



# DR som demokratiets sidste bastion?

## Interview med Bjarne Corydon

Bjarne Corydon tiltrådte som generaldirektør for Danmarks Radio i august 2025, og siden da er der lagt op til store ændringer i Danmarks største medievirksomhed. Administrativ Debat har mødt generaldirektøren, og det blev til en samtale om DR's nye strategi "Forskellige sammen" og om DR's rolle i en verden, hvor demokratiet udfordres af både udenlandske statsledere og hastigt voksende tech-giganter.

**Af Rasmus Mariager  
og Peter Bjerre Mortensen**  
begge Administrativ Debat

**Noget af det første, du satte i gang, efter du blev udnævnt til generaldirektør, var at udforme en ny strategi. Hvordan er strategien blevet til?**

Hvis vi tager det praktiske først, er den udarbejdet under et betydeligt tidspres, og dertil under et vist forventningspres. Den er også formet af en kreds af relativt nye aktører, nemlig mig på den ene side og bestyrelsen på den anden. Størstedelen af bestyrelsens medlemmer er også nye.

Den gamle strategi udløb ultimo 2025, og derfor skulle vi have en ny. Vi havde det første møde om den nye strategi i slutningen af august 2025, og deadline var januar 2026. Så det var et komprimeret forløb.

Hvad designet angår, besluttede vi hurtigt, at vi ville lave en pejlemærkestrategi. Det vil sige en strategi, der ikke forholder sig til driftsmæssige dilemmaer, men til overordnede prioriteringer.

Vi var også enige om, at ambitionsniveauet skulle være højt i forhold til, hvad der er forventningen til DR. I forbindelse med min tiltrædelse havde jeg talt om det faktabaserede, og det blev i arbejdet med strategien udvidet til at handle om DR som en ramme for at styrke demokratiet. Jeg ønskede kort sagt at sætte demokrati på toppen af listen over mål, som DR kan og bør stræbe efter at styrke.

### **Hvordan blev det modtaget, at DR nu skulle være en ramme for at styrke demokratiet?**

Det viste der sig at være en del energi i. Også fordi diskussionerne gav anledning til at lave et perspektivskifte, så strategien skulle være *outside in* i stedet for at være *inside out*. Fremfor at tage udgangspunkt i DR tog strategien udgangspunkt i den samfundsmæssige tilstand.

Dermed bliver spørgsmålet ikke som sædvanlig, hvilke områder, som f.eks. nyheder og kultur, der skal nævnes hvordan og hvor meget. Det er også dér, det begynder at blive vanskeligt. For sagen er, at vi ikke foretager en kvotering af, hvem der bliver nævnt. Vi identificerer derimod et antal strategiske pejlemærker, som er deduceret ud fra en samfundsanalyse. Altså hvilken tilstand befinder samfundet sig i netop nu, og hvad er DR's opgave i den forbindelse.

### **Hvilken rolle spiller den teknologiske udvikling i strategien?**

Den teknologiske udvikling er vigtig, blandt andet fordi den vil fordre en økonomisk omprioritering internt i DR. Selvom vi har haft store teknologiske fremskridt, bliver gabet i forhold til vores globale konkurrenter hele tiden større.

Det kommer til at betyde et implicit brud med en tankegang, der har været dominerende i DR, nemlig at jo flere ressourcer DR bruger på indhold, desto mere lever DR op til sit formål.

Den ligning er blevet meget mere kompliceret nu.

### **Strategien er meget tydelig om, at DR skal investere mere i den teknologiske udvikling, men hvad skal DR så bruge mindre på?**

Det handler i udgangspunktet ikke om at prioritere mellem kultur, børn, musik, nyheder osv. Vi ønsker at foretage tværgående prioriteringer for hele DR, snarere end at skrue op og ned på de enkelte områder.

De håndtag, vi skal bruge, for at nå hele befolkningen, kan sidde over alt i DR. Det har været en stor øvelse at gøre gældende, at DR's demokratibegreb er bredt. Det er et demokratibegreb i Hal Koch'sk forstand, hvor det handler om at stimulere en bestemt livsform i befolkningen, snarere end at levere forudsætningerne for, at de mest interesserede kan engagere sig kompetent i demokratiet.

### **Men DR's strategi giver vel anledning til nogle mere konkrete omprioriteringer, f.eks. skal DR reorganiseres?**

Det er her, det for alvor bliver vanskeligt. Første led var at formulere og vedtage en strategi. Næste led at gennemføre ændringer i vores organisering og i vores styring af organisationen. Vi har allerede rekrutteret en ny teknologidirektør, og vi har netop rekrutteret Naja Nielsen som indholdsdirektør, så direktionen er nu fuldt bemandet.

