

2025 ÅRSREGNSKAB

DEN GAMLE BY

DANMARKS KØBSSTADSMUSEUM



Den Gamle By

CVR-NR. 36 07 90 10

INDHOLD

Side 3	Oplysninger om museet
Side 4	Ledelsespåtegning
Side 5-8	Den uafhængige revisionspåtegning
Side 9-15	Ledelsesberetning 2025
Side 16-17	Anvendt regnskabspraksis
Side 18	Resultatopgørelse 1/1 – 31/12 2025
Side 19-20	Balance 31/12 2025
Side 21-24	Noter

OPLYSNINGER OM MUSEET

Adresse	DEN GAMLE BY, DANMARKS KØBSTADMUSEUM Viborgvej 2 8000 Aarhus C
Bestyrelse	Direktør Peter Kjær, formand Rektor for Folkeuniversitetet i Aarhus Sten Tiedemann, næstformand Administrerende direktør Thomas Jensen Regionrådsformand Anders G. Christensen Formand for Aarhus Haandværkerforening Henrik Hoffmann Formand for FH Aarhus Kresten Vendelboe Direktør Martin Busk Skoleleder FO-Aarhus Anne Thorø Nielsen Stabschef Aarhus Universitet Lisbeth Katborg Bjerre Dekan på Aarhus Universitet Maja Horst Formand for Erhverv Aarhus Jens-Jacob T. Aarup Afdelingsleder Håndværk Christian Rønne Larsen, medarbejderrepræsentant
Museumsdirektør	Julie Rokkjær Birch
Revision	BDO Statsautoriseret Revisionspartnerselskab Vestre Ringgade 28 8000 Aarhus C
Pengeinstitut	Danske Bank Jægergårdsgade 101B 8000 Aarhus C

LEDELSESPÅTEGNING

Bestyrelsen og direktionen har aflagt årsregnskab og årsberetning for 2025. Årsregnskabet er aflagt i overensstemmelse med årsregnskabslovens regler for regnskabsklasse A med tillæg af de krav til regnskabsaflæggelsen, der fremgår af Kulturministeriets bekendtgørelse nr. 1817 af 29. december 2025 om økonomiske og administrative forhold for modtagere af driftstilskud fra Kulturministeriet. Årsregnskabet og årsberetningen er behandlet og vedtaget.

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

Det er vores opfattelse, at ledelsesberetningen indeholder en retvisende redegørelse for de forhold, beretningen omhandler.

Aarhus, den 20. maj 2026

I direktionen:

Cand.mag.
Julie Rokkjær Birch

I bestyrelsen:

Direktør
Peter Kjær
Formand

Folkeuniversitetet i Aarhus
Rektor Sten Tiedemann
Næstformand

Administrerende direktør
Thomas Jensen
Medlem af forretningsudvalget

Regionsrådsformand
Anders G. Christensen

Aarhus Haandværkerforening
Formand Henrik Hoffmann

Dekan Aarhus Universitet
Maja Horst

Formand for FH Aarhus
Kresten Vendelboe

Direktør
Martin Busk

Formand for Erhverv Aarhus
Jens-Jacob T. Aarup

Skoleleder FO-Aarhus
Anne Thorø Nielsen

Stabschef Aarhus Universitet
Lisbeth Katborg Bjerre

Afdelingsleder Håndværk
Christian Rønne Larsen
Medarbejderrepræsentant

DEN UAFHÆNGIGE REVISORS REVISIONSPÅTEGNING

Til bestyrelsen for Den Gamle By, Danmarks Købstadsmuseum

REVISIONSPÅTEGNING PÅ ÅRSREGNSKABET

Konklusion

Vi har revideret årsregnskabet for Den Gamle By, Danmarks Købstadsmuseum for regnskabsåret 1. januar til 31. december 2025, der omfatter resultatopgørelse, balance og noter, herunder anvendt regnskabspraksis. Årsregnskabet er udarbejdet efter Årsregnskabsloven med tillæg af de krav til regnskabsaflæggelsen, der fremgår af Kulturministeriets bekendtgørelse nr. 1817 af 29. december 2025 om økonomiske og administrative forhold for modtagere af driftstilskud fra Kulturministeriet.

