

ÅRSRAPPORT FOR 2025

DEN SELVEJENDE INSTITUTION
VIKINGESKIBSMUSEET I ROSKILDE

Vindeboder 12
4000 Roskilde

CVR-nr. 27 85 35 28



INDHOLD

	<u>Side</u>
Påtegninger	
Ledelsens påtegning.....	3
Den uafhængige revisors erklæringer.....	4
Oplysninger om institutionen	9
Ledelsesberetning	
Værdigrundlag.....	11
Ledelsesberetning.....	13
Målopfyldelse	16
Årsregnskab 1. januar - 31. december 2025	
Anvendt regnskabspraksis.....	43
Resultatopgørelse	46
Balance.....	47
Pengestrømsopgørelse	48
Noter.....	49

LEDELSENS PÅTEGNING

Bestyrelse og direktion har dags dato aflagt årsrapporten for 2025 for Den selvejende institution Vikingeskibsmuseet i Roskilde.

Årsregnskabet er aflagt i overensstemmelse med bekendtgørelserne nr. 1744 og nr. 1745 af 30/12/2024 om museer mv. og om arkæologisk virksomhed. Dertil skal nævnes bekendtgørelse nr. 1817 af 29. december 2025 om økonomiske og administrative forhold for modtagere af driftstilskud fra Kulturministeriet.

Vi er ansvarlige for pengeindsamlinger foretaget i regnskabsåret og erklærer ved underskrift, at der ikke er foretaget indsamlinger efter reglerne i indsamlingsloven og indsamlingsbekendtgørelsen, jf. bekendtgørelsens § 9, stk. 1, nr. 4.

Vi anser den valgte regnskabspraksis for hensigtsmæssig, og efter vores opfattelse giver årsrapporten et retvisende billede af institutionens aktiver og passiver, finansielle stilling samt resultat.

Ledelsesberetningen indeholder efter vores opfattelse en retvisende redegørelse for de forhold, som beretningen omhandler.

Roskilde, den 21. april 2026

Museumsdirektør

Tinna Damgård-Sørensen

Bestyrelsen

Tomas Breddam
formand

Gurli Martinussen
næstformand

Jette Tjørnelund

Jesper Reming Tangbæk

Lars Bernhard Jørgensen

DEN UAFHÆNGIGE REVISORS REVISIONSPÅTEGNING

Til bestyrelsen i Vikingeskibsmuseet

REVISIONSPÅTEGNING PÅ ÅRSREGNSKABET

Konklusion

Vi har revideret årsregnskabet for Vikingeskibsmuseet for regnskabsåret 01.01.25 - 31.12.25, der omfatter resultatopgørelse, balance, egenkapitalopgørelse og noter, herunder oplysning om anvendt regnskabspraksis. Årsregnskabet udarbejdes efter bekendtgørelse nr. 1745 af 30. december 2024 om museer mv (museumsbekendtgørelsen), Bekendtgørelse 1744 af 30. december 2024 (om arkæologisk virksomhed) og Bekendtgørelse nr. 1817 af 29. december 2025 om økonomiske og administrative forhold for modtagere af driftstilskud fra Kulturministeriet (driftstilskudsbekendtgørelsen).

Det er vores opfattelse, at årsregnskabet giver et retvisende billede af den selvejende institutions aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31.12.25 samt af resultatet af den selvejende institutions aktiviteter for regnskabsåret 01.01.25 - 31.12.25 i overensstemmelse med bekendtgørelse nr. 1745 af 30. december 2024 om museer mv (museumsbekendtgørelsen), Bekendtgørelse 1744 af 30. december 2024 (om arkæologisk virksomhed) og Bekendtgørelse nr. 1817 af 29. december 2025 om økonomiske og administrative forhold for modtagere af driftstilskud fra Kulturministeriet (driftstilskudsbekendtgørelsen).

Grundlag for konklusion

Vi har udført vores revision i overensstemmelse med internationale standarder om revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, samt standarderne for offentlig revision, idet revisionen udføres på grundlag af bestemmelserne i bekendtgørelse nr. 1745 af 30. december 2024 om museer mv. (museumsbekendtgørelsen), Bekendtgørelse 1744 af 30. december 2024 (om arkæologisk virksomhed) og nr. 1817 af 29. december 2025 om økonomiske og administrative forhold for modtagere af driftstilskud fra Kulturministeriet (driftstilskudsbekendtgørelsen). Vores ansvar ifølge disse standarder og krav er nærmere beskrevet i revisionspåtegningens afsnit "Revisors ansvar for revisionen af årsregnskabet". Vi er uafhængige af den selvejende institution i overensstemmelse med International Ethics Standards Board for Accountants' internationale retningslinjer for revisors etiske adfærd (IESBA Code) og de yderligere etiske krav, der er gældende i Danmark, ligesom vi har opfyldt vores øvrige etiske forpligtelser i henhold til disse krav og IESBA Code. Det er vores opfattelse, at det opnåede revisionsbevis er tilstrækkeligt og egnet som grundlag for vores konklusion.

Fremhævelse af forhold i regnskabet

Den selvejende Institution Vikingeskibsmuseet i Roskilde har som sammenligningstal i resultatopgørelsen for regnskabsåret 2025 medtaget det af ledelsen godkendte resultatbudget for 2025. Resultatbudgettet har, som det fremgår af årsregnskabet, ikke været underlagt revision.

DEN UAFHÆNGIGE REVISORS REVISIONSPÅTEGNING

Ledelsens ansvar for årsregnskabet

Ledelsen har ansvaret for udarbejdelsen af et årsregnskab, der giver et retvisende billede i overensstemmelse med bekendtgørelse nr. 1745 af 30. december 2024 om museer mv (museums-bekendtgørelsen), Bekendtgørelse 1744 af 30. december 2024 (om arkæologisk virksomhed) og Bekendtgørelse nr. 1817 af 29. december 2025 om økonomiske og administrative forhold for modtagere af driftstilskud fra Kulturministeriet (driftstilskudsbekendtgørelsen). Ledelsen har endvidere ansvaret for den interne kontrol, som ledelsen anser for nødvendig for at udarbejde et årsregnskab uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl.

Ved udarbejdelsen af årsregnskabet er ledelsen ansvarlig for at vurdere den selvejende institutions evne til at fortsætte driften, at oplyse om forhold vedrørende fortsat drift, hvor dette er relevant, samt at udarbejde årsregnskabet på grundlag af regnskabsprincippet om fortsat drift, medmindre ledelsen enten har til hensigt at likvidere den selvejende institution, indstille driften eller ikke har andet realistisk alternativ end at gøre dette.

Revisors ansvar for revisionen af årsregnskabet

Vores mål er at opnå høj grad af sikkerhed for, om årsregnskabet som helhed er uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl, og at afgive en revisionspåtegning med en konklusion. Høj grad af sikkerhed er et højt niveau af sikkerhed, men er ikke en garanti for, at en revision, der udføres i overensstemmelse med internationale standarder om revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, samt standarderne for offentlig revision, idet revisionen udføres på grundlag af bestemmelserne i bekendtgørelse nr. 1745 af 30. december 2024 om museer mv. (museumsbekendtgørelsen), Bekendtgørelse 1744 af 30. december 2024 (om arkæologisk virksomhed) og nr. 1817 af 29. december 2025 om økonomiske og administrative forhold for modtagere af driftstilskud fra Kulturministeriet (driftstilskudsbekendtgørelsen), altid vil afdække væsentlig fejlinformation, når sådan findes. Fejlinformationer kan opstå som følge af besvigelser eller fejl og kan betragtes som væsentlige, hvis det med rimelighed kan forventes, at de enkeltvis eller samlet har indflydelse på de økonomiske beslutninger, som regnskabsbrugerne træffer på grundlag af årsregnskabet.

DEN UAFHÆNGIGE REVISORS REVISIONSPÅTEGNING

Som led i en revision, der udføres i overensstemmelse med internationale standarder om revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, samt standarderne for offentlig revision, idet revisionen udføres på grundlag af bestemmelserne i bekendtgørelse nr. 1745 af 30. december 2024 om museer mv. (museumsbekendtgørelsen), Bekendtgørelse 1744 af 30. december 2024 (om arkæologisk virksomhed) og nr. 1817 af 29. december 2025 om økonomiske og administrative forhold for modtagere af driftstilskud fra Kulturministeriet (driftstilskudsbekendtgørelsen), foretager vi faglige vurderinger og opretholder professionel skepsis under revisionen. Herudover:

- Identificerer og vurderer vi risikoen for væsentlig fejlinformation i årsregnskabet, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl, udformer og udfører revisionshandlinger som reaktion på disse risici samt opnår revisionsbevis, der er tilstrækkeligt og egnet til at danne grundlag for vores konklusion. Risikoen for ikke at opdage væsentlig fejlinformation forårsaget af besvigelser er højere end ved væsentlig fejlinformation forårsaget af fejl, idet besvigelser kan omfatte sammensværgelser, dokumentfalsk, bevidste udeladelser, vildledning eller tilsidesættelse af intern kontrol.
- Opnår vi forståelse af den interne kontrol med relevans for revisionen for at kunne udforme revisionshandlinger, der er passende efter omstændighederne, men ikke for at kunne udtrykke en konklusion om effektiviteten af den selvejende institutions interne kontrol.
- Tager vi stilling til, om den regnskabspraksis, som er anvendt af ledelsen, er passende, samt om de regnskabsmæssige skøn og tilknyttede oplysninger, som ledelsen har udarbejdet, er rimelige.
- Konkluderer vi, om ledelsens udarbejdelse af årsregnskabet på grundlag af regnskabsprincippet om fortsat drift er passende, samt om der på grundlag af det opnåede revisionsbevis er væsentlig usikkerhed forbundet med begivenheder eller forhold, der kan skabe betydelig tvivl om den selvejende institutions evne til at fortsætte driften. Hvis vi konkluderer, at der er en væsentlig usikkerhed, skal vi i vores revisionspåtegning gøre opmærksom på oplysninger herom i årsregnskabet eller, hvis sådanne oplysninger ikke er tilstrækkelige, modificere vores konklusion. Vores konklusioner er baseret på det revisionsbevis, der er opnået frem til datoen for vores revisionspåtegning. Fremtidige begivenheder eller forhold kan dog medføre, at den selvejende institution ikke længere kan fortsætte driften.
- Tager vi stilling til den samlede præsentation, struktur og indhold af årsregnskabet, herunder noteoplysningerne, samt om årsregnskabet afspejler de underliggende transaktioner og begivenheder på en sådan måde, at der gives et retvisende billede heraf.

Vi kommunikerer med den øverste ledelse om blandt andet det planlagte omfang og den tidsmæssige placering af revisionen samt betydelige revisionsmæssige observationer, herunder eventuelle betydelige mangler i intern kontrol, som vi identificerer under revisionen.

DEN UAFHÆNGIGE REVISORS REVISIONSPÅTEGNING

Udtalelse om ledelsesberetningen

Ledelsen er ansvarlig for ledelsesberetningen.

Vores konklusion om årsregnskabet omfatter ikke ledelsesberetningen, og vi udtrykker ingen form for konklusion med sikkerhed om ledelsesberetningen.

I tilknytning til vores revision af årsregnskabet er det vores ansvar at læse ledelsesberetningen og i den forbindelse overveje, om ledelsesberetningen er væsentligt inkonsistent med årsregnskabet eller vores viden opnået ved revisionen eller på anden måde synes at indeholde væsentlig fejlinformation.

Vores ansvar er derudover at overveje, om ledelsesberetningen indeholder krævede oplysninger i henhold til lovgivningen.

Baseret på det udførte arbejde er det vores opfattelse, at ledelsesberetningen er i overensstemmelse med årsregnskabet og er udarbejdet i overensstemmelse med lovgivningens krav. Vi har ikke fundet væsentlig fejlinformation i ledelsesberetningen.

UDTALELSE OM JURIDISK-KRITISK REVISION OG FORVALTNINGSREVISION

Ledelsen er ansvarlig for, at de dispositioner, der er omfattet af regnskabsaflæggelsen, er i overensstemmelse med meddelte bevillinger, love og andre forskrifter samt med indgåede aftaler og sædvanlig praksis. Ledelsen er også ansvarlig for, at der er taget skyldige økonomiske hensyn ved driften af virksomheden og forvaltningen af de midler, der er omfattet af årsregnskabet. Ledelsen har i den forbindelse ansvar for at etablere systemer og processer, der understøtter sparsommelighed, produktivitet og effektivitet.

I tilknytning til vores revision af årsregnskabet er det vores ansvar at gennemføre juridisk-kritisk revision og forvaltningsrevision i overensstemmelse med standarderne for offentlig revision. Dette indebærer, at vi vurderer risikoen for, at der er væsentlige regelbrud i de dispositioner, der er omfattet af regnskabsaflæggelsen, eller væsentlige forvaltningsmangler i de systemer og processer, som ledelsen har etableret. På grundlag af risikovurderingen fastlægger vi de afgrænsede emner, som vi skal udføre juridisk-kritisk revision eller forvaltningsrevision af.

DEN UAFHÆNGIGE REVISORS REVISIONSPÅTEGNING

Ved en juridisk-kritiske revision efterprøver vi med høj grad af sikkerhed, om de dispositioner, der er omfattet af det udvalgte emne, er i overensstemmelse med de relevante bestemmelser i bevillinger, love og andre forskrifter samt med indgåede aftaler og sædvanlig praksis. Ved en forvaltningsrevision vurderer vi med høj grad af sikkerhed, om de systemer, processer eller dispositioner, der er omfattet af det udvalgte emne, understøtter skyldige økonomiske hensyn ved driften af virksomheden og forvaltningen af de midler, der er omfattet af årsregnskabet.

Vores revision af hvert udvalgt emne tager sigte på at opnå tilstrækkeligt og egnet revisionsbevis som grundlag for en konklusion med høj grad af sikkerhed om det pågældende emne. Ved en revision kan der ikke opnås fuldstændig sikkerhed for at opdage alle regelbrud eller forvaltningsmangler. Da vi alene har udført juridisk-kritisk revision og forvaltningsrevision af de udvalgte emner, kan vi ikke udtale os med sikkerhed om, at der ikke kan være væsentlige regelbrud eller væsentlige forvaltningsmangler på områder, der falder uden for de udvalgte emner.

Hvis vi på grundlag af det udførte arbejde konkluderer, at der er anledning til væsentlige kritiske bemærkninger, skal vi rapportere herom i denne udtalelse.

Vi har ingen væsentlige kritiske bemærkninger at rapportere i den forbindelse.

Roskilde, den 21. april 2026

Beierholm

Godkendt Revisionspartnerselskab

CVR-nr. 32 89 54 68

Birgit Sode

Statsaut. revisor

OPLYSNINGER OM INSTITUTIONEN

Institutionen	Den selvejende institution Vikingeskibsmuseet i Roskilde Vindeboder 12 4000 Roskilde Telefon: 46 30 02 00 Hjemmeside: www.vikingeskibsmuseet.dk E-mail: museum@vikingeskibsmuseet.dk CVR-nr.: 27 85 35 28 Stiftet: 6. juni 1963 Hjemsted: Roskilde Regnskabsår: 1. januar - 31. december Momsregistrering: Vikingeskibsmuseet er momsregistreret som erhvervsmoms pr. 1. maj 1968 Der betales kvartalsvis moms
Bestyrelse	Tomas Breddam Gurli Martinussen Jette Tjørnelund Jesper Røming Tangbæk Lars Bernhard Jørgensen
Direktion	Direktør Tinna Damgaard-Sørensen
Revision	Beierholm Statsautoriseret Revisionspartnerselskab Himmelev Bygade 70 4000 Roskilde
Bankforbindelse	Nordea Bank A/S Danske Bank A/S

Status

Vikingeskibsmuseet er Danmarks museum for mennesket, skibet og havet, specielt i forhistorisk tid og middelalder. Som statsanerkendt museum skal Vikingeskibsmuseet leve op til internationale konventioner for museer og til kravene i den danske museumslov.

Ansvar

Museet varetager det marinarkæologiske ansvar for alle kulturhistoriske perioder på søterritoriet øst for Storebælt. Med afsæt i museets ansvarsområde har museet særligt fokus på henholdsvis vikingetid og skib, søfart og bådebygningskultur.

Formål

Vikingskibsmuseet skal virke inden for sit felt gennem indsamling, registrering, forskning, bevaring og formidling af relevant arkæologisk, historisk, etnologisk og andet materiale. Museets samlinger skal være tilgængelige for offentligheden og til rådighed for forskningen. Museet skal især formidle resultaterne af forskning baseret på museets samlinger og undersøgelser.

Samlinger

Den arkæologiske samling udgøres af fem vikingskibe og af arkæologiske genstande, hjemtaget fra feltarbejde. Museet har udarbejdet retningslinjer for sit registreringsarbejde, registrerer fundlokaliteter i Kulturstyrelsens database Fund og Fortidsminder og er klar til at migrere over i den nationale samlingsdatabase SARA, når det bliver muligt. Vikingskibsmuseet har desuden en sejlende referencesamling der omfatter traditionelle nordiske både samt rekonstruktioner af arkæologiske skibsfund.

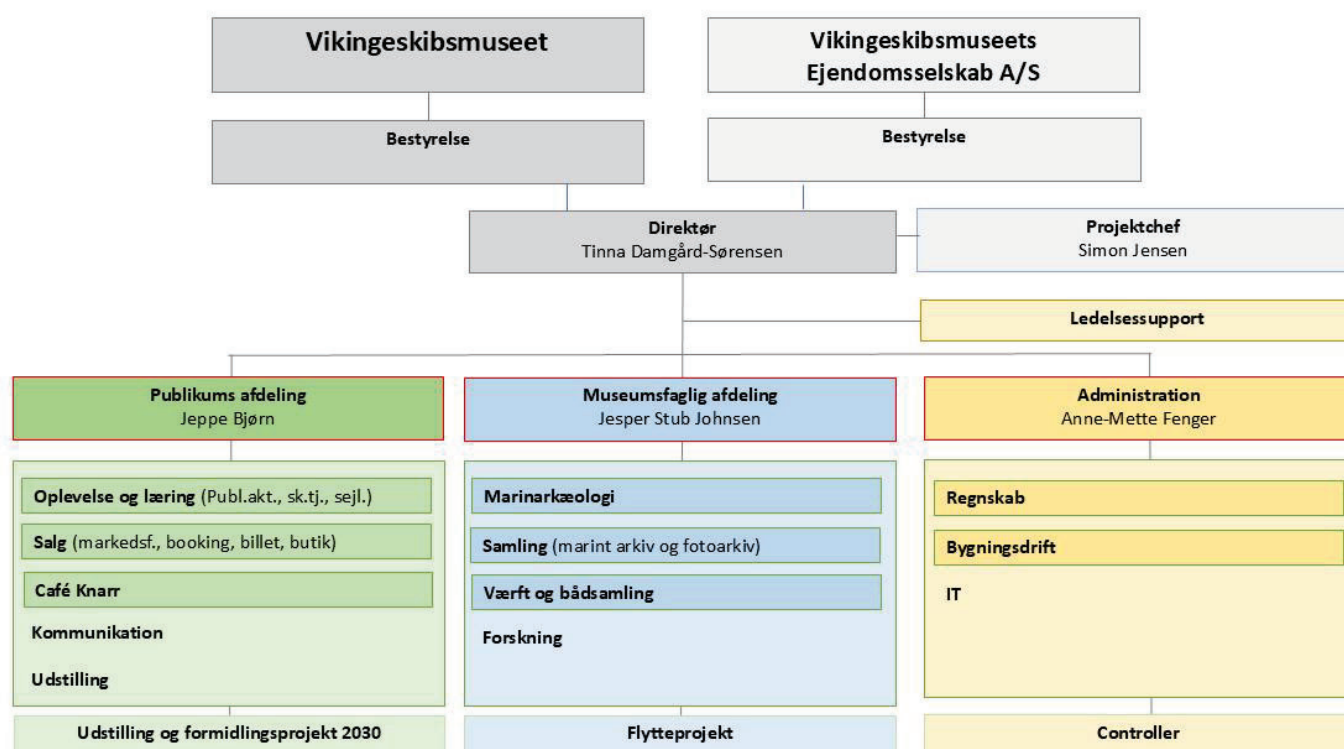
Organisation

I 2025 har organisationen haft fokus på at reetablere museets afdeling for økonomi, administration og it. Der er blevet ansat en ny afdelingschef, som har igangsat en digital transition og udvikling af afdelingen, som bl.a. skal sikre at museet kan håndtere komplekse budgetter og afrapporteringer, og overholde de gældende regler for systemer og indberetninger.