Herefter vil der være et implementeringsarbejde, og det bliver vanskeligt. For det første fordrer det økonomiske og programmæssige omprioriteringer, og for det andet bliver vi nødt til at kigge vores kompetencesammensætning efter i sømmene. Så det er klart, at vi har det sværeste til gode.

Hvis man tegner det på kurveform med tid på den ene akse og strategi-realisering på den anden akse, så er vi der, hvor det skal blive værre, før det bliver bedre. Fordi vi kommer

**” Det kommer til at betyde et implicit brud med en tankegang, der har været dominerende i DR, nemlig at jo flere ressourcer DR bruger på indhold, desto mere lever DR op til sit formål.**



til at tage nogle ressourcer ud ét sted, før vi kan sætte dem ind et andet sted. Vi kommer heller ikke uden om at slukke for nogle ting, før vi kan tænde for nogle andre ting.

### **Hvad kunne det være?**

Det kan handle om programmer eller om platforme, vi er profileret på. Hvis man har fravalgt konservatisme som tilgang, og det har vi, så kommer man til at foretage prioriteringer.

Vi driver DR for 4 milliarder kroner om året, så vi kan ikke lægge en case op og sige, at vi nu vil investere, og så vil der være et afkast om 3-4 år. Sådan fungerer det ikke for DR. Vi skal prioritere inden for en ramme, og det vil man kunne mærke i organisationen. DR's brugere vil også kunne mærke det.

Når vi har valgt at formulere strategien først, er det, fordi alle skal kunne forstå, at beslutningerne bliver truffet på et oplyst og gennemtænkt fundament.

### **Vil der ske prioriteringer fra nogle stofområder til nogle andre?**

Vi kan gruppere omprioriteringerne. Der kan ske prioriteringer fra nogle stofområder til

andre, der kan ske omprioriteringer inden for stofområder. Og så kan der ske omprioriteringer mellem de forskellige platforme. Endelig kan der ske omprioriteringer i økonomien i DR.

Strømpilen er, at vi skal bruge flere penge på teknologi og beredskab, og de penge skal komme et sted fra. Hver for sig vil de enkelte omprioriteringer måske ikke fremstå som store, men resultatet vil være betydelige forandringer. Det, tror jeg, er helt nødvendigt.

Man bliver også nødt til at huske, at ændringerne finder sted i en samfundsmæssig kontekst. Vi har mange stakeholders, og samtidig står vi til ansvar for vores brugere. DR er også statsejet, vi er politisk reguleret, og vi står på tærsklen til et nyt medieforlig. DR's rammevilkår er derfor fundamentalt uafklarede.

Det må vi tage bestik af, og det er selvfølgelig en del af planlægningen at være relevant. Et af de centrale spørgsmål bliver, hvordan politikerne ser på finansieringen af vores beredskabsvilkår. Skal vi finde finansieringen inden for rammen og prioritere fra indholdet? Eller vil vores beredskab være en del af det bredere beredskab i Danmark?

### **Kan man også se DR's nye strategi som et indspil til den politiske diskussion?**

Det kan man godt svare ja til. Vi sidder ikke med ved bordet, og det er dem, der stiller op til valg, der bestemmer. Men jeg er lettet over, at vi fik strategien på plads fra starten, for der kunne også være landet et medieforlig inden.

Allerede fra begyndelsen af min ansættelse var det vigtigt for mig, at vi var spilbare, som det hedder på moderne dansk. På den måde kan politikerne se, hvad de kan få, og hvad der er perspektivet i at satse på DR.

### **Et af de strategiske pejlemærker er, at DR skal være mere relevant for de yngre og unge generationer. Hvordan kan DR lykkes med det og samtidig holde fast i den ældre del af befolkningen?**

Det er et af de store spørgsmål. Udgangspunktet er, at DR allerede i dag har adskillige succeser i forhold til børn og unge. Men det er klart, at DR er udfordret. Vi løber med en tungere bagage end dem, vi konkurrerer med, i og med at vi tjener mange formål på en og samme gang.

DR har det, man med et teknisk udtryk kalder for dobbeltdistribution. Det vil sige, at vi vedligeholder vores legacy-kanaler, at vi bygger tv- og radioprogrammer, og det gør vi hver dag. Vi vedligeholder hele produktionsapparatet. Det gør, at opgaven er sværere for os, end for dem, der har den luksus, at de kan fokusere på én platform og én målgruppe. Det er også derfor, jeg synes, det er en ambitiøs strategi, vi har lagt frem.

