

13/2017

STATSREVISORERNE
RIGSREVISIONEN



Rigsrevisionens beretning om

løn- og fratrædelsesforhold for direktionen og øvrige chefer i DR

afgivet til Folketinget med Statsrevisorernes bemærkninger



1849
147.281
237
1976
114.6
22.480
908

13 /
2017

Beretning om løn- og fratrædelsesforhold for direktionen og øvrige chefer i DR

Statsrevisorerne fremsender denne beretning med deres bemærkninger til Folketinget og vedkommende minister, jf. § 3 i lov om statsrevisorerne og § 18, stk. 1, i lov om revisionen af statens regnskaber m.m.

København 2018

Denne beretning til Folketinget skal behandles ifølge lov om revisionen af statens regnskaber, § 18: Statsrevisorerne fremsender med deres eventuelle bemærkninger Rigsrevisionens beretning til Folketinget og vedkommende minister.

Kulturministeren afgiver en redegørelse til beretningen.

Rigsrevisor afgiver et notat med bemærkninger til ministerens redegørelse.

På baggrund af ministerens redegørelse og rigsrevisors notat tager Statsrevisorerne endelig stilling til beretningen, hvilket forventes at ske i august 2018.

Ministerens redegørelse, rigsrevisors bemærkninger og Statsrevisorernes eventuelle bemærkninger samles i Statsrevisorernes Endelig betænkning over statsregnskabet, som årligt afgives til Folketinget i februar måned – i dette tilfælde Endelig betænkning over statsregnskabet 2017, som afgives i februar 2019.

Henvendelse vedrørende
denne publikation rettes til:

Statsrevisorerne
Folketinget
Christiansborg
1240 København K
Telefon: 33 37 59 87
Fax: 33 37 59 95
E-mail: statsrevisorerne@ft.dk
Hjemmeside: www.ft.dk/statsrevisorerne

Yderligere eksemplarer kan
købes ved henvendelse til:

Rosendahls Lager og Logistik
Herstedvang 10
2620 Albertslund
Telefon: 43 22 73 00
Fax: 43 63 19 69
E-mail: distribution@rosendahls.dk
Hjemmeside: www.rosendahls.dk

ISSN 2245-3008
ISBN trykt 978-87-7434-555-8
ISBN pdf 978-87-7434-556-5

Statsrevisorernes bemærkning

BERETNING OM LØN- OG FRATRÆDELSERFORHOLD FOR DIREKTIONEN OG ØVRIGE CHEFER I DR

Statsrevisorerne har anmodet om denne undersøgelse af, hvordan løn- og fratrædelsesforhold mv. for DR's direktion og øvrige chefer er blevet forvaltet i perioden 2012-2017.

DR er en selvstændig offentlig institution, der primært finansieres via licensmidlerne. De overordnede rammer for DR's virksomhed er fastsat i lov om radio- og fjernsynsvirksomhed og i public service-kontrakten mellem DR og kulturministeren. DR er ikke omfattet af statens ejerskabspolitik om aflønning af direktion og medarbejdere. Der findes således ingen formelle og nedskrevne rammer for, hvordan DR skal forvalte lønområdet.

DR's direktion består af én generaldirektør og 5 bestyrelsesansatte direktører, mens DR's øvrige chefer består af 8 underdirektører, 30 afdelingschefer og 100 områdechefer. DR har derudover 3.235 medarbejdere.

Statsrevisorerne finder det uhensigtsmæssigt, at hverken Kulturministeriet eller DR's bestyrelse har fastsat nedskrevne rammer for lønforholdene for DR's direktion. Statsrevisorerne konstaterer samtidig, at fraværet af nedskrevne rammer, vederlagspolitik og regler gør det vanskeligt at vurdere, om løn- og fratrædelsesforhold for DR's direktion er rimelige.

Statsrevisorerne finder, at DR's direktions forvaltning af lønforholdene for øvrige chefer i DR har været tilfredsstillende.

Statsrevisorerne konstaterer, at en sammenligning med staten, andre medievirksomheder og selvstændige offentlige virksomheder viser:

- at DR's generaldirektørs løn ligger højere end gennemsnitslønnen for statens højest betalte departementschefer og den øverste direktør for NRK, men lavere end den øverste direktørs løn i TV 2 og DSB
- at gennemsnitslønnen for DR's øvrige direktion ligger højere end gennemsnitslønnen for styrelsesdirektører i staten og for den øvrige direktion i NRK, men lavere end gennemsnitslønnen for den øvrige direktion i fx TV 2 og DSB

STATSREVISORERNE,
den 21. marts 2018

Peder Larsen
Henrik Thorup
Klaus Frandsen
Søren Gade
Henrik Sass Larsen
Villum Christensen

- at DR's øvrige chefer ikke er lønførende i forhold til staten, og at DR's direktion, bl.a. gennem overenskomster, har sikret en tilfredsstillende lønforvaltning for øvrige chefer
- at personalegoder og fratrædelsesvilkår for DR's direktion og øvrige chefer ikke afviger fra de vilkår, der kan aftales for chefer i staten
- at hovedparten af de fratrædelsesaftaler, som DR har indgået med direktører/chefer i undersøgelsesperioden, er billigere eller på niveau med de omkostninger, som DR ville have haft ved en afskedigelse.

INDHOLDSFORTEGNELSE

1. Introduktion og konklusion	1
1.1. Formål og konklusion	1
1.2. Baggrund	3
1.3. Revisionskriterier, metode og afgrænsning	4
2. Kulturministeriets og DR's bestyrelses rolle	8
2.1. Kulturministeriets rolle	8
2.2. DR's bestyrelses rolle	10
3. DR's løn- og fratrædelsesforhold	12
3.1. Lønniveau og lønudvikling for DR's direktion	12
3.2. Lønniveau for DR's øvrige chefer	17
3.3. Personalegoder	20
3.4. Fratrædelse	21
Bilag 1. Statsrevisorernes anmodning	24
Bilag 2. Metodisk tilgang	25
Bilag 3. Ordliste	30

Undersøgelsen er en statsrevisoranmodning, og Rigsrevisionen afgiver derfor beretningen til Statsrevisorerne i henhold til § 8, stk. 1, og § 17, stk. 2, i rigsrevisorloven, jf. lovbekendtgørelse nr. 101 af 19. januar 2012.

Rigsrevisionen har revideret regnskaberne efter § 2, stk. 1, nr. 3, jf. § 3 i rigsrevisorloven.

Beretningen vedrører finanslovens § 21. Kulturministeriet.

I undersøgelsesperioden har der været følgende ministre:

Uffe Elbæk: oktober 2011 - december 2012

Marianne Jelved: december 2012 - juni 2015

Bertel Haarder: juni 2015 - november 2016

Mette Bock: november 2016 -

Beretningen har i udkast været forelagt Kulturministeriet og DR, hvis bemærkninger er afspejlet i beretningen.

1. Introduktion og konklusion

1.1. FORMÅL OG KONKLUSION

1. Denne beretning handler om løn- og fratrædelsesforhold for direktionen og øvrige chefer i DR i perioden 2012-2017. Statsrevisorerne anmodede Rigsrevisionen om undersøgelsen i september 2017. Der er 3 relevante aktører i forhold til en undersøgelse af løn- og fratrædelsesforhold i DR. *Kulturministeriet* er som den ene aktør ressortansvarlig for DR og godkender bl.a. DR's regnskab og beskikker DR's bestyrelse. Herudover er der *DR's bestyrelse*, der som den øverste ledelse i DR bl.a. ansætter og fastsætter løn- og fratrædelsesforhold for DR's direktion. Endelig er der *DR's direktion*, der fastsætter løn- og fratrædelsesforhold og øvrige ansættelsesvilkår for DR's øvrige chefer.

DR er ikke omfattet af *Statens ejerskabspolitik* fra april 2015 og dens anbefalinger om aflønning af medarbejdere og direktion. Der findes således ingen overordnede rammer for, hvordan lønområdet i DR skal forvaltes – ud over det generelle princip om, at der ved forvaltningen af offentlige midler bør tages skyldige økonomiske hensyn.

Rigsrevisionen har kun haft begrænset adgang til lønoplysninger fra medievirksomheder i Danmark og i Norden, hvorfor vi har sammenlignet lønniveauet og lønudviklingen med staten og nogle udvalgte virksomheder.

Formålet med undersøgelsen er at vurdere, om Kulturministeriet har sikret, at DR's bestyrelse har fastsat rammer for direktionens lønforhold, og om direktionen har forvaltet lønforholdene for øvrige chefer i DR tilfredsstillende. Vi besvarer følgende spørgsmål i beretningen:

- Har Kulturministeriet sikret, at DR's bestyrelse har fastsat rammer for direktionens lønforhold, som sikrer, at direktionen ikke er lønførende?
- Har DR's bestyrelse fastsat rammer for direktionens lønforhold, som sikrer, at direktionen ikke er lønførende?
- Har DR's direktion fastsat rammer for de øvrige chefers lønforhold og udarbejdet benchmarks, der viser, at de øvrige chefer ikke er lønførende?
- Har DR's direktion og øvrige chefer personalegoder og fratrædelsesvilkår, som afviger fra, hvad der tilbydes i staten, og er de indgåede fratrædelsesaftaler dyrere end en afskedigelse?

LØNFORHOLD

Lønforhold omfatter lønniveau og personalegoder.

Lønniveau er grundløn, pensionsbidrag, faste og midlertidige løntillæg samt variable lønde/engangsvederlag.

Værdien af **personalegoder** er ikke opgjort i denne undersøgelse.

DR'S DIREKTION

DR's direktion er i denne undersøgelse DR's generaldirektør og de bestyrelsesansatte direktører. P.t. består direktionen af yderligere en direktør, som ikke er bestyrelsesansat og derfor ikke indgår i undersøgelsen.

DR'S ØVRIGE CHEFER

DR's øvrige chefer er i denne undersøgelse underdirektører, afdelingschefer og områdechefer.

KONKLUSION

Rigsrevisionen vurderer, at DR's direktion har forvaltet lønforholdene i DR tilfredsstillende. Imidlertid har DR's bestyrelse ikke fastsat nedskrevne rammer for direktionens lønforhold, som bidrager til at sikre, at direktionen ikke er lønførende, og Kulturministeriet har ikke sikret, at sådanne rammer blev fastsat.

Kulturministeriet mener principielt ikke, at der ligger en selvstændig kompetence i det forhold, at Kulturministeriet er ressortministerium. Rigsrevisionen finder, at Kulturministeriet som ressortministerium burde have sikret, at DR's bestyrelse fastsatte rammer for direktionens lønforhold, fx i form af en vederlagspolitik. Dette kunne passende være sket i forbindelse af, at Rigsrevisionen i 2014 havde en bemærkning til generaldirektørens lønstigning, eller ved godkendelsen af TV 2's vederlagspolitik i 2016.

DR's bestyrelse har hverken nedskrevne rammer for direktionens lønforhold eller har udarbejdet et benchmark i forhold til direktionens lønniveau. Rigsrevisionen finder, at bestyrelsen bør udarbejde nedskrevne rammer, fx en vederlagspolitik, herunder et benchmark med flere relevante virksomheder, som kan bidrage til at sikre, at direktionen ikke bliver lønførende.

Rigsrevisionen har for at vurdere lønniveauet og lønudviklingen for DR's direktion sammenlignet med staten, udvalgte medievirksomheder og selvstændige offentlige virksomheder (SOV'er). Sammenligningen viser, at DR's generaldirektørs løn ligger højere end gennemsnitslønnen for statens højest betalte departementschefer. I forhold til andre medievirksomheder ligger generaldirektørens løn højere end den øverste direktørs løn i NRK, men lavere end den øverste direktørs løn i TV 2. I forhold til SOV'erne ligger generaldirektørens løn højere end den øverste direktørs løn i Naviair, på niveau med den øverste direktørs løn i Energinet, men lavere end den øverste direktørs løn i DSB. Generaldirektøren har den anden højeste procentvise lønudvikling i perioden 2012-2016 i forhold til de direktører, som vi har sammenlignet med.