Der har også været fokus på at sikre sammenhæng mellem museets strategiske mål, opgaver og kompetencer. Antallet af faglige teams er reduceret, dels for at skabe mere handlekraftige teams, dels for at skabe bedre balance i de tre afdelinger.

Herudover har projekt Nyt Vikingskibsmuseum fået ny chef, og opgaver, der er relateret direkte til projektet, er indplaceret entydigt i organisationen (jf. de tre kasser i bunden af organisationsdiagrammet).

Per. 1. januar 2026 ser organisationen således ud:



LEDELSESBERETNING

VÆRDIGRUNDLAG

Vision

Vikingskibsmuseet vil levendegøre historien - om hvordan vikingerne forandrede verden med deres skibe.

Formål

Vikingskibsmuseet sikrer kulturarv i Danmark og udvikler dens betydning for borgere og samfund. Museet bevarer og formidler de fem vikingeskibe fra Roskilde Fjord, og har det marinarkæologiske ansvar for alle kulturhistoriske perioder på søterritoriet øst for Storebælt. Museet har særligt fokus på vikingetid, skibe, søfart og bådbygningskultur.

Mission

Vikingskibsmuseet skaber forudsætninger for, at mennesker kan forstå sig selv og deres omverden i et historisk og kulturelt perspektiv.

Roller

Museet opfylder sit formål og sin mission gennem flere roller: Som et statsanerkendt kulturhistorisk museum, en international turistattraktion og et lokalt mødested. En arbejdsplads og en sund forretning. Kulturarven og museumsopgaven danner udgangspunktet for alle de roller museet spiller. Alt, hvad museet gør og er, bygger på viden, kunnen og samarbejde.

Et statsanerkendt kulturhistorisk museum

Museet opfylder museumsloven, og belyser - gennem de indbyrdes forbundne opgaver indsamling, registrering, bevaring, forskning og formidling - tilstande, forandring, variation og kontinuitet inden for sit ansvarsområde i et lokalt, nationalt og internationalt perspektiv.

- Fem originale vikingeskibe
Museet bevarer de fem vikingeskibe fra Roskilde Fjord, som er en umistelig del af kulturarven. Skibene har skabt grundlaget for museets etablering og udvikling, og udgør kernen i museets faste udstilling.
- En arkæologisk samling
Museet indsamler kulturhistoriske genstande, der belyser kulturhistorien på søterritoriet øst for Storebælt og udviklingen af det klinkbyggede skib i Danmark. Museet registrerer sine samlinger i nationale databaser, drager omsorg for samlingernes forsvarlige opbevaring og nødvendige konservering, stiller dem til rådighed for forskningen og gør dem tilgængelige for offentligheden.
- En sejlene referencesamling
Museets har en sejlene referencesamling, der gennem forskningsbaserede rekonstruktioner og forsøg formidler vikingernes skibe. Samlingen indeholder desuden eksempler på klinkbyggede både, der bl.a. viser, hvordan de grundlæggende principper i vikingeskibenes konstruktion, design, materialeforståelse og brug har overlevet og videreføres i den nordiske klinkbygningstradition.
- En international forskningsinstitution
Museet skaber ny viden med udgangspunkt i sit ansvarsområde, og har specialkompetence i marinarkæologi og i udforskning af arkæologiske skibsfund gennem rekonstruktion og arkæologiske eksperimenter i fuld skala. Museet har en aktiv publikationspraksis, indgår i relevante

forskningsnetværk, bidrager til uddannelsen af fremtidens forskere og stiller arkiver, bibliotek og andet relevant materiale til rådighed for forskning.

- En international formidlingsinstitution
Museet formidler sine samlinger og sin viden på mange niveauer og gennem flere kanaler for at imødekomme forskellige brugergrupperes behov og forventninger. Formidlingen til museets besøgende tilrettelægges i bevidsthed om, at gæsterne har forskellige oplevelsespræferencer og at mennesker oplever og erkender verden gennem brug af mange sanser og flere intelligenser. Museet tilbyder undervisning på alle niveauer. Undervisningen retter sig mod kulturhistoriske fag, håndværk og design, sejlads og friluftsliv.

En international turistattraktion

Museet er en international turistattraktion med tre stjerner i Michelins guide - i sig selv en rejse værd. De fem vikingeskibe fra Roskilde Fjord er en del af verdens kulturarv, og museets fortællinger har et perspektiv, der gør kulturarven interessant og relevant for alle, også for gæster fra udlandet. Museet udvikler sin attraktionsværdi i samspil og konkurrence med vikinge(skibs)attraktioner især i Norden og i Danmark, hvor der i disse år investeres i udvikling af nye internationale udstillinger og besøgssteder. Museet skaber sin egenart gennem sin unikke viden og det maritime perspektiv på fortællingen om vikingetiden, gennem levende og inddragende forsknings- og formidlingsaktiviteter og ved sin beliggenhed i og inddragelse af det fjordlandskab, der skabte rammen om vikingerne og deres skibe. Museet bygger sin attraktionsudvikling på brugeranalyser og turismetrends og spiller sammen med de strategier, der udarbejdes af Visit Denmark og turismeorganisationerne i Storkøbenhavn, Roskilde, Fjordlandet og Nationalpark Skjoldungernes Land. Museet skaber en god oplevelse ved at realisere sine værdier i mødet med gæsten.

Et lokalt mødested

Museet skaber liv i det rekreative område ved fjorden og på Roskilde Havn, og er et lokalt mødested for borgere i byen og for mennesker med fælles lidenskaber – som bådelaug, danseforeninger og vinterbadere.

En god arbejdsplads

Vikingeskibsmuseet er en god arbejdsplads, der bygger på gensidig tillid, respekt og ansvar – og som på alle niveauer af organisationen stiller krav til faglighed, kompetence og samarbejdsevner.

En sund forretning

Vikingeskibsmuseet har ikke til formål at oparbejde overskud eller at drive kommerciel virksomhed, men museet skal drives som en sund forretning med henblik på at skabe tryghed for museets ansatte og økonomisk grundlag for en løbende udvikling af museets aktiviteter.

Værdier

- Nutidighed: Museets udgangspunkt er nutidigt; fortiden bringes op i nutiden, ikke omvendt.
- Åbenhed: Museet giver plads til mange stemmer og tilstræber åbenhed, dialog og inddragelse.
- Fællesskab: Museet bygger på tillid til fællesskabet og troen på samarbejde
- Mod og nysgerrighed: Museet møder verden med nysgerrighed og søger nye tilgange og perspektiver.
- Handlekraft: Museet søger kreative løsninger og svar gennem aktiv handling.
- Kvalitet, kompetence og god service: Museet stræber efter høj kvalitet, professionel kompetence og god service i alle relationer.

LEDELSESBERETNING

2025 blev et vigtigt og krævende år for Vikingeskibsmuseet. Vi har haft et usædvanligt højt antal udviklingsprojekter samtidig med en større organisationsændring og et tilpasset budget, hvilket samlet har øget kompleksiteten i opgaveløsningen.

Museet har i årets løb arbejdet med en tilpasning af organisationen med henblik på at skabe bedre sammenhæng mellem museets fremtidige strategiske mål, opgaver og kompetencer.

Museets afdeling for økonomi, administration og IT er blevet reetableret gennem ansættelsen af en ny økonomi- og administrationschef samt en ny teamleder for bogholderiet. Der har været et stort fokus på opgradering af systemunderstøttelsen til økonomistyring, hvilket ses i udvikling og implementering af BI-rapporter med budgetopfølgning til alle budgetansvarlige, udvikling af nyt budgetværktøj til indlæsning af periodiseret budget i økonomisystem, udvikling af overheadmodel, implementering af tidsregistreringssystem, opgradering af økonomisystemet og implementering af nye kasser i butik og café.

Der er gennemført et betydeligt arbejde for at skabe balance i budget 2026. Tilpasningen begrundes i flere ting:

- Nødvendig tilpasning til forventning om faldende indtægter – bl.a. som følge af faldende besøgstal i relation til byggepladsgener og reducerede tilbud under det kommende byggeri af nyt Vikingeskibsmuseum
- Behov for genopretning af strategiske puljer til bl.a. forskning, aktivitets- og organisations- og lønudvikling
- Behov for oprettelse af nye strategiske stillinger i relation til bl.a. projekt nyt Vikingeskibsmuseum, økonomistyring og ledelsesunderstøttelse og i relation til en styrkelse af museets formelle forskningskompetence.
- Opretning af fejlbudgettering fra 2024
- Implementering af nye momsregler
- Ny regnskabspraksis for håndtering af IDV under marinarkæologien og bådværftet

Det har i den forbindelse været nødvendigt at reducere organisationen med fem stillinger i efteråret 2025 – før den nye organisation var faldet rigtigt på plads. Tilpasningerne har naturligt medført en periode præget af usikkerhed blandt medarbejderne.

Implementeringen af den nye organisationsstruktur, med sammenlægning af teams og en bedre balancering af afdelingschefernes ledelsesopgaver, er derfor først faldet på plads ved udgangen af 2025 og arbejdet med at konsolidere den nye struktur fortsætter ind i 2026.

Museet har implementeret de indberetninger, der fulgte på afgørelsen af museets skattemæssige status fra 2024. Museet er fremadrettet skattepligtigt grundet de kommercielle aktiviteter i Café Knarr og ved forpagtningen af restaurant Snekken. Museet opretholder sin status som almen nyttig virksomhed.

Projekt Nyt Vikingeskibsmuseum tog et stort skridt fremad i 2025. Arkitekterne Lundgaard & Tranberg afleverede ved årets begyndelse dispositionsforslag og – efter en forsinkelse og en indskudt ”mellem-fase” – blev projektforslaget og tilhørende budget afleveret i januar 2026. Der forventes byggestart i efteråret 2026 og indvielse af den nye museumsbygning *Skrinet* i påsken 2029.

Lokalplanen har været i offentlig høring og blev godkendt af byrådet i Roskilde Kommune den 18. juni 2025.

Der har været arbejdet med at forberede flytning af vikingeskibene. Skibene er blevet scannet og der er gennemført udbud på stålleverancen til flyttestativerne, som blev vundet af SmedeDesign ApS. Flyttestativerne produceres i løbet af 2026.

Endelig udvikler udstillingsprojektet sig også i en rigtig fin retning og der har gennem hele året været et godt og konstruktivt samarbejde med museets udstillingsrådgiver JAC Studio.

Med midler bevilliget af Realdania har museet igangsat undersøgelser vedrørende transformation af Vikingskibshallen, herunder fremtidig forretningsmodeller og en risikovurdering af bygningens tilstand. Museet har ligeledes, med midler fra Orient's Fond, indledt arbejdet med at udvikle nye aktiviteter, der skal kvalificere formidlingsuniverset i den transformerede Vikingskibshal.

Museets projektchef for nyt museum fratrådte sin stilling i efteråret, da projektet gik ind i en ny fase, som stiller andre krav til styringsopgaven. Rollen som projektchef blev overtaget af projektsekretariatets specialkonsulent, der har den fornødne byggeteknisk indsigt i forhold til projektets kommende faser.

Der er desuden sket en organisatorisk afklaring af ansvarsfordelingen mellem Vikingskibsmuseet og Vikingskibsmuseets Ejendomsselskab i relation til projektets delopgaver.

Den marinarkæologiske myndighedsopgave har igen i år haft stort ledelsesmæssigt fokus. Behovet for at sikre løbende økonomisk overblik og styring samt tilstrækkelig økonomisk rapportering og fakturering har været højt prioriteret. Dette har medført udvikling af nye værktøjer til administration af marinarkæologien, som letter arbejdsgangene og sikrer rettidig fakturering. Slots- og Kulturstyrelsens nye vejledning vedr. marinarkæologien blev først offentliggjort ultimo 2025, hvorfor konsekvenserne af museumsreformen fra 2025 og den nye vejledning ikke blev implementeret eller har haft konsekvenser i 2025.

På forskningsområdet har museet øget sin forskningskompetence gennem seniorforskerbedømmelse af to medarbejdere. To tværfaglige forskningsprojekter er næsten afsluttede: *The Varpelev Boat in context – Seascape and maritime mobility in the Bronze Age*, og *Nordiske ledelsesidealer og ledelsespraksis i sen vikingetid og tidlig middelalder*. Begge projekter forventes publiceret som fagfælle bedømte forskningspublikationer i 2026. Herudover har museets medarbejdere udgivet eller bidraget til en række artikler, og arbejdet med forberedelse af større publikationer.

Besøgmæssigt har året været det næstbedste i museets historie. 193.721 billetterende gæster blev mødt af velkendte aktiviteter og nye tilbud. Tilfredsheden med besøget er høj, og gæsterne fremhæver især skibene, sejlturen, guiderne, bådewateret, læringen og de inddragende aktiviteter som det mest værdifulde ved besøget.

Der skal også i år lyde en stor og oprigtig tak til museets 194 medarbejdere for deres engagement og indsats i hverdagen. Tak til bestyrelsens medlemmer, de frivillige i bådelaugene og Vikingskibsmuseets Venner, som alle yder et vigtigt bidrag til museets virke. Tak også til museets samarbejdspartnere og leverandører for et godt og værdifuldt samarbejde. Og tak til de gæster, der gennem deltagelse i publikumsundersøgelser og fokusgrupper har bidraget med vigtige perspektiver til museets fortsatte udvikling.

Tak til Roskilde Kommune, Kulturministeriet og Slots- og Kulturstyrelsen for sikring af det økonomiske grundlag for museets drift. Og tak til de fonde og foreninger, der gennem donationer har muliggjort de særlige aktiviteter, der indgår i regnskabet for 2025: Augustinus Fonden, Krogagerfonden, Konsul George Jock og Hustru Emma Jock's Fond, Flemming Damgaard Larsen og Vikingskibsmuseets Venner.

Også tak til de fonde, der har givet tilsagn om støtte til fremtidige projekter, som endnu ikke figurerer i regnskabet, men som skaber grundlaget for væsentlige aktiviteter i de kommende år: Augustinus Fonden, VILLUM FONDEN, Aage og Johanne Louis-Hansens Fond, Realdania, A/S Dampskibsselskabet Orient's Fond, Den Hielmstjerne-Rosencroneske Stiftelse og FARUM GAARD-FONDEN, Møller-Clausen fonden, Frimodt-Heineke Fonden og Kulturministeriets Forskningspulje.

MÅLOPFYLDELSE

De strategiske mål er sammen med værdigrundlaget styrende for museets drift og udvikling. Strategien udarbejdes for fireårige perioder, der følger bestyrelsens valgperiode.

Strategien nedbrydes i delstrategier og årlige handleplaner med målsætning og tilhørende budget for det enkelte team eller projekt. Det samlede strategiarbejde skal sikre, at museet lever op til sit ansvar og sine vedtægtsbestemte opgaver, opfylder Slots- og Kulturstyrelsens krav og anbefalinger og realiserer projekt Nyt Vikingeskibsmuseum med overholdelse af mål for tid, økonomi og kvalitet.

Strategierne skal desuden understøtte museets værdigrundlag samt museets rolle i den samlede danske museumsverden og som international attraktion.

Strategi og værdigrundlag for perioden 2021-25 er godkendt af museets bestyrelse den 21. juni 2021. Efter et midtvejstjek i 2023 godkendte bestyrelsen en forenkling af det strategiske styringsgrundlag. I det følgende rapporteres derfor i forhold til de tre overordnede målparametre for styring i perioden 2024-2025:

- Strategisk mål: Nyt Vikingeskibsmuseum
- Strategisk fokus: Grøn omstilling
- Strategiske delmål: Realisering af museets værdigrundlag
Anbefalinger, der indgår i Slots- og Kulturstyrelsens kvalitetsvurdering, er indarbejdet som mål under de relevante områder i "Realisering af museets værdigrundlag".

STRATEGISK MÅL: NYT VIKINGESKIBSMUSEUM

Museet skal inden for en fireårig periode finde finansiering til og udvikle konkrete planer for et nyt Vikingeskibsmuseum, der kan sikre de fem originale vikingeskibe og skabe rammer for en fornyelse af museets fortællinger og formidlingsaktiviteter. Det nye museum skal samtidig skabe sammenhæng i museumsanlægget, løse udfordringer med adgangsforhold og betalingsprincipper, og sikre en bæredygtig drift. I 2024-2025 skal vinderprojektet bearbejdes og projekteres; der skal udarbejdes lokalplan, organisationen skal tilpasses og rådgiveraftale skal på plads i samarbejde med Lundgaard og Tranberg Arkitekter. Herudover skal arbejdet med at tilvejebringe finansiering til landskab og transformation af Vikingeskibshallen genoptages på grundlag af det konkrete projekt.

ORGANISATION

Mål 2025: *Museets interne organisation skal tilpasses projektets faseskift og arbejdet skal forankres mere solidt i museets samlede organisation. Forhandling af rådgiverkontrakter med Lundgaard og Tranberg, Arpe Kjeldsholm og JAC Studio skal afsluttes.*

Målet er opfyldt: Museet har i efteråret 2025 gennemført en tilpasning af organisationen med fokus på at sikre sammenhæng mellem museets strategiske mål, opgaver og kompetencer. Samtidig har Ejendomsselskabets bestyrelse og projektsekretariatet afsluttet forhandlingerne om rådgiverkontrakter med Lundgaard og Tranberg Arkitekter, Arpe Kjeldsholm og JAC Studio.

PROJEKTERING

Mål 2025: *Projektet skal bearbejdes til projektforslag og myndighedsprojekt.*

Målet er delvist opfyldt:

Lundgaard og Tranberg Arkitekter afleverede i juli 2025 projektforslag til godkendelse hos bestyrelsen i Vikingeskibsmuseets Ejendomsselskab. Projektforslaget var overordnet set godt og gennemført, men manglede afklaring på enkelte større spørgsmål med betydning for projektets kvalitet, økonomi og klimapåvirkning. For at skabe tid til afklaring af disse spørgsmål, blev den overordnede tidsplan justeret med en indskudt mellem-fase, der skulle sikre projektets fremdrift. Parallelt med dette arbejde blev der arbejdet på at kvalificere og forberede de kommende faser med myndighedsprojekt og udførelsesprojekt mhp. at byggeriet som planlagt vil kunne påbegyndes i august 2026.

Det reviderede projektforslag med styrende budget blev afleveret den 27. januar 2026.

LOKALPLAN

Mål 2025: *Lokalplanen skal godkendes af Roskilde Kommune.*

Målet er opfyldt:

Lokalplanen blev afleveret til Roskilde Kommune og blev sendt i offentlig høring i Roskilde Kommune i efteråret 2024. Roskilde Byråd godkendte lokalplanen den 18. juni 2025.

TRANSFORMATION AF DEN EKSISTERENDE VIKINGESKIBSHAL

Mål 2025:

Det planlagte feasibility-studie, der skal trykprøve vinderprojektets forslag til transformation og klimasikring af Vikingeskibshallen skal gennemføres.

Målet er delvist opfyldt:

Der er i 2025 og begyndelsen af 2026 gennemført et omfattende feasibility-studie af vinderprojektets forslag til transformation og klimasikring af Vikingeskibshallen. Studiet har omfattet en bygningsteknisk risikovurdering, udført af Lundgaard og Tranberg Arkitekter, samt en analyse af forretningsmodel og driftsøkonomi for den transformerede hal, udført af Upstream Partners. Den gennemførte risikovurdering har blandt andet afdækket et behov for miljøsanering med anslåede meromkostninger på ca. 4,5 mio. kr. ekskl. moms. Samtidig anbefales et sikringsniveau på kote +3,8 m DVR90, dvs. 3,8 meter over det officielle danske højdesystem, som teknisk mål for bygningens modstandsdygtighed over for stormflod og bølgeopskyl. Notatet konkluderer dog samtidig, at dette ikke giver anledning til en skærpelse af projektets forudsætninger. Samlet vurderer rådgivergruppen, at projektets tekniske og økonomiske grundlag nu er væsentligt bedre belyst. Undersøgelserne er finansieret af Realdania.

Mål 2026:

I 2026 skal resultaterne af det gennemførte feasibility-studie indarbejdes i den samlede plan for en transformation af Vikingeskibshallen. Planen skal bl.a. skabe grundlag for dialog med relevante fonde om finansiering af projektet.

