrumentpleje, rejser og transport samt markedsføring de øvrige væsentlige udgiftsposter. Indtægterne fra koncerter mv. udgjorde knap 35 mio. kr. Nettoudgifterne udgjorde således ca. 128 mio. kr.

DR er i public service-kontrakten forpligtet til at stimulere dansk musikliv med fokus på formidlingen af klassisk og dansk musik samt på tilbud inden for den rytmiske musik. Mere konkret er DR forpligtet til at drive de ovenfor nævnte professionelle orkestre og kor samt DR Pigekoret.

### DR's samlede omkostninger til DR Koncerthuset og DR's Kor & Orkestre

De samlede bruttoomkostninger til DR Koncerthuset og DR's Kor & Orkestre beløber sig til knap 280 mio. kr., *jf. figur 5.1.*

**Figur 5.1. Samlede omkostninger til DR Koncerthuset og DR's Kor & Orkestre**



Note: Afvigelse i summer skyldes afrundinger.

Af de samlede brutoomkostninger udgør de direkte driftsomkostninger til DR's Kor & Orkestre ca. 150 mio. kr., de direkte driftsomkostninger til DR Koncerthuset ca. 43 mio. kr., omkostninger til Koncerthus-bygningen ca. 73 mio. kr. og omkostninger til fællesfunktioner mellem DR, DR Koncerthuset og DR's Kor & Orkestre ca. 14 mio. kr.

Fratrukket de samlede indtægter på godt 81 mio. kr. udgør de samlede nettoomkostninger til DR Koncerthuset og DR's Kor & Orkestre således i alt 198 mio. kr. Disse nettoomkostninger udgør baseline for de følgende udskillelsesanalyser.

## 5.2 Udskillelsesmodeller

I forbindelse med identificeringen af udskillelsesmodeller har det tidligt stået klart, at der er meget betydelige synergier både mellem de enkelte kor og orkestre og mellem DR Koncerthuset og DR's Kor & Orkestre generelt.

Således spiller de forskellige kor og orkestre ofte sammen, og de anvender ofte samme kunstnere. Endvidere rekrutterer kor og orkestre hyppigt internt – især i korene – hvor sangere ofte opdages og trænes mhp. intern rekruttering. Ved at skille de enkelte kor og orkestre ad i forskellige organisatoriske enheder ville disse synergier bortfalde, da planlægning på tværs af korene og orkestrene ville vanskeliggøres, og det faglige miljø svækkes. På den baggrund har projektets styregruppe efter indstilling af konsulenterne besluttet, at analysen alene fokuserer på en samlet udskillelse af DR's Kor og Orkestre.

Ligeledes er der betydelige synergier mellem DR Koncerthuset og DR's Kor & Orkestre – både i forhold til effektiv kapacitetsudnyttelse af DR Koncerthuset og opretholdelse af den musikalske kvalitet i DR's Kor & Orkestre. Koncerthusets primære sal er således specialdesignet til klassisk musik, og akustikken er essentiel for kvaliteten i både øvelses- og koncertaktivitet. I forhold til kapacitetsudnyttelse er både koncertaktivitet og lokalebrug af betydning. Samlet udgjorde DR's Kor & Orkestre 27 pct. af DR Koncerthusets aktiviteter og tiltrak 37 pct. af dets samlede publikumstal i 2016. Samtidig anvender DR's Kor & Orkestre mere end 70 pct. af DR Koncerthusets brugbare arealer, hvoraf en større del udgøres af lokaler, der er specialdesignede til DR's Kor & Orkestre, eksempelvis lokaler til instrumentopbevaring, nodearkiv, øvelokaler mv. DR Koncerthusets faciliteter understøtter således DR's Kor & Orkestres aktivitet og medvirker derfor til at skabe og opretholde høj kvalitet i korenes og orkestrenes musiske profil. Yderligere anvender DR Koncerthuset og DR's Kor & Orkestre en række funktioner, der varetager opgaver på tværs af

Koncerthuset og Kor & Orkestre. Omkostningerne hertil udgør ca. 22 pct. af de samlede omkostninger. På den baggrund har KPMG og Struensee & Co. anbefalet projektets styregruppe, at analysen alene fokuserer på en eventuel samlet udskillelse af DR Koncerthuset og DR's Kor & Orkestre.