Sammenligningen viser endvidere, at gennemsnitslønnen for DR's øvrige direktion ligger højere end gennemsnitslønnen for styrelsesdirektører i staten. I forhold til andre medievirksomheder ligger gennemsnitslønnen for den øvrige direktion i NRK lavere, mens lønnen til det direktionsmedlem i TV 2, der sammenlignes med, ligger højere. I forhold til SOV'erne ligger lønnen til det direktionsmedlem i Naviair, der sammenlignes med, lavere, mens gennemsnitslønnen for den øvrige direktion i DSB og i Energinet ligger højere end gennemsnitslønnen for DR's øvrige direktion. Den procentvise lønudvikling for DR's øvrige direktion i perioden 2012-2016 er blandt de laveste i forhold til de virksomheder, som vi har sammenlignet med.

Rigsrevisionens undersøgelse viser, at DR's direktion har forvaltet lønforholdene for øvrige chefer i DR tilfredsstillende, idet direktionen har sikret, at der er fastsat rammer i form af overenskomster for hovedparten af DR's øvrige chefer. Derudover viser undersøgelsen, at DR's øvrige chefer ikke er lønførende i forhold til staten.

Personalegoder og fratrædelsesvilkår for DR's direktion og øvrige chefer afviger ikke fra de vilkår, der kan aftales for chefer i staten. Hovedparten af de fratrædelsesaftaler, som DR har indgået med direktører/chefer i undersøgelsesperioden, er billigere eller på niveau med de omkostninger, som DR ville have haft ved en afskedigelse.

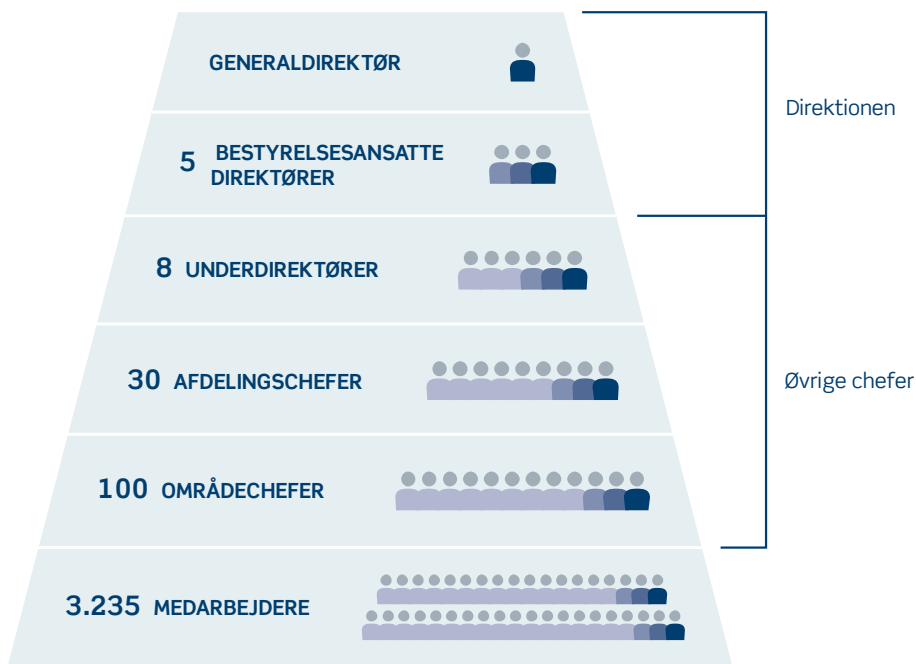
Sammenligningen med fratrædelsesvilkår i staten tager udgangspunkt i de vilkår, som fremgår af *Rammeaftale om kontraktansættelse af chefer i staten*.

1.2. BAGGRUND

2. DR havde i 2016 samlede indtægter på 4.133,2 mio. kr. DR har et ledelseshierarki, som består af 5 niveauer, jf. figur 1.

FIGUR 1

DR'S LEDELSESHIERARKI



Kilde: Rigsrevisionen på baggrund af oplysninger fra DR. Opgørelsen er fra efteråret 2017 og ændrer sig løbende.

Det fremgår af figur 1, at DR's direktion består af én generaldirektør og 5 bestyrelsesansatte direktører, mens DR's øvrige chefer består af 8 underdirektører, 30 afdelingschefer og 100 områdechefer. DR har derudover 3.235 medarbejdere. Vores undersøgelse omfatter løn- og fratrædelsesforhold for DR's direktion, underdirektører, afdelingschefer og områdechefer. DR's øvrige medarbejdere er således ikke omfattet af undersøgelsen.

1.3. REVISIONSKRITERIER, METODE OG AFGRÆNSNING

Revisionskriterier

3. Statsrevisorerne bad os om at undersøge 4 konkrete forhold, jf. bilag 1. Vi har i et notat til Statsrevisorerne fra november 2017 beskrevet, hvordan vi ville tilrettelægge undersøgelsen og besvare anmodningen.

4. I *afsnit 2.1* har vi undersøgt Kulturministeriets rolle som ressortansvarlig for DR. Statsrevisorerne har bedt os om at vurdere, hvordan Kulturministeriet har ført tilsyn med, at DR's lønomkostninger til ledelsen ikke bliver for høje. Vi har i den forbindelse lagt til grund, at Kulturministeriet som led i et sådant tilsyn bør sikre, at DR's bestyrelse har fastsat rammer for direktionens lønforhold.

5. I *afsnit 2.2* har vi undersøgt, om DR's bestyrelse har fastsat rammer for direktionens lønforhold, som sikrer, at direktionen ikke er lønførende.

6. I *afsnit 3.1* har vi undersøgt lønniveauet og lønudviklingen for DR's generaldirektør og øvrige direktion. Statsrevisorerne har bedt os om at sammenligne direktionens lønforhold med lønforholdene i andre medievirksomheder i Danmark og i Norden samt med sammenlignelige virksomheder.

DR er som den eneste selvstændige offentlige institution (SOI) i staten ikke sammenlignelig én-til-én med nogen anden virksomhed, og DR's bestyrelse har ikke et benchmark til brug for vurdering af direktionens lønforhold. Vi har derfor sammenlignet med staten, udvalgte medievirksomheder og selvstændige offentlige virksomheder (SOV'er) for at vurdere lønniveauet i 2012 og 2016 og lønudviklingen i perioden 2012-2016.

Med hensyn til lønforhold i andre medievirksomheder i Norden har vi rettet henvendelse til Finlands Yleisradio (Yle), Norsk rikskringkasting (NRK), Sveriges Television AB (SVT), Sveriges Radio (SR) og Sveriges Utbildningsradio (UR). Yle, SVT, SR og UR har ikke ønsket at fremsende lønoplysninger, da de henholder sig til, at det kun er et krav, at den øverste direktørs løn kan findes i årsrapporten, der er offentligt tilgængelig. NRK har fremsendt data for sin direktion, som indgår i sammenligningen. Sammenligningen med de nordiske medievirksomheder – med udgangspunkt i de oplysninger, som findes i virksomhedernes årsrapporter – fremgår af bilag 2.

Med hensyn til lønforhold i andre medievirksomheder i Danmark har vi rettet henvendelse til en række medievirksomheder, men de har ikke ønsket at fremsende oplysningerne, idet de finder, at sammenligningen er u hensigtsmæssig, og at der ikke er et krav om offentliggørelse af lønniveauer, ud over hvad der fremgår af årsrapporterne. Sammenligningen med disse medievirksomheder tager derfor udgangspunkt i oplysninger fra virksomhedernes årsrapporter og fremgår af bilag 2.

Kulturministeriet har i efteråret 2017 – på foranledning af et spørgsmål fra Folketingets Kulturudvalg – ligeledes forsøgt at indhente lønoplysninger på chefniveau fra en række medievirksomheder. Resultatet var dog det samme, idet de fleste af de store medievirksomheder ikke ønskede at imødekomme forespørgslen og give oplysninger om lønninger på chefniveau. Dette var bl.a. med begrundelsen om, at medievirksomhederne under hensyntagen til fortrolighed og konkurrencemæssige vilkår ikke ønskede at udlevere mere detaljerede oplysninger, end hvad der fremgår af de officielle årsrapporter.

SOI

En SOI er en selvstændig offentlig institution, der varetager en bestemt del af den statslige forvaltning og er næsten 100 % statsfinansieret. Kun DR har status som SOI.

SOV

En SOV er en selvstændig offentlig virksomhed, der varetager en bestemt del af den statslige forvaltning og har en selvstændig indtægt og formue og fungerer uden for bevillingssystemet.

Vi har desuden sammenlignet med lønniveauet og lønudviklingen for TV 2's direktion, idet det er den medievirksomhed, som DR er mest sammenlignelig med i forhold til produkter. TV 2 drives dog på kommercielle vilkår.

DR har oplyst, at de finder, at TV 2 er det mest relevante sammenligningsgrundlag, når DR fastlægger lønniveauer for direktionen, der skal være konkurrencedygtige, men ikke lønførende i forhold til det relevante marked. DR har endvidere oplyst, at de finder det beklageligt, at der kun indgår sammenligning med én dansk medievirksomhed i undersøgelsen. Vi har imidlertid – med enkelte undtagelser – ikke adgang til oplysninger om lønforholdene i andre medievirksomheder i Danmark og i Norden. Af bilag 2 fremgår de oplysninger, vi har valgt at medtage fra årsrapporter for andre medievirksomheder i Danmark og i Norden.

Med hensyn til lønforholdene for direktioner i andre sammenlignelige virksomheder har vi inddraget de 3 største SOV'er. Kendetegnet for SOV'erne er – som for DR – at de ikke indgår i det almindelige ministerielle hierarki, men at ressortministerierne har en overordnet tilsynsforpligtelse over for virksomhederne, og at de beskikker hovedparten af bestyrelsesmedlemmerne. En væsentlig forskel på DR og SOV'erne er indtægtsgrundlaget, hvor DR har en særstatus, i og med at DR's væsentligste indtægt er licensindbetalinger. Hovedparten af SOV'erne er dog finansieret med et statsligt engangsbeløb ved omdannelsen til SOV, og nogle bliver løbende (med)finansieret af offentlige midler, fx DSB, mens det for andre virksomheder er staten, der hæfter for lån og garantier. Rigsrevisionen konstaterede i beretningen om lønforhold i selvstændige offentlige virksomheder fra 2016, at lønniveauerne i SOV'erne generelt er mere favorable end i staten.

TV 2 og nogle af de øvrige medievirksomheder, som Rigsrevisionen har været i kontakt med, har anført, at en sammenligning med deres lønniveau af flere årsager ikke er relevant. De anfører bl.a., at DR er licensfinansieret og dermed er sikret indtægter, og at DR kun skal forvalte udgifterne. Private medievirksomheder skal både skabe indtægter og tilpasse udgifterne til indtægterne, hvilket de finder kun gør en sammenligning med DR delvist relevant. DSB har også anført, at de ikke finder en sammenligning af deres lønniveauer med DR relevant. DSB fremhæver bl.a., at DSB er en virksomhed i fri konkurrence med transportvirksomheder og skal drives på et forretningsmæssigt grundlag i henhold til DSB-loven.

Rigsrevisionen er opmærksom på, at de virksomheder, vi har sammenlignet med i undersøgelsen, på flere områder adskiller sig fra DR, bl.a. ved at være henholdsvis større eller mindre i forhold til økonomi og antal medarbejdere, at være henholdsvis offentligt og privat finansieret, og at være fra forskellige brancher, jf. bilag 2. Sammenligningen bidrager imidlertid til at give et overblik over lønniveauet i forskellige virksomheder, som har ét eller flere lighedstegn med DR.

7. I afsnit 3.2 har vi undersøgt, om DR's direktion har fastsat rammer for lønforholdene for DR's øvrige chefer, herunder udarbejdet benchmarks. Statsrevisorerne har bedt os om at vurdere, om de valgte benchmarks dokumenterer, at det valgte lønniveau understøtter, at DR er konkurrencedygtig, men ikke lønførende. Vi har til brug herfor sammenlignet med staten for at vurdere, om DR's øvrige chefer er lønførende i forhold til staten. Da sammenligningen kun omfatter staten, har vi ikke vurderet, om det valgte lønniveau er konkurrencedygtigt i forhold til de virksomheder, som DR normalt vurderer, at de er i konkurrence med.

8. I afsnit 3.3 har vi undersøgt, om personalegoderne for DR's direktion og øvrige chefer afviger fra de personalegoder, som ofte tilbydes i staten.