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

Grundlag for konklusion

Vi har udført vores revision i overensstemmelse med internationale standarder om revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, samt standarderne for offentlig revision, idet revisionen udføres på grundlag af bestemmelserne i bekendtgørelse nr. 1817 af 29. december 2025 om økonomiske og administrative forhold for modtagere af driftstilskud fra Kulturministeriet. Vores ansvar ifølge disse standarder og krav er nærmere beskrevet i revisionspåtegningens afsnit "Revisors ansvar for revisionen af årsregnskabet". Vi er uafhængige af museet i overensstemmelse med International Ethics Standards Board for Accountants' internationale retningslinjer for revisorers 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. 1817 af 29. december 2025 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 og bekendtgørelse nr. 1817 af 29. december 2025 om økonomiske og administrative forhold for modtagere af driftstilskud fra Kulturministeriet. Ledelsen har endvidere ansvaret for den interne kontrol, som ledelsen anser for nødvendig for at udarbejde et årsregnskab uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl.

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

Revisors ansvar for revisionen af årsregnskabet

Vores mål er at opnå høj grad af sikkerhed for, om årsregnskabet som helhed er uden væsentlig fejl-information, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl, og at afgive en revisionspåtegning med en konklusion. Høj grad af sikkerhed er et højt niveau af sikkerhed, men er ikke en garanti for, at en revision, der udføres i overensstemmelse med internationale standarder om revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, samt standarderne for offentlig revision, idet revisionen udføres på grundlag af bestemmelserne i bekendtgørelse nr. 1817 af 29. december 2025 om økonomiske og administrative forhold for modtagere af driftstilskud fra Kulturministeriet, altid vil afdække væsentlig fejlinformation, når sådan findes. Fejlinformationer kan opstå som følge af besvigelser eller fejl og kan betragtes som væsentlige, hvis det med rimelighed kan forventes, at de enkeltvis eller samlet har indflydelse på de økonomiske beslutninger, som 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, jf. bekendtgørelse nr. 1817 af 29. december 2025, 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 tilside-sættelse 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 med tillæg af de krav til regnskabsaflæggelsen, der fremgår af bekendtgørelse nr. 1817 af 29. december 2025 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 med tillæg af de krav til regnskabsaflæggelsen, der fremgår af bekendtgørelse nr. 1817 af 29. december 2025 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 driften af institutionen og forvaltningen af de midler, der er omfattet af årsregnskabet. Ledelsen har i den forbindelse ansvar for at etablere systemer og processer, der understøtter sparsommelighed, produktivitet og effektivitet.

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

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

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

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

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

Aarhus, den 20. maj 2026

BDO Statsautoriseret Revisionspartnerselskab
CVR-nr. 45 71 93 75

Sarah Isabel Weble
Statsautoriseret revisor
MNE-nr. mne48532

Jeanette Staal
Statsautoriseret revisor
MNE-nr. mne18547

LEDELSESBERETNING 2025

Overgangen fra 2024 til 2025 markerede afslutning, omstilling og begyndelse for Den Gamle By. En afslutning på de store byggeriers tid, en omstilling af museets organisatoriske grundlag og en begyndelse på en ny strategisk retning for hele Danmarks museumsby.

Året har båret præg af nye programsatsninger og en styrket egenindtjening i museets salgsområder og et årsresultat med et overskud på ca. 2 mio. kr. Hele 560.260 gæster besøgte Den Gamle By i 2025 og holder dermed det flotte niveau med en marginal nedgang på 1,4 % fra 2024. Den Gamle By var i 2025 det næstmest besøgte danske museum og når fortsat det helt brede publikum og ikke mindst børn og unge, som i 2025 udgjorde hele 130.000. Det er fremtidens gæster.

