

**2023**  
**ÅRSRAPPORT**



**ARoS**  
**AARHUS**  
**KUNSTMUSEUM**



Femisering af Ron Mueck - Art and Life & ARoS samling - 1960 - nu  
Foto © ARoS Aarhus Kunstmuseum, Mads Smidstrup

# INDHOLDSFORTEGNELSE

Bestyrelsens og direktionens godkendelse	4
Ledelsesberetning fra museumsdirektøren, ARoS 2023	7
Særlig tak til	11
Økonomi samt nøgletal	12
Strategi og vision ARoS	15
Bestyrelse og god forvaltningspraksis i selvejende institutioner	16
Udstillingsprogrammet 2023	21
Årets erhvervelser (indkøb/gaver)	29
Øvrige forretningsområder	34
Den uafhængige revisors erklæringer	37
Regnskabspraksis	42
Årsregnskab	
Resultatopgørelse 1. januar - 31. december	46
Balance pr. 31. december	48
Pengestrømsopgørelse	49
Noter til årsrapporten	51
Bestyrelsesmedlemmernes andre bestyrelsesposter og særlige kompetencer	54

# BESTYRELSENS OG DIREKTIONENS GODKENDELSE

Bestyrelsen og direktionen har i dag fremlagt årsregnskabet for 2023 for ARoS Aarhus Kunstmuseum.

Årsregnskabet er udarbejdet i overensstemmelse med Kulturministeriets bekendtgørelse nr. 1701 af 21. december 2010 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, 14. maj 2024

## DIREKTIONEN FOR MUSEET

---

**Rebecca Matthews**

Museumsdirektør og administrerende direktør

M.A. Hons (Cantab) Moderne og middelalderlige sprog  
M.A. Hons (Lond) Kunsthistorie

## MUSEETS BESTYRELSE

---

**Laura Hay Ugglå**

Bestyrelsesleder

---

**Jacob Hansen Beuschau**

Vicebestyrelsesleder

---

**Danny Lange**

---

**Marianne Bedsted**

---

**Niels Overgaard Lehmann**

---

**Søren Kronborg Pedersen**

---

**Helle Østergaard Kristiansen**

---

**Marc Perera Christensen**

---

**Kaj Beck**

# LEDELSESBERETNING FRA MUSEUMSDIREKTØREN, ARoS 2023

2023 har på mange måder været det første normale driftsår siden 2019; et fuldt år, hvor museet ikke oplevede Covid-19-nedlukninger. Året har været begivenhedsrigt og progressivt og har ført ARoS ind i næste fase af museets udvikling.

Vi havde høje ambitioner for 2023 med en forventning om 550.000 besøgende. Vi nåede godt og vel 535.000 gæster, som fremviste billet eller årskort, af i alt omkring 625.000 personer, som besøgte museet for at få en ARoS-oplevelse. Vi er et af de bedst besøgte museer for børn og unge under 18 år. Vi inviterede desuden alle gratis indenfor til vores ferniseringer, hvor man som gæst havde mulighed for både at opleve den nyåbnede udstilling og alle de øvrige udstillinger på ARoS.

Ud over det vigtige igangværende kunstfaglige og ledelsesmæssige arbejde i 2023 har vi fokuseret på to områder med afgørende betydning for museets fremtid:

## 1. EN NY VISION FOR FREMTIDEN

- Udvikling og implementering af en ny langsigtet vision og strategisk handlingsplan for museets udvikling de kommende 10 år. I ARoS Vision 2033 har vi formuleret en række nye ambitioner på tværs af museet; både kunstneriske (udstillinger, programmering, samling, forskning og nyhvervelser) og driftsmæssige. Visionsplanen sætter derudover retningen for ARoS' værdier, museets profil, måden vi kommunikerer på, en ambitiøs fundraising-strategi, hvordan vi fastholder vores mange loyale besøgende og når ud til nye målgrupper, udvikling og vedligeholdelse for museets fysiske rammer – eksisterende såvel som nye – samt etablering af nye nationale og internationale partnerskaber. ARoS Vision 2033 blev lanceret og offentliggjort i maj 2023.

## 2. THE NEXT LEVEL

- Udviklingen af udvidelsesprojektet The Next Level har været omfattende. Etableringen af en Readiness Committee har betydet, at udvidelsen er blevet forankret organisatorisk på tværs af museet, og at selve byggeriet har nået vigtige milepæle i løbet af de første 18 måneder.

- Projektet er blevet tilført endnu en generøs donation fra Salling Fondene til en ny kunstnerisk tilføjelse af et låg over kuppelåbningen på kunstværket *The Dome, a Skyspace* by James Turrell.
- I september 2023 afholdte Aarhus Kommune og ARoS et officielt rejsegilde for projektet og inviterede i den forbindelse alle interesserede til et unikt besøg nede i The Dome. 1.407 personer besøgte byggepladsen i løbet af en enkelt eftermiddag.

Kunstnerisk har 2023 været et stærkt år med i alt ni planlagte og gennemførte udstillinger af høj kvalitet, herunder *A Surreal Shock – Masterpieces from Museum Boijmans Van Beuningen* med værker af blandt andre Dali, Magritte og Ernst side om side med deres danske surrealistiske kollegaer. *Franciska Clausen – Hele billedet*, *Cindy Shermans Tapestries* og *ERRO – The Power of Images* var også markante og velbesøgte udstillinger i 2023. Udstillingerne blev taget godt imod af både anmeldere og besøgende, hvilket afspejles i mange flotte anmeldelser og årets imponerende besøgstal. Udstillingsprogrammet for 2023 er nærmere beskrevet og illustreret i et af de følgende afsnit.

Økonomisk er ARoS kommet ud af 2023 med et tilfredsstillende resultat (ca. 0,5 mio. kr. – læs mere om dette i et særskilt afsnit). I den forbindelse vil vi gerne takke alle vores engagerede og loyale partnere, sponsorer og fonde (se også afsnittet *En særlig tak til*). Uden denne hjælp ville ARoS ikke have været i stand til at levere de positive resultater, som er beskrevet i årsrapporten her.

2023 var også året, hvor vi tog de første meget væsentlige skridt i forhold til bæredygtighed på personaleområdet med total gennemskrivning af personalepolitikkerne og med "grøn smiley" efter uanmeldt besøg fra Arbejdstilsynet.

I november 2023 præsenterede ARoS det kommende års udstillinger og større events. Denne måde at lancere udstillingsprogrammet på skabte stor interesse blandt vores gæster, medier – lokale og nationale – influencere og museets samarbejdspartnere.

Sideløbende har museet arbejdet videre med udvidelsen af The Next Level i koordinering med redesignet af Musikhusparken. ARoS arbejder også på et delvist redesign af museets indendørs arealer på Niveau 3 og 4 for at imødekomme besøgende og deres ankomst til museet i de kommende år. The Next Level er en ekstraordinær og omfattende udvidelse, der består af:

- En velkomstfoyer
- Det monumentale kunstværk *The Dome, a Skyspace* af James Turrell
- Et underjordisk udstillingsgalleri på ca. 1.000 kvadratmeter
- Et udendørs offentligt tilgængelig art square på ca. 1.000 kvadratmeter.

*I 2024 håber jeg, at besøgende vil blive rørt af provokationerne fra kunstnere, der har gjort det til deres mission at reflektere over verdens storslåethed og modsætninger. Udstillingsprogrammet for 2024 pirrer sanserne, stiller dybe spørgsmål og gør op med enhver selvtilfredshed. Et udfordrende, banebrydende og veloplagt udstillingsprogram, der taler til både følelser og intellekt, til alle aldre, og som tager hul på de kommende 20 år.*

**Rebecca Matthews**  
Museumsdirektør

Projektet realiseres med uvurderlig støtte fra Salling Fonden, Ny Carlsberg Fondet og en privat donation, og med Aarhus Kommune som bygherre følger The Next Level både tidsplan og budget. James Turrell er engageret og involveret i alle faser sammen med Schmidt Hammer Lassen, og vi forventer at færdiggøre og åbne The Next Level i 2025 som planlagt.

En særlig tak til alle partnere for deres støtte, som sikrer realiseringen af projektet.

I 2023 fortsatte ARoS sit langsigtede og vigtige arbejde med grøn omstilling og et øget strategisk og operationelt fokus på en bæredygtig fremtid for museet. Det er et vigtigt fokusområde i *ARoS Vision 2033*.

I marts 2023 blev ARoS certificeret som Green Attraction, et miljømærke målrettet museer og kulturinstitutioner med det formål at fremhæve værdien af at arbejde på en miljømæssig bæredygtig måde. Certificeringen indeholder en bred vifte af omfattende krav blandt andet til museets ledelse, bygningsdrift, affaldssortering samt medarbejdere og besøgenes adfærd. Kort sagt er det en 360-graders vurdering af museets drift ud fra et miljømæssigt bæredygtigt perspektiv.

I 2023 arbejdede vi også på en ny forskningsstrategi, som allerede har båret frugt i 2024 i form af en større donation fra Ny Carlsberg Fondet.

2023 har været et begivenhedsrigt og fokuseret år. Et år, hvor den længe ventede museumsreform tog form og satte en ny dagsorden også for ARoS' prioriteringer som statsanerkendt museum. Arbejdet med den kommende reform har været – og er stadig – meget krævende, og betydningen for ARoS' økonomiske rammer må ikke undervurderes.