Det havde uden tvivl været muligt at formulere en strategi for DR med sukrede ord, der lød godt, men som ville bygge på en iboende, men ikke-formuleret beslutning om at acceptere et henfald mod ærefuld irrelevans. Det har vi valgt ikke at gøre.

### **DR's nye strategi er blevet udlagt som en styrkelse af topledelsen. Hvad tænker du om det?**

Jeg tror, det er vigtigt, at vi her har den historiske brille på. Danmarks Radio blev grundlagt i 1925, og vi har lige haft 100-års fødselsdag. Når vi kigger på institutionens historie, falder den i tre faser.

Første fase går fra grundlæggelsen og frem til ansættelsen af Christian S. Nissen som generaldirektør i 1994. I den periode var der en markant politisk styring af DR, og samtidig var der massiv faglig decentralisering. DR's topledelse var derfor billedligt talt et stykke mellemlægspapir mellem det magtfulde Råd på den ene side og de næsten enevældige programchefer i DR på den anden.

Næste fase går fra 1994 til 2021. I den periode skete der en gradvis professionalisering af DR's bestyrelse. Christian S. Nissens greb var at indføre en "bestiller-udfører-model". Det betød, at DR Medier nu købte indhold både internt i DR, men også udenfor. Dermed skete der en modernisering af DR, der var fremkaldt af, at DR's monopol var blevet brudt med oprettelsen af TV 2 i 1988. Nissens model betød, at DR Medier blev en meget magtfuld del af DR, men også at direktionen i højere grad end tidligere påtog sig et ansvar for styringen af DR.

Tredje fase går fra 2021 og frem til nu. Min forgænger, Maria Rørbye Rønn, trådte til som generaldirektør i 2010, og hun besluttede i 2021 at gøre op med bestiller-udfører-modellen og at decentralisere styringen af DR. Samtidig blev der skabt diverse fora for dialog mellem DR's medarbejdere. Det virkede på nogle måder fint, men det er den model, vi nu har underkastet et serviceeftersyn.

**” Det havde uden tvivl været muligt at formulere en strategi for DR med sukrede ord, der lød godt, men som ville bygge på en iboende, men ikke-formuleret beslutning om at acceptere et henfald mod ærefuld irrelevans. Det har vi valgt ikke at gøre.**

# ” En af vores erkendelser har været, at beslutningshastigheden i DR i de senere år har været for lav, og at for mange beslutninger har haft karakter af kompromisser.

En af vores erkendelser har været, at beslutningshastigheden i DR i de senere år har været for lav, og at for mange beslutninger har haft karakter af kompromisser. Derudover har der for ofte været uklarhed om, hvor og hvornår beslutninger blev truffet, og det er ikke altid, det har fremstået glasklart, hvem der har ansvaret for vedtagne beslutninger.

Strategien ”Forskellige sammen” handler ikke om at centralisere, men om at give ansvaret ud i koncernen, så det står klart, hvem der har ansvaret. Det betyder, at de ansvarlige kan træffe beslutninger uden alt for mange kompromisser. Til gengæld kommer direktionen til at tage et stærkere strategisk greb.

## Så centralisering er ikke nødvendigvis en dårlig ting?

Absolut ikke, det har jeg altid haft et godt og intimt forhold til. Det fine ved centralisering er jo, at direktionen ikke skubber ansvaret fra sig.

## Ud over de tre strategiske mål er det vel fair at sige, at strategien ikke indeholder håndfaste målsætninger. Hvordan ved I, når der skal gøres status om fem år, om I er kommet nærmere jeres strategiske pejlemærker?

Jeg er faktisk ret stolt af de tre strategiske mål. De er målbare, svære at nå, og de holder hinanden i skak. Alle ved, at der er et pres på

### DR's strategiske pejlemærker

	DR vil være danskernes foretrukne nyhedsanker og garant for faktabaseret indhold
	DR vil gøre sig fortjent til danskernes tillid
	DR vil spejle hele Danmark og alt det danske
	DR vil skabe en mere lige relation til alle generationer
	DR vil følge med danskernes forventninger og derfor intensivere sin teknologiudvikling
	DR vil ruste sig til altid at kunne udkomme – uanset trusselsbillede
	DR vil tiltrække de bedste og arbejde mere effektivt