Selv om Den Gamle By står stærkt og rummer masser af potentiale, er der også udfordringer. Museet oplever fortsat et markant pres på drift og vedligehold, og behovet for en markant omstilling af museets forretningsmodel og en samlet ny retning for museet var allerede åbenbar i 2024, da et strategiarbejde blev sat i gang.

I foråret 2025 kunne museet præsentere Strategi 2030 – en begyndelse på et nyt, nødvendigt og meningsfuldt træk.

Det kan ikke overvurderes, hvor meget den vedvarende opbakning fra gæster, fonde, sponsorer og samarbejdspartnere har betydet for Den Gamle By i årets løb. Støtten og imødekommenheden styrker arbejdet med at passe på historien, glæde vores gæster og skabe nye oplevelser. Tak.

Strategi og vision

2. april 2025 kunne Den Gamle By offentliggøre "Strategi 2030", som er blevet til gennem dialog med medarbejdere og frivillige, museets bestyrelse og udvalgte interessenter. Strategien bygger på den faglige kerneopgave, nytænkende gæsteoplevelser og forretningsmodeller – og social, miljømæssig og økonomisk ansvarlighed. Og den skal manifestere Den Gamle Bys enorme spændvidde lokalt, nationalt og internationalt. Vi kalder den "Et fælles hjem til tiden".

Efter mange år med opbygning af nye kvarterer og en ny hovedindgang arbejder Den Gamle By nu intensivt med at aktivere de eksisterende rammer på nye måder og holde sig dynamisk og i samspil med sin omverden. Den Gamle Bys opgave er fremover at sikre sin appel til mange gæster, sin faglige troværdighed, skabe økonomisk konsolidering og blive ved med at betyde en hel masse. For mange og for endnu flere.

Konkret har strategien en målsætning om 100.000 flere gæster fra 2024-2030, og et overordnet økonomisk mål er et overskud på 2 mio. kr. årligt til og med 2030 for at få udbygget den frie egenkapital. Strategien bygger på tre gensidigt afhængige pejlemærker, som fungerer som overordnet princip for aktiviteter i Den Gamle By:

- **FAGLIGHED.** Pejlemærket, der skal sikre vores kvalitet, troværdighed og identitet som *museum*
- **FORRETNING.** Pejlemærket, der skal sikre vores økonomiske bæredygtighed og identitet som *topattraktion*
- **RELEVANS.** Pejlemærket, der skal sikre vores ansvarlighed, forandrende kraft og identitet som *samfundsaktør*

Omstillingen og igangsættelsen af flere nye initiativer har allerede betydet forandringer i museets oplevelses- og aktivitetsniveau, og 2025 har haft implementering af strategien og en ny organisationsstruktur i højsædet. Et af succeskriterierne i strategien er at styrke den fælles kultur. Indsatser som ledelsesudvikling, kulturmåling og modeller for tværgående samarbejde har fyldt i 2025 og vil naturligt tage plads fremover.

Ud fra strategien vælges hvert år en række satsninger, som har højprioritet, Satsningerne for 2026 er:

1. Digitalt oplevelsesunivers

Der er taget hul på at udvikle museets digitale gæsterejse og loyalitetsprogram og på at anskue Den Gamle By som et mediehus – som public service. I den forbindelse arbejdes der i 2026 også på at opdatere den Gamle Bys grafiske linje og tone-of-voice til en digital virkelighed.

2. Programudvikling

I 2026 fortsætter udviklingen af programfladen med aftenåbent henover sommeren, som blive en ny oplevelse af købstaden ved skumringstid.

3. Festpladsen

Den gamle festplads skal have en ny attraktion for børn og deres familier. I 2026 arbejdes på konceptualisering og finansiering.