9. I afsnit 3.4 har vi undersøgt fratrædelsesforholdene for DR's direktion og øvrige chefer, herunder opsigelsesvarsler og fratrædelsesgodtgørelser, og sammenlignet med de forhold, som gælder for chefer i staten. Vi har ligeledes gennemgået de fratrædelsesaftaler, som DR har indgået med chefer i undersøgelsesperioden, herunder de aftaler, hvoraf det fremgår, at chefen selv har sagt op. Statsrevisorerne har bedt os om at undersøge, om de fratrædelsesaftaler, der er indgået med chefer, er forvaltet sparsommeligt. Vi har lagt til grund, at fratrædelsesaftalerne er forvaltet sparsommeligt, hvis aftalerne ikke har været dyrere, end hvis direktøren/chefen var blevet afskediget.

Metode

10. Undersøgelsen er baseret på en gennemgang af skriftligt materiale fra DR og Kulturministeriet, bl.a. bestyrelsesreferater, redegørelser og interne notater fra kvartalsmøder mellem DR og ministeriet. Derudover har vi holdt møder med DR og Kulturministeriet.

11. I undersøgelsen indgår en sammenligning af lønforhold for den øverste ledelse, som er baseret på data fra andre medievirksomheder mv. I det omfang, det ikke har været muligt at få data direkte fra de virksomheder, som vi ønskede at sammenligne med, fremgår oplysninger om lønniveau fra virksomhedernes årsrapporter i bilag 2. I forhold til sammenligningen af lønniveauet for DR's øvrige chefer og sammenligningen af personalegoder og fratrædelsesforhold har vi sammenlignet med staten.

I vores analyse af DR's direktions lønforhold har vi taget udgangspunkt i de bestyrelsesansatte direktører, idet bestyrelsen fastsætter lønningerne for denne gruppe. DR har ét direktionsmedlem, som ikke er ansat af bestyrelsen, men af generaldirektøren. Lønnen til dette direktionsmedlem indgår ikke i undersøgelsen.

12. Rigsrevisionen bemærkede i revisionsprotokollatet for DR i 2014, at generaldirektørens lønstigning fra 2,8 mio. kr. i 2013 til 3,5 mio. kr. i 2014, svarende til 25 %, var betragtelig. Rigsrevisionen lagde særligt vægt på, at en lønstigning af en sådan størrelse bør begrundes skriftligt og dokumenteres, og anbefalede, at dette blev gjort fremadrettet. Endvidere har Rigsrevisionen i 2016 gennemført en lønrevision af DR på baggrund af en stikprøve blandt de største engangsudbetalinger fra lønsystemet og fra honorarsystemet, fx engangsvederlag, fratrædelsesgodtgørelser og skuespillerhonorarer. Der indgik enkelte chefer i stikprøven, men Rigsrevisionen fandt ikke grundlag for kritik af lønforholdene for de chefer, som indgik i lønrevisionens stikprøve.

13. Oplysninger om løn mv. vedrørende TV 2, NRK, Naviair, Energinet og DSB har været i høring i de respektive virksomheder, og deres bemærkninger er i videst muligt omfang indarbejdet.

14. Revisionen er udført i overensstemmelse med standarderne for offentlig revision, jf. bilag 2.

Afgrænsning

15. Undersøgelsesperioden er 2012-2017. Sammenligningen med andre virksomheder dækker dog kun perioden 2012-2016, idet lønoplysninger for hele 2017 ikke var tilgængelige, da data til undersøgelsen blev indhentet i efteråret 2017. I forhold til fratrædelsesaftaler har vi taget udgangspunkt i de skriftlige aftaler, som er indgået med DR's direktion og øvrige chefer i undersøgelsesperioden.

16. Statsrevisorernes spørgsmål og angivelse af, i hvilke kapitler spørgsmålene bliver besvaret, fremgår af bilag 1. I bilag 2 er undersøgelsens metodiske tilgang beskrevet. Bilag 3 indeholder en ordliste, der forklarer udvalgte ord og begreber.

2. Kulturministeriets og DR's bestyrelses rolle

17. DR er en selvstændig offentlig institution (SOI), der primært finansieres via licensmidler. De overordnede rammer for DR's virksomhed er fastsat i lov om radio- og fjernsynsvirksomhed (jf. lovbekendtgørelse nr. 255 af 20. marts 2014) og tilhørende bekendtgørelser, herunder bekendtgørelse om vedtægt for DR, samt i public service-kontrakten mellem DR og kulturministeren, som indgås i forlængelse af den til enhver tid gældende mediepolitiske aftale.

DR er ikke omfattet af *Statens ejerskabspolitik* og dermed de retningslinjer og anbefalinger, der gælder for bl.a. de selvstændige offentlige virksomheder (SOV'er), de selvstændige offentlige forvaltningsenheder og de statslige aktieselskaber. Der findes således ingen overordnede rammer for, hvordan DR skal forvalte lønområdet – ud over det generelle princip om, at der ved forvaltningen af offentlige midler bør tages skyldige økonomiske hensyn, dvs. at DR skal sikre sparsommelighed, produktivitet og effektivitet i anvendelsen af offentlige midler.

Vi har imidlertid lagt til grund, at DR som offentlig institution, og hvis primære indtægtskilde er licensmidler, bør følge de retningslinjer og anbefalinger, der i forhold til aflønning af direktionsmedlemmer gælder for andre statslige virksomheder. Hertil kommer, at retningslinjerne og anbefalingerne på dette område ligger i tråd med de anbefalinger, som Komitéen for god Selskabsledelse er kommet med, og som komitéen angiver kan være til inspiration for bl.a. virksomheder af særlig offentlig interesse.

DR har oplyst, at DR's bestyrelse orienterer sig mod anbefalingerne om lønniveauet for direktionsmedlemmer i *Statens ejerskabspolitik*.

2.1. KULTURMINISTERIETS ROLLE

18. Vi har undersøgt, om Kulturministeriet har sikret, at DR's bestyrelse har fastsat rammer for direktionens lønforhold.

19. Kulturministeriets rolle som ressortansvarlig for DR er begrænset, idet DR i medfør af lov om radio- og fjernsynsvirksomhed har en høj grad af uafhængighed i forhold til staten og som følge deraf ikke indgår i det almindelige ministerielle hierarki. Kulturministeren har dermed ikke en traditionel tilsynsopgave i forhold til DR. Kulturministeriet er dog ressortministerium, og kulturministeren skal ifølge § 19, stk. 2, i lov om radio- og fjernsynsvirksomhed godkende DR's regnskab. Rigsrevisionen finder, at kulturministeren således har et ansvar for at sikre, at DR's bestyrelse fastsætter rammer for direktionens lønforhold.

Kulturministeren får sammen med Folketinget hvert år det bestyrelsesgodkendte budget for DR til orientering. Ligeledes forelægges regnskabet for det enkelte år med revisionens bemærkninger til kulturministerens godkendelse. Ud over godkendelsen af regnskabet afholder kulturministeren et årligt møde med DR's bestyrelsesformand, ligesom Kulturministeriet afholder kvartalsvise møder med DR's generaldirektør.

20. Kulturministeriet har oplyst, at lov om radio- og fjernsynsvirksomhed fastlægger kulturministerens kompetencer i forhold til DR's drift, dvs. indgåelse af public service-kontrakt med DR, udpegning af bestyrelsesmedlemmer og beskikkelse af bestyrelsen, udstedelse af bekendtgørelsen om vedtægt for DR og godkendelse af DR's regnskab. Selv om kulturministeren ifølge loven skal godkende DR's regnskab, finder Kulturministeriet, at denne godkendelse kun er af *formel* art. Kulturministeriets opfølgning på Rigsrevisionens bemærkninger til DR's regnskab består i, at ministeriet over for DR påpeger, at de forventer, at DR vil tage skyldige hensyn til de bemærkninger og anbefalinger, som Rigsrevisionen måtte have fremsat i revisionsprotokollatet. Ifølge lov om radio- og fjernsynsvirksomhed har DR's bestyrelse pligt til at fastsætte de almindelige retningslinjer for DR's virksomhed og har ansvaret for, at loven, vedtægten for DR og public service-kontrakten overholdes.

Kulturministeriet har videre anført, at kulturministerens reaktionsmuligheder over for bestyrelsens dispositioner kun er begrænset til at udskifte de ministerudpegede bestyrelsesmedlemmer, når deres beskikkelsesperiode udløber, og derudover til at afsætte bestyrelsesmedlemmer inden for beskikkelsesperioden, hvis der foreligger en saglig grund dertil, fx en pligttilsidesættelse af væsentlig karakter. Kulturministeriet finder således principielt ikke, at der ligger en selvstændig kompetence i det forhold, at Kulturministeriet er ressortministerium. Kulturministeriet har anført, at DR inden for de rammer, der er fastsat i loven, vedtægten for DR, public service-kontrakten og de almindelige forvaltningsretlige principper, har fuld rådighed over de tildelte licensmidler til at gennemføre de fastlagte public service-forpligtelser. Kulturministeriet anfører videre – med henvisning til lovbetragtningerne til lov om radio- og fjernsynsvirksomhed – at DR er tildelt en særlig stilling i forhold til staten – ikke blot med hensyn til programlægning, men også med hensyn til administrative og økonomiske dispositioner.

21. Rigsrevisionen finder, at Kulturministeriet har et ansvar i forhold til at sikre, at DR's bestyrelse har fastsat rammer for direktionens lønforhold. Dette kunne passende være sket i forlængelse af, at Rigsrevisionen i 2014 havde en bemærkning til generaldirektørens lønstigning, eller da Kulturministeriet i 2016 fik TV 2's vederlagspolitik tilsendt og godkendte denne. I den forbindelse burde Kulturministeriet have overvejet behovet for en vederlagspolitik for DR. Rigsrevisionen henleder i den forbindelse opmærksomheden på, at *Stagens ejerskabspolitik* også anbefaler, at statslige selskaber udarbejder en vederlagspolitik.

RESULTATER

Undersøgelsen viser, at Kulturministeriet ikke har sikret, at DR's bestyrelse har fastsat rammer for direktionens lønforhold, fx i form af en vederlagspolitik. Kulturministeriet mener principielt ikke, at der ligger en selvstændig kompetence i det forhold, at Kulturministeriet er ressortministerium. Rigsrevisionen finder imidlertid, at Kulturministeriet har et ansvar i forhold til at sikre, at bestyrelsen har fastsat rammer for direktionens lønforhold. Dette kunne passende være sket i forlængelse af, at Rigsrevisionen i 2014 havde en bemærkning til generaldirektørens lønstigning, eller da Kulturministeriet i 2016 fik TV 2's vederlagspolitik tilsendt og godkendte denne. I den forbindelse burde Kulturministeriet have overvejet behovet for en vederlagspolitik for DR.

2.2. DR'S BESTYRELSES ROLLE

22. Vi har undersøgt, om DR's bestyrelse har fastsat rammer for direktionens lønforhold, som sikrer, at direktionen ikke er lønførende.

23. Bestyrelsen er DR's øverste ledelse og fastsætter i kraft heraf bl.a. de almindelige retningslinjer for DR's virksomhed, jf. boks 1. Det er bestyrelsen, som har ansat generaldirektøren og 5 af DR's direktionsmedlemmer, og som godkender deres løn- og ansættelsesvilkår mv. Det er bestyrelsesformanden, der udmønter de årlige lønreguleringer og tildeler lønloft til direktionen. Med hensyn til nyansættelser i direktionen er det et ansættelsesudvalg med bestyrelsesformanden i spidsen, der fastsætter lønnen. Direktionens lønforhold forelægges kun hele bestyrelsen, hvis der foretages særlige dispositioner. Derudover er det bestyrelsen, som godkender mandatet for overenskomstforhandlingerne, der omfatter hovedparten af lønningerne til de øvrige chefer i DR.

BOKS 1

DR'S BESTYRELSE, UDPEGNING AF MEDLEMMER OG ANSVARSFORHOLD

DR's bestyrelse har det overordnede programansvar og ansvaret for, at de bestemmelser for DR's virksomhed, der er fastsat i loven, og de bestemmelser, der er fastsat i medfør af loven, overholdes. Bestyrelsen står ikke til ansvar for sine dispositioner på en generalforsamling.

Af bestyrelsen på i alt 11 medlemmer udpeges:

- 3 medlemmer (herunder formanden) af kulturministeren
- 6 medlemmer af Folketinget
- 2 medlemmer af fastansatte medarbejdere i DR.

