



Beretning til Statsrevisorerne om  
TV 2 Danmark A/S' økonomi

Maj  
2009

revision

revision

revision

## Indholdsfortegnelse

I.	Introduktion og resultater .....	1
II.	Indledning .....	6
	A. Baggrund .....	6
	B. Formål, afgrænsning og metode.....	7
III.	TV 2's økonomi siden 2003 .....	10
	A. TV 2's økonomiske stiftelsesgrundlag og rekapitaliseringen .....	10
	B. TV 2-koncernens økonomiske udvikling siden stiftelsen som aktieselskab.....	12
	C. Statsstøttesagerne.....	14
	D. Rekonstruktionsplan for TV 2.....	15
IV.	Ledelsens håndtering af TV 2's økonomi på koncernniveau i 2007 .....	17
	A. TV 2's budget og regnskab .....	18
	B. Ledelsens behandling af budgetgrundlaget.....	21
	C. Ledelsens opfølgning og reaktion på udviklingen i økonomien .....	23
V.	Ledelsens håndtering af udvalgte forretningsinitiativer og aftaler.....	28
	A. Udvalgte nye forretningsinitiativer.....	28
	B. Udvalgte aftaler med andre agenter .....	36
VI.	Kulturministeriets tilsyn med TV 2.....	41
	A. Kulturministeriets generelle tilsyn med TV 2.....	42
	B. Kulturministeriets tilsyn med TV 2's aktuelle økonomiske situation.....	45
	Bilag 1. TV 2 Danmark A/S' administrerende direktører og bestyrelser siden 2003.....	50
	Bilag 2. Organisationsdiagram for TV 2 Danmark A/S-koncernen 2007.....	52

---

Rigsrevisionen afgiver denne beretning til Statsrevisorerne i henhold til § 8, stk. 1, og § 17, stk. 2, i rigsrevisorloven, jf. lovbekendtgørelse nr. 3 af 7. januar 1997 som ændret ved lov nr. 590 af 13. juni 2006.

Beretningen vedrører finanslovens § 21. Kulturministeriet.

I undersøgelsesperioden har der været følgende ministre:

Brian Mikkelsen: januar 2003 - september 2008

Carina Christensen: september 2008 -

---

## I. Introduktion og resultater

1. TV 2 Danmark A/S kom ud af 2007 med et markant underskud på 213,5 mio. kr. Medio maj 2008 orienterede TV 2 Kulturministeriet om, at selskabet havde likviditetsmæssige problemer. Kulturministeriet anmodede på baggrund heraf i et fortroligt aktstykke i juni 2008 Folketingets Finansudvalg om tilslutning til at give TV 2 adgang til midlertidig statslig låntagning.

2. Under aktstykkets behandling besluttede Finansudvalget at anmode Statsrevisorerne om at overveje en undersøgelse af TV 2's økonomi. Statsrevisorerne anmodede den 20. august 2008 Rigsrevisionen om en større undersøgelse af TV 2 Danmark A/S' økonomi. Statsrevisorerne ønskede med udgangspunkt i en række konkrete spørgsmål, at undersøgelsen skulle belyse udviklingen i økonomien i TV 2 og årsagerne til selskabets behov for adgang til midlertidig statslig låntagning.

3. Det overordnede formål med undersøgelsen har været at vurdere TV 2's ledelse (dvs. direktionen og bestyrelsen) håndtering af økonomien og at vurdere årsagerne til udviklingen i TV 2's økonomi. Konkret har Rigsrevisionen med udgangspunkt i Statsrevisorerens spørgsmål undersøgt følgende:

- Har udviklingen i TV 2's økonomi siden etableringen som aktieselskab i 2003 været tilfredsstillende?
- Har ledelsens håndtering af TV 2-koncernens samlede økonomi været tilfredsstillende?
- Har ledelsens håndtering af udvalgte forretningsaktiviteter og aftaler været tilfredsstillende?
- Har Kulturministeriet – som ejer – udøvet et tilstrækkeligt tilsyn med TV 2's økonomi?

TV 2 Danmark A/S iværksatte på baggrund af en ny strategi en række forretningsinitiativer i 2006 og 2007, bl.a. TV 2 News A/S, TV 2 Sport A/S, TV 2 Radio A/S og New Bizz Areas (en forretningsenhed med bl.a. forlags-, event- og foredragsvirksomhed).

### UNDERSØGELSENS RESULTATER

TV 2 fik i løbet af 2007 økonomiske problemer, der førte til, at selskabet i 2008 havde behov for midlertidig statslig låntagning. Dette skyldtes, at den daværende direktion og bestyrelse generelt havde håndteret økonomien utilfredsstillende.

Den daværende direktion iværksatte således med udgangspunkt i urealistiske budgetter og løse beslutningsgrundlag flere likviditetskrævende initiativer inden for en kortere periode fra medio 2006 til medio 2007. Nogle initiativer er siden afviklet eller reduceret, mens andre gav overskud i 2008. Samlet havde iværksættelsen af initiativerne negativ indvirkning på TV 2's driftsresultat og likviditet i 2007. Den daværende bestyrelse forholdt sig i vidt omfang ukritisk til budgetterne, de nye initiativer og udviklingen i TV 2's økonomi. Bestyrelsen levede dermed ikke op til sit ledelsesansvar.

Kulturministeriet har generelt baseret sit tilsyn på principperne i publikationen "Staten som aktionær". I den særlige situation, hvor TV 2 foretog flere likviditetskrævende investeringer, og hvor ministeriet var bekendt med, at TV 2's økonomiske ramme som aktieselskab ikke var etableret med henblik på så omfattende investeringer, burde ministeriet dog have efterspurgt oplysninger om, hvorvidt projekterne samlet set kunne rummes inden for selskabets økonomiske rammer. Endelig burde Kulturministeriet have varetaget sit ejerskab af TV 2 mere aktivt, efter ministeriet primo 2008 fik kendskab til, at forretningsførelsen i TV 2 i 2007 havde været stærkt kritisabel.

Denne samlede vurdering er baseret på følgende:

**TV 2's økonomiske stiftelsesgrundlag var tilfredsstillende ud fra forudsætningerne, som blev lagt til grund, da TV 2 blev stiftet som aktieselskab i 2003. TV 2's økonomi har generelt været tilfredsstillende til og med 2006. TV 2 har først fra 2007 fået økonomiske problemer i form af driftsunderskud, en væsentlig stigning i gælden og dermed en forringelse af soliditeten.**

- TV 2's økonomiske stiftelsesgrundlag var tilfredsstillende ud fra forudsætningerne, som blev lagt til grund, da TV 2 blev stiftet som aktieselskab i 2003. Der var ikke i forudsætningerne lagt op til, at TV 2 skulle igangsætte flere større nye investeringsprojekter og tiltag. Både ved stiftelsen i 2003 og ved rekapitaliseringen i 2004 er der anvendt ekstern ekspertbistand, og der er ved vurderingen af kapitalbehovet taget udgangspunkt i principperne for, hvordan en privat investor ville have foretaget en tilsvarende investering.
- TV 2 havde i perioden 2003-2006 en tilfredsstillende økonomisk udvikling og finansiell stilling, idet selskabet havde overskud, et stabilt gælds niveau og en acceptabel soliditet. I 2007 faldt soliditeten, den kortfristede gæld steg væsentligt, og selskabet realiserede et markant underskud på driften. De økonomiske problemer kan isoleres til 2007 og frem, men skal også ses i sammenhæng med beslutninger om nye aktiviteter, som blev truffet i 2006.
- Statsstøttesagerne har ikke haft indflydelse på udviklingen i TV 2's driftsresultat. Statsstøttesagerne har imidlertid haft indflydelse på TV 2's lånemuligheder.

**Ledelsens håndtering af TV 2's økonomi i 2007 har været særdeles utilfredsstillende og har ikke levet op til principperne for god statslig selskabsledelse. Den daværende direktion iværksatte med udgangspunkt i urealistiske budgetter flere likviditetskrævende initiativer ultimo 2006 og i 2007. Initiativerne har sammen med et svigtende reklamesalg påvirket TV 2's økonomi negativt i 2007. Den daværende bestyrelse sikrede ikke, at budgetterne hvilede på et velunderbygget grundlag. Bestyrelsen sikrede ligeledes ikke, at der blev reageret tilstrækkeligt på den truende økonomiske udvikling i løbet af året.**

- I 2007 opnåede TV 2 et markant lavere resultat end forventet. En væsentlig årsag til det lavere resultat var færre reklameindtægter, end der var budgetteret med, samt ekstraordinært høje af- og nedskrivninger. TV 2 gennemførte desuden væsentligt flere investeringer end budgetteret i 2007. Investeringerne bidrog sammen med de manglende driftsindtægter til, at TV 2's likviditet blev kraftigt forringet, og at TV 2's gæld blev markant højere end forventet i løbet af 2007.

- TV 2's daværende direktion udarbejdede i november 2006 et urealistisk reklameindtægtsbudget for 2007, der forudsatte en kraftig vækst på et tidspunkt, hvor der var opbremsning i reklamemarkedet. TV 2's daværende bestyrelse har forholdt sig ukritisk til budgetteringen og forudsætningerne herfor og dermed til de risici, som kunne være forbundet med vedtagelsen af budgettet.
- Den daværende direktion har månedligt informeret bestyrelsen om TV 2's budgetafvigelser og faldende likviditet i overensstemmelse med TV 2's direktionsinstruks. Direktionen har derimod ikke informeret bestyrelsen systematisk om udviklingen i TV 2's gæld og om TV 2's byggeprojekter, hvilket er i strid med direktionsinstruksen.
- Direktionen iværksatte ved halvårsregnskabet i august 2007 en spareplan. Bestyrelsen har herudover ved flere lejligheder spurgt til økonomien og modtaget tilbagemeldinger fra direktionen, der har været for positive. Bestyrelsen har imidlertid forholdt sig ukritisk hertil og ikke sikret en tilstrækkelig reaktion på advarsels-signalerne om manglende driftsindtjening og den faldende likviditet.
- TV 2's revisorer udarbejdede i november 2007 et revisionsprotokollat, hvoraf det fremgår, at revisorerne havde foretaget en gennemgang og vurdering af de overordnede kontroller i TV 2. Disse omfattede bl.a. TV 2's risikostyring og økonomirapportering. Gennemgangen og vurderingen gav ikke revisorerne anledning til bemærkninger. Formandskabet for TV 2's nuværende bestyrelse fandt det i marts 2008 kritisabelt, at revisionen ikke tidligere havde gjort opmærksom på den markante uoverensstemmelse mellem det realiserede og budgetterede resultat for 2007. Dette kunne ifølge formandskabet fx være sket i revisionsprotokollatet fra november 2007. Rigsrevisionen er enig i denne vurdering og finder, at revisor har været for passiv. Revisor burde i protokollatet fra november 2007 have henledt den daværende bestyrelses opmærksomhed på den negative økonomiske udvikling, som fx fremgik af TV 2's månedlige økonomirapporter. TV 2's generalforsamling besluttede i april 2009 at vælge et nyt revisionselskab.

**TV 2 iværksatte i sidste del af 2006 og i 1. halvår 2007 en række nye forretningsinitiativer. Iværksættelsen af initiativerne er i flere tilfælde sket på baggrund af løse beslutningsgrundlag fra den daværende direktion. Den daværende bestyrelse sikrede ikke, at beslutningsgrundlagene blev forbedret. Direktionen har desuden iværksat flere initiativer, der ikke har været forelagt bestyrelsen. En del af TV 2's nye forretningsinitiativer er siden afviklet eller videreført med reduceret aktivitetsniveau. 2 af de større nye forretningsinitiativer gav dog overskud i 2008.**

**Den daværende direktions og bestyrelses håndtering af TV 2's byggeprojekt på Teglholmen samt direktionens håndtering af udvalgte distributionsaftaler har været kritisabel.**

- Ledelsens håndtering af iværksættelsen af TV 2 Radio har været utilfredsstillende. TV 2's daværende direktion udarbejdede med den daværende bestyrelses opbakning et beslutningsgrundlag, der bl.a. var baseret på optimistiske forventninger til lyttertal og reklameindtægter. Efterfølgende kan det konstateres, at TV 2 Radio ikke levede op til de forventede lyttertal og reklameindtægter.

- Iværksættelsen af New Bizz Areas og øvrige nye forretningsinitiativer er i flere tilfælde sket på et løst grundlag, idet den daværende direktion har udarbejdet beslutningsgrundlag, der har været baseret på skøn og ikke på økonomiske beregninger ud fra markedsanalyser o.l. Den daværende bestyrelse har i vidt omfang forholdt sig ukritisk til beslutningsgrundlaget for de aktiviteter, som bestyrelsen har fået forelagt. De igangsatte aktiviteter har ikke formået at bidrage positivt til koncernens økonomi, som var et af målene bag iværksættelsen af initiativerne.
- Rigsrevisionen finder det særdeles utilfredsstillende, at TV 2's konstituerede administrerende direktør i strid med TV 2's tegningsregler indgik en tillægsaftale om udvidelse af et lejemål på Teglholmen. Aftalen indeholder ikke en øvre beløbsgrænse for TV 2's udgifter til ombygning af lejemålet. Aftalen er økonomisk byrdefuld, da den medfører, at TV 2's årlige driftsomkostninger pr. m<sup>2</sup> er blevet fordoblet.

TV 2's daværende bestyrelse har spurgt til og er af direktionen blevet informeret om udvidelsen og ombygningen af lejemålet frem til efteråret 2006. I 2007 har bestyrelsen alene modtaget overordnede mundtlige orienteringer fra direktionen. Direktionens orienteringer i 2007 har kun i meget begrænset omfang vedrørt økonomien. I 2. halvår 2007 har direktionen ikke orienteret bestyrelsen om projektet. Rigsrevisionen finder, at direktionens informationer om byggeprojektet til bestyrelsen i 2007 har været for sparsomme og i nogle tilfælde misvisende. Rigsrevisionen finder imidlertid også, at den daværende bestyrelse i 2007 har udvist passivitet i forhold til byggeprojektet, bl.a. ved at undlade at efterspørge de aftalte økonomiske opgørelser.

- TV 2's konstituerede administrerende direktør har i efteråret 2007 indgået flere aftaler om distribution af tv-kanaler.

På det foreliggende grundlag er det Rigsrevisionens opfattelse, at aftaleforløbene synes vanskeligt gennemskuelige. Aftalerne forekommer ikke umiddelbart forretningsmæssigt begrundede og virker økonomisk ufordelagtige for TV 2. Desuden er nogle aftaler i deres udformning usædvanligt kortfattede. Rigsrevisionen har ikke ud fra det sparsomme skriftlige materiale mulighed for at kunne foretage en endelig vurdering af aftalerne, herunder om aftalerne økonomisk er til skade for TV 2.

Rigsrevisionen har orienteret TV 2's ejer, Kulturministeriet, om aftalerne. Ministeriet har tilkendegivet, at ministeriet, når den endelige beretning foreligger, vil foretage en gennemgang af de af Rigsrevisionen tilvejebragte oplysninger om aftalerne med henblik på i relevant omfang at optage dialog med TV 2's bestyrelse om eventuelle yderligere undersøgelser eller initiativer omkring aftalerne.

**Kulturministeriet har som ene-ejer etableret et overordnet tilsyn med TV 2, som tager udgangspunkt i principperne i publikationen "Staten som aktionær". Ministeriet har som led heri været involveret i TV 2's strategi fra 2006 og har løbende haft drøftelser med TV 2 om, hvorvidt konkrete initiativer var i overensstemmelse med TV 2's formål. I den særlige situation, hvor TV 2 inden for kort tid foretog flere likviditetskrævende investeringer, og hvor ministeriet var bekendt med, at TV 2's økonomiske ramme som aktieselskab ikke var etableret med henblik på så omfattende investeringer, burde ministeriet have efterspurgt oplysninger om, hvorvidt projekterne samlet set kunne rummes inden for selskabets økonomiske rammer. Kulturministeriet har herudover ikke varetaget ejerskabet af TV 2 tilstrækkeligt aktivt, efter ministeriet primo 2008 fik kendskab til, at forretningsførelsen i TV 2 havde været kritisabel det foregående år.**

- Kulturministeriet har etableret et overordnet tilsyn, som tager udgangspunkt i principperne i "Staten som aktionær". Kulturministeriet har valgt en bestyrelse, der har det overordnede ansvar for TV 2's økonomi. Kulturministeriet har herudover aktivt forholdt sig til TV 2's strategiske overvejelser om iværksættelse af en række nye initiativer og sammen med Finansministeriet udarbejdet et notat om udøvelse af det statslige ejerskab. Ifølge Kulturministeriet har de fastlagte overordnede rammer for TV 2's strategi og udviklingstiltag fra mødet i marts 2006 udgjort grundlaget for Kulturministeriets tilsyn med TV 2 de følgende år.
- Kulturministeriet og TV 2 har løbende drøftet iværksættelsen af konkrete projekter, herunder i forbindelse med strategi i 2006 og forslag til ændret strategi i 2007. Ministeriet burde i forbindelse med drøftelserne have efterspurgt oplysninger om, hvorvidt projekterne samlet set kunne rummes inden for selskabets økonomiske rammer, da ministeriet således har været vidende om, at TV 2 foretog flere likviditetskrævende investeringer. Initiativerne blev iværksat i perioden medio 2006 - april 2007, dvs. inden for mindre end 1 år. Ministeriet var samtidig bekendt med, at TV 2's økonomiske ramme som aktieselskab ikke var etableret med henblik på større nye investeringer. Herudover blev Kulturministeriet i efteråret 2007 præsenteret for TV 2's forslag til ny strategi med yderligere nye projekter og en ambitiøs målsætning om fordobling af omsætningen.
- Rigsrevisionen finder endelig, at Kulturministeriet ikke hidtil har været tilstrækkeligt aktivt i forhold til at få afdækket, om der var grundlag for at undersøge dispositioner foretaget af TV 2's tidligere ledelse, efter at ministeriet primo 2008 fik kendskab til, at forretningsførelsen i TV 2 havde været kritisabel det foregående år.



## II. Indledning

### A. Baggrund

4. TV 2 Danmark A/S blev etableret som et statsligt aktieselskab i 2003 og drives inden for rammerne af aktieselskabsloven. Selskabet ledes af en bestyrelse udpeget af kulturministeren. Bestyrelsen ansætter en direktion, som har ansvaret for den daglige drift.

TV 2 kom ud af 2007 med et markant underskud på 213,5 mio. kr., hvor forventningerne ved halvårsregnskabet i august 2007 var et overskud på ca. 100 mio. kr.

Medio maj 2008 orienterede TV 2 Kulturministeriet om selskabets likviditetsmæssige situation. Kulturministeriet anmodede på baggrund heraf i et fortroligt aktstykke i juni 2008 Folketingets Finansudvalg om tilslutning til at give TV 2 adgang til midlertidig statslig låntagning. Aktstykket blev godkendt den 23. juni 2008.

5. Under aktstykkets behandling besluttede Finansudvalget at anmode Statsrevisorerne om at overveje en undersøgelse af TV 2's økonomi.

6. Den 4. august 2008 godkendte Europa-Kommissionen etableringen af kreditfaciliteten til TV 2, som regeringen havde anmeldt over for Europa-Kommissionen efter reglerne om statsstøtte til redning og omstrukturering af kriseramte virksomheder.

7. Statsrevisorerne anmodede den 20. august 2008 Rigsrevisionen om en større undersøgelse af TV 2 Danmark A/S' økonomi.

8. Statsrevisorerne ønskede, at undersøgelsen skulle belyse udviklingen i økonomien i TV 2 og årsagerne til selskabets behov for adgang til midlertidig statslig låntagning. Undersøgelsen skulle ifølge Statsrevisorerne bl.a. tage udgangspunkt i en besvarelse af følgende spørgsmål:

- Hvilke dispositioner har udløst TV 2's nuværende likviditetskrise?
- Har TV 2 overset markedssignaler og systematisk overvurderet reklameindtægter?
- Har TV 2's aftaler om fælles ejerskab/aktiviteter mv. med andre agenter været økonomisk forsvarlige?
- Har TV 2 reageret i tide ved løbende tilpasning af forretningsstrategi og kapitalberedskab?
- Har TV 2's økonomi været påvirket af de verserende statsstøttesager ved EF-domstolen?
- Har TV 2's ledelse – bestyrelsen og direktionen – haft et tilstrækkeligt grundlag for at træffe de afgørende beslutninger om nye aktiviteter, der kunne eksponere TV 2 for en likviditetskrise?
- Kan der påvises svigt eller uansvarlighed i de af TV 2-ledelsen truffede beslutninger?
- Har der været en klar og relevant fordeling af ledelsesansvar og informationer mellem direktion og bestyrelse?
- Har regeringen/Kulturministeriet – som ejer – haft et tilstrækkeligt tilsyn med TV 2's økonomi?

9. Statsrevisorerne tilkendegav desuden i deres anmodning fra august 2008, at undersøgelsen skulle fokusere på årsagerne til den aktuelle økonomiske situation, men undersøgelsen skulle også omfatte en vurdering af stiftelsesgrundlaget og i nødvendigt omfang inddrage tiden fra aktieselskabets stiftelse. Rigsrevisionen har iværksat undersøgelsen medio september 2008.

