

2025 Årsrapport



ARoS

ARoS Aarhus
Kunstmuseum



Indholdsfortegnelse

Bestyrelsens og direktionens godkendelse	4
Ledelsesberetning fra museumsdirektøren, AROS 2025	7
Særlig tak til	10
Økonomi samt nøgletal	12
Status på AROS strategi og vision	15
Bestyrelse og god forvaltningspraksis i selvejende institutioner	16
Udstillingsprogrammet 2025	
Særudstillinger	18
Samlingsudstillinger	26
Erhvervelser og donationer i 2025	29
ESG	34
Øvrige forretningsområder	36
Den uafhængige revisors revisionspåtegning	41
Regnskabspraksis	46
Resultatopgørelse 1. januar – 31. december	48
Balance 31. december, aktiver	49
Balance 31. december, passiver	50
Pengestrømsopgørelse	51
Noter til årsrapporten	52
Bestyrelsesmedlemmernes andre bestyrelsesposter og særlige kompetencer	56

Bestyrelsens og direktionens godkendelse

Bestyrelsen og direktionen har i dag fremlagt årsregnskabet for 2025 for ARoS Aarhus Kunstmuseum.

Årsregnskabet er udarbejdet i overensstemmelse med Kulturministeriets bekendtgørelse nr. 1817 af 29. december 2025 om økonomiske og administrative forhold for modtagere af driftstilskud fra Kulturministeriet og udarbejdet i overensstemmelse med bestemmelserne i årsregnskabsloven for virksomheder i regnskabsklasse A.

Vi anser den anvendte regnskabspraksis for at være hensigtsmæssig. Det er vores opfattelse, at årsregnskabet giver et retvisende billede af museets aktiver og passiver, finansielle stilling og resultat af dets aktiviteter.

Aarhus, 4. juni 2026

Museets direktion

Rebecca Matthews
Museumsdirektør og administrerende direktør
M.A. Høns (Cantab) Moderne og middelalderlige sprog
M.A. Høns (Lond) Kunsthistorie

Museets bestyrelse

Laura Hay Uggle
Bestyrelsesleder

Kaj Beck

Marianne Bedsted
vicebestyrelsesleder

Marc Perera Christensen

Helle Østergaard Kristiansen

Danny Lange

Søren Kronborg Pedersen



K7 – Silent disco i Your rainbow panorama
Foto: Mads Smidstrup © ARoS Aarhus Kunstmuseum

Ledelsesberetning fra museumsdirektøren, ARoS 2025

2025 har været et markant og udviklingsorienteret år for ARoS – et år præget af markante kunstneriske resultater samt fortsat udvikling af museets anlægsprojekter, herunder åbningen af det nye Salling Galleri. Internt var der fokus på organisatorisk konsolidering og fortsat fremdrift mod de langsigtede ambitioner, der er formuleret i ARoS Vision 2033.

Med cirka 650.000 besøgende, heraf 556.000 betalende gæster, fastholdt ARoS i 2025 et stabilt besøgstal, som vidner om en vedvarende interesse for museets aktiviteter og museets betydning som kulturel og social destination.

Lige så væsentligt sluttede regnskabsåret med et overskud på 1,6 millioner kroner, hvilket yderligere styrkede ARoS' egenkapital. Det er nødvendigt med en egenkapital af en vis størrelse. Dette blandt andet på grund af erfaringerne fra nedlukningerne under Covid-19, samt at ARoS har det fulde indvendige og udvendige vedligeholdelsesansvar på bygningen og endelig det forhold, at der ikke pt. kan afskrives på investeringer i kunst.

I 2025 var der en udskydelse af *As Seen Below* – The Dome, a Skyspace by James Turrell, som ikke åbnede som planlagt på grund af konkurs hos en underleverandør af låget. Forventningerne frem mod åbningen i juni 2026 har allerede skabt betydelig opmærksomhed – både lokalt, regionalt, nationalt og internationalt – og projektet forventes at markere begyndelsen på et nyt kapitel i museets udvikling.

Forståelse af ARoS' gæster

Publikumsudvikling er fortsat en strategisk prioritet. I 2025 gennemførte ARoS i samarbejde med Silverlining omfattende publikumsanalyser med henblik på at øge forståelsen af gæsteadfærd og publikumssegmenter. Disse indsigter vil fremadrettet blive anvendt aktivt i fremtidig udstillingsplanlægning formidlingsaktiviteter, kommunikationsstrategier og initiativer til forbedring af gæsteoplevelsen.

Et eksisterende, strategisk fokus på unge målgrupper førte også i 2025 til tydelige resultater: Under K7-ugen var ARoS igen Danmarks mest besøgte museum blandt gæster i alderen 18–27 år med 9.573 unge besøgende. Samlet set var ARoS det næstmest besøgte museum blandt unge i Danmark i løbet af året.



Jenkin van Zyl - Lost Property, 2025
Foto: Mads Smidstrup © ARoS Aarhus Kunstmuseum

Samlingsudvikling

2025 bød ligeledes på væsentlige nyrehvervelser – herunder værker af Igshaan Adams, Ismar Ćirkinaċi, Ditte Ejlerskov, Poul Gernes, Hanne Nielsen og Birgit Johnsen, Kirsten Justesen, Jane Jin Kaisen, Maja Malou Lyse, Rasmus Myrup, Simon Dybbroe Møller, Ovaraci og Alexander Tovborg – værkerne bidrager til at styrke museets profil på tværs af generationer og kunstneriske praksisser. Samtidig blev en ny, langsigtet erhvervelsesstrategi igangsat med implementering fra begyndelsen af 2026.

Ledelse og bæredygtighed

Museet styrkede yderligere sine ledelsesstrukturer, transparenens og organisatoriske udvikling med blandt andet uddannelsesforløb for ledergruppen. Indsatser inden for bæredygtighed og ESG leverede klare resultater: Elforbruget blev reduceret med mere end 100.000 kWh sammenlignet med 2024, og museet intensiverede fokus på medarbejderudvikling og trivsel gennem blandt andet lederudviklingsforløb, opdaterede værktøjer til fraværsopfølgning og løbende initiativer for et sundt arbejdsmiljø.

Fundraising og kommercielle aktiviteter

Museets kommercielle enheder fortsatte deres positive udvikling med stigende omsætning i både ARoS Butik og Wine & Food. Disse aktiviteter udgør en central del af museets vision om at skabe attraktive helhedsorienterede besøgsoplevelser.

Fundraising leverede desuden et stærkt resultat for udstillingsprogrammet i 2025, mens en øget og målrettet indsats inden for erhvervelse af værker muliggjorde væsentlige udvidelser af ARoS' samling.

2025 var et år, hvor ARoS forfulgte sine ambitioner med nysgerrighed, selvtilid og beslutsomhed. Jeg vil rette en oprigtig tak til alle samarbejdspartnere, fonde, sponsorer, medlemmer, ARoS' medarbejdere og bestyrelse samt de mange besøgende, hvis støtte gør det muligt for ARoS fortsat at være et levende, inkluderende og relevant museum. Jeres bidrag er afgørende for, at vi kan fastholde et højt kunstnerisk niveau og realisere de ambitiøse mål, vi har sat for de kommende år.

Rebecca Matthews

Museumsdirektør, ARoS Aarhus Kunstmuseum

Økonomi samt nøgletal

Regnskabets for 2025 udviser et overskud på 1,6 mio. kr. Egenkapitalen øges dermed til 9,4 mio. kr., og årets resultat vurderes som tilfredsstillende.

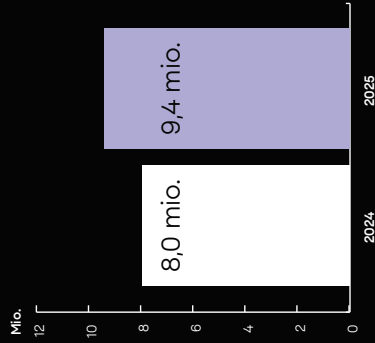
Det positive økonomiske resultat skyldes en kombination af kunstfaglig stærke udstillinger, et solidt antal årskortholdere, en stor opbakning fra erhvervsklubberne, vores gæsters tilfredshed med helhedsoplevelsen på AROS, samt en positiv udvikling i museets kommercielle tilbud. Derudover har den store støtte fra fonde og sponsorer – særligt til udstillingerne – været afgørende for årets samlede resultat.

Der har dog også været økonomiske "bump på vejen" i 2025, idet besøgstallene i årets begyndelse samt i de sidste tre måneder lå under det forventede niveau.

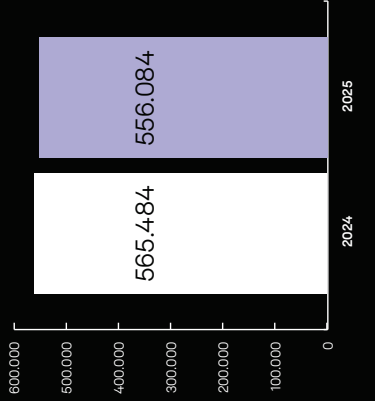
I alt besøgte 650.830 gæster AROS i 2025, heraf indløste 556.084 en billet.

I overensstemmelse med AROS Vision 2033 er der fokus på gradvist at øge egenkapitalen, så den når 20 mio. kr. i 2033. En egenkapital af denne størrelse er målet – dels på baggrund af erfaringer fra Covid-19-nedlukningerne, dels fordi AROS har det fulde indvendige og udvendige vedligeholdelsesansvar for bygningen, og endelig fordi investeringer i kunst ikke kan afskrives under gældende regler.

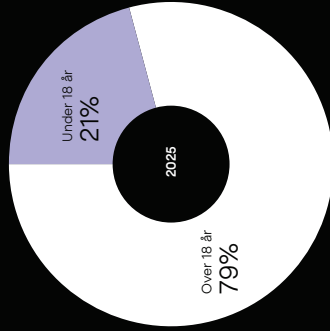
Egenkapital i mio. kr.