Efter indledende overvejelser af forskellige udskillelsesmodeller og på baggrund af de ovennævnte synergier har projektets styregruppe efterfølgende besluttet, at analysen har skullet fokusere på to modeller for en samlet udskillelse af DR Koncerthuset og DR's Kor & Orkestre samt en udliciteringsmodel:

- Model 1: Øget udlicitering i DR Koncerthuset. Modellen indebærer, at koncerthusets bygninger fortsat er ejet og driftet af DR, at driften af arrangementsaktiviteter fortsat er organiseret under DR og varetages af enheden DR Koncerthuset (der dog i højere grad end nu udliciterer driftsfunktioner), og at DR's Kor & Orkestre fortsat er organiseret under DR og drives af enheden DR's Kor & Orkestre.
- Model 2: Fuld udskillelse til Det Kongelige Teater. Modellen indebærer, at koncerthusets bygninger ejes og drives af Det Kongelige Teater, at driften af arrangementsaktiviteter organiseres under Det Kongelige Teater og varetages efter samme vilkår som resten af Det Kongelige Teater, og at kor og orkestre organiseres under Det Kongelige Teater og drives efter samme vilkår som resten af Det Kongelige Teater.
- Model 3: Fuld udskillelse til eget statsligt driftsselskab. Modellen indebærer, at koncerthusets bygninger underlægges en selvejende statslig institution, at driften af koncerthuset underlægges samme institution og varetages under indtjeningsvilkår, der som minimum svarer til det krav, Det Kongelige Teater er underlagt i dag.

### 5.3 Konsekvenser ved udskillelse af DR Koncerthuset og DR's Kor & Orkestre

KPMG og Struensee & Co. har efterfølgende kortlagt og vurderet konsekvenserne ved hver af de mulige udskillelsesmodeller for DR Koncerthuset og DR's Kor & Orkestre. Data er først og fremmest leveret af DR, og gennemgået samt kvalitetssikret af KPMG og Struensee & Co. I en række tilfælde har dette betydet, at DR har tilrettet data eller har fremsendt yderligere data. Derudover har konsulenterne indsamlet data fra en række eksterne kilder til validering, belysning og understøttelse af udskillelsesanalyserne.

#### Model 1

Til analyse af model 1 vedrørende øget udlicitering i DR Koncerthuset har KPMG og Struensee & Co. vurderet de samlede funktioner, der i dag varetages i DR Koncerthuset, ud fra fem overordnede kriterier for deres egnethed til udlicitering:

- Har funktionen tilstrækkelig volumen til, at der kan realiseres substantielle besparelser ved en udlicitering? Hvis funktioner har lave omkostninger, vurderes det, om de eventuelt kan samles og udliciteres som en samlet løsning. Funktioner med lave omkostninger, som ikke kan udliciteres i sammenhæng med andre funktioner, frasorteres og analyseres ikke videre.
- Har funktionen tidligere været forsøgt udliciteret i DR, og hvad var erfaringen hermed? Hvis en tidligere udlicitering ikke har vist sig hensigtsmæssig fra et økonomisk eller kvalitetsmæssigt perspektiv, frasorteres funktionen.
- Er der særlige behov, som tilsiger, at funktionen bør varetages internt i DR (f.eks. højt specialiserede opgaver, der kræver særlige kompetencer, som ikke forventes at kunne være til stede ved udlicitering)? Funktioner med behov for intern varetagelse frasorteres og analyseres ikke videre.
- Findes der et veludviklet marked, som kan varetage funktionen? Funktioner, for hvilke der ikke eksisterer et veludviklet marked, frasorteres og analyseres ikke videre.
- Vil leverandører være interesserede i at varetage de identificerede udliciteringsegnede opgaver?

På baggrund af metoden har KPMG og Struensee & Co. identificeret mulighed for at udlicitere væsentlige dele af funktionerne under Salg & Marketing. Effekterne på såvel indtægter som omkostninger ved en udlicitering af disse funktioner er efterfølgende blevet analyseret.