2023 har været et år, hvor vi forberedte os på ARoS' 20-års jubilæum på Aros Allé i 2024, og hvor vi med afsæt i *ARoS vision 2033* ser ind i en spændende og ambitiøs fremtid til gavn og glæde for vores gæster.

# SÆRLIG TAK TIL

## VISIONSPARTNERE



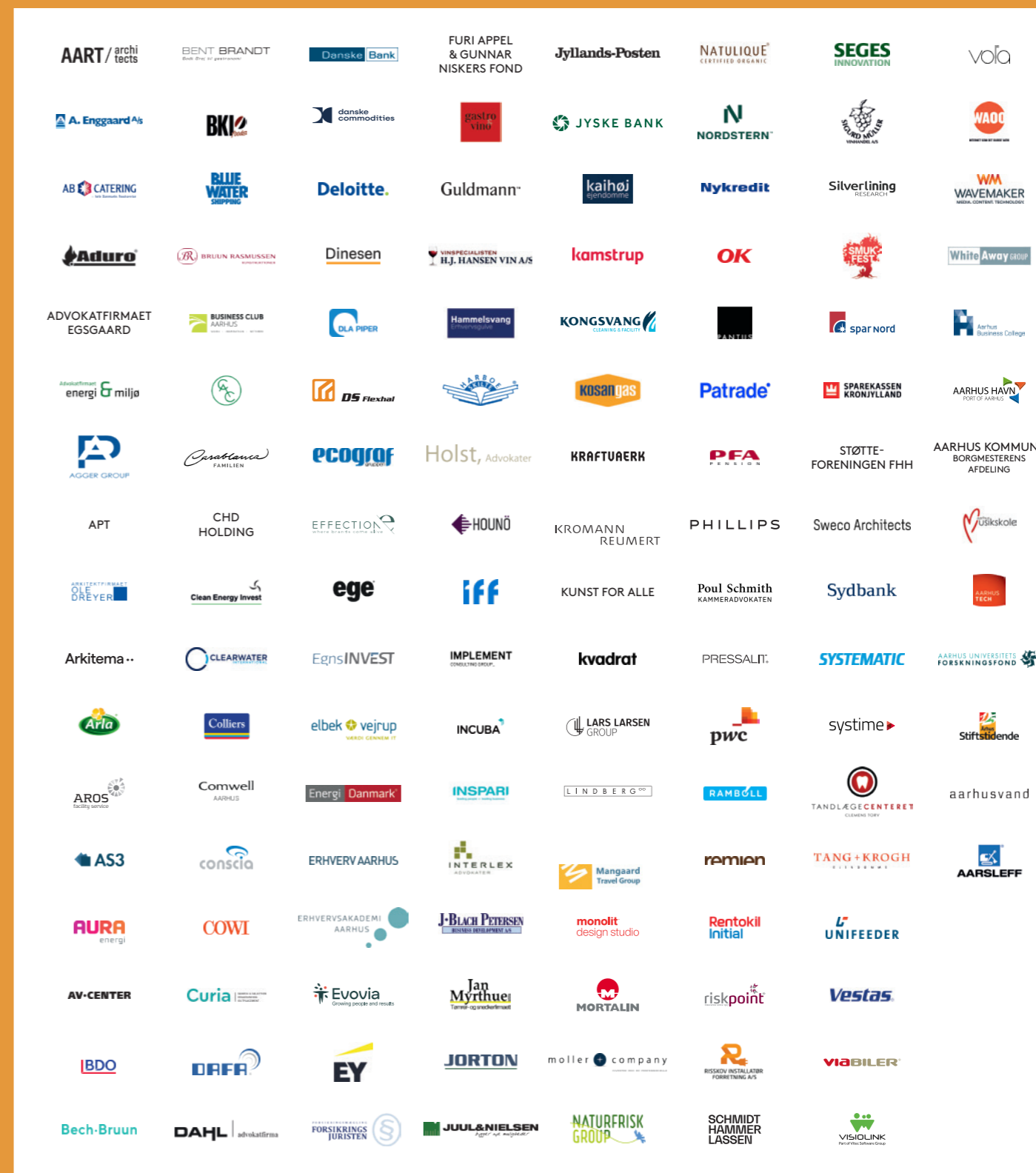
## ARoS AMBASSADORS



## FONDE



## ARoS ART CLUB



# ØKONOMI SAMT NØGLETAL

Regnskabet for 2023 viser et overskud på 0,45 mio. kr. mod et oprindeligt budgetteret overskud på 0,5 mio. kr. Dette vurderes særdeles tilfredsstillende i et år med flere økonomiske både positive og mindre positive hændelser. ARoS' egenkapital øges til 6,7 mio. kr.

Det positive økonomiske resultat skyldes er en kombination af anmelderroste udstillinger, mange årskortholdere, erhvervsklubberne, tilfredsstillende besøgstal og gode kommercielle tilbud. Derudover har den store støtte fra fonde til vores udstillinger været af afgørende betydning.

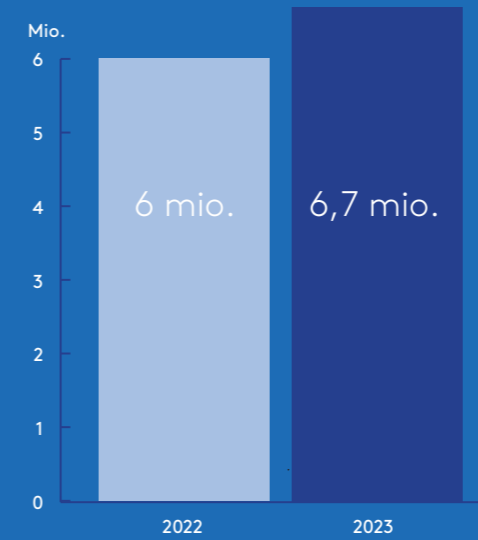
Der har også været økonomiske "bump" i 2023. Det lykkedes ikke at lande den forventede fondsstøtte til erhvervelsen af værket *For Aros* af den anerkendte amerikanske kunstner, Jenny Holzer. ARoS' nettoforbrug til samlingen har derfor ligget væsentligt over det oprindeligt forudsatte. Der arbejdes tilsvarende fortsat på at lande en hovedsponsorftale, hvilket forventes at ske i løbet af 2024. Dette særligt med fokus på ARoS markante udvidelse med The Next Level.

623.640 gæster besøgte ARoS i 2023, heraf indløste 535.804 en billet til udstillingerne. En betydelig stigning i forhold til 2022.

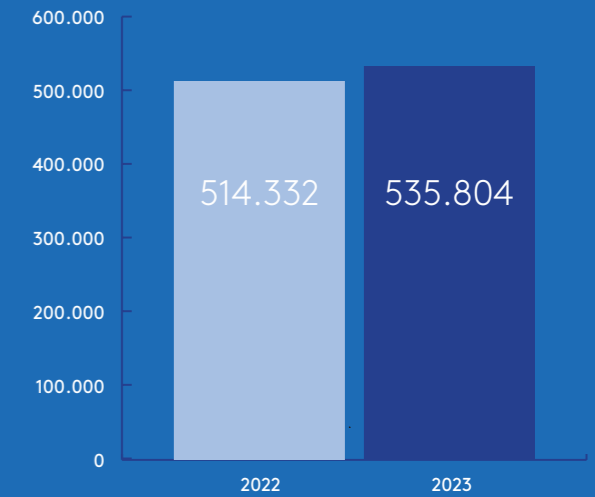
Der er fokus på at foretage en gradvis forøgelse af egenkapitalen med en målsætning om, at den bør udgøre 20 millioner kroner i 2033. I forlængelse af Vision 2033 og erfaringerne fra nedlukningerne under Covid-19 ser det ud til at være et rimeligt niveau, hvis man skal kunne håndtere økonomiske udsving. Det skal endelig bemærkes, at ARoS har den fulde indvendige og udvendige vedligeholdelse på bygningen, hvilket også nødvendiggør en høj egenkapital og sikker likviditetsstyring.

ARoS egenfinansiering i 2023 var på omkring 78%. De offentlige driftstilskud udgjorde ca. 22%.

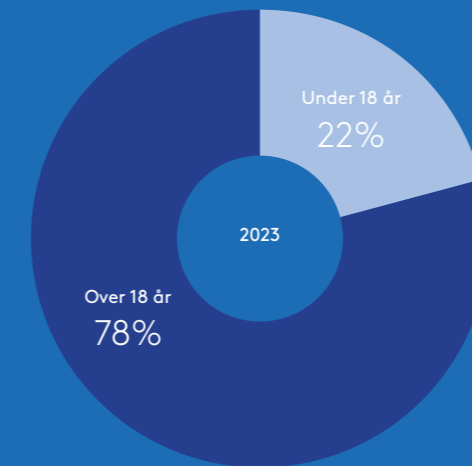
## EGENKAPITAL I MIO. KR.