## B. Formål, afgrænsning og metode

10. Det overordnede formål med undersøgelsen har været at vurdere TV 2's ledelses (dvs. direktionen og bestyrelsen) håndtering af økonomien og at vurdere årsagerne til udviklingen i TV 2's økonomi. Konkret har Rigsrevisionen med udgangspunkt i Statsrevisorernes spørgsmål undersøgt følgende:

- Har udviklingen i TV 2's økonomi siden etableringen som aktieselskab i 2003 været tilfredsstillende?
- Har ledelsens håndtering af TV 2-koncernens samlede økonomi været tilfredsstillende?
- Har ledelsens håndtering af udvalgte forretningsaktiviteter og aftaler været tilfredsstillende?
- Har Kulturministeriet – som ejer – udøvet et tilstrækkeligt tilsyn med TV 2's økonomi?

Statsrevisorernes spørgsmål er behandlet i følgende kapitler:

Statsrevisorernes spørgsmål	Kap.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Undersøgelsen skal belyse udviklingen i TV 2's økonomi og omfatte en vurdering af stiftelsesgrundlaget og i nødvendigt omfang inddrage tiden fra aktieselskabets stiftelse til i dag.</li> <li>• Undersøgelsen skal desuden omfatte spørgsmålet om, hvorvidt TV 2's økonomi har været påvirket af de verserende statsstøttesager ved EF-domstolen.</li> </ul>	III
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Har der været en klar og relevant fordeling af ledelsesansvar og informationer mellem direktion og bestyrelse?</li> <li>• Hvilke dispositioner har udløst TV 2's nuværende likviditetskrise?</li> <li>• Har TV 2 overset markedssignaler og systematisk overvurderet reklameindtægter?</li> <li>• Har TV 2's ledelse – bestyrelsen og direktionen – haft et tilstrækkeligt grundlag for at træffe de afgørende beslutninger om nye aktiviteter, der kunne eksponere TV 2 for en likviditetskrise?</li> <li>• Har TV 2 reageret i tide ved løbende tilpasning af forretningsstrategi og kapitalberedskab?</li> </ul>	IV
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Har TV 2's aftaler om fælles ejerskab/aktiviteter mv. med andre agenter været økonomisk forsvarlige?</li> <li>• Har TV 2's ledelse – bestyrelsen og direktionen – haft et tilstrækkeligt grundlag for at træffe de afgørende beslutninger om nye aktiviteter, der kunne eksponere TV 2 for en likviditetskrise?</li> <li>• Kan der påvises svigt eller uansvarlighed i de af TV 2-ledelsen truffne beslutninger?</li> </ul>	V
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Har regeringen/Kulturministeriet – som ejer – haft et tilstrækkeligt tilsyn med TV 2's økonomi?</li> </ul>	VI

11. Undersøgelsen og konklusionerne heri er baseret på gennemgang af skriftligt materiale fra TV 2 og Kulturministeriet. Rigsrevisionen har bl.a. foretaget gennemgang af budgetter, regnskaber og økonomiske estimater, bestyrelses-/mødereferater, revisionsprotokollater, beslutningsoplæg til bestyrelsen, generel ledelsesinformation, økonomirapporter mv.

12. Undersøgelsen omfatter perioden fra etableringen af TV 2 som statsligt aktieselskab i 2003 og frem til 2008. Undersøgelsen har særlig vægt på perioden medio 2006-2007. Undersøgelsen beskriver derfor, hvor ikke andet er angivet, den daværende direktion og bestyrelses initiativer. Rigsrevisionen finder det tilfredsstillende, at TV 2's nuværende direktion og bestyrelse, der tiltrådte i december 2007, har iværksat en række initiativer for at forbedre TV 2's økonomiske situation. Disse initiativer er ikke omfattet af denne undersøgelse.

13. Primo januar 2009 blev der indgået en politisk aftale om en omstrukturingsplan for TV 2 Danmark A/S mv. Omstrukturingsplanen afventer Europa-Kommissionens godkendelse og er kort omtalt i beretningen.

14. Boks 1 viser væsentlige begivenheder, siden TV 2 blev stiftet som aktieselskab i 2003.

#### BOKS 1. VÆSENTLIGE BEGIVENHEDER VEDRØRENDE TV 2

##### 2003

Januar TV 2 stiftes som aktieselskab.

##### 2004

Maj Der rejses statsstøttesager mod TV 2 ved Europa-Kommissionen.

Oktober Staten rekapitaliserer TV 2.

Oktober TV 2 Charlie går i luften.

##### 2005

April Planlagt privatisering udskydes.

August TV 2 indgår lejekontrakt om Tegholmen.

November TV 2 Film går i luften.

##### 2006

August TV 2 vinder radioauktion.

November Etablering af New Bizz Areas.

December TV 2 News går i luften.

##### 2007

Januar TV 2 køber aktier i Vi med Hund A/S.

Februar TV 2 Radio går i luften, og TV 2 etablerer Pay Per View A/S.

Marts TV 2 køber aktier i Momondo Norden A/S.

April TV 2 Sport går i luften.

##### 2008

Juni Finansudvalget godkender aktstykke om midlertidigt statslån.

##### 2009

Januar Der indgås en politisk aftale om en omstrukturingsplan for TV 2.

15. TV 2 revideres af et privat statsautoriseret revisionselskab. Rigsrevisionen kan efter rigsrevisorlovens § 4, jf. § 6, foretage gennemgang af selskabets regnskab. Gennemgangen kan bl.a. omfatte TV 2's årsrapporter og revisionsprotokollater og har til formål at følge selskabets finansielle stilling og udvikling. Rigsrevisionen har senest foretaget gennemgang af årsrapporten for 2006. Gennemgangen vedrørende regnskabsåret 2006 gav ikke Rigsrevisionen anledning til at antage andet, end at årsrapporten var retvisende, at den finansielle stilling og udvikling var tilfredsstillende, og at selskabet har overholdt lovgivningens krav til regnskabsaflæggelsen.

16. Rigsrevisionen har endvidere adgang til bl.a. at udføre større undersøgelser af TV 2 og udarbejde beretning til Statsrevisorerne herom.

17. Beretningen har i udkast været forelagt Kulturministeriet. Desuden har et uddrag af et udkast til beretningen været forelagt TV 2's nuværende bestyrelse. Bemærkningerne er indarbejdet i beretningen.

18. Herudover har tidligere bestyrelsesmedlemmer og direktionsmedlemmer fra den periode, som beretningen primært vedrører, haft mulighed for at kommentere et uddrag af et udkast til beretningen. Ligeledes har TV 2's tidligere revisorer haft mulighed for at kommentere et uddrag af et udkast til beretningen. Kommentarerne fra tidligere bestyrelsesmedlemmer, direktionsmedlemmer og revisorer har givet anledning til mindre justeringer og præciseringer i beretningen.

### III. TV 2's økonomi siden 2003

#### UNDERSØGELSENS RESULTAT

TV 2's økonomiske stiftelsesgrundlag var tilfredsstillende ud fra forudsætningerne, som blev lagt til grund, da TV 2 blev stiftet som aktieselskab i 2003. TV 2's økonomi har generelt været tilfredsstillende til og med 2006. TV 2 har først fra 2007 fået økonomiske problemer i form af driftsunderskud, en væsentlig stigning i gælden og dermed en forringelse af soliditeten.

19. Rigsrevisionen har undersøgt, om TV 2 blev stiftet som aktieselskab på et tilfredsstillende økonomisk grundlag, og om udviklingen i TV 2's økonomi fra etableringen som aktieselskab i 2003 har været tilfredsstillende, herunder om TV 2's aktuelle økonomiske problemer først opstod i 2007.

Endvidere har Rigsrevisionen undersøgt, om statsstøttesagerne har haft indflydelse på TV 2's nuværende økonomiske situation.

Endelig redegør Rigsrevisionen for status vedrørende rekonstruktionsplanen for TV 2 fra 2008, der skal godkendes af Europa-Kommissionen.

#### A. TV 2's økonomiske stiftelsesgrundlag og rekapitaliseringen

20. Rigsrevisionen har undersøgt, om TV 2's økonomiske stiftelsesgrundlag pr. 1. januar 2003 var tilfredsstillende. I undersøgelsen indgår, om egenkapitalen blev fastsat efter professionelle vurderinger, og om der ved fastsættelsen af egenkapitalen blev taget højde for de forudsætninger, som var relevante på daværende tidspunkt.

Rigsrevisionen har desuden undersøgt, om rekapitaliseringen af TV 2 i 2004 sikrede et fortsat økonomisk sikkert grundlag for TV 2.

21. I juni 2002 indgik regeringen og Dansk Folkeparti en mediepolitisk aftale for 2002-2006. Ifølge aftalen skulle TV 2's landsdækkende virksomhed omdannes til et statsligt aktieselskab med henblik på privatisering "så hurtigt som muligt i aftaleperioden".

22. Kulturministeriet nedsatte i sommeren 2002 en styregruppe med repræsentanter fra Kulturministeriet (formand), Finansministeriet og Kammeradvokaten med henblik på at klarlægge det økonomiske grundlag for privatisering af TV 2 samt for etablering af TV 2 som aktieselskab. Styregruppen engagerede et revisionsfirma og en finansiel rådgiver til at bistå med dette. Opgaven for revisionsfirmaet var bl.a. at foretage en analyse af det forretningsmæssige grundlag for TV 2, at opstille et langtidsbudget for TV 2 som aktieselskab samt at beregne den optimale egenkapital for TV 2. Den finansielle rådgiver skulle udarbejde en foranalyse vedrørende overvejelserne om at privatisere TV 2.

23. På baggrund af foranalysen konkluderede den finansielle rådgiver bl.a., at der eksisterer et kommercielt grundlag for at drive TV 2 som aktieselskab, men i analysen vurderes det samtidig, at en privatisering, ikke mindst i lyset af udviklingen på mediemarkedet, vil styrke selskabets kommercielle udviklingsmulighed og indtægtsgrundlag, og at TV 2 ved en privatisering vil få adgang til den nødvendige risikovillige kapital og fleksibilitet i relation til indgåelse af partnerskaber mv.

24. Revisionsfirmaets beregninger af egenkapitalen blev foretaget for perioden 2003-2007 og førte til, at egenkapitalen blev fastsat til 640,5 mio. kr. Etableringen af TV 2 som aktieselskab og dermed fastsættelsen af egenkapitalen blev godkendt af Folketingets Finansudvalg i Akt 48 10/12 2003. Aktstykket indeholder TV 2's åbningsbalance, hvoraf fremgår, at TV 2 vil blive stiftet med en egenkapital på 640,5 mio. kr., svarende til en soliditet på 45 %. Det fremgår af aktstykket, at egenkapitalen og soliditeten blev fastsat ud fra en vurdering af TV 2's økonomiske risici.

25. Væsentlige forudsætninger for beregningerne var på *indtægtssiden*, at der i perioden ville ske en moderat stigning i reklameindtægter, at TV 2 ville modtage kabelvederlag fra én kanal (TV 2 Zulu), og at licensindtægterne ville bortfalde med udgangen af 2004.

På *omkostningssiden* var forudsætningerne bag beregningerne bl.a. en jævn prisudvikling på 2,5 % pr. år til programomkostninger. Investeringer og driftsomkostninger forbundet med en digitalisering af sendenet indgik ikke i beregningerne, da der hæftede sig betydelige usikkerheder til de økonomiske konsekvenser af digitaliseringen.

26. Ligeledes indgik iværksættelse af større nye investeringsprojekter og tiltag ikke i beregningen af egenkapitalen. Der blev dog ikke ved stiftelsen fastsat særlige begrænsninger i forhold til, at TV 2 skulle kunne udvikle sig som virksomhed, herunder foretage relevante nyinvesteringer.

27. TV 2 har siden 2003 etableret bl.a. yderligere 3 betalingskanaler og TV 2 Radio samt indgået et joint venture om TV 2 Sport A/S. Hertil kommer, at privatiseringen – og dermed muligheden for tilførsel af risikovillig kapital – blev udsat indtil videre i 2005. Der er således sket ændringer i flere centrale forudsætninger bag fastsættelsen af TV 2's egenkapital.

28. Der er også taget stilling til størrelsen af TV 2's egenkapital i forbindelse med, at staten rekapitaliserede TV 2 i 2004. Europa-Kommissionen traf i maj 2004 beslutning i en statsstøttesag vedrørende TV 2. Europa-Kommissionens beslutning indebar, at den danske stat skulle kræve tilbagebetaling af et beløb på ca. 1.070,8 mio. kr., som TV 2 ifølge Europa-Kommissionen modtog i ulovlig statsstøtte inkl. renter i perioden 1995-2002.

29. Den danske regering afviste over for Europa-Kommissionen, at der var ydet ulovlig statsstøtte, og indbragte i august 2004 afgørelsen for Retten i Første Instans. Regeringen gennemførte Europa-Kommissionens beslutning om tilbagebetaling og valgte umiddelbart herefter at rekapitalisere selskabet med udgangspunkt i det markedsøkonomiske investorprincip.

30. På denne baggrund fremsendte regeringen en plan for rekapitalisering af TV 2 til Europa-Kommissionen. Rekapitaliseringsplanen, herunder beregningsgrundlaget for fastsættelse af egenkapital, gav ikke Europa-Kommissionen anledning til bemærkninger i Kommissionens beslutning af 6. oktober 2004. Ifølge Akt 22 24/11 2004 medførte rekapitaliseringsplanen, at TV 2 efter tilbagebetalingen og rekapitaliseringen ville have en egenkapital på 640,5 mio. kr., svarende til den egenkapital, som selskabet i 2003 blev stiftet med. Planen blev udarbejdet i samarbejde med eksterne finansielle rådgivere, der vurderede, at TV 2 også efter tilbagebetalingen og rekapitaliseringsplanens gennemførelse ville have en kapitalstruktur, der var rimelig i forhold til selskabets virksomhed.

Det markedsøkonomiske investorprincip tager afsæt i, hvorvidt en privat investor ville have foretaget en tilsvarende investering, og forudsætter, at en privat investor foretager investering med henblik på at få et rimeligt afkast inden for en rimelig tid.

### Vurdering

31. TV 2's økonomiske stiftelsesgrundlag var tilfredsstillende ud fra forudsætningerne, som blev lagt til grund, da TV 2 blev stiftet som aktieselskab i 2003. Der var ikke i forudsætningerne lagt op til, at TV 2 skulle igangsætte flere større nye investeringsprojekter og tiltag. Både ved stiftelsen i 2003 og ved rekapitaliseringen i 2004 er der anvendt ekstern ekspertbistand, og der er ved vurderingen af kapitalbehovet taget udgangspunkt i principperne for, hvordan en privat investor ville have foretaget en tilsvarende investering.

### B. TV 2-koncernens økonomiske udvikling siden stiftelsen som aktieselskab

32. Rigsrevisionen har undersøgt, om TV 2's aktuelle økonomiske problemer først opstod i 2007, hvor selskabet kommer ud med et markant underskud. Det er undersøgt, om TV 2 i perioden 2003-2008 har opnået driftsoverskud, om TV 2's gæld har været på et stabilt niveau, og om TV 2's soliditet har levet op til det niveau, der blev anset for at være tilfredsstillende ved stiftelsen af TV 2.

33. Tabel 1 viser udviklingen i TV 2's driftsresultat før skat i perioden 2003-2008.

**Tabel 1. Udviklingen i TV 2's driftsresultat før skat i perioden 2003-2008 (løbende priser) (Mio. kr.)**

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Indtægter	1.528	1.586	1.703	1.980	2.272	2.212
Omkostninger	1.227	1.409	1.495	1.751	2.121	1.992
Af- og nedskrivninger	101	92	93	91	293	171
Finansielle poster mv. (netto)	(8)	4	(1)	(4)	72	31
<b>Resultat før skat</b>	<b>208</b>	<b>81</b>	<b>116</b>	<b>142</b>	<b>+214</b>	<b>18</b>

Note: Finansielle poster angivet i parentes er nettoindtægter. Det bemærkes, at opgørelsen af indtægter, omkostninger, afskrivninger og finansielle poster for 2008 ikke svarer til resultatopgørelsen i TV 2's årsrapport for 2008. Det skyldes, at indtægter, omkostninger, af- og nedskrivninger samt finansielle poster vedrørende ophørende aktiviteter i årsrapporten for 2008 er opgjort under en selvstændig post: "Resultat af ophørende aktiviteter".

Kilde: TV 2's årsrapporter for årene.

Tabel 1 viser, at TV 2 har haft driftsoverskud hvert år i perioden 2003-2006. I 2007 realiserede TV 2 et underskud på 214 mio. kr. I forbindelse med halvårsrapporten for 2008 forventede TV 2 et underskud på 120-140 mio. kr. før skat i 2008. Dette blev i en meddelelse til Erhvervs- og Selskabsstyrelsen i oktober 2008 korrigeret til et forventet underskud på 30-60 mio. kr. før skat. Tabel 1 viser, at TV 2's realiserede resultat før skat blev 18 mio. kr. i 2008. 2008-resultatet blev således bedre end tidligere meldt ud. Resultatforbedringen skyldes ifølge TV 2, at TV 2's spareplan fra april 2008 er slået hurtigere igennem, et mindre fald i reklameomsætningen end forventet og et gunstigt radiosamarbejde omkring Radio Nova A/S.

34. Det fremgår af tabel 1, at TV 2's af- og nedskrivninger i perioden 2003-2006 har haft et stabilt niveau på omkring 90-100 mio. kr. I 2007 og 2008 er af- og nedskrivningerne øget væsentligt til henholdsvis 293 mio. kr. i 2007 og 171 mio. kr. i 2008. Stigningen i af- og nedskrivninger for 2007 kan især henføres til nedskrivninger vedrørende TV 2 Radios programtilladelse på 138,4 mio. kr. og på aktiver til radiodrift på 24,1 mio. kr., dvs. i alt 162,5 mio. kr. Af- og nedskrivningerne i 2008 ligger på niveau med budgettet for 2008 fra november 2007. Stigningen i afskrivninger vedrørende 2008 skal i øvrigt ses i sammenhæng med TV 2's øgede investeringer i 2006 og 2007.

Rigsrevisionens undersøgelse har vist, at afskrivninger i 2007 og 2008 sker efter samme principper som i perioden 2003-2006, dvs. med lineære afskrivninger over den forventede brugstid, og at den forventede brugstid for de forskellige aktiver (bygninger, installationer i bygninger, tv-teknisk udstyr, sendenet mv.) er uændret.

35. Tabel 2 viser udviklingen i TV 2's rentebærende gæld og soliditet i perioden 2003-2008.

**Tabel 2. Udviklingen i TV 2's rentebærende gæld og soliditet i perioden 2003-2008 (ultimo året)**  
(Mio. kr.)

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Rentebærende gæld	70,0	308,0	171,0	232,0	564,0	622,0
Rentebærende gæld i forhold til omsætning i %	4,6	19,4	10,0	11,7	24,8	28,2
Soliditet i %	52,2	48,8/57,1	47,9	44,1	33,8	36,4

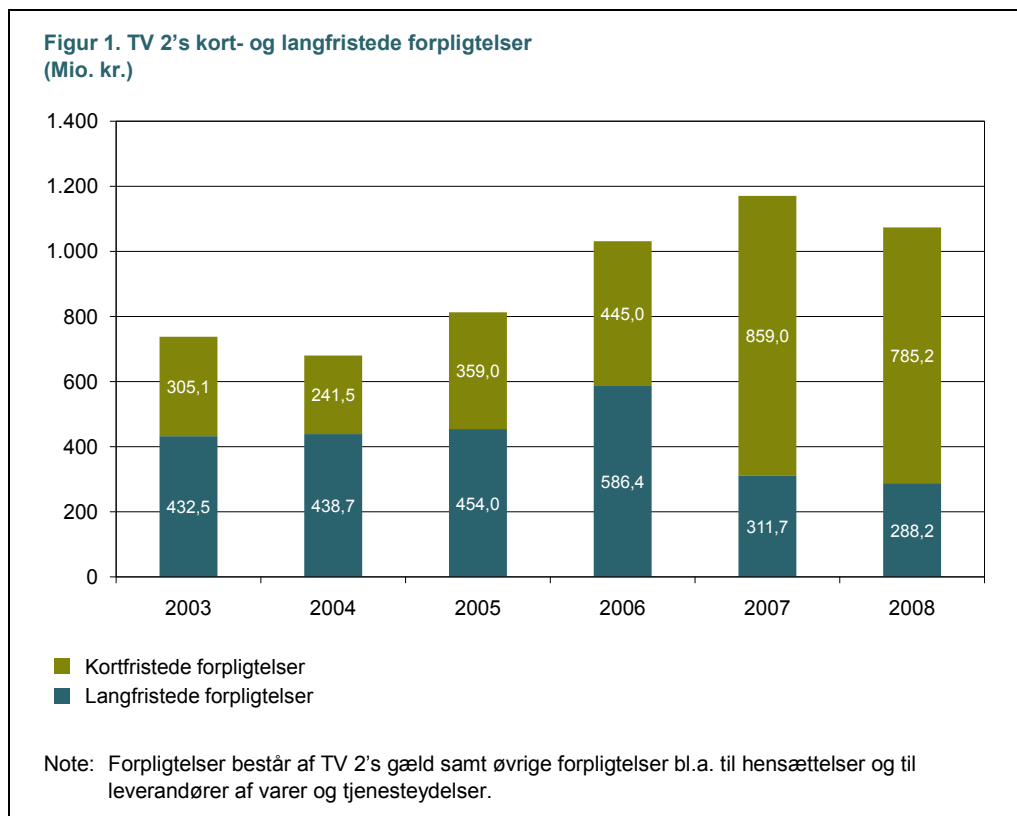
Note: Den rentebærende gæld består af: banklån (langfristet) + programtilladelse radio + afdrag langfristet gæld + bankgæld (kortfristet) + likvide beholdninger. Soliditet er et mål for egenkapitalens andel af de samlede aktiver. For 2004 er soliditeten angivet før og efter tilbagebetaling af påstået overkompensation.