De økonomiske effekter ved en udlicitering af markedsføring afhænger i høj grad af den forhandlede kontrakt mellem DR og leverandøren af ydelserne, men analysen indikerer, at der kan være et samlet besparelespotential i størrelsesordenen ÷ **0,2 – 1,9 mio. kr.**

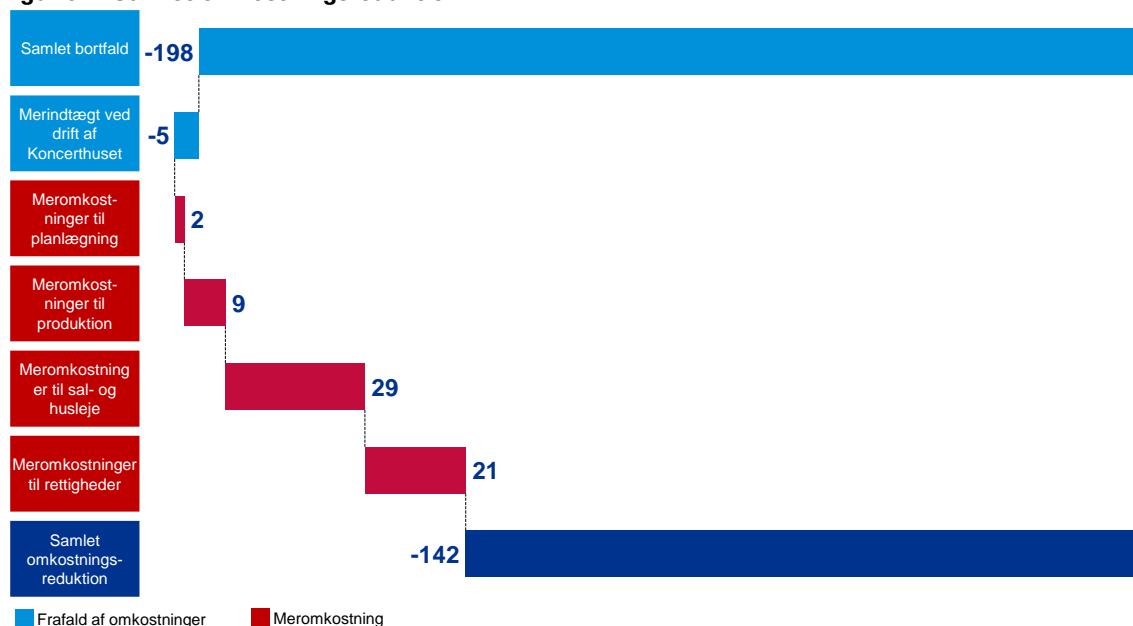
Ud over de økonomiske effekter er det vurderingen at effekterne af en udlicitering af markedsføring vil være begrænsede. En udlicitering kan indebære en risiko for, at opgaveløsningen ikke i tilstrækkelig grad afspejler DR's behov, da dette vil afhænge af den eksterne leverandørs kompetencer og samarbejdsforholdet med DR's interne medarbejdere. Omvendt kan en udlicitering af markedsføringsfunktionerne bidrage til en højere kvalitet i markedsføringen ved, at den overlades til en leverandør, der har markedsføring som sin kerneopgave. Nettoeffekten er ikke yderligere analyseret.

## Model 2

I forbindelse med model 2 vedrørende en fuld udskillelse til Det Kongelige Teater har KPMG og Struensee & Co. vurderet tre centrale elementer: Økonomiske konsekvenser for DR, økonomiske konsekvenser for Det Kongelige Teater samt implementeringsomkostninger. Herudover hviler analysen på en række forudsætninger, hvis overholdelse behandles afslutningsvis.

De **økonomiske konsekvenser for DR** ved en fuld udskillelse af DR Koncerthuset og DR's Kor & Orkestre til Det Kongelige Teater kan opgøres til en reduktion i de samlede omkostninger i størrelsesordenen **142 mio. kr.**, jf. figur 5.2.

**Figur 5.2. Samlet omkostningsreduktion i DR**



Note: Afvigelse i summer skyldes afrundinger.