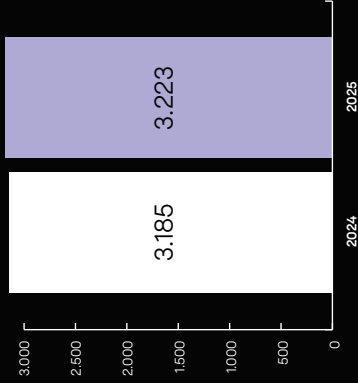
Indløste billetter



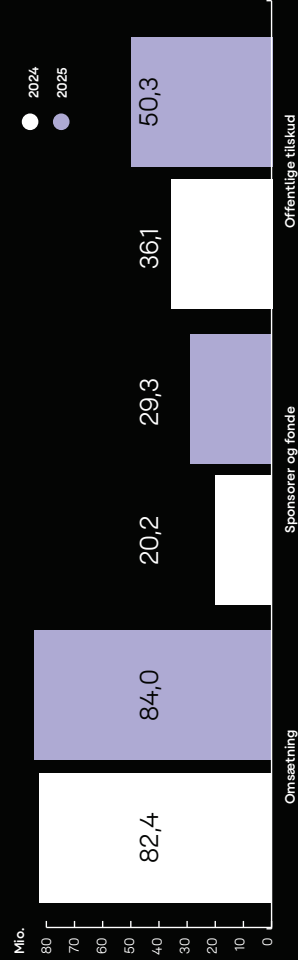
Aldersfordeling



Antal åbnings-timer på årsbasis



Fordeling af indtægter



Status på AROs strategi og vision

I foråret 2023 godkendte bestyrelsen AROs Vision 2033. Siden har AROs teamet arbejdet struktureret på at omsætte visionen til handling gennem en række initiativer og handlingsplaner på tværs af områder som udstillinger, samlingen, publikum og medlemmer, klimainsats, HR og fundraising. Fremdriften følges på tværs af de overordnede mål i AROs Vision 2033 samt strategiens otte søjler.

Nedenfor følger en sammenfatning af AROs samlede resultater i forhold til de vigtigste delmål i 2025.

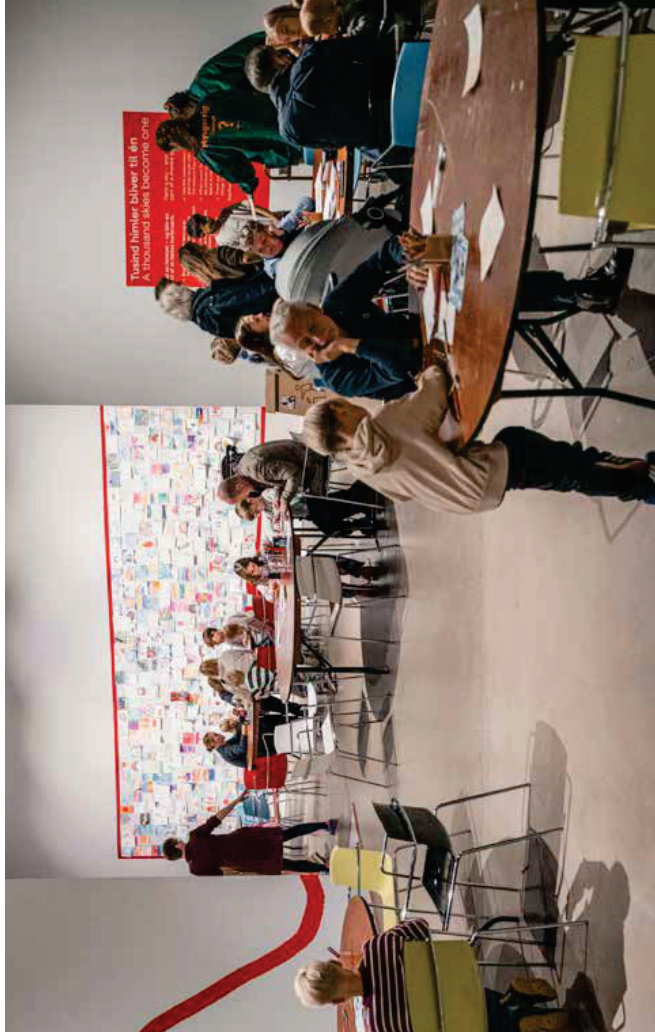
Opnåede mål i 2025

- Vi realiserede syv store udstillinger med kunst i verdensklasse – alle gennemført inden for budget og tidsplan. Samtidig blev et ambitiøst udstillingsprogram for 2026 lanceret.
- I juni indviede vi Salling Galleriet og afsluttede første fase af museets omfattende anlægstransformation.
- I oktober offentliggjorde vi åbningsdatoen for *As Seen Below* – The Dome, a Skyspace by James Turrell, som modtog bred pressedækning i både nationale og internationale medier samt opmærksomhed fra toneangivende kulturaktører.
- Fundraising leverede et stærkt resultat for udstillingsprogrammet i 2025, derudover førte en øget og mere målrettet indsats på erhvervssektoren til meget tilfredsstillende resultater.

Mål der ikke blev opnået i 2025

- Selvom vi fastholdt og stabiliserede et højt besøgstal, nåede vi ikke det ambitiøse mål for betalende gæster.
- *As Seen Below* – The Dome, a Skyspace by James Turrell åbnede ikke som planlagt på grund af en underleverandørs konkurs, hvilket gav forsinkelse ift. levering af låget.

Himmelværksteder – ferieaktivitet i galleriet på Niveau 5
Foto: Mads Smidstrup © AROs



Bestyrelse og god forvaltningspraksis i selvejende institutioner

Bestyrelsens sammensætning

Bestyrelsen vurderer hvert år, hvilke kompetencer den skal have til rådighed for bedst muligt at udføre de opgaver, der påhviler bestyrelsen. Bestyrelsen afholder mindst fire årlige bestyrelsesmøder, og der gennemføres en systematisk årlig evaluering af bestyrelsens arbejde.

Det tilstræbes, at der i bestyrelsen er personer med følgende kompetencematrix: ledelse, forskning, kunst/kultur/kunsthistorie, politisk, forretningsmæssig, juridisk, økonomisk, digitalisering og international erfaring.

Bestyrelsens medlemmer udvælges på baggrund af deres egenskaber og kvalifikationer, under hensyntagen til bestyrelsens samlede profil. Ved vurderingen og udpegning af nye bestyrelsesmedlemmer lægges der vægt på behovet for mangfoldighed, herunder variation i erfaring, perspektiver, alder og baggrunde.

Fra 2026 består AROs' bestyrelse af syv medlemmer. Der er tale om en reduktion på to medlemmer i forhold til tidligere. Fem medlemmer udnævnes af bestyrelsen efter indstilling fra nomineringsudvalget, ét medlem udpeges af Aarhus Kommune, og ét medlem vælges af museets faste personale. Der blev i 2025 indført åremålsbegrænsning.

Bestyrelsen evaluerer årligt vedtægter, forretningsorden og direktioninstruks for at sikre, at disse til enhver tid afspejler gældende krav og god forvaltningspraksis. Bestyrelsen foretager også evaluering af såvel direktionens samt bestyrelsens arbejde.

I 2025 blev bestyrelsen aflønnet inden for et samlet budget på ca. 300.000 kr.

Direktion

Direktøren aflønnes i overensstemmelse med anbefalingerne for god ledelse i selvstyreinstitutioner og ikke ud over det niveau, der anses for sædvanligt for sammenlignelige stillinger i den offentlige sektor. AROs anvender lignende direktørstillinger samt direktøren for Kultur- og Borgerservice i Aarhus Kommune som relevante benchmarks. Museet følger desuden medarbejder- og kompetencebestyrelsens cirkulære om satsregulering ved tjenesterejser med mindre dette undtagelsesvist vurderes ikke at være muligt.

Bestyrelsen består fra 1. januar 2026 af følgende medlemmer:

→ Laura Hay Uggle

Bestyrelsesleder og bestyrelsesmedlem i en række virksomheder og kulturinstitutioner (indtrådte i bestyrelsen i 2014)

→ Danny Lange

Advisor, Goldman Sachs (indtrådt i bestyrelsen i 2018)

→ Marianne Bedsted

Direktør for Salling (indtrådt i bestyrelsen i 2022)

→ Helle Østergaard Kristiansen

Senior Vice President for Equinor (indtrådt i bestyrelsen i 2022)

→ Marc Perera Christensen

Underdirektør for Regional Erhvervsudvikling og Erhvervsfremme (indtrådt i bestyrelsen i 2022)

→ Kaj Beck

Medarbejderrepræsentant (indtrådt i bestyrelsen i 2024)

→ Søren Kronborg Pedersen

(udpeget af Aarhus Kommune) (indtrådt i bestyrelsen i 2018)

God ledelse i selvejende institutioner

ARO's bestreber sig på at efterleve de anbefalinger for god ledelse i store selvejende kulturinstitutioner, som er udarbejdet af Slots og Kulturstyrelsen. Følgende forhold afviger dog fra anbefalingerne:

→ Bestyrelsen har ikke udpeget suppleanter, da den nuværende størrelse og sammensætning allerede overstiger minimumskravene, og det derfor ikke vurderes nødvendigt.

→ Bestyrelsen vedtog i 2024 en 12-års rotationsregel med overgangssordning. Vedtægterne blev samme år godkendt af Aarhus Kommune.

→ Det anbefales, at selskabet oplyser om vederlag i direktionen. I henhold til årsregnskabslovens § 98b, stk. 3.2 kan dette dog udelades, hvis oplysningerne kan henføres til en enkeltperson – hvilket er tilfældet for AROs.

→ To af bestyrelsens medlemmer er afhængige. Søren Kronborg Pedersen, som er udpeget af Aarhus Kommune, samt Laura Hay Uggle som har siddet i bestyrelsen i mere end 12 år.

→ Jf. vedtægterne skal følgende kompetencer være tilstræbt afdekket af bestyrelsen: ledelse, forskning, kunst/kultur/kunsthistorie, politisk, forretningsmæssig, juridisk, økonomisk, digitalisering og international erfaring.

Følgende kompetencer er ikke dækket af bestyrelsen: forskning, kunst/kultur og kunsthistorier. Dette kompenseres ved at invitere eksterne kompetencer ind i bestyrelsen én gang årligt.

Whistleblowerordning

ARO's har en Whistleblowerordning, som kan anvendes af både interne og eksterne samarbejdspartnere. Ordningen er tilgængelig via museets website og administreres af Kammeradvokaten.

Der har i 2025 ikke været sager, som efter Kammeradvokatens vurdering har været omfattet af Whistleblowerordningen.



Udstillingsprogrammet 2025

Særudstillinger:

ARoS' udstillingsprogram i 2025 markerede et år med kunstnerisk ambition og strategisk udvikling. Museet præsenterede et bredt spektrum af internationale og danske stemmer, der arbejdede med temaer som identitet, magt, historie, spiritualitet og sansning. Fra Krugers politiske billedsprog og Adams' poetiske materialitet til modernismens hovedværker, Tovborgs mytiske univers og Julens kritiske fliminstitution skabte programmet en mangfoldig fortælling om menneskelige erfaringer. Samtidig fortsatte AROS forberedelserne til åbningen af James Turrells *As Seen Below* i 2026 — et værk, der forventes at blive en afgørende milepæl i museets udvikling og fremtidige identitet.

Barbara Kruger – No Comment

29. november 2024 – 21. april 2025

ARoS indledte året med Skandinavians første store soloudstilling af Barbara Kruger. Udstillingen samlede ikoniske tidlige værker og nye tekstbaserede installationer, LED-værker, video og lyd. Kruger brugte massemediernes æstetik til at udfordre magtstrukturer og sociale relationer, og hendes værker blev integreret i hele museets arkitektur, herunder atrium, butik og toiletter. Selv Aarhus Letbane blev iklædt hendes budskaber.

