

# **ARoS Aarhus Kunstmuseum**

**CVR-nr. 39 79 99 28**

**Årsrapport for 2015**

# Indholdsfortegnelse

	<u>Side</u>
<b>Påtegninger</b>	
Påtegning ved direktion og bestyrelse	2
Den uafhængige revisors erklæringer	3
<b>Ledelsesberetning</b>	
Virksomhedsoplysninger	5
Ledelsesberetning	6
Årets erhvervelser	20
<b>Årsregnskab</b>	
Anvendt regnskabspraksis	23
Resultatopgørelse 1. januar - 31. december	25
Balance pr. 31. december	26
Pengestrømsopgørelse	28
Noter til årsrapporten	29

# Påtegning ved ledelse, direktion og bestyrelse

Den 13. maj 2016

## Museets direktion /Museets ledelse

Erlend Høyersten

Museumsdirektør

Cand. Phil Art

Henrik Ochsner

Administrationschef

cand.scient.pol.

## Museets bestyrelse

Carsten Fode

Formand

Niels Overgaard Lehmann

Næstformand

Laura Hay Uggla

Jacob Hansen Beuschau

Erik Nørager Pedersen

Dan Boyter

Carsten Mikkelsen

# Den uafhængige revisors erklæringer

Til bestyrelsen for ARoS Aarhus Kunstmuseum

## Påtegning på årsregnskabet

Vi har revideret årsregnskabet for ARoS Aarhus Kunstmuseum for perioden 1. januar til 31. december 2015, der omfatter anvendt regnskabspraksis, resultatopgørelse, balance pengestrømsopgørelse og noter. Årsregnskabet er udarbejdet efter bekendtgørelse nr. 1701 af 21. december 2010 om økonomiske og administrative forhold for modtagere af driftstilskud fra Kulturministeriet.

## Ledelsens ansvar for årsregnskabet

Ledelsen har ansvaret for udarbejdelsen af et årsregnskab, der giver et retvisende billede i overensstemmelse med bekendtgørelse nr. 1701 af 21. december 2010. 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, samt valg og anvendelse af en hensigtsmæssig regnskabspraksis og udøvelse af regnskabsmæssige skøn, som er rimelige efter omstændighederne.

Herudover er det ledelsens ansvar, at de dispositioner, der er omfattet af årsregnskabet, er i overensstemmelse med meddelte bevillinger, love og andre forskrifter samt med indgåede aftaler og sædvanlig praksis.

## Revisors ansvar

Vores ansvar er at udtrykke en konklusion om årsregnskabet på grundlag af vores revision. Vi har udført revisionen i overensstemmelse med internationale standarder om revision, yderligere krav ifølge dansk revisorlovgivning og god offentlig revisionsskik jf. bekendtgørelse nr. 1701 af 21. december 2010. Dette kræver, at vi overholder etiske krav samt planlægger og udfører revisionen for at opnå høj grad af sikkerhed for, om årsregnskabet er uden væsentlig fejlinformation.

En revision omfatter udførelse af revisionshandlinger for at opnå revisionsbevis for beløb og oplysninger i årsregnskabet. De valgte revisionshandlinger afhænger af revisors vurdering, herunder vurdering af risici for væsentlig fejlinformation i årsregnskabet, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl. Ved risikovurderingen overvejer revisor intern kontrol, der er relevant for museets udarbejdelse af et årsregnskab, der giver et retvisende billede. Formålet hermed er at udforme revisionshandlinger, der er passende efter omstændighederne, men ikke at udtrykke en konklusion om effektiviteten af museets interne kontrol. En revision omfatter endvidere vurdering af, om ledelsens valg af regnskabspraksis er passende, om ledelsens regnskabsmæssige skøn er rimelige samt den samlede præsentation af årsregnskabet.

Revisionen omfatter desuden en vurdering af, om der er etableret forretningsgange og interne kontroller, der understøtter, at de dispositioner, der er omfattet af årsregnskabet, er i overensstemmelse med meddelte bevillinger, love og andre forskrifter samt med indgåede aftaler og sædvanlig praksis.

Det er vores opfattelse, at det opnåede revisionsbevis er tilstrækkeligt og egnet som grundlag for vores konklusion.

Revisionen har ikke givet anledning til forbehold.



### **Konklusion**

Det er vores opfattelse, at årsregnskabet giver et retvisende billede af museets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2015, samt at resultatet af museets aktiviteter for regnskabsåret 1. januar - 31. december 2015 er i overensstemmelse med bekendtgørelse nr. 1701 af 21. december 2010 om økonomiske og administrative forhold for modtagere af driftstilskud fra Kulturministeriet.

Det er ligeledes vores opfattelse, at der er etableret forretningsgange og interne kontroller, der understøtter, at de dispositioner der er omfattet af årsregnskabet, er i overensstemmelse med meddelte bevillinger, love og andre forskrifter samt med indgåede aftaler og sædvanlig praksis

### **Supplerende oplysning vedrørende forståelsen af revisionen**

Museet har i overensstemmelse med bekendtgørelse nr. 1701 af 21. december 2010 indarbejdet budgettal for regnskabsåret i resultatopgørelsen. Disse budgettal har ikke været underlagt revision.

### **Udtalelse om ledelsesberetningen**

Vi har gennemlæst ledelsesberetningen. Vi har ikke foretaget yderligere handlinger i tillæg til den udførte revision af årsregnskabet. Det er på denne baggrund vores opfattelse, at oplysningerne i ledelsesberetningen er i overensstemmelse med årsregnskabet.

Aarhus, den 13. maj 2016

### **BDO Statsautoriseret revisionsaktieselskab**

Torben Rohde Pedersen  
Statsautoriseret revisor

Ole Nielsen  
Registreret revisor

## Virksomhedsoplysninger

### Selskabet

ARoS Aarhus Kunstmuseum  
Aros Allé 2  
8000 Aarhus C

Telefon: 87306600  
Mail: info@aros.dk  
Hjemmeside: www.aros.dk

Regnskabsperiode: 1. januar - 31. december  
Regnskabsår: 2015  
Hjemstedskommune: Aarhus

### Bestyrelse

Formand Carsten Fode  
Næstformand Niels Overgaard Lehmann  
Dan Boyter  
Laura Hay Ugglå  
Jacob Hansen Beuschau  
Carsten Mikkelsen  
Erik Nørager Pedersen

### Direktion/ledelse

Museumsdirektør Erlend Høyersten  
Administrationschef Henrik Ochsner  
Overinspektør Lise Pennington

### Revision

BDO Statsautoriseret revisionsaktieselskab

### Bank

Danske Bank  
Nordea Bank Danmark A/S

## Ledelsesberetning

ARoS nåede i beretningsåret 2015 mange skridt i retning mod realisering af den nye Visionsplan 2020, der blev igangsat kort inden årsskiftet 2014-2015.

Væsentligst kan nævnes,

- at støtten på 26,5 mio. kr. fra Nordea-fonden til etableringen af *Museion* betyder, at denne nyskabelse i dansk museumsliv efter planen kan åbnes i efteråret 2016;
- at *The Next Level* med udbygning under og over jorden er blevet yderligere finansieret og planlagt i løbet af 2015, ikke mindst med deltagelse af den amerikanske kunstner James Turrell – med henblik på forventet delvis indvielse ultimo 2018 eller 2019;
- at museet viste såvel dybde som bredde i sin udstillingsprofil: Publikum blev navnlig positivt overrasket over hhv. Cardiff/Miller-udstillingen først på året og *A New Dynasty*-udstillingen sidst på året – hvorimod udstillingen med Monet og franske impressionister blev en anderledes iscenesat, men særdeles velbesøgt udstilling;
- at antallet af gæster på AROS Aarhus Kunstmuseum satte ny rekord i årets løb: 569.324 løste billet til museets udstillinger, hvorimod antallet af samtlige gæster i bygningen nåede 816.468;
- at AROS for sjette år i træk opnåede et økonomisk overskud, idet resultatet for 2015 blev et **overskud på 0,7 mio. kr.** Dette bringer **museets egenkapital op på 5,1 mio. kr.** og dermed et vigtigt skridt videre i retning af målet om en egenkapital på 8-10 mio. kr.

ARoS har som en vigtig del af Visionsplan 2020 besluttet at pålægge sig selv fem forpligtelser, idet museet skal være:

- Game-changer
- Udviklende
- Faglig autoritet
- Kvalitetsorienteret
- Bæredygtigt/grønt

### A. UDSILLINGSPROGRAMMET

Særudstillingsprogrammet på AROS var i 2015 sammensat efter forskellige formål. Overordnet set arbejder AROS med tre spor, der gerne skal sikre, at vi har tre vidt forskellige udstillinger tilgængeligt, hver gang man besøger AROS. De bredt appellerende og mere klassiske udstillinger på niv. 5, samtidskunstudstillingerne med en høj grad af relevans for et "kunstforbrugende" publikum og de mere smalle udstillinger i AROS Focus // New Nordic-serien, der med sine fagfællebedømte katalogartikler sikrer en faglig integritet.

Dette giver tilsammen megen omtale, høje besøgstal og anerkendelse i kunstmiljøet, og ikke mindst i faglige kredse. De tre mere klassisk orienterede udstillinger; *Michael Kvium's - Fools*, samlingsudstillingen *Formen, Farven, Fladen* og den meget populære udstilling *Monet - Lost in Translation*, vakte således genklang hos publikum såvel som pressen, mens Cardiff/Miller-udstillingen, Claus Carstensen-udstillingen og *A New Dynasty – Created in China*, foruden meget presseomtale, også har skabt opmærksomhed internationalt i kunstmiljøer og hos kunstelskere verden over.