FORMIDLINGSUNIVERS

Mål 2025: *Museet skal - i samarbejde med JAC Studio - udarbejde skitseforslag til udstillingen i Skrinet. Parallelt hermed skal arbejdet med at udvikle og afprøve indhold til den transformerede Vikingeskibshal i regi af bevillingen fra Orients Fond på 5 mio. kr. igangsættes. De fremtidige fortællinger skal bl.a. konkretiseres og kvalificeres gennem afholdelse af et internationalt forskerseminar.*

Målet er opfyldt: Museet har afholdt et internationalt forskerseminar i oktober 2025 med deltagelse af ca. 30 eksterne forskere fra ind- og udland. Formålet med seminaret var at give input og bidrage til kvalificering af indholdet i museets kommende fortællinger – både i Skrinet og i den transformerede Vikingskibshal. Seminaret blev gennemført på grundlag af en bevilling fra Orients Fond. Derudover har museet i samarbejde med udstillingsdesignerne JAC Studio afsluttet skitsefasen for udstillingen i Skrinet. Detailfasen er påbegyndt og løber frem til sommeren 2026.

Mål 2026: Museet skal i 2026 omsætte projektet støttet af Orients Fond til konkrete udviklings- og testaktiviteter, der kvalificerer formidlingsuniverset for den transformerede Vikingskibshal. Der skal gennemføres de første publikumstests, herunder *Gåden i Dybet*, som skal afprøve marinarkæologiens potentiale i museets samlede fortælling og skabe data om målgrupper, formater og læringspotentialer. Derudover skal der arbejdes med interne udviklingsforløb og eksterne samarbejder, som kan bidrage til projektmodning og danne et stærkere grundlag for det videre arbejde med Nyt Vikingskibsmuseum.

I sommeren 2026 skal detailfasen af udviklingsarbejdet med udstillingen i Skrinet afsluttes med aflevering af projektforslag. Dette faseskifte skal markere overgangen fra indholds- og designudvikling til produktion og udbud. I efteråret 2026 skal arbejdet med det detaljerede indhold igangsættes sideløbende med, at der i samarbejde med JAC Studio indhentes tilbud og indgås aftaler med underentreprenører og leverandører, herunder til medieproduktion. Arbejdet med inddragelse af fokusgrupper og et eksternt ekspertpanel fortsætter og skal følge projektets udvikling og behov.

Udstillingsprojektet skal desuden overleveres til teamet for Oplevelse & Læring, som kan igangsætte arbejdet med udvikling af formidlingsprogram og undervisning. Arbejdet skal samtidig styrke sammenhængen mellem de eksisterende formidlingstilbud og Nyt Vikingskibsmuseum og bidrage til at udvikle attraktive publikumsaktiviteter i overgangsperioden.

UNDERSØGELSER OG FORBEREDENDE ARBEJDE

Mål 2025: *Der skal foretages arkæologiske forundersøgelser på arealet, hvor den nye museumsbygning skal bygges.*

Målet er opfyldt: Roskilde Museerne har i 2025 udgravet 3 søgegrøfter, for at afdække, om der findes arkæologiske fund i byggefeltet. Søgefelterne afslørede ikke væsentlige arkæologiske fund og der skal ikke foretages yderligere arkæologiske undersøgelser før byggeriet kan igangsættes.

STRATEGISK FOKUS: GRØN OMSTILLING

På initiativ fra Organisationen af Danske Museer (ODM) har Vikingskibsmuseet været med til at udvikle Museernes Grønne Akademi (MGA), som skal gøre museerne i stand til at gå aktivt ind i den grønne omstilling og vælge de mest bæredygtige løsninger. Med en bevilling fra Augustinus Fonden har MGA skabt et godt grundlag for arbejdet, bl.a. gennem udvikling af Museernes Grønne Charter.

Vikingskibsmuseet har underskrevet charteret, og derved forpligtet museet til at arbejde hen imod en CO₂-neutral fremtid. Underskrivelsen af charteret skal også ses i forlængelse af Nyt Vikingskibsmuseum, hvor byggeriet skal certificeres med betegnelsen "DGNB guld" efter kriterier udarbejdet af Rådet for Bæredygtigt Byggeri. Med charter og certificering sikres det, at museet arbejder strategisk og operationelt med den grønne omstilling. Museet har dermed sat en bevidst og målrettet bevægelse i gang mod en mere bæredygtig fremtid.

DELSTRATEGI FOR BÆREDYGTIGHED

Mål 2024-2025: Museet skal udarbejde en ambition for Vikingeskibsmuseets grønne omstilling og formulere en plan for bæredygtighed. Herudover skal museet indrapportere alle indsatser til MGA) jf. forpligtelserne ift. Museernes Grønne Charter.

Målet er delvist opfyldt: Museet har opnået støtte fra Erhvervsfremmestyrelsens projekt "Strategic Marketing Alliance, Zealand – Lokale og tværgående turismeprojekter", som varetages af VisitFjordlandet i samarbejde med Erhvervshus Sjælland. Museet har med bistand fra VisitFjordlandet og Erhvervshus Sjælland udarbejdet en bæredygtighedsplan og deltaget i en række workshops, med henblik på at fremme kompetencer og viden på bæredygtighedsområdet.

Museet har indrapporteret data til MGA for 2024 indenfor tidsfristen i juni 2025.

Mål 2026: Museet fortsætter samarbejdet med VisitFjordlandet og Erhvervshus Sjælland om at udvikle bæredygtighedsplanen og deltager i workshops for at udvide kompetencer og viden. Museet indberetter indsatser jf. forpligtelserne ift. Museernes Grønne Charter. Herudover forbereder museet sig på at blive certificeret som Green Attraction inden udgangen af 2027.

KOMMUNIKATION, ERFARINGSDELING OG KOMPETENCEOPBYGNING

Mål 2024-2025: Museet skal fremme intern og ekstern kommunikation og erfaringsdeling, deltage aktivt i relevante netværk og styregruppen for MGA, forberede sig på certificering som Green Attraction samt sikre medarbejdernes efteruddannelse inden for museumsrelevante områder som bæredygtig udstillingsproduktion, klimastyring, bevaring og bygningsdrift.

Målet er opfyldt: Museet har arbejdet målrettet med at sikre kommunikation og erfaringsdeling både internt og eksternt samt skabt et solidt fundament for certificeringsprocessen til Green Attraction.

Bæredygtighed er blevet forankret i museets vision og understøttes organisatorisk af en intern bæredygtighedsgruppe med bred repræsentation fra museets arbejdsområder. Gruppen driver videndeling og implementering af bæredygtige tiltag på tværs af organisationen. Flere medarbejdere har deltaget i workshops og netværk for at øge kompetencerne i bæredygtighedsindsatsen.

Eksternt har museet bidraget aktivt til erfaringsdeling og kompetenceopbygning i sektoren gennem deltagelse i netværk, workshops og tværinstitutionelle samarbejder. Dette omfatter bl.a. initiativer inden for bæredygtig udstillingsproduktion, bæredygtig arkæologi, klimastyring, lavenergimagasiner samt korrekt kommunikation af bæredygtighed. Museet har desuden bidraget til publikationer, analyser og udviklingsprojekter og har fungeret som konsulent i nationale og internationale samarbejder.

Museet har indgået i styregruppen i MGA og undervist på MGA kurset "Bæredygtig Forvaltning af Museernes Samlinger". Herudover har museet deltaget i relevante faglige arbejdsgrupper inden for bl.a. bæredygtig arkæologi og transport af genstande, og bidraget til udarbejdelsen af en dobbelt væsentlighedsanalyse for museer generelt.

Mål 2026: Museet skal styrke videndeling om bæredygtighed, både i daglig drift og i forbindelse med udviklingen af Nyt Vikingeskibsmuseum. Samtidig sikres medarbejdernes efteruddannelse og kompetenceudvikling inden for bæredygtighed og museumsrelevante områder.

CO₂-UDLEDNING OG REDUKTIONSMÅL

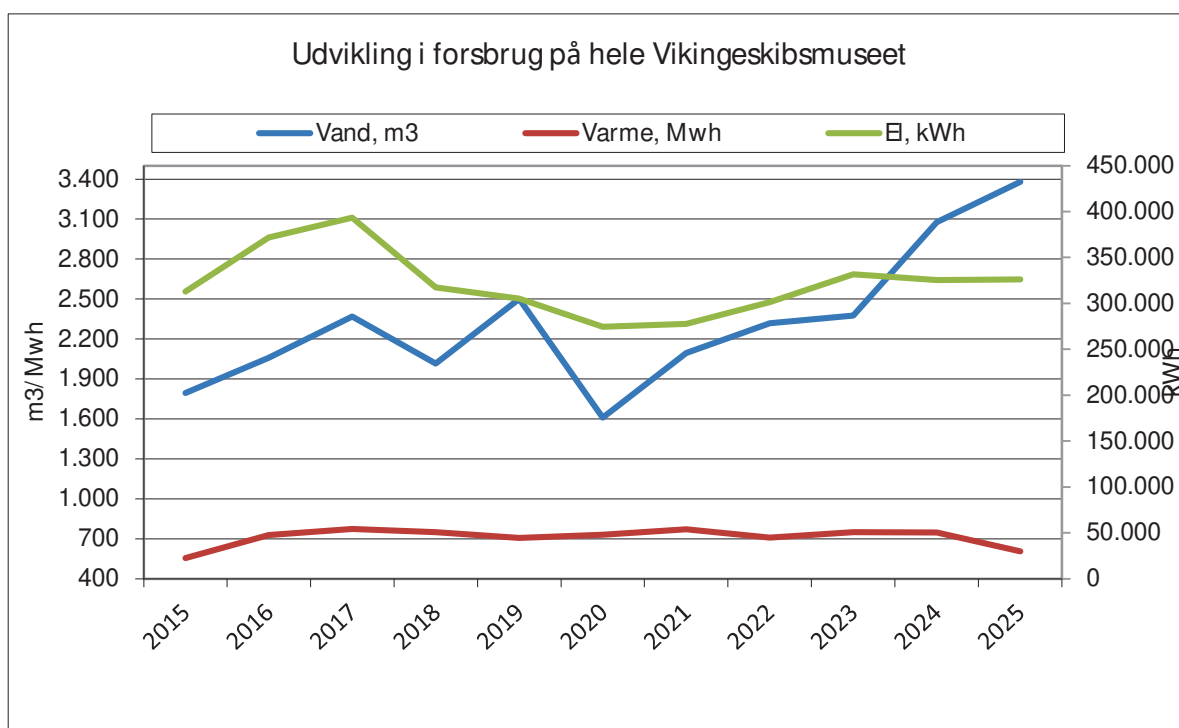
Mål 2024-2025: Museet skal beregne museets CO₂-udledning og opstille konkrete reduktionsmål. CO₂-regnskab for 2022-2024 skal afrapporteres i juni 2025 jf. Museernes Grønne Charter.

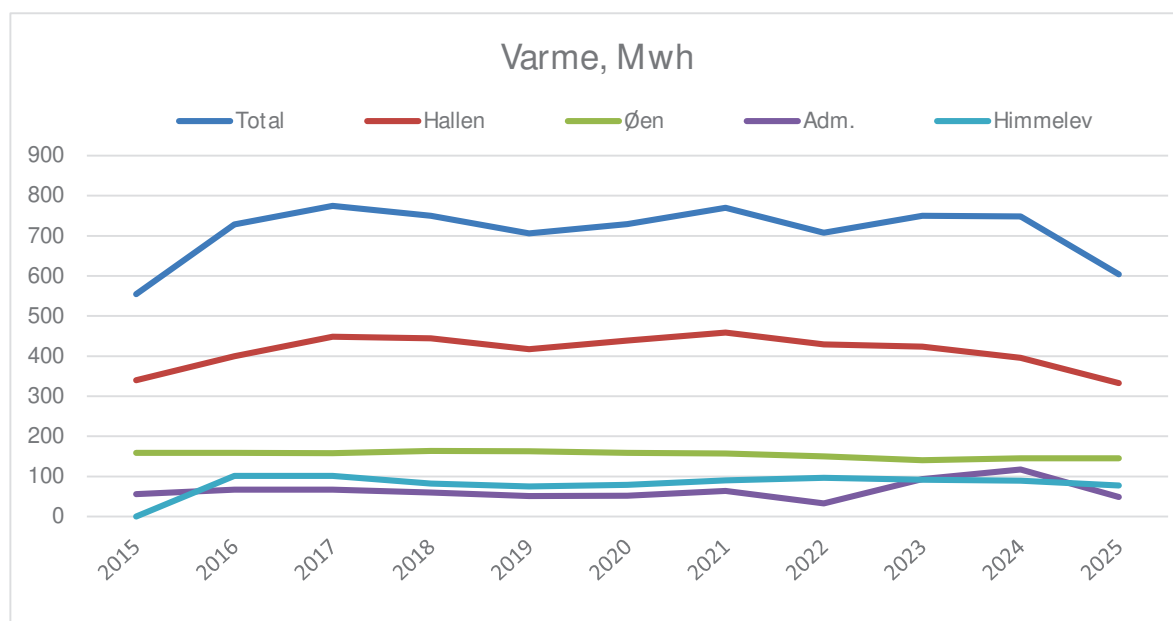
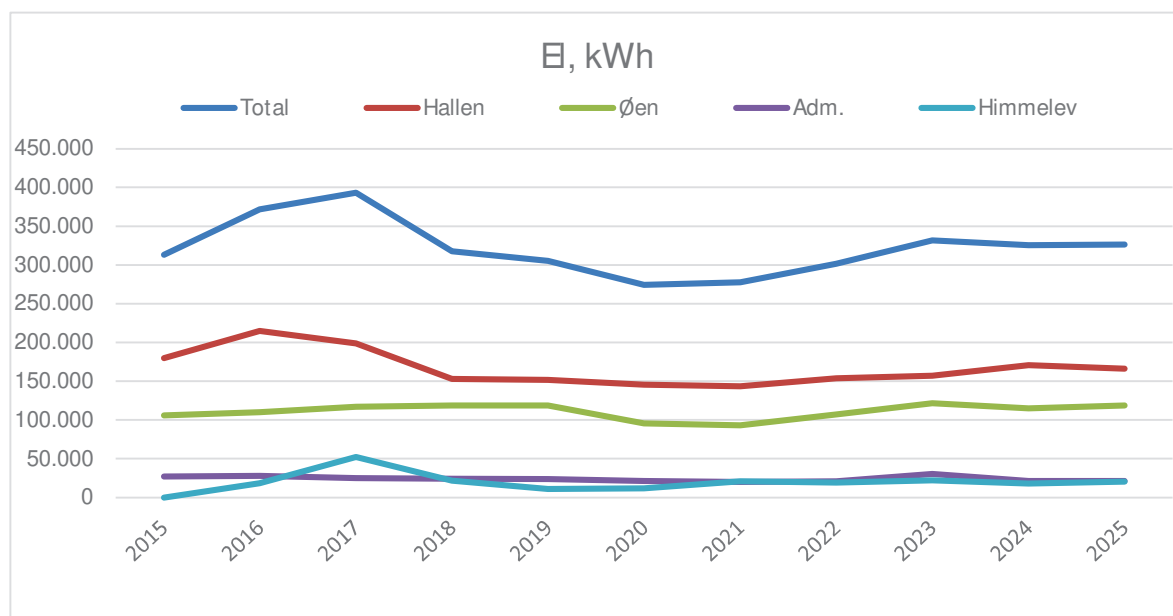
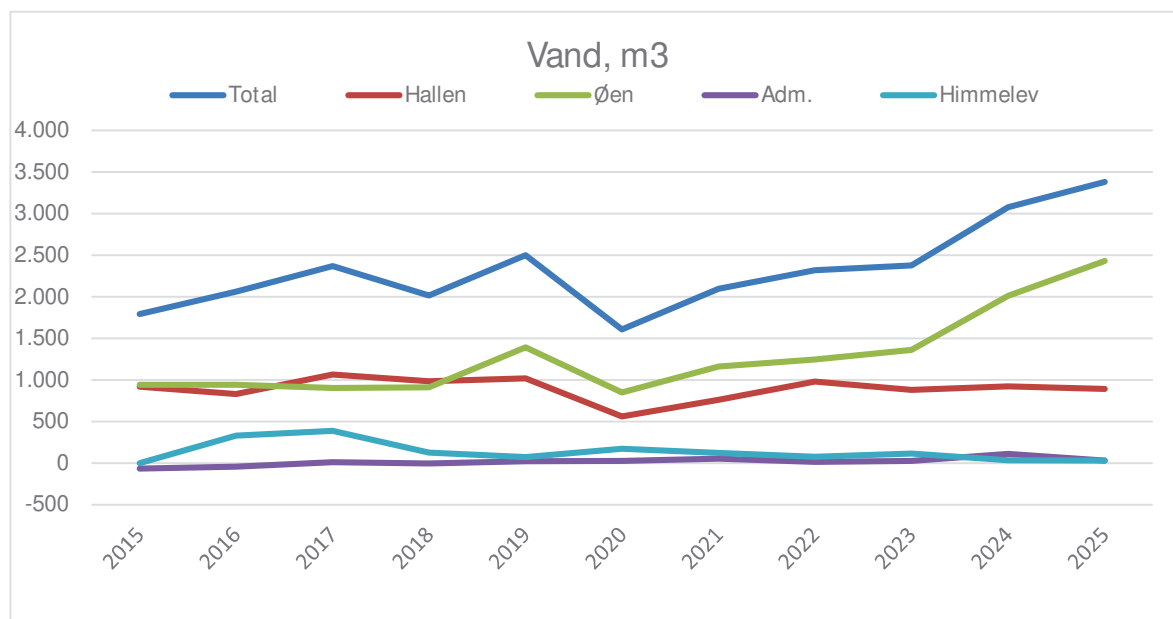
Målet er delvist opfyldt: Museet har påbegyndt arbejdet med at beregne CO₂-udledningen ved at udarbejde et CO₂-regnskab. Arbejdet er ikke fuldt gennemført, men der er taget væsentlige skridt mod at etablere en basislinje, som kan danne grundlag for fremtidige reduktionsmål. Museet har indberettet data for 2024 i Klimakompasset i juni 2025.

Mål 2026: Fortsat anvendelse og indberetning af data i Klimakompasset for 2025.

OVERVÅGNING AF FORBRUG

Museet overvåger løbende forbruget af vand, varme og el. Forbruget af vand er øget markant i 2024 og 2025. Det afspejler driften af arkæologisk værksted, der åbnede på museumsøen i 2024.





STRATEGISKE DELMÅL: REALISERING AF MUSEETS VÆRDIGRUNDLAG

ET STATSANERKENDT KULTURHISTORISK MUSEUM

Museet opfylder museumsloven, og belyser - gennem de indbyrdes forbundne opgaver indsamling, registrering, bevaring, forskning og formidling - tilstande, forandring, variation og kontinuitet inden for sit ansvarsområde i et lokalt, nationalt og internationalt perspektiv.

KVALITETSVURDERING

I 2023 gennemførte Slots- og Kulturstyrelsen en kvalitetsvurdering af Vikingeskibsmuseet, som blev afleveret i foråret 2024. Vurderingen var "meget tilfredsstillende", men rapporten indeholdt en række anbefalinger, især vedrørende museets marinarkæologiske myndighedsopgave. Museet udarbejdede en opfølgingsplan, som blev godkendt af Slots- og Kulturstyrelsen i september 2024.

Mål 2025: Museet skal i september 2025 kunne dokumentere tilfredsstillende opfølgning på anbefalingerne, så kvalitetsvurderingen kan afsluttes med opretholdelse af den samlede vurdering "meget tilfredsstillende".

Målet er opfyldt. Museet indsendte i september 2025 dokumentation for 1-års opfølgning på kvalitetsvurderingen, der besvarer alle anbefalinger. Slots- og Kulturstyrelsen har kvitteret og erklæret kvalitetsvurderingsprocessen for afsluttet med den samlede vurdering "meget tilfredsstillende".

MARINARKÆOLOGIEN

De statsanerkendte kulturhistoriske museer skal gennem samarbejde med plan- og fredningsmyndighederne arbejde for, at væsentlige bevaringsværdier sikres for eftertiden.

MARINARKÆOLOGISK BEREDSKAB VED TUDSE HAGE

Mål 2025: Museet vil i samarbejde med Nationalmuseet fortsætte undersøgelsen af bevaringsforholdene omkring den 7.000 år gamle, undersøiske stenalderboplads ved Tudse Hage. Parallelt med feltarbejdet tages kontakt til Museum Vestsjælland og private samlere med henblik på at gennemgå de mange fund fra lokationen og skabe et overblik over den arkæologiske historie.

Målet er opfyldt: Museet har i samarbejde med Nationalmuseet gennemført en undersøgelse på Tudse Hage. 7.900 m² blev karteret, to kvadratmeterfelter udgravet, og 668 genstande hjemtaget. Materialet indikerer både Ertebølle- og Kongemosekultur, men det lykkedes ikke at lokalisere en bevaret Kongemoselokaltet inden for det undersøgte område.