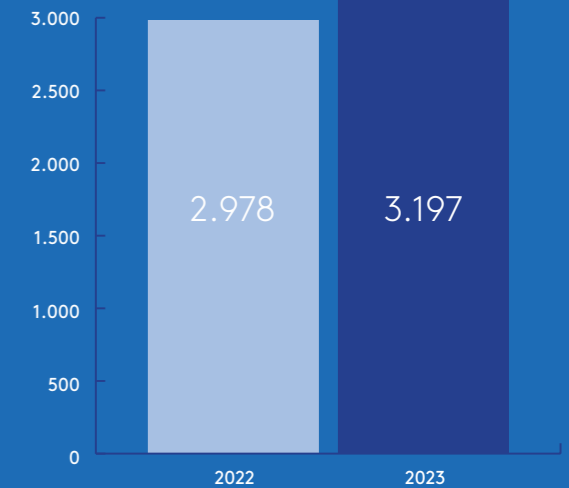
## INDLØSTE BILLETTER



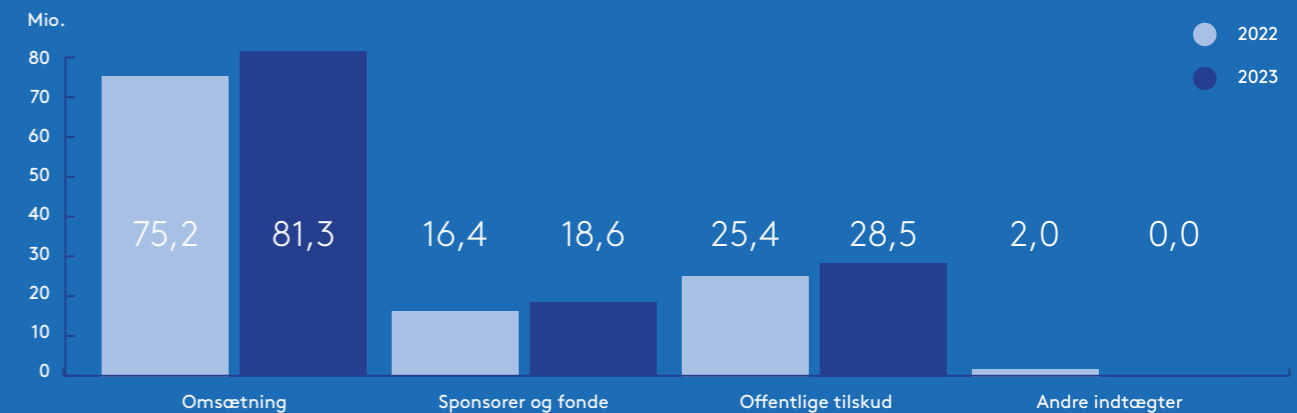
## ALDERS- FORDELING



## ANTAL ÅBNINGS- TIMER PÅ ÅRSBASIS



## FORDELING AF INDTÆGTER





Annette Messager - Desirs désordonnés / Disordered Desires, 2023  
Foto © ARoS Aarhus Kunstmuseum, Jens Henrik Dauggaard

# STRATEGI OG VISION ARoS

## STATUS

I foråret 2023 godkendte bestyrelsen den endelige vision og strategi – og den blev præsenteret for offentligheden i juni 2023.

Vision 2033 er resultatet af et samarbejde mellem mange interessenter på tværs af museet og eksternt.

ARoS, Vision 2033, er siden blevet udfoldet i form af en række konkrete initiativer indenfor eks. forskning, samling, udstillinger, klima, personaleområdet, fonde og sponsorer. Der er i forlængelse heraf udviklet et agilt KPI opfølgningssystem, der følger op på de 8 søjler og målsætninger i Vision 2033, som sikrer forankring i hele organisationen.

### KONKRETE EKSEMPLER KAN NÆVNES:

- The Next Level (TNL) følger planerne vedr. tid, kvalitet og budget. Vi forventer derfor at kunne åbne for offentligheden i 2025.
- Forskningsstrategi med input fra eks. Aarhus Universitet og museumsreformarbejdet (herunder ansættelse af forsker med generøs støtte fra Ny Carlsberg Fondet).
- Der arbejdes med implementering af Klimakompasset jf. model fra Aarhus Kommune
- Synliggørelse og revitalisering af ARoS samling er opprioriteret med en fuldtidsstilling.
- Der er vedtaget en reorganisering af fonds- og sponsorområdet, og der er vedtaget en meget ambitiøs fonds- og sponsorstrategi i bestyrelsen i efteråret 2023.
- På personaleområdet arbejdes der med forskningsbaserede modeller for APV arbejdet, og der er igangsat lederudviklingsprogram jf. model fra Kong Frederiks Center for ledelse på Aarhus Universitet.
- Ny hjemmeside og brandidentitet er på vej for ARoS

ARoS Vision 2033 formulerer det strategiske grundlag for, hvordan ARoS bliver et af verdens mest interessante og relevante museer og viser et ARoS, der kunstfagligt er dristigere, kulturelt inkluderende, og hvor museet er økonomisk og miljømæssigt bæredygtigt. ARoS skal være lokalt og globalt forbundet, og medarbejderne skal trives som et samlet, målorienteret team.



# 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. Det tilstræbes, at bestyrelsen består af personer med den nødvendige ledelsesmæssige, kulturelle/kunstneriske, politiske, forretningsmæssige, juridiske og finansielle baggrund samt international erfaring. Bestyrelsen afholder mindst fire bestyrelsesmøder om året, og der foretages en årlig evaluering af bestyrelsen.

Bestyrelsesmedlemmerne udvælges på grundlag af deres personlige egenskaber og kvalifikationer under hensyntagen til bestyrelsens overordnede profil. Ved vurderingen og sammensætningen af nye bestyrelsesmedlemmer skal der tages hensyn til behovet for mangfoldighed med hensyn til køn, alder, etnisk oprindelse osv.

ARoS' bestyrelse består af ni medlemmer. Heraf udnævnes seks af bestyrelsen efter indstilling fra nomineringsudvalget. To medlemmer udpeges af Aarhus Kommune, og et medlem vælges af museets faste personale.

I 2023 blev bestyrelsen aflønnet indenfor et samlet budget på ca. 300.000 kr.

## BESTYRELSEN BESTÅR FRA 1. JANUAR 2023 AF FØLGENDE MEDLEMMER:

- **Laura Hay Ugglå**  
Bestyrelsesleder, cand.jur., tidligere rådmænd ved Teknik og Miljø i Aarhus kommune og bestyrelsesmedlem i en række virksomheder og kulturinstitutioner (indtrådte i bestyrelsen i 2014)
- **Jacob Hansen Beuschau**  
Vicebestyrelsesleder for bestyrelsen (udpeget af Aarhus Kommune) (indtrådt i bestyrelsen i 2006)
- **Niels Overgaard Lehmann**  
Prodekan for Faculty of Arts, Aarhus Universitet (indtrådt i bestyrelsen i 2006)
- **Danny Lange**  
Senior Vice President of AI, Unity (indtrådt i bestyrelsen i 2018)
- **Marianne Bedsted**  
Direktør for Salling (indtrådt i bestyrelsen i 2022)
- **Helle Østergaard Kristiansen**  
CEO for Danske Commodities (indtrådt i bestyrelsen i 2022)
- **Marc Perera Christensen**  
Underdirektør for regional erhvervsudvikling i Dansk Erhverv (indtrådt i bestyrelsen i 2022)
- **Anne Mette Thomsen**  
Medarbejderrepræsentant (indtrådt i bestyrelsen i 2022)  
**Kaj Beck afløser Anne Mette Thomsen**  
(indtrådt i bestyrelsen 01.05.2024)
- **Søren Kronborg Pedersen** (udpeget af Aarhus Kommune) (indtrådt i bestyrelsen i 2018)

## DIREKTION

Direktøren aflønnes i overensstemmelse med anbefalingerne for god ledelse i selvstyreinstitutioner og ikke ud over, hvad der anses for at være sædvanligt for lignende stillinger i den offentlige sektor. ARoS anvender lignende stillinger samt direktøren for Kultur- og Borgerservice i Aarhus Kommune som benchmark. Museet følger regeringens cirkulære om takstregulering for tjenesterejser.

## GOD LEDELSE I SELVEJENDE INSTITUTIONER

ARoS bestræber sig på at efterleve de anbefalinger for god ledelse i store selvejende kulturinstitutioner, som er udarbejdet af Kultur- og Slotsstyrelsen. Følgende punkter afviger dog fra anbefalingerne:

- Bestyrelsen har ikke udpeget suppleanter, da bestyrelsens sammensætning og størrelse betyder, at vi ligger over minimumskravet for antallet af medlemmer. Det er derfor ikke blevet anset for nødvendigt at udpege suppleanter.
- Vedtægterne er under revision. Bestyrelsen har vedtaget 12 års regel med overgangsordning. Vedtægterne er sendt til endelig godkendelse hos Aarhus Kommune.
- Det anbefales, at selskabet oplyser om vederlag til direktionen. I henhold til årsregnskabslovens § 98b, stk. 2.2, kan dette dog udelades, hvis det kan henføres til en enkeltperson, hvilket er tilfældet for ARoS.

## WHISTLEBLOWER-ORDNING

ARoS har en whistleblower-ordning. Denne kan bruges af interne såvel som eksterne partnere og kan findes på vores website. Whistleblower-ordningen hos ARoS administreres af Kammeradvokaten.