Kritikerne gav generelt flest stjerner/hjertes til Cardiff/Miller-udstillingen og *A New Dynasty*-udstillingen (ARoS var således det eneste museum med to udstillinger på Politikens liste over sekshjertersudstillinger i 2015) – samt til Monet-udstillingen, der blandt andet fik seks stjerner af Jyllands-Posten og DR. Begge udstillinger fik ligeledes fem stjerner af mindst tre medier, hvilket også gjaldt for Claus Carstensen-udstillingen. Endelig fik samlingsudstillingen *Formen – Farven – Fladen* fem stjerner af Kristeligt Dagblad.

Også AROs Focus-udstillingerne har skabt international opmærksomhed, både norske Gardar Eide Einarsson, danske E.B.Itso og svenske Nathalie Djurberg og Hans Berg har nydt stor opmærksomhed internationalt og har givet os muligheden for at arbejde med en mere kunstfaglig og akademisk formidling, ved at knytte tættere bånd til kunstakademierne og universiteterne.

Året har også budt på en Pop-up-udstilling, nemlig *Ovartaci by AROs* i et butikslokale på Frederiksbjerg, i samarbejde med Ovartaci Museet på psykiatrisk hospital i Risskov og Kähler. Hertil kommer de mindre udstillinger på niveau 3, hvor der igen blev vist grafiske samlingsudstillinger og publikumstræfferen *Årets Pressefoto*.

Guldalder- og Modernisme-galleriet i museets ottende etage præsenterede et kræsent udvalg af museets kunstsamling under titlen *Fra Abildgaard til Kirkeby*, en idéhistorisk gennemgang i otte rum af udviklingen i dansk kunst igennem 200 år med enkelte udblik til udlandet.

Galleriet for moderne kunst på niveau 6 viste fra maj 2014 til oktober 2015 en tematisk opsætning under titlen *Out Of The Darkness*, hvor et udvalg af museets værker blev installeret i et sammenhængende forløb af korridorer og seks større rum med hver sin stemning, inspireret af fortællingens struktur.

*Formen, Farven, Fladen* var titlen på en udstilling i Galleriet for nutidskunst på niveau 5. Her blev et udvalg af skulpturer, installationskunst og malerier fra AROs' samling med ikke-figurative udtryk iscenesat i forskelligt farvede rum og relateret til arkitektur og design, med det formål at vise, hvorledes de kunstneriske eksperimenter har haft betydning for den måde vi indretter os på i dag.

På formidlingsetagen på niveau 3 præsenteredes i det åbne rum 3 udstillinger med udgangspunkt i museets grafiksamling. *Myte Og Fortælling – grafik fra samlingen*, der viste hvorledes såvel klassiske som nyere myter har inspireret kunstnere som Lorenz Frølich, Sigurd Vasegaard, Bjørn Nørgaard, Richard Winther og Palle Nielsen.

*Konstruktivisme – grafiske serier*, hvor specielt Ib Geertsen, Richard Mortensen, Victor Vasarely og Jean Deyrolle samt Poul Gernes var rigt repræsenteret.

*Fantasi og Følelse - ekspressionistisk grafik*, med værker af Asger Jorn, Per Kirkeby, A.R. Penck samt Erik A Frandsen, Claus Carstensen, Lars Nørgård og Christian Lemmerz.

### ***Sculpture by the Sea Aarhus***

ARoS gennemførte i samarbejde med især Aarhus Kommune i juni-juli 2015 den fjerde internationale skulpturbiennale *Sculpture by the Sea Aarhus*.

Projektet er organiseret i samarbejde med især Aarhus Kommune og ledes af en bestyrelse i Fonden bag udstilling af skulpturer ved Aarhusbugten, hvis formand er borgmester Jacob Bundsgaard. For dette arrangement aflægges derfor særskilt årsrapport .

Den store udfordring i forhold til *Sculpture by the Sea Aarhus* har været at tilvejebringe et solidt økonomisk fundament for realiseringen af udstillingen, samtidig med at udstillingen til stadighed udvikles. Projektet udfordres af manglende hovedsponsorater fra større virksomheder, ligesom flere af de fonde, som tidligere har støttet udstillingen, har reduceret eller stoppet deres donation i 2015.

Ønsket om at realisere en ny og gentænkt måde at vise kunstværker ved Aarhusbugten har nu resulteret i, at bestyrelsen for *Sculpture by the Sea Aarhus* har besluttet en ændring i forbindelse med, at Aarhus bliver Europæisk Kulturhovedstad i 2017.



I overensstemmelse hermed overdrages det kunstneriske, økonomiske og operative ansvar for skulpturudstillingen i 2016-2017 til ARoS, som under arbejdstitlen "The Garden - End of Times, Beginning of Times" vil involvere skulpturer i et større tredelt udstillingsprojekt, der dækker henholdsvis museet, bymidten og området ved skov og strand.

#### B. INTERESSETER: GÆSTER, KLUBBER, SÆRLIGE MÅLGRUPPER, SPONSORER OG SAMARBEJDSPARTNERE

I sin Visionsplan har ARoS beskrevet egne forventninger til, at enhver gæst på ARoS mødes af ARoS *Stemningen* – den positive atmosfære, der er funderet i

- Imødekommenhed
- Højt serviceniveau
- Professionalisme

samt fysiske rammer der er karakteriseret ved at være

- Indbydende
- Publikumsvenlige
- Har høj kvalitet

#### Gæster

De mange, forskellige udstillinger samt den konstante tiltrækningskraft, som *Your rainbow panorama* og museet generelt besidder – bevirkede, at ARoS for femte år i træk kom over en halv million registrerede gæster.

**569.324** gæster løste billet til ARoS i 2015 – mod 535.916 i 2014, 568.361 i 2013, 550.874 i 2012 og 523.422 gæster i 2011.

Museet har fra og med 2015 også opgjort, hvor mange der har besøgt ARoS i alt. Det vil sige ikke kun de gæster, der havde løst billet – men også de mange der kommer for at benytte sig af museets café eller ARoS Shoppen. **816.468** gæster i alt brugte ARoS på den ene eller anden måde.

67 % (381.000) af de registrerede gæster betalte entré via éngangsbillet eller medlemskab af ARoS Klubben; 6,6 % (38.000 gæster) betalte via sponsoraftaler eller i forbindelse med betalte arrangementer og 26,4% (150.000 gæster) fik fri entré, primært børn og unge.

Ovenstående procentfordeling afveg kun decimaler fra de tilsvarende tal for 2014.

De registrerede gæster fordelt på primært alderskategorier:

	2015	2014	2013	2012
Voksne (direkte entrébetalende)	213.200	205.319	223.805	236.300
Museumsklubberne, herunder ARoS 27	202.703	177.006	194.822	142.628
Børn og unge under 18 år*	76.938	71.448	73.147	84.198
Skoler, gymnasier mv.**	55.815	55.066	49.885	53.530
Studerende (ikke ARoS 27)	20.668	27.077	26.702	34.118
<b>I alt</b>	<b>569.324</b>	<b>535.916</b>	<b>568.361</b>	<b>550.874</b>

(Note: \*Ikke-undervisning – \*\* Undervisningsbesøg)

Gæsternes geografiske tilhørsforhold viser, at 63,9 % kommer fra Aarhusregionen, og 6 % fra det øvrige Jylland. Den sidste tredjedel af gæster kommer henholdsvis fra Sjælland (9,7 %), Fyn og øerne (5,8 %) og udlandet.

Tallet for udlændinge er steget med 1,9 procentpoint i forhold til 2014 og udgør nu 14,6 %  
De udenlandske gæster kommer primært fra Norge, Sverige og Tyskland, men henover sommeren er Italien og USA ligeledes godt repræsenteret.

Oktober måned med åbningen af Monet-udstillingen blev museets tredjebedste måned nogensinde, opgjort efter besøgstal – idet 74.753 gæster så impressionisterne og anden kunst.

Museets generelle **entrépris** har været uændret 110 kr. i 2014 og 2015, med undtagelse af perioden under Monet-udstillingen, hvor entreprisen blev hævet med 20 kr.

- Fra 11. januar 2016 hæves den almindelige billetpris til 120 kr.  
Pensionister får 10% rabat på almindelig entré.
- Studerende (med studiekort), grupper og unge under 28 år betaler fortsat : 90 kr.
- Studiegruppebillet udgør 60 kr.
- Børn under 18 år, elever fra gymnasier, HF m.v. nyder fortsat gratis adgang.

### **Formidling**

Som led i museets omstrukturering har udvikling af formidling til børn og unge i 2015 fungeret som en selvstændig formidlingskategori. I den forbindelse har ARoS givet haft høj prioritet til udviklingen af særlige formidlingsmaterialer målrettet børn og familier, som besøger museets særudstillinger. Særligt børneavisen: "Le Petit Journal" - relateret til udstillingen "*Monet – Lost in Translation*" - samt Familiehæfter med udvalgte forundringsspørgsmål til værkerne på "*A New Dynasty*" har vakt stor begejstring hos målgruppen.

I forbindelse med skolereformen har museets børn- og ungeformidling søgt et styrket samarbejdet med skoler og institutioner gennem hele 2015. I samme forbindelse har tilretningen af eksisterende formidlingstilbud såvel som udviklingen af nye så vidt muligt været relateret til aktuelle læringsmål. For fritidsbrugerne af Junior-museet bød 2015 på en række populære workshop-forløb bl.a. i samarbejde med aktive kunstnere.