4. Driftsbygning og ressourcecenter

I 2026 har finansiering af en ny driftsbygning og ressourcecenter v. Eugen Warmings Vej højprioritet. Ambitionen er at rejse midler til at bygge en driftsbygning, der ikke blot løser akutte praktiske udfordringer og frigør ældre bygninger til formidling men også selv bliver et forbillede for bæredygtighed og inspiration for publikum.

5. Digital infrastruktur og opkvalificering

IT-systemer skal optimeres, og medarbejdere skal klædes bedre på ift. brugen af IT, herunder AI.

Økonomi og nøgletal

De samlede indtægter udgjorde 159.517 tkr., mod 150.707 tkr. i 2024. Offentlige tilskudt androg 39.845 tkr., hvilket var 1.358 tkr. mere end året før. Ekstern fondsfinansiering af projekter udgjorde 16.069 tkr., hvilket var 3.828 tkr. mere end i 2024, mens arv og sponsorater var på niveau med 2024. Egenindtjeningen i 2025 udgjorde 102.750 tkr., mod 99.343 tkr. i 2024. Det betyder, at egenindtjeningen, sammen med fondsfinansieringen, udgør 74,5% af de samlede indtægter. Det er lidt bedre end sidste år, og det på trods af et lidt lavere besøgstal. Stigningen skyldes primært øget salg i restaurationsdelen.

Årets resultat udgør et overskud på 1.486 tkr., og efter overførsel til og fra arv og donationer til specifikke bundne reserver et overskud på 1.970 tkr.

Efter overførsel af resultatet udgør den frie egenkapital 10.270 tkr., mod 8.300 tkr. i 2024. De bundne midler til specifikke formål, der alene kan anvendes hertil, udgør ved årets udgang 40.892 tkr. Heraf henstår 18.335 tkr. til særlige vedligeholdesopgaver, mens de resterende beløb er til specifikke projekter.

DEN GAMLE BY KORT FORTALT

92% i kendskabsgrad
Danmarks mest kendte museum.

#1 blandt børn
Danmarks mest besøgte museum
af gæster under 18 år.

#3 nationalt
Danmarks tredje mest besøgte museum.

91/100 rating
Toprating blandt gæster.

4,5 stjerner
4,5 ud af 5 stjerner på både
Tripadvisor og Google.

75% i egenindtjening
Andelen af egenindtjening vs. offentlig støtte.

#1 i Aarhus
Den aarhusianske kulturinstitution
med størst betydning for borgere –
både lokalt og nationalt.

330 frivillige
Den Gamle By er fast mødested for
mere end 330 frivillige entusiaster.

30% internationale gæster
Knap en tredjedel af de årlige gæster
kommer fra udlandet.

81 i NPS
Ekstraordinær høj anbefalingsgrad blandt gæster
(gennemsnit for danske museer er 62).

3 Michelinstjerner
De maksimale 3 stjerner i Michelin-
guiden for attraktioner.

OG stort samfundsansvar
Med særlige tilbud til demente, kurser for sosu'er samt for-
løb for socialt udsatte og børn med autisme, ADHD og OCD
er Den Gamle By med til at tage samfundsansvar for udsatte
grupper.



PROFIL OG KENDSKAB

DEN GAMLE BY ER DEN MEST BETYDNINGSFULDE AARHUSIANESKE ATTRAKTION FOR BÅDE AARHUSIANERE, ØSTJYDER OG RESTEN AF LANDET.