Udstillingen transformerede AROS Niveau 1 og demonstrerede Krugers evne til præcist at kommentere samtidens politiske og kulturelle strømninger.

Støttet af:

- Augustinus Fonden
- Dreyers Fond

Igshaan Adams – Weerhoud

18. januar – 3. august 2025

ARoS præsenterede den første store nordiske udstilling af Igshaan Adams, der viste vævede billedtæpper og skulpturelle støvskyer skabt af perler, skaller, reb og metaller. Udstillingen omfattede værker fra 2014 og frem, herunder en af Adams' største støvskyninstallationer. Med afsæt i sin opvækst i apartheidtidens Sydafrika undersøgte Adams traumer, identitet og bevægelsens helende kraft. Et centralt værk var et nyt 6,5 meter langt billedtæppe skabt i samarbejde med Garage Dance Ensemble. Udstillingen blev udviklet i samarbejde med The Hepworth Wakefield.

Støttet af:

- Stibo Fonden
- Per og Lise Aarsleffs Fond
- Knud Højgaards Fond

Picasso, Miró, Léger – Modernismens mange stemmer

5. april – 28. september 2025

ARoS viste en omfattende modernismeudstilling i samarbejde med Musée LaM og med lån fra Centre Pompidou og Musée Picasso. Publikum mødte kubistiske hovedværker af Picasso og Braque, ikoniske værker af Léger samt tidlige værker af Klee og Miró. Udstillingen omfattede også en betydelig samling Modigliani-portrætter. Den udfoldede modernismens mangfoldighed gennem Art Brut, naïvisme og spiritualisme og gav både nye og erfarne museumsgæster en dybere forståelse af perioden. Det var en sjælden mulighed for at opleve så mange modernistiske hovedværker samlet i Danmark.

Støttet af:

- Aage og Johanne Louis-Hansens Fond
- Lars Larsens Jysk Fond
- Beckett-Fonden
- C.A.C. Fonden
- Aarhus Stiftstidendes Fond
- Axel Muusfeldts Fond
- Hoffmann og Husmans Fond
- Dronning Margrethes og Prins Henriks Fond
- Toyota-Fonden
- Overretssagfører L. Zeuthens Mindelegat

Igshaan Adams – Weerhoud, 2025
Foto: Jens Henrik Daugaard © AROS

Arthandler Nicolai Niemann-Nielsen
Foto: Mads Smidstrup © AROS





Alexander Tovborg – Divine Comedy, 2025
Foto: Anders Sune Berg © AROs

Isaac Julien – Once Again ... (Statues Never Die)
Foto: Mads Smidstrup © AROs

Alexander Tovborg – Divine Comedy

24. maj 2025 – 4. januar 2026

ARoS præsenterede den hidtil største museumsudstilling af Alexander Tovborg, som samlede over 200 værker fra hele hans karriere. Udstillingen viste malerier, skulpturer og papirværker, der kombinerede romantiske og moderne udtryk. Tovborg udforskede temaer som tro, kærlighed, tvivl og mytologi gennem cirkulære former, blomster og bibelske motiver. *Divine Comedy* viste, hvordan kunstneren gennem årene havde bearbejdet eksistentielle spørgsmål og skabt et personligt univers, der forbinder det mytiske med det menneskelige. Udstillingen understregede AROs' fokus på dansk samtidskunst.

Støttet af:

- C.A.C. Fonden
- 15. Juni Fonden
- Spar Nord Fonden
- Ny Carlsbergfondet
- Lemvig-Müller Fonden
- Konsul George Jorck og Hustru Emma Jorck's Fond
- Grosserer L.F. Foghts Fond
- Arne V. Schleschs Fond

Isaac Julien – Once Again ... (Statues Never Die)

6. september 2025 – 31. maj 2026

ARoS tilføjede Isaac Juliens installation *Once Again ... (Statues Never Die)* til sin samling. Værket, en to-skærms filminstallation, portrætterede Alain Locke og hans relation til samleren Alfred C. Barnes og tematiserede afroamerikansk kultur under Harlem Renaissance. Spejle i rummet fordoblede og tredoblede billederne og skabte en refleksiv oplevelse. Julien brugte værket til at rejse spørgsmål om museers håndtering af afrikansk kulturarv. Installationen blev muligjort gennem betydelig ekstern støtte og markerede AROs' engagement i kritisk samtidskunst.

Støttet af:

- Augustinus Fonden
- Aage og Ulla Filtenborgs Fond af 8. November
- Ege Carpets

Anna Boghiguian – The Sunken Boat

22. november 2025 – 19. april 2026

Årets sidste store soloudstilling præsenterede Anna Boghiguian, der undersøgte historiske, politiske og økonomiske strukturer gennem et personligt og litterært forankret blik. Udstillingen viste bemalede træfigurer, installationer, tegninger og malerier fra 2015–2025 samt et nyt værk om klima- og miljøkrisen. Et centralt værk var *The Chess Game*. Udstillingen blev skabt i samarbejde med Turner Contemporary.

Støttet af:

- Augustinus Fonden
- Aarhus Stiftstidendes Fond
- Aage og Ulla Filtenborgs Fond af 8. november
- Statens Kunstfond

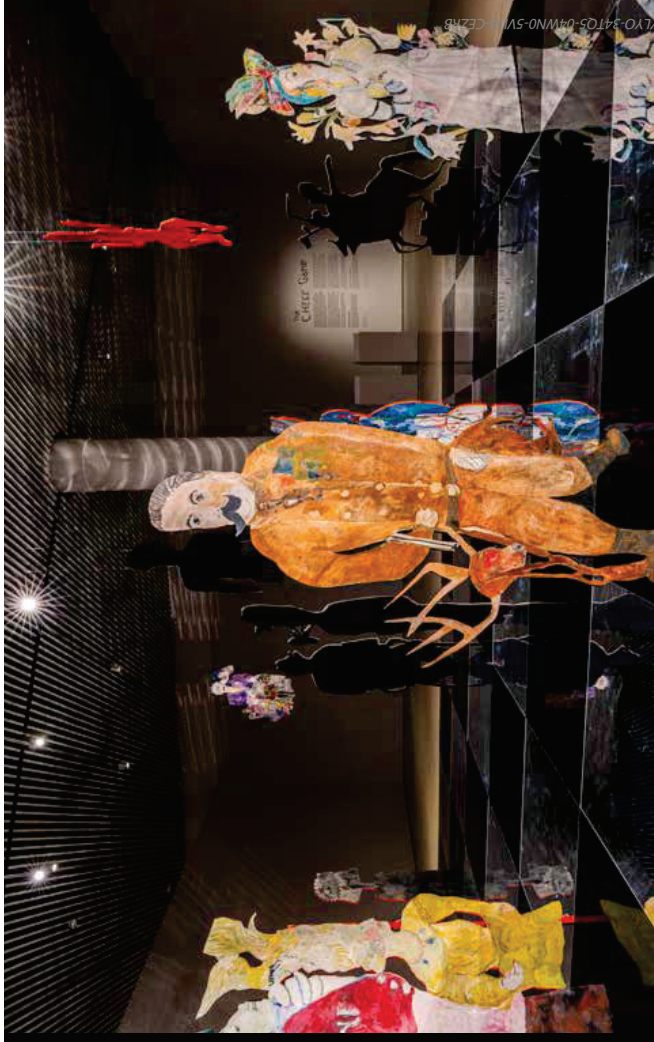
Jenkin van Zyl – Lost Property

21. juni 2025 – 6. april 2026

I forbindelse med åbningen af AROs' nye underjordiske galleri skabte Jenkin van Zyl totalinstallationen *Lost Property*. Værket bestod af en film placeret i et scenografisk univers, der forvandlede rummet til *The Bureau of Lost Property*, hvor karakterer genfandt tabte minder. Van Zyl arbejdede med performere, dansere og musikere fra LGBTQIA+-miljøet og udforskede fællesskab, modstandskraft og fantasiens politiske potentiale. Filmens loop-struktur understregede tidens cykliske karakter og muligheden for nye begyndelser. Udstillingen markerede galleriets vision for stedspecifik installationskunst.

Støttet af:

- Augustinus Fonden
- Ny Carlsbergfondet
- Ege Carpets



Anna Boghiguian – *The Chess Game*, 2025
Foto: Mads Smidstrup © AROs



Jenkin van Zyl – *Lost Property*, 2025
Foto: Mads Smidstrup © AROs

Samlingsudstillinger:

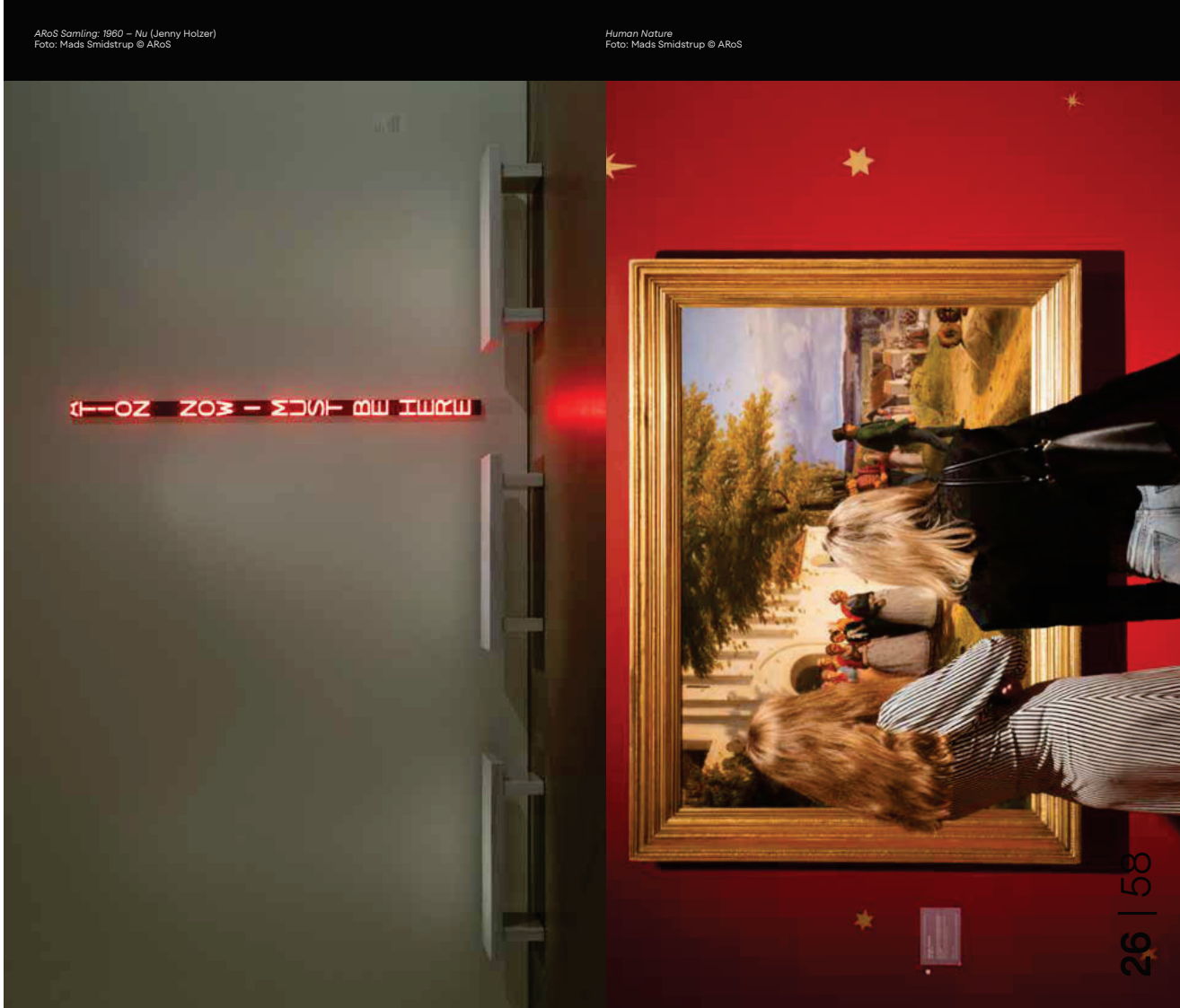
ARoS Samling: 1960 – Nu

I 2024 satte AROS fokus på sin egen samling af dansk og international kunst. I en ny opsætning på Niveau 6 blev besøgende inviteret til at udforske museets samling af kunst fra 1960 og frem med et fornyet blik. Udstillingen tager afsæt i en periode, hvor der blev gjort op med det klassiske maleri og idealet om det kunstneriske geni. I 1960'erne blev kunsten konceptualiseret og gjort politisk, og målet med udstillingen var at give besøgende et veloplagt møde med stilretninger som Pop Art, Noveau réalisme og Fluxus.

Human Nature

Fra februar 2017 til december 2026 på Niveau 8

Udstillingen præsenterer et udvalg af værker fra AROS' samling struktureret i forskellige kategorier, der karakteriserer, hvordan mennesker forholder sig til livet på tværs af tid og sted. Vi har alle et forhold til kategorierne: Natur, Landskab, Religion, Udforskning, Samfund, Filosofi, Psykologi og Abstraktion.



ARoS Samling: 1960 – Nu (Jenny Holzer)
Foto: Mads Smidstrup © AROS

Human Nature
Foto: Mads Smidstrup © AROS

Erhvervelser og donationer i 2025

ARoS' styrke ligger i kombinationen af en betydningsfuld samling af international samtidskunst og en bred historisk samling med særligt fokus på dansk modernisme og guldalder. Samlingen udgør museets ryggrad og fungerer som fundamentet for udstillinger, forskning og internationale samarbejder. Erhvervelsesstrategien sikrer, at nye værker både udbygger samlingens historiske dybde og styrker dens samtidskunstneriske relevans.

I 2025 arbejdede AROS målrettet på at udvide samlingen med værker, der afspejler den mangfoldighed og kompleksitet, der præger verden i dag. Det indebærer både at styrke centrale kunstselskaber som Poul Gernes, der i år blev repræsenteret med både *Lille pudeskulptur* og en række forarbejder til *Schweizerflag*, samt at udvide den kunsthistoriske kanon med nye, væsentlige stemmer. Erhvervelsen af *Ovartacis Rygefantom* markerer et vigtigt skridt i retning af at inkludere outsiderkunst i museets fortælling, mens værker af Rasmus Myrup og Ditte Ejlerskov repræsenterer en yngre dansk samtidskunstscene, der eksperimenterer med materialitet, identitet og mytologi.

Samtidig prioriterer AROS værker, der understøtter museets ambition om at være en førende institution inden for installations- og mediekunst. Igshaan Adams' værker fra udstillingen *Weerhoud* tilføjer nye perspektiver på krop, bevægelse og traume, mens videoværker af Jane Jin Kaisen, Hanne Nielsen & Birgit Johnsen og Simon Dybbroe Møller styrker museets omfattende samling af mediekunst fra 1960'erne og frem. Også Ismar Cirkinagic' skulpturelle arbejde udvider museets engagement i kunst, der undersøger forandringer og globale konflikter.

Med årets tilføjelser fortsætter AROS arbejdet med at være en åben og inkluderende institution, der fungerer som et prisme for sine omgivelser. Samlingen skal være et sted, hvor både historiske fortællinger og nye kunstneriske perspektiver kan udfolde sig og skabe meningsfulde møder mellem kunst og gæster.



Erhvervelser 2025:

Igshaan Adams, *Jaime-Lee, Byron, Dustin, Faroll, Lynette*, 2024

Bomuldstråd, polypropylen- og polyesterreb, mohairuld, plastik, glas, træ- og stenperler, bomuldsstof, sølv- og nikkelkæder og tigerhaletråd. 540 x 677 cm

Erhvervet med støtte fra Ny Carlsbergfondet

Igshaan Adams, *Weerhoud i*, 2024

Hukommelsestråd, metal- og kobbertråd, plastik- og træperler, charms af metal, halvædelsten, resin spray, autolak-spray og fundne genstande, 180 x 100 x 210 cm

Erhvervet med støtte fra Ny Carlsbergfondet

Igshaan Adams, *Weerhoud ii*, 2024

Hukommelsestråd, metal- og kobbertråd, plastik- og træperler, charms af metal, halvædelsten, planteholder af metal, resin spray, autolak-spray og fundne genstande, 125 x 105 x 138 cm

Erhvervet med støtte fra Ny Carlsbergfondet

Igshaan Adams, *Weerhoud iii*, 2024

Hukommelsestråd, metal- og kobbertråd, plastik- og træperler, charms af metal, halvædelsten, resin spray, autolak-spray og fundne genstande, 100 x 100 x 89 cm

Erhvervet med støtte fra Ny Carlsbergfondet

I forbindelse med særudstillingen *Weerhoud*, der blev vist i 2025, erhvervede ARoS disse fire værker af den sydafrikanske kunstner. Værkerne tager udgangspunkt i en performativ skabelsesproces, hvor dans fungerer som formgivende grundlag, og tematiserer traumers påvirkning af den menneskelige psyke samt bevægelsesn helende potentiale. Vægtæppet Jaime-Lee, Byron, Dustin, Faroll, Lynette vil være del af museets nyophängning af samlingen i 2026.

Poul Gernes, *Lille pudeskulptur*, 1981/95

Grøn marmor, hvid marmor, rød marmor, 14,5 høj

Erhvervet med støtte fra Beckett Fonden

Som styrkelse af ARoS' vægtige samling af Poul Gernes værker blev skulpturen erhvervet fra Klara Karolines Fond stiftet af Aase og Poul Gernes, og vil være en del af museets nyophängning af samlingen i 2026.

Rasmus Myrup, *Oat Sissy (Havreskvattet)*, 2023

Havre, kunstig pels og mixed media, 173 x 110 x 90 cm

Erhvervet med støtte fra 15. Juni Fonden

Rasmus Myrup, Forest Executive (Skogsrå), 2023

Birk, tøj og mixed media, 220 x 50 x 50 cm

Erhvervet med støtte fra 15. Juni Fonden

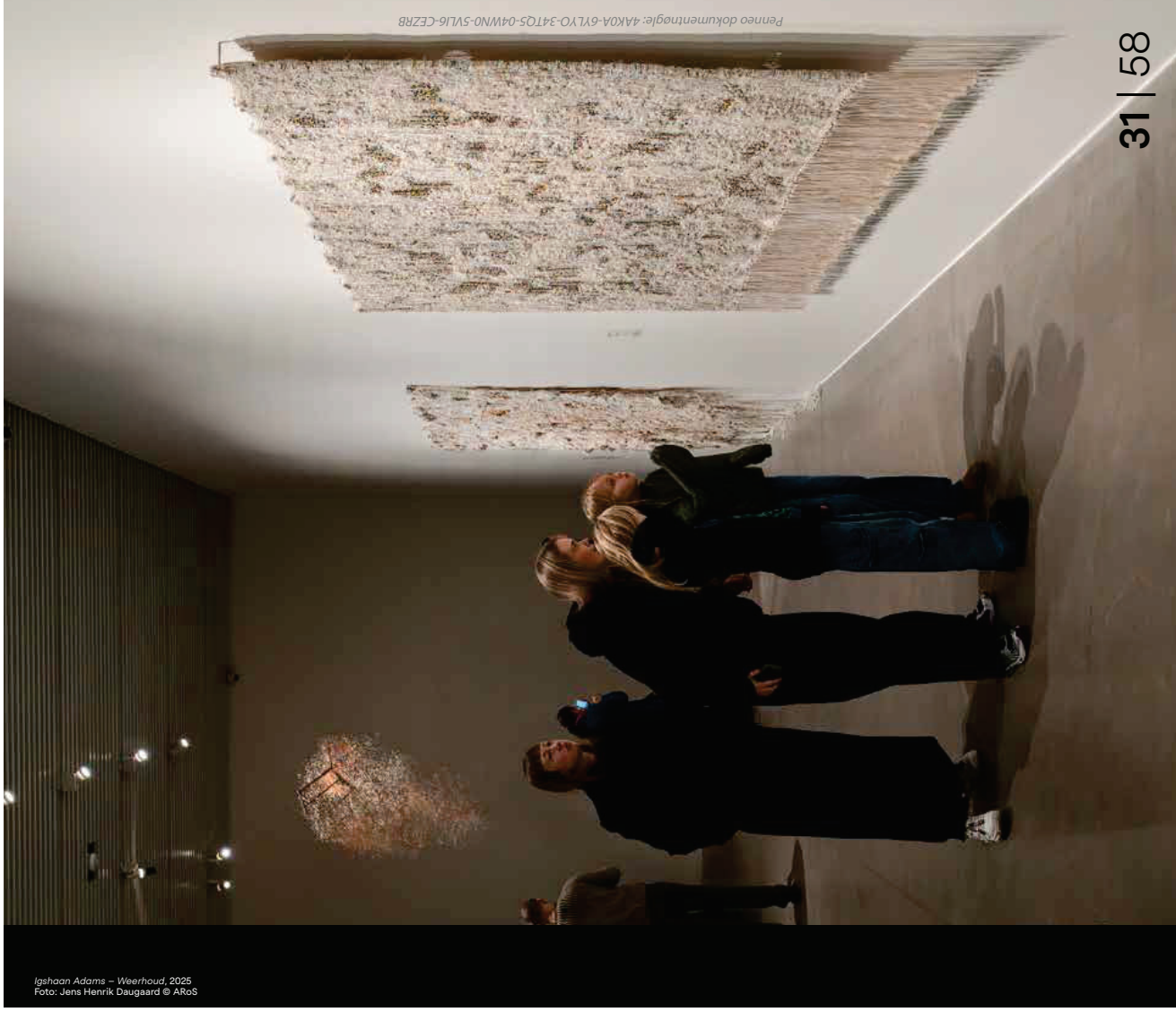
Rasmus Myrup arbejder i sine skulpturer med at sammenstille natur og kultur, flora og fauna og tematisere myter, sagn og moderne samfundsfortællinger. Myrup repræsenterer et fokus på yngre, dansk samtidskunst, hvor eksperimenterer med medier og materialer spiller en central rolle.