Kilde: TV 2's årsrapporter for årene.

Tabel 2 viser, at TV 2's rentebærende gæld er vokset fra 70 mio. kr. i 2003 til 622 mio. kr. i 2008. Det fremgår af tabel 2, at gælden særligt er vokset i perioden efter 2006. Tabel 2 viser desuden, at TV 2's soliditet er faldet fra 52,2 % til 33,8 % i perioden 2003-2007. I 2008 er soliditeten steget til 36,4 %. Da TV 2 blev etableret som aktieselskab pr. 1. januar 2003, blev soliditeten fastsat til 45 % ud fra en vurdering af selskabets økonomiske risici, herunder at TV 2's indtægter især stammer fra reklamesalg, der historisk har udvist betydelige konjunkturudsving. TV 2's soliditet har været højere end eller på niveau med de forudsatte 45 % frem til og med 2006, mens soliditeten efter udgangen af 2007 er blevet væsentligt lavere end 45 %.

36. Figur 1 viser TV 2's samlede forpligtelser og fordelingen mellem TV 2-koncernens kort- og langfristede forpligtelser.





Figur 1 viser, at TV 2-koncernens kortfristede forpligtelser steg fra 305,1 mio. kr. til 859 mio. kr. i perioden 2003-2007. I 2008 var TV 2's kortfristede forpligtelser 785,2 mio. kr. Figur 1 viser desuden, at andelen af langfristede forpligtelser faldt markant fra 2006 til 2007. Dette skyldes bl.a., at TV 2 betalte et ekstraordinært afdrag på selskabets bankgæld primo 2007. Der var således ved udgangen af 2007 en stor del af TV 2's forpligtelser, der forfaldt til betaling inden for kort tid, hvilket lagde pres på TV 2's likviditet.

### Vurdering

37. TV 2 havde i perioden 2003-2006 en tilfredsstillende økonomisk udvikling og finansiell stilling, idet selskabet havde overskud, et stabilt gældsniveau og en acceptabel soliditet. I 2007 faldt soliditeten, den kortfristede gæld steg væsentligt, og selskabet realiserede et markant underskud på driften. De økonomiske problemer kan isoleres til 2007 og frem, men skal også ses i sammenhæng med beslutninger om nye aktiviteter, som blev truffet i 2006.

### C. Statsstøttesagerne

38. Europa-Kommissionen traf i maj 2004 beslutning om, at TV 2 i perioden 1995-2002 havde modtaget ulovlig statsstøtte, og stillede krav om en tilbagebetaling. Efterfølgende er der rejst 6 sager vedrørende statsstøtte. Sagerne er rejst af den danske stat, TV 2 samt 2 af TV 2's konkurrenter. Retssagerne førte i 2005 til, at privatiseringen af TV 2 blev udsat indtil videre.

39. Rigsrevisionen har undersøgt, om statsstøttesagerne – ud over udsættelsen af privatiseringen – har haft indflydelse på den nuværende økonomiske situation i 2007. Konkret er det undersøgt, om sagerne har været årsag til, at TV 2 har bundet midler i form af hensættelser, og om sagerne har indvirket på TV 2's finansieringsmuligheder.

40. Det skal understreges, at undersøgelsen ikke omfatter en stillingtagen til statsstøttesagerne. Det undersøges alene, i hvilket omfang sagerne har haft indflydelse på TV 2's nuværende økonomiske situation.

41. TV 2 har ikke foretaget hensættelser vedrørende statsstøttesagerne, men de verserende statsstøttesager omtales i selskabets årsrapporter for hvert af årene 2004-2008. Heraf fremgår det, at TV 2 og staten har indbragt Europa-Kommissionens afgørelse af 19. maj 2004 om tilbagebetalingen for Retten i Første Instans. Det fremgår videre af årsrapporterne, at TV 2's ledelse ikke har begrundede forventninger om at tabe sagen. TV 2 har derfor ikke foretaget reservation til imødegåelse af udgifter vedrørende statsstøttesagerne.

42. Rigsrevisionens gennemgang har imidlertid vist, at usikkerheden om udfaldet af de verserende statsstøttesager sammen med den øgede gældsætning og forringede driftsindtjening har været væsentlige årsager til, at TV 2's bankforbindelser har været tilbageholdende med at øge deres økonomiske engagement med selskabet i foråret 2008.

43. Med hensyn til statsstøttesagerne har Retten i Første Instans den 22. oktober 2008 givet Danmark medhold i, at Europa-Kommissionen traf en forkert beslutning i 2004, da den påstod, at TV 2 havde fået 628 mio. kr. for meget i statsstøtte i perioden 1995-2002. Samtidig afviser retten også påstande fra såvel SBS Broadcasting A/S som Viasat vedrørende ulovlig statsstøtte.

44. TV 2 har oplyst, at hverken Europa-Kommissionen eller sagens øvrige parter har anket rettens afgørelse. I stedet genoptager Europa-Kommissionen sagerne.

#### Vurdering

45. Statsstøttesagerne har ikke haft indflydelse på udviklingen i TV 2's driftsresultat. Statsstøttesagerne har imidlertid haft indflydelse på TV 2's lånemuligheder.

#### D. Rekonstruktionsplan for TV 2

46. Finansudvalget godkendte i juni 2008 et fortroligt aktstykke, hvori Kulturministeriet anmodede om et midlertidigt statslån til TV 2. Statslånet blev godkendt af Europa-Kommissionen og givet i medfør af et regelsæt om støtte til redning og omstrukturering. Ved anvendelse af regelsættet forpligtede den danske stat sig til inden for 6 måneder at udarbejde en omstrukturingsplan for TV 2. Alternativt skulle staten udarbejde en likvidationsplan eller dokumentere, at TV 2 har tilbagebetalt lånet.

Kulturministeriet har sammen med TV 2, Finansministeriet og eksterne rådgivere analyseret TV 2's virksomhed og økonomi. Analysearbejdet har dannet grundlag for en politisk aftale af 9. januar 2009 om omstrukturingsplan for TV 2 Danmark A/S mv.

47. Den politiske aftale indeholder bl.a. følgende elementer:

- TV 2 får fra 1. januar 2012 adgang til at opkræve abonnementsbetaling på TV 2.
- DR's og TV 2's sendenet (master, transmissionsnet og driftsselskabet Broadcast Service Danmark) sælges. Provenuet anvendes til nedbringelse af DR's og TV 2's gæld.
- Eventuel belåning af Kvægtorvet i Odense.
- TV 2 overvejer salg af TV 2's ejerandele i en række mindre selskaber.

Det indgår endvidere i den politiske aftale, at staten vil sikre TV 2's drift i omstrukturingsperioden ved at stille garanti- og kreditfaciliteter til rådighed for selskabet.

48. TV 2's økonomi har fra 2007 været præget af øget gæld, hvoraf en stor del er kortfristet, og forringet driftsindtjening. Dette har presset TV 2's likviditet. Hertil kommer, at hovedkanalens driftsindtjening er afhængig af reklamesalg, der historisk har udvist betydelige konjunkturudsving.

49. Rigsrevisionens undersøgelse viser, at aftalen indeholder elementer, der har relation til TV 2's økonomiske problemer. Salg af TV 2's og DR's sendenet samt eventuelt salg af TV 2's ejerandele i en række mindre selskaber vil sammen med en eventuel belåning af Kvægtorvet i Odense kunne bidrage til at forbedre likviditeten. Herudover vil en eventuel belåning af fast ejendom kunne sikre en mere hensigtsmæssig sammensætning af kort- og langfristet gæld.

Aftalen indeholder desuden elementer vedrørende øgede abonnementsindtægter, der medvirker til at gøre TV 2's indtjeningsgrundlag mindre sårbart i tilfælde af lavkonjunkturer, der medfører faldende reklameindtægter.

50. Implementeringen af omstrukturingsplanen afventer Europa-Kommissionens godkendelse.

## IV. Ledelsens håndtering af TV 2's økonomi på koncernniveau i 2007

### UNDERSØGELSENS RESULTAT

Ledelsens håndtering af TV 2's økonomi i 2007 har været særdeles tilfredsstillende og ikke levet op til principperne for god statslig selskabsledelse. Den daværende direktion iværksatte med udgangspunkt i urealistiske budgetter flere likviditetskrævende initiativer ultimo 2006 og i 2007. Initiativerne har sammen med et svigtende reklamesalg påvirket TV 2's økonomi negativt i 2007. Den daværende bestyrelse sikrede ikke, at budgetterne hvilede på et velunderbygget grundlag. Bestyrelsen sikrede ligeledes ikke, at der blev reageret tilstrækkeligt på den truende økonomiske udvikling i løbet af året.

51. Rigsrevisionen har undersøgt, om direktionens og bestyrelsens håndtering af TV 2's økonomi har været tilfredsstillende.

52. TV 2 har fastsat en række retningslinjer for fordeling af ledelsesansvar og information om økonomien mellem direktion og bestyrelse. De retningslinjer, der har været gældende i 2006 og 2007, fremgår af TV 2's vedtægt af 17. december 2003, bestyrelsens forretningsorden af 14. januar 2004 og TV 2's direktionsinstruks af 7. marts 2003. Retningslinjerne vedrører bl.a. bestyrelsens godkendelse af budgetter, bestemmelser om løbende opfølgning på økonomien samt direktionens rapportering til bestyrelsen. Det bemærkes, at TV 2's direktionsinstruks fra 7. marts 2003 ikke blev ajourført, da TV 2 blev stiftet som aktieselskab i december 2003. Direktionsinstruksen blev først ajourført i april 2008. Rigsrevisionen har lagt direktionsinstruksen fra 7. marts 2003 til grund for vurderingerne i forbindelse med undersøgelsen.

53. Rigsrevisionen har konkret undersøgt, om TV 2-koncernen har levet op til budgetterne, og på hvilket grundlag budgetterne er udarbejdet. Rigsrevisionen har desuden undersøgt, om direktionen har forelagt budgetterne for bestyrelsen, og om bestyrelsen har forholdt sig kritisk til budgetterne.

Endvidere er det undersøgt, om bestyrelsen løbende – gennem direktionens rapportering og revisors protokollater – er blevet informeret om udviklingen i økonomien i overensstemmelse med selskabets retningslinjer, og om direktionen og bestyrelsen har reageret på advarselssignaler vedrørende økonomien.

54. Samlet har Rigsrevisionen undersøgt en række forhold, der i publikationen "Staten som aktionær" fremhæves som centrale elementer i god statslig selskabsledelse.

TV 2 er et aktieselskab, der drives inden for rammerne af aktieselskabsloven. Selskabet ledes af en bestyrelse udpeget af kulturministeren. Bestyrelsen ansætter en direktion, som har ansvaret for den daglige drift.

55. Undersøgelsen har fokus på årsagerne til TV 2's økonomiske problemer og behovet for midlertidig statslig låntagning. Undersøgelsen vedrører derfor primært budgetter og opfølgningen på den økonomiske udvikling vedrørende 2006 og 2007. De initiativer, som TV 2's nuværende ledelse har taget med henblik på at forbedre TV 2's økonomiske situation, indgår kun i begrænset omfang. Håndteringen af konkrete initiativer og aftaler gennemgås i kap. V.

#### A. TV 2's budget og regnskab

56. Rigsrevisionen har undersøgt, i hvilket omfang TV 2 levede op til budgetterne i 2006 og 2007.

57. I 2006 opnåede TV 2 et overskud på 141,7 mio. kr., hvilket var 58,4 mio. kr. bedre end budgetteret. TV 2's samlede indtægter i 2006 var 1.980,2 mio. kr. Det svarer til 193,7 mio. kr. mere end budgetteret. TV 2's omkostninger overskred budgettet med 135,3 mio. kr. De højere omkostninger blev dog opvejet af de højere indtægter. TV 2's økonomiske resultat for 2006 var dermed tilfredsstillende.

58. 2007 viser derimod et markant ændret økonomisk resultat. TV 2-koncernen havde således i 2007 et underskud på 213,5 mio. kr. Forskellen mellem det budgetterede resultat på 180,8 mio. kr. og det realiserede underskud på 213,5 mio. kr. er 394,3 mio. kr. Resultatet for 2007 blev påvirket negativt af en nedskrivning af TV 2 Radio, som ikke kunne forudses på budgetteringstidspunktet.

Tabel 3 viser TV 2-koncernens indtægter i 2007.

**Tabel 3. TV 2-koncernens indtægter i 2007**  
(Mio. kr.)

	Budget	Regnskab	Afvigelse	Afvigelse i %
Reklameindtægter	1.901,7	1.687,2	+214,5	+11,3
Kabelvederlag	389,0	422,3	33,3	8,6
Anden nettoomsætning	113,7	103,6	+10,1	+8,9
Andre driftsindtægter	44,1	58,6	14,5	32,9
<b>Indtægter i alt</b>	<b>2.448,5</b>	<b>2.271,7</b>	<b>+176,8</b>	<b>+7,2</b>

Kilde: TV 2's detailbudget for 2007 (fra november 2006) og TV 2's årsrapport for 2007.

Det fremgår af tabel 3, at TV 2's samlede indtægter i 2007 var 2.271,7 mio. kr. Det svarer til 176,8 mio. kr. (eller 7,2 %) mindre end budgetteret. Det fremgår desuden af tabel 3, at TV 2 har modtaget flere indtægter end budgetteret fra kabelvederlag og andre driftsindtægter, mens anden nettoomsætning og ikke mindst reklameindtægter har været lavere end forventet.

Tabel 4 viser TV 2-koncernens omkostninger i 2007.

**Tabel 4. TV 2-koncernens omkostninger i 2007**  
(Mio. kr.)

	Budget	Regnskab	Afvigelse	Afvigelse i %
Programomkostninger	1.094,4	1.035,7	+58,7	+5,4
Udsendelsesomkostninger	168,8	167,8	+1,0	+0,6
Salgs- og administrations- omkostninger	161,9	173,0	11,1	6,9
Lokaleomkostninger	48,4	71,2	22,8	47,1
Personaleomkostninger	610,2	672,8	62,6	10,3
Strategiske tiltag	60,0	-	(+60,0)	(+100,0)
<b>I alt</b>	<b>2.143,7</b>	<b>2.120,5</b>	<b>+23,2</b>	<b>+1,1</b>
Af- og nedskrivninger	122,5	292,7	170,2	138,9
Finansielle poster (netto)	1,5	72,0	70,5	-
<b>Omkostninger i alt</b>	<b>2.267,7</b>	<b>2.485,2</b>	<b>217,5</b>	<b>9,6</b>

Note: Strategiske tiltag er en reserve, hvis anvendelse ikke var fastlagt på budgetterings-  
tidspunktet. Det realiserede forbrug indgår i regnskabets øvrige omkostningsposter.  
Finansielle poster (netto) indeholder også resultatet af TV 2's kapitalandele i andre  
selskaber mv.

Kilde: TV 2's detailbudget for 2007 (fra november 2006) og TV 2's årsrapport for 2007.

Det fremgår af tabel 4, at TV 2's omkostninger før af- og nedskrivninger samt finansielle poster i 2007 var 23,2 mio. kr. mindre end budgetteret. Det bemærkes, at TV 2 i løbet af 2007 gennemførte en spareplan.

Det fremgår desuden af tabel 4, at TV 2's resultat i 2007 blev påvirket af ekstraordinært store af- og nedskrivninger på 292,7 mio. kr. De budgetterede af- og nedskrivninger udgjorde 122,5 mio. kr. De højere af- og nedskrivninger skyldes især nedskrivningen af TV 2 Radio med ca. 162 mio. kr. Ligeledes havde TV 2 nettoomkostninger til finansielle poster mv. på 72 mio. kr. mod en nettoomkostning i budgettet på 1,5 mio. kr. En væsentlig post under de finansielle nettoomkostninger var TV 2's andel i TV 2 Sport A/S' underskud, der påvirkede TV 2-koncernens resultat negativt med 55,6 mio. kr. Resultatet af TV 2's engagement i TV 2 Sport A/S indgik ikke i det oprindelige budget, da denne investering ikke var besluttet på budgetteringstidspunktet.

59. Tabel 5 viser TV 2's budgetterede og realiserede investeringer i 2007.

**Tabel 5. Budgetterede og realiserede investeringer i TV 2-koncernen i 2007 (Mio. kr.)**

	Budget	Realiseret
Køb af immaterielle aktiver	21,7	30,1
Køb af materielle aktiver	257,4	305,9
Kapitalindskud i associerede virksomheder og joint ventures	0	90,0
<b>Investeringer i alt</b>	<b>279,1</b>	<b>426,0</b>

Kilde: TV 2's detailbudget for 2007 (fra november 2006) og TV 2's årsrapport for 2007.

60. Det fremgår af tabel 5, at TV 2 i november 2006 budgetterede med samlede investeringer i 2007 på 279,1 mio. kr., men at de faktiske investeringer i 2007 blev på 426 mio. kr. Det fremgår videre af tabel 5, at merforbruget primært kan henføres til højere investeringer i materielle aktiver, fx byggerier, ligesom TV 2's kapitalindskud i associerede virksomheder og joint ventures ikke fremgik af det oprindelige budget.

61. De store investeringer har ifølge TV 2's årsrapport for 2007 medvirket til et pres på TV 2's likviditet samt medført en øget gældsætning.

62. Tabel 6 viser udviklingen i TV 2's likviditet i 2007.

**Tabel 6. TV 2-koncernens likviditetsudvikling i 2007 (Mio. kr.)**

	Budget	Realiseret
Pengestrømme fra drift	233,4	124,1
Pengestrømme fra investeringsaktivitet	+279,1	+398,4
Pengestrømme fra finansieringsaktivitet	+70,9	+276,1
<b>Ændring i likvide midler</b>	<b>+116,6</b>	<b>+550,4</b>
Likvide midler 1. januar	346,9	301,6
Likvide midler 31. december	230,3	+248,9

Kilde: TV 2's detailbudget for 2007 (fra november 2006) og TV 2's årsrapport for 2007.

Det fremgår af tabel 6, at TV 2 budgetterede med et fald i likviditeten på 116,6 mio. kr. i 2007. Tabel 6 viser imidlertid, at TV 2's likviditet blev forringet med 550,4 mio. kr. Det svarer til en likviditetsforringelse på 433,8 mio. kr. mere end forventet. Det fremgår også af tabel 6, at faldet i likviditeten dels skyldes det begrænsede likviditetsoverskud fra driften i forhold til det budgetterede, dels at pengestrømmene til henholdsvis investeringer og finansieringsaktiviteter var væsentligt højere end budgetteret. De øgede pengestrømme til finansieringsaktiviteterne kan især henføres til, at TV 2 i februar 2007 betalte et ekstraordinært afdrag på 200 mio. kr. på selskabets bankgæld, mod at selskabets kreditfaciliteter blev hævet med 200 mio. kr.

63. Tabel 7 viser TV 2's budgetterede og realiserede rentebærende gæld i 2007.

**Tabel 7. TV 2-koncernens gæld i 2007 (ultimo året)**  
(Mio. kr.)

	Budget	Realiseret
Rentebærende gæld (netto)	164,1	564,4

Note: Den rentebærende gæld er beregnet efter følgende formel: banklån (langfristet) + programtilladelse + afdrag langfristet gæld + bankgæld (kortfristet) ÷ likvide beholdninger. Programtilladelsen til TV 2 Radio på 121,2 mio. kr. indgik ikke i det oprindelige budget for 2007.

Kilde: TV 2's detailbudget for 2007 (fra november 2006) og TV 2's årsrapport for 2007.

64. Tabel 7 viser, at TV 2 forventede en rentebærende gæld på 164,1 mio. kr. ved udgangen af 2007, men gælden steg imidlertid til 564,4 mio. kr., dvs. 400 mio. kr. mere end forventet. Ses der bort fra programtilladelsen, der på budgettidspunktet ikke var medtaget som en forpligtelse, er der tale om en stigning i den rentebærende gæld på ca. 280 mio. kr.

### Vurdering

65. I 2007 opnåede TV 2 et markant lavere resultat end forventet. En væsentlig årsag til det lavere resultat var færre reklameindtægter, end der var budgetteret med, samt ekstraordinært høje af- og nedskrivninger. TV 2 gennemførte desuden væsentligt flere investeringer end budgetteret i 2007. Investeringerne bidrog sammen med de manglende driftsindtægter til, at TV 2's likviditet blev kraftigt forringet, og at TV 2's gæld blev markant højere end forventet i løbet af 2007.