Bestyrelsen beskikkes af kulturministeren for en 4-årig periode.

24. DR har oplyst, at DR's bestyrelse har haft en fast, ensartet praksis i forhold til fastsættelse af lønniveauet for direktionen i undersøgelsesperioden. Lønniveauet for bestyrelsesansatte direktører er ifølge DR fastlagt under hensyntagen til bl.a. lønniveauet i det relevante marked, DR's finansieringsmodel og status som selvstændig offentlig institution, indholdet og ansvaret i stillingen samt den konkrete kandidats markedsværdi. DR har videre oplyst, at det relevante marked i høj grad er mediebranchen i bred forstand og særligt TV 2, der er den aktør, hvor opgaver og kompetenceprofiler minder mest om DR. Endvidere har DR oplyst, at bestyrelsen har sikret, at direktionen ikke er lønførende i forhold til det relevante marked ved at lægge lønniveauet væsentligt lavere end lønniveauet i TV 2, som DR vurderer udgør det mest relevante sammenligningsgrundlag for direktionslønnin-gerne i DR, jf. boks 2.

BOKS 2**UDDRAG AF REFERAT AF BESTYRELSESMØDET DEN 26. APRIL 2012**

"Formanden bemærkede, at DR ligger langt under DONG, DSB og TV 2 fsva. topledelsens løn, og tilføjede, at det er vigtigt, at vi ikke går ind i lønskruen og prøver at overgå TV 2. Samtidig skal DR dog ligge pænt over et departement".

25. Undersøgelsen viser, at DR's bestyrelse ikke har fastsat nedskrevne rammer, fx i form af en vederlagspolitik indeholdende et relevant benchmark, som kan anvendes for DR's di-rektion. Rigsrevisionen finder ikke, at en praksis er tilstrækkelig, og finder generelt, at der bør foreligge nedskrevne rammer for forvaltningen af lønforholdene for DR's chefer på alle niveauer.

RESULTATER

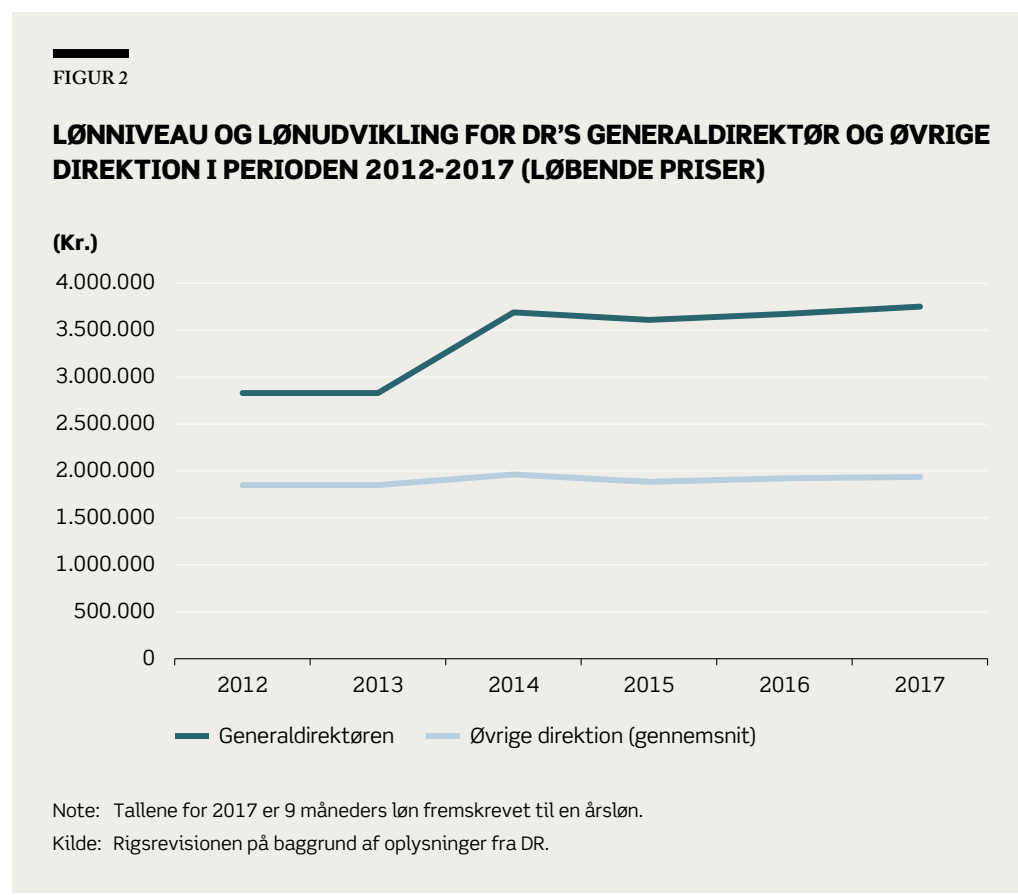
Undersøgelsen viser, at DR's bestyrelse ikke har nedskrevne rammer for direktionens løn-forhold. DR har oplyst, at bestyrelsen har haft en fast, ensartet praksis i forhold til fast-sættelse af lønniveauet for direktionen i undersøgelsesperioden. Rigsrevisionen finder ikke, at en praksis er tilstrækkelig, men finder generelt, at der bør foreligge nedskrevne rammer for forvaltningen af lønforholdene, fx i form af en vederlagspolitik indeholdende et relevant benchmark, som kan bidrage til at sikre, at DR's direktion ikke er lønførende.

3. DR's løn- og fratrædelsesforhold

3.1. LØNNIVEAU OG LØNUDVIKLING FOR DR'S DIREKTION

26. Vi har undersøgt lønniveauet og lønudviklingen for DR's generaldirektør og øvrige direktion i perioden 2012-2017. DR har ikke et benchmark til at vurdere, om DR's generaldirektør og øvrige direktion er lønførende, og vi har derfor sammenlignet med udvalgte virksomheder.

27. Figur 2 viser lønniveauet og lønudviklingen for DR's generaldirektør og øvrige direktion i perioden 2012-2017.



Det fremgår af figur 2, at generaldirektørens løn er steget fra ca. 2,8 mio. kr. i 2012 til ca. 3,7 mio. kr. i 2017. Den gennemsnitlige løn for den øvrige direktion er steget fra ca. 1,8 mio. kr. i 2012 til ca. 1,9 mio. kr. i 2017.

DR's bestyrelse afskaffede før undersøgelsesperiodens start i 2012 bonusordninger til direktionen. Der gives dog indimellem engangsvederlag til enkelte direktionsmedlemmer ved ekstraordinære opgaver.

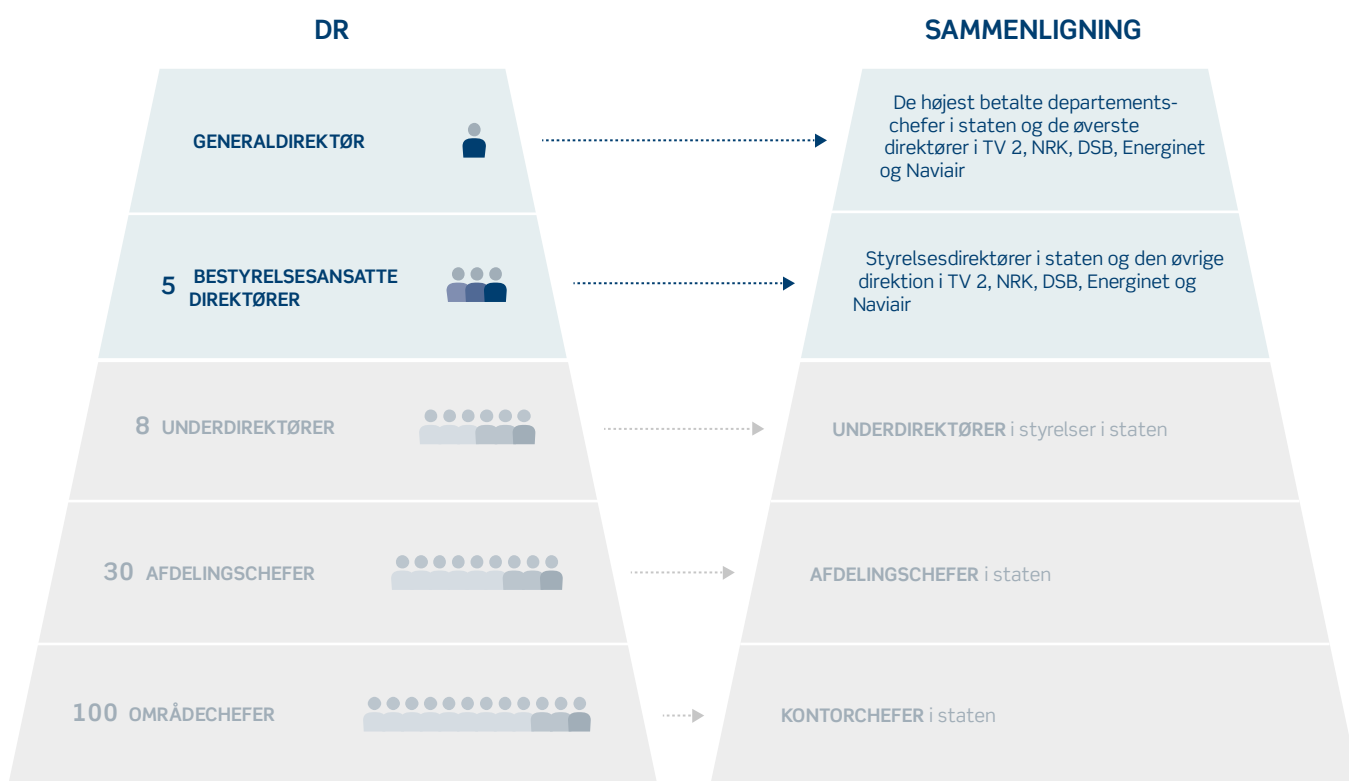
DR har oplyst, at DR's bestyrelse i undersøgelsesperioden har haft en praksis for fastsættelse af lønniveauer for direktører, hvor en direktør ansættes på et lavere lønniveau end sin forgænger, men med mulighed for at stige til tilsvarende lønniveau på baggrund af opnåede resultater over en årrække. DR har videre oplyst, at lønstigningen til DR's generaldirektør følger denne praksis, hvor generaldirektøren er indtrådt i stillingen med et lønniveau, der lå væsentligt under den tidligere generaldirektørs løn, og hvor generaldirektørens løn (i faste priser) efter lønstigningen i 2014 ligger omtrent på niveauet med den tidligere generaldirektørs løn.

Sammenligning af lønniveau og lønudvikling for DR's direktion

28. DR's bestyrelse har som nævnt ikke fastsat nedskrevne rammer for direktionens lønforhold, herunder udarbejdet et benchmark med sammenlignelige virksomheder, der kan bidrage til at sikre, at direktionen ikke bliver lønførende. Da vi kun har haft begrænset adgang til lønoplysninger fra medievirksomheder, har vi sammenlignet direktionens lønniveau og lønudvikling med staten og udvalgte virksomheder, jf. figur 3.

FIGUR 3

SAMMENLIGNING AF DR'S DIREKTION MED STATEN OG UDVALGTE VIRKSOMHEDER



Kilde: Rigsrevisionen.

GENNEMSNITSLØN

Gennemsnitslønnen indeholder grundløn, samlet pensionsbidrag, faste og midlertidige tillæg samt variable tillæg.

Det fremgår af figur 3, at vi har sammenlignet generaldirektøren med de højest betalte departementschefer i staten (lønramme 42) og de øverste direktører i TV 2, NKR og udvalgte SOV'er. Vi har derudover sammenlignet gennemsnitslønnen for DR's øvrige direktion med gennemsnitslønnen for styrelsesdirektører i staten (lønramme 40 og 41) og gennemsnitslønnen for den øvrige direktion i TV 2, NRK og udvalgte SOV'er. Virksomhederne i sammenligningen adskiller sig på flere områder, bl.a. i forhold til størrelse, indtægtsgrundlag, branche og antal medarbejdere, jf. bilag 2. Lønningerne er derfor ikke direkte sammenlignelige, men giver alene et overblik over lønniveauet i forskellige virksomheder, som har ét eller flere lighedstegn med DR.