Ovartaci, *"Rygefantom"* (u.å.)

Figur af bemalt metal og papmaché, udformet som pibe, L 31 cm

Erhvervet af ARoS

Med lokal forankring i Aarhus og en livslang tilknytning til det tidligere psykiatriske hospital i Risikov skabte Ovartaci et enestående og omfattende livsværk. ARoS' erhvervelse af Rygefantom udvider museets kunsthistoriske kanon og styrker samlingen inden for autodidakte outsider-kunstnere. Værket vil være del af museets nyophängning af samlingen i 2026.



Igshaan Adams – *Weerhoud*, 2025
Foto: Jens Henrik Daugaard © ARoS

Donationer 2025:

Alexander Tovborg, *Beatrice*, 2023

Pastel, farveblyant, akryl og lærred på træpanel, 480 x 880 cm

Donation

I forbindelse med særudstillingen Alexander Tovborg – Divine Comedy vist på AROs i 2025 muliggjorde en privat donation tilføjet AROs' samling. Justesen har med sine performative og skulpturelle praksisser sat museets repræsentation af dansk samtidsmaleri.

Poul Gernes, *Forarbejder til Schweizerflag*, 1976 (7 stk.)

Akryl eller lakmaling på masonit, syv enheder, varierende størrelser

Doneret af Klara Karolines Fond stiftet af Aase og Poul Gernes

Den generøse donation tilfører syv forarbejder til det store installatoriske værk Schweizerflag bestående af 76 bemalede masonitplader, som har været en del af samlingen siden 2006.

Ditte Ejlerskov, *Dream Gradient (Pure Lavender Meets Broken Crimson)*, 2022

Blandede medier på lærred, 300 x 300 cm

Donation

Det abstrakte og meditative storskala-maleri blev i 2025 tilføjet AROs' samling og markerer kunstnerens første repræsentation i museet samling.

Maja Malou Lyse, *Sex Is Not A Natural Act*, 2019

Glasfiber, lak til biler, 75 x 300 x 205 cm

Donation

Værket, der var del af udstillingen Art & Porn på AROs i 2019, vendte i 2025 tilbage til museet som en del af samlingen. Det skabte betydelig mediebevågenhed i udstillingen 1960 – nu med sit direkte formsprog og sig fokus på at udfordre normer omkring seksualitet og krop.

Kirsten Justesen, *Materiale undersøgelse*, 1960

Keramik, konkylter, skaller og sten på træplade, 12 enheder, 21 x 30 cm hver

Donation Ny Carlsbergfondet

Som led i en større donation af værker fra NY Carlsbergfondet blev dette værk af en central skikkelse i dansk kunsthistorie tilføjet AROs' samling. Justesen har med sine performative og skulpturelle praksisser sat markante spor i debatter om krop og køn.

Jane Jin Kaisen, *HALMANG*, 2023

4K. Enkelt skærms film. Farve/stereo lyd, 12 min.

Donation Ny Carlsbergfondet

AROs' omfattende samling af videokunst blev i 2025 udvidet med dette værk, der tematiserer stærke fællesskaber blandt ældre dykkere på den sydkoreanske ø Jeju. AROs er det første jyske museum, der repræsenterer kunstneren.

Ismar Ćirkinagić, *Se trancó – All this will end in tears*, 2024

Træ (cedro mara), Variable dimensioner (11 stk á 78 x 35 x 12 cm)

Donation Ny Carlsbergfondet

Som forlængelse af museets erhvervelser fra 2017 af installationen Herbarium og fotografiet Mosovna grobrica Disdarev potik af samme kunstner, tilførte vi dette skulpturelle værk, der også omhandler krigen i Bosnien-Herzegovina. Det skulpturelle værk består af 11 store dominobrikker og tematiserer geopolitisk turbulens og landes transition under indflydelse af krig, men skræmmende aktualitet.

Hanne Nielsen og Birgit Johnsen, *Particles*, 2023

To-skærms videoinstallation, 50 min.

Donation Ny Carlsbergfondet

Med mere end ti værker af kunstnerduoen Hanne Nielsen og Birgit Johnsen fra perioden 1995-2023 udgør AROs samling et vigtigt vidnesbyrd over kunsternes langstrakte karriere og konstante eksperimenter med video som medie.



Simon Dybbroe Møller, *The Bricklayer*, 2023

Video, lyd, 2 min.

Donation Ny Carlsbergfondet

Som supplement til installation Lettuce af samme kunstner, blev dette hologram videoværk tilføjet til samlingen i 2025. Værket forener på en underfundig måde video, installation og optisk illusion og tematiserer nutidens arbejdsliv.

Kønsfordeling erhvervelser og donationer 2025

Mand/Mænd: 12 (71 procent)

Kvinder(f): 5 (29 procent)

Total: 17

ESG

I 2024 startede ARoS med at arbejde på et ESG-regnskab. Dette er ikke et krav, men et strategisk tiltag i forlængelse af ARoS Vision 2033, hvor ARoS har som ambition at være et førende museum inden for social og miljømæssig bæredygtighed. I årets rapport præsenteres et udsnit af de ESG-nøgletal, som Organisationen for danske museer (ODM) anbefaler som relevante pejlemærker. Forventningen er, at ARoS i løbet af 2026 vil tilføje yderligere lag og udbygge rapporteringen.

I 2024 blev der desuden nedsat en intern miljøgruppe med fem fokusområder samt mål og KPI'er for 2025 og frem.

E: El, vand og varme

ARoS har fortsat et markant fokus på reduktion af el-, vand- og varmekonsum. På elområdet kan effekten af de væsentlige renoveringer, der blev gennemført i 2024, tydeligt aflæses i 2025-regnskabet, hvor det samlede elforbrug blev reduceret med mere end 100.000 kWh i forhold til året før. Udviklingen ligger i naturlig forlængelse af en mere end tiårig, stabil og faldende tendens i museets elforbrug.

Varmeudgifterne var ekstraordinært høje i 2024, men har i 2025 stabiliseret sig på et lavere og mere forventeligt niveau. Vandudgifterne ligger stort set på samme niveau som i 2024.

2026 åbner *As Seen Below* for offentligheden. Det forventes at medføre et samlet højere forbrug af el, varme og vand som følge af øget arealanvendelse, drift og gæstetaktivitet – men forbruget pr. kvm. forventes at falde.

S: Sygefravær

Det gennemsnitlige sygefravær på ARoS i 2025 var 12,50 sygedage pr. ansat. I 2024 var det 9,95. Da der er tale om en stigning i forhold til 2024, analyseres der på dette i samarbejde med ledere og arbejdsmiljørepræsentanter. 32,33 procent af de ansatte på ARoS havde intet sygefravær i 2025. I 2024 var tallet 31,62 procent.

43,6 procent af sygefraværet på ARoS skyldtes mellem-langt fravær – over 10 dage – i 2025.

Ovenstående data bruges aktivt til at kvalificere drøftel-

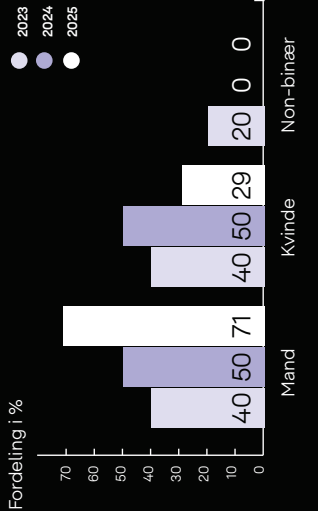
serne om, hvordan ARoS bedst forebygger og reducerer sygefravær. Arbejdet foregår i regi af ledergruppen og samarbejdsudvalget.

ARoS har blandt andet implementeret 1-5-15-modellen, som sikrer systematisk kontakt mellem leder og medarbejder i forbindelse med sygdom. Der gennemføres desuden sygefraværssamtaler ved atypisk fravær, eksempelvis når en medarbejder har været sygemeldt mere end fem gange inden for det seneste år.

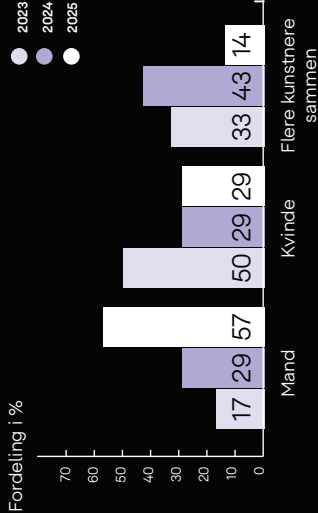
G: Antal hændelser af korruption og/eller bestikkelse

ARoS har en whistleblowprocedur til håndtering af eventuelle forhold vedrørende korruption, bestikkelse og andre alvorlige uregelmæssigheder, og der har i 2025 ikke været registreret nogen sager om sådanne forhold.