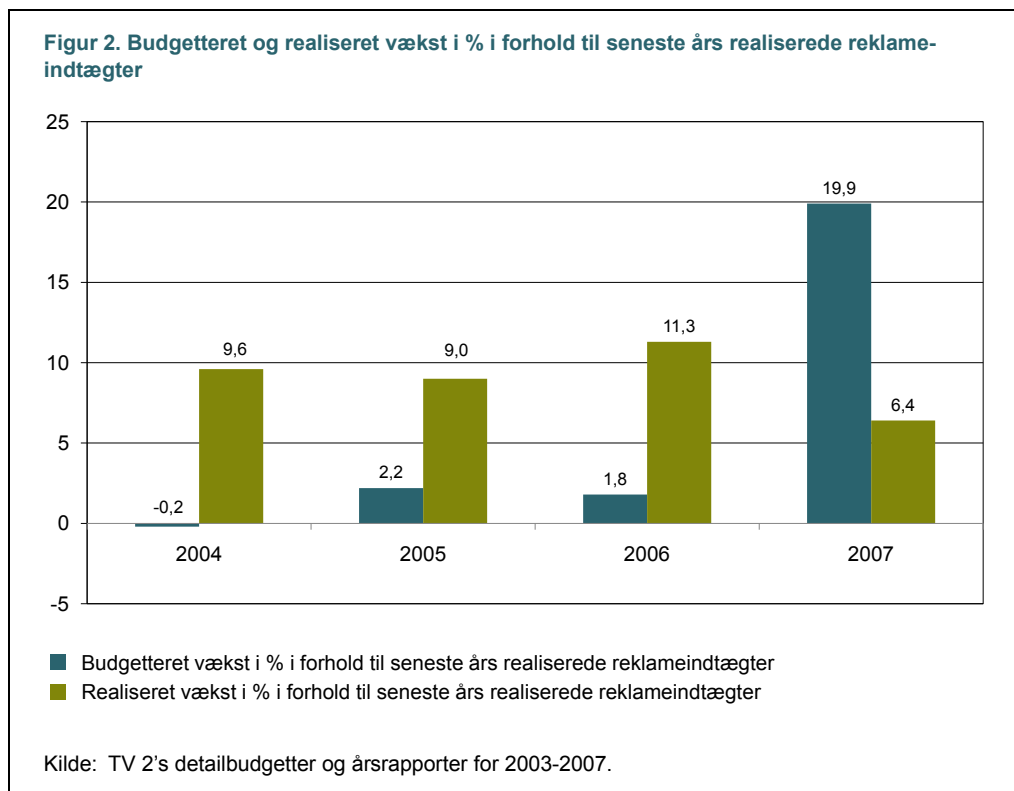
### B. Ledelsens behandling af budgetgrundlaget

66. TV 2's bestyrelse skal ifølge forretningsordenen for bestyrelsen tage stilling til selskabets likviditet, finansieringsforhold, pengestrømme og særlige risici, jf. i øvrigt aktieselskabslovens § 56, stk. 7. Rigsrevisionen har undersøgt, om direktionen har forelagt velunderbyggede budgetter, og om bestyrelsen har forholdt sig kritisk til budgetterne.

67. TV 2's største indtægtskilde, reklameindtægterne, levede ikke op til budgettet i 2007. Rigsrevisionen har undersøgt, om direktionens budgetgrundlag på dette område var realistisk set i forhold til den historiske vækst samt markedssignalerne.



68. Figur 2 viser den budgetterede og realiserede vækst i % i forhold til seneste års realiserede reklameindtægter.



Figur 2 viser, at den realiserede vækst i reklameindtægterne fra 2004 til 2005 var 9 %. Fra 2005 til 2006 steg de realiserede reklameindtægter med 11,3 %, mens de fra 2006 til 2007 steg med 6,4 %. Figur 2 viser desuden, at TV 2 frem til 2006 budgetterede med en relativt lav vækst i reklameindtægterne på maks. 2,2 % i forhold til det seneste års indtægter. I budgettet for 2007 blev der forudsat en markant vækst på 19,9 %.

69. Rigsrevisionens gennemgang af direktionens indstilling til bestyrelsen fra november 2006 om budgettet for 2007 viser, at TV 2's direktion var opmærksom på, at der var sket en opbremsning i markedet. Det fremgår således af indstillingen, at TV 2 i august 2006 havde forventninger om en vækst i reklameindtægterne fra 2005 til 2006 på 15 %. Det fremgår imidlertid også, at der var sket en opbremsning i markedet, og at væksten i 2. halvår 2006 var betydeligt lavere end ventet. I november 2006 forventede man således en vækst fra 2005 til 2006 på 12,5 %. Den realiserede vækst fra 2005 til 2006 blev 11,3 %. Desuagtet valgte direktionen at budgettere med en vækst på knap 20 %, hvilket blev godkendt af bestyrelsen.

70. Det fremgår af indstillingen til bestyrelsen om budgettet for 2007, at direktionen foreslog, at der blev budgetteret med en reserve på 60 mio. kr. til såkaldte strategiske tiltag. Baggrunden for reserven var bl.a. forventningen om stagnation i reklamemarkedet og forventningen om lanceringen af mindst én ny kanal i 2007. Det blev aftalt, at reserven kunne disponeres efter aftale med bestyrelsen. Indstillingen blev forelagt og godkendt af TV 2's bestyrelse på et bestyrelsesmøde i november 2006.

71. Rigsrevisionens gennemgang af budgetlægningen viser, at bestyrelsen i november 2006 fik forelagt et investeringsbudget i hovedtal. Gennemgangen viser desuden, at bestyrelsen – uanset at TV 2 planlagde store investeringer – ikke efterspurgte et mere detaljeret budget.

72. Bestyrelsen fik ved samme lejlighed forelagt et likviditetsbudget som led i det samlede budget for 2007. Bestyrelsen godkendte likviditetsbudgettet, der viste, at TV 2 – under forudsætning af at det budgetterede reklamesalg blev realiseret – ville være i besiddelse af tilstrækkelige midler til finansiering af de planlagte investeringer.

73. Undersøgelsen har vist, at TV 2's bestyrelse i november 2006 godkendte et driftsbudget, der var baseret på forventninger om en vækst i reklameindtægterne på knap 20 % i forhold til det seneste år. Dette skete på trods af direktionens indstilling til budgettet for 2007, hvoraf det fremgik, at der var klare signaler om en opbremsning i reklamemarkedet i 2. halvår 2006. Hertil kommer, at TV 2 planlagde markante investeringer, bl.a. i form af nye tv-kanaler, en radiokanal og byggeri af nyt domicil i København. Undersøgelsen har vist, at bestyrelsen ikke har diskuteret de økonomiske risici i forbindelse med budgetlægningen for 2007, herunder i hvilket omfang TV 2 ville have adgang til alternative finansieringskilder i tilfælde af fald i reklameindtægterne eller i tilfælde af, at investeringer viste sig dyrere end forventet.

### Vurdering

74. TV 2's daværende direktion udarbejdede i november 2006 et urealistisk reklameindtægtsbudget for 2007, der forudsatte en kraftig vækst på et tidspunkt, hvor der var opbremsning i reklamemarkedet. TV 2's daværende bestyrelse har forholdt sig ukritisk til budgetteringen og forudsætningerne herfor og dermed til de risici, som kunne være forbundet med vedtagelsen af budgettet.

### C. Ledelsens opfølgning og reaktion på udviklingen i økonomien

75. Rigsrevisionen har undersøgt, om TV 2's ledelse har fulgt op og reageret på udviklingen i TV 2's økonomi i 2007, herunder om TV 2's direktion løbende har informeret bestyrelsen om udviklingen i TV 2's økonomi i overensstemmelse med selskabets retningslinjer for fordeling af ledelsesansvar og information. Desuden er det undersøgt, om bestyrelsen er blevet forelagt dækkende revisionsprotokollater. Endelig har Rigsrevisionen undersøgt, om TV 2's direktion og bestyrelse har reageret på advarselssignaler om økonomien. Gennemgangen er opdelt på henholdsvis driftsbudget/reklameindtægter, investeringsprojekter samt likviditet og gæld.

#### Driftsbudget, herunder reklameindtægter

76. TV 2's direktion har udarbejdet økonomirapporter, der hver måned er sendt til bestyrelsen. Rapporterne lever op til direktionsinstruksens bestemmelse vedrørende opfølgning på driftsbudgettet. Rapporterne har særligt fokus på reklameindtægterne.

77. Tabel 8 viser reklameomsætningen i løbet af 2007, jf. TV 2's månedsrapporter.

**Tabel 8. TV 2-koncernens reklameomsætning i løbet af 2007 (Mio. kr.)**

	Budgetteret reklameomsætning	Realiseret reklameomsætning	Afvigelse
Januar	121,6	108,6	+13,0
Februar	128,7	120,8	+7,9
Marts	161,5	156,3	+5,2
April	170,8	149,6	+21,2
Maj	180,2	160,0	+20,2
Juni	145,0	126,3	+18,7
Juli	78,2	55,2	+23,0
August	137,5	124,5	+13,0
September	184,8	167,3	+17,5
Oktober	221,5	200,7	+20,8
November	211,2	195,9	+15,3
December	165,8	132,2	+33,6
<b>I alt</b>	<b>1.906,8</b>	<b>1.697,4</b>	<b>+209,4</b>

Note: Indtægter fra salg af reklame medtages i resultatopgørelsen på visningstidspunktet.

Kilde: TV 2's månedsrapporter for 2007 forelagt for bestyrelsen.

78. Som det fremgår af tabel 8, lå det realiserede reklamesalg under budgettet hver måned i 2007. Reklamesalget var i 2007 209,4 mio. kr. under budgettet.

79. Det svigtende salg har haft afgørende betydning for TV 2's driftsresultat. Dette fremgår af TV 2's månedsrapporter for 2007. Månedsrapporterne har således vist, at TV 2's driftsresultat var under budgettet i samtlige måneder i 2007 med undtagelse af januar. Fx viste månedsrapporten for juni et akkumuleret underskud på 81,5 mio. kr., hvilket var 148 mio. kr. dårligere end forventet. Det lavere driftsresultat fik direktionen til i august 2007 at revidere budgettet og nedjustere forventningerne til årets resultat fra et overskud på ca. 180 mio. kr. til et overskud på 100 mio. kr. Det nye overskudsestimat betød, at der i de sidste 6 måneder af året skulle ske en forbedring af driftsindtjeningen på ca. 180 mio. kr.

80. Direktionen havde som nævnt afsat en reserve på 60 mio. kr. i budgettet til kompensering for et eventuelt manglende reklamesalg til opstart af mindst én ny kanal samt yderligere investeringer i programindhold for at fastholde seertallene. I juni 2007 oplyste direktionen til bestyrelsen, at reserven var brugt ved udgangen af maj 2007. Reserven var anvendt til fratrædelser, oprettelse af New Bizz Areas samt TV 2 Sport A/S og var dermed ikke til rådighed, da omsætningen og den forventede markedsvækst udeblev.

81. Direktionen tog på den baggrund initiativ til besparelser svarende til ca. 100 mio. kr. i løbet af 2007. TV 2 har oplyst, at de planlagte besparelser ikke blev fuldt realiseret. Samlet blev der sparet ca. 80 mio. kr.

82. Undersøgelsen har vist, at TV 2's daværende bestyrelse bad direktionen redegøre for udviklingen i reklamesalget ved flere møder i efteråret 2007. Den daværende direktion meddelte frem til udgangen af november 2007, at TV 2 forventede et overskud på 80-100 mio. kr. Undersøgelsen viser, at bestyrelsen tog direktionens positive forventninger til efterretning. Bestyrelsen har – på trods af oplysninger fra månedsrapporterne – ikke bedt om suppleren-

TV 2's bestyrelse afholder møde 6-8 gange årligt.

Bestyrelsen modtager månedlige økonomi-rapporter fra direktionen.

de redegørelser eller bedt direktionen om at iværksætte yderligere initiativer for at leve op til eller tilpasse driftsbudgettet.

### Investeringsprojekter

83. Månedssrapporterne til bestyrelsen indeholder ikke oplysninger om TV 2's investeringsprojekter. Oplysninger om investeringer skal ifølge direktionsinstruksen gives til bestyrelsen, hvis direktionen skønner, at det er nødvendigt, eller hvis bestyrelsen beder om det.

84. TV 2's bestyrelse besluttede ved et bestyrelsesmøde i september 2006, at direktionen kvartalsvist skulle fremlægge projektopgørelser for hvert af de projekter/forretningsområder, som bestyrelsen havde godkendt. Det drejer sig bl.a. om Teglholsbyggeriet, byggeriet i Odense, etableringen af nye tv-kanaler samt TV 2 Radio. Projektopgørelserne skulle ifølge mødereferatet indeholde relevante økonomiske data opdelt i drift, anlæg og nøgletal tillige med en kort skriftlig status.

85. Direktionen fremlagde de efterspurgte projektopgørelser, ved at direktionen ved alle ordinære bestyrelsesmøder har redegjort for de nye tv-kanaler og for radioens driftsøkonomi, herunder for eventuelle budgetafvigelse. Rigsrevisionens undersøgelse viser imidlertid også, at direktionen ikke har fremlagt de efterspurgte detaljerede økonomiske data om anlæg og drift af de iværksatte byggeprojekter. Bestyrelsen har i stedet ved bestyrelsesmøder i november 2006, januar, marts og juni 2007 fået overordnede mundtlige orienteringer om udviklingen i byggerierne på Teglholmen og i Odense. Direktionen har ikke givet orienteringer eller fremlagt økonomiske opgørelser om byggeprojekterne ved bestyrelsesmøderne i efteråret 2007, og Rigsrevisionen kan konstatere, at bestyrelsen ikke har efterspurgt dette.

### Likviditet og gæld

86. TV 2's bestyrelse har som foreskrevet i direktionsinstruksen modtaget oplysninger om udviklingen i likviditeten via månedssrapporterne. Bestyrelsen er imidlertid ikke blevet informeret detaljeret om alle poster i statusbudgettet, bl.a. ikke om udviklingen i gælden. Bestyrelsen har alene modtaget balancer med væsentlige oplysninger om gælden i forbindelse med udarbejdelse af budgetter/estimer og ved halvårsregnskabet.

87. Tabel 9 viser udviklingen i TV 2's likviditet og rentebærende gæld i løbet af 2007.

**Tabel 9. TV 2-koncernens likvide beholdninger og rentebærende gæld i 2007**  
(Mio. kr.)

	Jan.	Feb.	Mar.	Apr.	Maj	Juni	Juli	Aug.	Sep.	Okt.	Nov.	Dec.
Likvider	252,1	51,6	+30,8	+26,2	+40,4	+76,8	+107,5	+176,6	+257,2	+257,5	+187,0	+248,9
Rentebærende gæld (netto)	142,3	280,5	365,3	361,2	375,8	412,7	443,8	513,4	594,4	572,2	502,1	564,4

Note: Den rentebærende gæld er udregnet ud fra følgende formel: banklån (langfristet) + programtilladelse + afdrag langfristet gæld + bankgæld (kortfristet) ÷ likvide beholdninger.

Kilde: TV 2's interne månedssrapporter med ultimotal. Tal for december er dog hentet fra TV 2's årsrapport for 2008.

Tabel 9 viser, at der har været et fald i de likvide beholdninger hen over året. Parallelt hermed er TV 2's rentebærende gæld steget.

88. Bestyrelsen drøftede ved 2 bestyrelsesmøder i løbet af 2007 spørgsmålet om, hvorvidt TV 2's likviditet var tilstrækkelig. Første gang var i januar 2007, hvor direktionen indstillede til bestyrelsen, at TV 2 ekstraordinært skulle afdrage 200 mio. kr. på TV 2's banklån, mod at selskabets kreditfaciliteter (dvs. kassekredit) blev hævet med 200 mio. kr. TV 2 ville ifølge

direktionen have et uændret likviditetsberedskab efter afdraget. Bestyrelsen godkendte afdraget.

89. I halvårsrapporten fra august 2007 blev der konstateret et likviditetstræk på ca. 310 mio. kr. større end forrige halvår. Et bestyrelsesmedlem udtrykte i den forbindelse bekymring for likviditeten. Ved den lejlighed tilkendegav direktionen, at der ikke var grund til bekymring for likviditeten.

90. I november 2007 godkendte TV 2's bestyrelsesformand en midlertidig forhøjelse af kassekrediten fra 300 mio. kr. til 400 mio. kr. TV 2 havde iværksat en lang række likviditetskrævende projekter, men der blev ikke ud over den nævnte forhøjelse af kassekrediten truffet særlige foranstaltninger for at forbedre likviditeten i løbet af 2007.

91. Undersøgelsen har vist, at TV 2's bestyrelse ikke har drøftet TV 2's likviditet i relation til finansieringen af de iværksatte investeringer. Bestyrelsen har ligeledes ikke drøftet udviklingen i TV 2's gæld, herunder taget stilling til, om gælden havde et forsvarligt omfang.

### Revisionsprotokollater

92. Ud over informationen fra direktionen har bestyrelsen vedrørende regnskabsåret 2007 modtaget revisionsprotokollater i november 2007 samt i marts 2008.

93. Det fremgår af protokollatet fra november 2007, at TV 2's daværende revisorer bl.a. har foretaget gennemgang af selskabets risikostyring samt økonomirapportering i form af budgetopfølgning og månedsrapportering. Gennemgangen gav ikke revisorerne anledning til særskilte bemærkninger om fx budgetafvigelse eller likviditetssituationen. I protokollatet har revisorerne dog nævnt TV 2 Radio som et forhold af væsentlig regnskabsmæssig betydning for årsrapporten. Radioen havde ifølge protokollatet ikke opnået den forventede lytterandel og afledt heraf ikke opnået de forventede reklameindtægter. Samtidig var de realiserede omkostninger højere end forventet. Revisorerne opfordrede selskabets ledelse til at vurdere, om der var behov for en nedskrivning af programtilladelsen, der løber over 8 år og udgør 23 mio. kr. årligt.

94. Revisionsprotokollatet fra marts 2008 var udarbejdet i forbindelse med afgivelse af årsrapporten for 2007. I protokollatet gjorde revisor bl.a. særligt opmærksom på TV 2's interne regnskaber med tilhørende forklaringer på budgetafvigelser. Herudover indeholdt protokollatet en særlig gennemgang af TV 2's likviditet og kapitalforhold. Revisor anbefalede på baggrund af resultatudviklingen i 2007, at grundlaget for selskabets forventninger til fremtidige resultater blev udbygget.

95. Rigsrevisionens undersøgelse har vist, at TV 2's nuværende bestyrelse finder, at revisionen tidligere burde have analyseret og forholdt sig til indholdet i selskabets økonomirapportering. Det fremgår af bestyrelsesreferatet fra marts 2008, at formandskabet på et møde med revisor havde pointeret, at formandskabet fandt det kritisabelt, at revisionen ikke tidligere havde gjort opmærksom på den markante uoverensstemmelse mellem det realiserede og budgetterede resultat for 2007. Revisor påpegede hertil, at revisors primære opgave vedrørte årsrapporten, og at revisor dermed ikke er forpligtet til at gennemgå perioderapporter, medmindre der foreligger særskilte aftaler herom. TV 2's formand tilkendegav ifølge bestyrelsesmødereferatet, at revisionen burde have reageret særligt i forbindelse med afgivelse af et revisionsprotokollat i november 2007, og at det var afgørende at få udarbejdet klare retningslinjer for revisionens rolle og opgaver fremover.

Rigsrevisionen er enig i denne vurdering. I protokollatet fra november 2007 nævnte revisorerne TV 2 Radio som et forhold af væsentlig regnskabsmæssig betydning for årsrapporten. Rigsrevisionen finder, at revisor – set i lyset af at TV 2 iværksatte en række investeringer, der medførte faldende likviditet og stigende gæld – i protokollatet burde have henledt bestyrelsens opmærksomhed på selskabets negative økonomiske udvikling, som fx fremgik af TV 2's månedlige økonomirapporter.

TV 2 Danmark A/S blev fra stiftelsen som A/S i 2003 frem til april 2008 revideret af 2 statsautoriserede revisorer:

KPMG og Grant Thornton. KPMG har været primær revisor.

Fra april 2008 revideredes TV 2 Danmark A/S alene af KPMG. Ændringen fra 2 til 1 revisor skal ses i lyset af, at det efter en lovændring ikke længere er et krav, at selskabet skal revideres af 2 revisorer. Ved TV 2's generalforsamling i april 2009 blev der valgt et nyt revisionselskab i stedet for KPMG.

96. Foranlediget af TV 2's nuværende bestyrelsesformands tilkendegivelser udarbejdede revisionen et særligt protokollat i marts 2008 om ansvarsforhold samt revisionens mål og omfang. Herudover besluttede generalforsamlingen i april 2008 på TV 2's foranledning at reducere antallet af revisionsfirmaer fra 2 til 1. Desuden valgte formandskabet en anden og navngiven revisor fra et af de oprindelige selskaber. TV 2's generalforsamling besluttede i april 2009 at vælge et nyt revisionselskab.

### Vurdering

97. Den daværende direktion har månedligt informeret bestyrelsen om TV 2's budgetafvigelser og faldende likviditet i overensstemmelse med TV 2's direktionsinstruks. Direktionen har derimod ikke informeret bestyrelsen systematisk om udviklingen i TV 2's gæld og om TV 2's byggeprojekter, hvilket er i strid med direktionsinstruksen.

98. Direktionen iværksatte ved halvårsregnskabet i august 2007 en spareplan. Bestyrelsen har herudover ved flere lejligheder spurgt til økonomien og modtaget tilbagemeldinger fra direktionen, der har været for positive. Bestyrelsen har imidlertid forholdt sig ukritisk hertil og ikke sikret en tilstrækkelig reaktion på advarselssignalerne om manglende driftsindtjening og den faldende likviditet.