Den samlede reduktion kan henføres til et egentligt bortfald af nettoomkostninger på ca. 198 mio. kr., som omfatter følgende:

- DR mister alle aktuelle indtægter fra Koncerthuset og Kor & Orkestre. Disse kan samlet opgøres til godt 81 mio. kr.
- Alle direkte omkostninger forbundet med drift af DR Koncerthuset og DR's Kor & Orkestre bortfalder ved en udskillelse, da de budgetterede omkostninger vil blive overført direkte til den modtagende organisation. Disse omkostninger er opgjort til knap 202 mio. kr.

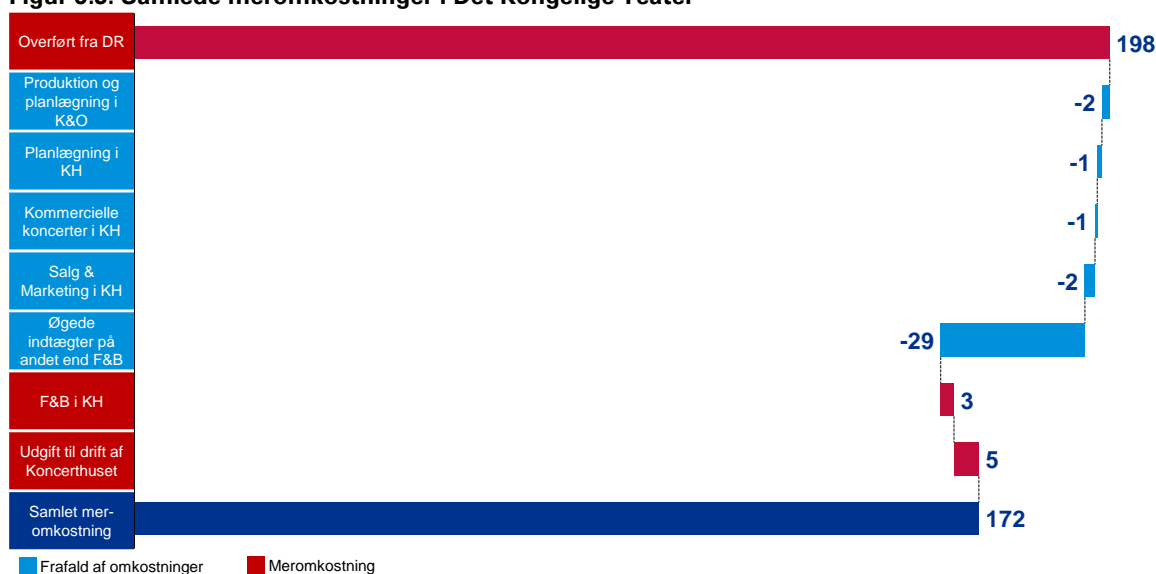
- Indirekte omkostninger fra DR Koncerthuset og DR's Kor & Orkestres anvendelse af støttefunktioner mv. i DR kan bortfalde. Dette forudsætter dog, at DR aktivt realiserer besparelspotentialerne. De potentielle omkostningsreduktioner er opgjort til ca. 5 mio. kr.
- DR's nuværende omkostninger til drift og vedligehold af DR Koncerthuset samt omkostninger til ejendomsskatter vil falde bort. Omkostningerne hertil er opgjort til knap 24 mio. kr.
- DR's omkostninger til årlige afskrivninger på DR Koncerthuset vil ligeledes bortfalde. Disse omkostninger udgør knap 49 mio. kr.

Bortfaldsomkostningerne modsvarer til en vis grad af potentielle nettomeromkostninger på ca. 56 mio. kr., såfremt DR i øvrigt skal fastholde et aktivitetsniveau svarende til det nuværende. Disse meromkostninger vil i givet fald omfatte følgende:

- DR vil samtidig kunne forvente en ny indtægt som følge af driften af visse funktioner for Koncerthuset, som DR fortsat vil skulle varetage selv efter en udskillelse. Disse merindtægter er opgjort til godt 5 mio. kr.
- Det vurderes, at DR vil have et behov for øget planlægning med henblik på at koordinere indhold med klassisk musik med de udskilte kor og orkestre. Dette omfatter alle funktioner forbundet med idéudvikling, produktion og opfølgning i form af f.eks. interview. Dette vil indebære meromkostninger, som er opgjort til 2 mio. kr.
- Yderligere vurderes det, at der vil være øgede omkostninger forbundet med selve produktionen af udsendelser, da Koncerthuset efter udskillelse vil miste sin integration med mediehuset DR og derved også visse udsendelsesfaciliteter. Dette forudsætter anskaffelse af en OB-vogn, personale til denne samt personale til produktion. Denne meromkostning er opgjort til knap 9 mio. kr.
- DR anvender i dag Koncerthuset's faciliteter til bl.a. at huse P2- og P8-redaktionerne samt til at afholde forskellige DR-arrangementer. Såfremt det nuværende aktivitetsniveau fastholdes efter en udskillelse til Det Kongelige Teater, vil dette indebære en meromkostning til hus- og salleje, som er opgjort til ca. 29 mio. kr.
- Ved udskillelse vil DR's nuværende overenskomster ikke nødvendigvis kunne overføres uændret til Det Kongelige Teater. Der vil således være behov for en overenskomstforhandling med risiko for, at musikernes kontrakter ændres, så de modtager honorar på baggrund af DR's forbrug frem for den faste betaling, som er gældende i den aktuelle overenskomst. Den faste betaling fungerer som et tillæg, der muliggør, at DR frikøber musikerne fra deres rettigheder. Med udgangspunkt i de kendte rettighedsomkostninger forbundet med den tidligere udskillelse af Underholdningsorkestret, kan de samlede meromkostninger ved et udsendelsesniveau svarende til 2016 estimeres til godt 21 mio. kr.

De **økonomiske konsekvenser for Det Kongelige Teater** ved en fuld udskillelse af DR Koncerthuset og DR's Kor & Orkestre til Det Kongelige Teater kan opgøres til en stigning i de samlede udgifter i størrelsesordenen **172 mio. kr.**, jf. figur 5.3.

**Figur 5.3. Samlede meromkostninger i Det Kongelige Teater**



Note: Afvigelse i summer skyldes afrundinger.

De forøgede udgifter for Det Kongelige Teater er sammensat, som følger:

- Alle direkte og indirekte omkostninger forbundet med drift af DR Koncerthuset og DR's Kor & Orkestre, som bortfalder fra DR ved en udskillelse, vil i udgangspunktet påhvile Det Kongelige Teater. Disse omkostninger er opgjort til ca. 198 mio. kr.
- Der vil være en række stordriftsfordele i driftsorienterede funktioner som produktion og planlægning, salg og marketing mv., da disse er driftsfunktioner, der genfindes i Det Kongelige Teater. Dette kan muliggøre omkostningsreduktioner i størrelsesordenen 5 mio. kr. Det er i den forbindelse væsentligt at pointere, at der ikke vil være stordrift i musikfaglige funktioner.
- Under antagelse af, at DR's anvendelse af Koncerthusets lokaler og faciliteter vil blive fastholdt på det nuværende niveau, vil Koncerthuset kunne forvente øgede indtægter fra husleje mv., som er opgjort til ca. 29 mio. kr.
- Koncerthusets Food & Beverage-funktion vil ved en udskillelse skulle dækkes af Det Kongelige Teaters aftaler om udlicitering af bar- og restaurantdrift. Det Kongelige Teaters aftale med den eksterne leverandør er struktureret således, at såvel omkostninger som indtægter er væsentligt lavere end hos DR. Dog får Det Kongelige Teater kun 10 pct. af de samlede indtægter, og nettoindtjeningen vil således udgøre ca. 1 mio. kr. frem for de nuværende 4 mio. kr. Den samlede konsekvens er opgjort til en reduktion i nettoindtægterne på ca. 3 mio. kr.
- Da DR fortsat vil skulle varetage driften af visse funktioner for Koncerthuset selv efter en udskillelse, vil Det Kongelige Teater skulle påregne en udgift hertil. Denne udgift er opgjort til godt 5 mio. kr.