Parallelt med undersøgelserne på Tudse Hage er Vikingeskibsmuseet godt i gang med at indsamle og dokumentere tidligere opsamlinger af genstande fra lokaliteten, herunder større privatsamlinger. Dette arbejde fortsætter i 2026.

Mål 2026: Museet vil fortsætte sine undersøgelser ved Tudse Hage i de områder med mest akut erosion, for at afdække strukturer eller anlægsspor under gytjelagene med velbevaret organisk materiale. Undersøgelserne gennemføres i samarbejde med Nationalmuseet og baseres på fund og resultater fra tidligere år.

STRATEGIUDVIKLING, ORGANISATORISKE TILPASNINGER OG ØKONOMISKE PROCESSER

Mål 2024-2025: Museet skal i 2024-2025 følge op på Slots- og Kulturstyrelsens anbefalinger vedrørende marinarkæologi gennem strategiudvikling, organisatoriske tilpasninger og økonomiske processer. Dette inkluderer:

- *Færdiggørelse af delstrategi for marinarkæologien med konkret fokus på organisation og opgaveprioritering.*
- *Udarbejdelse af en særskilt undersøgelsesstrategi for marinarkæologi.*
- *Implementering af økonomiske retningslinjer og regnskabsmæssig rapportering, herunder uafhængighed af indtægter på museet og korrekt afskrivning af marinarkæologisk udstyr.*
- *Drøftelse og implementering af overheadmodel til prissætning af marinarkæologiske opgaver.*
- *Gennem ny organisering og systemudvikling sikre månedlig økonomisk rapportering og fakturering til bygherre.*

Målet er opfyldt: Museet har kortlagt og beskrevet de administrative processer for marinarkæologiske projekter, ligesom de regnskabsmæssige instrukser er blevet opdateret og der er implementeret ny praksis for indtægtsføring. I forbindelse med omlægning af denne praksis er alle åbne projekter gennemgået økonomisk og 27 gamle projekter er blevet lukket. Ingen af de afsluttede projekter er dog underlagt bekendtgørelse 1744, §16 og er derfor ikke noteoplyst. Der er i løbet af 2025 derudover åbnet 24 nye projekter. Ved udgangen af 2025 er der 50 åbne og aktive projekter. Der er udviklet en overheadmodel til prissætning af opgaver i overensstemmelse med Slots- og Kulturstyrelsens retningslinjer. Endelig er der påbegyndt systemudvikling for at sikre månedlig økonomisk rapportering og fakturering til bygherre.

Mål 2026: Museet skal gennem forsat systemudvikling sikre månedlig økonomisk rapportering og fakturering til bygherre. Afskrivningsmodel for det marinarkæologiske udstyr skal opdateres til konsolidering af prissætning for leje af udstyr.

FEM ORIGINALE VIKINGESKIBE

Museet bevarer de fem vikingeskibe fra Roskilde Fjord, som er en umistelig del af kulturarven. Skibene har skabt grundlaget for museets etablering og udvikling, og udgør kernen i museets faste udstilling. Vikingeskibshallen kan ikke beskytte de fem skibe mod stormflod og stigende vandstand, og bygningen kan ikke opfylde bevaringskravene til UV, lys, temperatur og luftfugtighed. Skibene skal derfor flyttes til ny udstillingsbygning, der opfylder de opstillede bevaringskrav.

FLYTNING AF SKULDELEVSKIBENE

Mål 2024-2025: *De fem Skuldelevskibe skal scannes for at skabe grundlag for bygningen af specialfremstillede stålrammer til flytning af skibene. Bygning af stålrammer og flyttekasser skal igangsættes i 2024 og afsluttes i 2026 – bl.a. for at kunne flytte skibene, hvis der skulle opstå et behov for at få dem ud af Vikingeskibshallen, før den nye museumsbygning er færdig.*

Målet er opfyldt: De fem Skuldelevskibene er blevet 3D scannet med henblik på design af de stålrammer, der skal bruges når skibene skal flyttes. Opgaven med at bygge stålrammerne har været i udbud og er vundet af SmedeDesign A/S. Samtidig blev der bygget en mock-up af transportstativ og klimakasse med henblik på at kvalificere et sikkert design for flytningen af skibene. Testen forløb planmæssigt, hvorfor det endelige design og materialevalg af flyttekasserne nu kan udføres. Endelig har museet pågående drøftelser med eksterne eksperter om selve logistikken omkring flytningen.

Mål 2026: Stålrammer til flyttestativerne færdigproduceres og konceptet for klimakasser og flyttelogistik færdigudvikles.

EN ARKÆOLOGISK SAMLING

Museet indsamler kulturhistoriske genstande, der belyser kulturhistorien på søterritoriet øst for Storebælt og udviklingen af det klinkbyggede skib i Danmark. Museet registrerer sine samlinger i nationale databaser,

drager omsorg for samlingernes forsvarlige opbevaring og nødvendige konservering, stiller dem til rådighed for forskningen og gør dem tilgængelige for offentligheden.

Museets arkæologiske samling omfatter 125.293 genstande. I 2025 er 3.029 genstande pakket til magasin efter Slots- og Kulturstyrelsens anbefalinger til museernes forebyggende bevaringsindsats.

INDSAMLINGSPOLITIK

Mål 2024-2025: Museet skal som opfølgning på Slots- og Kulturstyrelsens kvalitetsvurdering opdatere sin indsamlingspolitik, så den reflekterer hele museets ansvarsområde. I 2025 skal Slots- og Kulturstyrelsen vurdere, om museets indsamlingspolitik opfylder formålet tilfredsstillende.

Målet er opfyldt: Museet har opdateret sin indsamlingspolitik og Slots- og Kulturstyrelsen har godkendt museets opfølgning og afsluttet kvalitetsvurderingen.

SAMLINGSVARETAGELSE

Mål 2024-2025: Museet skal øge kvaliteten i arbejdet med den arkæologiske samling gennem forbedring af de fysiske rammer for arbejdet. Museet skal fortsat følge op på anbefalingerne i den konserveringsfaglige udtalelse jf. anbefaling i Slots- og Kulturstyrelsens kvalitetsvurdering.

Målet er delvist opfyldt: Lundgaard & Tranberg Arkitekter (L&T) har i samarbejde med museet gennemført en behovsanalyse, og udarbejdet et konkret forslag til ombygning af museets eksisterende bygninger og faciliteter i Himmelev. Arbejdet er finansieret via et ekstraordinært tilskud på kr. 255.000, som alle statsanerkendte museer modtog fra kulturministeriet i 2024 som et bidrag til arbejdet med samlingerne – der kan anvendes til aktiviteter vedrørende bevaringsformål eller samlingsformål efter behov.

Museet har modtaget skitseforslag fra L&T til helhedsplan for Himmelev. Den samlede økonomi i det foreslåede projekt, kræver at der udarbejdes en faseopdeling og prioritering. En ombygning af faciliteterne i Himmelev indgår i den samlede prioritering for arbejdet med museets bygninger.

EN SEJLENDE REFERENCESAMLING

Museets har en sejlende referencesamling, der gennem forskningsbaserede rekonstruktioner og forsøg formidler vikingernes skibe. Samlingen indeholder desuden eksempler på klinkbyggede både, der bl.a. viser, hvordan de grundlæggende principper i vikingeskibenes konstruktion, design, materialeforståelse og brug har overlevet og videreføres i den nordiske klinkbygningstradition.

REKONSTRUKTION

Mål 2025: Museets bådebyggere skal videreføre projektet med bygning af en fuldskala-rekonstruktion af Skuldelev 5-skibet.

Målet er opfyldt: Byggeriet følger tidsplanen. Projektet er finansieret af en strategisk henlæggelse, der skal danne grundlag for formidlingsaktiviteter i perioden frem til åbningen af den nye museumsbygning til Skuldelevskibene.

Mål 2026: Projektet videreføres efter projektplanen.

IMMATERIEL KULTURARV

Museet bidrager til at sikre og bevare den levende kulturarv omkring nordens klinkbyggede træbåde – og traditionerne omkring dem (anerkendt af Unesco som en del af menneskehedens immaterielle kulturarv i december 2022).

Mål 2024-2025: *Museet skal indarbejde den immaterielle kulturarv i det strategiske arbejdsgrundlag, og arbejde for at området på længere sigt indarbejdes i museets statsanerkendte ansvarsområde med tilhørende finansiering.*

Målet er opfyldt: Museet har i perioden bidraget til beskyttelsen af den immaterielle kulturarv gennem bygning, vedligeholdelse og sejlads med traditionelle klinkbyggede både. Arbejdet omfatter også opbygning af bådarker i Nationalparken Skjoldungernes Land, uddannelse af en bådebyggerlærling, maritime kultur- og kystvejledere, undervisning og formidling for skolebørn og besøgende samt samarbejde med frivillige bådelaug.

Samtidig arbejdes der på et manuskript til en bog om den færøske båd, som sætter den ind i en personlig og kulturhistorisk kontekst, og museet har desuden været repræsenteret med oplæg på Nordic Clinker Boat Conference den 4.–6. september 2025 i Kotka og Loviisa, Finland.

Mål 2026: Museet skal videreføre den igangværende indsats inden for rammerne af det godkendte budget.

EN INTERNATIONAL FORSKNINGSinSTITUTION

Museet skaber ny viden med udgangspunkt i sit ansvarsområde, og har specialkompetence i marinarkæologi og i udforskning af arkæologiske skibsfund gennem rekonstruktion og arkæologiske eksperimenter i fuld skala. Museet har en aktiv publikationspraksis, indgår i relevante forskningsnetværk, bidrager til uddannelsen af fremtidens forskere og stiller arkiver, bibliotek og andet relevant materiale til rådighed for forskning.

PUBLIKATIONER

Mål 2025: *Museet skal publicere eller bidrage til publikationer inden for hele sit vedtægtsbestemte ansvarsområde.*

Målet er opfyldt:

Museets medarbejdere har i 2025 publiceret eller bidraget til publikationer inden for hele sit vedtægtsbestemte ansvarsområde. Publikationerne oplistes herunder:

- Campanaro, Danilo Marco, Derudas, Paola, Thomsen, Mikkel H., Foley, Brendan & Nurra, Federico. 2025: IBE meets AIR: a framework for structured archaeological reasoning and digital reconstruction. *DIGITAL HERITAGE* (2025). (DOI: 10.2312/dh.20253298)
- Kastholm, Ole Thirup & Ravn, Morten. 2025. Chapter 11: A network of watercrafts: New perspectives on the Bronze Age boat from Varpelev, Denmark. In: Heide W. Nørgaard and Samantha S. Reiter (eds), *Bronzization. Essays in Bronze Age Archaeology*, 128-140. Bicester.
- Nielsen, Søren 2025: Nordisk klinkbåds-konference i Finland. *TSBlad* 4.
- Nielsen, Søren 2025: Nordisk bådebygning i går, i dag og i morgen. *KYSTEN* 4, 36-37.
- Ravn, Morten 2025: *Skibe*. I serien: Tænkepauser. Aarhus Universitetsforlag.
- Ravn, Morten 2025: Hvor det gynger, er der drømme. Kronik i *Aarhus Stiftstidende* søndag den 5. januar 2025, Debat, 16.
- Ravn, Morten 2025: Vikingetidens boot camps. *Skalk*, 2025, 2: 4-8.
- Ravn, Morten 2025: Katastrofale forlis og nye opfindelser følges ad i søfartens historie. *Videnskab.dk, Forskere formidler*, 10. januar 2025.

- Ravn, Morten 2025: Hardship, despair and bravery – after the wreckage in medieval Nordic Sagas. In: Marine Jaouen, Cécile Sauvage, Éric Rieth & Louise Contant (eds), *Proceedings after the symposium After the Wreckage... Wreck Recovery, reuse and Recycling*. Paris 2024: 125-131. Paris: Musée national de la Marine, Drassm and Ministère de la Culture.
- Sørensen, Triona; Dael, Martin Rodevad; Nielsen, Søren 2025: Kontinuitet, forandring og fremtidige forsøg - to fuldskala rekonstruktioner af skibsfundet, Skuldelev 3. *Studier i Teknologi og Kultur* 5, 3-15. København.
- Ryhl-Svendsen, Morten; Ræder Knudsen, Lise; Rasmussen, Pål; Johnsen, Jesper Stub; 2025: Lavenergimagasiner – koncept og bæredygtighed, Dansk Museer, København, 54

Mål 2026: Museet skal fortsætte med at publicere og bidrage til publikationer inden for hele sit vedtægtsbestemte ansvarsområde.

FORSKNINGSPROJEKTER

Mål 2024-2025: Museet skal udvikle og gennemføre forskningsprojekter, der gennem formaliserede samarbejder løfter museets forskning ind i en bredere, tværfaglig kontekst. Der skal tilvejebringes ekstern finansiering til projekterne og de efterfølgende publikationer og museet skal understøtte indsatsen gennem afsatte lønmidler til projektmodning, medfinansiering og forskningsbidrag. Desuden skal igangværende projekter videreføres og afsluttes i henhold til plan, og nye forsknings- og formidlingsinitiativer skal understøttes.

Målet er opfyldt: Museet har udviklet og gennemført flere tværinstitutionelle og tværfaglige forskningsprojekter med betydelig ekstern finansiering samt sikret fremdrift og afslutning af planlagte aktiviteter.

Forskningsprojektet *The Varpelev Boat in context – Seascape and maritime mobility in the Bronze Age* er gennemført i samarbejde med nationale og internationale partnere og med støtte fra flere fonde. Projektet er afsluttet i 2025, og den fulde finansiering til den planlagte publikation er tilvejebragt.

Forskningsprojektet *Nordiske ledelsesidealer og ledelsespraksis i sen vikingetid og tidlig middelalder* er gennemført i samarbejde med en bred kreds af forskningsinstitutioner og med ekstern finansiering. Projektet er afviklet som planlagt og bogmanuskriptet er under udarbejdelse med forventet udgivelse i 2026.

Herudover har museet bidraget aktivt til udviklingen af forsknings- og formidlingsinitiativer gennem frikøb af forskningsressourcer. Dette gælder blandt andet arbejdet med kortlægning af væsentlige arkæologiske resultater fra de seneste 20 år, som danner grundlag for en kommende monografi, samt videreudviklingen af *Danmarks Nye Fortid*.

Mål 2026:

- Udgivelse af *The Varpelev Boat in context – Seascape and maritime mobility in the Bronze Age*.
- Bogmanuskriptet til *Nordiske ledelsesidealer og ledelsespraksis i sen vikingetid og tidlig middelalder* skal færdiggøres og gøres klar til udgivelse.
- Projektet *Danmarks Nye Fortid* fortsætter med museets seniorforsker Morten Ravn som faglig redaktør.

SKULDELEV PUBLIKATIONEN

Mål 2024-2025: Museet skal indlede publikationen af museets mangeårige arbejde med rekonstruktion og eksperimentel arkæologiske undersøgelser af de fem Skuldelevskibe i museets engelsksprogede monografiserie *Ships and Boats of the North*. Manuskriptet skal færdiggøres, redigeres og forberedes til oversættelse, samtidig med at de resterende tegninger og illustrationer tilvejebringes.

Målet er delvist opfyldt: Manuskriptet er endnu ikke færdiggjort og videreføres i 2026 med forventet færdiggørelse ultimo maj.

Mål 2026: Manuskriptet skal færdiggøres og der skal foretages redigering, udarbejdelse af illustrationer samt oversættelse og sprogvask samt fondsansøgning til publiceringsstøtte mhp. udgivelse i 2027.

ØGET AKADEMISK FORSKNINGSKOMPETENCE

Mål 2025: Museet skal styrke sin forskningskapacitet ved at ansætte to seniorforskere. Formålet er at højne forskningskvaliteten, udvikle nye forskningsprojekter og etablere eksterne samarbejder med henblik på at tiltrække flere eksterne forskningsmidler.

Målet er opfyldt: To forskere på museet har efter faglig bedømmelse opnået seniorforskerstatus.

EN INTERNATIONAL FORMIDLINGSINSTITUTION

Museet formidler sine samlinger og sin viden på mange niveauer og gennem flere kanaler for at imødekomme forskellige brugergrupperes behov og forventninger. Museet tilbyder undervisning på alle niveauer og retter sig mod kulturhistoriske fag, håndværk og design, sejlads og friluftsliv.

193.721 gæster har i 2025 kunnet opleve elskede og velkendte formidlingsaktiviteter. Vikingskibshallen har budt på udstillinger og film og på værftspladsen har museets bådebyggere arbejdet på en rekonstruktion af Skuldelev 5-skibet, der skal danne grundlag for formidlingsaktiviteter i perioden frem til åbningen af den nye museumsbygning. Gæsterne har desuden kunnet deltage i publikumsværksteder på museumsøen, i aktiviteter på strandengen og i sejlads på fjorden.

Museet er fortsat en markant international attraktion. Godt 76 procent af museets gæster er udenlandske gæster.

8.558 børn og unge har på 342 forskellige forløb deltaget i undervisningstilbud i museets skoletjeneste. Tallet indbefatter også skolesejladser.

FORMIDLING AF DET SAMLEDE ANSVARSOMRÅDE

Mål 2024-2025: Museet skal, i tråd med Slots- og Kulturstyrelsens anbefalinger, styrke formidlingen ved at videreføre, afslutte og evaluere marinarkæologiske tiltag samt udvikle et forprojekt om det miljøhistoriske perspektiv i Nyt Vikingskibsmuseum, herunder tilbud til børn og unge i samarbejde med Skoletjenesten. Indsatsen skal afklare marinarkæologiens potentiale som besøgsdriver og gøre den komplekse forskning tilgængelig og meningsfuld.

Målet er delvist opfyldt: Museet har arbejdet målrettet med at styrke formidlingen af sit samlede ansvarsområde som led i udviklingen af Nyt Vikingskibsmuseum, herunder planlægning af nye aktiviteter og formidlingsformer i Vikingskibshallen. Det marinarkæologiske område er formidlet gennem etablering af et åbent dokumentationsværksted på museumsøen, hvor gæster kan følge arbejdet med to udgravede skibsvrag. De formidlende udstillinger ledsages af en række undersøgelser af gæsternes oplevelse, som skal skabe grundlag for at integrere marinarkæologi som et relevant og engagerende perspektiv i museets samlede formidling.

Forprojektet om miljøhistorisk perspektiv er igangsat i samarbejde med Skoletjenesten og har fokuseret på udvikling af læringsteoretisk tilgang, afdækning af miljøhistoriske perspektiver i museets ansvarsområde samt udvikling af undersøgelsesbaserede formidlings- og undervisningstilbud til børn og unge. Projektet har modtaget 5 mio. kr. i ekstern finansiering over fem år, hvilket muliggør eksperimenter med formidlingsformer og inddragelse af eksterne samarbejdspartnere og brugere.

BRUGERTILFREDSHED OG ANBEFALINGSVILLIGHED

Mål 2025: Museet skal opfylde Sots- og Kulturstyrelsens anbefaling om at forbedre sin brugertilfredshed og anbefalingsvillighed

Målet er opfyldt: Den nationale brugerundersøgelse 2025 viser, at Vikingeskibsmuseet står stærkt i en national museumssammenhæng. Gæsterne vurderer deres samlede oplevelse til 9,1 ud af 10, og museets anbefalingsvillighed er 71, hvilket ligger over både kulturhistoriske museer og alle museer i undersøgelsen. Museet vurderes samtidig meget højt på muligheden for at lære noget nyt (9,4) og på medarbejdernes venlighed og imødekommenhed (9,7). Resultaterne peger på, at museet fortsat står stærkt på læring, faglighed og mødet med gæsten.

Samtidig viser de supplerende analyser, at der fortsat er et tydeligt forbedringspotentiale i dele af gæsterejsen. TopAttraktioners benchmarkmåling peger på, at museet i en bredere attraktion- og oplevelsessammenhæng står noget svagere på anbefalingsvillighed, orientering, oplevet service og nogle af de dele af oplevelsen, der gør besøget levende, deltagende og familieegnet. TopAttraktioner fungerer dermed som et mere krævende benchmark, som giver et nyttigt billede af, hvor museet kan styrke gæsteoplevelsen yderligere.