Franciska Clausen, *Fiberne*, 1929  
Foto © ARoS Aarhus Kunstmuseum

# UDSTILLINGSPROGRAMMET 2023

2023 startede med udstillingerne *Franciska Clausen - Hele billedet* og *Chiharu Shiota - Invisible Line*, der begge åbnede i slutningen af 2022, men fortsatte ind i 2023. I løbet af året åbnede vi derudover soloudstillinger med Cindy Sherman, Erró, Annette Messager og Susan Philipsz. 2023 sluttede med åbningen af gruppeudstillingen *The Cosmos Within*, som åbnede i december.

Årets største udstilling var *A Surreal Shock - Masterpieces from Museum Boijmans van Beuningen*. Det var en omfattende introduktion til den surrealistiske bevægelse. Den åbnede i oktober 2023.

Augustinus Fonden støttede samlet op om årets udstillinger.

## FRANCISKA CLAUSEN - HELE BILLEDET

Fra oktober 2022 til februar 2023 på Niv. 5

Med *Franciska Clausen - Hele billedet* præsenterede ARoS den hidtil største udstilling af den danske kunstner Franciska Clausen, som er særlig kendt for at være en del af den kunstneriske avantgarde i begyndelsen af det 20. århundrede. Med afsæt i over 190 værker, skitser, fotografier, breve og arkivmateriale samt nye forskningsperspektiver belyste udstillingen Franciska Clausens bredtfaavnende tilgang til kunsten og blev et vigtigt bidrag til en bredere anerkendelse af Clausens arbejde.

### Støttet af:

- C.A.C. Fonden
- Aage og Johanne Louis-Hansen Fonden
- Arne V. Schleches-fonden
- Hoffmann og Husman-fonden
- Axel Muusfeldt-fonden

## CHIHARU SHIOTA - INVISIBLE LINE

Fra december 2022 til april 2023 på Niveau 1

Udstillingen viste seks store trådinstallationer samt en række tegninger, der tilsammen gav besøgende mulighed for at fordybe sig i Shiotas særegne universer. Besøgende kunne blandt andet opleve en altomsluttende trådinstallation, som er skabt for at vække vores undren og nære vores håb. Og et af Shiotas mest direkte og hudløst ærlige værker – *Light in the Darkness* – som uden den mindste tøven formidler kunstnerens egen kamp med den smerte, frygt og sorg, som mange oplever under et kræftforløbs svære prøvelser.

### Støttet af:

- Vilhelm Kiers Fonden
- Stibofonden
- Statens kunsthøjerråd
- Konsul George Jorck og hustru Emma Jorcks Fond
- Toyota Fonden
- Ny Carlsberg Fondet

## CINDY SHERMAN – TAPESTRIES

Fra februar til juni 2023 på Niv. 5

De imponerende billedtæpper i *Tapestries* er Cindy Shermans første store serie i et andet medie end fotografiet. Cindy Sherman er internationalt anerkendt for sine maskeradeagtige selvportrætter, der udforsker identitetsmæssige spørgsmål. I *Tapestries* lod Cindy Sherman det 21. århundredes teknologi møde et hæderkronet traditionelt håndværk og omsatte en række selfies, hun har taget og manipuleret med filtre og algoritmer til traditionelle billedtæpper.

### Støttet af:

- Stibofonden
- Aarhus Stiftstidendes Fond
- C.A.C. Fonden

## ERRÓ – THE POWER OF IMAGES

Fra april til september 2023 på Niv. 5

Med udstillingen *Erró – The Power of Images* viste ARoS den hidtil største udstilling med Erró i Danmark. Erró, der er kendt som 'faderen til den malede collage', undersøger det globaliserede samfund, hvor den uendelige strøm af billeder og information fungerer som inspirationskilde for både hans billedunivers og værker. Udstillingen på ARoS er blevet skabt i et nordisk tværinstitutionelt samarbejde med Reykjavík Art Museum. Udstillingen er produceret af Reykjavík Art Museum og blev planlagt i samarbejde med ARoS.

### Støttet af:

- 15. Juni Fonden
- Per og Lise Aarsleffs Fond
- FDIS – Fondet for Dansk-Islandsk Samarbejde

## ANNETTE MESSEGER DÉSIRS DÉSDORDONNÉS / DISORDERED DESIRES

Fra maj til oktober 2023 på Niv. 1

Udstillingen var en omfattende solopræsentation af den internationalt anerkendte franske kunstner, Annette Messager. Besøgende blev tilbudt et unikt indblik i Messagers kunstneriske praksis, som indtil nu ikke har været udfoldet på en dansk kunstinstitution. Annette Messager har haft en aktiv kunstnerisk produktion siden begyndelsen af 1970'erne og er blevet hyldet som en af de vigtigste og mest indflydelsesrige kunstnere i sin generation. Hendes værker kombinerer feministisk sensitivitet med et stærkt tilhørsforhold til metodikker og strategier fra den surrealistiske bevægelse. Udstillingen er produceret af Lille Métropole Musée d'art moderne, d'art contemporain et d'art brut (LaM)

### Støttet af:

- Beckett-Fonden
- Knud Højgaards Fond

## SUSAN PHILIPSZ – STUDY FOR STRINGS SOKOL TEREZÍN

Fra juli til december 2023 på Niv. 5

Den skotske lyd- og videokunstner Susan Philipsz' intime værk, *Study for Strings Sokol Terezín* udforsker højaktuelle temaer som afstand og adskillelse, fravær og tab. Værket tager udgangspunkt i en propagandafilm fra Nazityskland og blev vist på ARoS i 80-året for danske jøders evakuering til Sverige. I sit kunstneriske virke arbejder Susan Philipsz med, hvordan lyd og musik kan skabe rum og udløse erindringer hos beskueren og gøre publikum opmærksom på det sted, de befinder sig - både fysisk og mentalt.

## A SURREAL SHOCK – MASTERPIECES FROM MUSEUM BOIJMANS VAN BEUNINGEN

Fra oktober 2023 til januar 2024 på Niv. 5

*A Surreal Shock – Masterpieces from Museum Boijmans van Beuningen* var en omfattende introduktion til den surrealistiske bevægelse. Besøgende havde unik mulighed for at opleve nogle af de mest populære kunstværker fra de seneste hundrede år, andet betydningsfulde bidrag af Eileen Agar, Joan Miró, Leonora Carrington, Man Ray, Max Ernst, René Magritte og Salvador Dalí. Udstillingen blev kurateret i tæt samarbejde med Museum Boijmans Van Beuningen og bestod af flere end 200 værker, herunder 180 ikoniske værker fra det hollandske museums samling.

Støttet af:

- A.P. Møller Fonden

## THE COSMOS WITHIN

Fra december 2023 til april 2024 på Niv. 1

*The Cosmos Within* præsenterede en række internationale kunstnere, som på tværs af tid og sted arbejder i krydsfeltet mellem kunst, healing og magi. Besøgende kunne opleve værker af blandt andre Tori Wrånes, Rachel Rose, Emma Kunz, Patricia Dominguez, Tabita Rezaire, Zheng Bo og Evan Ifekoya. På tværs af tid og sted arbejder de med kunsten som en form for portal, der leder os ind i alternative og sanselige verdener, hvor nutidsmenneskets forhold til naturen, kroppen og det åndelige gentænkes og genoplives. Udstillingen var første del i udstillingstriologien

Støttet af:

- Den Obelske Familiefond
- S.C. Van Fonden
- Vilhelm Kiers Fond
- Statens Kunstfonds Projektstøtteudvalg





Susan Phillips - Study for Springs School Terezin, 2023  
Foto © ARoS Aarhus Kunstmuseum, Jens Henrik Dougaard



Era - The Power of Images, 2023  
Foto © ARoS Aarhus Kunstmuseum, Jens Henrik Dougaard

## Samlingsudstillinger:

### STEN – SAKS – PAPIR

Fra juni 2022 til januar 2023 på Niv. 5

Med en legende tilgang til kunsten satte *Sten – Saks – Papir* værker fra ARoS' samling i spil på en ny måde. Udstillingen tog afsæt i den velkendte leg "sten, saks, papir" og præsenterede en lang række værker fra forskellige tidsperioder, der materialemæssigt eller tematisk relaterer sig til de tre kategorier: det hårde, det sammensatte og det sarte.

### HUMAN NATURE

Fra februar 2017 til december 2025 på Niv. 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.

### FAR FROM HOME

Fra december 2018 til januar 2024 på Niv. 6

Med fokus på følelsen af hjem og individets udfordringer i det moderne samfund er *Far From Home* den sidste samlingsudstilling i trilogien, der startede med *Out of the Darkness* i 2014. Udstillingen rejste det fundamentale spørgsmål Hvor er hjemme?

### VALKYRIE RÁN

Fra marts 2020 til januar 2023 på Niv. 4

Den portugisiske kunstner Joana Vasconcelos' gigantiske tekstilinstallation *Valkyrie Rán* hang fra loftet over den åbne gade på ARoS. Her slyngede det farverige værk sig ind og ud over alle museets etager.