Endelig skal nævnes rækken af længerevarende kursusforløb (MiniSpot, MaxiSpot, Spot It og SeniorSpot), som igen i 2015 blev fuldt tegnet, ligesom sommerferieaktiviteterne (de traditionelle SommerKunstSkoler og de nyetablerede KunstKenderKurser) sammenlagt gav tæt ved 100 børn mulighed for at styrke deres kendskab til museet og prøve kræfter med en række kreative arbejdsprocesser.

Desuden udarbejdes der til hver særudstilling et webbaseret undervisningsmateriale til skolebrug på alle niveauer samt særligt formidlende materiale, der findes i udstillingen, fx film, digital formidling og andre interaktive tiltag, der har til formål at formidle kunsten gennem højere involveringsgrad.

### **Museumsklubben**

ARoS Klubben gik ud af 2015 med 30.011 medlemmer mod 28.099 i 2014, en stigning på ca. 7% i forhold til udgangen af 2014, hvor det tilsvarende tal var 28.099 medlemmer. ARoS Klubben er fortsat en stor succes med høj gentegningsprocent, 73,3 %.

I 2015 har vi fortsat haft fokus på rekruttering af medlemmer via Informationen og yderligere styrket vores interne kommunikationsmateriale, så det fremhæver de fordele, der er i klubben. Dette arbejde samt udstillingsprofilen har samlet skabt den øgede tilvækst i medlemmer.

I 2014 startede, med baggrund i medlemmernes ønske, foredragsrækken "Art Hour", der er et gratis foredrag den første onsdag i måneden. Dette er en stor succes med ca. 200 gæster pr. gang.

ARoS27 for unge rundede 5.628 medlemmer i 2015, en stigning på ca. 18 % ( mod 4.770 medlemmer i 2014). Det er lykkedes at holde gentegningsprocenten på 30 % – hvilket er højt for unge og studerende, der er svære at holde og kommunikere til. ARoS27 bliver mere og mere kendt og er efterhånden et medlemskab, som unge selv efterlyser.

I slutningen af 2015 valgte ARoS at øge alderen for medlemskab af ARoS27 til 30 år. Anledningen var, at vi havde identificeret et hul i alderen på vores medlemmer, idet unge mellem 28 og 30 år så at sige blev tabt imellem den "unge" klub og den almindelige, "store" medlemsklub. ARoS27- klubben vurderes meget positivt blandt de unge – den er med til at brande ARoS som et interessant oplevelseshus for de nuværende og fremtidige brugere.

### **Det omfattende samarbejde med erhvervslivet**

De samlede indtægter fra sponsorer og fonde udgjorde i 2015 17,6 mio. kr., fordelt på følgende kategorier:

- Hovedsponsorer og Ambassadors (museets overordnede sponsorer): 4,8 mio. kr.
- Erhvervsklubben ARoS Art Club: 3,2 mio. kr.
- Projektsponsorer (primært fondes støtte til særudstillinger): 8,1 mio. kr.
- Tilskud fra fonde og sponsorer til indkøb af kunst: 1,6 mio. kr.

### **Sponsorgrupperne ARoS Art Club og ARoS Ambassadors**

Medlemstallet af erhvervsklubben ARoS Art Club endte på 164 medlemmer i 2015 mod 150 i 2014, og antallet slog dermed endnu engang rekord med museets højeste nogensinde. Prisen på et medlemskab steg samtidigt fra 21.500 til 23.500 kr. Nye tiltag er igangsat for at øge rekruttering og fastholde nuværende.

ARoS Ambassadors, som er den mere eksklusive klub for de største virksomheder i regionen, er stadig fuldttegnet med 25 medlemmer. Sponsorkonceptet har kørt i fem år, og i 2015 blev prisen hævet fra 85.000 til 125.000 kr. ARoS Ambassadors tilbydes grundlæggende samme sponsorfordele som Art Club-medlemmer dog på et endnu højere kvalitetsmæssigt niveau.

### **Hovedsponsorer, sponsorpartnere og Vision2020-gruppen**

Nykredit blev ny hovedsponsor for ARoS i 2015. Desuden fortsatte sponsor- og mediasamarbejdet med Jyllands-Posten. Mht. sponsorpartner-kategorien har ARoS stadig mange aftaler, hvoraf nogle også indgår som barteraftaler. Det drejer sig om Vestas, Hotel Royal, Kähler, Deloitte, Epinion, Air France/KLM, AV Form, Ricoh, Sydbank, Bech-Bruun, VerdensTV, Aarhus Universitets Forskningsfond, de Jyske Bryghuse og Carlsberg. Desuden fik ARoS den første donation til Vision2020-konceptet af firmaet Webco A/S. Vision2020-konceptet har til formål at rejse penge til ARoS' ambitiøse visionsplan.

### **C. ØKONOMISKE FORHOLD: INDTÆGTER, UDGIFTSSTYRING, VEDLIGEHOLDELSE OG OMBYGNINGER**

Det offentlige tilskud til ARoS på 24,8 mio. kr. blev i beretningsåret suppleret af en egenindtjening på 51,6 mio. kr. til en samlet indtjening på 76,4 mio. kr. De samlede ordinære nettoudgifter udgør 75,8 mio. kr.



## Indtægter

De samlede "nettoindtægter" udgjorde **76,4 mio. kr.** – mod 69,2 mio. kr. i 2014.

Opgjort som bruttototal udgjorde de samlede indtægter (den samlede omsætning) i 2015 **96,7 mio. kr.** - mod 89,7 mio. kr. i 2014, jævnfør resultatopgørelsen i årsrapporten.

De offentlige tilskud udgjorde i 2015 **24,8 mio. kr.** – mod 24,9 mio. kr. i 2014.

Tallet er stagneret siden 2009, hvor det var 24,3 mio. I alt modtog AROS til driften 17,4 mio. kr. fra Kulturministeriet og 7,4 mio. kr. fra Aarhus Kommune.

Nødvendigheden af selv at tjene sine penge er dermed mere markant end nogensinde på AROS. Samlet blev nettoindtægterne fra museets gæster, sponsorer og fonde på **51,6 mio. kr.**

Egenindtjeningen udgør således 67,6 % af museets samlede indtægter – rekord! Andelen har været stabil, siden den ændrede sig radikalt fra 47 % i 2010 til 62 % i 2011.

Udover hvad der er nævnt i ovenstående afsnit udviklede museets forretningsområder sig således i 2015:

### **ARoS Food Hall (tidligere: Art Restaurant) og Café**

ARoS råder over såvel restaurant som café, henholdsvis på 8. og 4. etage. Begge tilbud er åbne på samme tid som selve museet, det vil sige inklusive onsdag aften. Cafeen er placeret midt i museet med fri adgang uden betaling af entré og er flittigt brugt af gæster, der ikke primært skal se kunst, men blot nyde en kop kaffe el. lign.

Restaurant og café var oprindeligt bortforpagtet, men siden 1. februar 2009 har Art Restaurant og Café været fuldt integreret i AROS' organisation. Museet har i forbindelse med overtagelsen af Art Restaurant og Café defineret succesparametrene således:

- Bedst mulig mad for flest muligt!
- Indtjening til museet
- Inddrage museets kerneværdier og de aktuelle udstillinger i restaurant og café

Med dette udgangspunkt arbejder museet til stadighed på at øge især caféens og restaurantens udseende, kvalitetsniveau, sortiment, gæstevenlighed m.v.

Den 28. august 2015 genåbnede AROS restauranten efter væsentlige ændringer på tre områder:

- den fysiske indretning (herunder klimastyring)
- redskaberne – menukort, bestik, borde og stole m.v.
- det kulinariske udbud

Efter 11 år med Art Restaurant blev også navnet ændret – til AROS Food Hall, men mere konkret har den gennemgribende ændring af konceptet haft til hensigt at gøre udtrykket i restauranten mere afslappet og indbydende.

En af idéerne er at udstille de gode råvarer, der benyttes i restauranten, hvorfor der er blevet indrettet et stort vinskab, tørreskab og et modningsskab til det økologiske kød. Der er ligeledes opstillet syltehyld, urtehyld og væg.

Konceptet til frokost er blevet lavet om, således at der som udgangspunkt serveres små "oplevelser" til attraktive priser.



I 2015 flyttede Art Restaurant som året før op i tagpavillonen i de tre sommer måneder – blandt andet på grund af varmen. Det fungerede glimrende, og restauranten oplevede et løft med udeservering, aircondition i restauranten og endelig med den flotte udsigt over Aarhus.

**Art Café** fik i 2015 bronzemærket i økologi. I denne forbindelse har cafeen også fået økologisk sandwich, flødebolle, samt is.

Cafeen har haft meget fokus på mersalg; det kan således ses på regnskabet for 2015, at gæsterne køber for flere penge i Art Café end i 2014. Et middel hertil er interne konkurrencer for medarbejderne, især i de travleste perioder, for at motivere personalet til at skabe en bedre omsætning.

I 2015 var nettoomsætningen i alt i ARoS Food Hall/Art Restaurant og Café på 14,3 mio. kr. ekskl. moms – et lille stigning i forhold til 2014, hvor tallet var 14,2 mio. kr.

Vareforbruget var 37,8 %

Alle udgifter til drift af café og restaurant er indregnet, herunder lønninger.