Q: "Hvilke af disse kulturinstitutioner betyder mest for dig?" (uvægtet data, n=1.023)

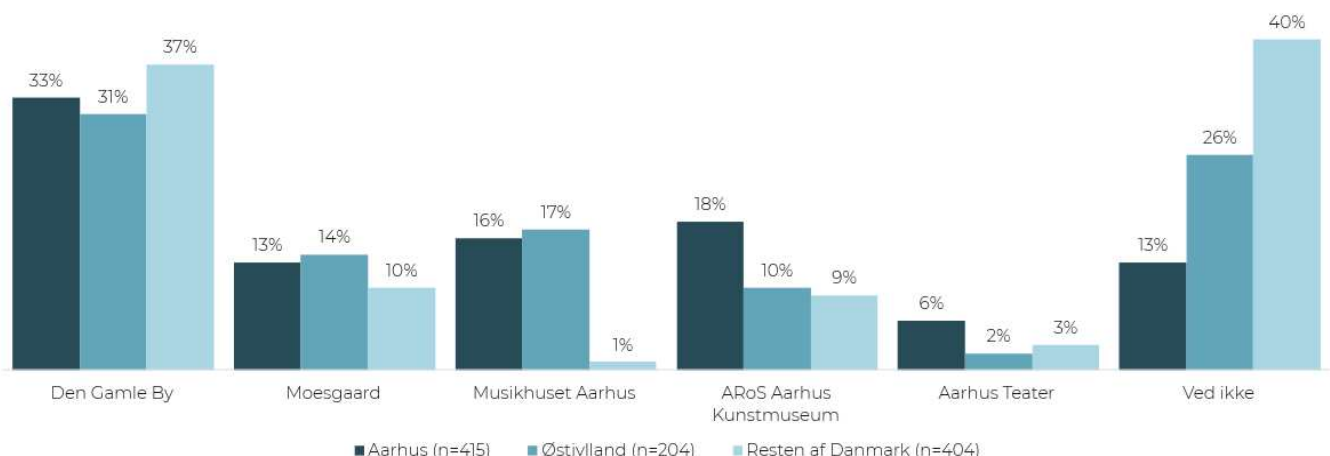


Image- og omdømmeanalyse, udarbejdet af Silverlining Research, april 2025

Politisk bevågenhed

I 2024 fyldte forhandlingerne om museumsreformen meget, og i 2025 trådte den nye museumslov i kraft. Takket være et særligt politisk prioriteringstilskud har reformen i store træk ikke ændret ved størrelsen af det statslige tilskud til Den Gamle By i 2025. Dog har Den Gamle Bys indplacering i grundtilskudsmodellen givet anledning til dyb forundring. Placeringen af Den Gamle By i grundtilskudsniveau 4 (ud af 5) matcher ikke, at museet er Danmarks bedst besøgte kulturhistoriske museum (og nr. 3 i Danmark), varetager massiv bevaring og drift af enestående kulturarv og ikke mindst har international status. Sagen var et fokuseret udgangspunkt i tilblivelsen af museets nye strategi. Museet holder tæt kontakt med det politiske niveau jf. presset på kerneopgaven. Det er væsentligt, at vores indplacering i museumsreformen, herunder usikkerheden ift. det politiske prioritetstilskud ikke bliver glemt i de kommende års drøftelser.

Et øvrigt politisk emne, der vil fortsætte i 2026 er, at Skattestyrelsen tilbage i 2024 meddelte Den Gamle By, at museet skal betale skat af hele sin drift fra og med 2026, fordi flere af museets kommercielle aktiviteter – eksempelvis erhvervsarrangementer i museets historiske rammer – ikke vurderes at være tæt nok forbundet med museets formål. Ganske få museer kan leve op til den nye fortolkning af aktiviteter, som der lægges op til fra Skat. Den Gamle By forventer at indklage afgørelsen til skatteankenævnet eller landsskatteretten. Det vil være en bekostelig administrativ byrde, som giver mindre kultur for pengene, hvis museer bliver skattepligtige, og det er svært at forestille sig, at det kan være et politisk ønske. Skatteminister Ane Halsboe-Jørgensen har udtalt sig om sagen lige op til valget 2026, hvor hun tilkendegav sin støtte til museernes skattefrihed og almennyttige status.