### DR's strategiske mål

<b>NR. 1</b>	<b>DR skal være nr. 1 på tillid</b> For at understøtte demokratiet er det afgørende, at danskerne har tillid til institutionen DR og stoler på DR's indhold. Derfor skal DR fastholde og udbygge sin førerposition som det medie, som danskerne nærer størst tillid til. Konkret betyder det, at DR skal være nr. 1, når danskerne vurderer nyhedsmedier og andre indholdsplatformes tillid.
<b>9/10</b>	<b>DR skal nå 9 ud af 10 danskere hver uge</b> For at modgå at fragmentering og polarisering vinder fodfæste og udfordrer sammenhængskraften i Danmark, skal DR blive ved med at nå alle danskere. Derfor skal DR nå 9 ud af 10 danskere hver uge. Konkret betyder det, at DR på tværs af traditionelle og digitale distributionsformer og på tværs af medietyper skal være i kontakt med 9 ud af 10 danskere hver uge.
<b>5/10</b>	<b>DR skal nå 5 ud af 10 danskere digitalt hver dag</b> DR skal opbygge en stærkere relation til danskerne digitalt. DR kan kun gøre en positiv forskel for demokratiet, hvis DR er relevant, vedkommende og en fast del af danskernes hverdag. Derfor sætter DR et mål om, at halvdelen af danskerne bruger DR's digitale indhold hver dag. Konkret betyder det, at DR på egne digitale hovedindgange, via digitale distributionsformer af tv og lyd samt på de sociale platforme, hvor DR prioriterer at udkomme med redaktionelt indhold, skal nå 5 ud af 10 danskere.

de store samfundsbærende institutioner, så alene målet om at fastholde og udbygge positionen som det medie, danskerne har mest tilid til, vil være svært. Dernæst når vi i dag næsten ud til 9 ud af 10 danskere på alle vores platforme, og det ønsker vi at opretholde. For det tredje har vi et vækstsmål, nemlig at nå 5 ud af 10 danskere digitalt hver dag. Det er næsten en fordobling af situationen i dag. Også det bliver svært at nå.

Under de mål skal vi så opbygge et KPI-hierarki, som vi reelt styrer efter med henblik på at se, om vi relevant nærmer os målene. Vi bliver selvfølgelig nødt til at gøre det mere granulært, og der starter vi jo ikke med bind for øjnene. Vi har en ganske stærk forståelse af vores brugere, for nylig har vi fået obligatorisk login på vores streaming-tjenester, og der vælter data ind, som vi forsøger at forstå og analysere.

### **Hvilken mediemæssig horisont ser vi ud mod?**

Hvis vi spørger, om vi kan forestille os en omvæltning af de forskellige medieplatforme inden for en femårig horisont, er svaret ja. Kigger vi på markedet, ligger der også en implicit forventning herom. F.eks. er vi ikke langt fra, at en elektronisk butler kan hjælpe almindelige borgere med at finde varer på nettet. Hvorfor skulle noget tilsvarende ikke ske med nyheder og informationer? Risikoen for en mediedisruption er derfor bestemt til stede.

Skulle det ske, vil der være række udfordringer, inklusive ophavsretlige barrierer osv. Men det er ikke desto mindre et realistisk scenarie, at de platforme, vi kender i dag, rykker væk fra brugerne og bliver underleverandører af indhold, der så bliver serveret for slutbrugerne af andre platforme. Det er endda sandsynligt, at det kan blive nogle udmærkede produkter.

Men det rejser en kaskade af spørgsmål: Hvem kontrollerer den nye infrastruktur? Kan DR fortsat tjene sit formål? Hvordan ser det ud fra et dansk perspektiv? Hvordan ser det ud fra et demokratisk perspektiv? Efter min opfattelse er det en diskussion, som burde fylde væsentligt mere.

### **Hvordan afspejler sådanne fremtids-scenarier sig i DR's strategi?**

Det gør det adskillige steder, f.eks. i verificeringsindsatsen. Men også i at vi giver os selv et fripas til at gå længere ud i tredjepartsplatforme. At vi bruger flere ressourcer på teknologi. At vi har vækstsmål på det digitale område, der betyder, at vi kommer til at organisere os anderledes, og som også gør det nødvendigt, at vi foretager andre prioriteringer end tidligere.

Jeg tror, vi skal være åbne om, at der ude i fremtiden ligger et perspektiv, der er endnu mere omvæltende end det, vores nye strategi tager højde for. Det kan godt være, at det punkt rent faktisk ligger tættere på, end vi har taget højde for i de aktuelle diskussioner. Det er i stigende grad min fornemmelse.