### **Arrangementer**

2015 var endnu engang et meget travlt år med mange udstillingsåbninger og dertil hørende tilbagevendende interne arrangementer, det vil sige for museets sponsorer eller forskellige kategorier af medlemmer. Som tidligere er langt over halvdelen af arbejdsopgaverne i afdelingen dermed af intern art.

Arrangementsafdelingen medvirker således til omsætning, der indtægtsføres andetsteds, navnlig under Art Restaurant, klubberne og omvisninger. Omvendt bogføres stort set alle lønudgifter til arrangementerne under ARoS' overordnede lønregnskab – og ikke som intern afregning til fx Teknisk Afdeling eller Rengøringsafdelingen.

### **ARoS Shoppen**

ARoS Shoppen er efter den omfattende ombygning i foråret 2014 kun blevet fysisk ændret på én måde i 2015: Den store kasse-ø er fjernet, og i stedet er kasserne placeret ude i siderne og i tættere kontakt med publikum.

ARoS Shoppen har i foråret arbejdet med en konsulent, der bl.a. bidrog med salgstræning af personalet. Samtidig har ledelse og medarbejdere arbejdet på at strømligne Shoppen for at gøre den indbydende og attraktiv for gæsterne.

Et forsøg på at ændre lidt i ARoS Shoppens vareudbud har ikke haft den store succes, og derfor er fokus igen på indkøb af salgsvare, der er attraktive både hvad angår pris og kvalitet.

ARoS udviklede i sommeren 2015 en miniudgave af ARoS-bygningen i samarbejde med et lokalt firma (The Oakmen), hvilket har været en stor succes.

Nedbringelsen af ARoS Shoppens lager er til stadighed et indsatsområde. Tallet for ultimo 2015 på 1,7 mio. kr. er lige under tallet for 2014.

Indtjeningen på 1,9 mio. kr. er ligesom i 2014. Efter en målrettet indsats er avancen øget til 42 %, mod 38 % i 2014.

2015 : Vareforbruget er faldet til 58% – mod 62% i 2014, 61% i 2013 og 62% i hhv. 2012 og 2011.

Lønninger er i forlængelse af det fremherskende princip fortsat ikke medregnet i dette nettobidrag, blandt andet fordi medarbejderne også er ansat i museets billetsalg og information.

### **Parkering**

Indtjeningen på 1,1 mio. kr. er ny rekord for ARoS.

ARoS har opsagt kontrakten med parkeringsoperatøren til kontraktens udløb per 30. november 2016. Udbudsprocessen er sat i gang og offentliggjort i foråret 2016.

### **Moms**

ARoS er i 2015 af Skat blevet godkendt efter Ligningslovens § 8 A, således at museet kan modtage gaver med den virkning, at gavegiverne kan få fradrag for gaver. Museet forventer derfor en indtil videre ukendt indtægt medio 2016.

### **UDGIFTER**

Museets "samlede nettoudgifter" udgjorde 75,8 mio. kr. i 2015 (hvortil kommer et ekstraordinært debitorstab på 14.000 kr.) – mod 68,1 mio. kr. i 2014.

Opgjort som bruttototal er de samlede udgifter **96,1 mio. kr.** mod 88,6 mio. kr. i 2014, jævnfør resultatopgørelsen i årsrapporten.

Museet har fortsat den stramme styring af udgifterne, der blev etableret i 2007, og som blev yderligere forstærket med museets genopretningsplan i 2009, hvor navnlig stram kontrol med udstillingsbudgetterne har været et fokusområde.

Af ressourcemæssige årsager valgte museets ledelse med virkning fra 1. januar 2014 at spare en bruttoudgift på omkring 1 mio. kr. årligt ved at nedlægge torsdag-aftenåbningen og gå tilbage til kun at have aftenåbning onsdag.

Ordningen med en ekstra aftenåbning om ugen blev indført i forbindelse med *Your rainbow panoramas* indvielse i sommeren 2011, men efter en forretningsmæssig vurdering kunne ordningen ikke længere svare sig under normale omstændigheder.

Monet-udstillingen blev imidlertid imødeset med meget store forventninger til besøgstallet. Da ARoS ikke havde mulighed for at vise den i mere end tre måneder, og da sikkerhedshensyn ikke tillader mere end 200 gæster i det pågældende galleri, så museet ikke andre muligheder end at øge åbningstiden i perioden. Dels således at der igen var åbent torsdag aften, dels ved at åbne én time tidligere hver morgen, dvs. kl. 9. Sidstnævnte var samtidig en imødekommelse af ofte fremførte ønsker fra skolerne – men de seks ekstra åbningstimer om morgenen blev aldrig en succes og kan ikke siges at være tjent ind økonomisk.

### **Teknisk udvikling**

Museet har fortsat sine investeringer i en optimering af museets vedligeholdelse, overvågningssystemer og sikkerhedsforanstaltninger.

Huset er fortsat vedligeholdt efter de udarbejdede vedligeholdelsesplaner, fx for så vidt angår alle træ- og linoleumsgulve, der er blevet afslebet og olieret.

ARoS har længe haft som ambition at være landets mest energirigtige kunstmuseum. Bl.a. derfor er bæredygtighed én af museets fem forpligtelser/kerneverdier. I forlængelse af disse ambitioner investerer ARoS fortsat tid og penge i overgang til smartere energiløsninger – navnlig udskiftning til mere energivenligt materiel. De nye LED-lamper i udstillingsgallerierne tjener sig endvidere selv ind på knap to år, så

investeringen er på alle måder rentabel. Alene i Guldaldergalleriet er der fx erstattet 260, 200-Watt halogenlamper med 160 44-Watt LED-lamper.

Derudover er status for ARoS energiindsats:

- Sortering af affald, herunder: Biologisk, batterier, pærer, plast, glas, metal, elektronik, papir, pap, glas, returpant
- 100% anvendelse af Ecolabel- og Svanemærket maling
- 90% anvendelse af Svanemærkede rengøringsprodukter
- 65% LED-belysning i gallerier
- 20% LED-belysning i huset
- 15% indfasning af håndtørresystem på toiletter
- 100% anvendelse af energibesparende LED-skærme
- 80% anvendelse af energibesparende LED/laserprojektorer
- ARoS køber 100% vindmølleproduceret strøm
- ARoS køber træ/plader mv. fra bæredygtigt FSC-mærket skovbrug
- Har reduceret antallet af kummefrysere og køleskabe i ét samlet køleanlæg (jf. ovenfor)
- Leverer nedkøling til Aarhus Kommunes udendørs skøjtebane og anvender overskudsvarme til opvarmning af huset (jf. ovenfor)
- Genanvendelse af aflagte byggematerialer til senere brug
- Genbrug af materialer via "ARoS genbrug/genbyg" på Facebook
- Fokus på reducere print i farver og forbrug

ARoS har i løbet af 2015 udskiftet sin alarmhåndteringsplatform fra det gamle system (LMS), som blev installeret før museets åbning 2004. Pris ca. 700.000 kr., og dermed har ARoS et tidssvarende system, der rummer klart flere muligheder, fx overførsel af alarmer til tablet.

På grund af udskiftning af alarmplatformen har leverandøren mod forventning måtte opgradere bygningens adgangssystem, således at programmerne er integreret. Etablering og endelig undervisning i de nye systemer er endeligt afsluttet i februar 2016.

Derudover arbejder museet på en udvidelse og opgradering af ITV-systemet. Blandt mange fordele ved dette er en besparelse på 50.000 kr. pr. år i forbrugsudgifter.

Alle ARoS' sikkerhedssystemer vurderes dermed at være up to date og med mulighed for fortsat videreudvikling.

Bortset fra de tidligere nævnte ombygninger af ARoS Food Hall og ARoS Shoppen skal fremhæves følgende **anlægsarbejder**:

- ARoS har opnået en markant arbejdsforbedring og sparer fremover meget strøm og plads ved at have etableret et køle- og fryserum i portområdet – frem for at have ni kummefrysere stående med diverse varer til restaurant og café.  
Samlet falder strømforbruget per år med 3.718 kWh per m<sup>3</sup> køle- og frostrum svarende til ca. 7.000 kr., hvortil kommer en besparelse på service på 5.000 kr. og manglende udgifter til udskiftning af materiellet.
- Eftersom Kunstkonserveringen ønskede at ophøre med at leje lokaler på niveau 2, har ARoS i stedet skabt flotte og funktionelle kontorlokaler til Teknisk Afdeling og lederen af Rengøringsafdelingen. Ligeledes er der etableret funktionelle kontorlokaler til medarbejderne i Bygnings- og vedligeholdelsesafdelingen.



- Medarbejdernes kontorforhold på de to administrationsgange har længe været en udfordring for organisationen, idet museet er ekspanderet langt mere, end det var forudset, da ARoS blev bygget. Efter en omfattende ombygning af Kunstfaglig Afdeling samt en mindre i Marketingafdelingen/ biblioteket er der skabt relativt gode arbejdsforhold. I samme moment er museets store stamarkiv overvejende flyttet fra attraktive områder til lagerrum rundt på museet; bl.a. er der etableret nye kvadratmeter ved at indskyde dæk i flere af disse ikke helt udnyttede rum ved bagtrapper og lign.

**Markedsføring** i 2015 har haft fokus på udstillingerne med henholdsvis Cardiff/Miller, Claus Carstensen, MONET og A new Dynasty – udstillinger der på tværs har appelleret til et bredt publikum og dermed styrket tilgangen af gæster.