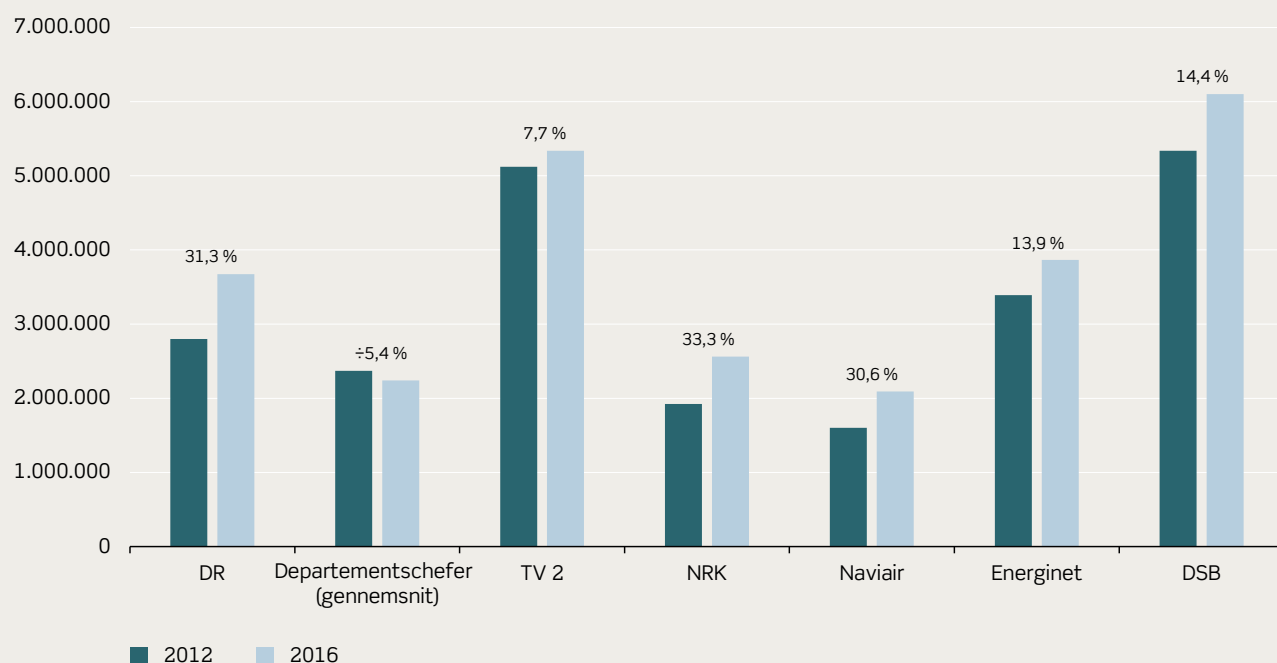
DR's generaldirektør

29. Figur 4 viser sammenligningen af løn og lønudvikling for DR's generaldirektør, de højest betalte departementschefer og de øverste direktører i udvalgte virksomheder i 2012 og 2016 samt den procentvise lønudvikling mellem årene.

FIGUR 4

SAMMENLIGNING AF LØN OG LØNUDKVLING FOR ØVERSTE DIREKTØRER I 2012 OG 2016 (LØBENDE PRISER)

(Kr.)



Note: Det fremgår af figuren, at departementscheferne i staten har haft en negativ lønudvikling. Det skyldes, at departementscheferne fik en stor, ekstraordinær pensionsindbetaling i 2012. I sammenligningen med NRK er der ikke korrigeret for forskelle i løn, skatteforhold og leveomkostninger. I henhold til Eurostat er lønniveauet pr. arbejdstime højere i Norge, mens leveomkostningerne i henhold til den standardiserede meromkostningsmetode (COLA-metoden) fra ECA International er ca. 13 % højere i Norge end i Danmark.

Kilde: Rigsrevisionen på baggrund af oplysninger fra DR, virksomhederne og Moderniseringsstyrelsens lønstatistik ISOLA.

Det fremgår af figur 4, at lønnen til DR's generaldirektør ligger væsentligt højere end gennemsnitslønnen for statens højest betalte departementschefer. I forhold til andre medievirksomheder ligger generaldirektørens løn højere end den øverste direktørs løn i NRK, men lavere end den øverste direktørs løn i TV 2. I forhold til SOV'erne ligger generaldirektørens løn højere end den øverste direktørs løn i Naviair, på niveau med den øverste direktørs løn i Energinet, men lavere end den øverste direktørs løn i DSB. Generaldirektøren har den anden højeste procentvise lønudvikling i perioden 2012-2016 i forhold til de direktører, vi har sammenlignet med.

ØVERSTE DIREKTØRER

Øverste direktører omfatter i denne undersøgelse DR's generaldirektør, de administrerende direktører i de udvalgte virksomheder og kringkastningssjefen for NRK.

DEN ØVRIGE DIREKTION

Den øvrige direktion omfatter i denne undersøgelse de bestyrelsesansatte direktører med undtagelse af den øverste direktør.

DR's øvrige direktion

30. Gennemsnitslønnen for DR's øvrige direktion i 2016 ligger mere end 15 % over gennemsnitslønnen for styrelsesdirektører i staten (inkl. forsvarschefen, rigspolitichefen og den administrerende direktør i SKAT). Når vi sammenligner med mediebranchen, ligger gennemsnitslønnen for den øvrige direktion i NRK mere end 15 % under gennemsnitslønnen for DR's øvrige direktion, og lønnen til det direktionsmedlem i TV 2, der sammenlignes med, ligger mere end 30 % over. I forhold til SOV'erne ligger lønnen til det direktionsmedlem i Naviair, der sammenlignes med, mere end 15 % under gennemsnitslønnen for DR's øvrige direktion, mens gennemsnitslønnen for den øvrige direktion i DSB og i Energinet ligger mere end 30 % over. Samtidig viser vores analyse, at lønudviklingen i perioden 2012-2016 for DR's øvrige direktion har været blandt de laveste. Det bemærkes, at lønnen for den øvrige direktion i TV 2 og i Naviair kun omfatter ét direktionsmedlem i denne sammenligning.

31. Af boks 3 fremgår eksempler på løn til nogle af de øverste direktører i staten, som har ansvaret for store, komplekse driftsorganisationer.

BOKS 3

EKSEMPLER PÅ DIREKTØRLØNNINGER I STORE STATSLIGE DRIFTSORGANISATIONER I 2016

SKAT, Forsvaret og politiet er eksempler på store driftsorganisationer i staten.

Rigspolitichefen har ansvaret for ca. 14.700 medarbejdere og fik en årsløn på ca. 1,6 mio. kr., forsvarschefen har ansvaret for ca. 21.600 medarbejdere og fik en årsløn på ca. 1,7 mio. kr., og SKATs administrerende direktør har ansvaret for ca. 6.100 medarbejdere og fik en årsløn på ca. 1,7 mio. kr. i 2016.

Kilde: Moderniseringsstyrelsens lønstatistik ISOLA.

Til sammenligning med disse direktørlønninger i de store statslige driftsorganisationer bliver DR's øvrige direktion gennemsnitligt aflønnet med ca. 1,9 mio. kr.

RESULTATER

Undersøgelsen viser, at DR's generaldirektørs løn er steget fra ca. 2,8 mio. kr. i 2012 til ca. 3,7 mio. kr. i 2017.

Generaldirektørens løn ligger højere end gennemsnitslønnen for statens højest betalte departementschefer. I forhold til andre medievirksomheder ligger generaldirektørens løn højere end den øverste direktørs løn i NRK, men lavere end den øverste direktørs løn i TV 2. I forhold til SOV'erne ligger generaldirektørens løn højere end den øverste direktørs løn i Naviair, på niveau med den øverste direktørs løn i Energinet, men lavere end den øverste direktørs løn i DSB. Generaldirektøren har den anden højeste procentvise lønudvikling i perioden 2012-2016 i forhold til de direktører, Rigsrevisionen har sammenlignet med.

Gennemsnitslønnen for DR's øvrige direktion i 2016 ligger mere end 15 % over gennemsnitslønnen for styrelsesdirektører i staten (inkl. forsvarschefen, rigspolitichefen og den administrerende direktør i SKAT). Når vi sammenligner med mediebranchen, ligger gennemsnitslønnen for den øvrige direktion i NRK mere end 15 % under gennemsnitslønnen for DR's øvrige direktion, og lønnen til det direktionsmedlem i TV 2, der sammenlignes med, ligger mere end 30 % over. I forhold til SOV'erne ligger lønnen til det direktionsmedlem i Naviair, der sammenlignes med, mere end 15 % under gennemsnitslønnen for DR's øvrige direktion, mens gennemsnitslønnen for den øvrige direktion i DSB og i Energinet ligger mere end 30 % over. Samtidig viser vores analyse, at lønudviklingen i perioden 2012-2016 for DR's øvrige direktion har været blandt de laveste.

3.2. LØNNIVEAU FOR DR'S ØVRIGE CHEFER

32. Vi har undersøgt, om DR's direktion har fastsat rammer for lønforholdene for DR's øvrige chefer, herunder udarbejdet et benchmark. Vi har i den forbindelse sammenlignet med staten for at vurdere, om DR's øvrige chefer er lønførende i forhold til staten.

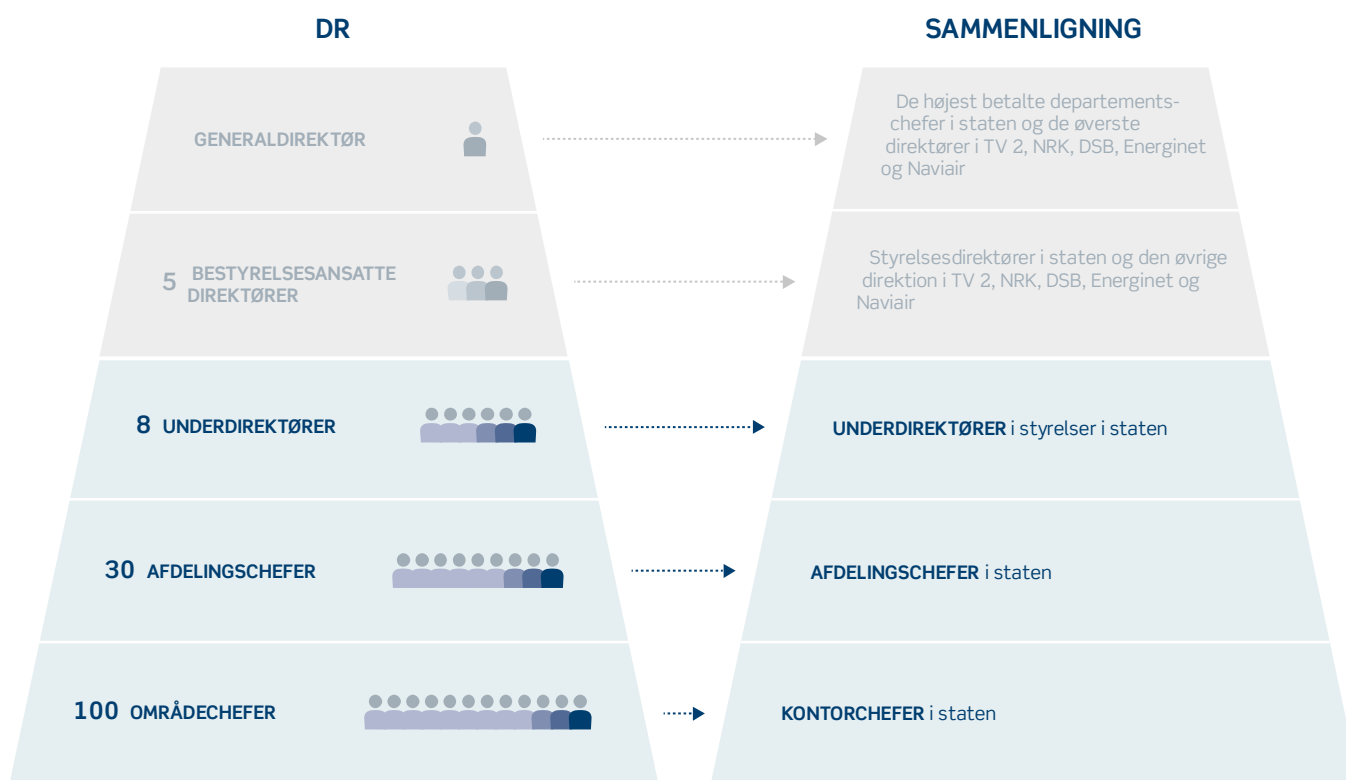
33. DR's direktion er ansvarlig for lønforholdene for DR's øvrige chefer og har indgået overenskomster for hovedparten af områdecheferne og afdelingscheferne, som sætter rammerne for lønninger mv. til disse grupper af chefer. For underdirektører og andre chefer, der ikke er på overenskomst, bliver løn- og fratrædelsesvilkår aftalt individuelt. DR anvender dog standardskabeloner til de individuelle aftaler, hvilket medvirker til, at løn- og ansættelsesvilkår er ensartede. Samtidig giver de individuelle aftaler dog mulighed for at forhandle mere fordelagtige lønvilkår. DR benchmarker deres chefer på tværs af DR, så lønniveauer for sammenlignelige chefer internt er ensartede.