99. TV 2's revisorer udarbejdede i november 2007 et revisionsprotokollat, hvoraf det fremgår, at revisorerne havde foretaget en gennemgang og vurdering af de overordnede kontroller i TV 2. Disse omfattede bl.a. TV 2's risikostyring og økonomirapportering. Gennemgangen og vurderingen gav ikke revisorerne anledning til bemærkninger. Formandskabet for TV 2's nuværende bestyrelse fandt det i marts 2008 kritisabelt, at revisionen ikke tidligere havde gjort opmærksom på den markante uoverensstemmelse mellem det realiserede og budgetterede resultat for 2007. Dette kunne ifølge formandskabet fx være sket i revisionsprotokollatet fra november 2007. Rigsrevisionen er enig i denne vurdering og finder, at revisor har været for passiv. Revisor burde i protokollatet fra november 2007 have henvendt den daværende bestyrelses opmærksomhed på den negative økonomiske udvikling, som fx fremgik af TV 2's månedlige økonomirapporter. TV 2's generalforsamling besluttede i april 2009 at vælge et nyt revisionselskab.

## V. Ledelsens håndtering af udvalgte forretningsinitiativer og aftaler

### UNDERSØGELSENS RESULTAT

TV 2 iværksatte i sidste del af 2006 og i 1. halvår 2007 en række nye forretningsinitiativer. Iværksættelsen af initiativerne er i flere tilfælde sket på baggrund af løse beslutningsgrundlag fra den daværende direktion. Den daværende bestyrelse sikrede ikke, at beslutningsgrundlagene blev forbedret. Direktionen har desuden iværksat flere initiativer, der ikke har været forelagt bestyrelsen. En del af TV 2's nye forretningsinitiativer er siden afviklet eller videreført med reduceret aktivitetsniveau. 2 af de større nye forretningsinitiativer gav dog overskud i 2008.

Den daværende direktion og bestyrelses håndtering af TV 2's byggeprojekt på Teglnholmen samt direktionens håndtering af udvalgte distributionsaftaler har været kritisk.

100. Rigsrevisionen har undersøgt, om TV 2's iværksættelse af udvalgte nye forretningsinitiativer og aftaler har været håndteret tilfredsstillende.

### A. Udvalgte nye forretningsinitiativer

101. Siden medio 2006 har TV 2 iværksat flere nye forretningsinitiativer og kanaler, herunder bl.a. TV 2 News A/S, TV 2 Sport A/S, TV 2 Radio A/S, New Bizz Areas samt en række andre mindre forretningsområder.

102. Tabel 10 viser resultat efter skat i 2007 og 2008 for selskaberne TV 2 News A/S og TV 2 Sport A/S.

**Tabel 10. Budgetteret og realiseret resultat efter skat (Mio. kr.)**

	Budget 2007	Regnskab 2007	Regnskab 2008
TV 2 News A/S	+1,5	+39,5	15,8
TV 2 Sport A/S <sup>1)</sup>	+35,2	+55,6	13,2

<sup>1)</sup> TV 2 Sport A/S ejes sammen med MTG. I tabellen er angivet TV 2's andel (50 %) af resultatet.

Det fremgår af tabel 10, at TV 2 News A/S og TV 2 Sport A/S gav større underskud end budgetteret i 2007. Begge selskaber har i 2008 givet overskud.



103. TV 2 Radio og New Bizz Areas gav underskud i 2007, og begge initiativer er i løbet af 2008 blevet afviklet eller videreført med reduceret aktivitetsniveau. Rigsrevisionen har derfor valgt at foretage en særlig gennemgang af disse 2 områder.

### TV 2 Radio

104. I august 2006 købte TV 2 en 8-årig programtilladelse til den 5. jordbaserede FM-radio-kanal på auktion med et bud på 23 mio. kr. i årlig koncessionsafgift. Efterfølgende etableredes TV 2 Radio, der gik i luften i februar 2007. Erhvervelsen af en radiofrekvens var et mål i TV 2's strategi for den samlede koncern, som blev lanceret i 2006. Ifølge strategien kunne en radiokanal øge TV 2's markedsværdi og bidrage til, at TV 2's placering i det danske mediemarked blev forbedret.

TV 2 Radio blev etableret som et aktieselskab med TV 2 Danmark A/S som enejer.

#### *Beslutningsgrundlaget for etablering af TV 2 Radio*

105. I forbindelse med afviklingen af Sky Radio, der tidligere havde drevet radio på den 5. FM-frekvens, kom TV 2 i besiddelse af udvalgte regnskabsoplysninger fra Sky Radio. Det fremgik heraf, at Sky Radio havde opnået en reklameomsætning på 25 mio. kr. Tallene fra Sky Radio viste desuden, at Sky Radios faste omkostninger inkl. en koncessionsafgift på 54 mio. kr. udgjorde 115 mio. kr. Samlet realiserede Sky Radio et underskud på 90 mio. kr. i det sidste hele driftsår. TV 2 var således forud for beslutningen om at byde på den ledige 5. FM-frekvens bekendt med risikoen for, at drift af reklamefinansieret radio ville have vanskelige kommercielle betingelser.

106. Beslutningsgrundlaget forud for TV 2's bud på radiolicensen – og dermed den senere etablering af radioen – blev behandlet af TV 2's bestyrelse ved bestyrelsesmøder i maj og august 2006.

I maj 2006 forelagde direktionen en beskrivelse af radiomarkedet for bestyrelsen. Det fremgik af markedsbeskrivelsen, at tallene for radiolytning i Danmark havde ligget stabilt over en årrække, og at der ikke var tendens til, at de nye kommercielle radioaktører påvirkede den samlede lytning.

Det fremgik videre, at DR besad størstedelen af radiomarkedet, svarende til en lytterandel på ca. 70 %, mens de kommercielle radiostationer havde en lytterandel på knap 30 %. Radio 100FM var den største kommercielle radiokanal med en lytterandel på 6,7 %.

107. Det fremgik videre af markedsbeskrivelsen, at TV 2 Radio for at dække driftsomkostningerne, der ifølge erfaringerne fra Sky Radio ville være på ca. 85-100 mio. kr. årligt, skulle overtage en ganske betydelig del af det samlede reklamemarked, der blev anslået til ca. 130-150 mio. kr. i 2005/2006, eller medvirke til markant vækst i det kommercielle radiomarked.

108. Markedsbeskrivelsen indeholdt et budgetoverslag. Ifølge overslaget var radioens driftsresultat i 2007 budgetteret til +61,4 mio. kr. og til +28,2 mio. kr. i 2011. Dette resultat var baseret på, at TV 2 skulle betale en koncessionsafgift på 5 mio. kr., som var minimumsbuddet i udbudsbetingelserne for radioen. Det samlede tab i de 5 år ville ifølge overslaget udgøre godt 200 mio. kr., og der var ikke umiddelbart udsigt til balance i driften i de 8 år, som koncessionsperioden ville løbe. I dette budget var medregnet, at TV 2 forventede en væsentligt større vækst i den nationale radioreklameomsætning, end man havde set de foregående år. Hvor væksten i radioreklameomsætningen i gennemsnit havde udgjort 2,8 % i perioden 2000-2004 forventede TV 2 en gennemsnitlig omsætningsstigning på 8,9 % de følgende år.

109. Ved drøftelsen af beslutningsoplægget på et bestyrelsesmøde i maj 2006 tilkendegav direktionen, at den ved et senere bestyrelsesmøde ville forelægge et revideret beslutningsoplæg for bestyrelsen. Det skyldtes, at direktionen ønskede at synliggøre de særlige fordele (synergieffekter), der efter direktionens vurdering ville være mellem en landsdækkende



radiokanal og den planlagte nyhedskanal (TV 2 News). TV 2 forventede således at kunne opnå synergier på 3 områder:

- synergieffekter i form af reducerede udgifter til produktion af nyheder (5 mio. kr. i 2007 stigende til 10 mio. kr. i hvert af årene 2008-2011)
- kommercielle synergier mellem tv og radio, der ville medføre øget reklamesalg (15 mio. kr. i 2007 stigende til 25 mio. kr. i 2011)
- synergieffekter i form af øget reklamesalg som følge af samspil mellem internet og radio (5 mio. kr. i 2007 stigende til 25 mio. kr. i 2011).

110. Det reviderede beslutningsoplæg blev forelagt bestyrelsen i august 2006. Oplægget indeholdt det oprindelige budget fra maj med nogle tilføjelser, jf. tabel 11.

**Tabel 11. Budget for TV 2 Radio A/S  
(Mio. kr.)**

	2007	2008	2009	2010	2011
Omsætning – fremlagt i maj 2006	35,0	50,0	65,0	75,0	79,0
Omkostninger – fremlagt i maj 2006	+91,4	+92,9	+96,0	+99,3	+102,2
Koncessionsafgift – fremlagt i maj 2006	+5,0	+5,0	+5,0	+5,0	+5,0
<b>Resultat før skat – fremlagt i maj 2006</b>	<b>+61,4</b>	<b>+47,9</b>	<b>+36,0</b>	<b>+29,3</b>	<b>+28,2</b>
Synergieffekter – tilføjet i august 2006	25,0	40,0	45,0	55,0	60,0
Justering i reklameomsætning – august 2006	+13,0	17,0	30,0	45,0	45,0
Øvrige korrektioner – august 2006	-	+1,0	-	1,0	-
Justering af koncessionsafgift – august 2006	+30,0	+30,0	+30,0	+30,0	+30,0
<b>I alt</b>	<b>+79,4</b>	<b>+21,9</b>	<b>9,0</b>	<b>41,7</b>	<b>46,8</b>

Note: Det bemærkes, at koncessionsafgiften i dette er anslået til 35 mio. kr. TV 2 vandt auktionen med et bud på 23 mio. kr. TV 2 har ikke efterfølgende udarbejdet et korrigeret beslutningsgrundlag.

Kilde: Beslutningsoplæg, august 2006.

111. Tabel 11 viser, at budgettet i august 2006 fik tilføjet synergieffekter, ligesom der blev foretaget en væsentlig opjustering af reklameomsætningen. Endelig blev budgettet i august baseret på, at TV 2 kunne hæve buddet på koncessionsafgiften med 30 mio. kr. fra minimumsbuddet på 5 mio. kr. til 35 mio. kr. Synergieffekterne påvirkede i 2007 budgettet positivt med 25 mio. kr. stigende til 60 mio. kr. i 2011. Justeringen af reklameomsætningen var på +13 mio. kr. i 2007, mens det for årene 2008-2011 forventedes, at reklameomsætningen ville være mellem 17 og 45 mio. kr. større i forhold til det første budget fra maj.

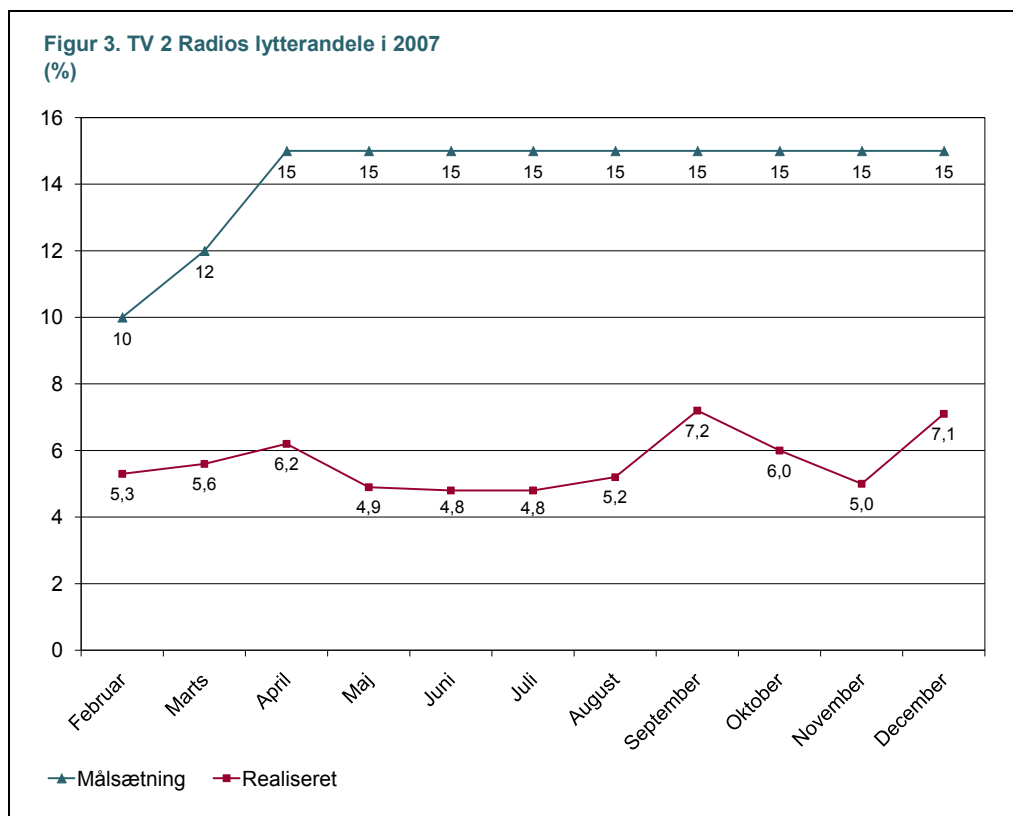
Med de ændrede forudsætninger forventede direktionen et underskud på 79,4 mio. kr. i 2007 mod tidligere 61,4 mio. kr. I 2011 forventedes et overskud på 46,8 mio. kr. mod et tidligere forventet underskud på 28,2 mio. kr. De ændrede forudsætninger betød desuden, at radioen nu ifølge budgettet ville give overskud fra 2009, dvs. allerede fra det 3. driftsår.

112. Rigsrevisionens gennemgang af det reviderede beslutningsoplæg fra august viser, at opgørelsen af synergieffekter i form af øgede reklameindtægter samt den supplerende opjustering af reklameomsætningen ikke skete ud fra nærmere økonomiske beregninger. Der var alene tale om skønnede reklameindtægter. Undersøgelsen har endvidere vist, at bestyrelsen godkendte budgettet, idet bestyrelsen samtidig konstaterede, at budgettet ikke tog højde for, at erhvervelsen af en FM-radio ville øge den samlede værdi af TV 2-koncernen i tilfælde af salg. Bestyrelsen gav derfor direktionen mandat til at hæve det maksimale bud ud over de 35 mio. kr. TV 2 vandt auktionen med et bud på 23 mio. kr.

*Lyttertæl og økonomi*

113. Rigsrevisionen har undersøgt, om TV 2 Radio i 2007 opnåede de forudsatte lyttertal og økonomiske resultater.

114. Figur 3 viser TV 2 Radios forventede og realiserede lytterandele i % af lytterne på samtlige radiostationer i 2007.



115. Målsætningen for TV 2 Radio var, at radioen efter 3 måneder kunne opnå en lytterandel på 15 % af lytterne på samtlige radiostationer. Figur 3 viser, at TV 2 Radio havde en lytterandel på 5,3 % efter den første måned. I juni var lytterandelen faldet til 4,8 %.

I august 2007 blev radioen relanceret i håbet om, at dette ville øge TV 2 Radios lytterandele. Figur 3 viser, at det lykkedes i nogen grad, men at den realiserede lytterandel i december 2007 var 7,1 % mod de forventede 15 %. TV 2 Radio var således langt fra at leve op til målsætningerne for lytterandele.

116. Tabel 12 viser TV 2 Radios budget og regnskab for 2007.

**Tabel 12. TV 2 Radios budget og regnskab for 2007**  
(Mio. kr.)

	Budget	Regnskab	Forskel mellem budget og regnskab	Afvigelse i %
Reklameindtægter	38,0	21,8	+16,2	+42,6
Omkostninger	+111,7	+124,7	+13,0	+11,6
<b>Årets resultat før skat</b>	<b>+73,7</b>	<b>+102,9</b>	<b>+29,2</b>	<b>+39,6</b>

Note: Årets resultat er angivet før skat og før ekstraordinær nedskrivning af programtilladelsen.

Kilde: Budget for 2007 for TV 2 Radio (november 2006) og TV 2's årsrapport for 2007 – Rigsrevisionens sammenfatning.

117. Det fremgår af tabel 12, at TV 2 Radio opnåede en reklameomsætning på 21,8 mio. kr. i 2007, svarende til 16,2 mio. kr. mindre end budgetteret. Radioens omkostninger var 124,7 mio. kr. i 2007, dvs. 13 mio. kr. større end budgetteret. Tabel 11 viser endvidere, at TV 2 budgetterede med et underskud på 73,7 mio. kr. Ses der bort fra den ekstraordinære nedskrivning af TV 2 Radio, realiseredes et underskud på 102,9 mio. kr., dvs. underskuddet blev 29,2 mio. kr. større end forventet.

118. Årets resultat for TV 2 Radio levede ikke op til det budgetterede. Herudover lykkedes det ikke TV 2 Radio at opnå de forventede lyttertal. TV 2 oppebar dermed heller ikke de budgetterede reklameindtægter.

#### *Opfølgning*

119. I august 2007 bad bestyrelsen direktionen om en redegørelse som følge af svigtende lyttertal, og bestyrelsen drøftede en eventuel lukning af radioen. Det blev i stedet besluttet at relancere radioen og afvente resultatet heraf. Da lytterandelen ikke steg som ønsket, opfordrede bestyrelsen i november 2007 direktionen til at undersøge alternative muligheder for radioen. Dette førte i foråret 2008 til, at TV 2 udarbejdede reviderede prognoser for TV 2 Radio. Prognoserne indeholdt en markant nedjustering af forventningerne til reklameindtægter samt en nedjustering af de forventede synergieffekter til 0 kr. i 2007 og til 10 mio. kr. årligt fra 2008. Prognoserne viste desuden, at TV 2 Radio ville give underskud frem til 2014, dvs. i hele licensperioden. På baggrund af prognoserne besluttede bestyrelsen at foretage en nedskrivning af programtilladelsen i regnskabet for 2007. TV 2's revisor erklærede sig i forbindelse med gennemgang af ledelsens nedskrivningstest enig i ledelsens vurdering. Dermed blev det samlede tab på TV 2 Radio 241 mio. kr. i 2007. Bestyrelsen gav desuden direktionen mandat til at indgå en samarbejdsaftale med SBS Broadcasting A/S om Radio Nova FM, der gik i luften sommeren 2008.

#### **Vurdering**

120. Ledelsens håndtering af iværksættelsen af TV 2 Radio har været utilfredsstillende. TV 2's daværende direktion udarbejdede med den daværende bestyrelses opbakning et beslutningsgrundlag, der bl.a. var baseret på optimistiske forventninger til lyttertal og reklameindtægter. Efterfølgende kan det konstateres, at TV 2 Radio ikke levede op til de forventede lyttertal og reklameindtægter.

### New Bizz Areas og andre forretningsområder

121. TV 2 lancerede som nævnt en ny strategi i 2006 med henblik på at udvikle TV 2 fra tv-station til medievirksomhed. TV 2 ønskede at finde nye medieplatforme og udvikle kommercielle muligheder. Som led i strategien iværksatte TV 2 en række nye aktiviteter under betegnelsen New Bizz Areas. New Bizz Areas blev oprettet som en selvstændig forretningsenhed i TV 2 Danmark A/S i november 2006. Forretningsområderne under New Bizz Areas fremgår af tabel 13.

**Tabel 13. Forretningsområder under New Bizz Areas**

Aktivitet	Etableringsdato	Indhold
TV 2 Forlag/Bogportalen	December 2006	Udgivelse af bøger.
Unikt Indhold	2007	Produktion af skræddersyet indhold til reklamekunder, fx reklamefilm.
Merchandise	Var etableret, før der blev taget initiativ til New Bizz Areas	Merchandise, fx julekalender.
Live	2007	Bookingbureau, hvor annoncører, organisationer mv. kan booke TV 2's værter til foredrag mv.
Event	2007	Afvikling af større arrangementer, fx for reklamekunder.
TV 2 World A/S – ejes 100 % af TV 2 Danmark A/S	Oktober 2004 <sup>1)</sup>	Programsalg mv. til udlandet.

<sup>1)</sup> TV 2 har gennem mange år solgt tv-programmer til udenlandske tv-stationer, men denne aktivitet blev tidligere udført under TV 2 Danmark A/S.

122. Som et led i strategiudviklingen fra tv-station til medievirksomhed købte TV 2 endvidere aktier i 3 selskaber og stiftede selv 2 datterselskaber omkring årsskiftet 2006/07, jf. tabel 14.

**Tabel 14. Andre områder igangsat som led i strategien**

Selskab	TV 2's ejerandel	Etableringsdato	Indhold
Ompapa Entertainment A/S	100 % (oprindelig 85 %)	November 2006	Arbejde med talentpleje og talentudvikling af fx værter og manuskriptforfattere samt bookingvirksomhed og events.
Vi med Hund A/S	30 %	Januar 2007	Et livsstilsmagasin om hunde.
Pay Per View A/S	100 %	Februar 2007	Kommerciel broadcastvirksomhed (selskabets hidtil eneste aktivitet har været broadcasting af en boksekamp).
Momondo ApS	10 %	Marts 2007	En internetportal til søgning af flybilletter.
Momondo Norden A/S	35 %	Marts 2007	En internetportal til søgning af flybilletter.

Note: TV 2 ejer endvidere 34 % af Bilzonen A/S (købt i 2003) og 14 % af Jobzonen A/S (købt i 2003).