På tværs af undersøgelserne er der en tydelig og stabil styrkeprofil. Gæsterne fremhæver især skibene, sejlturen, guiderne, bådeværftet, læringen og de inddragende aktiviteter som det mest værdifulde ved besøget. Driveranalysen viser tilsvarende, at atmosfæren og stemningen, muligheden for at få ny viden med hjem, mængden af viden, formidlerkontakt og bådeværftet hænger stærkt sammen med tilfredshed og anbefalingsvillighed. Museets stærkeste oplevelser opstår dermed, når historisk indhold, levende formidling, stemning og deltagelse går hånd i hånd.

De supplerende analyser peger samtidig på, at forbedringspotentialet især ligger i at gøre disse styrker mere tydelige, mere tilgængelige og mere robuste gennem hele gæsterejsen. På den baggrund er der identificeret otte prioriterede spor for det videre arbejde: at forbedre ankomst, ventetid, wayfinding og oplevet service; at gøre signaturoplevelserne lettere at finde og deltage i; at styrke aktiv deltagelse, fordybelse og familieoplevelsen; at gøre højsæsonen mere robust; samt at forbedre café og butik, så helhedsindtrykket ikke mister styrke i afslutningen af besøget.

Samlet set viser 2025-materialet derfor, at Vikingeskibsmuseet har opfyldt målet om at forbedre brugertilfredshed og anbefalingsvillighed i Sots- og Kulturstyrelsens måling, samtidig med at de supplerende analyser har givet et skarpere grundlag for at prioritere det videre udviklingsarbejde.

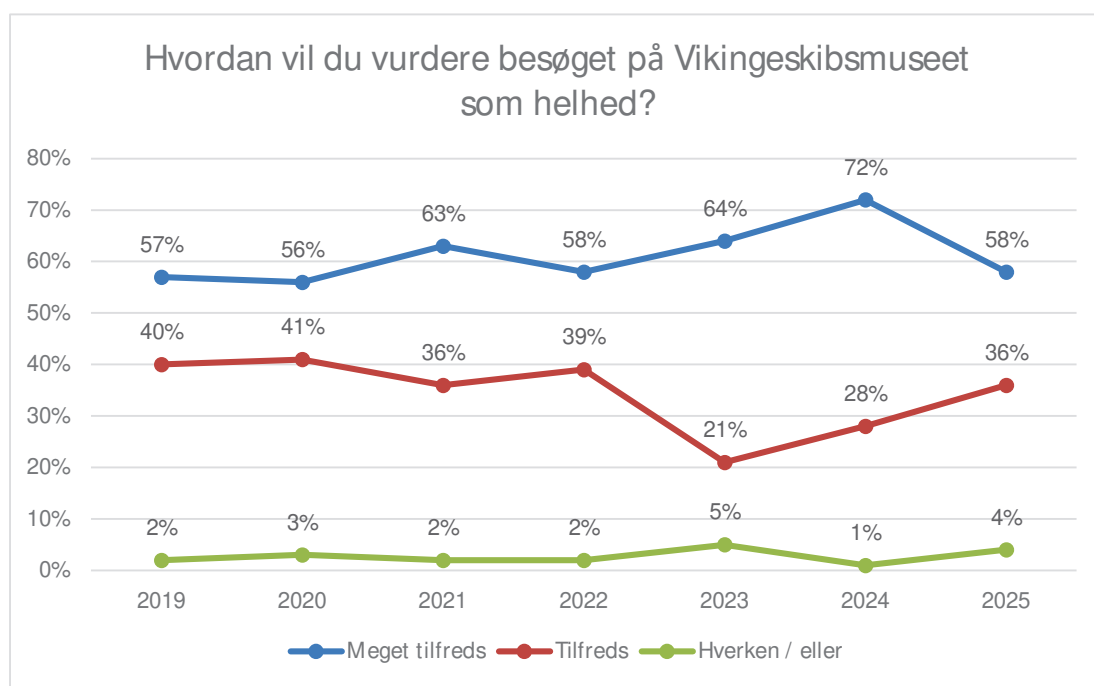
Museet har gennem årene styret efter tværgående driver-analyser. Analyserne baserer sig på de fire overordnede parametre, der har størst betydning for den samlede tilfredshed og anbefalingsvillighed: Vurdering af besøget som helhed, Værdi for pengene, Anbefalingsvillighed og NPS.

Analyserne bygger på data fra 742 besvarelser af Sots- og Kulturstyrelsens brugerundersøgelse og 503 besvarelser af TopAttraktioners gæsteanalyse.

I 2025 angav 82 procent af de adspurgte gæster, at de i høj eller meget høj grad oplevede, at et besøg på Vikingeskibsmuseet var pengene værd. De supplerende analyser peger samtidig på, at værdi for pengene ikke primært drives af billetprisen i sig selv, men af gæsternes oplevelse af at få ny viden med hjem, aktiviteterne og af, at besøget opleves som meningsfuldt og relevant. Det peger på, at museets styrke på dette område især hænger sammen med kvaliteten i den samlede oplevelse.

Vurdering af museumsbesøget som helhed

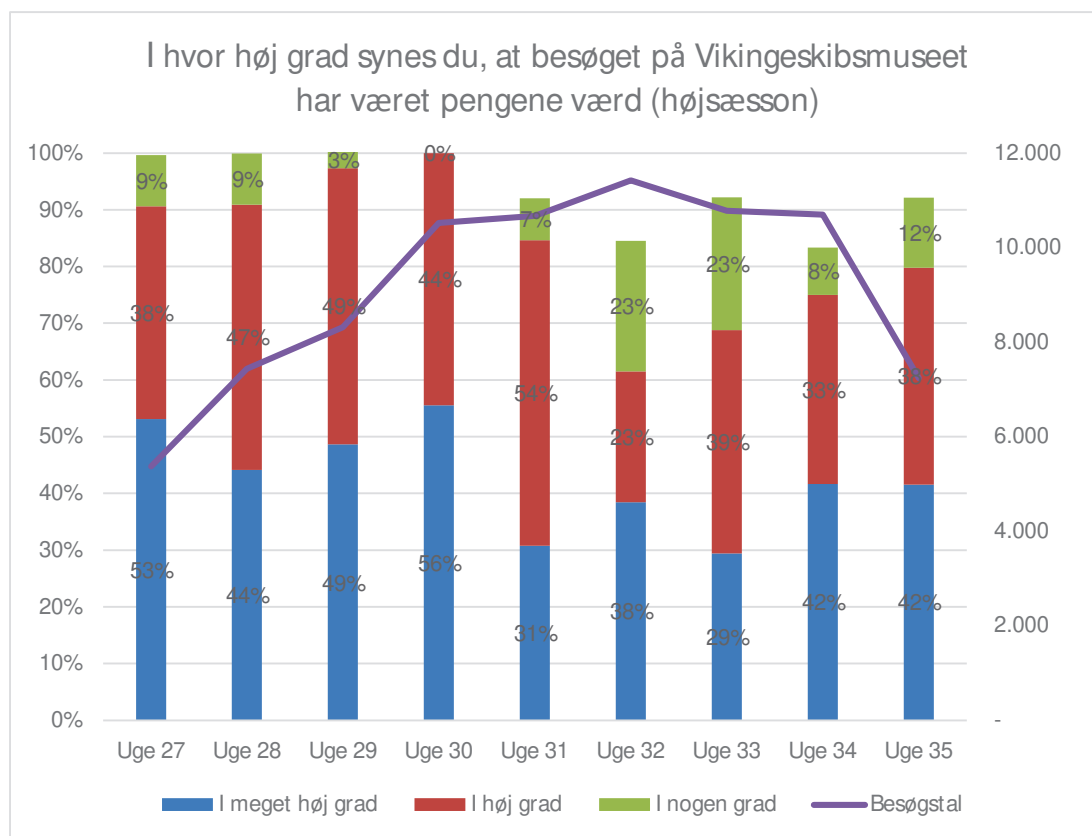
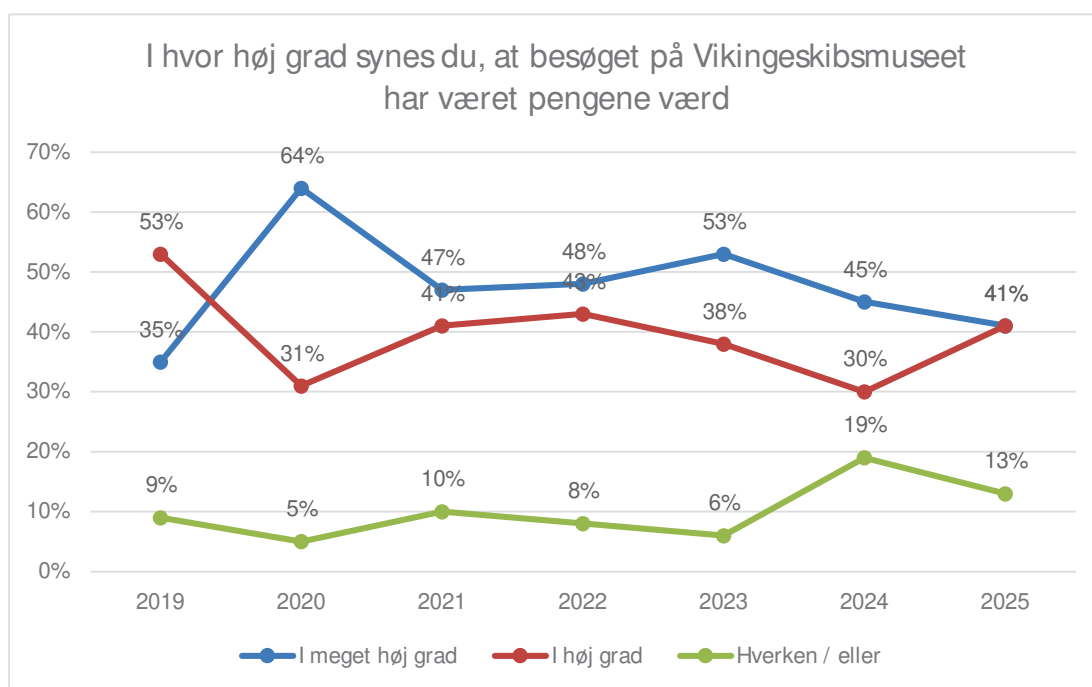
Den nationale brugerundersøgelse 2025 viser en samlet vurdering af Vikingeskibsmuseet på 9,1 ud af 10, hvilket er over både kulturhistoriske museer og alle museer i undersøgelsen. Samtidig angav 58 procent af de adspurgte gæster, at de var *meget tilfredse* med museumsbesøget som helhed.



De supplerende analyser peger på, at den samlede tilfredshed især hænger sammen med muligheden for at få ny viden med hjem, muligheden for at deltage i inddragende aktiviteter, servicen generelt og betjeningen ved indgangen. Det understøtter, at museets stærke samlede vurdering både bæres af det faglige indhold og af kvaliteten i mødet med gæsten.

Vurdering af den oplevede værdi for pengene

I 2025 angav 82 procent, at de i *meget høj grad* eller i *høj grad* synes, at besøget på Vikingeskibsmuseet har været pengene værd.

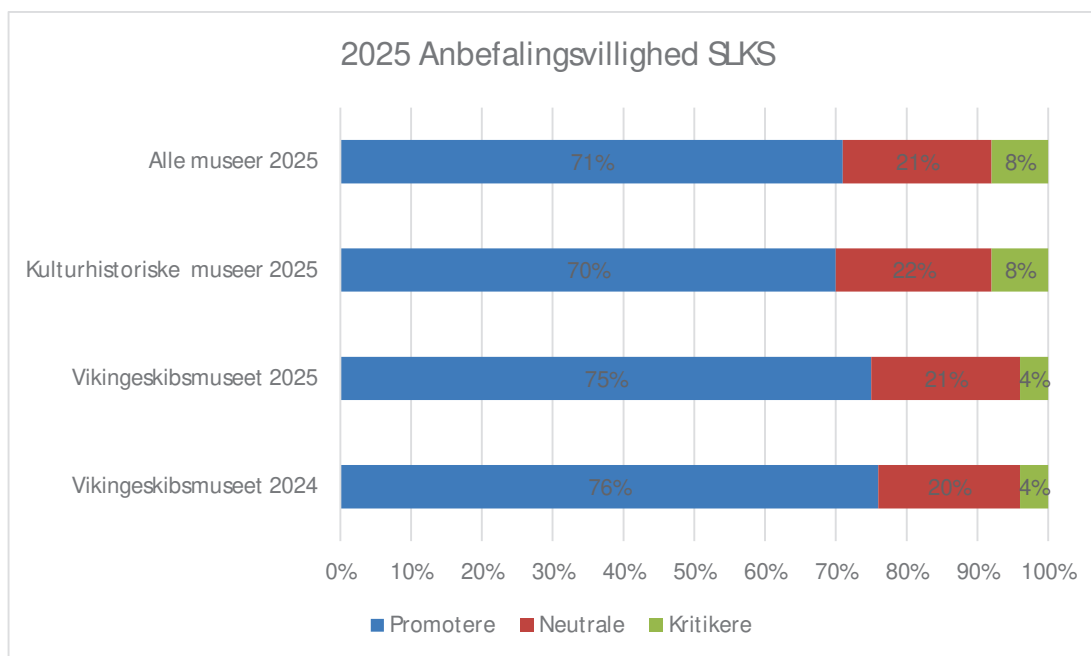
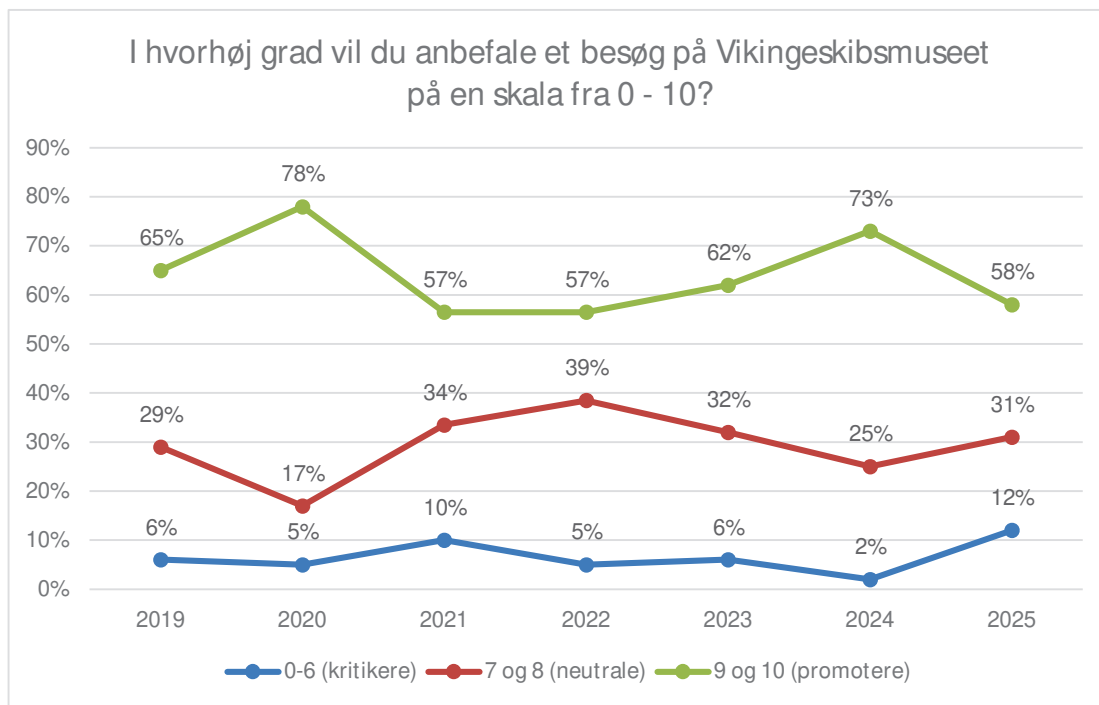


Anbefalingsvillighed

I den nationale brugerundersøgelse 2025 er 75 procent af gæsterne ambassadører og 4 procent kritikere, hvilket giver en NPS på 71. I målingen fra TopAttraktioner ligger andelen af promotere lavere, omkring 58 procent, hvilket er en af forklaringerne på det lavere NPS-niveau i denne måling.

Andelen af promotere i målingen fra TopAttraktioner tyder på, at mange gæster har en god og anbefalelsesværdig oplevelse, men også at for mange i 2025 landede i den neutrale midte frem for som klare ambassadører. De supplerende analyser peger på, at anbefalingsvilligheden især styrkes, når gæsten

møder en oplevelse med inddragende aktiviteter, tydeligt læringsudbytte og stærk formidling. Omvendt tyder materialet på, at svagere deltagelsesmuligheder, mindre fordybelse, uklar orientering og et mere ujævnt første møde i 2025 betød at flere gæster fik et godt besøg uden at blive så begejstrede, at de placerer sig i den højeste anbefalingskategori.

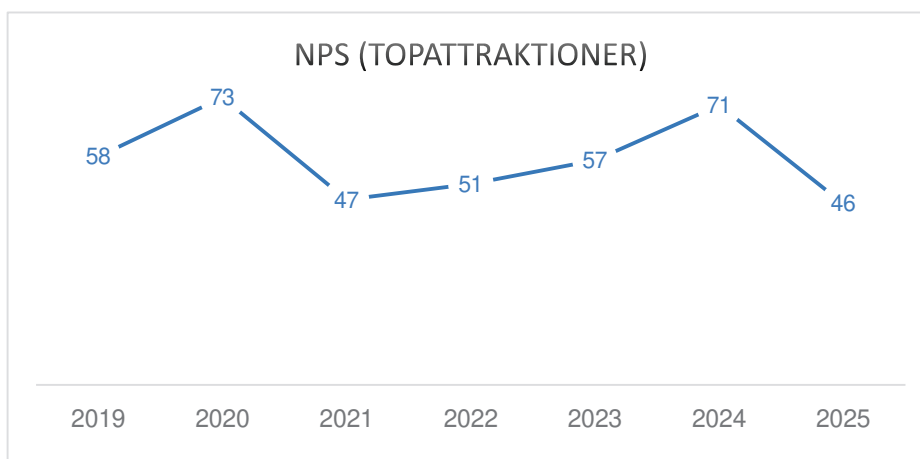


NPS-score

Net Promoter Score (NPS) er et mål for, i hvilken grad gæsterne vil anbefale museet til andre. I Den nationale brugerundersøgelse beregnes NPS som andelen af ambassadører (gæster, der svarer 9–10 på anbefalingsspørgsmålet) minus andelen af kritikere (gæster, der svarer 0–6). I 2025 havde Vikingskibsmuseet 75 procent ambassadører og 4 procent kritikere, hvilket giver en NPS på 71. Resultatet

er på niveau med 2024 og ligger over både kulturhistoriske museer og alle museer i undersøgelsen. Det peger på, at museet står stærkt i den nationale museumsmåling, når gæsterne skal vurdere, om de vil anbefale et besøg til venner og familie.

De supplerende benchmarkanalyser fra TopAttraktioner viser et lavere NPS-niveau på 46 i en bredere attraktion- og oplevelsessammenhæng. De to resultater bør ikke læses som direkte modstridende, men som udtryk for, at museet vurderes i to forskellige benchmarkuniverser. Den nationale brugerundersøgelse viser dermed, at Vikingskibsmuseet står stærkt som museum, mens TopAttraktioner tydeligere peger på, hvor oplevelsen i en bredere attraktion-sammenhæng kan styrkes yderligere.



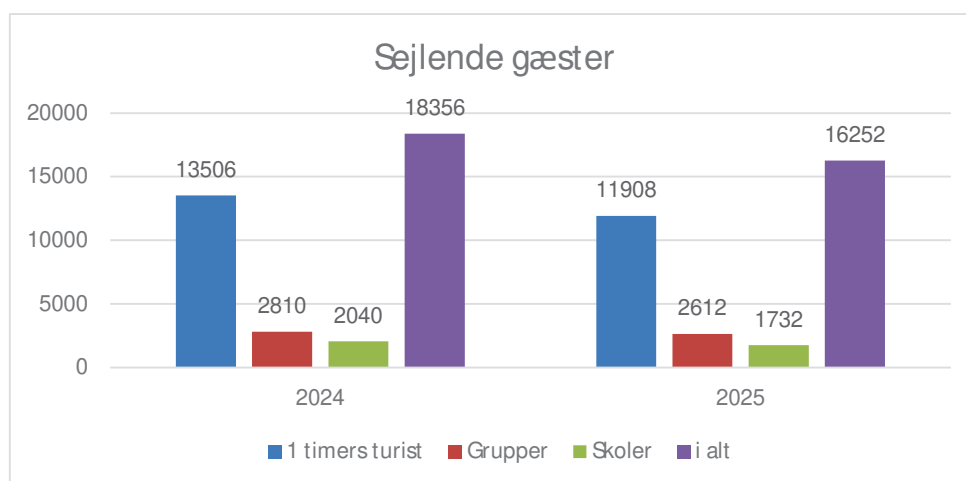
Mål 2026: At NPS fra 2025 fastholdes i den Nationale Brugerundersøgelse og øges til 55 i undersøgelsen foretaget af TopAttraktioner.