Den Gamle Bys vedligehold og kvalitetssikring, herunder driftsbygning og magasinforhold er fortsat en større udfordring, der også kræver politisk bevågenhed, lokalt såvel som nationalt. Museets samlingsvaretagelse og en effektiv drift er fundamentet for fortsat at skabe kulturhistorisk formidling af høj kvalitet.

Faglig udvikling

2025 har været et år, hvor Den Gamle By både har foldet nye udstillinger ud, styrket forskning og formidling og præsenteret et varieret program, der får historien til at leve endnu mere.

- Dansk Plakatumuseum åbnede året med særudstillingen *Lystrejser. På eventyr med turistplakaten* den 7. februar. Med udgangspunkt i 150 plakater i årene 1896-2025 foldes historien om turismen og dens udvikling ud i et farverigt univers.
- Siden Møntmestergården åbnede i 2009, har Den Gamle By haft et flagskib blandt bindingsværkshuse. Nu er bygningens historie blevet gjort fuldt tilgængelig for alle. Den 24. juni 2025 åbnede en ny permanent udstilling på husets loft.
- Formidlingen af nyere danmarkshistorie er også styrket i det forgangne år. I Skjoldhøjparken har museet sat fokus på parcelhushistorien og bæredygtighed, mens det landsdækkende projekt *Hvor er det fra* – i samarbejde med Nationalmuseet og Museum Lolland-Falster – har engageret frivillige i at geotagge tusindvis af billeder og gøre danmarkshistorien endnu mere tilgængelig.
- Museets undervisningstilbud har oplevet en markant vækst på 25 % sammenlignet med 2024. Fremgangen skyldes blandt andet nye forløb til ungdomsuddannelserne om demokrati og besættelsestiden, som er blevet taget godt imod, ligesom kommunikationen med skolerne er styrket.
- De store sæsontilbud som påske, sommeraktiviteter, allehelgen og jul er stadig højdepunkter i Den Gamle Bys årshjul. Men programfladen er blevet udvidet med alt fra klassiske foredrag over overnatningseksperiment til historiske sysler for at tiltrække både opmærksomhed og nye målgrupper i lavsæsonen. I samarbejde med Clement Kjersgaard og RÆSON blev Helsingør Theater i den Gamle By hele efteråret forvandlet til et forsamlingshus med debatter og foredrag med fremtrædende eksperter som Jeanette Varberg, Vincent Hendricks, Emma Holten, Sara Alfort og Clement Kjersgaard selv. Udviklingen af programfladen fortsætter i 2026.



I 2025 har Den Gamle By indgået en ny samarbejdsaftale med Aarhus Universitet om Dansk Center for Byhistorie. Målet er at give museets fagfællebedømte publikationer en tættere tilknytning til museets egne projekter og udstillinger og på den måde styrke Den Gamle Bys faglige profil. For at det kan lade sig gøre, vil museet arbejde på at opbygge en bredere faglig kapacitet, så flere museumsmedarbejdere får mulighed for at inddrage forskning og publicering som en integreret del af deres arbejde.

Forudsætningen for nye museumsoplevelser og for Den Gamle Bys troværdighed er et stærkt fagligt fundament og udsyn. Museets medarbejdere har i 2025 deltaget aktivt i studierejser og forskningsnetværk, blandt andet gennem medlemskab af Dansk Komité for Byhistorie, redaktionsarbejde på det fagfællebedømte tidsskrift Kulturstudier, AEOM's (Association of European Open Air Museums) udvalg for bedømmelse af papers og posters, netværk for forskning i satiretegninger og tilknytning til Center for Erhvervshistorie ved CBS.

Flere nye fagfællebedømte udgivelser så dagens lys i 2025. Museumsinspektør Søren Tange Rasmussen udgav bogen *Besat og befriet. Aarhus 1940-1945* på Gads Forlag. Og Martin Brandt Djupdræt, chef for Forskning, Udvikling & Tværgående Projekter, færdiggjorde sin ph.d.-afhandling om museerne og deres publikum.