*Beslutningsgrundlaget for aktiviteterne*

123. Rigsrevisionen har undersøgt, om iværksættelsen af de nye forretningsområder er understøttet af et velunderbygget beslutningsgrundlag. Konkret har Rigsrevisionen undersøgt, i hvilket omfang direktionen har udarbejdet og forelagt et beslutningsgrundlag/forretningsplan for bestyrelsen, som har været understøttet af økonomiske beregninger, markedsanalyser eller tilsvarende.

124. TV 2 udarbejdede et beslutningsoplæg (en såkaldt business case/forretningsplan) for New Business Areas i februar 2007. Det fremgik heraf, at TV 2 forventede, at aktiviteterne i New Bizz Areas ville generere indtægter på knap 51 mio. kr. i 2007 og en målsætning om indtægter på 100 mio. kr. i 2009. Det fremgik endvidere, at der ikke var foretaget markedsanalyser, og at omsætningsmålene var fremkommet i dialog med direktøren for New Bizz Areas. Rigsrevisionen kan dermed konstatere, at TV 2's forventninger til den fremtidige omsætning i vidt omfang var baseret på løse skøn og ikke på økonomiske beregninger. Rigsrevisionens gennemgang af bestyrelsesreferater har vist, at business casen i øvrigt ikke blev drøftet på noget bestyrelsesmøde.

125. TV 2 Forlag udgjorde det største forretningsområde under New Bizz Areas. Det fremgik af business casen, at TV 2 forventede, at TV 2 Forlag og Bogportalen kunne blive en sund forretning, der balancerede fra det første år. TV 2 forventede, at TV 2 Forlag og Bogportalen samlet ville få indtægter på knap 36 mio. kr. i 2007. Heraf ville TV 2 Forlag stå for knap 29 mio. kr.

126. Rigsrevisionens undersøgelse har vist, at TV 2 udarbejdede et beslutningsgrundlag forud for købene af andele i Vi med Hund A/S og Momondo-selskaberne. Det var direktionsens opfattelse, at der var tale om forholdsvis begrænsede investeringer. Beslutningsgrundlaget for både Vi med Hund A/S og Momondo-selskaberne indeholdt ikke nærmere økonomiske beregninger, markedsanalyser e.l., der kunne lægges til grund for budgetteringen. Efter en kort drøftelse på bestyrelsesmøder i henholdsvis november 2006 og marts 2007 godkendte bestyrelsen dog indstillingerne.

127. Rigsrevisionens gennemgang af bestyrelsesreferater har endvidere vist, at der ikke blev forelagt et beslutningsgrundlag for bestyrelsen forud for stiftelsen af Ompapa Entertainment A/S og Pay Per View A/S. Da køb af andele i Vi med Hund A/S og Momondo-selskaberne blev forelagt bestyrelsen, finder Rigsrevisionen, at etableringen af Ompapa Entertainment A/S og Pay Per View A/S tillige burde være forelagt bestyrelsen til godkendelse.

*Økonomi*

128. Rigsrevisionen har undersøgt, om New Bizz Areas og de øvrige nye forretningsområder leverede de forudsatte økonomiske resultater. Gennemgangen vedrører 2007, som var det år, New Bizz Areas var i drift som en selvstændig forretningsenhed. Tabel 15 viser de budgetterede og realiserede økonomiske resultater vedrørende New Bizz Areas i 2007.

**Tabel 15. New Bizz Areas' budgetterede og realiserede omsætning og resultat for 2007 (Mio. kr.)**

	Budget	Realiseret	Forskel mellem budget og regnskab
Omsætning	54,7	28,9	+25,8
Resultat	15,9	+5,2	+21,1

129. Tabel 15 viser, at New Bizz Areas bidrog med et samlet underskud på 5,2 mio. kr. til TV 2-koncernen i 2007. Forventningen var et overskud på 15,9 mio. kr. TV 2 havde budgetteret med en omsætning på 54,7 mio. kr., men opnåede en omsætning på knap 29 mio. kr. En af de større satsninger under New Bizz Areas var TV 2 Forlag med en budgetteret omsætning på 27,5 mio. kr. og et budgetteret overskud på knap 5 mio. kr. Resultatet blev en omsætning på 9 mio. kr. og et underskud på 3,6 mio. kr. Rigsrevisionens gennemgang viser, at kun ét af New Bizz-initiativerne gav overskud i 2007.

130. Rigsrevisionen har endvidere undersøgt de økonomiske resultater i de selskaber, som TV 2 ejer kapitalandele i. Tabel 16 viser selskabernes resultat efter skat samt TV 2's andel af resultat efter skat fra selskaberne.

**Tabel 16. Resultat for nye forretningsområder i 2007**  
(Mio. kr.)

	Resultat efter skat	TV 2's andel af resultat efter skat
Ompapa Entertainment A/S	+1,4	+1,4
Momondo Norden A/S	+1,9	+0,9
Momondo ApS	+1,3	-
Vi med Hund A/S	1,5	0,5
Pay Per View A/S	+7,2	+7,2

Kilde: TV 2's årsrapport for 2007.

131. Tabel 16 viser, at Vi med Hund A/S var den eneste aktivitet af de nye forretningsområder, der gav overskud i 2007.

#### *Opfølgning*

132. Direktionen rapporterede ved bestyrelsesmøder i 1. halvår samt i september 2007 om aktiviteterne under New Bizz Areas. Direktionen gav udtryk for optimisme og gjorde samtidig opmærksom på, at omkring 80 % af omsætningen for en af de store aktiviteter, TV 2 Forlag, forventedes at ligge i 4. kvartal på grund af julesalget.

TV 2's nye direktion og bestyrelse tog i foråret 2008 initiativ til en detaljeret gennemgang af New Bizz Areas' økonomi. På baggrund heraf besluttede bestyrelsen at nedlægge New Bizz Areas som selvstændig enhed og afvikle flere aktiviteter herunder. Det blev desuden besluttet at undersøge muligheden for at sælge aktieandele i de øvrige selskaber.

#### **Vurdering**

133. Iværksættelsen af New Bizz Areas og øvrige nye forretningsinitiativer er i flere tilfælde sket på et løst grundlag, idet den daværende direktion har udarbejdet beslutningsgrundlag, der har været baseret på skøn og ikke på økonomiske beregninger ud fra markedsanalyser o.l. Den daværende bestyrelse har i vidt omfang forholdt sig ukritisk til beslutningsgrundlaget for de aktiviteter, som bestyrelsen har fået forelagt. De igangsatte aktiviteter har ikke formået at bidrage positivt til koncernens økonomi, som var et af målene bag iværksættelsen af initiativerne.

## B. Udvalgte aftaler med andre agenter

134. Rigsrevisionen har undersøgt, om indgåelsen af forskellige større enkeltstående aftaler har været økonomisk forsvarlige, herunder om aftalerne er indgået i overensstemmelse med kompetencefordelingen mellem direktionen og bestyrelsen, om aftalerne har været økonomisk fordelagtige for TV 2, og om bestyrelsen aktivt har forholdt sig til aftalerne.

I dette afsnit behandles TV 2's aftale om leje af domicil på Teglholmen i København samt nogle distributionsaftaler indgået i 2007. Aftalerne er udvalgt, da de har vist sig at være særligt problematiske.

### Lejeaftale om Teglholmen

135. Rigsrevisionen har vurderet, om TV 2's aftale om leje af Teglholmen i 2005 og om særligt den supplerende aftale fra 2007 er indgået i overensstemmelse med kompetencefordelingen mellem bestyrelse og direktion. Rigsrevisionen har desuden vurderet, om aftalerne er økonomisk forsvarlige og fordelagtige for TV 2 på kort såvel som på langt sigt.

Det bemærkes, at Rigsrevisionen ikke har foretaget en gennemgang af selve byggeegn-skabet.

136. I august 2005 indgik TV 2 en aftale med en udlejer om at leje 8.000 m<sup>2</sup> af bygningen Teglholms Allé 16 i København. Formålet med lejeaftalen var at samle TV 2's aktiviteter i København, der var fordelt på 3 adresser, på én fælles adresse. Udgangspunktet var, at projektet skulle være udgiftsneutralt. Lejeaftalen omfattede tillige en ombygning af lokalerne. Ombygningen skulle finansieres for maks. 30 mio. kr. Lejemålet var uopsigeligt fra lejers side i 9 år. Aftalen blev godkendt af bestyrelsen og blev i overensstemmelse med tegningsreglerne i TV 2's vedtægt underskrevet af TV 2's daværende administrerende direktør og bestyrelsesformand.

Som følge af større aktiviteter med bl.a. TV 2 Film, TV 2 Charlie, TV 2 Radio og TV 2 News skete der en gradvis udvidelse af lejemålet til 10.000 m<sup>2</sup> i januar 2006 og yderligere til 12.000 m<sup>2</sup> i januar 2007. Samtidig med udvidelsen blev der iværksat en større ombygning af lejemålet, da etableringen af TV 2 Radio og TV 2 News nødvendiggjorde produktionsfaciliteter i København. Der er imidlertid først i oktober 2007 underskrevet en skriftlig tillægsaftale om udvidelsen og ombygningen af lejemålet. Tillægsaftalen blev underskrevet af den daværende konstituerede administrerende direktør i oktober 2007. Tillægsaftalen omfatter leje af hele bygningen på Teglholms Allé, dvs. 12.000 m<sup>2</sup> (inkl. P-kælder var der tale om i alt 13.334 m<sup>2</sup>). Aftalen havde – med tilbagevirkende kraft – virkning fra 1. januar 2007.

137. De økonomiske konsekvenser ved tillægsaftalen fremgår af en status, som TV 2's nye direktion fremsendte til bestyrelsen i marts 2008. Tabel 17 indeholder udvalgte punkter fra denne status.

#### Tegningsregel ifølge TV 2's vedtægt, pkt. 10.0

"Selskabet tegnes af bestyrelsens formand eller næstformand i forening med enten et medlem af direktionen eller et bestyrelsesmedlem, 2 bestyrelsesmedlemmer i forening med et medlem af direktionen eller af den samlede bestyrelse".

#### Uddrag fra direktionsinstruks (februar 2003, pkt. 3.2)

"Direktionen har ansvaret for den daglige ledelse af TV 2 og skal heri følge de retningslinjer og anvisninger, som bestyrelsen har givet. Beslutninger af usædvanlig art eller stor betydning skal forelægges bestyrelsen".

Tabel 17. Udvalgte punkter fra status vedrørende lejekontrakt og tillægsaftale

	Lejekontrakt af 5. august 2005	Tillægsaftale af 29. oktober 2007
Kvadratmeter	8.000 m <sup>2</sup>	13.334 m <sup>2</sup> (inkl. P-kælder).
Opsigelse	TV 2 kan ikke opsige lejemålet inden 9 år.	TV 2 kan ikke opsige lejemålet inden 15 år. Ophører lejemålet inden 20 år, hæfter TV 2 for restgæld på indretning (80 mio. kr.).
Anlægs- og ombygningssum	30 mio. kr. Udlejer afholder 5 mio. kr. Udlejer afholder herudover 25 mio. kr., der finansieres af TV 2 over huslejen.	Ca. 200 mio. kr. Udlejer afholder 110 mio. kr., der finansieres af TV 2 over huslejen. Aftalen indeholder ikke en øvre grænse for TV 2's udgifter. TV 2 har betalt 57 mio. kr. a conto.
Husleje	Maks. 900 kr. pr. m <sup>2</sup>	1.380 kr. pr. m <sup>2</sup>
TV 2's årlige driftsomkostninger til Teglholmen i alt	15,5 mio. kr.	49,3 mio. kr. (fra 2008)
TV 2's årlige driftsomkostninger pr. m <sup>2</sup>	1.932 kr.	3.695 kr.

Det fremgår af tabel 17, at der i aftalen fra 2005 var forudsat en anlægs- og ombygningssum for 30 mio. kr., som udlejer skulle afholde, og de 25 mio. kr. skulle TV 2 finansiere over den fremtidige husleje.

TV 2 forventede primo 2009, at ombygningssudgifterne efter indgåelsen af tillægsaftalen vil stige til i omegnen af 200 mio. kr. Heraf afholder udlejer et beløb på 110 mio. kr., der finansieres af TV 2 over den fremtidige husleje. Udgifter ud over de 110 mio. kr. afholdes ifølge tillægsaftalen af TV 2. Kontrakten indeholder imidlertid ikke en øvre beløbsgrænse for disse udgifter, idet kontrakten alene taler om "det resterende beløb".

Det fremgår desuden af tabel 17, at TV 2 fra 2008 estimerer en samlet årlig driftsomkostning for lejemålet på 49,3 mio. kr. mod et oprindeligt estimat på 15,5 mio. kr. (som dog alene vedrørte 8.000 m<sup>2</sup> og ikke udvidelsen til 12.000 m<sup>2</sup> + P-kælder). Endelig fremgår det, at TV 2 ifølge tillægsaftalen ikke kan opsige lejemålet inden 20 år uden betydelige meromkostninger. Aftalen fra 2005 indebar som nævnt en uopsigelig på 9 år.

138. Samlet er der tale om en tillægsaftale, der binder TV 2 til lejemålet i en væsentlig længere periode, og som markant fordyrer lejemålet i forhold til det oprindeligt forudsatte. Samtidig er der efter Rigsrevisionens opfattelse tale om en tillægsaftale af usædvanlig art og af vidtrækkende økonomisk betydning for TV 2.

139. Rigsrevisionens undersøgelse har vist, at tillægsaftalen blev indgået i strid med TV 2's tegningsregler, og at aftalen ikke har været forelagt for TV 2's bestyrelse inden indgåelsen. Tillægsaftalen blev underskrevet af TV 2's konstituerede administrerende direktør den 29. oktober 2007. I modsætning til den oprindelige lejeaftale vedrørende Teglholmen fra 2005, der var underskrevet af bestyrelsesformanden i forening med den administrerende direktør, er tillægsaftalen fra 2007 alene underskrevet af den konstituerede administrerende direktør. Dette er klart i strid med tegningsreglerne og dermed med kompetencefordelingen mellem direktion og bestyrelse.

#### Uddrag fra tillægslejekontrakten, § 8

"I forbindelse med udlejers ombygning af ejendommen til lejer afholder udlejer omkostninger til lejers indretning af det lejede. Alle omkostninger ud over udlejers samlede finansiering på 110 mio. kr. afholdes af TV 2 Danmark A/S. Pr. 1. september 2007 betales 35 mio. kr. Pr. 1. februar 2008 betales det resterende beløb".



140. TV 2 har i marts 2008 bedt selskabets advokat om en vurdering af tillægsaftalen set i forhold til udlejer, herunder om aftalen i sin helhed er ugyldig. Advokaten har konkluderet, at aftalen sandsynligvis er gyldig, og at aftalegrundlaget ikke indeholder et maksimum for de byggeomkostninger, som TV 2 skal afholde. TV 2 har desuden bedt en teknisk rådgiver vurdere byggeøkonomien.

I forlængelse af advokatens og den tekniske rådgivers vurdering har TV 2 påbegyndt drøftelser med udlejeren. Sagen er primo 2009 ikke afsluttet, og TV 2 overvejer de videre skridt i sagen.

#### Opfølgning

141. Indgåelsen af den oprindelige lejekontrakt i 2005 skete som nævnt med bestyrelsens godkendelse. Siden har bestyrelsen modtaget flere orienteringer om udviklingen i Teglholmsbyggeriet, jf. tabel 18.

**Tabel 18. Orienteringer fra direktionen til bestyrelsen om Teglholmen**

Dato	Begivenhed	Investeringssum (Mio. kr.)	Driftsomkostninger pr. år (Mio. kr.)
August 2005	Oprindelig aftale indgås med bestyrelsens godkendelse.	30,0	15,5
Januar 2006	Projektet udvides til 10.000 m <sup>2</sup> på grund af TV 2 Film og TV 2 Charlie.	74,2 (heraf afholdes 44,2 mio. kr. af TV 2)	18,1
Maj 2006	Etablering af TV 2 Radio A/S og TV 2 News A/S godkendes af bestyrelsen (ekstra årlige driftsomkostninger på Teglholmen på 4,4 mio. kr.).	Ingen oplysninger	22,5
September 2006	Bestyrelsen beder om at modtage kvartalsvise opgørelser om byggeøkonomien.	Ingen oplysninger	Ingen oplysninger
November 2006	Mundtlig byggestatus til bestyrelsen. Bestyrelsen godkender TV 2's samlede budget for 2007.	82,9 (heraf afholdes 52,9 mio. kr. af TV 2)	22,1
Januar 2007	Bestyrelsen orienteres mundtligt om indflytningsprocessen vedrørende Teglholmen.	Ingen oplysninger	Ingen oplysninger
Marts 2007	Bestyrelsen orienteres mundtligt om, at ombygningen forløber planmæssigt.	Ingen oplysninger	Ingen oplysninger
Juni 2007	Bestyrelsen orienteres mundtligt om, at projektet følger budgettet, men at der fortsat er risici vedrørende etablering af P-kælder, radioen og nyhedsstudiet.	Ingen oplysninger	Ingen oplysninger
Oktober 2007	Tillægsaftale indgås – bestyrelsen er <i>ikke</i> orienteret. Aftalen indgås alene af den konstituerede administrerende direktør i strid med TV 2's tegningsregler.	I omegnen af 200 mio. kr. (heraf afholdes omkring 90 mio. kr. af TV 2)	49,3

142. Tabel 18 viser, at bestyrelsen ved møder i januar 2006, maj 2006 og senest i november 2006 er blevet orienteret om øgede udgifter vedrørende byggeprojektet på Teglholmen. Ved bestyrelsesmødet i november 2006 var der tale om en mundtlig orientering. Det fremgår ikke af referatet fra mødet, hvilke oplysninger der er givet. Det fremgår dog af referatet, at bestyrelsen ved mødet i november 2006 godkendte TV 2's samlede budget for 2007. I budgettet indgik oplysninger om, at der i 2007 blev budgetteret med investeringer vedrøren-

de Teglholmen på 52,9 mio. kr. samt med lokaleomkostninger på Teglholmen på 22 mio. kr. Oplysningerne om Teglholmen i budgettet vedrørte således alene 2007 og var dermed ikke en samlet opgørelse over byggeprojektets økonomi, herunder over de fremtidige årlige drifts-omkostninger.

143. På et bestyrelsesmøde i september 2006 besluttede TV 2's bestyrelse, at direktionen kvartalsvist skulle fremlægge projektopgørelser for en række projekter, som bestyrelsen havde godkendt. Det drejede sig bl.a. om Teglholmsbyggeriet. Projektopgørelserne skulle ifølge mødereferatet indeholde relevante økonomiske data opdelt i drift, anlæg og nøgletal til lige med en kort skriftlig status.

144. Rigsrevisionens undersøgelse viser, at direktionen herefter har givet mundtlige kvartalsvise orienteringer. Direktionen har imidlertid ikke fremlagt de efterspurgte detaljerede økonomiske data om anlæg og drift vedrørende byggeprojektet på Teglholmen.

Undersøgelsen har således vist, at bestyrelsen i januar 2007 blot blev orienteret om, hvordan indflytningen på Teglholmen forløb, men ikke om økonomien. I marts 2007 oplyste direktionen, at ombygningen af Teglholmen forløb planmæssigt, og i juni 2007 blev bestyrelsen orienteret om, at projektet indtil videre fulgte budgettet, men at der fortsat var risici vedrørende etablering af P-kælder, radioen og nyhedsstudiet.

145. I 2. halvår 2007 har direktionen hverken orienteret eller fremlagt opgørelser om projektet ved bestyrelsesmøderne, og Rigsrevisionen kan konstatere, at bestyrelsen ikke har efterspurgt dette, på trods af at det i juni 2007 blev oplyst, at der fortsat var risici forbundet med forskellige dele af byggeriet. Bestyrelsen har desuden ikke efterspurgt oplysninger om, hvorvidt udvidelserne og ombygningen af lejemålet kunne rummes inden for den oprindelige lejeaftale fra 2005.

146. Medio januar 2008 anmodede den nye bestyrelse om en status på Teglholmsbyggeriet. Status blev udfærdiget til bestyrelsesmødet i marts 2008, og bestyrelsen blev informeret om, at der er indgået en tillægsaftale.

### Vurdering

147. Rigsrevisionen finder det særdeles utilfredsstillende, at TV 2's konstituerede administrerende direktør i strid med TV 2's tegningsregler indgik en tillægsaftale om udvidelse af et lejemål på Teglholmen. Aftalen indeholder ikke en øvre beløbsgrænse for TV 2's udgifter til ombygning af lejemålet. Aftalen er økonomisk byrdefuld, da den medfører, at TV 2's årlige driftsomkostninger pr. m<sup>2</sup> er blevet fordoblet.

TV 2's daværende bestyrelse har spurgt til og er af direktionen blevet informeret om udvidelsen og ombygningen af lejemålet frem til efteråret 2006. I 2007 har bestyrelsen alene modtaget overordnede mundtlige orienteringer fra direktionen. Direktionens orienteringer i 2007 har kun i meget begrænset omfang vedrørt økonomien. I 2. halvår 2007 har direktionen ikke orienteret bestyrelsen om projektet. Rigsrevisionen finder, at direktionens informationer om byggeprojektet til bestyrelsen i 2007 har været for sparsomme og i nogle tilfælde misvisende. Rigsrevisionen finder imidlertid også, at den daværende bestyrelse i 2007 har udvist passivitet i forhold til byggeprojektet, bl.a. ved at undlade at efterspørge de aftalte økonomiske opgørelser.