Sammenligning af DR's øvrige chefers lønniveau

34. DR's direktion har i forbindelse med overenskomstforhandlingerne i 2017 (til internt brug) benyttet staten som benchmark af DR's lønninger for chefer. DR har oplyst, at staten er anvendt som benchmark, idet DR ikke har adgang til data om lønforholdene i andre danske medievirksomheder. DR har oplyst, at der ikke eksisterer et samlet eksternt benchmark, som meningsfuldt kan anvendes for alle cheflønninger på tværs af forskellige fag, ansvarsområder mv. i DR. DR har dog oplyst, at de finder, at staten er ét blandt flere rimelige sammenligningsgrundlag. Figur 5 viser, hvordan vi har sammenlignet med lønniveauer for chefer i staten.

FIGUR 5

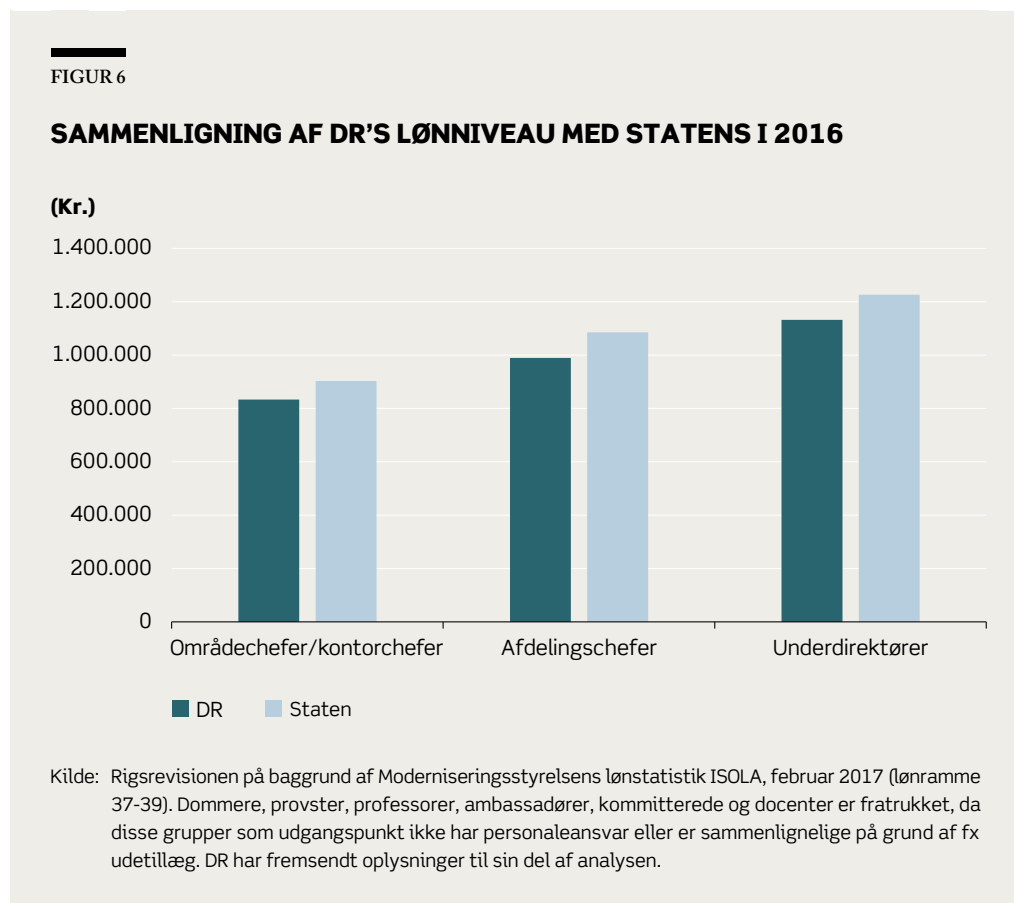
SAMMENLIGNING AF DR'S ØVRIGE CHEFER MED CHEFER I STATEN



Kilde: Rigsrevisionen.

Det fremgår af figur 5, at vi har sammenlignet DR's underdirektører med underdirektører mv. i styrelser i staten (lønramme 39). Derudover har vi sammenlignet DR's afdelingschefer (herunder kanalchefer mv.) med afdelingschefer mv. i staten (lønramme 38). Endelig har vi sammenlignet DR's områdechefer (herunder redaktionschefer mv.) med kontorchefer mv. i staten (lønramme 37).

35. Figur 6 viser det gennemsnitlige lønniveau for henholdsvis områdechefer, afdelingschefer og underdirektører i DR sammenlignet med lønniveauet for sammenlignelige chefer i staten.



Det fremgår af figur 6, at gennemsnitslønnen for alle 3 chefgrupper i DR ligger under gennemsnitslønnen for de chefer i staten, som vi har sammenlignet med.

Undersøgelsen viser endvidere, at den højeste løn i hver af de 3 chefgrupper i DR ligger under den højeste løn i tilsvarende chefgrupper i staten, og spredningen mellem den lavest og højeste løn i hver chefgruppe i DR er væsentligt under den tilsvarende lønspredning i staten.

RESULTATER

Undersøgelsen viser, at DR's direktion har etableret rammer i form af overenskomster for hovedparten af områdecheferne og afdelingscheferne. For underdirektører og andre chefer, der ikke er omfattet af overenskomsterne, bliver løn- og fratrædelsesvilkår aftalt individuelt.

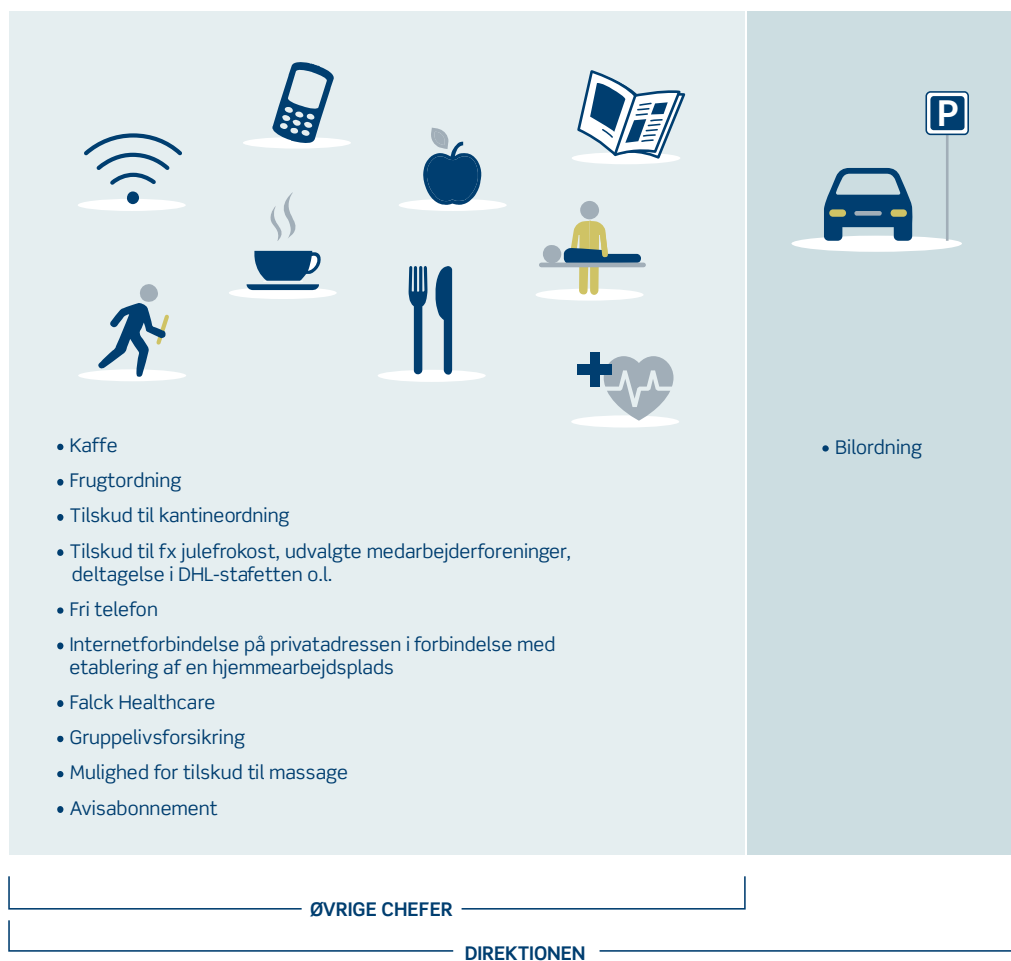
Undersøgelsen viser videre, at DR's øvrige chefer ikke er lønførende i forhold til sammenlignelige chefer i staten.

3.3. PERSONALEGODER

36. Vi har undersøgt, om personalegoderne for DR's direktion og øvrige chefer afviger fra de vilkår, som ofte tilbydes i staten. Personalegoderne i DR fremgår af figur 7.

FIGUR 7

PERSONALEGODER I DR



Note: I et enkelt tilfælde i undersøgelsesperioden havde en tidligere direktør en ordning, hvor DR betalte for flytransporten mellem Karup og Københavns Lufthavn. Herudover refunderede DR taxakørsel mellem Københavns Lufthavn og DR-Byen for denne direktør. DR har oplyst, at der ikke har været andre chefer med særligt gunstige personalegoder i undersøgelsesperioden.

Kilde: Rigsrevisionen på baggrund af oplysninger fra DR.

Det fremgår af figur 7, at DR's direktion og øvrige chefer bl.a. tilbydes kaffe, tilskud til kantineordning, frugtordning, telefon, internet, mulighed for tilskud til massage og arbejdsrelateret avisabonnement. Endelig fremgår det, at direktionen har mulighed for en bilordning.

De personalegoder, som DR tilbyder, afviger generelt ikke fra de personalegoder, som ofte tilbydes i staten. Dog har DR's direktion mulighed for en bilordning. DR har oplyst, at værdien af bilens beskatningsværdi bliver modregnet i bruttolønnen, så den samlede lønpakkes værdi (dvs. udgiften for DR) ikke ændres, hvis direktøren vælger at få en bilordning.

RESULTATER

Undersøgelsen viser, at personalegoder for DR's direktion og øvrige chefer ikke afviger væsentligt fra de personalegoder, som ofte tilbydes i staten. Dog tilbydes direktionen en bilordning mod reduktion i bruttolønnen.

3.4. FRATRÆDELSE

37. Vi har undersøgt fratrædelsesforholdene for DR's direktion og øvrige chefer, herunder opsigelsesvarsler og fratrædelsesgodtgørelser, og sammenlignet med de forhold, som gælder for direktører/chefer i staten. Vi har desuden gennemgået de fratrædelsesaftaler, som DR har indgået med chefer i undersøgelsesperioden, og vurderet, om aftalerne har været dyrere, end hvis chefen var blevet afskediget. Vi har i de sager, hvor chefen selv har sagt op, vurderet omkostningen ved en sådan fratrædelsesaftale.

Fratrædelsesvilkår

38. I en ansættelseskontrakt indgår altid et opsigelsesvarsel, mens en fratrædelsesgodtgørelse kun indgår, hvis dette er aftalt. Begge er vilkår, som træder i kraft i forbindelse med en afskedigelse. De vilkår for bl.a. opsigelsesvarsel og fratrædelsesgodtgørelse, som en virksomhed er forpligtet til at opfylde i forbindelse med en afskedigelse, kan forhandles i forbindelse med indgåelse af en eventuel fratrædelsesaftale.