SEJLADS

Mål 2025: 10 % af museets gæster skal deltage i sejlads på fjorden

Målet er delvist opfyldt: 16.252 gæster, svarende til ca. 8,4 % af et samlet besøgstal på 193.721, har deltaget i en sejlads på museet. Vi nåede dermed ikke helt op på det ønskede mål på 10 %. Foråret 2025 bød på en del meget blæsende dage, og mange sejlads blev derfor aflyst. Tallet for sejlende gæster fordeler sig over 11.908 på 1 timers turistsejladser, 2.612 på gruppesejladser og 1.732 skoleelever. Belægningsprocenten på turistsejladserne har været på 69 %.

Mål 2026: Målet for 2025 videreføres. 10 % af museets gæster skal deltage i sejlads på fjorden.



EN INTERNATIONAL TURISTATTRAKTION

Museet er en international turistattraktion med tre stjerner i Michelins guide - i sig selv en rejse værd. De fem vikingeskibe fra Roskilde Fjord er en del af verdens kulturarv, og museets fortællinger har et perspektiv, der gør kulturarven interessant og relevant for alle, også for gæster fra udlandet.

Museet udvikler sin attraktionsværdi i samspil og konkurrence med vikinge(skibs)attraktioner især i Norden og i Danmark, hvor der i disse år investeres i udvikling af nye internationale udstillinger og besøgssteder. Museet skaber sin egenart gennem sin unikke viden og det maritime perspektiv på fortællingen om vikingetiden, gennem levende og inddragende forsknings- og formidlingsaktiviteter og ved sin beliggenhed i og inddragelse af det fjordlandskab, der skabte rammen om vikingerne og deres skibe.

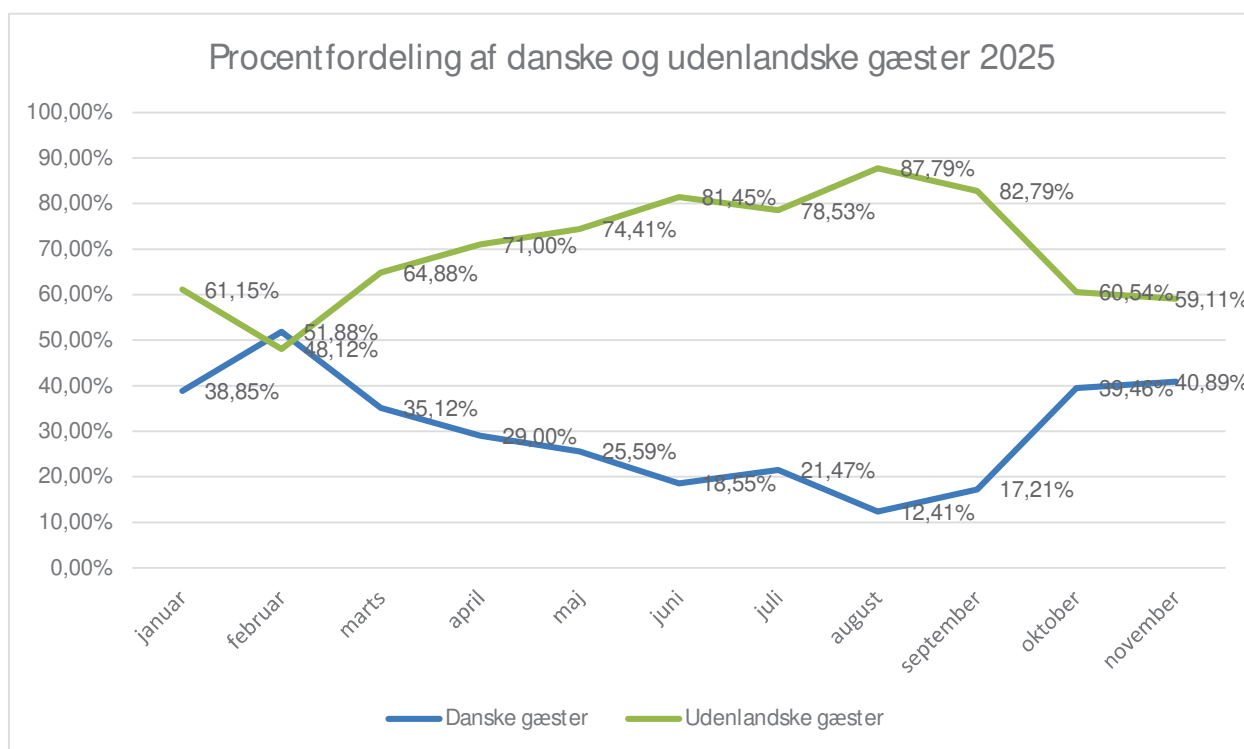
Museet bygger sin attraktionsudvikling på brugeranalyser og turismetrends og spiller sammen med de strategier, der udarbejdes af Visit Denmark og turismeorganisationerne i Storkøbenhavn, Roskilde, Fjordlandet og Nationalpark Skjoldungernes Land. Museet skaber en god oplevelse ved at realisere sine værdier i mødet med gæsten.

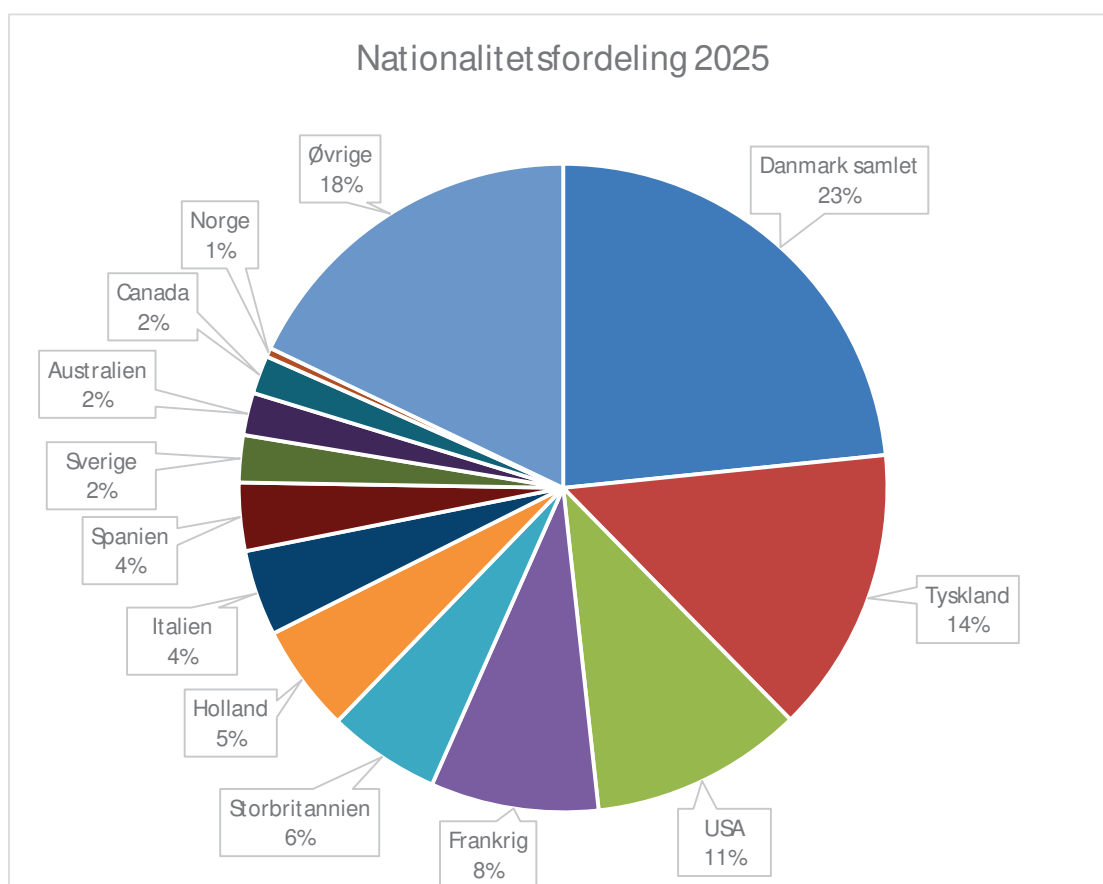
BESØGSTAL OG SAMMENSÆTNING

Mål 2025: *Museet skal have 180.000 betalende gæster og følge udviklingen af de besøgendes sammensætning.*

Målet er opfyldt: I 2025 indløste 193.721 gæster billet til Vikingeskibsmuseet. Museet nåede dermed klart over målet på 180.000 betalende gæster. Og det er det næsthøjeste besøgstal i museets historie, kun overgået af besøgstallet i 1998 (193.774), der var det første hele år efter åbningen af den nye museumsø.

Museet har spurgt alle billetterende gæster om deres nationalitet. De tal der præsenteres i graferne herunder vurderes derfor mere valide end de tal, der fremkommer i Sots- og Kulturstyrelsens brugerundersøgelse, hvor det kun er en delmængde af gæster, der bliver spurgt.





ET LOKALT MØDESTED

Museet skaber liv i det rekreative område ved fjorden og på Røskilde Havn, og er et lokalt mødested for borgere i byen og for mennesker med fælles lidenskaber – som bådelaug, danseforeninger og vinterbadere.

Vikingskibsmuseet har gennem året haft aftaler med lokale foreninger om anvendelse af museets faciliteter – bl.a. Røskilde Viking Vinterbadere og lokale danseforeninger. Café Knarr, der har fri adgang, fungerer som lokalt mødested på havnen. Museet danner desuden ramme om de mange frivillige bådelaugsmedlemmer, der hvert år lægger mange timer på museet.

Herudover anvendes museet i stigende grad som udgangspunkt eller målområde for forskellige arrangementer og løb – det bidrager til lokal forankring og opmærksomhed, men de største events kan have et omfang og udstrækning, der påvirker museets entré og omsætning.

EN GOD ARBEJDSPLADS

Vikingskibsmuseet er en god arbejdsplads, der bygger på gensidig tillid, respekt og ansvar – og som på alle niveauer af organisationen stiller krav til faglighed, kompetence og samarbejdsevner.

I 2025 har 194 personer været ansat ved Vikingskibsmuseet i 2025, svarende til 82 årsværk (beregnet efter ATP metoden).

Mål 2024-2025: Museet skal arbejde med at sikre et godt arbejdsmiljø gennem APV og trivselsundersøgelse og understøtte kompetent ledelse via lederevaluering.

Målet er delvist opfyldt. Der blev i 2024 gennemført en APV og en lederevaluering med efterfølgende opfølgning i 2024 og 2025. Samarbejdsudvalg og arbejdsmiljøudvalg er reetableret i 2025 med det formål

at sikre en styrket, kontinuerlig og systematisk inddragelse af medarbejdere i væsentlige organisatoriske forhold.

Mål 2026: Museet skal i efteråret 2026 gennemføre en APV og en trivselsundersøgelse. I foråret gennemføres en 360° evaluering af direktør og afdelingschefer som led i et udviklingsforløb for chefgruppen. De månedlige mandagsforedrag genoptages.

EN SUND FORRETNING

Vikingskibsmuseet har ikke til formål at oparbejde overskud eller at drive kommerciel virksomhed, men museet skal drives som en sund forretning med henblik på at skabe tryghed for museets ansatte og økonomisk grundlag for en løbende udvikling af museets aktiviteter.

ENTRÉINDTÆGT

Entréen er museet vigtigste egenindtægt, den følges derfor tæt (på ugentlig basis) gennem hele året. Billetprisen er uændret i forhold til tidligere år.

Mål 2025: Museet skal have 180.000 gæster og en entréindtægt på kr. 15.519.653.

Målet er opfyldt: Museet har haft ca. 193.721 besøgende gennem billetsalget, og har opnået en entréindtægt på kr. 18.759.101.

Mål 2026: Museet skal have 170.000 besøgende i 2026 og en entréindtægt på 15.565.000 kr. Måltallene afspejler den besøgsprognose, som er godkendt af bestyrelsen i relation til realiseringen af Nyt Museum.

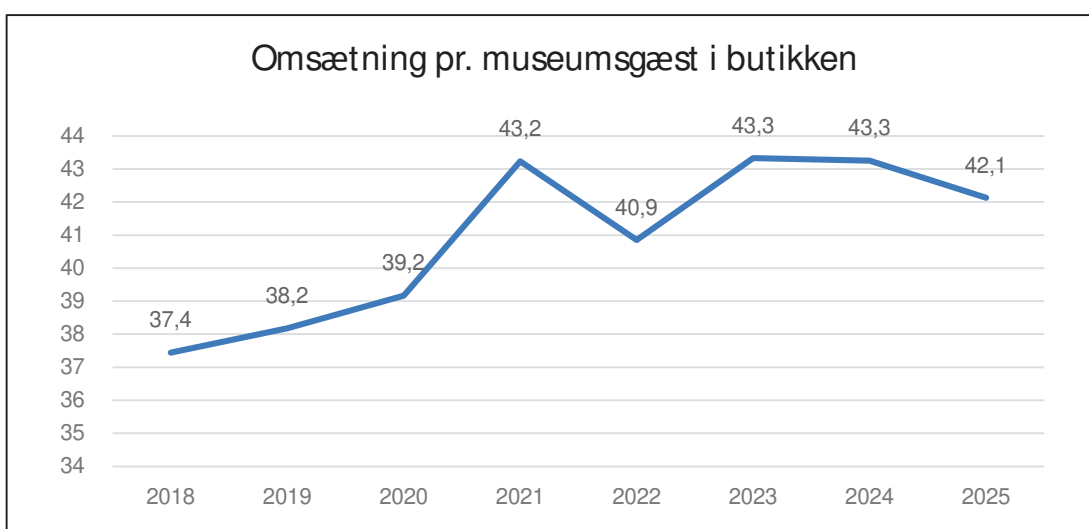
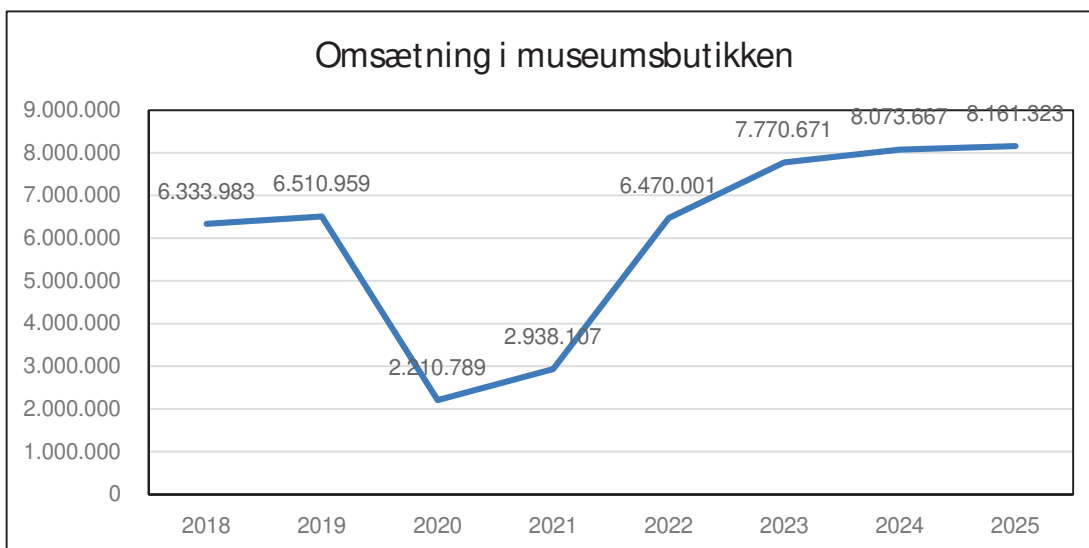
Entrépriser	Sæson	2025	2026 on-site	2026 online
Voksen	Sommer	160 kr.	165 kr.	155 kr.
Voksen	Vinter	125 kr.	130 kr.	120 kr.
Voksen	Sæson/ års-kort	180 kr.	200 kr.	200 kr.
Familie	Sommer	300 kr.	310 kr.	290 kr.
Familie	Vinter	230 kr.	240 kr.	220 kr.

BUTIK

Mål 2025: Museumsbutikken skal opnå en samlet omsætning på 7.740.000 kr. ved 180.000 gæster. Der styres efter omsætning pr. gæst, lønprocent, avance og indtjeningsprocent.

Målet er opfyldt: Butikken har opnået en samlet omsætning på kr. 8.161.323, hvilket afspejler den positive udvikling i besøgstallet. Butikken har bidraget med et nettoresultat på godt 1,3 mio. kroner med en indtjeningsprocent på 16,39 – hvilket er bedre end budgetteret.

Mål 2026: Butikken skal i 2026 sikre et solidt økonomisk bidrag til museets drift ved at tilpasse sortiment, lager og areal. Der vil være fokus på at reducere lagerbinding, styrke sortimentets relevans og fastholde eller øge omsætning pr. gæst, så der opnås en sund indtjening, samtidig med at gæsteoplevelsen understøttes.



	Regnskab 2024	Budget 2025	Regnskab 2025	Budget 2026
Museumsbutikken				
Omsætning	8.072.637,00	7.470.000,00	8.161.323,23	7.600.000,00
Antal gæster	186.659,00	180.000,00	193.721,00	170.001,00
Omsætning pr. gæst	43,25	41,50	42,13	44,71
Afholdte lønomkostninger	3.020.990,00	2.436.833,00	2.986.944,83	2.525.000,00
I procent af omsætning	37,42	32,62	36,60	33,22
Vareforbrug	3.674.192,00	3.736.000,00	3.719.165,81	3.500.000,00
Beregnet avanceprocent	54,49	49,99	54,43	53,95
Øvrige omkostninger	362.559,00	142.000,00	117.327,74	149.000,00
I procent af omsætning	4,49	1,90	1,44	1,96
Nettoresultat	1.014.896,00	1.155.167,00	1.337.884,85	1.426.000,00
Indtjeningsprocent	12,57	15,46	16,39	18,76

CAFÉ KNARR

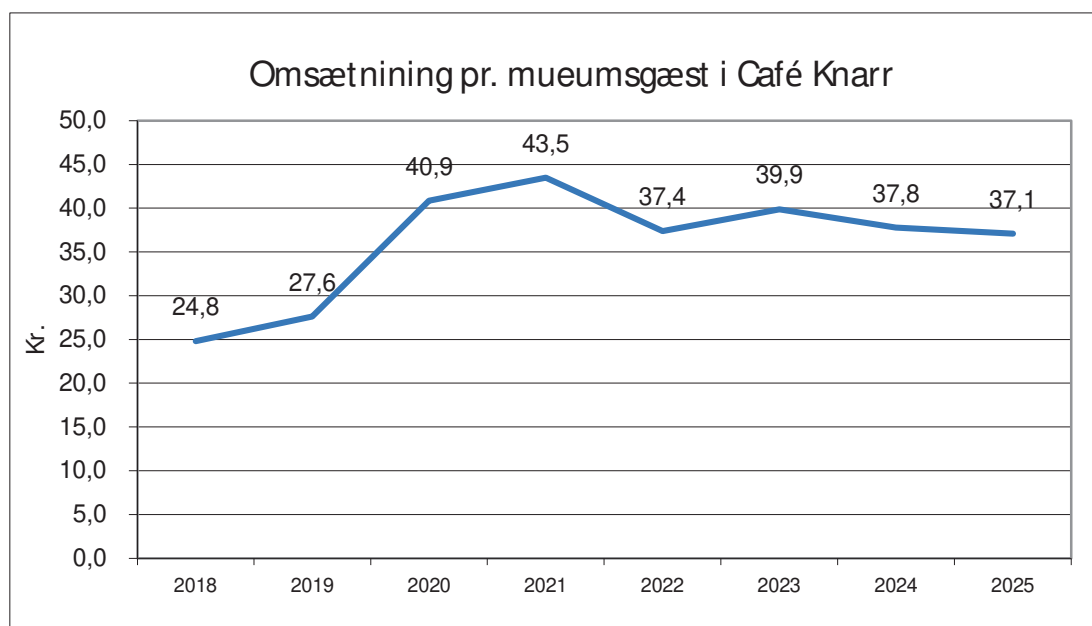
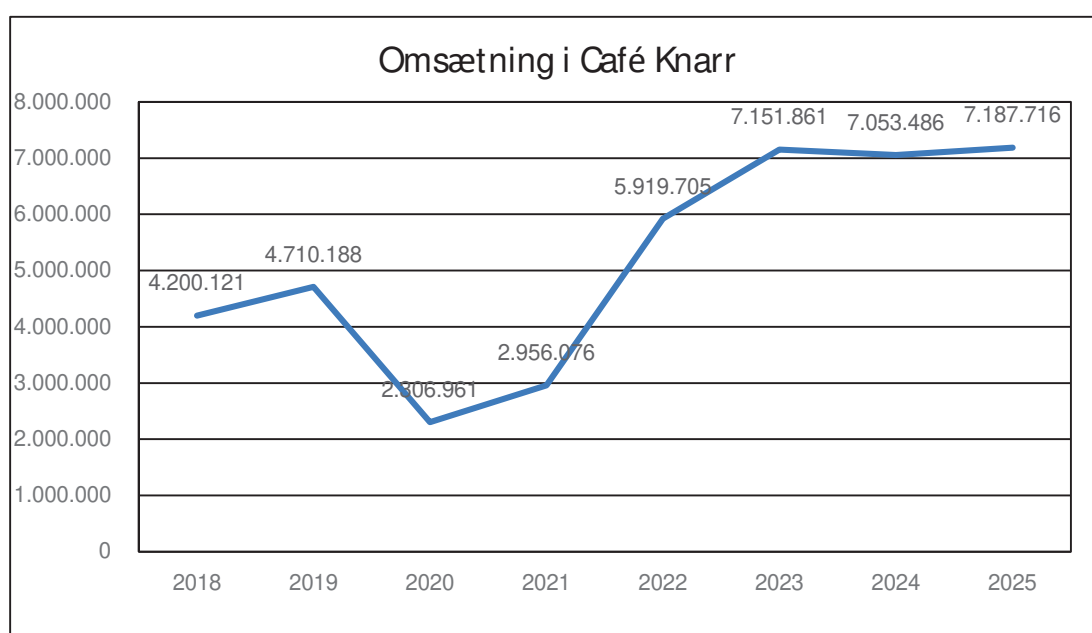
Mål 2025: Museet skal i 2025 træffe beslutning om konsekvensen af Skattestyrelsens afgørelse.