Jenny Holzer, *For Aros*, 2023  
Foto: © ARoS Aarhus Kunstmuseum, Mads Søndstrup

# ÅRETS ERHVERVELSER INDKØB/GAVER

ARoS Aarhus Kunstmuseums samling blev grundlagt af borgerne i Aarhus i 1859 og er en af de største og vigtigste offentlige kunstsamlinger i Danmark. Siden 1960'erne har samlingens strategiske fokus været både lokalt og globalt: At kombinere en af landets fineste samlinger af dansk kunst fra 1770 til i dag med enestående værker af international moderne kunst og samtidskunst. Samlingen omfatter i dag en støt voksende bestand af malerier, skulpturer, fotografier, installationer og tidsbaserede medier og afspejler kunstens udvikling fra dansk nyklassicisme og guldalder til banebrydende film, video og installationsværker, der repræsenterer de mest betydningsfulde tendenser i samtidskunsten. Vores fremtidige erhvervsstrategi afspejler ARoS' forpligtelse til at skabe inkluderende forandring og sikre, at samlingen også afspejler alle samfund og de vigtigste spørgsmål i vores tid.

ARoS' erhvervelser i 2023 centrerer sig omkring to væsentlige tilføjelser til vores samling af samtidskunst; værker af danske Jakob Kudsk Steensen (f. 1987) og amerikanske Jenny Holzer (f. 1950).

Jakob Kudsk Steensens altomsluttende, computergenererede værk *Berl-Berl* blev erhvervet med generøs støtte fra Ny Carlsbergfondet og Aage og Ulla Filtenborgs Fond efter kunstnerens første store museumsudstilling på ARoS med samme navn. *Berl-Berl* udforsker skæringspunktet mellem natur, teknologi og menneskelig sansning og er en levende digital simulering, som introducerer en ny måde at forstå naturens biologi og historie på. Som research til *Berl-Berl* tilbragte Kudsk Steensen flere måneder i de berlinske våd- og sumpområder, hvor han sammen med eksperter fotograferede, lavede lydoptagelser og studerede dyre- og plantearter på tæt hold. Dette materiale dannede fundament for værkets tilblivelse

Jakob Kudsk Steensen blev ligeledes kommissioneret til at skabe et kunstværk til årets julegave.

Sammen med *The Dome, a Skyspace* by James Turrell og Olafur Eliassons *Your rainbow panorama* er Jenny Holzers kommissionerede kunstværk *For Aros* et af de mest fremtrædende i ARoS' samling, og værket blev erhvervet med generøs støtte fra Augustinus Fonden.

*For Aros* består af tre bænke i hvidt marmor samt et 3,5 meter højt, flerfarvet LED-skilt. Hver bænk har indgraveret ti inskriptioner fra Holzers banebrydende værk *Truisms* – udvalgt af kunstneren i tæt dialog med ARoS' kuratorer. Holzers

*Truisms* sammenstiller modstridende og til tider voldsomme holdninger og udsagn for at fremkalde kritisk refleksion om sociale forhold og overbevisninger.

LED-skiltet er ligeledes programmeret med udpluk fra nogle af Holzers mest ikoniske tekstværker, herunder *Truisms* og *Inflammatory Essays*. Tilsammen danner elementerne et kunstværk, der forholder sig til ARoS' unikke arkitektur og inviterer besøgende til at læse, reflektere og hvile.

ARoS modtog i 2023 væsentlige donationer til indkøb af værker til samlingen, herunder indkøb af den kinesiske kunstner Lu Yangs videoværker *DOKU – HUMAN* og *DOKU – DIGITAL ALAYA*. Lu Yang havde i 2021 soloudstillingen *Digital Descending* på ARoS. Derudover modtog ARoS fem værker fra Ny Carlsbergfondet: Tre værker af den kinesiske kunstner Liu Shiyuan, et værk af den franske kunstner Marguerite Humeau samt et værk af den danske kunstner Jakob Kolding.

Som del af museets arbejde med at sikre samlingens relevans og tilgængelighed og samtidig optimere og fremtidssikre dens bevaringsforhold indgik ARoS i 2023 aftale om overdragelse af en keramisk samling til museet Trapholt i Kolding, hvor samlingen længe har været uddeponeret, og hvor den finder sin rette design- og kunsthåndværkskontekst.

Museets har købt kunst for 7,9 mio. kr. Museets egen andel af udgifterne hertil har været på 4,7 mio. kr.

## ERHVERVELSER I 2023

1.

### JAKOB KUDSK STEENSEN

*Berl-Berl*, 2021

Inv. AAK I 563

Video og lydinstallation med live simulation, spatial lyd og refleksivt gulv. Variable dimensioner.

Købt 14.11.2023 af kunstneren med tilskud fra Ny Carlsbergfondet og Aage og Ulla Filtenborgs Fond af 8. november.

2.

### JAKOB KUDSK STEENSEN

*Triglav*, 2023

Inv. AAK F 6202

Inkjet print i farve. 47,7 x 82,5 cm

Købt af kunstneren.

Indkøbt i 211 eksemplarer som gave til ARoS' ansatte og sponsorer.

3.

### JENNY HOLZER

*For Aros*, 2023

Inv. AAK I 562

Marmor, LED-panel. Hver bænk: 155 x 65 x 43 cm. LED-panel: 345,4 x 12,4 x 5,2 cm.

Købt 31.01.2023 gennem Jenny Holzer Studio med tilskud fra Augustinus Fonden.

Jakob Kudsk Steensen, *Berl-Berl*, 2022  
Foto © ARoS Aarhus Kunstmuseum, David Sjørholm



Lu Yang – *Digital Descending*  
Foto © ARoS Aarhus Kunstmuseum





# DONATIONER / GAVER I 2023

1. **LU YANG**  
*DOKU – HUMAN*, 2021  
Inv. AAK V 86  
3D Animation med lyd. 03:30 min.  
Gave fra kunstneren 31.05.2023.
  2. **LU YANG**  
*DOKU - DIGITAL ALAYA*, 2021  
Inv. AAK V 87  
3D Animation med lyd. 04:21 min.  
Gave fra kunstneren 31.05.2023.
  3. **LIU SHIYUAN**  
*Cold-Blooded Animal No. 5*, 2022  
Inv. AAK G 6203  
C-print på papir monteret på 5mm
- optisk akryl sat sammen med 3mm dibondplade. 134,9 x 124,8 cm.  
Doneret 07.12.2023 af Ny Carlsberg-fondet.
  4. **LIU SHIYUAN**  
*Punished You And Me No. 16*, 2022  
Inv. AAK M 1346  
Doneret 07.12.2023 af Ny Carlsberg-fondet.
  5. **LIU SHIYUAN**  
*Punished You And Me No. 15*, 2022  
Inv. AAK M 1347  
Akryl markør og UV spray på papir  
Doneret 07.12.2023 af Ny Carlsberg-fondet.

6. **JAKOB KOLDING**  
*Untitled (refurbished)*, 2023  
Inv. AAK M 6204  
Inkjet på papir  
Doneret 07.12.2023 af Ny Carlsberg-fondet.
7. **MARGUERITE HUMEAU**  
*V - The mound became a wandering spirit, shifting across immense distances*, 2022  
Inv. AAK M 1345  
Pigment og trækul på papir  
Doneret 07.12.2023 af Ny Carlsberg-fondet

4. **ALEX SISBYE**  
Skål, U.å.  
Tidl. Inv. AAK K 32  
Keramik  
Overdraget 04.10.2023 til Kunstmuseet Trapholt

5. **CLARA ANDERSEN**  
Skål, 1981  
Tidl. Inv. AAK K 79  
Brændt ler, glaseret  
Overdraget 04.10.2023 til Kunstmuseet Trapholt

6. **CLARA ANDERSEN**  
Y-skål, 1981  
Tidl. Inv. AAK K 80  
Brændt ler, glaseret  
Overdraget 04.10.2023 til Kunstmuseet Trapholt

7. **CHRISTIAN POULSEN**  
Vase, U.å.  
Tidl. Inv. AAK K 19  
Keramik  
Overdraget 04.10.2023 til Kunstmuseet Trapholt

8. **URSULA MUNCH-PETERSEN**  
Keramisk Skulptur, U.å.  
Tidl. Inv. AAK K 37  
Ler  
Overdraget 04.10.2023 til Kunstmuseet Trapholt

9. **POUL BÆKHØJ**  
Cylinderkrukke, U.å.  
Tidl. Inv. AAK K 49  
Stentøj, glaseret  
Overdraget 04.10.2023 til Kunstmuseet Trapholt

10. **LISBETH MUNCH-PETERSEN**  
Vase, U.å.  
Tidl. Inv. AAK K 38  
Brændt ler, glaseret  
Overdraget 04.10.2023 til Kunstmuseet Trapholt

11. **SVEND HAMMERSHØJ**  
Lågkrukke, U.å.  
Tidl. Inv. AAK K 10  
Overdraget 04.10.2023 til Kunstmuseet Trapholt

12. **PEDER RASMUSSEN**  
Kande, U.å.  
Tidl. Inv. AAK K 22  
Keramik  
Overdraget 04.10.2023 til Kunstmuseet Trapholt

13. **PEDER RASMUSSEN**  
Kande, U.å.  
Tidl. Inv. AAK K 21  
Keramik  
Overdraget 04.10.2023 til Kunstmuseet Trapholt

14. **PEDER RASMUSSEN**  
Kande, U.å.  
Tidl. Inv. AAK K 20  
Keramik  
Overdraget 04.10.2023 til Kunstmuseet Trapholt