På baggrund af en estimeret reduktion i nettoomkostningerne i DR på ca. 142 mio. kr. og en estimeret forøgelse i nettoomkostningerne i Det Kongelige Teater på ca. 172 mio. kr. er det således KPMG og Struensee & Co.'s vurdering, at de økonomiske konsekvenser ved en udskillelse af DR Koncerthuset og DR's Kor & Orkestre til Det Kongelige Teater vil kunne opgøres til **en samlet meromkostning i størrelsesordenen knap 30 mio. kr.**

Ud over de ovennævnte årlige meromkostninger til driften af Koncerthuset og Kor & Orkestre vil en fuld udskillelse af DR Koncerthuset og DR's Kor & Orkestre til Det Kongelige Teater endvidere indebære **engangsomkostninger til implementering** af den nye organisation, som dog ikke alle

kan kvantificeres på det foreliggende grundlag.<sup>17</sup> Implementeringsomkostningerne vil omfatte følgende:

- Der vil være overenskomstmæssige bindinger i forhold til både løn, arbejdstid og rettigheder. Overenskomster i Det Kongelige Teater forhandles i 2018 og atter i 2022, hvorfor implementeringsperioden potentielt kan være op til 5 år. Hvis ikke resultatet af Det Kongelige Teaters overenskomstforhandlinger resulterer i vilkår svarende til de aktuelle i DR, vurderes overenskomsterne at ville medføre markant øgede omkostninger til rettigheder.
- Personaletilpasninger vil som følge af behov for kompetence- og videnoverdragelse og kontraktlige bindinger ske over en periode, som forventes at kunne afsluttes over 1½-2 år.
- IT-systemer vil skulle tilpasses Det Kongelige Teater gennem udfasning af DR Koncerthusets egne systemer og tilkobling til Det Kongelige Teaters. Det vurderes, at tilpasningerne vil kunne foretages over 1½-2 år, og at den vil indebære omkostninger svarende til 2-3 årsværk. Implementeringsomkostninger til indkøb af IT-hardware mv., som indledende af DR estimeres til ca. 15-20 mio. kr., er skønsbaseret og bør yderligere kvalificeres i tilfælde af en eventuel udskillelse.<sup>18</sup>

Endelig må der ud over driftsøkonomiske konsekvenser og implementeringsomkostninger påregnes en række øvrige ikke-kvantificerbare konsekvenser, som behandles under afsnittet "væsentlige forudsætninger".

### Model 3

Model 3 vedrørende en fuld udskillelse af DR Koncerthuset og DR's Kor og Orkestre til et selvstændigt statsligt driftsselskab svarer på en række parametre til model 2.

De **økonomiske konsekvenser for DR** vil være fuldstændig tilsvarende og kan således opgøres til en reduktion i DR's samlede omkostninger i størrelsesordenen **142 mio. kr.**

De **økonomiske konsekvenser for det selvstændige statslige driftsselskab** ved en fuld udskillelse af DR Koncerthuset og DR's Kor & Orkestre til et selvstændigt statsligt driftsselskab kan opgøres til i størrelsesordenen **182 mio. kr.**, jf. figur 5.4.

<sup>17</sup> Den analyserede udskillelsesmodel indebærer, at Koncerthus-bygningen ikke fysisk adskilles fra DR Byen, som den i dag er tæt integreret med. Såfremt en egentlig fysisk adskillelse besluttet, vil det efter konsulenternes vurdering kunne medføre betydelige implementeringsomkostninger til bl.a. elforsyning og generatoranlæg, kloakering, kantinedrift og ventilationsanlæg,

<sup>18</sup> Primære omkostninger inkluderer lokal serverinfrastruktur og serverrum, etablering af telefoni, lokalt netværk (herunder wi-fi/mobildækning til publikum) samt eventuel forbindelse til Det Kongelige Teater.



**Figur 5.4. Samlede meromkostninger i det selvstændige statslige driftsselskab**



Note: Afvigelse i summer skyldes afrundinger.