1920'erne som tema har i årene frem til 2030 særlig opmærksomhed i Den Gamle By. I 2025 igangsatte Den Gamle By projekteringsarbejdet med den nye bebyggelse i museets 1927-kvarter. Bygningerne skal fuldende bybilledet i 1927-kvarteret, danne en mere markant indgang til området og ikke mindst sætte fot under forskningen og formidlingen af mellemkrigstiden. Der arbejdes med nye formidlings- og oplevelsesformater. En konfekturbutik og en manufakturforretning vil invitere gæsterne til sanselige og stemningsfyldte møder med 1920'ernes forbrugskultur, mens en herskabslejlighed på førstesalen indrettes som eksperimentarium for totaloplevelser, teater, rollespil og arrangementer, jf. museets strategi. I efteråret 2026 klargøres byggegrunden og planer for gæstelogistik og formidling forberedes i 2026, så gener minimeres. Byggeriet forventes afsluttet i 2031.



Den Gamle By har ekspertviden inden for håndværk, historieformidling og udstillingsproduktion, som kan komme andre til gavn. Den strategiske indsats Center for Håndværk har i årets løb markeret sig som et centrum for viden og kompetence. En ny hjemmeside præsenterer de mange fagligheder, der er samlet her. Centeret udvikler undervisningsmateriale til håndværkere på efteruddannelse – eksempelvis tømrere, malere og bødkere. Samtidig er museets kompetencer efterspurgt ud af huset. Smedene har blandt andet leveret håndsmedede låse og beslag til bygninger i Christiansfeld, og vi rådgiver Glud Museum i forbindelse med ombygningen af en ældre villa. Og i juli 2025 blev Den Gamle By kontaktet af Leif Hansen Arkitekter, som er rådgivere for Dansk Erhverv og i gang med at genrejse Børsen i København. De skulle bruge hjælp til at dokumentere og tolke bygningsspor i den del af Børsen, som blev ødelagt af branden. Den Gamle By sagde selvfølgelig ja til opgaven.

Ansvarlighed

I 2025 har Den Gamle By arbejdet målrettet med ansvarlighed og bæredygtighed som en integreret del af museets drift og formidling. Med afsæt i strategiens fokus på relevans og samfundsansvar har vi styrket vores indsatser inden for både miljømæssige, sociale og kulturelle dimensioner af bæredygtighed.

Arbejdet har blandt andet omfattet energioptimering i driften, udvikling af formidling med fokus på social ansvarlighed samt tværfaglige initiativer, der har styrket Den Gamle By som arbejdsplads. Indsatserne peger samlet set mod en mere systematisk tilgang til ansvarlighed på tværs af museet.

En af årets store milepæle var certificeringen som *Green Attraction*. At opnå denne mærkning betyder, at Den Gamle By lever op til en lang række miljømæssige og sociale kriterier og samtidig forpligter sig til løbende at forbedre sig og dokumentere resultaterne. Certificeringen sender et vigtigt signal til både gæster og samarbejdspartnere og understøtter ambitionen om at være en grøn og ansvarlig kulturinstitution – og ikke mindst strategiens målsætning om 50% CO₂-reduktion i 2030.



Bæredygtighed er ikke kun et spørgsmål om CO²-aftryk og ressourceforbrug. Det handler også om at skabe indhold, der giver gæsterne refleksion og handlekraft. I samarbejde med Barndrømmen fik mere end 300 børn og forældre fra udsatte familier særlige forløb i museet, og i forbindelse med den landsdækkende demensuge åbnede Den Gamle By dørene til Erindringslejligheden, hvor gæsterne kunne opleve, hvordan livet med demens kan føles. I september 2025 udkom bogen *Til kaffe i erindringslejligheden*, der markerer museets mangeårige og anerkendte indsats. Bogen udgives også digitalt på engelsk og skal inspirere og støtte alle, der arbejder med demens.