Vi har undersøgt de opsigelsesvarsler og fratrædelsesgodtgørelser, som DR har aftalt i forbindelse med indgåelse af ansættelseskontrakter for DR's generaldirektør, den øvrige direktion og de øvrige chefer. Vi har som nævnt sammenlignet med de vilkår, der tilbydes i staten.

Opsigelsesvarsel

39. DR's generaldirektør har et opsigelsesvarsel på 12 måneder, mens den øvrige direktion har opsigelsesvarsler på 9-12 måneder. De øvrige chefer i DR har opsigelsesvarsler på 3-12 måneder, hvor opsigelsesvarslet stiger, afhængigt af anciennitet, op til de 12 måneder.

Til sammenligning er der ifølge *Rammeaftale om kontraktansættelse af chefer i staten* mulighed for at aftale op til 12 måneders opsigelsesvarsel, afhængigt af anciennitet. Fælles for direktionen og de øvrige chefer i DR samt chefer i staten ansat i henhold til rammeaftalen er således, at der er mulighed for at have et opsigelsesvarsel på op til 12 måneder.

Rammeaftale om kontraktansættelse af chefer i staten benyttes ofte for administrative chefstillinger i departementer og styrelser.

Fratrædelsesgodtgørelse

40. DR's generaldirektør har aftalt en fratrædelsesgodtgørelse på 9 måneders løn, mens den øvrige direktion i DR har aftalt 6-9 måneders løn, afhængigt af anciennitet. Derudover har en mindre del af de øvrige chefer mulighed for en fratrædelsesgodtgørelse på op til 9 måneders løn, afhængigt af anciennitet.

Til sammenligning er der ifølge *Rammeaftale om kontraktansættelse af chefer i staten* mulighed for at aftale en fratrædelsesgodtgørelse på 4-12 måneders løn, afhængigt af anciennitet. DR's chefer har således fratrædelsesgodtgørelser, som ligger inden for rammerne af det, der tilbydes ifølge rammeaftalen.

Baggrunden for at udbetale fratrædelsesgodtgørelse varierer dog, idet det fx for DR's øvrige direktion ikke er muligt at få udbetalt fratrædelsesgodtgørelse ved misligholdelse af ansættelsesforholdet, stillingsnedlæggelse eller sygdom, mens fratrædelsesgodtgørelsen i henhold til *Rammeaftale om kontraktansættelse af chefer i staten* udbetales, medmindre der er væsentlig misligholdelse af ansættelsesforholdet.

Fratrædelsesaftaler

41. Når en virksomhed afskediger en medarbejder, indtræder en række lovmæssige og kontraktlige forpligtelser, bl.a. opsigelsesvarsel, fratrædelsesgodtgørelse og afvikling af ferie, som skal overholdes. Alternativt kan virksomheden indgå en fratrædelsesaftale, hvorved de lovmæssige og kontraktlige forpligtelser erstattes af de vilkår, der aftales i fratrædelsesaftalen. Når virksomheden indgår en fratrædelsesaftale, forhandles der ofte med udgangspunkt i de vilkår, som virksomheden er forpligtet til ved en afskedigelse, men disse vilkår anvendes mere fleksibelt. Fx kan dele af opsigelsesvarslet i stedet blive udbetalt som en fratrædelsesgodtgørelse. En virksomhed kan fx have interesse i at indgå en fratrædelsesaftale for hurtigt at afslutte ansættelsesforholdet, da en fratrædelsesaftale kan indgås og effektueres umiddelbart efter aftalens indgåelse og dermed kan være både tids- og resursebesparende i forhold til en afskedigelse.

DR's fratrædelsesaftaler

42. DR har oplyst, at der i perioden 2012-2017 er fratrådt 81 chefer, hvoraf DR har indgået fratrædelsesaftaler med 27 chefer. Vores undersøgelse viser, at 5 fratrædelsesaftaler blev lidt dyrere, end hvad en afskedigelse ville have kostet, under forudsætning af at der ikke blev ført en retssag om sagligheden af afskedigelsen. I 4 af de 5 fratrædelsesaftaler blev der således givet 1-2 måneders ekstra løn i forhold til, hvad det ville have kostet ved en afskedigelse, mens der i en enkelt aftale blev givet 6 måneders ekstra løn, svarende til en merudgift på ca. 420.000 kr. DR har oplyst, at der ligger en særlig begrundelse bag denne aftale. I 19 af de 27 aftaler var omkostningerne ved en fratrædelsesaftale mindre end ved en afskedigelse, mens 3 aftaler var på niveau med en afskedigelse. DR har oplyst, at de ved indgåelse af fratrædelsesaftaler vurderer risikoen for, at opsigelsen ved dom vil blive anset for usaglig (og eventuelt også som en overtrædelse af diskriminations- og ligebehandlingsloven), og hvor der vil være betydelige omkostninger og resurser forbundet med at føre sagen ved domstolene/voldgiftsretten.

Der er indgået aftale om fritstilling i 26 fratrædelsesaftaler, hvoraf der er aftalt modregning i 24 af aftalerne i tilfælde af nyt job i fritstillingsperioden. I en enkelt fratrædelsesaftale ydes tjenestefrihed uden krav om modregning.

MODREGNING

Finansministeriet anbefaler, at virksomheder i forbindelse med fritstilling ved afskedigelse modregner indtægten fra en eventuel anden beskæftigelse i den løn, som virksomheden skal udbetale i fritstillingsperioden.

43. I 4 af de 27 fratrædelsesaftaler blev 2-6 måneder af opsigelsesperioden erstattet af en tilsvarende fratrædelsesgodtgørelse. Ulempen ved at erstatte opsigelsesperioden med en fratrædelsesgodtgørelse er, at DR herved mister muligheden for at modregne i lønnen, hvis den pågældende chef får nyt job. DR har oplyst, at denne praksis ikke har været anvendt siden 2014.

44. I kun én af de 27 fratrædelsesaftaler fremgår det af aftalen, at chefen selv har sagt sin stilling op. Fratrædelsesaftalen løb i samme tidsrum som den pågældendes eget opsigelsesvarsel, som var 2 måneder, og den pågældende blev fritstillet i den sidste måned. Der er i forbindelse med denne aftale ikke udbetalt fratrædelsesgodtgørelse. DR har oplyst, at de resterende 26 fratrædelsesaftaler er indgået i stedet for en afskedigelse. DR har samtidig oplyst, at det i forbindelse med en fratrædelse sker, at den pågældende chef udtaler til offentligheden, at vedkommende selv har valgt at stoppe, selv om dette ikke er tilfældet.

RESULTATER

Undersøgelsen viser, at fratrædelsesforholdene for DR's direktion og øvrige chefer, herunder opsigelsesvarsler og fratrædelsesgodtgørelser, ikke afviger fra de forhold, som kan aftales for chefer ansat i henhold til *Rammeaftale om kontraktansættelse af chefer i staten*.

DR har indgået fratrædelsesaftaler med 27 direktører/chefer i undersøgelsesperioden, hvoraf 5 fratrædelsesaftaler blev lidt dyrere end en afskedigelse. I 4 af de 5 aftaler blev der således givet 1-2 måneders ekstra løn i forhold til, hvad det ville have kostet ved en afskedigelse, mens der i en enkelt aftale blev givet 6 måneders ekstra løn, svarende til en merudgift på ca. 420.000 kr. I de resterende 22 fratrædelsesaftaler var omkostningerne ved aftalen tilsvarende eller mindre, end hvad en afskedigelse ville have kostet, hvis der ikke blev ført en retssag om sagligheden af afskedigelsen.

DR har kun indgået én fratrædelsesaftale med en chef, der selv har sagt sin stilling op. Fratrædelsesaftalen gav chefen 1 måneds fritstilling.

Rigsrevisionen, den 14. marts 2018

Lone Strøm

/Peder Juhl Madsen

BILAG 1. STATSREVISORERNES ANMODNING

Statsrevisorernes har bedt Rigsrevisionen om at	Her besvares spørgsmålet
Redegøre for lønudviklingen samt de generelle ansættelsesvilkår og personalegoder for medlemmerne af DR's direktion i forhold til andre medievirksomheder i Danmark og i Norden og sammenlignelige virksomheder.	Afsnit 3.1, 3.3 og 3.4.
Undersøge, hvordan DR har udarbejdet benchmarks, hvor ledelsens generelle ansættelsesvilkår, herunder lønforhold, bonusbetaling og fratrædelsesvilkår, vurderes i forhold til andre medievirksomheder i Danmark og i Norden og sammenlignelige virksomheder. I den forbindelse anmodes Rigsrevisionen om at vurdere, om de valgte benchmarks dokumenterer, at det valgte lønniveau understøtter, at DR er konkurrencedygtig, men ikke lønførende i forhold til sammenlignelige virksomheder.	Afsnit 3.2.
Vurdere, om de aftaler, der er indgået med ledere ved fratrædelse, er forvaltet sparsommeligt. Her tænkes særligt på de fratrædelsesaftaler, der er indgået med ledere, som er fratrådt efter eget ønske.	Afsnit 3.4.
Vurdere, hvordan Kulturministeriet og DR's bestyrelse har ført tilsyn med, at DR's lønomkostninger til ledelsen ikke bliver for høje.	Kapitel 2.

BILAG 2. METODISK TILGANG

Formålet med undersøgelsen er at vurdere, om Kulturministeriet har sikret, at DR's bestyrelse har fastsat rammer for DR's direktionens lønforhold, og om direktionen har forvaltet lønforholdene for øvrige chefer i DR tilfredsstillende. Derfor har vi undersøgt følgende:

- Har Kulturministeriet sikret, at DR's bestyrelse har fastsat rammer for direktionens lønforhold, som sikrer, at direktionen ikke er lønførende?
- Har DR's bestyrelse fastsat rammer for direktionens lønforhold, som sikrer, at direktionen ikke er lønførende?
- Har DR's direktion fastsat rammer for de øvrige chefers lønforhold og udarbejdet benchmarks, der viser, at de øvrige chefer ikke er lønførende?
- Har DR's direktion og øvrige chefer personalegoder og fratrædelsesvilkår, som afviger fra, hvad der tilbydes i staten, og er de indgåede fratrædelsesaftaler dyrere end en afskedigelse?

I undersøgelsen indgår Kulturministeriet og DR. Undersøgelsesperioden er 2012-2017. Sammenligningen med andre virksomheder dækker dog kun perioden 2012-2016, idet lønoplysninger for hele 2017 ikke var tilgængelige, da data til undersøgelsen blev indhentet i efteråret 2017. I forhold til fratrædelsesaftaler har vi taget udgangspunkt i de skriftlige aftaler, som er indgået med DR's direktion og øvrige chefer i undersøgelsesperioden.

Væsentlige dokumenter

Vi har gennemgået en række dokumenter, herunder:

- ansættelseskontrakter og fratrædelsesaftaler, baggrundsnotater, partshøringer og anden dokumentation
- årsrapporter fra nordiske medievirksomheder og udvalgte danske medievirksomheder
- dokumentation for DR's bestyrelses udmeldinger om lønniveau og lønovervågning i fx mødereferater og beslutningsdokumenter
- notater, redegørelser mv. fra DR
- notater, redegørelser mv. fra Kulturministeriet
- spørgsmål og besvarelser til Folketingets Kulturudvalg
- dagsordener, mødereferater og anden dokumentation fra kvartalsmøder og anden dialog mellem Kulturministeriet og DR
- lov om radio- og fjernsynsvirksomhed og tilhørende bekendtgørelser, herunder bekendtgørelse om vedtægt for DR, og public service-kontrakten mellem DR og kulturministeren
- løndata (fast løn, tillæg, pension og samlet løn) for DR's direktion
- løndata for udvalgte danske medievirksomheder, statslige virksomheder og staten
- løndata fra Moderniseringsstyrelsens lønstatistik ISOLA.

Derudover har vi holdt møder med DR og Kulturministeriet samt med TV 2.