15. **GERTRUD VASEGAARD**  
Krumme, U.å.  
Tidl. Inv. AAK K 5  
Stentøj  
Overdraget 04.10.2023 til Kunstmuseet Trapholt

# OVERDRAGET TIL ANDRE MUSEER I 2023

1. **ERIK NYHOLM**  
*Fad, Atlantis*, 1971  
Tidl. Inv. AAK K 4  
Stentøj, polychromt glaseret  
Overdraget 04.10.2023 til Kunstmuseet Trapholt
2. **SHOJI HAMADA**  
Vase, U.å.  
Tidl. Inv. AAK K 23  
Keramik  
Overdraget 04.10.2023 til Kunstmuseet Trapholt
3. **SHOJI HAMADA**  
Vase, U.å.  
Tidl. Inv. AAK K 24  
Keramik  
Overdraget 04.10.2023 til Kunstmuseet Trapholt

# ØVRIGE FORRETNINGSOMRÅDER

ARoS er som kunstmuseum afhængig af, at vores besøgende finder museet attraktivt som en helhedsoplevelse. Udstillingerne udgør kernen i museets tiltrækningskraft for de besøgende, og museet er derfor meget afhængigt af og tæt forbundet med valget af udstillinger. Ledelsen arbejder desuden løbende på at optimere helhedsoplevelsen, herunder et øget fokus på ARoS' shop, café og orangeri. Målet er at skabe en større helhedsoplevelse ved et museumsbesøg i den forstand, at man skal kunne supplere det at se udstillinger med et besøg i ARoS Shop og Café. Butikken og spisestederne skal være en oplevelse i sig selv og dermed skabe et mere holistisk museum med fokus på fællesskaber.

Disse øvrige forretningsområder bidrager udover til de besøgendes helhedsoplevelse også økonomisk til understøttelse af kunsten på museet.

## PUBLIC ENGAGEMENT

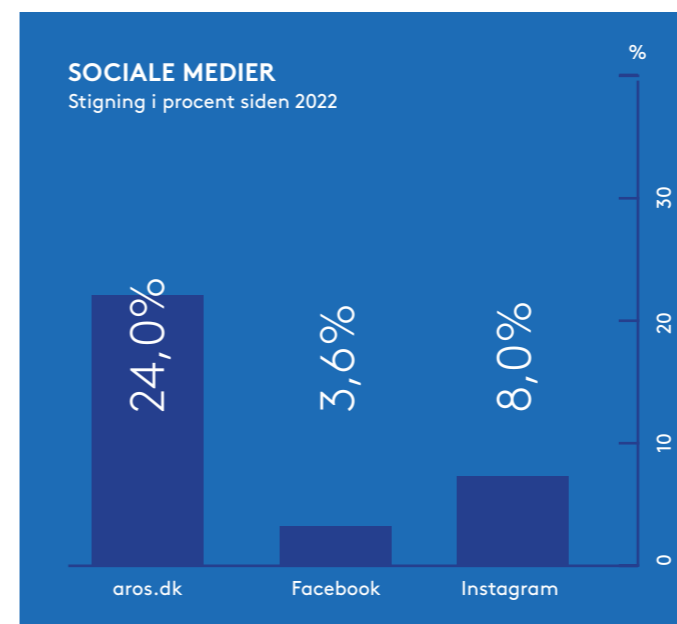
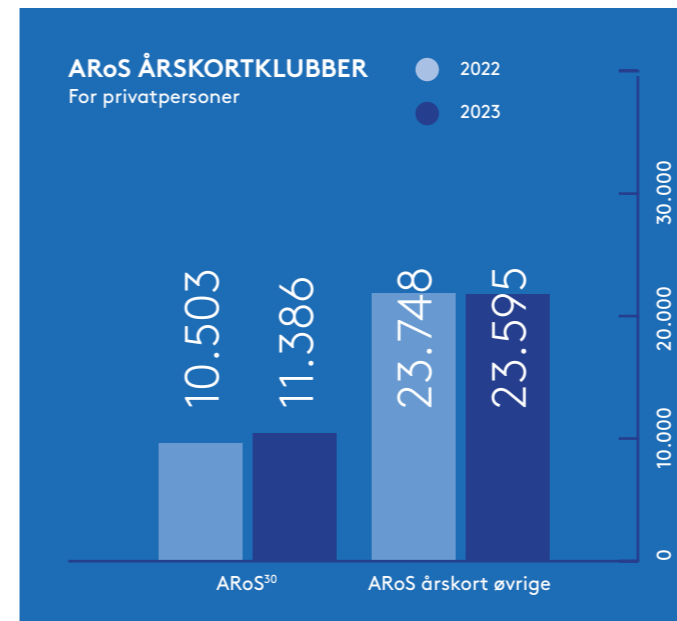
En central strategi for fremtidens ARoS er museets formidlingsafdeling, Public Engagement, som er baseret på det personlige møde med kunsten. Med særlig vægt på ordet "engagement" arbejder ARoS Public Engagement med alt, hvad der vedrører vores publikums deltagelse i kunsten – dette ved at formidle kunsten, dens temaer, budskaber og aktualitet gennem kreative workshops, podcasts, performative møder, koncerter, debatformater, uddannelsesprogrammer og solide partnerskaber. Derudover er det altid afdelingen for øje at engagere nye brugergrupper og arbejde med diversitet.

Public Engagement har i 2023 afviklet 189 arrangementer, og haft mere end 1400 omvisninger i museets udstillinger for skoler og private grupper.

## WINE & FOOD OG ARoS SHOP

ARoS har sin egen museumsshop samt en café og et orangeri på Niv. 4 (ARoS indgang) og en restaurant på Niv. 8.

ARoS Wine & Food og ARoS Shoppen er med til at skabe et stærkt økonomisk fundament og dermed stærkt bidragende til at kunne realisere udstillinger på et højt niveau.



Der har i både shoppen og i spiseområderne været en øget opmærksomhed på at finde et sortiment, der favner bredere. Det "nye" Niv. 4 har bidraget til, at de kommercielle afdelinger har opnået solide resultater for 2023, og vi har i 2023 oplevet, at vores gæster bruger flere penge end tidligere, når de besøger museet. Dette ses også som et vigtigt tegn på den helhedsoplevelse, som vi ønsker for vores gæster.

Ledelsen ser stadig et stort potentiale i de kommende år, specielt med åbningen af The Next Level.

## ARoS ÅRSKORTKLUBBER OG ERHVERVSKLUBBER

ARoS30 (årskortholdere under 30 år) gik ud af 2023 med 11.386 medlemmer samt en gentegningsprocent på 25 procent, og ARoS årskortklub endte på 23.595 medlemmer med en gentegningsprocent på 68 procent. Altså 34.980 årskortholdere i alt (34.251 i 2022).

Erhvervsklubben ARoS Art Club sluttede året med 111 medlemmer. Ambassadorsgruppen, som er en eksklusiv klub for de største virksomheder i regionen, havde ved udgangen af året 20 medlemmer.

## MARKEDSFØRING OG SOCIALE MEDIER

Kommunikation og markedsføring fortsatte i 2023 med at have som mål at komme ud til så mange som muligt. Derudover fortsættes indsatsen for at etablere en stærk brand identitet for ARoS samt markedsføring i nærområder og hele Danmark. Der arbejdes strategisk på at tiltrække det størst mulige antal gæster herunder turister, danske såvel som internationale.

Hjemmesiden [www.aros.dk](http://www.aros.dk) havde i 2023 726.163 unikke hits (585.610 i 2022). ARoS' Facebook-side var i 2023 på ca. 96.000 følgere (93.000 i 2022), og på Instagram nåede ARoS op på ca. 80.000 (74.000 i 2022).



A Surreal Shock - Masterpieces from Museum Boijmans Van Beuningen, 2023  
Foto © ARoS Aarhus Kunstmuseum, Mads Søndstrup

# DEN UAFHÆNGIGE REVISORS REVISIONSPÅTEGNING

## TIL BESTYRELSEN FOR ARoS AARHUS KUNSTMUSEUM

### REVISIONSPÅTEGNING PÅ ÅRSREGNSKABET

#### KONKLUSION

Vi har revideret årsregnskabet for ARoS Aarhus Kunstmuseum for regnskabsåret 1. januar til 31. december 2023, der omfatter anvendt regnskabspraksis, resultatopgørelse, balance, pengestrømsopgørelse og noter. Årsregnskabet udarbejdes efter årsregnskabsloven, Klasse A og bekendtgørelse nr. 1701 af 21. december 2010 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 2023 samt af resultatet af museets aktiviteter for regnskabsåret 1. januar - 31. december 2023 i overensstemmelse med årsregnskabsloven, Klasse A og bekendtgørelse nr. 1701 af 21. december 2010 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 og standarderne for offentlig revision, idet revisionen udføres på grundlag af bestemmelserne i bekendtgørelse nr. 1701 af 21. december 2010. 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

Museet har i overensstemmelse med bekendtgørelse nr. 1701 af 21. december 2010 om økonomiske og administrative forhold for modtagere af driftstilskud fra Kulturministeriet indarbejdet budgettal for regnskabsåret i resultatopgørelsen. Disse budgettal har 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, Klasse A og bekendtgørelse nr. 1701 af 21. december 2010. Ledelsen har desuden 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 og standarderne for offentlig revision, idet revisionen udføres på grundlag af bestemmelserne i bekendtgørelse nr. 1701 af 21. december 2010, 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.