### Udvalgte aftaler med andre agenter

148. Rigsrevisionen har undersøgt TV 2's indgåelse af udvalgte aftaler og tillægsaftaler med andre agenter om distribution af TV 2's kanaler samt en tillægsaftale til aktionæroverenskomsten vedrørende TV 2 Sport A/S.

Aftalerne blev indgået af TV 2's konstituerede administrerende direktør i oktober/november 2007.

149. Rigsrevisionen har haft adgang til TV 2's materiale vedrørende aftalerne. Rigsrevisionen kan af kommercielle hensyn og efter ønske fra TV 2 ikke gengive detaljer om indholdet i aftalerne, herunder beløbsstørrelsen af kontrakterne. Rigsrevisionen finder både aftalerne usædvanlige i deres indhold og i deres udformning.

150. Det fremgår af et revisionsprotokollat fra marts 2008, at revisor ikke kan vurdere de forretningsmæssige bevæggrunde for 2 aftaler, som den konstituerede administrerende direktør havde indgået.

Rigsrevisionen har desuden hæftet sig ved, at én aftale er genforhandlet uden for den aftalte genforhandlingstermin med et forhandlingsresultat, der forekommer ufordelagtigt for TV 2, samt at én aftale er indgået for en, ifølge TV 2's nuværende ledelse, usædvanlig lang periode.

151. Ud over selve aftaleteksterne, der i nogle tilfælde er beskrevet i ganske få sætninger, findes der ikke skriftligt materiale, der kan belyse indholdet i aftalerne og baggrunden for indgåelsen heraf. Efter Rigsrevisionens opfattelse forekommer aftalerne og forløbene omkring indgåelsen heraf usædvanlige og ikke umiddelbart økonomisk fordelagtige for TV 2. Videre er det Rigsrevisionens opfattelse, at aftalerne ifølge TV 2's direktionsinstruks skulle have været godkendt af bestyrelsen.

152. Rigsrevisionen har stillet en række spørgsmål om aftalerne til TV 2's nuværende ledelse. TV 2's nuværende direktion har oplyst, at aftalerne blev forhandlet af TV 2's konstituerede administrerende direktør, og at der ikke er andre, der i dag arbejder på TV 2, som deltog i forhandlingerne. Der foreligger desuden ikke supplerende skriftligt materiale, der kan belyse aftalerne. TV 2 har på den baggrund ikke grundlag for at kommentere forhandlingsforløbet.

Rigsrevisionen har desuden bedt TV 2's nuværende ledelse om at redegøre for, om aftalerne har været forretningsmæssigt ufordelagtige for TV 2. TV 2's nuværende ledelse har oplyst, at en vurdering af dette spørgsmål beror på en vurdering af, hvorledes man forventer, at udviklingen inden for distributionsmarkedet vil gå. En sådan vurdering vil derfor altid have karakter af en efterrationalisering. TV 2's nuværende ledelse vil derfor afstå fra at udtale sig herom.

153. Rigsrevisionen har modtaget en redegørelse fra den tidligere konstituerede administrerende direktør om aftalerne og om baggrunden for indgåelsen. Redegørelsen er sammen med aftalerne forelagt Kulturministeriet, der vil foretage en gennemgang af de af Rigsrevisionen tilvejebragte oplysninger om aftalerne med henblik på i relevant omfang at optage dialog med TV 2's bestyrelse om eventuelle yderligere undersøgelser eller initiativer omkring aftalerne.

### **Vurdering**

154. TV 2's konstituerede administrerende direktør har i efteråret 2007 indgået flere aftaler om distribution af tv-kanaler.

På det foreliggende grundlag er det Rigsrevisionens opfattelse, at aftaleforløbene synes vanskeligt gennemskuelige. Aftalerne forekommer ikke umiddelbart forretningsmæssigt begrundede og virker økonomisk ufordelagtige for TV 2. Desuden er nogle aftaler i deres udformning usædvanligt kortfattede. Rigsrevisionen har ikke ud fra det sparsomme skriftlige materiale mulighed for at kunne foretage en endelig vurdering af aftalerne, herunder om aftalerne økonomisk er til skade for TV 2.

Rigsrevisionen har orienteret TV 2's ejer, Kulturministeriet, om aftalerne. Ministeriet har tilkendegivet, at ministeriet, når den endelige beretning foreligger, vil foretage en gennemgang af de af Rigsrevisionen tilvejebragte oplysninger om aftalerne med henblik på i relevant omfang at optage dialog med TV 2's bestyrelse om eventuelle yderligere undersøgelser eller initiativer omkring aftalerne.

## VI. Kulturministeriets tilsyn med TV 2

### UNDERSØGELSENS RESULTAT

Kulturministeriet har som enejer etableret et overordnet tilsyn med TV 2, som tager udgangspunkt i principperne i publikationen "Staten som aktionær". Ministeriet har som led heri været involveret i TV 2's strategi fra 2006 og har løbende haft drøftelser med TV 2 om, hvorvidt konkrete initiativer var i overensstemmelse med TV 2's formål. I den særlige situation, hvor TV 2 inden for kort tid foretog flere likviditetskrævende investeringer, og hvor ministeriet var bekendt med, at TV 2's økonomiske ramme som aktieselskab ikke var etableret med henblik på så omfattende investeringer, burde ministeriet have efterspurgt oplysninger om, hvorvidt projekterne samlet set kunne rummes inden for selskabets økonomiske rammer. Kulturministeriet har herudover ikke varetaget ejerskabet af TV 2 tilstrækkeligt aktivt, efter ministeriet primo 2008 fik kendskab til, at forretningsførelsen i TV 2 havde været kritisabel det foregående år.

155. Rigsrevisionen har undersøgt, om Kulturministeriet generelt har etableret et tilsyn med TV 2, som lever op til principperne i "Staten som aktionær". Rigsrevisionen har desuden undersøgt, om Kulturministeriet i relation til TV 2's aktuelle økonomiske situation har udøvet et tilfredsstillende tilsyn.

156. En arbejdsgruppe med deltagelse fra Finansministeriet, Trafikministeriet og Økonomi- og Erhvervsministeriet udarbejdede i 2003 retningslinjer for den praktiske udøvelse af det statslige ejerskab og statens anvendelse af selskabsformen. Resultatet heraf blev publikationen "Staten som aktionær" fra januar 2004. Ifølge "Staten som aktionær" har en minister med ansvar for en statslig aktiepost bl.a. følgende opgaver, jf. boks. 2.

#### BOKS 2. MINISTERENS OPGAVER SOM EJER AF EN STATSLIG AKTIEPOST ER BL.A.:

- forvalter ejerskabet under ansvar over for Folketinget
- har pligt til at føre et overordnet tilsyn med og overvåge udviklingen i selskabet med udgangspunkt i års- og halvårsrapporteringen
- har pligt til at reagere, såfremt udviklingen i selskabet tilsiger det, fx hvis der er tegn på, at statens midler i selskabet er truet.

Kilde: "Staten som aktionær".

Et embedsmandsudvalg blev nedsat i 2001 med det formål at klarlægge de juridiske rammer for statens ejerskabsudøvelse. Udvalgets konklusioner og anbefalinger blev gengivet i "Statslige aktieselskaber – tilsyn, styring og ansvar".

Publikationen "Staten som aktionær" udkom i forlængelse heraf. Publikationens konklusioner og anbefalinger har været drøftet med bestyrelserne for de statslige aktieselskaber.

157. Ifølge de overordnede principper i "Staten som aktionær" skal udøvelse af ejerskabet ske i overensstemmelse med aktieselskabslovens almindelige ordning, herunder især den uafhængighed, bestyrelsen har i forhold til staten som aktionær. Dermed hverken kan eller

bør staten normalt påtage sig den faktiske ledelse af statslige aktieselskaber. Ministeriet har dog pligt til at sikre, at lovformål mv. følges, og reagere, såfremt statens midler trues. Staten forventes desuden at udøve et tilsyn med udgangspunkt i et *aktivt ejerskab*.

158. Et aktivt statsligt ejerskab omfatter ifølge "Staten som aktionær" bl.a., at Kulturministeriet lever op til følgende krav i forhold til TV 2, jf. boks 3.

### BOKS 3. KRAV TIL KULTURMINISTERIET I FORHOLD TIL TV 2

- Kulturministeriet har en nedskrevet styringsmodel for TV 2.
- Kulturministeriet har sammensat og sikret en kompetent bestyrelse.
- Kulturministeriet har fastsat en udbyttepolitik.
- Kulturministeriet har en overordnet strategi for udviklingen af TV 2, der er i overensstemmelse med de politiske ønsker.
- Kulturministeriet fører tilsyn med udviklingen i TV 2's økonomi med udgangspunkt i års- og halvårsrapporteringen.
- Kulturministeriet har etableret løbende dialogfora med TV 2's bestyrelse og direktion.

## A. Kulturministeriets generelle tilsyn med TV 2

159. Rigsrevisionen har undersøgt, om Kulturministeriet generelt har etableret et tilsyn med TV 2, som lever op til principperne i "Staten som aktionær".

160. Kulturministeriet er ressortministerium for TV 2 og udøver qua dette ejerskabet for TV 2.

161. Grundet de mange retssager i forbindelse med statsstøttesagerne besluttede regeringen i april 2005 at udskyde processen med en kommende privatisering af TV 2, indtil retssagerne var afgjort.

162. Herefter blev der i maj 2005 indgået en såkaldt "forståelsesaftale" mellem regeringen og Dansk Folkeparti om TV 2. Aftalen indebærer, at Finansministeriet skal inddrages i forhold, der har betydning for selskabsforhold eller økonomi og dermed for en senere privatisering og aktiesalg. Det overordnede mediepolitiske ansvar for TV 2 samt varetagelse af statens ejerskab til selskabet henhører under Kulturministeriet.

### Kulturministeriets styringsmodel for TV 2

163. Rigsrevisionens undersøgelse har vist, at Kulturministeriet fra marts 2006 har haft en nedskrevet styringsmodel for udmøntningen af ejerskabet af TV 2. Kulturministeriet og Finansministeriet udarbejdede på daværende tidspunkt en styringsmodel i et notat med udgangspunkt i TV 2's strategi for 2006 om varetagelse af ejerskabet i TV 2.

### Valg af bestyrelsesmedlemmer

164. Ifølge "Staten som aktionær" er sammensætningen af en kompetent bestyrelse den vigtigste enkeltopgave for en minister, der varetager statens ejerskab af en aktiepost. Det skyldes den centrale rolle, bestyrelsen indtager, når en statslig virksomhed organiseres efter aktieselskabslovens styringsmodel. Dermed har bestyrelsen det overordnede ansvar for selskabets økonomi. Valg af bestyrelsesmedlemmer bør derfor som udgangspunkt ske på grundlag af dokumenterede kvalifikationer, der vurderes at kunne bidrage til ledelsen af selskabet, ligesom det bør tilstræbes, at bestyrelsen som kollektiv har den rette kompetenceprofil. Valg til TV 2's bestyrelse behandles i regeringens ansættelsesudvalg.

Spørgsmål vedrørende TV 2's økonomi og en kommende privatisering behandles i samarbejde mellem Kulturministeriet og Finansministeriet. Valg af bestyrelsesmedlemmer til TV 2's bestyrelse træffes på regeringsniveau efter indstilling fra Kulturministeriet.

165. Ifølge TV 2's vedtægter skal TV 2's bestyrelse bestå af personer, der har indsigt i forskellige områder, jf. boks 4.

#### **BOKS 4. TV 2'S BESTYRELSESSAMMENSÆTNING IFØLGE SELSKABETS VEDTÆGT**

##### **Vedtægt fra 17. december 2003**

9.7. Bestyrelsen skal sammensættes af personer, der tilsammen repræsenterer mediemæssig, kulturel, ledelsesmæssig og erhvervmæssig indsigt.

##### **Vedtægter fra 14. december 2007 og 28. april 2008**

9.7. Bestyrelsen skal sammensættes af personer, der tilsammen repræsenterer mediemæssig, juridisk og økonomisk indsigt samt ledelsesmæssig indsigt generelt og i forhold til kulturelle institutioner.

Kilde: TV 2's vedtægter.

166. Undersøgelsen har vist, at der er sket en præcisering i 2007, så fx begrebet indsigt er præciseret særligt i forhold til kulturelle institutioner, ligesom begrebet juridisk og økonomisk indsigt er nyt, mens erhvervmæssig indsigt udgår. Ifølge Kulturministeriet er bestyrelsen løbende blevet sammensat i forhold til de typer af sagkundskab, der skal være repræsenteret i bestyrelsen.

TV 2's bestyrelse bestod på stiftelsestidspunktet i 2003 af 12 personer inkl. 4 medarbejderrepræsentanter. I 2007 blev der gennemført en slankning af bestyrelsen til i alt 9 medlemmer, hvor 6 er valgt af generalforsamlingen, og 3 er valgt af medarbejderne. Det var, bl.a. med udgangspunkt i Nørby-udvalgets anbefalinger om god selskabsledelse, vurderingen i Kulturministeriet, at der var behov for en mindre og mere operationel bestyrelse. Herved skete der ifølge Kulturministeriet en tilpasning af bestyrelsen i forhold til selskabets situation og udfordringer. Bilag 1 indeholder en oversigt over samtlige bestyrelsesmedlemmer i TV 2 siden 2003.

167. Med hensyn til ændring i ønskede kompetencer for bestyrelsesmedlemmer havde Kulturministeriet i januar 2007 strategiske overvejelser om at "professionalisere bestyrelsen", så der efterfølgende skulle foretages valg af nye bestyrelsesmedlemmer med den ønskede "professionelle indsigt under hensyntagen til en vis kontinuitet i bestyrelsen". Regeringens ansættelsesudvalg godkendte denne strategi i foråret 2007. Ved en ekstraordinær generalforsamling i december 2007 udskiftede ministeriet bestyrelsens formandskab.

#### **Udbyttepolitik for TV 2**

168. Som følge af udskydelsen af privatiseringsprocessen blev der i marts 2006 – efter forudgående drøftelse mellem Kulturministeriet og Finansministeriet – aftalt en udbyttepolitik mellem bestyrelsen for TV 2 og Kulturministeriet. Der blev bl.a. fastsat et mål om en soliditet på mellemlangt sigt for TV 2 på 45-55 % og som udgangspunkt med udbetaling af et udbytte på 50 % af årets resultat efter skat. På baggrund af den fastlagte udbyttepolitik blev der på generalforsamlingen i 2007 fastsat en udbetaling i udbytte til staten for 2006 på 58,5 mio. kr. og på generalforsamlingen i 2006 på 50,4 mio. kr. for året 2005, hvilket svarer til udbytteprocenten på 50. Som følge af selskabets underskud for 2007 blev der ikke tale om fastsættelse af udbytte for 2007 i forbindelse med den seneste ordinære generalforsamling ultimo april 2008.

#### **Kulturministeriets overordnede strategier for udøvelse af ejerskabet og rammer for TV 2's strategi- og udviklingsarbejde**

169. Formålet med i 2003 at omdanne TV 2 til et statsligt aktieselskab med privatisering for øje var, at hvis TV 2 skulle bevare sin stærke position i det danske mediebillede, skulle der investeres i nye programmer og nye forretningsområder, bl.a. radio, internet og mobile tjenester. Det krævede adgang til risikovillig kapital og mulighed for at samarbejde med andre medievirksomheder.



### Udøvelse af det statslige ejerskab

Staten har som enejer af et selskab ret til at have en holdning til selskabets overordnede strategi og konkrete investeringer. Endvidere må staten have en forventning om, at bestyrelsen retter sig efter statens tilkendegivelser.

Aktieselskabsloven er ikke til hinder for, at staten kan pålægge bestyrelsen at gennemføre visse investeringer – og omvendt, at afstå fra at gennemføre visse investeringer.

(Uddrag fra Kulturministeriets og Finansministeriets notat om udøvelsen af det statslige ejerskab).

170. I april 2005 besluttede regeringen som nævnt at udskyde salget af TV 2, indtil man kendte udfaldet af statsstøttesagerne. Som følge af, at strategien med privatisering ikke kunne opfyldes inden for en rimelig årrække, ændrede Kulturministeriet sin strategi. Der blev efter forudgående drøftelse mellem Kulturministeriet og Finansministeriet i marts 2006 fastlagt rammer for selskabets strategiarbejde. Dette skete i forbindelse med TV 2's bestyrelses igangsætning af TV 2's strategiarbejde for 2006-2010, der skulle sikre, at TV 2 ikke "gik i stå", mens man ventede på privatiseringen.

171. Kulturministeriet og Finansministeriet har i marts 2006 udarbejdet notater om varetagelse af ejerskabet i TV 2 generelt, herunder om udbyttepolitik og strategiovervejelser. Notaterne er godkendt af de 2 ministre.

172. De strategiovervejelser, som TV 2 havde forelagt ministerierne på daværende tidspunkt, omhandlede særligt lancering af nye kanaler, TV 2 interaktiv, radiokanal, direct mail, sportsmarketing, udbygning af domiciler samt initiativer på mobil- og bredbåndsmarkedet.

173. Rigsrevisionens gennemgang af materialet viser, at kulturministeren i et møde med TV 2's bestyrelsesformand og økonomidirektør i marts 2006 udtrykte anerkendelse af, at TV 2's bestyrelse i lyset af den udskudte privatisering havde igangsat et strategiarbejde med henblik på at opretholde TV 2's position i det danske mediebillede.

Kulturministeren udtrykte tillige på mødet, at for TV 2 som 100 % statsejet selskab skulle der findes en passende balance mellem hensynet til TV 2's vækst og udvikling og den betydning, som gennemførelse af konkrete tiltag ville have på konkurrencesituationen på mediemarkedet. Ministeren tilføjede, at staten samtidig har egne økonomiske interesser at varetage – fx i forhold til risici ved konkrete dispositioner.

174. Meldingen til TV 2 fra kulturministeren var, at staten overordnet var indforstået med den foreslåede strategi, som TV 2 havde lagt frem. Ministeren forudsatte, at planerne kunne gennemføres inden for TV 2's givne økonomiske rammer, når der blev taget hensyn til udbyttebetaling. Det blev pointeret ved mødet, at der ikke kunne blive tale om tilførsel af yderligere statslig kapital.

På mødet henstillede Kulturministeriet over for bestyrelsesformanden og økonomidirektøren, at TV 2's bestyrelse i strategien burde tage udgangspunkt i de begrænsninger, der følger af loven og vedtægtens formålsbestemmelser, så nye aktiviteter primært burde knytte sig til levering/formidling af "TV 2-indhold". Ministeren omtalte i den forbindelse direct mail samt mobil- og bredbåndsoperatørplanerne som områder, der næppe ville være hensigtsmæssige og i øvrigt ikke ville være i overensstemmelse med intentionerne bag den gældende lovgivning.

175. Ministeriets noter fra mødet i marts 2006 blev efterfølgende oversendt til bestyrelsesformanden for TV 2. Ifølge Kulturministeriet har de fastlagte overordnede rammer for TV 2's strategi og udviklingstiltag fra mødet i marts 2006 udgjort grundlaget for Kulturministeriets tilsyn med TV 2 de følgende år.

### Kulturministeriets gennemgang af halvårs- og årsrapporter

176. Kulturministeriet foretager en overordnet gennemgang af halvårs- og årsrapporter og varetager desuden sin ejerrolle i forbindelse med TV 2's generalforsamlinger. Dette uddybes nedenfor.

### Kulturministeriets dialogmøder med TV 2's ledelse

177. Ifølge Kulturministeriet baserer ministeriet – ud over den offentligt tilgængelige information fra TV 2 – sit tilsyn på de oplysninger, som ministeriet modtager gennem løbende kommunikation og dialog med TV 2 om selskabets udvikling og strategi mv. Dialogen sker både med TV 2's bestyrelse og direktion. Dette uddybes nedenfor.

## Vurdering

178. Kulturministeriet har etableret et overordnet tilsyn, som tager udgangspunkt i principperne i "Staten som aktionær". Kulturministeriet har valgt en bestyrelse, der har det overordnede ansvar for TV 2's økonomi. Kulturministeriet har herudover aktivt forholdt sig til TV 2's strategiske overvejelser om iværksættelse af en række nye initiativer og sammen med Finansministeriet udarbejdet et notat om udøvelse af det statslige ejerskab. Ifølge Kulturministeriet har de fastlagte overordnede rammer for TV 2's strategi og udviklingstiltag fra mødet i marts 2006 udgjort grundlaget for Kulturministeriets tilsyn med TV 2 de følgende år.

## B. Kulturministeriets tilsyn med TV 2's aktuelle økonomiske situation

179. Valget af en kompetent bestyrelse udgør et vigtigt element i statens pligt til som aktionær at varetage sine økonomiske interesser. Derudover er en væsentlig opgave ministeriets overordnede kontrol med den økonomiske udvikling i TV 2 og dialog med ledelsen, herunder bestyrelsen.

Rigsrevisionen har undersøgt, i hvilket omfang Kulturministeriet i relation til TV 2's aktuelle økonomiske situation har udøvet et tilfredsstillende tilsyn, bestående af en overordnet gennemgang af den økonomiske udvikling gennem bl.a. TV 2's halvårs- og årsrapporter, og om Kulturministeriet, efter privatiseringen af TV 2 måtte sættes i bero, har tilrettelagt et tilfredsstillende overordnet tilsyn i dialog med TV 2's bestyrelse og direktion.