Sammenligning af lønniveau og lønudvikling

I undersøgelsen af lønniveau og lønudvikling for DR's direktion har vi modtaget løndata fra DR. Dataene indeholder alle bestyrelsesansatte direktører (inkl. generaldirektøren) i perioden 1. januar 2012 - 30. september 2017. Vi har ved beregningen af lønniveauet for hvert af årene i perioden indregnet den faste årlige løn (basisløn og faste tillæg), pension og variable lønudbetalinger (engangsvederlag mv.). I 2017 har vi fremskrevet de 9 måneders løn til en årsløn. Vi har beregnet lønnen til DR's generaldirektør og det gennemsnitlige lønniveau for de øvrige bestyrelsesansatte direktører. Derudover har vi beregnet den årlige procentvise lønudvikling i perioden 2012-2016.

I vores sammenligning med andre virksomheder (TV 2, NRK, Naviair, Energinet og DSB) har vi bedt virksomhederne fremsende oplysninger om den faste årlige løn (basisløn og faste tillæg), pension og variable lønudbetalinger (engangsvederlag mv.) for perioden 1. januar 2012 - 31. december 2016. I beregningen af gennemsnitslønnen for den øvrige direktion har vi taget udgangspunkt i de bestyrelsesansatte direktører, idet bestyrelsen fastsætter lønningerne for denne gruppe. TV 2 og Naviair har kun 2 bestyrelsesansatte direktører (den administrerende direktør og finansdirektøren), og gennemsnitslønnen for den øvrige direktion svarer derfor til lønnen til finansdirektøren. Bestyrelsen i NRK ansætter kun kringkastningschefen, men vi har alligevel valgt at medtage de øvrige direktører i den gennemsnitlige beregning, da alle lønninger i Norge er offentlige. DR har ét direktionsmedlem, som ikke er ansat af bestyrelsen, men af generaldirektøren. Lønnen til dette direktionsmedlem indgår ikke i undersøgelsen.

Vi har dog også sammenlignet gennemsnitslønnen for den øvrige direktion inkl. de ikke-bestyrelsesansatte direktører, men denne sammenligning ændrer ikke ved det overordnede billede, som analysen af lønniveauet og lønudviklingen for de bestyrelsesansatte direktører viser. Resultaterne af analysen inkl. de ikke-bestyrelsesansatte direktører er ikke gengivet i beretningen ud fra et hensyn til fortrolighed om de ikke-bestyrelsesansatte direktørers løn i de virksomheder, som vi har sammenlignet med.

I de tilfælde, hvor der har været direktørskifte i undersøgelsesperioden, er der beregnet en årsløn for den "nye" og den "gamle" direktør i det respektive år. Herefter er der beregnet et gennemsnit af de 2 årslønninger.

I sammenligningen mellem DR's generaldirektør og de øverste direktører i virksomhederne har vi sammenlignet med de departementschefer i staten, der er ansat i lønramme 42, hvilket svarer til de højest betalte departementschefer. Tilsvarende har vi i sammenligningen med gennemsnitslønnen for de øvrige bestyrelsesansatte direktører sammenlignet med gennemsnitslønnen for styrelsesdirektører i staten (alle chefer med personaleansvar i lønramme 40 og 41, hvilket ikke nødvendigvis er en styrelsesdirektør. Departementschefer i lønramme 41 er ikke medtaget). Gennemsnitslønnen for henholdsvis departementscheferne og styrelsesdirektørerne er beregnet på baggrund af løndata (fast løn, pension og variable udbetalinger) fra Moderniseringsstyrelsens lønstatistik ISOLA.

For DR's øvrige chefer (områdechefer, afdelingschefer og underdirektører) har vi sammenlignet med statens chefer ansat i henholdsvis lønramme 37, 38 og 39 i 2016. For statens chefer anvendes ligeledes løndata (fast løn, pension og variable udbetalinger) fra ISOLA. DR har fremsendt løndata vedrørende områdecheferne, afdelingscheferne og underdirektørerne, og disse er tilnærmelsesvist beregnet på samme måde som løndata fra ISOLA.

Der indgår kun hele årsværk i beregningerne, og undersøgelsen omfatter kun værdien af de indbetalte pensionsbidrag. DR har hertil bemærket, at der ikke er korrigeret for den aktuarmæssigt opgjorte faktiske værdi af departementschefernes tjenestemandspension, som af Lønkommissionen er opgjort til ca. 25 %. Rigsrevisionen skal hertil bemærke, at alle indbetalinger til pension er behandlet ens i denne undersøgelse, og at den aktuarmæssigt opgjorte faktiske værdi af pensionerne derfor ikke indgår for nogen af de virksomheder, som vi har sammenlignet med.

Da vi kun har haft adgang til lønoplysninger for få medievirksomheder, har vi også lavet en bredere sammenligning på baggrund af oplysningerne i årsrapporterne. Denne sammenligning fremgår af bilag 2. Da der anvendes forskellige opgørelsesmetoder i årsrapporterne, og da det fx ikke har været muligt at isolere lønnen i den øvrige direktion, eventuelle fratrædelsesgodtgørelser i perioden mv., er oplysningerne i årsrapporterne dog ikke direkte sammenlignelige.

Tabellen nedenfor viser de virksomheder mv., som vi har sammenlignet med i forhold til størrelse, omsætning og antal medarbejdere, fordelt på kategorier.

VIRKSOMHEDERNES STØRRELSE, OMSÆTNING, ANTAL MEDARBEJDERE MV. I 2016

	Økonomi (licens, indtægter, nettoomsætning mv.)	Medarbejdere	Løn til den øverste direktør	Løn til den øvrige direktion	Direktører ¹⁾
	Mio. kr.	Antal	Mio. kr.	Mio. kr.	Antal
DR	4.133,2	3.380	3,7	9,6	6
TV 2 Lorry	70,2	82	1,4	-	1
TV 2	2.687,0	1.225	5,3	3,7	2
Finlands Yleisradio (Yle)	3.521,6	3.421	2,6	11,9	11
Norske rikskringkastning (NRK)	4.470,3	3.452	2,6	9,9	9
Sveriges Television AB (SVT)	3.645,4	2.300	2,0	Ikke oplyst	1
Sveriges Radio (SR)	2.166,8	1.996	2,4	Ikke oplyst	1
Sveriges Utbildningsradio (UR)	294,2	256	1,6	Ikke oplyst	1
Jysk Fynske Medier	1.892,0	1.793	Ikke oplyst	10,5 ²⁾	4
JP/Politikens Hus	2.915,0	2.420	Ikke oplyst	13,8 ²⁾	4
Selvejende offentlige virksomheder (SOV)					
Naviair	906,0	646	2,1	1,6	2
Energinet	13.381,0	1.082	3,9	5,1	3
DSB	11.101,0	8.818	5,8	3,0	2
Staten					
Departementschefer (lønramme 42), gennemsnit			2,2		
Styrelseschefer (lønramme 40-41), gennemsnit			1,6		

¹⁾ Antal direktører, hvor lønnen er offentliggjort i virksomhedernes årsrapporter.

²⁾ I beløbet indgår også løn til den øverste direktør.

Kilde: Rigsrevisionen på baggrund af oplysninger fra DR, TV 2, NRK, Naviair, Energinet og DSB, årsrapporter fra TV 2 Lorry, Yle, SVT, SR, UR, Jysk Fynske Medier og JP/Politikens Hus samt Moderniseringsstyrelsens lønstatistik ISOLA.

Fratrædelsesaftaler

For at vurdere, om DR har indgået fratrædelsesaftaler, der har været dyrere end en afskedigelse, har vi undersøgt forskellen mellem, hvad en afskedigelse ville have kostet, og hvad det har kostet at indgå fratrædelsesaftalen. Vi er også opmærksomme på, at de udgifter, der er forbundet med en afskedigelse, fx opsigelsesvarsel og fratrædelsesgodtgørelse i henhold til kontraktlige og lovmæssige forpligtelser, ikke dækker alle virksomhedens samlede udgifter forbundet med en afskedigelse. Det skyldes, at en afskedigelsesproces kan være et længerevarende forløb, og at virksomheden skal påregne tid og resurser til at gennemføre en afskedigelsesproces. Vi har tillagt 2 procesmåneder til afskedigelsen for at vurdere, hvad en afskedigelse ville have kostet. Baggrunden for at tillægge 2 procesmåneder er, at nogle afskedigelsessager ville have haft et længere forløb end 2 måneder, mens andre afskedigelsessager ville have haft et kortere forløb end 2 måneder. Vi har valgt at basere os på en gennemsnitsbetragtning.

Standarderne for offentlig revision

Revisionen er udført i overensstemmelse med standarderne for offentlig revision. Standarderne fastlægger, hvad brugerne og offentligheden kan forvente af revisionen, for at der er tale om en god faglig ydelse. Standarderne er baseret på de grundlæggende revisionsprincipper i rigsrevisionernes internationale standarder (ISSAI 100-999).

BILAG 3. ORDLISTE

Afskedigelse	En arbejdsgivers erklæring om, at et ansættelsesforhold bringes til ophør, dvs. en opsigelse fra arbejdsgiverens side.
Benchmark	En systematisk undersøgelse og vurdering, der laves for at sammenligne resultater med andre virksomheder/brancher.
Direktion	Den øverste ledelse i virksomheden.
Ejerskabspolitik	Publikationen <i>Statens ejerskabspolitik</i> fra 2015 udgør sammen med publikationen <i>Staten som aktionær</i> fra 2004 statens gældende ejerskabspolitik. Begge publikationer indeholder en række anbefalinger i forhold til forvaltningen af statslige selskaber.
Fratrædelsesvilkår	Vilkår for opsigelsesvarsel, fratrædelsesgodtgørelse, fritstilling, modregning af løn ved nyt job i fritstillingsperioden, afvikling af ferie i fritstillingsperioden mv.
Fratrædelsesaftale	En aftale mellem en arbejdstager og en arbejdsgiver om arbejdstagerens fratrædelse af sin stilling hos arbejdsgiveren under nærmere aftalte vilkår.
Gennemsnitsløn	Middelværdien, dvs. summen af lønninger divideret med antal personer eller årsværk.
ISOLA	Moderniseringsstyrelsens informationssystem om løn- og ansættelsesvilkår. I ISOLA kan man finde statistikker om løn, fravær og personale. ISOLA giver samtidig mulighed for at sammenligne statistikkerne på tværs af staten.
Licens	En betalingsforpligtelse til at se fjernsyn og høre radio.
Lønforhold	Omfatter medarbejdernes grundløn, pensionsbidrag, faste og midlertidige løntillæg, variable lønde/engangsvederlag og personalegoder.
Lønniveau	Indeholder følgende lønde: medarbejdernes basisløn, pensionsbidrag, faste og midlertidige løntillæg samt variable lønde/engangsvederlag.
Lønudvikling	En beskrivelse af et fald eller en stigning i lønniveauet mellem 2 perioder.
Personalegoder	Kan være velfærdsgoder, som stilles til rådighed for alle medarbejderne, fx frugtordning, kaffe/te og adgang til motionsrum. Goderne kan også tilbydes individuelt, fx adgang til bredbånd.
Public service-kontrakt	En kontrakt, som indgås mellem DR og kulturministeren for en 4-årig periode, og som præciserer, hvilke opgaver DR forventes at opfylde. Kontrakten udstikker desuden rammerne, inden for hvilke public service-virksomheden kan drives.
Selvstændig offentlig forvaltningsenhed	En juridisk person, der i henhold til lov varetager en bestemt del af den offentlige forvaltning. Enheden har en selvstændig indtægt og formue. Selvstændige offentlige forvaltningsenheder kan nedlægges ved lov, og det kan i den forbindelse bestemmes, at formuen skal indgå i statsformuen.
Selvstændig offentlig institution (SOI)	En institution, der varetager en bestemt del af den statslige forvaltning og er næsten 100 % statsfinansieret. Kun DR har status som SOI.
Selvstændig offentlig virksomhed (SOV)	En virksomhed kan have status som en selvstændig offentlig virksomhed, hvis den varetager en bestemt statslig opgave, har selvstændig indtægt og formue og fungerer uden for bevillingssystemet.
Variable lønde	Den del af lønnen, der ikke er en fast løndel, som udbetales hver måned. Det kan være bonus, resultatlø, engangsvederlag mv.
Vederlagspolitik	En politik, der sætter rammerne for den samlede vederlæggelse til bestyrelse og direktion, dvs. den faste og den variable vederlæggelse samt andre vederlagskomponenter.