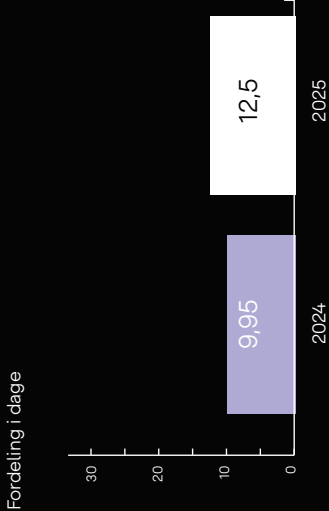
Kønfordeling erhvervelser og donationer 2023-25



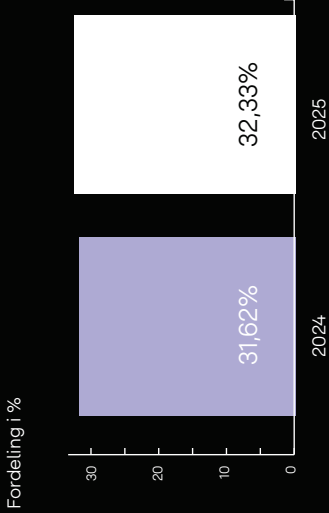
Kønfordeling særudstillinger 2023-25



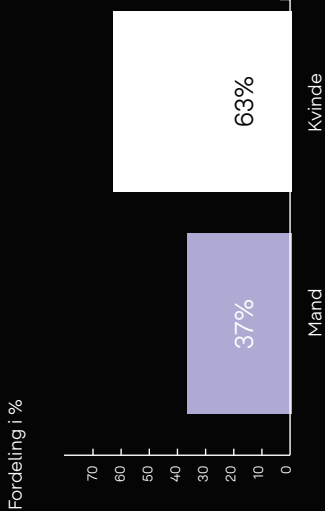
Sygedage pr. ansat



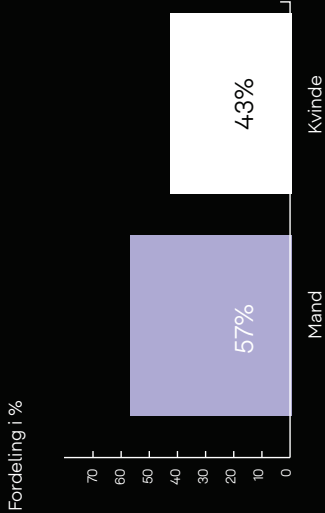
Ansatte helt uden sygedage



Kønsdiversitet i ARoS' direktion samt øvrige ledelseslag



Kønsdiversitet i ARoS' bestyrelse



Øvrige forretningsområder

Udstillingerne er kernen i AROS' virke og afgørende for museets tiltrækningskraft, hvilket stiller høje krav til et strategisk og stærkt kurateret udstillingsprogram og aktiviteter, der planlægges af vores Public Engagement afdeling.

Ud over arbejdet med udstillingerne arbejder der løbende med at optimere den samlede gæsteoplevelse. Dette omfatter blandt andet en målrettet tilpasing af AROS Butik, Café og Orangeri til forskellige målgrupper, sæsoner og efterspørgselsmønstre for at sikre relevante tilbud. Butik og spisesteder skal samtidig udgøre oplevelser i sig selv og bidrage til et mere helhedsorienteret museumsmiljø med fokus på fællesskaber.

Disse øvrige forretningsområder bidrager desuden væsentligt til at understøtte finansieringen af museets kunstneriske arbejde. Til 2026 er der blandt andet udviklet målrettede erhvervspakker til oplevelser i *As Seen Below*.

Public Engagement

En central strategi for fremtidens AROS er museets formidlingsafdeling, Public Engagement. Med vægt på ordet *engagement* arbejder AROS Public Engagement med alt, der vedrører vores gæsters møde med og deltagelse i kunsten. Dette sker gennem formidling i udstillingerne, kreative workshops, podcasts, performative formater, koncerter, debatarrangementer, uddannelsesprogrammer og stærke partnerskaber.

At nå ud til børn og unge er et vigtigt strategisk mål for AROS. I 2025 har museet derfor intensiveret indsatsen og skabt endnu tættere forbindelser til de yngste gæster blandt andet gennem et strategisk samarbejde med Carlsen Forlaget om børnebogsfiguren Sallys Far.

Også K7-ugen var igen en stor succes. For andet år i træk var AROS det mest besøgte museum i Danmark for unge under 27 år, hvor 9.573 unge lagde vejen forbi museet i K7-ugen.

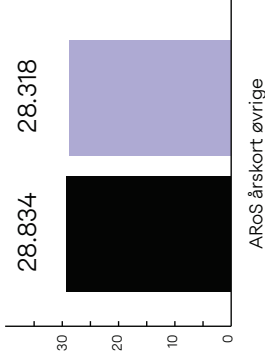
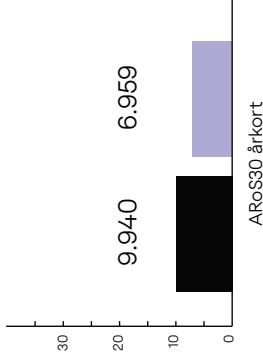
Wine & Food og AROS Butik

ARoS har sin egen museumsbutik samt en café og et orangeri (ved museets indgang) og en restaurant på Niveau 8 (lige under regnbuen med udsigt over byen). AROS Wine & Food og AROS Butik bidrager væsentligt til museets økonomiske fundament og er dermed med til at muliggøre udstillinger på højt kunstnerisk niveau.

ARoS årskortklubber for privatpersoner

Fordeling i tusinder

● 2024
● 2025



I 2025 oplevede museet igen, at gæsterne fandt tilbuddene så attraktive, at de aktivt valgte at bruge penge i både AROS Café og AROS Butik i forlængelse af et museumsbesøg og som selvstændige destinationer. Dette ses som et vigtigt tegn på, at museet lykkes med at skabe den ønskede helhedsoplevelse.

Til 2026 er der fokus på at udvikle nyt merchandise målrettet gæster i *As Seen Below* samt på åbningen af en ny Foyer Café i Andelskassen Foyer i The Next Level.

Der har i både butikken og i spiseområderne været en øget opmærksomhed på at udvikle et sortiment, der favner bredere og bedre matcher gæsternes behov. I 2025 har vi igen oplevet, at gæsterne finder tilbuddene så attraktive, at de vælger at bruge flere penge end tidligere ved deres besøg. Dette som et vigtigt tegn på den helhedsoplevelse, som AROS ønsker at skabe.

ARoS årskortklubber og erhvervsklubber

ARoS30 (årskortholdere under 30 år) gik ud af 2025 med 6.959 aktive årskort og en gentegningsprocent på 22 procent, mens AROS årskortklub endte på 28.318 aktive medlemmer med en gentegningsprocent på 68 procent. Altså 35.277 aktive årskortholdere i alt (mod 38.774 i 2024). Der vil i 2026 blive arbejdet på at udvide pakken af fordele ved årskort.

Vores område for Corporate Partners, herunder Ambassadors, Art Club og øvrige Corporate Partners har udviklet sig positivt efter et styrket fokus på området.

Der har samtidigt været et styrket fokus på at fastholde nuværende samarbejdspartnere, herunder Main Corporate Partners hvor vi glæder os til at fortsætte samarbejdet med Aarsleff, samt kommende Main Corporate Partners som Formuepleje der tiltrådte i 2025 og Skoda, som tiltræder i 2026.

Erhvervsklubben AROS Art Club afsluttede året med 110 virksomheder og vil ved indgangen til 2026 introducere to modeller for medlemskab for at kunne tale mere målrettet til beslutningstagere i både store og mindre virksomheder.

ARoS Ambassadors – en eksklusiv klub for de største virksomheder i regionen – havde 31 medlemmer ved udgangen af 2025.

Kommunikation, presse og markedføring

I 2025 fortsatte kommunikation, presse og marketing arbejdet for at styrke AROs' synlighed, gennemslagskraft og rækkevidde over for brede og differentierede målgrupper. Annonceringen af åbningsdatoen for James Turrells Skyspace skabte betydelig opmærksomhed i både lokale, nationale og internationale medier samt på AROs' egne platforme i oktober. Der arbejdes nu strategisk på at omsætte interessen til besøg i forbindelse med åbningen i juni 2026 – blandt AROs' medlemmer, aarhusianere og turister fra ind- og udland .

Med afsæt i AROs' brandidentitet fra 2024 og en omfattende gæsteanalyse fra 2025 er museet gået i gang med at udvikle et nyt website, ligesom AROs' første nedskrevne SoMe--strategi er udarbejdet. Projekterne forventes implementeret i henholdsvis Q2 og Q1 2026.

AROs' digitale rækkevidde har været relativt stabil i perioden 2023-2025. Hjemmesiden har oplevet en mindre nedgang i antallet af unikke besøg, mens Facebook-følgerskaren efter en stigning i 2024 fortsat ligger lidt over niveauet i 2023. På Instagram faldt antallet af følgere markant fra 2023 til 2024, hvorefter niveauet er stabiliseret i 2025.

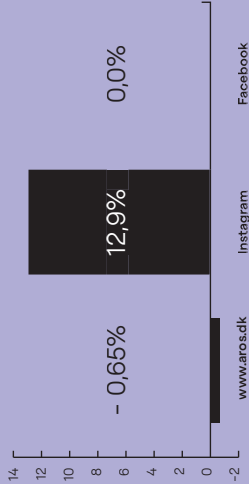
Ved udgangen af 2025 havde www.aros.dk 717.088 unikke hits (mod 721.761 i 2024). AROs' Facebook-havde ca. 97.000 følgere (mod 97.000 i 2024), og på Instagram nåede AROs op på ca. 96.000 (85.000 i 2024).

Ny website lanceres i 2026



Online besøg

Udvikling i % mellem 2024 og 2025



Presseomtale

Antal presseomtaler af AROs jf. medieovervågningssystem

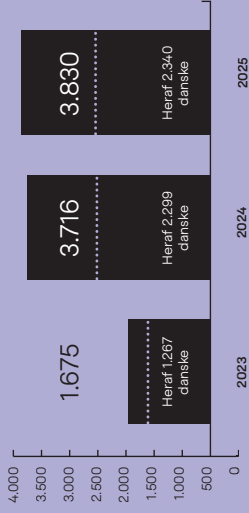




Foto: Mads Smidstrup © ARoS Aarhus Kunstmuseum

Den uafhængige revisors revisionspåtegning

Konklusion

Vi har revideret årsregnskabet for ARoS Aarhus Kunstmuseum for regnskabsåret 1. januar 2025 - 31. december 2025, der omfatter resultatopgørelse, balance, pengestrømsopgørelse, noter og anvendt regnskabspraksis. Årsregnskabet udarbejdes efter årsregnskabsloven og bekendtgørelse nr. 1817 af 29. december 2025 om økonomiske og administrative forhold for modtagere af driftstilskud fra Kulturministeriet.

Det er vores opfattelse, at årsregnskabet giver et retvisende billede af museets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2025 samt af resultatet af museets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. januar 2025 - 31. december 2025 i overensstemmelse med årsregnskabsloven og bekendtgørelse nr. 1817 af 29. december 2025 om økonomiske og administrative forhold for modtagere af driftstilskud fra Kulturministeriet.

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. 1817 af 29. december 2025 om økonomiske og administrative forhold for modtagere af driftstilskud fra Kulturministeriet. Vores ansvar ifølge disse standarder og krav er nærmere beskrevet i revisionspåtegningens afsnit "Revisors ansvar for revisionen af årsregnskabet". Vi er uafhængige af museet 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 vedrørende revisionen

Vi henleder opmærksomheden på, at der er medtaget budgettal som sammenligningstal i resultatopgørelse og noter. Disse budgettal har, som det også fremgår af resultatopgørelse og noter, ikke været underlagt revision, hvorfor vi ikke udtrykker nogen sikkerhed herom.

Ledelsens ansvar for årsregnskabet

Ledelsen har ansvaret for udarbejdelsen af et årsregnskab, der giver et retvisende billede i overensstemmelse med årsregnskabsloven og bekendtgørelse nr. 1817 af 29. december 2025 om økonomiske og administrative forhold for modtagere af driftssluskud fra Kulturministeriet. 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 museets 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 museet, 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. 1817 af 29. december 2025 om økonomiske og administrative forhold for modtagere af driftssluskud fra Kulturministeriet, 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 regnskabsbrugere træffer på grundlag af årsregnskabet.