Kommunikationsmæssigt har strategien fortsat været med vægt på ARoS som afsender af udstillingerne for at skabe en signalværdi, der er genkendelig, uanset hvor og hvad vi har kommunikeret. Igennem alle annoncer har der været stærkt fokus på ARoS-logoet i markedsføringen, hvilket har styrket vores brandidentitet og højnet afkodningen uden at gå på kompromis med ARoS' identitet.

Der har i 2015 været særlig lancering af ARoS Food Hall – der har fået særlig markedsføring og synlighed i alle materialer.

ARoS Shoppen har også i løbet af 2015 fået et markedsføringsmæssigt løft i anledning af nyt design, indretning samt produkter.

Kommunikationen har fortsat været rettet varieret imod dagblade, radio, web, udvalgte blade i forhold til de enkelte udstillinger samt de sociale medier. I 2015 har ARoS gentaget arbejdet med biografreklame, denne gang for Monet-udstillingen og A New Dynasty-udstillingen, hvilket giver et stærk synlighed hos publikum.

Vi har endvidere igen styrket fokus på synlighed og aktivering på Facebook og Instagram. De overordnede besøgstal for 2015 på hjemmesiden [www.aros.dk](http://www.aros.dk) viser en stigning på 33 % i samlet antal besøg (inkl. mobilsite) til nu 934.749. Antallet af unikke brugere (inkl. mobilsite) steg i 2015 til 614.416, en imponerende forøgelse på 25 % i forhold til 2014.

#### **D. ORGANISATIONEN, OVERORDNET**

Bestyrelsens sammensætning har siden januar 2014 været følgende:

- Carsten Fode (formand); advokat, adj. prof.; udpeget af Aarhus Advokatforening
- Niels Overgaard Lehmann (næstformand); prodekan; udpeget af Aarhus Universitet
- Laura Hay Ugglå; bac. jur.; tidligere rådmand; udpeget af Aarhus Byråd
- Jacob Hansen Beuschau; cand.scient.pol.; udpeget af Aarhus Byråd
- Dan Boyter; direktør; udpeget af Erhverv Aarhus
- Carsten Mikkelsen; statsautoriseret revisor; udpeget af FSR Danske Revisorer
- Erik Nørager Pedersen; cand.phil.; medarbejderrepræsentant

ARoS og Aarhus Kommunes Magistratsafdeling for Kultur og Borgerservice samarbejder blandt andet i forlængelse af den samarbejdsaftale, der gælder for årene 2014-2017. Aftalen er et udviklings- og dialogredskab mellem parterne, men den udgør også den formelle ramme for samarbejdet mellem Aarhus Kommune og ARoS.

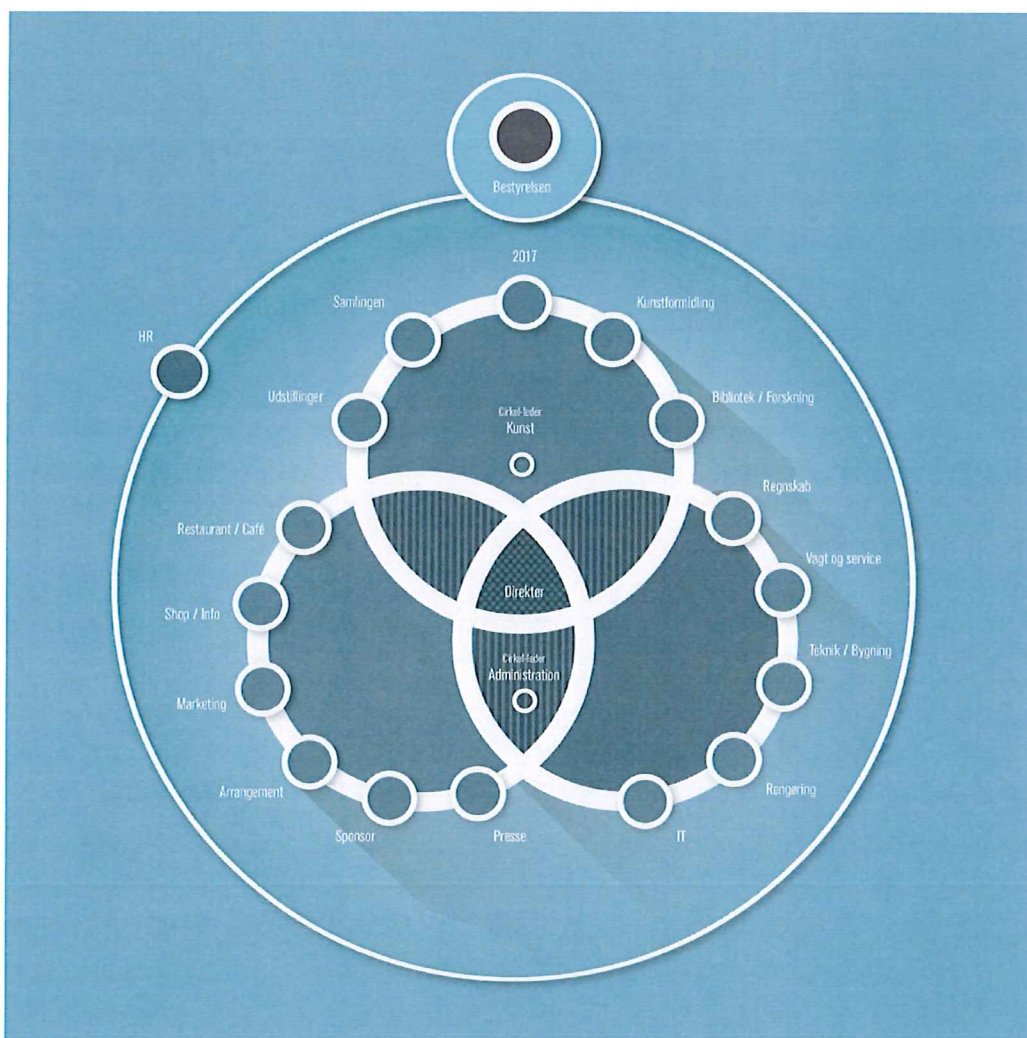
Derudover er der et omfattende samarbejde på blandt andet følgende områder: Kulturhovedstad 2017, The Next Level-udbygningen, *The Garden - End of Times, Beginning of Times*, den kommunale skøjtebane i parken foran Musikhuset Aarhus – samt ikke mindst den generelle branding af Aarhus og byens kulturliv.

#### ORGANISATIONEN/ ARBEJDSMILJØ / MEDARBEJDERTILFREDSHEDSUNDERSØGELSE

I løbet af 2014 analyserede og implementerede ledelsen en anderledes måde at se på organisationen ARoS. Hvor der før under direktøren var en vertikal struktur med tre søjler, der hver havde sin repræsentant i ledelsen, tænkes organisationen nu som tre overlappende cirkler. Det vil sige med mindre symbolsk vægt på det vertikale og mere på samarbejde og fællesmængder.

I 2015 blev der ligeledes foretaget justeringer i strukturen – udmøntet i såvel en trimning af topledelsen fra fire til tre personer, som en organisatorisk flytning af ARoS Food Hall og Art Café .

I ledelsesniveauet under direktøren har Overinspektøren dermed ansvaret for de kunstneriske elementer og medarbejdere, hvorimod Administrationschefen har ansvaret for henholdsvis de "indadvendte" funktioner og medarbejdere og for de tilsvarende "udadvendte".





Museet har for anden gang gennemført en **medarbejdertilfredshedsundersøgelse** i perioden 19. januar til 21. februar 2016. Medarbejdertilfredshedsundersøgelsen på ARoS er en kombineret trivselsundersøgelse og APV og viste følgende fakta/oplevelser:

Medarbejderne har en meget høj grad af tilfredshed og stolthed i forhold til arbejdet som helhed: Ansatte på ARoS er meget glade for hinanden, for museet og har en høj grad af tillid til museumsdirektøren og til ledelsen af museet. Arbejdsopgaverne giver mening, og langt størstedelen af de ansatte kender visionen og kan se værdien af deres arbejde ind i helheden.

Sammenligner man med sidste års undersøgelse, har museet markant styrket sin sociale kapital, særligt vertikalt: Museet har i 2015 haft fokus på at arbejde med roller og relationer i linjen fra den øverste ledelse til mellemlederne og videre til medarbejdere og tilbage igen for at styrke tilliden, samarbejdet og oplevelsen af retfærdighed i relationerne. I den forbindelse har den øverste ledelse gennemgået et udviklingsforløb faciliteret af Attractor i samarbejde med HR-afdelingen. Samtidig har museet omstruktureret og tilpasset organisationen i tråd med målene i Vision 2020. Dette kan være blandt årsagerne til den tydelige fremgang i oplevelsen af ledelseskvaliteten, som undersøgelsen er et udtryk for.

Museet har en politik om "nul-tolerance" over for mobning – et tema, der blev viderebearbejdet i opfølgingsprocessen med alle ansatte i 2015. Denne proces kan - sammen med ovennævnte tiltag - være medvirkende faktorer til, at der i år ikke er én eneste ansat på museet, der oplever mobning.

Per 31. december 2015 var **antallet af ansatte** på museet 207 personer (en mindre stigning i personaleantallet i forhold til året før). 88 medarbejdere er tiltrådt i løbet af året, og 75 er fratrukket. Meget få af ændringerne vedrører fastansatte medarbejdere.