Skattestyrelsen har vurderet, at Café Knarr genererer indtægter, som ikke kan anses for at være en naturlig del af museets almenlystige formål. Aktiviteten medfører, at museet ikke kan fritages for skattepligt, og alle museets indtægter bliver skattepligtige. I 2025 skal museets ledelse i samråd med museets rådgivere tage stilling til mulige drifts- og forretningsmodeller.

Målet er opfyldt: På grundlag af skattestyrelsens afgørelse er det besluttet at videreføre Café Knarr som en del af museets drift.

Mål 2026:

Café Knarr skal i 2026 opnå en samlet omsætning på 7 mio. kr. og en indtjeningsprocent på 13,5 %. Caféen skal opnå en gæstetilfredshed på mindst 85 %, og vurderingen af madkvaliteten skal løftes til mindst 70 %.



	Regnskab 2024	Budget 2025	Regnskab 2025	Budget 2026
Café Knaar				
Omsætning	7.053.487,00	7.020.000,00	7.187.716,38	7.020.000,00
Antal gæster	186.659,00	180.000,00	193.721,00	170.001,00
Omsætning pr. gæst	37,79	39,00	37,10	41,29
Afholdte lønomkostninger	3.810.902,00	3.510.000,00	3.579.245,84	3.510.000,00
I procent af omsætning	54,03	50,00	49,80	50,00
Vareforbrug	2.181.153,00	2.106.000,00	2.022.540,82	2.106.000,00
Beregnet avanceprocent	69,08	70,00	71,86	70,00
Øvrige omkostninger	340.832,00	396.600,00	411.867,98	460.900,00
I procent af omsætning	4,83	5,65	5,73	6,57
Nettoresultat	720.600,00	1.007.400,00	1.174.061,74	943.100,00
Indtjeningsprocent	10,22	14,35	16,33	13,43

REGISTRERINGS- OG SKATTEFORHOLD

Vikingskibsmuseet modtog den 25. september 2024 Skattestyrelsens afgørelse i sagen om museets skattemæssige status. Museets bemærkninger har ikke påvirket afgørelsen, der således er truffet i overensstemmelse med Skattestyrelsens fornyede forslag til afgørelse af 20. november 2023.

Museets anmodning om at blive undtaget fra skattepligt efter selskabsskattelovens § 3, stk. 1, nr. 5, og om genoptagelse af museets skattemæssige status tilbage til 1985 er ikke blevet imødekommet.

Skattestyrelsen har vurderet, at museet ikke kan undtages fra skattepligt, da det har indtægtsgivende aktiviteter, der ikke relaterer sig til traditionel museumsdrift:

- Café Knarr genererer indtægter, som ikke kan anses for at være en naturlig del af museets almenyttige formål.
- Museet har indtægter fra bortforpagtning af Restaurant Shekken, hvilket ikke kan anses for at være en del af sædvanlig museumsdrift.

Disse aktiviteter medfører, at museet ikke kan fritages for skattepligt, og alle museets indtægter bliver skattepligtige. Fra og med 2019 vil museet således være underlagt selskabsskattelovens § 1, stk. 1, nr. 6, hvilket kræver årlige indberetninger.

Skattestyrelsen fastsætter, at overgang fra fondsbeskatningslovens § 1 til selskabsskattelovens § 1 vil kræve likvidationsbeskatning fra indkomståret 2019.

Skattestyrelsen har afvist museets anmodning om at genoptage sagen tilbage til 1985, da der ikke foreligger særlige forhold, som kan begrunde dette.

Bestyrelsen har taget Skattestyrelsens afgørelse til efterretning.

Mål 2025:

Museet skal senest 31. marts 2025 selvangive oplysninger og vil blive beskattet af alle aktiviteter fra og med 2019. Den økonomiske konsekvens er endnu ikke afklaret, men der forestår en omfattende arbejdsopgave.

Overgang fra fondsbeskatningsloven til selskabsskattelovens sidestilles med ophør af virksomhed. Der skal derfor foretages en likvidationsbeskatning for indkomståret 2019. Det indebærer at:

- *Museet skal skabe det nødvendige grundlag for likvidationsbeskatningen gennem en opgørelse af alle aktiver og passiver i 2019 til handelsværdi*

- *En eventuel skattepligtig avance, der opstår i medfør af likvidationsbeskatningen, skal indberettes på oplysningsskemaet for indkomståret 2019*

Da der for nuværende er foretaget indberetninger efter fondsbeskatningsloven, annulleres de indberettede erklæringsskemaer, og museet skal foretage en ny indberetning af oplysningsskemaerne for indkomstårene 2019, 2020, 2021, 2022 og 2023.

Målet er opfyldt: De nye indberetninger for ovenfor nævnte indkomstår er indberettet og henlæggelser fra tidligere år godkendt. Museet er fremadrettet skattepligtigt grundet de kommercielle aktiviteter i Café Knarr og ved forpagtningen af restaurant Shekken. Museet opretholder sin status som almen nyttig virksomhed. Fremadrettet skal museet indberette indkomst til skat og beskattes af et eventuelt overskud.

STRATEGISK DRIFTSFOKUS

ARBEJDSGRUNDLAG

Mål 2024-2025: Bestyrelsen skal fastlægge de overordnede rammer for udvikling af strategi for 2026-2030.

Målet er opfyldt: Bestyrelsen har fastlagt ét overordnet mål: Realisering og udvikling af nyt Vikingeskibsmuseum, og ét tværgående strategisk fokus: Grøn omstilling.

ORGANISATION

Mål 2025: Museet skal løbende tilpasse organisation, kompetencer og arbejdsmåde for at skabe de bedste forudsætninger for at opfylde museets vision og værdigrundlag, strategi og mål.

I 2025 er organisationen blevet tilpasset for at skabe bedre sammenhæng mellem museets fremtidige strategiske mål, opgaver og kompetencer.

Der er sket en sammenlægning af teams, som dels skaber stærkere og mere fleksible teams, dels skaber en mere ensartet fordeling af teams på tværs af afdelinger og en bedre balance i afdelingschefernes ledelsesopgave. Museets direktør har ikke længere ledelse af faglige teams.

Der er tilført nye kompetencer gennem oprettelse af nye stillinger, som skal understøtte ledelsesopgaven, økonomistyring, forskning og udvikling af aktiviteter i relation til nyt Vikingeskibsmuseum.

Fordelingen af ansvaret for de forskellige opgaver i relation til projekt nyt Vikingeskibsmuseum er afklaret og implementeret organisatorisk. Ansvaret for anlægsprojekter og bygninger ligger hos Vikingeskibsmuseets Ejendomsselskab. Ansvaret for udvikling af udstillinger og formidlingsindhold er placeret i publikumsafdelingen. Ansvaret for flytning af vikingeskibene er placeret i museumsfaglig afdeling. Ansvaret for løbende håndtering og rapportering af økonomi er placeret i afdeling for økonomi og administration. I forbindelse med nybesættelse af stillingen som projektchef i november 2025, er stillingen dedikeret til ledelsen af det store projekt.

Den nye organisation blev præsenteret for medarbejderne den 29. september 2025. Implementeringen blev imidlertid påvirket af en række udfordringer: Behovet for at tilpasse driftsbudgettet til en forventet indtægtsnedgang i de kommende år; behovet for at oprette strategiske puljer til bl.a. lønforhandling, forskning, uddannelse og aktivitetsudvikling; et forventet underskud samt en konstateret fejlbudgettering.

For at få budget 2026 i balance, blev fem stillinger - fordelt på de tre afdelinger – nedlagt i efteråret. Samtidig har der været en vis personaleafgang, som også skulle håndteres. Situationen har naturligvis

skabt uro og bekymring blandt medarbejderne, og implementeringen af den nye organisation er først faldet på plads ultimo 2025.

Museet har i 2025 reetableret samarbejdsudvalg og arbejdsmiljøudvalg med det formål at sikre en styrket og mere kontinuerlig og systematisk inddragelse af medarbejdere i væsentlige organisatoriske forhold, herunder organisationsændringer, strategiske prioriteringer og arbejdsmiljøindsatser.

CHEFER

Mål 2025: Museet skal rekruttere ny chef for økonomi, administration og IT. Der afsættes ressourcer til udviklingsforløb for chefer og direktør med henblik på at understøtte udviklingen af et godt ledelsesteam.

Målet er opfyldt: Ny økonomi- og administrationschef tiltrådte den 1. maj 2025 og der er i 4. kvartal 2025 iværksat et udviklingsforløb for chefgruppe og direktør.

Projektchefen for Nyt Vikingeskibsmuseum fratrådte sin stilling 31. oktober 2025. Specialkonsulent i projektsekretariatet tiltrådte stillingen 1. november. Stillingens indhold er derefter tilpasset med et entydigt fokus på projektudvikling.

Mål for 2026: Der gennemføres et udviklingsforløb for chefgruppen.

TEAMLEDERE

Mål 2025: Museet skal rekruttere nye teamledere til regnskab/bogholderi og løn/HR. De to teamledere skal gennemføre ODM's lederuddannelse og der skal fortsat være fokus på udvikling af teamlederrollen og udvikling af det samlede lederteam.

Målet er delvist opfyldt: Ny teamleder for Løn tiltrådte pr. 1. februar 2025 og ny teamleder for bogholderi tiltrådte pr. 1. maj 2025. Grundet implementering af nyt tidsregistreringssystem og opdateret økonomisystem er gennemførelse af ODM's lederuddannelse udskudt. I relation til nye organisationsstruktur er de to teams efterfølgende blevet slået sammen til ét samlet team for Regnskab med én teamleder.

Mål for 2026: Der etableres et ledelsesforum med deltagelse af teamledere og chefer – dette forum skal have fokus på fælles ledelsesmæssige spørgsmål. Der etableres et teamlederforum for teamledere uden deltagelse af chefer – dette forum kan opfylde behovet for gensidig information om og koordinering af konkrete opgaver.

BESTYRELSEN FOR VIKINGESKIBSMUSEET

Mål 2024-2025: Der skal ske en supplerings af museets bestyrelse gennem udpegning af medlemmer med kompetencer, der understøtter museets aktuelle strategiske udvikling.

Målet er delvist opfyldt: Bestyrelsen igangsatte i april 2025 en proces, der med afsæt i Vikingeskibsmuseets strategiske målsætninger skulle afdække, hvordan bestyrelsen bedst understøtter Vikingeskibsmuseet i den kommende strategiperiode – og hvordan det afspejler sig i bestyrelsens kompetencer og sammensætning. Processen er gennemført i samarbejde med konsulentfirmaet Genitor, og har omfattet:

- Strategisk afsæt og pejlemærker
- Kortlægning af den siddende bestyrelses kompetencer og bidrag
- Design af fremtidig bestyrelsesstruktur
- Rekruttering af nye bestyrelses-/kompetenceprofiler

Mål for 2026: Der skal udpeges en bestyrelse for den kommende strategiperiode, hvis samlede profil og kompetencesammensætning bedst muligt understøtter museets strategiske mål om realisering af et nyt Vikingskibsmuseum.

BESTYRELSEN FOR VIKINGESKIBSMUSEETS EJENDOMSSKAB

Mål 2024-2025: Der skal rekrutteres erfarne medlemmer til bestyrelsen for Vikingskibsmuseets Ejendomsselskab med henblik på at sikre den nødvendige sammensætning af kompetencer, når projekt Nyt Vikingskibsmuseum med afslutning af arkitektkonkurrencen går ind i en ny fase, der giver bestyrelsen for ejendomsselskabet en ny og mere aktiv rolle i forhold til bl.a. projektering, finansiering, kontraktindgåelse og styring af anlæg, økonomi, kvalitet og tidsplaner.

Målet er opfyldt: Det blev valgt tre nye bestyrelsesmedlemmer for Vikingskibsmuseets Ejendomsselskab ved en ekstraordinær generalforsamling i oktober 2023. Medlemmerne er: Per Anker Hansen (formand), Henrik Tvarnø og Gurli Martinussen. Den nye bestyrelse tiltrådte pr. 1. januar 2024.

BYGNINGER OG ANLÆG

Museet skal sikre, at museets bygninger og anlæg vedligeholdes, og tilpasses gældende krav og behov.

VEDLIGEHOLDELSPLAN

Mål 2024-2025: Museet skal opfylde Slots- og kulturarvsstyrelsens anbefaling om at udarbejde en langsigtet vedligeholdelsesplan for museets bygninger i forbindelse med projektet Nyt Vikingskibsmuseum.

Målet er opfyldt: Der er udarbejdet en langsigtet drifts- og vedligeholdelsesplan for Vikingskibsmuseet og afsat ressourcer til opfølgning. Museet afprøver, om Dalux er det rette værktøj til at styre og opdatere drifts- og vedligeholdelsesplanen.

ØKONOMI, DIGITALISERING OG STYRING

Mål 2025: Museet skal

- Klargøre og delvist implementere nyt tidsregistreringssystem Visma Time.
- Implementere Business Central (BC) til afløsning af Navision, samt nyt kassesystem til café og butik.
- Professionalisere økonomistyring ved udvikling af budgetopfølgingsrapporter til alle budgetansvarlige, udvikling af budgetsystem/model til indlæsning af budgetter i BC og analysemodel til controller, teamleder og økonomichef.

Målet er opfyldt:

- Implementeringen af Visma Time foregår afdelingsvis og blev påbegyndt 1. juli 2025.
- Projektet med overgang til nyt økonomisystem og nye kasser blev forberedt og implementeret i 2. halvår 2025. Arbejdet har medført en oprydning i varelager, kreditor og debitorregister og implementering af ny kontoplan. Gevinsten er mere enkelhed i styringen, samt en fleksibel og brugervenlig kasse til frontpersonalet.
- BI-rapporter til de budgetansvarlige blev programmeret og udsendt i juni, model til henholdsvis analyse og budget blev udviklet i juli, august og september 2025. Alle rapporter er i december blev opdateret i forbindelse med overgangen til nyt økonomisystem.

Mål 2026

- Færdigimplementering af Visma Time og konsolidering af vejledninger og arbejdsgange
- Implementering af elektronisk fakturahåndtering og konteringsflow (Continias Document Capture)
- Implementering/opdatering af CRM og bookingsystem

IT INFRASTRUKTUR OG SIKKERHED

Mål 2025: Der skal foretages scanning af den eksisterende IT-infrastruktur med henblik på planlægning af tiltag inden for IT-sikkerhed og IT-infrastruktur generelt.

Målet er opfyldt: Vores underleverandør NetIp har scannet og analyseret museets IT-infrastruktur. Rapport og mundtlig afrapportering er gennemført i oktober 2025.

Mål 2026: Der skal udvikles en flerårig plan for IT-infrastruktur området med afsæt i forretningsbehov og risici. Museets firewall skal opdateres og forretningskritiske arkiver skal sikkerhedskopieres til hosting hos ekstern leverandør. Derudover skal der ske en opgradering af Office2019 og Windows10 til Microsoft365 af hensyn til både drifts- og IT-sikkerhed.

ÅRSRAPPORT 1. JANUAR – 31. DECEMBER 2025

Anvendt regnskabspraksis

Årsregnskabet for Den selvejende institution Vikingeskibsmuseet i Roskilde for 2025 er aflagt i overensstemmelse med bekendtgørelserne nr. 1744 og nr. 1745 af 30/12/2024 om museer mv. og om arkæologisk virksomhed. Dertil skal nævnes bekendtgørelse nr. 1817 af 29. december 2025 om økonomiske og administrative forhold for modtagere af driftstilskud fra Kulturministeriet.

Ændring af regnskabspraksis

Regnskabspraksis er på enkelte områder ændret i forhold til tidligere år. Ændringerne omfatter indregning af igangværende arbejder samt præsentationen af resultatopgørelse, balance og pengestrømsopgørelse. Ændringerne er foretaget med henblik på at øge regnskabs sammenligneligheden med tilsvarende institutioner.

Igangværende arbejder vedrører langt overvejende indtægtsdækkede projekter på det marinarkæologiske område, og disse er tidligere indtægts- og udgiftsført ved færdiggørelse af projekterne. Denne praksis er fra og med år 2025 ændret, så afholdte udgifter og indtægter løbende resultatføres. Indtægterne opgøres som salgsværdien af det udførte arbejde. Det indtægtsførte beløb vil som udgangspunkt svare til omkostningerne inklusive indirekte omkostninger/overhead.

Ændringen medfører, at posten *Igangværende indtægtsdækkede projekter* i passiverne på 12,5 mio. kr. pr. 31. december 2024 er indtægtsført i 2025. Beløbet indgår i resultatopgørelsen under *Andre indtægter*, og udgør sammen med mindre reguleringer vedrørende tidligere år i alt 12,6 mio. kr., beløbet fremgår af note 6.

Posten *Igangværende indtægtsdækkede projekter* under aktiver omfatter værdien af udført, ikke-faktureret arbejde opgjort til salgsværdien. Opgørelsesmetoden er uændret. Faldet fra 10,3 mio. kr. pr. 31. december 2024 til 1,1 mio. kr. pr. 31. december 2025 skyldes øget løbende fakturering i overensstemmelse med krav fra Sots- og Kulturstyrelsen.

Med henblik på at øge sammenligneligheden med tilsvarende institutioner er opstillingen af resultatopgørelsen, aktiver, passiver og i et vist omfang noterne ændret i forhold til tidligere år. De væsentligste ændringer er, at resultatopgørelsen fra og med 2025 er opdelt på indtægts- og omkostningsarter samt at poster vedrørende dattervirksomheden er præsenteret særskilt.

Sammenligningstallene for 2024 er tilpasset til den nye opstilling.