De forøgede udgifter i driftsselskabet er sammensat som følger:

- Alle direkte og indirekte omkostninger forbundet med drift af DR Koncerthuset og DR's Kor & Orkestre, som bortfalder fra DR ved en udskillelse, vil i udgangspunktet påhvile det selvstændige statslige driftsselskab. Disse omkostninger er opgjort til ca. 198 mio. kr.
- Der vil være en række øgede omkostninger forbundet med etablering af en separat ledelse for det nye selskab, en styrkelse af funktionerne Konferencer og Events samt Kommercielle Koncerter samt tabte stordriftsfordele ved Food & Beverage og støttefunktioner. Dette vurderes at indebære meromkostninger i størrelsesordenen 8 mio. kr.
- Da den analyserede model forudsætter, at DR fortsat vil skulle varetage driften af visse funktioner for Koncerthuset selv efter en udskillelse, vil et selvstændigt statsligt driftsselskab skulle påregne en udgift hertil. Denne udgift er opgjort til godt 5 mio. kr.
- Under antagelse af at DR's anvendelse af Koncerthusets lokaler og faciliteter vil blive fastholdt på det nuværende niveau, vil Koncerthuset kunne forvente øgede indtægter fra husleje mv., som er opgjort til 29 mio. kr.

På baggrund af en estimeret reduktion i nettoomkostningerne i DR på ca. 142 mio. kr. og en estimeret forøgelse i nettoomkostningerne i det selvstændige statslige driftsselskab på ca. 182 mio. kr. er det således KPMG og Struensee & Co.'s vurdering, at de økonomiske konsekvenser ved en udskillelse af DR Koncerthuset og DR's Kor & Orkestre til et selvstændigt statsligt driftsselskab vil kunne opgøres til **en samlet meromkostning i størrelsesordenen 40 mio. kr.**

**Implementeringsomkostningerne** forventes i udgangspunktet at tilsvare udskillelsesmodel 2 og dermed bl.a. omfatte omkostninger til tilpasning af it-systemer mv., idet det dog forventes, at omkostningerne forbundet med implementering af IT-systemer vil være højere, da der ikke kan trækkes på Det Kongelige Teaters eller DR's systemer. Således vil der være behov for indkøb og etablering af nye systemer. Endvidere må der påregnes yderligere omkostninger til etablering af et selvstændigt brand for driftsselskabet i størrelsesordenen 1 mio. kr.<sup>19</sup>

<sup>19</sup> Den analyserede udskillelsesmodel indebærer, at Koncerthus-bygningen ikke fysisk adskilles fra DR Byen, som den i dag er tæt integreret med. Såfremt en egentlig fysisk adskillelse beslutes, vil det efter konsulenternes vurdering kunne medføre betydelige implementeringsomkostninger til bl.a. elforsyning og generatoranlæg, kloakering, kantinedrift og ventilationsanlæg.

Endelig må der påregnes en række øvrige ikke-kvantificerbare konsekvenser, som behandles under afsnittet "væsentlige forudsætninger".

### Samlet overblik over modellernes økonomiske konsekvenser

Den eneste af udskillelsesmodellerne, som kan forventes at give en besparelse i de samlede omkostninger er model 1 – besparelsen vil dog være beskednen. For både model 2 og model 3 vil der være tale om, at besparelserne i DR mere end modsvares af meromkostninger hos den modtagende organisation (hhv. Det Kongelige Teater og et selvstændigt statsligt driftsselskab), hvilket indebærer samlede meromkostninger til drift af Koncerthuset og Kor & Orkestre ved en udskillelse, *jf nedenstående tabel 5.1*. Hertil kommer implementeringsomkostninger.

**Tabel 5.1. Samlet overblik over modellernes økonomiske konsekvenser**

Omkostninger (mio. kr.)	Model 1	Model 2	Model 3
Nuværende nettobaseline	198	198	198
- Nettoeffekt for DR	÷1,9 – 0,2	÷142	÷142
- Nettoeffekt for Det Kongelige Teater		172	
- Nettoeffekt for selvstændigt driftsselskab			182
Samlede meromkostninger	÷1,9 – 0,2	30	40

## 5.4 Væsentlige forudsætninger

Opgørelsen af de økonomiske konsekvenser ved udskillelse af DR Koncerthuset og DR's Kor & Orkestre hviler på en analytisk forudsætning om, at de udskilte enheders ydelse vil have et omfang og en kvalitet svarende til den aktuelle. Denne forudsætning er nødvendig for med rimelighed at kunne kvantificere de økonomiske konsekvenser. KPMG og Struensee & Co. har efterfølgende operationaliseret denne overordnede analytiske forudsætning i en række mere konkrete forudsætninger, hvis holdbarhed derpå er blevet vurderet. Som det fremgår af nedenstående tabel, vurderer KPMG og Struensee & Co., at der er en ikke ubetydelig risiko for at tre ud af seks forudsætninger vil blive brudt. Det er konsulenternes vurdering, at denne risiko bør inddrages i de samlede vurderinger af konsekvenserne ved en udskillelse af DR Koncerthuset og DR's Kor & Orkestre, idet konsekvenserne dog ikke lader sig kvantificere.