Omregnet til fuldtidsstillinger har der i årets løb i gennemsnit været beskæftiget cirka 114 årsværk, inklusive ansatte i Sculpture by the Sea og inklusive følgende grupper af ansatte:

- Medarbejdere i løntilskud: 4
- Medarbejdere i virksomhedspraktik: 9
- Elever: 6
- Erhvervspraktikanter: 9

Blandt det faste personale findes "fleksjobbere" og personer i skånejob. En række unge under 18 år er eller har været ansat primært i cafeen eller har været i praktik på ARoS. Museet har desuden indgået et samarbejde med Dansk Flygtningehjælp om praktikforløb for flygtninge.

Antallet af behandlede opfordrede **ansøgninger** knytter sig til følgende stillingsopslag i perioden:

Cafévært, grafiker-assistent, juniormedarbejder, kunstfaglig studentermedhjælper, kunstguider til Sculpture by the Sea Aarhus, ungarbejder til caféen, HR-medarbejder, kommunikationsmedarbejder, omvisere til ARoS, IT-medarbejder, formidlingschef, overinspektør, vagt- og servicemedarbejdere samt rengøringsmedarbejdere.

Museet har i 2015 behandlet 2092 opfordrede ansøgninger samt 480 uopfordrede ansøgninger. Antallet af uopfordrede ansøgninger er mere end fordoblet i forhold til 2014.

**Sygefraværet** er fortsat lavt og udgjorde for hele året **1,79 %**, hvilket er et fald i sygefraværet i forhold til sidste år.

En række ansatte har været på kurser og uddannelse i 2015, herunder Fagspecifikke kurser, lederuddannelser, arbejdsmiljøkurser og en række teknisk relevante kurser.

Via dialogmøder, en række ad hoc-tiltag i løbet af 2015 samt ved afholdelse af en personale dag den 18. januar 2016 har museet arbejdet med både indhold i og realisering af museets store satsninger *The Next Level*, *The Garden* og *Museion*.

**Samarbejds-, sundheds- og sikkerhedsudvalget (SUSI)** har i 2015 haft en særlig opmærksomhed på samarbejdet på tværs i huset, herunder koordinering og mødekultur.

På møderne i udvalget analyseres fortsat de (heldigvis små) arbejdsulykker og nærved-ulykker. Udvalgets medlemmer foretager rutinemæssig inspektion af museet ud fra en arbejdsmiljøvinkel sammen med den sikkerhedsansvarlige og den ledelses-ansvarlige.

HR-indsatsen vil i 2016 fokusere på at fastholde den stærke sociale kapital og bevare den høje ledelseskvalitet på alle niveauer, som medarbejdertilfredshedsundersøgelsen er et udtryk for. Samtidig vil der være et særligt fokus på udvikling af afdelingslederne (mellemlederne) og medarbejderne i forlængelse af det udviklingsforløb ledelsen har gennemført i 2015.

#### **E. 2016 OG FREMEFTER: THE NEXT LEVEL, KULTURHOVEDSTAD 2017, KUNDSKABSPARKEN/MUSEION**

Da ARoS åbnede for publikum i 2004 var det et *specielt* museum. Da *Your Rainbow Panorama* stod færdig i 2011 fremstod museet som *ekstraordinært*. Nu ser ARoS muligheden for at fremstå som *unik* ved at løfte ambitionsniveauet yderligere.

Erlend G. Høyersten kunne således i november 2014 offentliggøre, at ARoS havde modtaget en bevilling på 100 mio. kr. fra Købmand Herman Sallings Fond til projektet *The Next Level* – en udbygning af ARoS under og over jorden. Projektet skal bidrage til at løfte ARoS ind i positionen som ét af Europas store museer.

*The Next Level* er i 2015 blevet raffineret og gjort billigere efter en proces, hvor den verdensberømte kunstner James Turrell blandt andet har deltaget i en ugelang workshop på ARoS i oktober 2015.

Projektet består nu af tre elementer, forbundet til den eksisterende bygning. Adgangen til kunstværkerne og det nye underjordiske galleri vil ske via den nuværende særudstillingsfoyer, modsat hvor Ron Muecks skulptur *Boy* i dag er placeret.

James Turrell betegner selv *The Next Level* som det største og mest spektakulære kunstværk, han til dato har skabt sammen med en museumsinstitution.

Projektet er en central del af museets langsigtede mål med, at ARoS skal bringes "et niveau højere op", således at museet kan indgå blandt verdens 20 bedste museer, og at ARoS om få år skal kunne tiltrække over 700.000 gæster om året.

Projektet søges realiseret i et tæt samarbejde med diverse fonde og mellem ARoS og Aarhus Kommunes Magistratsafdeling for Kultur og Borgerservice.

Museet vil derudover konkret prioritere følgende særlige områder i fremtiden:

- Fortsætte den 10-årige udviklingsplan over udbygning, fysiske forbedringer og optimeringer af museet, navnlig med henblik på tilbuddene til især børn og unge i *Museion*, der efter planen åbner til efteråret 2016.
- Deltage aktivt i planlægningen og effektueringen af Kulturhovedstad 2017
- Fortsætte opbygningen af en tilpas stor egenkapital, således at museet kan stå rustet til større investeringer eller eventuelle kommende finanskriser eller lign.

- Arbejde konsekvent med at udvikle kvaliteten af ledelse i organisationen
- Udvikle og udfordre kunstuddannelsesbegrebet



### Årets erhvervelser (indkøb/ gaver)

Arthur Køpcke, Collage. Make your choice. U.å.Collage og tusch på pap. 51 x 73 cm. Inv. M 1245.  
Købt 23.01.2015 af Karen Juhler.

Nick Theobald, Nothing Left to Offer. 2014. Skulptur af linned, bivoks, jutereb, stål og 24k guld.  
70 x 41 x 25 cm. Inv. S 474.  
Købt 16.03.2015.

Rose Eken: Paint tubes, Plate, Brush and spliff (10 elements). 2015. Paperclay. Variable sizes. Inv. S 484.  
Købt 29.06.2015.

Rose Eken: Ashtray, Cigarette pack and Lighter.( 5 elements). 2015. Paperclay. Variable sizes. Inv. S 485.  
Købt 29.06.2015.

Rose Eken: Iphone. 2015. Paperclay. 10,5 x 5,5 x 0,8 cm. Inv. S 486.  
Købt 29.06.2015.

Bjørn Nørgaard: Hestemulen fra happeningen Hesteofringen. 1970.  
Syltetøjsglas med hestens mule i formalin. H: 22 cm Dia: 12 cm. Inv. S 499.  
Købt 20.12.2015 af Bjørn Nørgaards søster Lisbet Selknæs.

Andreas Albrectsen: The Lichtenberg Alignment. 2015, Stentryk. 73 x 53,5 cm. Inv. G 6112.  
Medlemsudgivelse maj 2015 fra Den Danske Radeerforening.

Claus Carstensen: Utilpas blandt mennesker, hjemløs blandt dyr. 2015.  
Nur die allerdümmsten Kälber – Wählen ihre Schlächter selber.  
Litografi, håndkoloreret. 76 x 56 cm. Inv. G 6124.  
Produceret 2015 af ARoS og kunstneren.

Claus Carstensen: Utilpas blandt mennesker, hjemløs blandt dyr. 2015.  
Nur die allerdümmsten Kälber – Wählen ihre Schlächter selber.  
Litografi. 76 x 56 cm. Inv. G 6124a.  
Produceret 2015 af ARoS og kunstneren.

Alex Da Corte: Attic Map. 2015. Pigment print tryk på papir. 50,8 x 50,8 cm. Inv. G 6125.  
Medlemsudgivelse december 2015 fra Den Danske Radeerforening.

Julius Exner: Interiør med læsende mand. 1873. Olie på lærred. 32 x 40 cm. Inv. M 1246.  
Donation 04.02.2015 fra Torben Yde Lassen.

Freddie Dybris: Pigen og den gule fugl. 1961. Olie på lærred. 75 x 63 cm. Inv. M 1247.  
Testamentarisk gave 07.05.2015 fra Vibeke Stockbridge, Herlev.

Freddie Dybris: Det store stille rum. 1963. Olie på lærred. 65 x 95cm. Inv. M 1248.  
Testamentarisk gave 07.05.2015 fra Vibeke Stockbridge, Herlev.

Henrik Hansen: 7 malerier.1957-77. Olie på lærred. Inv. M 1249 – 1255.  
Testamentarisk gave 18.06.2015 fra Jørgen G Rasmussen.

Ib S Østergaard: Udtræk af et landskab I – IV. 1982. Olie på lærred. 153 x 153 cm. Inv. M 1256 a-d.  
Donation 26.08.2015 fra kunstneren.

Knud Hvidberg: Retrorefleksivt maleri. 1961. Reflekterende maling på lærred. 100 x 81 cm. Inv. M 1257.  
Donation 25.09.2015 fra fotograferne Dorte og Poul Pedersen, Århus.

Emil Gregersen: Uden titel. Maleri. 1960. Olie på lærred. 92 x 83 cm. Inv. M 1258.  
Donation 25.09.2015 fra fotograferne Dorte og Poul Pedersen, Århus.

Karin Nathorst Westfelt: Farveprismer. 1956. Olie på lærred. 87 x 65 cm. Inv. M 1259.  
Donation 25.09.2015 fra fotograferne Dorte og Poul Pedersen, Århus.

Jørgen Brask: Nature morte. 1971. Olie på lærred. 65 x 100 cm. Inv. M 1260.  
Donation 25.09.2015 fra fotograferne Dorte og Poul Pedersen, Århus.

Jørgen Brask: Opstilling. o. 1975. Olie på træ. 40 x 30 cm. Inv. M 1261.  
Donation 25.09.2015 fra fotograferne Dorte og Poul Pedersen, Århus.