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. 1817 af 29. december 2025 om økonomiske og administrative forhold for modtagere af driftssluskud fra Kulturministeriet, 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 museets 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 museets 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 museet 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 ledelsen 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.

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.

Baseret på det udførte arbejde er det vores opfattelse, at ledelsesberetningen er i overensstemmelse med årsregnskabet og er udarbejdet i overensstemmelse med årsregnskabsloven og bekendtgørelse nr. 1817 af 29. december 2025 om økonomiske og administrative forhold for modtagere af driftssluskud fra Kulturministeriet.

Vi har ikke fundet væsentlig fejlinformation i ledelsesberetningen.

Erklæring i henhold til anden lovgivning og øvrig regulering

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 de aktiviteter 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.

Ved en juridisk-kritisk 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 de aktiviteter 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.

Aarhus, 4. juni 2026

BDO Statsautoriseret Revisionspartnerselskab

CVR-nr. 45 71 93 75

Søren Peter Nielsen

Statsautoriseret revisor

MNE-nr. mnei6691

Sallys far aktiviteter i ARoS Salon i påsken 2025
Foto: Mads Smidstrup © ARoS Aarhus Kunstmuseum



Regnskabspraksis

Årsregnskabet er udarbejdet i overensstemmelse med retningslinjerne i Kulturministeriets bekendtgørelse nr. 1817 af 29. december 2025 og udarbejdet i overensstemmelse med bestemmelserne i årsregnskabsloven for virksomheder i regnskabsklasse A.

Regnskabet indeholder sammenligningstal for 2024 og budgettal for 2025. Årsregnskabet er udarbejdet efter samme regnskabspraksis som sidste år.

Budget

Regnskabet omfatter det budget, der oprindeligt blev godkendt af bestyrelsen for 2025.

Resultatopgørelse

Omkostninger indregnes i det regnskabsår, som de vedrører, uanset betalingstidspunktet. Omkostninger indregnes i det år, hvor ydelsen modtages. Indtægter indregnes i det år, hvor de optjenes uanset indbetalingstidspunktet.

Større anskaffelser og indkøb afskrives over deres forventede levetid.

Der er sket en reklassifikation af præsentation af lønninger, men der er ikke ændret på sammenligningstallene.

Finansielle poster

Finansielle indtægter og udgifter opføres i resultatopgørelsen for de beløb, der vedrører regnskabsåret.

Balancen

Materielle anlægsaktiver

Indretning af lejede lokaler, maskiner og andet inventar, værktøj og udstyr måles fra 2010 til kostpris med fradrag af akkumulerede afskrivninger.

Kunstværker aktiveres ikke.

Afskrivningsgrundlaget er kostprisen og den forventede restværdi ved brugstidens udløb.

Kostprisen omfatter købsprisen og omkostninger, der direkte kan henføres til anskaffelsen, indtil aktivet er klar til at blive taget i brug.

Mindstetærsklen er en enhedspris på 15.000 DKK for små it-apparater og 50.000 DKK for alt andet.

Afskrivningerne beregnes lineært på grundlag af aktiverens forventede brugstid efter følgende principper:

Brugstid

It-udstyr	0 – 3 år
Indretning af lejede lokaler	5 – 20 år
Produktionsanlæg og maskiner	3 – 20 år
Andet udstyr og inventar	– 10 år

Opgørelser

Varebeholdninger af bøger, butiksvarer og råmaterialer m.v. indregnes i balancen, når det er sandsynligt, at fremtidige økonomiske fordele vil tilflyde museet.

ARoS-beholdninger opgøres til anskaffelses- og produktionsomkostninger minus moms og minus forældelse ved regnskabsårets udgang.

Tilgodehavender

Tilgodehavender opføres i balancen til nominal værdi under deres respektive regnskabsposter. Hensættelser til forventede tab nedskrives til nettorealisationsværdien.

Likvide beholdninger

Likvide beholdninger indregnes til nominal værdi.

Kort- og langfristede gældsforpligtelser

Gældsposter indregnes til nominal værdi.

Gavekort og værdikuponer registreres til nominal værdi.

Feriepengeforpligtelser opføres i balancen som kortfristede og langfristede forpligtelser.

Den langfristede forpligtelse vedrører feriepenge, der skal indefrys.

Lejede anlægsaktiver

Leasing af materielle anlægsaktiver, hvor museet har stort set alle de risici og fordele, der er forbundet med ejendomsretten (finansiell leasing), opføres som aktiver i balancen. Ved første indregning måles aktiverne i balancen til den laveste af kostpris og dagsværdi og nutidsværdien af de fremtidige leasingydelse. Nutidsværdien beregnes ved at anvende leasingaftalens interne forrentning som diskonteringsrate eller en tilnærmelse af denne. Aktiver, der er omfattet af finansielle leasingkontrakter, afskrives på samme måde som museets andre lignende materielle anlægsaktiver.

Den kapitaliserede restleasingforpligtelse indregnes i balancen som en forpligtelse, og renteelementet af leasingbetalingen indregnes i resultatopgørelsen over leasingperioden.

Alle andre leasingkontrakter betragtes som operationelle leasingkontrakter. Betalinger i henhold til operationelle og andre leasingkontrakter indregnes i resultatopgørelsen over leasingperioden. Museets samlede forpligtelse i henhold til operationelle leasingkontrakter og lejeaftaler er opført som en eventualforpligtelse i noterne til regnskaberne.

Egenkapital

Museets egenkapital består af akkumuleret over- og underskud.

Øvrige oplysninger

ARoS er ikke skattepligtig.

ARoS Shop, Wine & Food og udvalgte lokaler er fuldt momsregistrerede.

Desuden er museet delvist momsregistreret for en række aktiviteter og har således ret til et delvist momsfradrag.

Den kapitaliserede restleasingforpligtelse indregnes i balancen som en forpligtelse, og renteelementet af leasingbetalingen indregnes i resultatopgørelsen over leasingperioden.

Alle andre leasingkontrakter betragtes som operationelle

leasingkontrakter. Betalinger i henhold til operationelle og andre leasingkontrakter indregnes i resultatopgørelsen over leasingperioden. Museets samlede forpligtelse i henhold til operationelle leasingkontrakter og lejeaftaler er opført som en eventualforpligtelse i noterne til regnskaberne.

Resultatopgørelse

1. januar – 31. december

	Note	2025	Budget	2024
Omsætning	1	84.049.824	96.171.658	82.419.330
Offentlige tilskud	2	50.265.125	37.200.000	36.086.573
Sponsorer og фонде	3	29.278.039	30.802.077	20.178.620
Andre driftsindtægter	4	9.839	0	-78.547
Indtægter		163.602.827	164.173.736	138.605.976
Omkostninger til udstillinger og aktiviteter?		-73.801.216	-74.267.459	-48.456.028
Andre eksterne omkostninger		-44.684.425	-36.996.793	-32.459.968
Bruttofortjeneste		45.117.186	52.909.483	57.689.980
Lønomsstninger	5	-39.098.819	-39.958.750	-52.311.935
Af- og nedskrivninger af materielle anlægsaktiver		-4.412.712	-5.411.407	-4.534.343
Resultat før ekstraordinære og finansielle poster		1.605.655	7.539.327	843.702
Renter		-18.046	0	-73.932
Årets resultat		1.587.609	7.539.327	769.770
Resultatdisponering				
Forslag til resultatdisponering				
Overført underskud/overskud		1.587.609	7.539.327	769.770
		1.587.609	7.539.327	769.770

Balance 31. december

Aktiver

	Note	2025	2024
Indretning af lejede lokaler		19.057.699	14.291.845
Produktionsanlæg og maskiner		4.160.623	3.883.131
Andre anlæg, driftsmateriel og inventar		3.536.504	3.304.551
Materielle anlægsaktiver	6	26.754.826	21.479.526
Anlægsaktiver		26.754.826	21.479.526
Museumsshop, varebeholdning		1.721.101	1.420.615
Restaurant og café, varebeholdning		516.794	468.466
Varebeholdninger		2.237.896	1.889.081
Tilgodehavender	7	5.724.618	4.135.339
Forudbetalte omkostninger		4.206.564	6.321.899
Tilgodehavender		9.931.182	10.457.238
Likvide beholdninger		3.437.726	8.236.800
Omsætningsaktiver		15.606.803	20.583.118
Aktiver		42.361.630	42.062.645

Balance 31. december

Passiver

	Note	2025	2024
Egenkapital	8	9.427.655	7.960.628
Leasingforpligtelser	9	0	135.000
Feriepengeforpligtelse		4.138.548	4.019.424
Langfristede gældsforpligtelser		4.138.548	4.154.424
Feriepengeforpligtelse		2.787.977	2.709.283
Gæld til Århus Kommune		0	3.107.933
Leasingforpligtelser	9	135.000	180.000
Forudbetalte sponsorater og tilskud	10	12.954.627	10.527.942
Anden gæld	11	12.917.823	13.422.434
Kortfristede gældsforpligtelser		28.795.427	29.947.593
Gældsforpligtelser		32.933.975	34.102.017
Passiver		42.361.630	42.062.645
Andre forpligtelser	12		

Pengestrømsopgørelse

	Note	2025	2024
Årets resultat		1.603.692	769.770
Afskrivninger indeholdt i resultatet		4.412.712	4.534.343
Øvrige reguleringer		-120.582	503.421
Ændring i varebeholdninger		-348.815	295.198
Ændring i tilgodehavender		526.056	-1.735.516
Ændring i kortfristet gældsforpligtelser		-1.152.166	7.463.411
Ændring i feriepengeforpligtelser		119.124	64.218
Pengestrømme fra driftsaktivitet		5.023.938	11.894.844
Køb af materielle anlægsaktiver	6	-10.059.640	-9.304.494
Finansieringstilskud anlægsaktiver		371.628	171.628
Pengestrømme fra investeringsaktivitet		-9.688.012	-9.132.866
Pengestrømme fra finansieringsaktivitet		-135.000	-180.000
Ændring i likvider		-4.799.074	2.581.978
Likvider 1. januar		8.236.800	5.654.822
Likvider 31. december		3.437.726	8.236.800

Noter til årsrapporten

1		2025	Budget	2024
	Omsætning			
	Entré	29.945.058	37.160.801	29.907.557
	Museumshop	12.316.769	13.104.000	11.680.696
	ARoS Klubben	1.3476.766	14.435.060	13.293.698
	Omvisninger og Studios	1.246.863	1.768.328	1.163.661
	Restaurant og café	23.476.061	26.274.000	22.549.492
	Andre indtægter	3.588.327	3.429.669	3.824.226
		84.049.824	96.171.658	82.419.330
	Offentlige tilskud			
	Århus Kommune - ordinære driftstilskud *)	17.890.100	14.800.000	17.424.802
	Staten via Århus Kommune *) (**) 2024)	31.375.025	21.400.000	15.109.700
	Staten, direkte betalt	1.000.000	1.000.000	3.552.071
		50.265.125	37.200.000	36.086.573

*) Er inklusiv tilskud på 8.131.000 til det årlige afdrag på lån til byggeriet.