Forudsætninger lagt til grund for analysen	Vurdering af forudsætninger
1. DR skal have samme adgang til Kor & Orkestres musik som i dag	Adgangen til Kor & Orkestre vurderes at ville mindskes – primært i forhold til konceptudvikling og andre produktioner end klassiske koncerter, herunder både tv- og radioprogrammer som den klassiske musikquiz samt interviews og konceptkoncerter. Det skyldes bl.a., at Kor & Orkestre ikke vil have incitament til varetagelse af public service-opgaver.
2. Kor & Orkestre skal have samme adgang til DR's sendeflade som i dag	Adgangen til DR vurderes at ville mindskes væsentligt i forhold til alle aspekter af Kor & Orkestres virke, da: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Der vil være en fordyrelse af udsendelserne ved ændrede rettighedsforhold.</li> <li>• Der formentlig ikke vil være mulighed for, at DR favoriserer et enkeltstående orkester, der ikke er underlagt samme organisation som DR, grundet konkurrenceklausuler.</li> </ul>
3. Der skal være samme tilgængelighed til klassisk og dansk musik for brugere	På baggrund af vurderingen i 1 og 2 vurderes det ikke sandsynligt at udsende musik til brugere med samme frekvens og kvalitet som i dag, da øgede omkostninger til rettigheder vurderes for store.  Yderligere vurderes publikumsudviklingen at ville falde i omfang og kvalitet sammenlignet med situationen i dag, grundet ændrede incitamenter ift. public service-opgaven ved udskillelse.

4. Kor & Orkestre skal have samme adgang til anerkendte internationale solister, musikere og dirigenter	! / ✓	<p>Det vurderes at have signifikant effekt på Kor &amp; Orkestres adgang til internationale solister, musikere og dirigenter, at der er forringelser i adgangen til DR's sendeflader og brand.</p> <p>For model 2 vil der dog være den mitigerende effekt, at Det Kongelige Teater har et stort netværk og derfor vil kunne supplere Kor &amp; Orkestre med andre anerkendte solister, musikere og dirigenter.</p> <p>For model 3 skal driftselskabet selv opbygge netværket, hvilket fører til forudsætningsbrud.</p>
5. DR skal have samme adgang til Koncerthuset som i dag	✓	DR forventes at have mulighed for samme adgang til Koncerthuset, idet dette dog vil indebære en omkostningsforøgelse for DR som følge af fremtidig betaling for sal- og husleje på markedsvilkår.
6. Koncerthuset og Kor & Orkestre skal kunne efterleve de indtjeningskrav en ny organisation er underlagt	✓	Øgede indtægtskrav i den fælles udskilte organisation Kor & Orkestre og Koncerthuset vurderes mulig at efterleve, da der enten 1) frigives en del kapacitet, der kan sikre indtjening via udlejning og arrangementer i Koncerthuset eller 2) betales for DR's aktiviteter og redaktioner.
7. Kor & Orkestre skal have samme adgang til Koncerthuset som i dag	✓	Det vurderes, at Kor & Orkestres adgang til Koncerthuset kan oprettholdes ved en fælles udskillelse under beregnede indtjeningskrav, da de udskilles sammenhængende.
✓ <i>Begrænset risiko for forudsætningsbrud</i>		! <i>Risiko for forudsætningsbrud</i>

Brud på forudsætningerne vil have signifikante kvalitetsmæssige konsekvenser for både DR, Kor & Orkestre samt brugerne. Et eksempel er effekten af, at symfoniorkestret mister sin funktion som medieorkester, hvilket kan påvirke adgangen til internationale solister og dirigenter. Analysen viser, at det bl.a. er symfoniorkestret adgang til medieproduktion i høj kvalitet, der tiltrækker internationale solister. Der henvises til analysens baggrundsmateriale for uddybning.