Som led i en revision, der udføres i overensstemmelse med internationale standarder om revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark og standarderne for offentlig revision, idet revisionen udføres på grundlag af bestemmelserne i bekendtgørelse nr. 1701 af 21. december 2010, 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.

Vores ansvar er derudover at overveje, om ledelsesberetningen indeholder krævede oplysninger i henhold til årsregnskabsloven, Klasse A og bekendtgørelse nr. 1701 af 21. december 2010 om økonomiske og administrative forhold for modtagere af driftstilskud fra Kulturministeriet

Baseret på det udførte arbejde er det vores opfattelse, at ledelsesberetningen er i overensstemmelse med årsregnskabet og er udarbejdet i overensstemmelse med kravene i årsregnskabsloven, Klasse A og bekendtgørelse nr. 1701 af 21. december 2010 om økonomiske og administrative forhold for modtagere af driftstilskud 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 forvaltningen af de midler og driften af de aktiviteter, 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 af udvalgte emner i overensstemmelse med standarderne for offentlig revision. I vores juridisk-kritiske revision efterprøver vi med høj grad af sikkerhed for de udvalgte emner, om de undersøgte dispositioner, der er omfattet af regnskabsaflæggelsen, er i overensstemmelse med de relevante bestemmelser i bevillinger, love og andre forskrifter samt indgåede aftaler og sædvanlig praksis. I vores forvaltningsrevision vurderer vi med høj grad af sikkerhed, om de undersøgte systemer, processer eller dispositioner understøtter skyldige økonomiske hensyn ved forvaltningen af de midler og driften af de aktiviteter, der er omfattet af årsregnskabet.

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, den 14. maj 2024

BDO Statsautoriseret revisionsaktieselskab

CVR-nr. 20 22 26 70

**Søren Peter Nielsen**  
Statsautoriseret revisor

MNE-nr. mne16691

# REGNSKABSPRAKSIS

Årsregnskabet er udarbejdet i overensstemmelse med retningslinjerne i Kulturministeriets bekendtgørelse nr. 1701 af 21. december 2010 og udarbejdet i overensstemmelse med bestemmelserne i årsregnskabsloven for virksomheder i regnskabsklasse A.

Regnskabet indeholder sammenligningstal for 2022 og budgettal for 2023.

Årsregnskabet er udarbejdet efter samme regnskabspraksis som sidste år.

## BUDGET

Regnskabet omfatter det budget, der oprindeligt blev godkendt af bestyrelsen for 2023.

## RESULTATOPGØRELSEN

Omkostninger og indtægter indregnes i det regnskabsår, som de vedrører, uanset betalingstidspunktet. Omkostninger indregnes således i det år, hvor ydelsen modtages, og indtægter indregnes i det år, hvor de optjenes.

Større anskaffelser og indkøb afskrives over deres forventede levetid.

## 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 aktivernes 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

## OPGØRELSE

Varebeholdninger af bøger, butiksvare 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 nominel værdi under deres respektive regnskabsposter. Hensættelser til forventede tab nedskrives til nettorealiseringsværdien.

## LIKVIDE BEHOLDNINGER

Likvide beholdninger indregnes til nominel værdi.

## KORT- OG LANGFRISTEDE GÆLDSFORPLIGTELSE

Gældsposter indregnes til nominel værdi.

Gavekort og værdikuponer registreres til nominel værdi.

Feriepengeforpligtelser opføres i balancen som kortfristede og langfristede forpligtelser.

Den langfristede forpligtelse vedrører feriepenge, der skal indefryses.

## LEJEDE ANLÆGSAKTIVER

Leasing af materielle anlægsaktiver, hvor museet har stort set alle de risici og fordele, der er forbundet med ejendomsretten (finansiel 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 leasingydelser. 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.



# RESULTATOPGØRELSE

## 1. JANUAR – 31. DECEMBER

	Note	2023	Budget	2022
Omsætning	1	81.273.303	78.032.972	75.167.106
Offentlige tilskud	2	28.505.609	25.965.498	25.355.647
Sponsorer og fonde	3	18.625.846	23.655.950	16.419.527
Andre driftsindtægter	4	-61.229	0	2.020.046
<b>Indtægter</b>		<b>128.343.530</b>	<b>127.654.420</b>	<b>118.962.326</b>
Omkostninger til udstillinger og aktiviteter		-44.140.105	-44.317.892	-42.498.406
Andre eksterne omkostninger		-27.926.431	-28.654.010	-22.969.423
<b>Bruttofortjeneste</b>		<b>56.276.994</b>	<b>54.682.517</b>	<b>53.494.498</b>
Lønomsatninger	5	-51.280.646	-49.903.184	-47.891.687
Af- og nedskrivninger af materielle anlægsaktiver		-4.478.858	-4.259.333	-4.259.585
<b>Resultat før ekstraordinære og finansielle poster</b>		<b>517.489</b>	<b>520.000</b>	<b>1.343.226</b>
Renter		-63.949	-20.000	-114.730
<b>Årets resultat</b>		<b>453.541</b>	<b>500.000</b>	<b>1.228.496</b>
<b>Resultatdisponering</b>				
<b>Forslag til resultatdisponering</b>				
Overført underskud/overskud		453.541	500.000	1.228.496
		<b>453.541</b>	<b>500.000</b>	<b>1.228.496</b>

# BALANCE 31. DECEMBER

## AKTIVER

	Note	2023	2022
Indretning af lejede lokaler		9.088.360	8.440.861
Produktionsanlæg og maskiner		4.890.309	5.666.944
Andre anlæg, driftsmateriel og inventar		2.902.335	1.058.228
<b>Materielle anlægsaktiver</b>	6	<b>16.881.004</b>	<b>15.166.033</b>
<b>Anlægsaktiver</b>		<b>16.881.004</b>	<b>15.166.033</b>
Museumsshop, varebeholdning		1.743.848	1.792.249
Restaurant og café, varebeholdning		440.431	639.802
<b>Varebeholdninger</b>		<b>2.184.278</b>	<b>2.432.051</b>
Tilgodehavender	7	3.506.734	5.296.485
Forudbetalte omkostninger		5.214.988	4.133.103
<b>Tilgodehavender</b>		<b>8.721.722</b>	<b>9.429.588</b>
<b>Likvide beholdninger</b>		<b>5.654.822</b>	<b>6.474.758</b>
<b>Omsætningsaktiver</b>		<b>16.560.822</b>	<b>18.336.397</b>
<b>Aktiver</b>		<b>33.441.826</b>	<b>33.502.430</b>



# BALANCE 31. DECEMBER

## PASSIVER

	Note	2023	2022
<b>Egenkapital</b>	8	<b>6.687.437</b>	<b>6.061.499</b>
Leasingforpligtelser	9	315.000	503.279
Feriepengeforpligtelse		3.955.206	3.865.309
<b>Langfristede gældsforpligtelser</b>		<b>4.270.206</b>	<b>4.368.587</b>
Feriepengeforpligtelse		2.390.761	2.320.702
Gæld til Århus Kommune		0	0
Leasingforpligtelser	9	188.279	279.345
Forudbetalte sponsorater og tilskud	10	7.912.011	4.683.488
Anden gæld	11	11.993.130	15.788.808
<b>Kortfristede gældsforpligtelser</b>		<b>22.484.182</b>	<b>23.072.343</b>
<b>Gældsforpligtelser</b>		<b>26.754.388</b>	<b>27.440.930</b>
<b>Passiver</b>		<b>33.441.826</b>	<b>33.502.430</b>
Eventualforpligtelser	12		

# PENGESTRØMSOPGØRELSE

	Note	2023	2022
Årets resultat		453.541	1.228.496
Afskrivninger indeholdt i resultatet		4.478.858	4.259.585
Øvrige reguleringer		172.397	0
Ændring i varebeholdninger		247.772	455.741
Ændring i tilgodehavender		707.866	-2.463.368
Ændring i kortfristet gældsforpligtelser		-588.161	-12.255.445
Ændring i feriepengeforpligtelser		89.897	79.502
<b>Pengestrømme fra driftsaktivitet</b>		<b>5.562.171</b>	<b>-8.695.489</b>
Køb af materielle anlægsaktiver	6	-6.365.456	-5.744.913
Finansieringstilskud anlægsaktiver		171.628	152.467
<b>Pengestrømme fra investeringsaktivitet</b>		<b>-6.193.829</b>	<b>-5.592.447</b>
<b>Pengestrømme fra finansieringsaktivitet</b>		<b>-188.279</b>	<b>-279.345</b>
<b>Ændring i likvider</b>		<b>-819.936</b>	<b>-14.567.281</b>
Likvider 1. januar		6.474.758	21.042.039
<b>Likvider 31. december</b>		<b>5.654.822</b>	<b>6.474.758</b>



Fertisering - The Cosmos Within, 2023  
Foto © ARoS Aarhus Kunstmuseum, Mads Sønderstrup