Jørgen Brask: Portræt. 1976. Gouache på pap klæbet på plade og bag glas. 40 x 31 cm. Inv. M 1262.  
Donation 25.09.2015 fra fotograferne Dorte og Poul Pedersen, Århus.

Niels Guttormsen: Relieftryk. 1964. Relieftryk i pap og bag glas. 53 x 39 cm. Inv. M 1263.  
Donation 25.09.2015 fra fotograferne Dorte og Poul Pedersen, Århus.

Freddie Dybris: Myter nr. 15, nr. 80, nr. 112. 1972-74. Olie på cigarkasse i træramme.  
13,5 x 19 x 6 cm. Inv. M 1264. 1265, 1266.  
Donation 25.09.2015 fra fotograferne Dorte og Poul Pedersen, Århus.

Allan Schmidt: I hvidt og rødt. Maleri. 1964. Olie på lærred. 100 x 81 cm. Inv. 1267.  
Donation 25.09.2015 fra fotograferne Dorte og Poul Pedersen, Århus.

Frodo Mikkelsen: Bronze Skull Sculpture. 2015. (Dødningehoved med ananas-håndgranater).  
Bronze. 34 x 13 x 19 cm. eks. 2/3. Inv. S 472. Donation 25.02.2015 fra kunstneren.

Frodo Mikkelsen: Bronze Skull Sculpture. 2015. (Dødningehoved med bjørn, grantræ, paddehatte).  
Bronze. 35 x 21 x 21 cm. eks. 2/3. Inv. S 473. Donation 25.02.2015 fra kunstneren.

Matthew Ronay: Holidays. 2006. Skulptur af træ, plastik, jern og maling. 96,5 x 325 x 27 cm. Inv. S 475.  
Donation 08.04.2015 fra Lissi og Per Udsens Mindefond.

Lars Bent Petersen: Stereotyp indvandrer 1 : 1. 2002.  
Bemalet gips på stativ af træ, hønsenet og gaze. 172 x 64 x 30 cm. Inv. S 481.  
Overdraget 16.04.2015 fra Statens Kunstfond.

Bjørn Nørgaard: Eva. 2001. Skulptur af bronze. 89 x 23 x 14 cm. Inv. S 482.  
Overdraget 16.04.2015 fra Statens Kunstfond.

Elmgreen & Dragset: Too Late. 2008-2015.  
Mixed media installation. Dimensions variable. Unique. Inv. I 483.

Donation 22.04.2015 fra Ny Carlsbergfondet.

William Louis Sørensen: Struktur. & pneumatiske elementer. 1968.  
Installation i variabel størrelse af luftpuder, hver 288 x 60 cm. Inv. I 488.  
Donation 11.09.2015 fra kunstnerens søn Loui Ejler Vang Sørensen.

William Louis Sørensen: The Soundwave / Lydbølgen. 1992.  
Installation i variabel størrelse af pneumatiske elementer, lydkanaler, projektioner. Inv. I 489.  
Donation 11.09.2015 fra kunstnerens søn Loui Ejler Vang Sørensen.

Allan Schmidt: Uden titel. Prøvebrænding til udsmykning af Bartholin bygningen. o. 1970.  
Stentøj, glaseret. 25 x 48 x 38 cm. Inv. S 490.  
Donation 25.09.2015 fra fotograferne Dorte og Poul Pedersen, Århus.

Allan Schmidt: Uden titel. Prøvebrænding til udsmykning af Bartholin bygningen. o. 1970.  
Stentøj, glaseret på træsokkel. 27 x 34 x 12 cm. Inv. S 491.  
Donation 25.09.2015 fra fotograferne Dorte og Poul Pedersen, Århus.

Valdemar Foersom Hegndal: Barneportræt. Buste. Mutte. 1954. Brændt ler. 20 x 14 x 12 cm. Inv. S 492.  
Donation 25.09.2015 fra fotograferne Dorte og Poul Pedersen, Århus.

Valdemar Foersom Hegndal: Mandportræt. Buste. Kristusfigur. 1957.  
Brændt ler på træsokkel. 27 x 16 x 12 cm. Inv. S 493.  
Donation 25.09.2015 fra fotograferne Dorte og Poul Pedersen, Århus.

Valdemar Foersom Hegndal: Høstpigerne. o. 1960. Gips bemalet. 29 x 16 x 16 cm. Inv. S 494.  
Donation 25.09.2015 fra fotograferne Dorte og Poul Pedersen, Århus.

Lene Adler Petersen: Blyplet. Forarbejde til udsmykning Avedøre Kraftværk. O. 1988. Inv. S 495.  
Bly over gips. 3 x 34 x 27 cm. Inv. S 495.  
Donation 25.09.2015 fra fotograferne Dorte og Poul Pedersen, Århus.

Erik Heide: Fugl. u.å. Støbejern på stensokkel. 21 x 27 x 27 cm. Inv. S 496.  
Donation 25.09.2015 fra fotograferne Dorte og Poul Pedersen, Århus.

Niels Guttormsen: Skulptur. Liggende abstrakt form. u.å. Bronze, sortpatineret. 6 x 24 x 18 cm. Inv. S 497.  
Donation 25.09.2015 fra fotograferne Dorte og Poul Pedersen, Århus.

Per Neble: Flying Saucers to Come. 1990. Tallerken med stykke af Berlinmuren. 6 x 24 x 24 cm. Inv. S 498.  
Donation 25.09.2015 fra fotograferne Dorte og Poul Pedersen, Århus.

Henrik Hansen: 8 tegninger. Akvarel, blyant på papir. Inv. T 6115 – 6122.  
Testamentarisk gave 18.06.2015 fra Jørgen G Rasmussen.

Museets egen andel af udgifterne hertil har været 0,2 mio. kr. ud af det samlede beløb på 1,8 mio.

### **Anvendt regnskabspraksis**

Årsregnskabet er udarbejdet i overensstemmelse med retningslinjer fastsat i Kulturministeriets bekendtgørelse nr. 1701 af 21. december 2010.

Regnskabet indeholder sammenligningstal for 2014 og budgettal for 2015.

Årsregnskabet er aflagt efter samme praksis som sidste år.

### **Budget**

I regnskabet er opført det af bestyrelsen godkendte budget med de vedtagne budgetkorrektioner i årets løb.

### **Resultatopgørelsen**

Udgifter og indtægter er henført til det regnskabsår de vedrører uden hensyn til betalingstidspunktet. Udgiften er således medtaget i det år, hvor ydelsen modtages, og indtægter i det år de er oppebåret.

Større anskaffelser og indkøb afskrives over den forventede brugstid.

### **Balancen**

#### **Materielle anlægsaktiver**

Grunde og bygninger, maskiner samt andre anlæg, driftsmateriel og inventar måles fra 2010 til kostpris med fradrag af akkumulerede afskrivninger.

Der foretages ikke aktivering af kunstværker.

Afskrivningsgrundlaget er kostpris med fradrag af ekstern finansieringstilskud og forventet restværdi efter afsluttet brugstid.

Kostprisen omfatter anskaffelsesværdien samt omkostninger direkte tilknyttet anskaffelsen indtil det tidspunkt, hvor aktivet er klar til at blive taget i brug.

Minimumsgrænsen er en kostpris pr. enhed på 15.000 kr. for mindre it-enheder og 50.000 kr. for alt andet.

Der foretages lineære afskrivninger.

#### **Varebeholdninger**

Varebeholdninger af bøger, shopvarer og råvarer m.v. indregnes i balancen, når det er sandsynligt, at fremtidige økonomiske fordele vil tilgå museet.

ARoS` vareholdninger er opgjort til indkøbs- og fremstillingspris med fradrag af moms og med fradrag for ukurans pr. ultimo regnskabsåret.

#### **Tilgodehavender**

Tilgodehavender er optaget i balancen til nominel værdi under de respektive regnskabsposter hertil. Der nedskrives til imødegåelse af forventede tab til nettorealiseringsværdien.

#### **Likvide beholdninger**

Likvide beholdninger indregnes til nominel værdi.

**Kort- og langfristede gældsforpligtelser**

Gældsposter er optaget til nominel værdi.

Feriepengeforpligtelse beregnes som 15% af den feriegivende løn.

**Leasede anlægsaktiver**

Leasede anlægsaktiver optages ikke i balancen. Den årlige ydelse samt restløbetid på leasingkontrakter oplyses som eventualforpligtelse i noterne.

**Øvrige oplysninger**

ARoS er ikke skattepligtig.

ARoS Shop, ART Restaurant og Café samt udvalgte lokaler er fuldt momsregisteret.

Herudover er museet delvis momsregistreret på en række aktiviteter og har dermed ret til delvis momsfradrag.