Resultatopgørelsen har tidligere været opdelt efter den interne styring og dermed på afdelinger. Til sammenligning er resultatopgørelsen for 2025 tillige opstillet efter den tidligere anvendte opdeling:

Resultatopgørelse 2025							
		Regnskab 2024	Budget 2025	Regnskab 2025		Regnskab 2025	
				Indtægter	Udgifter	Total	
Tilskud	Tilskud og donationer	15.317.078	17.715.412	18.759.101	- 2.653	18.756.448	
Tilskud Total		15.317.078	17.715.412	18.759.101	- 2.653	18.756.448	
Indtægtsdækkede aktiviteter	Entré	17.764.049	16.478.475	18.663.147	- 147.900	18.515.247	
	Lokaleudlejning	40.547	45.000	51.184	- -	51.184	
	Foredrag	1.174		2.984	- 5.302	2.318	
	Omvisninger	83.473	100.000	288.921	- 130.760	158.161	
	Sejladser	1.047.572	770.815	2.913.759	- 1.912.830	1.000.929	
	Bådvræft IDV	- 20.730	59.503	454.883	- 914.585	459.702	
	Billedsalg	- 11.735	16.600	16.000	- 10.009	5.991	
	Restaurant Snekken	1.089.043	1.100.000	1.106.112	- -	1.106.112	
	Café Knarr	771.887	1.007.400	7.187.716	- 6.013.655	1.174.062	
	Museumsbutik	1.104.896	1.155.167	8.151.169	- 6.636.111	1.515.058	
Indtægtsdækkede aktiviteter Total		21.870.176	20.699.760	38.835.875	- 15.771.150	23.064.725	
Marinarkæologi	Marine undersøgelser og udgravninger	703.733	1.783.887	14.748.323	- 15.143.287	394.964	
	Udlejning af marint udstyr	886.029					
	Marint beredskab & arkiv	- 1.680.123	- 3.412.112	485.979	- 2.957.565	- 2.471.586	
Marinarkæologi Total		- 90.362	- 1.628.225	15.234.302	- 18.100.852	- 2.866.550	
Museumsaktiviteter	Forskning	- 4.204.257	- 3.249.458	1.039.219	- 4.308.411	- 3.269.192	
	Forlag	76.844	16.000	39.606	- 39.606	0	
	Udstillinger	- 244.254	- 347.500		- 325.788	- 325.788	
	Publikumsaktiviteter	- 4.786.865	- 4.138.590	17.550	- 3.993.944	- 3.976.394	
	Bådelaug	- 38.184	22.449	142.875	- 35.752	107.123	
	Skoletjeneste	- 490.479	- 397.467	169.040	- 602.635	- 433.595	
	Bådsamlingen	- 3.397.177	- 3.838.204	- -	- 3.925.619	- 3.925.619	
	Foto og video	- 426.718	- 451.236		- 429.944	- 429.944	
	Billedarkiv	- 56.100	- 81.000		- 43.455	- 43.455	
	Bibliotek	- 112.387	- 169.100		- 136.651	- 136.651	
Museumsaktiviteter Total		- 13.679.577	- 12.666.106	1.408.290	- 13.841.806	- 12.433.516	
Salgsfremmende aktiviteter	Booking	- 1.325.562	- 1.602.370	1.308	- 1.482.331	- 1.481.023	
	Markedsføring, Kommunikation og salg	- 3.067.383	- 3.004.970	14.040	- 3.849.370	- 3.835.330	
Salgsfremmende aktiviteter Total		- 4.392.945	- 4.607.340	15.348	- 5.331.701	- 5.316.353	
Kapacitetsomkostninger	Personaleomkostninger	- 983.266	- 1.204.000		- 1.569.765	- 1.569.765	
	Lokaleomkostninger	- 6.105.826	- 6.810.258	274.849	- 6.465.810	- 6.190.961	
	Økonomi og administration	- 14.149.360	- 12.496.040	12.717.456	- 23.091.287	- 10.373.831	
Kapacitetsomkostninger Total		- 21.238.452	- 20.510.298	12.992.305	- 31.126.863	- 18.134.557	
Projekter	Fremtidens museum	1.003.506	-	13.286.776	- 16.466.945	- 3.180.169	
Projekter Total		1.003.506	-	13.286.776	- 16.466.945	- 3.180.169	
Renter	Renter m.v.	1.215.082	1.000.000	1.481.854	- 1.369.915	111.938	
Renter Total		1.215.082	1.000.000	1.481.854	- 1.369.915	111.938	
Hovedtotal		4.507	3.203	102.013.851	- 102.011.885	1.966	

Resultatopgørelsen

Resultatopgørelsen er opdelt på indtægts- og omkostningsarter.

Igangværende arbejder for fremmed regning indregnes til salgsværdien af det udførte arbejde.

Salgsværdien af det udførte arbejde opgøres som kostpris af medgåede materialer og medgået arbejdsløn med tillæg af overhead.

Tilskud fra fonde mv. indtægtsføres i resultatopgørelsen i takt med modtagne indbetalinger, medmindre de er øremærkede til særlige forhold. I så tilfælde indtægtsføres de, samtidig med, at udgiften, som de skal dække, udgiftsføres.

Ekstraordinære indtægter og omkostninger hidrører fra begivenheder eller transaktioner, der klart afviger fra den ordinære drift og som ikke forventes at være af tilbagevendende karakter.

Årets aktuelle skat indregnes i resultatopgørelsen som skat af årets resultat.

Balance

Aktiver:

Værdipapirer optages til børskurs.

Tilgodehavender optages i overensstemmelse med foreliggende fortegnelser.

Tilgodehavende af udlagte omkostninger i forbindelse med modtaget tilsagn om tilskud, optages i overensstemmelse med foreliggende specifikationer af omkostningsudlæg.

Varelager optages i overensstemmelse med foreliggende fortegnelser. Varelager værdiansættes til anskaffelsespris (FIFO) med fradrag af vurderede nedskrivninger.

Nyanskaffelser af driftsmateriel mv. udgiftsføres over resultatopgørelsen.

Bygninger aktiveret under anlægsaktiver værdiansættes til anskaffelssummen, dog maksimalt til den belånte værdi.

Datterselskabsaktier under finansielle anlægsaktiver værdiansættes til anskaffelssummen.

Passiver:

Gæld optages til den pålydende værdi.

Skyldig og tilgodehavende aktuel skat indregnes i balancen som beregnet skat af årets skattepligtig indkomst, reguleret for betalte acontoskatter.

Under passiver er afsat hensættelser til konkretiserede projekter. Beløbene omfatter dels henlæggelse til færdiggørelse af egne aktiviteter, hvor der pr. 31. december 2025 ikke kan foretages en endelig opgørelse af de igangsatte aktiviteters resultatpåvirkning, dels henlæggelser i form af modtagne støttemidler til fastlagte aktiviteter, hvor aktiviteten enten ikke er afsluttet eller påbegyndt

Pengestrømsopgørelse

Pengestrømsopgørelsen viser institutionens pengestrømme for året fordelt på driftsaktivitet og finansieringsaktivitet for året, årets forskydning i likvider samt likvider ved årets begyndelse og slutning. Pengestrømme fra driftsaktivitet opgøres som årets resultat reguleret for ikke-kontante driftsposter og ændring i driftskapital.

Pengestrømme fra finansieringsaktivitet omfatter optagelse af lån samt afdrag på rentebærende gæld.

Skoletjenesten og "Ung Fjord" (FGU, Roskilde kommunes Unge guide og ungdomsskole)

På Vikingeskibsmuseet afvikles en række aktiviteter i samarbejde med ovennævnte institutioner. En del af disse aktiviteter henhører regnskabsmæssigt under disse institutioner. Vikingeskibsmuseets årsrapport afspejler derfor ikke i enhver henseende omfanget af den aktivitet, der finder sted ved institutionen.

Resultatopgørelse 1. januar 2025 – 31. december 2025

	Realiseret 2024 kr.	Budget 2025 Kr.	Realiseret 2025 Kr.	Noter
Tilskud fra det offentlige	17.118.354	17.715.412	18.759.101	1
Entreindtægter	17.965.921	16.478.475	18.660.747	
Myndighedsopgaver, marinarkæologi	11.165.107	10.874.240	14.535.873	2
Salg af varer (café og butik)	15.187.269	14.490.000	15.383.989	3
Salg af ydelser	5.237.476	4.187.774	5.494.022	4
Donationer fra fonde	3.644.347	-	13.303.295	5
Andre indtægter	2.198.176	1.595.000	14.394.971	6
Indtægter i alt	72.516.650	65.340.901	100.531.997	
Løn og lønafhængige omkostninger	44.139.140	47.286.370	47.917.997	7
Vareforbrug	6.070.608	5.950.200	5.564.953	
Direkte kapacitetsomkostninger	5.391.435	6.048.849	8.131.640	
Salgsfremmende omkostninger og markedsføringsomkostninger	1.307.842	1.384.720	1.561.535	
Personaleudgifter	1.598.036	1.906.199	2.253.520	
Lokaleudgifter	3.354.060	3.827.650	3.503.959	
Administration, IT og ledelse	3.487.154	3.266.309	5.509.395	
Ekstraordinære udgifter	706.854	532.500	561.122	
Regulering af hensættelser	7.259.649	- 4.174.699	26.734.970	8
Omkostninger i alt	73.314.779	66.028.098	101.739.091	
RESULTAT FØR FINANSIELLE POSTER	- 798.129	- 687.197	- 1.207.093	
Renter og lignende indtægter	1.214.883	1.000.000	1.481.854	9
Renter og lignende udgifter	412.938	309.600	272.794	
ÅRETS RESULTAT	3.815	3.203	1.966	

Balance pr. 31. december 2025

Aktiver pr. 31. december	2024 kr.	2025 kr.	Note
Kapitalandele i dattervirksomhed: Vikingeskibsmuseets Ejendomsselskab A/S	440.000	440.000	
Finansielle anlægsaktiver i alt	440.000	440.000	
ANLÆGSAKTIVER I ALT	440.000	440.000	
Varebeholdninger	2.650.125	3.113.148	
Varebeholdninger i alt	2.650.125	3.113.148	
Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser	1.320.720	27.242.197	
Tilgodehavender i dattervirksomhed	29.037.870	50.387.538	
Andre tilgodehavender	543.481	1.325.550	
Igangværende indtægtsdækkede projekter	10.289.953	1.109.975	10
Periodeafgrænsningsposter	476.494	689.026	
Tilgodehavender i alt	41.668.518	80.754.286	
Værdipapirer	366.485	421.057	
Likvide beholdninger	46.861.909	29.368.207	
OMSÆTNINGSAKTIVER I ALT	91.547.037	113.656.697	
AKTIVER I ALT	91.987.037	114.096.697	
Passiver pr. 31. december	2024 kr.	2025 kr.	Note
Egenkapital primo	121.999	126.506	
Årets resultat	4.507	1.966	
Egenkapital i alt	126.506	128.472	
Hensættelser til igangværende projekter	3.281.640	2.425.406	
Hensættelser til fremtidige projekter	67.548.527	94.071.863	11
Hensættelser i alt	70.830.167	96.497.269	
Skyldig løn og lønrelaterede poster	3.114.169	4.164.279	
Feriepengeforpligtelser	2.256.808	3.005.357	
Leverandører af varer og tjenesteydelser	1.473.016	3.287.472	
Igangværende indtægtsdækkede projekter	12.467.070	207.028	
Anden gæld	1.354.467	6.696.512	
Periodeafgrænsningsposter	364.833	110.310	
Kortfristet gæld i alt	21.030.363	17.470.956	
PASSIVER I ALT	91.987.037	114.096.697	
Eventualforpligtelser			12
Leje, leasing og andre kontraktlige forpligtelser			13

Pengestrømsopgørelse 1. januar – 31. december 2025

Pengestrømsopgørelse 1. januar - 31. december	2024 kr.	2025 kr.	Note
Årets resultat	4.507	1.966	
Ændring i varebeholdninger	-251.545	-463.023	
Ændring i tilgodehavender	-6.793.734	-39.085.767	
Ændring i værdipapirer	-2.824	-54.573	
Ændring i hensættelser	6.989.359	25.667.102	
Ændringer i kortfristet gæld	179.274	-3.559.407	
Pengestrømme fra driftsaktivitet	125.038	-17.493.703	
Køb og salg af anlægsaktiver	0	0	
Pengestrømme fra investeringsaktivitet	0	0	
Nye lån samt afdrag på lån	0	0	
Pengestrømme fra finansieringsaktivitet	0	0	
Årets likviditetsvirkning	125.038	-17.493.703	
Likvide midler pr. primo	46.736.871	46.861.909	
Likvide midler ultimo	46.861.909	29.368.207	

Noter

	Realiseret 2024 kr.	Budget 2025 Kr.	Realiseret 2025 Kr.
1. Tilskud fra det offentlige			
Driftstilskud Røskilde Kommune	10.568.114	10.115.412	10.942.106
Driftstilskud fra Staten	4.748.964	7.600.000	7.816.995
Driftstilskud Staten marin andel	1.801.276		
Tilskud fra det offentlige i alt	17.118.354	17.715.412	18.759.101

2. Myndighedsopgaver, marinarkæologi - afsluttede IDV projekter 2025 jf. Slots- og Kulturstyrelsens regler
Der er ingen afsluttede SLK projekter i 2025

	Realiseret 2024 kr.	Budget 2025 Kr.	Realiseret 2025 Kr.
3. Salg af varer (café og butik)			
Butik	8.067.873	7.470.000	8.161.924
Café Knarr	7.044.399	7.020.000	7.184.356
Øvrige	74.998		37.708
Salg af varer (café og butik) i alt	15.187.269	14.490.000	15.383.989

	Realiseret 2024 kr.	Budget 2025 Kr.	Realiseret 2025 Kr.
4. Salg af ydelser			
Forskning	233.849	420.000	123.513
Værft IDV	386.419	670.000	454.883
Nyt Museum	1.123.773		1.303.611
Søjlads	2.944.726	2.693.000	2.913.759
Publikumsaktiviteter	207.603	190.874	306.471
Skoletjeneste	156.617	160.000	169.040
Lokaleudlejning	40.547	45.000	51.184
Øvrige	143.942	8.900	171.560
Salg af ydelser i alt	5.237.476	4.187.774	5.494.022

	Realiseret 2024 kr.	Budget 2025 Kr.	Realiseret 2025 Kr.
5. Donationer fra fonde			
Forskningsprojekter	393.636		918.690
Marint beredskab			400.000
Nyt museum	3.150.711		11.983.165
Øvrige	100.000		1.440
Donationer fra fonde i alt	3.644.347	-	13.301.855

Kommentar: Donation til Nyt museum vedrører finansiering af Skrinet, samt donation til for-analyser til næste del af byggeprojekt

	Realiseret 2024 kr.	Budget 2025 Kr.	Realiseret 2025 Kr.
6. Andre indtægter			
Ekstraordinære indtægter			12.639.320
Bådlaug		495.000	142.875
Forpagtning	1.089.043	1.100.000	1.256.112
Øvrige indtægter	1.109.133		356.664
Andre indtægter i alt	2.198.176	1.595.000	14.394.971

Kommentar: De ekstraordinære indtægter vedrører primært marinarkæologisk IDV

7. Løn og lønafhængige omkostninger	Realiseret 2024 kr.	Budget 2025 Kr.	Realiseret 2025 Kr.
Lønomsomkostninger	44.139.140	47.286.370	47.163.236
Bestyrelseshonorar		-	-
Løn og lønafhængige omkostninger i alt	44.139.140	47.286.370	47.163.236
Antal årsværk	83		82

8. Regulering af hensættelser	Realiseret 2024 kr.	Budget 2025 Kr.	Realiseret 2025 Kr.
Regulering af hensættelser - Nyt museum		- 1.645.297	19.582.084
Regulering af hensættelser øvrige	7.259.649	- 2.529.402	7.152.887
Regulering af hensættelser i alt	7.259.649	- 4.174.699	26.734.970

9. Renter og lig. Indtægter	Realiseret 2024 kr.	Budget 2025 Kr.	Realiseret 2025 Kr.
Renter fra ejendomsselskabet	1.065.947	1.000.000	1.446.193
Øvrige renter	148.936		35.660
Renter og lig. Indtægter i alt	1.214.883	1.000.000	1.481.853

10. Igangværende indtægtsdækkede projekter	2024 kr.	2025 kr.
Aktiver	10.289.953	1.109.975
Passiver	12.467.070	207.028
Aktiver: Ikke fakturerede tilgodehavender på igangværende projekter Passiver: I 2024 er beløbet udtryk for ej indtægtsført nettoværdi af igangværende projekter. I forbindelse med principskifte (se afsnit herom) er beløbet indtægtsført i 2025. Passivposten ultimo 2025 er forudfaktureringer på igangværende projekter.		

11. Hensættelser til fremtidige projekter
Hensættelserne er i 2025 ekstra ordinært påvirket af da 12,6 mio. kr. som er indtægtsført vedrørende primært marinarkæologisk IDV jf. indledende afsnit om ændring af regnskabspraksis.

12. Eventualforpligtelser
Ingen

13. Leje, leasing og andre kontraktlige forpligtelser
Vikingskibsmuseet har påtaget sig leasingaftaler inden for diverse kontorhold. Aftalerne er indgået på normale opsigelsesvilkår og har beskeden økonomisk betydning.

PENNEO

Underskrifterne i dette dokument er juridisk bindende. Dokumentet er underskrevet via Penneo™ sikker digital underskrift. Underskrivernes identiteter er blevet registreret, og informationerne er listet herunder.

"Med min underskrift bekræfter jeg indholdet og alle datoer i dette dokument."

Birgit Rønsbro Sode

Beierholm Godkendt Revisionspartnerselskab CVR: 32895468
Revisor

På vegne af: Beierholm
Serienummer: 88a33e28-7716-44bb-bcc1-6b3dbe3feb63
IP: 212.98.xxx.xxx
2026-04-22 11:24:37 UTC



Tomas Breddam

Bestyrelse
Serienummer: 780a8622-919b-4e4e-85fa-2ca71d85934d
IP: 80.62.xxx.xxx
2026-04-22 12:02:47 UTC



Gurli Motzfeldt Martinussen

Bestyrelse
Serienummer: b8698432-298e-4bc4-8226-7db7ec406ed5
IP: 176.23.xxx.xxx
2026-04-22 14:12:23 UTC



Jette Tjørnelund

Bestyrelse
Serienummer: 4b684666-f596-4c4b-8e77-1760622e2db0
IP: 80.208.xxx.xxx
2026-04-22 15:17:44 UTC



Tinna Damgaard-Sørensen

Direktion
Serienummer: fdf4afc6-e4f2-4e7a-ae1d-bede7e03af8
IP: 87.49.xxx.xxx
2026-04-22 16:28:52 UTC



Jesper Reming Tangbæk

Bestyrelse
Serienummer: 40874f32-6384-4f97-b650-54d47282efe2
IP: 80.208.xxx.xxx
2026-04-24 10:57:32 UTC



Dette dokument er underskrevet digitalt via **Penneo.com**. De underskrevne data er valideret vha. den matematiske hashværdi af det originale dokument. Alle kryptografiske beviser er indlejret i denne PDF for validering i fremtiden.

Dette dokument er forseglet med et kvalificeret elektronisk segl. For mere information om Penneos kvalificerede tillidstjenester, se <https://eutl.penneo.com>.

Sådan kan du verificere, at dokumentet er originalt

Når du åbner dokumentet i Adobe Reader, kan du se, at det er certificeret af **Penneo A/S**. Dette beviser, at indholdet af dokumentet er uændret siden underskriftstidspunktet. Bevis for de individuelle underskrivers digitale underskrifter er vedhæftet dokumentet.

Du kan verificere de kryptografiske beviser vha. Penneos validator, <https://penneo.com/validator>, eller andre valideringstjenester for digitale underskrifter.

PENNEO

Underskrifterne i dette dokument er juridisk bindende. Dokumentet er underskrevet via Penneo™ sikker digital underskrift. Underskrivernes identiteter er blevet registreret, og informationerne er listet herunder.

“Med min underskrift bekræfter jeg indholdet og alle datoer i dette dokument.”

Lars Bernhard Jørgensen

Bestyrelse

Serienummer: 7e8ee0bb-afa4-49ce-bbce-17b635c6b0a6

IP: 86.220.xxx.xxx

2026-04-27 15:13:21 UTC



Dette dokument er underskrevet digitalt via **Penneo.com**. De underskrevne data er valideret vha. den matematiske hashværdi af det originale dokument. Alle kryptografiske beviser er indlejret i denne PDF for validering i fremtiden.

Dette dokument er forseglet med et kvalificeret elektronisk segl. For mere information om Penneos kvalificerede tillidstjenester, se <https://eutl.penneo.com>.

Sådan kan du verificere, at dokumentet er originalt

Når du åbner dokumentet i Adobe Reader, kan du se, at det er certificeret af **Penneo A/S**. Dette beviser, at indholdet af dokumentet er uændret siden underskriftstidspunktet. Bevis for de individuelle underskriveres digitale underskrifter er vedhæftet dokumentet.

Du kan verificere de kryptografiske beviser vha. Penneos validator, <https://penneo.com/validator>, eller andre valideringstjenester for digitale underskrifter.