# NOTER TIL ÅRSRAPPORTEN

	2023	Budget	2022
<b>1 Omsætning</b>			
Entré	30.261.814	29.304.696	28.161.687
Museumsshop	11.342.353	11.550.000	11.251.681
ARoS Klubben	12.506.237	10.948.505	10.910.351
Omvisninger og Studios	793.834	1.150.000	816.787
Restaurant og café	22.173.862	22.029.342	21.125.136
Andre indtægter	4.195.204	3.050.430	2.901.465
	<b>81.273.303</b>	<b>78.032.972</b>	<b>75.167.106</b>
<b>2 Offentlige tilskud</b>			
Århus Kommune - ordinære driftstilskud	8.371.001	8.752.400	8.530.149
Århus Kommune - ekstraordinære tilskud grundet The Next Level	2.168.900	0	0
Staten via Århus Kommune*	14.773.900	14.108.000	13.720.400
Staten, direkte betalt	3.191.808	3.105.098	3.105.098
	<b>28.505.609</b>	<b>25.965.498</b>	<b>25.355.647</b>
*) Det statslige tilskud er fratrukket det årlige afdrag på lån til byggeriet med et beløb på 7.709.000 kr.			
<b>3 Sponsorer og fonde</b>			
Hovedsponsorer/erhvervs klubber	7.470.660	9.578.000	6.281.319
Projektsponsorer	7.588.221	6.577.950	7.320.345
Projektsponsorer, kommune og region	25.000	0	65.000
Projektsponsorer, staten	90.000	0	429.162
Tilskud til kunstindkøb, staten	0	0	-17.788
Tilskud/fondsmidler til kunstindkøb	3.232.224	7.500.000	2.040.729
Tilskud/øvrige til kunstindkøb	7.112	0	103.973
Indsamlet §8A-momsdonationer til kunstindkøb (A)	28.498	0	118.431
Tilskud/fondsmidler til forskning	174.131	0	0
Tilskud/øvrige til forskning	10.000	0	78.357
	<b>18.625.846</b>	<b>23.655.950</b>	<b>16.419.527</b>
<b>A: Indsamlet §8A - momsdonationer til kunstindkøb</b>			
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	0	0	48.280
Årets indsamling	28.498	0	70.151
Udgifter ved indsamling	0	0	0
Anvendt til kunstindkøb	-28.498	0	-118.431
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

	2023	Budget	2022
<b>4 Andre driftsindtægter</b>			
Hjælpepakke: lønkomensation, staten	0	0	1.140.664
Hjælpepakke: fasteomkostninger, staten	-61.229	0	491.435
Hjælpepakke: aktivitetspuljer, staten	0	0	-62.053
Hjælpepakke: kommune	0	0	225.000
Hjælpepakke: fonde	0	0	225.000
	<b>-61.229</b>	<b>0</b>	<b>2.020.046</b>

<b>5 Lønomsomkostninger</b>			
Bestyrelsen	285.188	0	0
Lønninger	52.339.266	50.973.204	49.242.373
Refusion flexjob, aktivering, sygdom	-1.253.043	-959.217	-1.264.216
Kommunalt tilskud til flexjob	-90.764	-110.803	-86.471
	<b>51.280.646</b>	<b>49.903.184</b>	<b>47.891.687</b>

<b>Gennemsnitligt antal beskæftigede medarbejdere</b>	<b>136,5</b>	<b>133</b>	<b>128,0</b>
---	--------------	------------	--------------

	6 Materielle anlægsaktiver		
	Indretning af lejede lokaler	Produktionsanlæg og maskiner	Andre anlæg, driftsmateriel og inventar
	DKK	DKK	DKK
Kostpris 1. januar	28.170.759	15.898.341	2.939.786
Tilgang i årets løb	2.951.474	735.916	2.678.067
Finansieringstilskud fra Fond	0	0	-171.628
<b>Kostpris 31. december</b>	<b>31.122.232</b>	<b>16.634.256</b>	<b>5.446.225</b>
Ned- og afskrivninger 1. januar	19.729.897	10.231.397	1.881.558
Årets afskrivninger	2.303.975	1.512.551	662.332
<b>Ned- og afskrivninger 31. december</b>	<b>22.033.873</b>	<b>11.743.948</b>	<b>2.543.890</b>
	<b>9.088.360</b>	<b>4.890.309</b>	<b>2.902.335</b>
Regnskabsmæssig værdi 31. december			
Afskrives over	Op til 20 år	Op til 20 år	Op til 10 år

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

	2023	2022
<b>7 Tilgodehavender</b>		
Tilgodehavender - øvrige	3.353.960	3.426.429
Tilgodehavender - sponsorer	0	1.559.776
Tilgodehavender - offentlige myndigheder	152.774	310.279
	<b>3.506.734</b>	<b>5.296.485</b>

<b>8 Egenkapital</b>		
Egenkapital 1. januar	6.233.897	4.833.004
Årets resultat	453.541	1.228.496
<b>Egenkapital 31. december</b>	<b>6.687.438</b>	<b>6.061.500</b>

Egenkapitalen er reguleret med 172.397 kr. grundet korrigerig af tidligere års momsfradrag.

<b>9 Leasingforpligtelser</b>		
Efter 5 år	0	0
Mellem 1 og 5 år	315.000	503.279
Langfristet del	315.000	503.279
Inden for 1 år	188.279	279.345
	<b>503.279</b>	<b>782.624</b>

<b>10 Forudbetalte sponsorater og tilskud</b>		
Driftstilskud	4.046.867	3.664.967
Projektsponsorer	3.178.634	868.521
Tilskud/fondsmidler til kunstindkøb	0	150.000
Tilskud/fondsmidler til byggeprojekt	686.510	0
	<b>7.912.011</b>	<b>4.683.488</b>

<b>11 Anden gæld</b>		
Leverandører	4.423.077	9.346.856
Anden gæld	5.367.165	3.630.055
Gavekort og tilgodebeviser	424.710	1.477.753
Periodisering indtægt	1.778.179	1.334.144
	<b>11.993.130</b>	<b>15.788.808</b>

<b>12 Eventualforpligtelser</b>		
ARoS har indgået aftale om leasing af kopimaskiner.		
	Kr. årligt	
Kopimaskiner, rest løbetid 44 måneder	147.028	

## BESTYRELSESMEDLEMMERNES ANDRE BESTYRELSESPOSTER OG SÆRLIGE KOMPETENCER:

### LAURA HAY UGGLA

- Bestyrelsesmedlem Godsbanen
- Bestyrelsesmedlem Maltfabrikken
- Bestyrelsesmedlem i Løvbjergfondenes Ejendomsselskaber
- Medlem af bestyrelsen for JacobsenPlus
- Bestyrelsesmedlem i Huset Venture
- Medlem af bestyrelsen for Grenå Havn
- Bestyrelsesmedlem Aalborg Zoo
- Bestyrelsesmedlem Gammel Estrup

### JACOB HANSEN BEUSCHAU

- Bestyrelsesmedlem i Jens Ejnar og Johannes Larsen Fonden

### NIELS OVERGAARD LEHMANN

- Formand for bestyrelsen for Risskov Gymnasium
- Formand for bestyrelsen for Sandbjerg Gods
- Medlem af styregruppen for IT West for Aarhus Universitet
- Formand for styregruppen for det Nationale Center for Fremmedsprog (NCFE)
- Medlem af Sprogudvalget i Rådet for Fremtidige Kompetencer (Centralregionen)
- Næstformand for styregruppen for Teoretisk Pædagogikum
- Næstformand for uddannelsesudvalget på Aarhus Universitet
- Formand for bestyrelsen for Sandbjerg Gods

### DANNY LANGE:

- Bestyrelsesmedlem i ZeroNorth A/S
- Bestyrelsesmedlem i 2021.AI
- Rådgiver for 2150.VC og IEEE

### MARIANNE BEDSTED:

- Formand for bestyrelsen for Danmarks Radio
- Bestyrelsesmedlem i Musikkens Hus, Aalborg
- Bestyrelsesmedlem i IGDS (International Group of Department Stores)

### HELLE ØSTERGAARD KRISTIANSEN

- Medlem af bestyrelsen for Systematic A/S
- Medlem af bestyrelsen for DSV A/S
- Medlem af bestyrelsen for Rambøll A/S

### MARC PERERA CHRISTENSEN

- Formand for Sangkraft Center Aarhus
- Formand for Erhvervsforum Aarhus
- Forperson for Aarhus Festuge Erhvervssevent
- Formand for Aarhus Festuges sponsorkomite
- Forperson for Aarhus Rosen
- Medlem af Advisoryboard i Aarhus Symfoniorkester
- Bestyrelsesmedlem FGU HLSS
- Bestyrelsesmedlem Etatsråd Christian Filtenborgs Stiftelse
- Bestyrelsesmedlem Fehmern Belt Business Council
- Medlem af aftagerpanelet ved Institut for Kultur og Kommunikation på Aarhus Universitet
- Tidligere Rådmand for Kultur og Borgerservice

### ANNE METTE THOMSEN

(Medarbejderrepræsentanten skifter da Anne Mette har fået lederjob på ARoS og derfor ikke længere kan fungere som medarbejderrepræsentant. Hun afløses af Kaj Beck 1. maj 2024).

### 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

CVR-NR. 39 79 99 28

ARoS

Forstlehlade:  
A Surreal Shock - Masterpieces from Museum Boijmans Van Beuningen  
Foto © ARoS Aarhus Kunstmuseum, Jens Henrik Dougaard