## Resultatopgørelse 1. januar - 31. december

	Note	2015	Budget	2014
Omsætning	1	54.290.277	56.203.700	53.960.113
Offentlige tilskud	2	24.795.357	24.882.000	24.851.736
Sponsorer og fonde	3	17.620.459	17.603.300	10.869.173
<b>Indtægter</b>		<b>96.706.092</b>	<b>98.689.000</b>	<b>89.681.022</b>
Omkostninger til udstillinger og aktiviteter		-39.819.608	-41.770.000	-35.132.905
Andre eksterne omkostninger		-18.600.655	-19.099.400	-18.182.325
<b>Bruttofortjeneste</b>		<b>38.285.829</b>	<b>37.819.600</b>	<b>36.365.792</b>
Lønoms-kostninger	4	-34.160.233	-34.236.600	-32.435.472
Af- og nedskrivninger af materielle anlægsaktiver		-3.538.514	-3.448.000	-2.822.454
<b>Resultat før ekstraordinære og finansielle poster</b>		<b>587.082</b>	<b>135.000</b>	<b>1.107.866</b>
Renter		65.838	-85.000	-31.272
<b>Årets resultat</b>		<b>652.920</b>	<b>50.000</b>	<b>1.076.594</b>
<b>Resultatdisponering</b>				
<b>Forslag til resultatdisponering</b>				
Overført underskud/overskud		652.920	50.000	1.076.594
		<b>652.920</b>	<b>50.000</b>	<b>1.076.594</b>

## Balance 31. december

### Aktiver

	<u>Note</u>	<u>2015</u>	<u>2014</u>
Grunde og bygninger		12.091.121	6.515.161
Produktionsanlæg og maskiner		6.515.214	5.591.056
Andre anlæg, driftsmateriel og inventar		649.423	243.665
<b>Materielle anlægsaktiver</b>	<b>5</b>	<b><u>19.255.759</u></b>	<b><u>12.349.881</u></b>
<b>Anlægsaktiver</b>		<b><u>19.255.759</u></b>	<b><u>12.349.881</u></b>
<b>Varebeholdninger</b>		<b><u>2.499.986</u></b>	<b><u>2.457.670</u></b>
Tilgodehavender		3.932.756	3.919.615
Forudbetalte omkostninger		3.726.156	3.663.671
<b>Tilgodehavender</b>		<b><u>7.658.912</u></b>	<b><u>7.583.286</u></b>
<b>Likvide beholdninger</b>	<b>6</b>	<b><u>10.020.762</u></b>	<b><u>2.165.031</u></b>
<b>Omsætningsaktiver</b>		<b><u>20.179.660</u></b>	<b><u>12.205.988</u></b>
<b>Aktiver</b>		<b><u>39.435.419</u></b>	<b><u>24.555.870</u></b>

## Balance 31. december

### Passiver

	Note	2015	2014
<b>Egenkapital</b>	7	<b>5.132.031</b>	<b>4.479.112</b>
Feriepengeforpligtelser		4.110.793	3.711.385
Gæld til Århus Kommune		4.954.921	1.041.730
Forudbetalte sponsorater og tilskud	8	10.717.029	5.616.234
Leverandører af varer og tjenesteydelser		14.520.644	9.707.409
<b>Kortfristede gældsforpligtelser</b>		<b>34.303.388</b>	<b>20.076.758</b>
<b>Gældsforpligtelser</b>		<b>34.303.388</b>	<b>20.076.758</b>
<b>Passiver</b>		<b>39.435.419</b>	<b>24.555.870</b>
Eventualforpligtelser	9		



## Pengestrømsopgørelse

	Note	2015	2014
Årets resultat		652.920	1.076.594
Afskrivninger indeholdt i resultatet		3.538.514	2.822.454
Øvrige reguleringer		0	0
Ændring i varebeholdninger		-42.316	-241.212
Ændring i tilgodehavender		-75.626	1.670.983
Ændring i kortfristet gældsforpligtelser		14.226.630	-3.534.172
<b>Pengestrømme fra driftsaktivitet</b>		<b>18.300.122</b>	<b>1.794.646</b>
Køb af materielle anlægsaktiver	5	-11.792.000	-5.103.579
Finansieringstilskud anlægsaktiver		1.347.609	0
Salg af materielle anlægsaktiver		0	0
<b>Pengestrømme fra investeringsaktivitet</b>		<b>-10.444.391</b>	<b>-5.103.579</b>
<b>Pengestrømme fra finansieringsaktivitet</b>		<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Ændring i likvider</b>		<b>7.855.731</b>	<b>-3.308.933</b>
Likvider 1. januar		2.165.031	5.473.964
<b>Likvider 31. december</b>	6	<b>10.020.762</b>	<b>2.165.031</b>

## Noter til årsrapporten

	<u>2015</u>	<u>Budget</u>	<u>2014</u>
<b>1 Omsætning</b>			
Entre	18.461.240	19.886.100	18.137.138
Museumsshop	5.187.399	6.087.000	5.699.723
Arrangementsafdeling	2.297.009	2.406.000	2.674.188
ARoS Klubben	11.067.518	10.752.700	10.583.179
Omvisninger og juniorværksted	1.451.917	1.400.000	1.209.042
Restaurant og café	14.337.529	14.244.000	14.248.425
Andre indtægter	1.487.663	1.427.900	1.408.419
	<b><u>54.290.277</u></b>	<b><u>56.203.700</u></b>	<b><u>53.960.113</u></b>
<b>2 Offentlige tilskud</b>			
Århus Kommune	7.352.302	7.521.000	7.391.288
Staten via Århus Kommune	15.379.600	15.303.200	15.379.600
Staten, direkte betalt	2.063.455	2.057.800	2.080.848
	<b><u>24.795.357</u></b>	<b><u>24.882.000</u></b>	<b><u>24.851.736</u></b>
<b>3 Sponsorer og fonde</b>			
Hovedsponsorer/erhvervsklubber	7.922.093	7.974.300	6.553.240
Projektsponsorer	8.078.994	8.129.000	2.837.214
Projektsponsor, Fonden Aarhus 2017	0	0	250.000
Projektsponsorer, staten	50.076	0	588.719
Tilskud/fondsmidler til kunstindkøb	1.569.296	1.500.000	640.000
	<b><u>17.620.459</u></b>	<b><u>17.603.300</u></b>	<b><u>10.869.173</u></b>
<b>4 Lønombkostninger</b>			
Lønninger	36.021.163	36.086.600	34.286.487
Refusion flexjob, aktivering, sygdom	-1.711.616	-1.700.000	-1.702.742
Kommunalt tilskud til flexjob	-149.315	-150.000	-148.273
	<b><u>34.160.233</u></b>	<b><u>34.236.600</u></b>	<b><u>32.435.472</u></b>
<b>Gennemsnitligt antal beskæftigede medarbejdere</b>	<b><u>109</u></b>	<b><u>109</u></b>	<b><u>107</u></b>

## Noter til årsrapporten

### 5 Materielle anlægsaktiver

	Grunde og bygninger DKK	Produktions- anlæg og maskiner DKK	Andre anlæg, driftsma- teriel og inventar DKK
Kostpris 1. januar	9.577.018	9.070.336	1.400.916
Tilgang i årets løb	8.858.173	2.337.717	596.110
Finansieringstilskud fra Fond	-1.347.609	0	0
Afgang i årets løb	0	0	0
Overførsler i årets løb	0	0	0
<b>Kostpris 31. december</b>	<b><u>17.087.583</u></b>	<b><u>11.408.053</u></b>	<b><u>1.997.026</u></b>
Opskrivninger 1. januar	0	0	0
Årets opskrivninger	0	0	0
Årets tilbageførsler af tidligere års opskrivninger	0	0	0
<b>Opskrivning 31. december</b>	<b><u>0</u></b>	<b><u>0</u></b>	<b><u>0</u></b>
Ned- og afskrivninger 1. januar	3.061.857	3.479.281	1.157.251
Årets nedskrivninger	0	0	0
Årets afskrivninger	1.934.604	1.413.558	190.352
Årets ned- og afskrivninger på afhændede aktiver	0	0	0
Tilbageførte ned- og afskrivninger på afhændede aktiver	0	0	0
<b>Ned- og afskrivninger 31. december</b>	<b><u>4.996.461</u></b>	<b><u>4.892.839</u></b>	<b><u>1.347.603</u></b>
<b>Regnskabsmæssig værdi 31. december</b>	<b><u>12.091.121</u></b>	<b><u>6.515.214</u></b>	<b><u>649.423</u></b>
Afskrives over	Op til 20 år	Op til 10 år	Op til 5 år

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

## Noter til årsrapporten

	<u>2015</u>	<u>2014</u>
<b>6 Likvide beholdninger</b>		
Øvrige konti, pengeinstitut	<u>10.020.762</u>	<u>2.165.031</u>
	<b><u>10.020.762</u></b>	<b><u>2.165.031</u></b>
<b>7 Egenkapital</b>		
Egenkapital 1. januar	4.479.112	3.402.518
Årets resultat	<u>652.920</u>	<u>1.076.594</u>
<b>Egenkapital 31. december</b>	<b><u>5.132.031</u></b>	<b><u>4.479.112</u></b>
<b>8 Forudbetalte sponsorater og tilskud</b>		
Driftstilskud	3.788.650	3.815.967
Erhvervsklub	23.500	823.500
Projektsponsorere	2.410.150	898.200
Tilskud/fondsmidler til kunstindkøb	262.013	78.567
Fondsmidler til byggeprojekt	<u>4.232.717</u>	<u>0</u>
	<b><u>10.717.029</u></b>	<b><u>5.616.234</u></b>
<b>9 Eventualforpligtelser</b>		
ARoS har indgået aftale om leasing af kopimaskiner.		
	<u>Kr. årligt</u>	
Kopimaskiner, rest løbetid 30 måneder	<b><u>246.400</u></b>	

Der er p.t. en uafklaret sag vedrørende en momsmæssig behandling af et af kunstneren indført kunstværk i forbindelse med Wes Lang – The Studio-udstillingen i 2014, hvilket kan medføre et krav fra Skat på op til 0,6 mio. kr. Bestyrelsen forventer ikke det bliver aktuelt.