### Kulturministeriets overordnede gennemgang af den økonomiske udvikling

180. Selskabets årsregnskaber for de enkelte år er blevet godkendt af staten som aktionær på selskabets ordinære generalforsamlinger.

181. Kulturministeren har forud for den ordinære generalforsamling – sideløbende med øvrige relevante dagsordenspunkter for generalforsamlingen – fået forelagt den reviderede årsrapport med henblik på godkendelse på generalforsamlingen, herunder selskabets resultat og udbyttebetaling i henhold til årsrapporten.

182. For så vidt angår de seneste regnskabsår – 2006 og 2007 – udarbejdede Kulturministeriet i april 2007 og april 2008 kortfattede orienteringsnotater til ministeren om bl.a. godkendelse af årsrapporten mv. på den ordinære generalforsamling. Herudover er ministeren blevet forelagt selskabets øvrige meddelelser om selskabets økonomiske forhold, herunder for så vidt angår regnskabsåret 2007 selskabets halvårsrapport for 2007 af 31. august 2007, selskabets meddelelse af 16. januar 2008 om nedjustering af forventningen til resultatet for 2007 og selskabets årsregnskabsmeddelelse af 26. marts 2008.

183. De kortfattede notater til ministeren viser, at Kulturministeriet generelt foretager en overordnet gennemgang af halvårs- og årsrapporter.

184. Som ene-ejer har Kulturministeriet mulighed for at udfylde sin ejerrolle ved TV 2's generalforsamlinger. Rigsrevisionen har foretaget en gennemgang af referaterne fra generalforsamlingerne i perioden 2003-2008. Referaterne er generelt kortfattede og viser, at Kulturministeriet udøver sin ejerrolle i henhold til aktieselskabslovens bestemmelser herom, dvs. navnlig valg af bestyrelse og revisor, godkendelse af årsregnskabet, anvendelse af årsresultatet mv.

### Kulturministeriets dialog med TV 2's bestyrelse og direktion samt ministeriets reaktion på TV 2's økonomiske udvikling

185. Kulturministeriet baserer sit tilsyn på den offentligt tilgængelige information fra TV 2 samt på de oplysninger, som ministeriet modtager gennem løbende kommunikation og dialog med TV 2 om selskabets udvikling og strategi mv.

#### Forventningsafstemning

Bestyrelsen forventes løbende at drøfte selskabets strategiske overvejelser med den ansvarlige minister. Formålet er at opnå en forventningsafstemning mellem ejer og bestyrelse.

Endvidere forventes det, at den ansvarlige minister orienteres om større strategiske beslutninger, og at dette sker i så god tid, at ministeren får den nødvendige tid til at forholde sig til den konkrete sag og eventuelt kunne drøfte sagen politisk.

(Uddrag fra Kulturministeriets og Finansministeriets notat om udøvelsen af det statslige ejerskab).



186. Rigsrevisionens undersøgelse har vist, at en fast mødekadance først er formaliseret i forbindelse med et møde med TV 2's bestyrelsesformand i januar 2007. Mødekadancen mellem TV 2 og ministeriet er fastlagt med 1-2 møder årligt mellem kulturministeren og TV 2's bestyrelsesformand samt kvartalsvise statusmøder mellem TV 2's direktion og ministeriets ledelse og ad hoc-forhåndsorientering af kulturministeren om væsentlige forhold.

187. Som nævnt ovenfor blev TV 2's strategi mv. præsenteret for kulturministeren ved et møde i marts 2006. Rigsrevisionen har foretaget en gennemgang af Kulturministeriets materiale vedrørende dialogen med TV 2 i perioden fra strategimødet med TV 2 i marts 2006 og indtil primo 2008.

188. Formålet med Rigsrevisionens gennemgang har været at vurdere Kulturministeriets tilsyn med TV 2 i en periode, særligt i 2007, hvor TV 2 har iværksat en række nye aktiviteter, der har været medvirkende til TV 2's økonomiske problemer i 2008, og som Kulturministeriet havde kendskab til via strategiarbejdet. I tabel 19 er vist mødefrekvenser mellem TV 2 og Kulturministeriet siden strategimødet med TV 2 i marts 2006 og indtil primo 2008.

**Tabel 19. Møder mellem Kulturministeriet og TV 2 siden marts 2006**

Dato	Mødedeltager fra Kulturministeriet	Mødedeltager fra TV 2
24. marts 2006	Kulturministeren	TV 2's bestyrelsesformand/direktion
17. august 2006	Kulturministeriets direktion	TV 2's direktion
22. januar 2007	Kulturministeriets direktion	TV 2's direktion
31. januar 2007	Kulturministeren	TV 2's bestyrelsesformand
6. juni 2007	Kulturministeriets direktion	TV 2's direktion
11. september 2007	Kulturministeren	TV 2's bestyrelsesformand
20. september 2007	Kulturministeriets direktion	TV 2's direktion
3. oktober 2007	Kulturministeren	TV 2's bestyrelsesformand
20. december 2007	Kulturministeriets direktion	TV 2's nye direktør
18. januar 2008	Kulturministeren	TV 2's nye formandskab

189. Rigsrevisionens undersøgelse har vist, at Kulturministeriet siden marts 2006 frem til september 2007 har haft møder med TV 2 i august 2006, januar 2007 og juni 2007. I 2. halvår 2007 blev mødefrekvensen øget.

190. Undersøgelsen har generelt vist, at der kun i begrænset omfang er udarbejdet referater fra møderne. Gennemgang af notater udfærdiget forud for møderne viser, at formålet med møderne medio 2006 var at drøfte TV 2's nye strategi. Strategiovervejelserne omhandlede som nævnt særligt lancering af nye kanaler, TV 2 interaktiv, radiokanal, direct mail, sports-marketing, udbygning af domiciler samt initiativer på mobil- og bredbåndsmarkedet. Kulturministeriet har oplyst, at ministeriet i forbindelse med strategidrøftelser i 2006 tilkendegav over for TV 2, at selskabet ikke kunne forvente at få tilført yderligere kapital fra staten.

I efteråret 2007 var formålet særligt at drøfte, hvorvidt udvalgte TV 2-projekter, der ikke indgik i strategien fra 2006, var i overensstemmelse med TV 2-lovens formål. Ved disse drøftelser var der forskellige synsvinkler på de mange nye projekter mellem TV 2 og Kulturministeriet.

191. Undersøgelsen har vist, at ministeriet før den nye direktion og bestyrelses tiltræden ultimo 2007 var i færd med at tilrettelægge en egentlig forlods ministeriel godkendelsesordning for samtlige nye TV 2-projekter. Det skyldes, at fx TV 2 Forlag og TV 2 Sport A/S blev

etableret, uden at ministeriet blev hørt, mens der for andre projekter som fx TV 2 News A/S skete en meget sen orientering af Kulturministeriet.

192. I september 2007 præsenterede TV 2's direktion en opdateret strategiplan, der indebar overvejelser om en række nye forretnings tiltag og projekter samt mål om en fordobling af omsætningen.

193. Rigsrevisionens undersøgelse har vist, at møderne mellem Kulturministeriet og TV 2's ledelse kun i begrænset omfang har haft fokus på mulige økonomiske konsekvenser og risici ved de eksisterende og planlagte projekter.

194. Kulturministeriet bekræfter, at man ikke har drøftet TV 2's økonomiske udvikling, herunder økonomiske aspekter ved konkrete projekter. Det skyldes ifølge ministeriet, at ansvaret for økonomien ligger hos TV 2's bestyrelse. Ministeriet tilkendegav desuden i 2006 over for TV 2, at selskabet ikke kunne forvente at få tilført yderligere kapital. Ministeriet har derfor lagt til grund, at de investeringer, som blev besluttet af TV 2, måtte forventes at kunne finansieres af TV 2 selv.

Samtidig kan det forhold, at Kulturministeriet i 2007 havde drøftelser med TV 2's ledelse om, hvorvidt nogle konkrete forretningsaktiviteter – af relativt marginal økonomisk betydning – var hensigtsmæssige ud fra mere politiske og konkurrencemæssige overvejelser, efter ministeriets opfattelse ikke i sig selv give anledning til en konklusion om, at ministeriet også skulle være gået nærmere ind i vurderingen eller andre initiativers forretningsmæssige aspekter, når de overordnede økonomiske nøgletal for TV 2 ikke gav anledning hertil.

Rigsrevisionen finder, at Kulturministeriet burde have spurgt ind til projekternes indvirkning på TV 2's samlede økonomi, da ministeriet var bekendt med, at TV 2's økonomiske ramme som aktieselskab ikke var etableret med henblik på flere større nye investeringer.

195. Kulturministeriet har hertil oplyst, at TV 2 ved stiftelsen som et 100 % ejet statsligt aktieselskab i hvert fald i et vist omfang ville kunne investere i nye programmer, nye forretningsområder mv. Hertil kommer, at TV 2's resultater i perioden 2003-2006 lå en del over, hvad de prognoser, der blev udarbejdet primo 2003, viste, hvilket ifølge Kulturministeriet gav TV 2 en større investeringskapacitet end forudsat. Ministeriet finder, at TV 2 formentlig ville have stået endnu sværere økonomisk, end det er tilfældet i dag, såfremt TV 2 ikke havde taget en række nye initiativer til at øge selskabets indtjeningsmæssige potentiale på andre markeder end det vigende reklamemarked.

Herudover har Kulturministeriet ikke i løbet af 2007 modtaget oplysninger om, at der skulle være en truende økonomisk udvikling i TV 2. Ministeriet har derimod ved et møde med TV 2's bestyrelsesformand i januar 2007 fået oplyst, at TV 2 var inde i en meget positiv økonomisk udvikling. Ministeriet har heller ikke i perioden efter offentliggørelsen af halvårsrapporten i august 2007 fået oplysninger om yderligere ændringer i negativ retning i TV 2's økonomi. Herudover fremhæver ministeriet, at det først med offentliggørelsen af årsrapporten for 2007 blev antydnet af TV 2, at der kunne være et finansieringsproblem.

Ministeriet har endelig tilkendegivet, at selv om ministeriet i efteråret 2007 havde spurgt nærmere ind til udviklingen i TV 2's økonomi, er der intet belæg for at antage, at der derved ville være fremkommet oplysninger, som ville have givet ministeriet anledning til at foretage initiativer i forhold til TV 2.

196. Rigsrevisionen finder det væsentligt, at staten generelt som ejer udøver sine ejerbeføjelser i overensstemmelse med de overordnede principper i "Staten som aktionær", så udøvelse af ejerskabet er i overensstemmelse med aktieselskabslovens almindelige ordning, herunder især den uafhængighed, bestyrelsen har i forhold til staten som aktionær. Dermed hverken kan eller bør staten normalt påtage sig den faktiske ledelse af de statslige aktieselskaber.

#### Dialogmøder

Afholdelse af møder mellem ministeren og bestyrelsesformanden eller -formandskabet er et centralt element i ministerens udøvelse af aktivt ejerskab, jf. "Staten som aktionær".

Møderne giver mulighed for en dialog mellem ejer og bestyrelse om selskabets overordnede udvikling, herunder fx selskabets økonomiske udvikling og strategi, statens planer med selskabet, bestyrelsens sammensætning og udviklingen i selskabets rammevilkår.

197. Rigsrevisionen vurderer imidlertid, at Kulturministeriet særligt i 2007 har befundet sig i spændingsfeltet mellem på den ene side armslængdeprincippet, hvor det er op til TV 2's ledelse at drive virksomheden i overensstemmelse med TV 2's formål, og på den anden side – i lyset af TV 2's økonomiske udvikling i 2007 – ministerens aktive ejerskab for at sikre, at TV 2's formål overholdes, og at statens midler forvaltes forsvarligt, så staten ikke lider tab.

198. Kulturministeriet har oplyst, at bestyrelsen ifølge aktieselskabsloven har ansvaret for at sikre, at TV 2's kapitalberedskab er tilstrækkeligt, og at Kulturministeriet alene skal gribe ind, hvis statens midler i selskabet er truet. Rigsrevisionen er enig heri, men finder, at et eventuelt indgreb forudsætter, at ministeriet i dialogen med selskabet har skaffet sig de nødvendige oplysninger. Ministeriet finder ikke, at der skulle være en decideret retlig pligt til at indhente oplysninger om TV 2's investeringer på tidspunkter, hvor der ikke er tegn på en truende økonomisk udvikling.

199. Rigsrevisionen har noteret sig, at Kulturministeriet i 2007 primært har haft fokus på juridiske/konkurrencemæssige aspekter ved iværksættelsen af nye projekter. Rigsrevisionen finder, at ministeriet som led i et helhedsorienteret tilsyn og i den særlige situation, hvor ministeriet var bekendt med, at TV 2's økonomiske ramme som aktieselskab ikke var etableret med henblik på flere større nye investeringer, hvor staten ikke kunne tilføre selskabet yderligere kapital, og hvor TV 2 inden for kort tid iværksatte flere likviditetskrævende projekter, burde have haft fokus på projekternes indvirkning på TV 2's overordnede økonomiske udvikling.

200. I forhold til ministeriets varetagelse af ejerskabet af TV 2 har Rigsrevisionen særligt noteret sig, at TV 2's nye bestyrelsesformand ved et møde den 18. januar 2008 over for kulturministeren gav udtryk for, at det seneste års forretningsførelse i TV 2 efter den nye ledelses vurdering havde været stærkt kritisabel. Ifølge Kulturministeriet var der tale om en vurdering baseret på de informationer, der forelå på daværende tidspunkt, og man havde således på dette tidspunkt langt fra et samlet eller detaljeret billede af den tidligere ledelses dispositioner. Der forelå ikke på dette tidspunkt detaljerede oplysninger, der gav ministeriet anledning til at overveje, om der var grundlag for iværksættelse af konkrete initiativer i forhold til den tidligere direktion eller bestyrelse. Ministeriet har herudover oplyst, at man forventede, at TV 2 i relevant omfang ville vende tilbage til ministeriet med oplysninger om den tidligere ledelses forretningsmæssige beslutninger i 2007.

201. Ministeriet foretog sig ikke yderligere på baggrund af mødet i januar 2008, idet ministeriet i 1. halvår 2008 først og fremmest var opmærksom på vigtigheden af at sikre TV 2's økonomi fremadrettet. Herudover ville det ifølge ministeriet være et meget omfattende og resursekrævende spørgsmål juridisk at vurdere, om der ville kunne gøres et erstatningskrav gældende over for de tidligere medlemmer af TV 2's direktion eller bestyrelse, og ministeriet vurderede, at der ikke ville være tale om en hensigtsmæssig anvendelse af offentlige midler.

202. Rigsrevisionen har i forbindelse med denne undersøgelse gjort Kulturministeriet opmærksom på udvalgte aftaleforløb, jf. kap. V, som ministeriet efter Rigsrevisionens opfattelse burde tage initiativ til at få afdækket yderligere. Ministeriet har tilkendegivet, at ministeriet, når den endelige beretning foreligger, vil foretage en gennemgang af de af Rigsrevisionen tilvejebragte oplysninger om aftalerne med henblik på i relevant omfang at optage dialog med TV 2's bestyrelse om eventuelle yderligere undersøgelser eller initiativer omkring aftalerne.

Rigsrevisionen finder, at Kulturministeriet ikke har varetaget ejerskabet af TV 2 tilstrækkeligt aktivt, efter det primo 2008 kom til ministeriets kendskab, at forretningsførelsen i TV 2 det foregående år havde været kritisabel. Rigsrevisionen finder det tilfredsstillende, at ministeriet nu tager skridt med henblik på eventuelle yderligere undersøgelser eller initiativer.

**Vurdering**

203. Kulturministeriet og TV 2 har løbende drøftet iværksættelsen af konkrete projekter, herunder i forbindelse med strategi i 2006 og forslag til ændret strategi i 2007. Ministeriet burde i forbindelse med drøftelserne have efterspurgt oplysninger om, hvorvidt projekterne samlet set kunne rummes inden for selskabets økonomiske rammer, da ministeriet således har været vidende om, at TV 2 foretog flere likviditetskrævende investeringer. Initiativerne blev iværksat i perioden medio 2006 - april 2007, dvs. inden for mindre end 1 år. Ministeriet var samtidig bekendt med, at TV 2's økonomiske ramme som aktieselskab ikke var etableret med henblik på større nye investeringer. Herudover blev Kulturministeriet i efteråret 2007 præsenteret for TV 2's forslag til ny strategi med yderligere nye projekter og en ambitiøs målsætning om fordobling af omsætningen.

204. Rigsrevisionen finder endelig, at Kulturministeriet ikke hidtil har været tilstrækkeligt aktivt i forhold til at få afdækket, om der var grundlag for at undersøge dispositioner foretaget af TV 2's tidligere ledelse, efter at ministeriet primo 2008 fik kendskab til, at forretningsførelsen i TV 2 havde været kritisabel det foregående år.

Rigsrevisionen, den 13. maj 2009

Henrik Otbo

/Peder Juhl Madsen

## Bilag 1. TV 2 Danmark A/S' administrerende direktører og bestyrelser siden 2003

### Administrerende direktører i TV 2 siden 2003

Stilling	Navn	Periode
Administrerende direktør	Peter Parbo	1. februar 2003 - 30. april 2006
Administrerende direktør	Per Mikael Jensen	1. maj 2006 - 1. august 2007
Konstitueret administrerende direktør	Anders Kronborg	2. august 2007 - 30. november 2007
Administrerende direktør	Merete Eldrup	1. december 2007 -

### TV 2's bestyrelser siden selskabets stiftelse som aktieselskab i 2003

Navn	Stilling	Indtrådt	Udtrådt
<b>Erik Ross Pedersens formandskab i perioden 17. december 2003 - 20. oktober 2004</b>			
Erik Ross Pedersen (formand)	Seniorkonsulent	17. december 2003	4. november 2004
Christian Scherfig (næstformand)	Advokat	17. december 2003	4. november 2004
Arne Bang Mikkelsen	Administrerende direktør	17. december 2003	29. april 2009
Erik Werlauff	Professor, dr.jur.	17. december 2003	30. april 2007
Peter Bo Bendixen	Kgl. solodanser	17. december 2003	30. april 2007
Jess Myrthu	Konsulent og direktør	17. december 2003	14. december 2007
Gina Øbakke	Kommunalbestyrelses- medlem	17. december 2003	14. december 2007
Ulla Dahlerup	Journalist og forfatter	17. december 2003	29. april 2009
Olav Christensen <sup>1)</sup>	Journalist	17. december 2003	11. januar 2005
Martin Iversen <sup>1)</sup>	Key account manager	17. december 2003	28. april 2008
Per Christiansen <sup>1)</sup>	Journalist	17. december 2003	
Niels Brinch <sup>1)</sup>	Journalist	17. december 2003	
<b>Niels Boserups formandskab i perioden 4. november 2004 - 14. december 2007</b>			
Niels Boserup (formand)	Administrerende direktør	4. november 2004	14. december 2007
Lars Nørby Johansen (næstformand)	Forhenværende concern- chef	26. april 2005	14. december 2007
Arne Bang Mikkelsen	Administrerende direktør	17. december 2003	29. april 2009
Erik Werlauff	Professor, dr.jur.	17. december 2003	30. april 2007
Peter Bo Bendixen	Kgl. solodanser	17. december 2003	30. april 2007
Jess Myrthu	Konsulent og direktør	17. december 2003	14. december 2007
Gina Øbakke	Kommunalbestyrelses- medlem	17. december 2003	14. december 2007
Ulla Dahlerup	Journalist og forfatter	17. december 2003	29. april 2009
Olav Christensen <sup>1)</sup>	Journalist	17. december 2003	11. januar 2005
Martin Iversen <sup>1)</sup>	Key account manager	17. december 2003	28. april 2008

Navn	Stilling	Indtrådt	Udtrådt
Per Christiansen <sup>1)</sup>	Journalist	17. december 2003	
Niels Brinch <sup>1)</sup>	Journalist	17. december 2003	
Flemming Østergaard	Bestyrelsesformand, Parken Sport og Entertainment	30. maj 2007	
Anne Gottlieb Jensen <sup>1)</sup>	Økonom	11. januar 2005	28. april 2008
<b>Lars Liebsts formandskab fra 14. december 2007 -</b>			
Lars Liebst (formand)	Administrerende direktør	14. december 2007	
Tine Roed (næstformand)	Direktør, DI	14. december 2007	
Arne Bang Mikkelsen	Administrerende direktør	17. december 2003	29. april 2009
Ulla Dahlerup	Journalist og forfatter	17. december 2003	29. april 2009
Flemming Østergaard	Bestyrelsesformand, Parken Sport og Entertainment	30. maj 2007	
Frank Jensen	Administrerende direktør	14. december 2007	
Martin Iversen <sup>1)</sup>	Key account manager	17. december 2003	28. april 2008
Per Christiansen <sup>1)</sup>	Journalist	17. december 2003	
Anne Gottlieb Jensen <sup>1)</sup>	Økonom	11. januar 2005	28. april 2008
Niels Brinch <sup>1)</sup>	Journalist	17. december 2003	
Jørgen Badstue <sup>1)</sup>	Logistikchef	28. april 2008	
Bodil Nyboe Andersen	Tidligere nationalbank-direktør	29. april 2009	
Steffen Kjærulff-Schmidt	Advokat	29. april 2009	

<sup>1)</sup> Medarbejderrepræsentanter.

## Bilag 2. Organisationsdiagram for TV 2 Danmark A/S-koncernen 2007