**) 2024: Det statslige tilskud er fratrukket det årlige afdrag på lån til byggeriet med et beløb på 7.917.500 k

3	Sponsorer og fonde			
	Hovedsponsorer/erhvervsklubber	10.643.140	13.007.387	8.721.795
	Projektsponsorer	14.793.518	9.425.949	6.771.744
	Projektsponsorer, kommune og region	0	0	30.000
	Projektsponsorer, staten	139.000	0	141.000
	Projektsponsorer, EU midler	81.675	0	0
	Tilskud/fondsmidler til kunstindkøb	2.683.500	7.000.000	3.650.000
	Tilskud/øvrige til kunstindkøb	6.623	0	2.580
	Tilskud/fondsmidler til forskning	930.583	1.368.741	793.500
	Tilskud/øvrige til forskning	0	0	68.000
		29.278.039	30.802.077	20.178.620

A: Indsamlet 86A - momsdonationer til kunstindkøb

Museet har foretaget indsamling via hjemmeside og sociale medier, de indsamlede midler anvendes til fordel for indkøb og drift af kunstsamlingen			
Overført fra tidligere år	27.458	0	0
Årets indsamling	21.971	0	27.458
Udgifter ved indsamling	0	0	0
Anvendt til kunstindkøb	0	0	0
	49.429	0	27.458

4	Andre driftsindtægter			
	Hjælpepakke: lønkompensation, staten	9.839	0	-57.025
	Hjælpepakke: fasteomkostninger, staten	0	0	-210.018
	Hjælpepakke: produktionsomkostninger, staten	0	0	188.496
		9.839	0	-78.547
5	Lønoms kostninger			
	Bestyrelsen	259.938	300.000	285.188
	Lønninger	79.990.846	77.375.939	73.323.774
	Medtaget under øvrige omskostningsposter	-39.343.523	-37.223.539	-19.148.658
	Refusion flexjob, aktivering, sygdom	-1.716.486	-401.350	-2.055.511
	Kommunalt tilskud til flexjob	-91.956	-92.300	-92.856
		39.098.819	39.958.750	52.311.935
	Gennemsnitligt antal beskæftigede medarbejdere	147,5	142	135,5

6 Materielle anlægsaktiver

	Indretning af lejede lokaler DKK	Produktions anlæg og maskiner DKK	Andre anlæg og driftsmateriel og inventar DKK
Kostpris 1. januar	25.276.886	9.906.898	4.683.348
Tilgang i årets løb	6.972.428	1.569.162	1.518.050
Finansieringstilskud fra Fond	-200.000	0	-171.628
Afgang i årets løb	-749.982	-178.515	0
Kostpris 31. december	31.299.332	11.297.545	6.029.770
Ned- og afskrivninger 1. januar	10.985.042	6.023.767	1.378.797
Årets afskrivninger	2.006.574	1.291.669	1.114.469
Årets ned- og afskrivninger på afhændede aktiver	-749.982	-178.515	0
Ned- og afskrivninger 31. december	12.241.633	7.136.922	2.493.266
Regnskabsmæssig værdi 31. december	19.057.699	4.160.623	3.536.504
Afskrives over	Op til 20 år	Op til 20 år	Op til 10 år

Der foretages lineære afskrivninger baseret på vurdering af aktivernes forventede brugstider.

- 7
- Tilgodehavender

Tilgodehavender - øvrige

Tilgodehavender - sponsorer

Tilgodehavender - offentlige myndigheder

- 8
- Egenkapital

Egenkapital 1. januar

Årets resultat

Egenkapital 31. december

Egenkapitalen er reguleret med 120.582,27 kr. grundet korrigering af tidligere års momsfradrag.

- 9
- Leasingforpligtelser

Efter 5 år

Mellem 1 og 5 år

Langfristet del

Inden for 1 år

- 10
- Forudbetalte sponsorer og tilskud

Driftstilskud

Projektsponsorer

Tilskud/fondsmidler til kunstindkøb

Indsamling \$8A-momsdonationer til kunstindkøb

Tilskud/fondsmidler til forskning

Tilskud/fondsmidler til byggeprojekt

- 11
- Anden gæld

Leverandører

Anden gæld

Gavekort og tilgodebeviser

Periodisering indtægt

- 12
- Andre forpligtelser

ARoS har indgået aftale om leasing af kopimaskiner.

Kopimaskiner, rest løbetid 78 måneder

2025	2024
3.024.345	2.810.068
2.518.726	935.575
181.547	389.706
5.724.618	4.135.339

7.840.046	7.190.868
1.587.609	769.770
9.427.655	7.960.628

0	0
0	135.000
0	135.000
135.000	180.000
135.000	315.000

4.569.525	1.626.517
2.771.649	4.582.465
197.802	3.926
49.429	27.458
1.222.967	1.888.029
4.143.255	2.399.547
12.954.627	10.527.942

6.282.450	7.886.777
4.262.640	3.588.224
486.450	462.876
1.906.283	1.484.566
12.917.823	13.422.434

Kr. årligt
116.296

Foto: Mads Smidstrup © ARoS Aarhus Kunstmuseum

Page no document nøgle: 4ÅK0A-6YLYO-34TOS-04WV0-5YLM-CEZR8

Bestyrelsesmedlemmernes andre bestyrelsesposter og særlige kompetencer:

Laura Hay Uggle

- Bestyrelsesmedlem i JyllandsPostens Fond og Holding A/S
 - Bestyrelsesmedlem Godsbanen
 - Bestyrelsesmedlem Maltfabrikken
 - Bestyrelsesmedlem i Løvbjergfondens Ejendomsselskaber
 - Bestyrelsesmedlem Løvbjergfonden.
 - Bestyrelsesmedlem AU Cetera
 - Bestyrelsesmedlem i Huset Venture
 - Medlem af bestyrelsen for Grenå Havn
 - Bestyrelsesmedlem Aalborg Zoo
 - Bestyrelsesmedlem Gammel Estrup, Danmarks Herregårdsmuseum
 - Bestyrelsesleder Testrup Højskole
 - Cand. jur. og tidligere rådmand ved Teknik og Miljø i Aarhus Kommune
- Særlige kompetencer: Ledelse, juridisk og politisk

Danny Lange

- Bestyrelsesmedlem i ZeroNorth A/S
- Bestyrelsesmedlem i Trifork AG
- Rådgiver for 2150VC

Særlige kompetencer: Digitalisering og international erfaring

Marianne Bedsted

- Bestyrelsesmedlem i IGDS (International Group of Department Stores)
 - Bestyrelsesmedlem i AU Cetera
- Særlige kompetencer: Ledelse, forretningsmæssig, økonomisk

Helle Østergaard Kristiansen

- Bestyrelsesmedlem i Systematic A/S
- Bestyrelsesmedlem i Rambøll A/S

Særlige kompetencer: Ledelse, forretningsmæssig, økonomisk

Marc Perera Christensen

- Generalsekretær Dansk-Svensk Handelskammer
 - Forperson for Aarhus Festuge Erhvervsvent
 - Formand for Aarhus Festuges sponsorkomite
 - Forperson for Aarhus Rosen
 - Bestyrelsesleder, DSE Bjornbakhus
 - Bestyrelsesmedlem Etatsråd Christian Filtenborgs Stiftelse
 - Bestyrelsesmedlem Fehmern Belt Business Council
 - Medlem af aftagerpanelet ved Institut for Kultur og Kommunikation på Aarhus Universitet
 - Medlem af uddannelsesudvalg vedr. Ledelse på VIA University College
 - Bestyrelsesmedlem, Viby Idrætsforenings hovedbestyrelse
 - Fhv. Viceborgmester, Rådmand for Kultur og Borgerservice, Aarhus Kommune
- Særlige kompetencer: Ledelse og politisk

Kaj Beck

- Medarbejderpræsentant ARoS

Søren Kronborg Pedersen

- Næstformand for Skatteankenævnet Aarhus
 - Formand for SF Aarhus
 - FMU Fælles samarbejdsudvalg for magistrater og medlem af fælles personaleudvalg for Aarhus Kommune
 - Bestyrelsesmedlem Fonden Marselisborg Lystbådehavn
 - Specialkonsulent Børn og Unge i Aarhus Kommune
- Særlige kompetencer: Politisk



ARoS

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.”

Rebecca Louise Herzog Matthews

Daglig leder

Serienummer: 04494de2-7183-4ab8-861e-b0610cbbea20

IP: 83.89.xxx.xxx

2026-06-10 13:37:26 UTC



Marianne Bedsted Andersen

Bestyrelsesmedlem

Serienummer: 4504f140-139f-4db4-ac7a-59ba8bf324b9

IP: 199.247.xxx.xxx

2026-06-10 14:31:40 UTC



Helle Østegaard Kristiansen

Bestyrelsesmedlem

Serienummer: 58f4e03e-291e-4067-8fbf-edcacf35220c

IP: 93.160.xxx.xxx

2026-06-10 15:52:20 UTC



Danny Brian Lange

Bestyrelsesmedlem

Serienummer: b6b487d7-e044-4ed2-a95d-6171255f8355

IP: 98.97.xxx.xxx

2026-06-10 20:49:45 UTC



Kaj Beck

Bestyrelsesmedlem

Serienummer: f10465ba-18a7-4f25-a4c0-658dea3d7417

IP: 152.115.xxx.xxx

2026-06-11 05:03:19 UTC



Søren Kronborg Pedersen

Bestyrelsesmedlem

Serienummer: 9ee33f00-93b8-4f73-99b7-44823a10ba0b

IP: 193.33.xxx.xxx

2026-06-15 07:19:30 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.”

Marc Perera Christensen

Bestyrelsesmedlem

Serienummer: 5a47359d-23aa-4ae6-9286-417275467fb9

IP: 89.239.xxx.xxx

2026-06-15 11:21:32 UTC



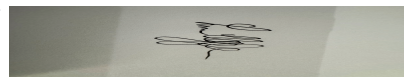
Laura Hay Uggle

Bestyrelsesformand

Serienummer: laug@aros.dk

IP: 87.57.xxx.xxx

2026-06-26 10:13:48 UTC



Søren Peter Nielsen

BDO Statsautoriseret Revisionspartnerselskab CVR: 45719375

Statsautoriseret revisor

Serienummer: 7fefb086-8d92-4436-b347-ade2b79442b6

IP: 80.208.xxx.xxx

2026-06-28 12:47:20 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.