Planlagte udviklingsinitiativer omfatter mentorprogrammer, diversitet blandt ansatte, seniorordninger og indsatser for den kommende generation på arbejdsmarkedet. For at styrke museets inklusion og imødekommenhed blev *Solsikkesnoren* også indført i Den Gamle By i 2025. Snoren gør det lettere for personer med usynlige handicap at signalere behov for hjælp eller hensyn, og den er endnu et skridt i arbejdet for at gøre museet til et fælles hjem for alle.

Det er ambitionen at Den Gamle By fremover skal afrapportere inden for rammerne af ESG. Denne systematik skal fremadrettet samle og kvalificere vores arbejde inden for miljø, sociale- og ledelsesmæssige forhold og skaber et fælles udgangspunkt for de kommende års prioriteringer.

Beredskab og partnerskab

Den Gamle By bygger på mere end hundrede års erfaring og står samtidig midt i en tid, hvor forandring, fornyelse og et stærkt beredskab er afgørende for at bevare både relevans og styrke. Den teknologiske udvikling og en tiltagende usikker verdensorden har medført, at museet i 2025 genbesøgte og løftede beredskabsniveauet inden for både it og sikkerhed.

I varetagelsen af vores fælles kulturarv må vi ikke tage værdien af gode partnerskaber for givet. Det står klart, hvordan vi gennem fælles indsats med myndigheder, fonde og øvrige samarbejdspartnere kan skabe værdi for samfundet, kulturen og for den Gamle By. I årets løb har museet arbejdet på at udvikle og udbygge det eksisterende sponsornetværk for at skabe langsigtede og værdiskabende samarbejder i tråd med museets strategiske ambitioner.

2025 har vist, at Den Gamle By kan løfte arven, udvikle nye formater og skabe rammer for fremtiden. Der er udfordringer, men styrken ligger i fællesskabet, i medarbejdere og frivilliges engagement, i gæsternes vedvarende interesse og i samarbejdet med fonde, partnere og politikere. Et fællesskab vi vil værne om og videreudvikle i 2026.

ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

Den anvendte regnskabspraksis er i overensstemmelse med den danske årsregnskabslovs bestemmelser for virksomheder i regnskabsklasse A med tillæg af de krav til regnskabsaflæggelsen, der fremgår af bekendtgørelse nr. 1817 af 29. december 2025 om økonomiske og administrative forhold for modtagere af driftstilskud fra Kulturministeriet.

Rapporten er udarbejdet efter samme regnskabspraksis som sidste år.

Regnskabspraksis er følgende:

Indtægter

Indtægter omfatter tilskud fra det offentlige, tilskud fra andre, entreindtægter, salg fra restauranter og butikker mv., sponsorater og kontingenter etc. Indtægter ved salg af varer indregnes i resultatopgørelsen, når risikoovergang til køber har fundet sted, og såfremt indtægten kan opgøres pålideligt og forventes modtaget. Indtægterne periodiseres således, at de modsvarer årets aktiviteter.

Indtægter af tilskud vedrørende anlægsinvesteringer indregnes under af- og nedskrivninger. Der er således anvendt en afvigelse til bruttoprincippet under årsregnskabsloven med begrundelse i det retvisende billede for så vidt angår den løbende indregning af indtægter vedrørende sådanne anlægsinvesteringer. Ledelsen vurderer, at afskrivningerne herefter udviser værdiforringelsen af, hvad aktiverne har kostet museet.

Omkostninger

Omkostninger til årets projekter omfatter den del af de i årets løb afholdte omkostninger, hvortil der er modtaget tilskud og/eller anvendt bundet kapital.

Andre eksterne omkostninger

Andre eksterne omkostninger indeholder bl.a. vedligeholdelse af bygninger m.m., som omfatter den del af de i årets løb afholdte vedligeholdelsesudgifter samt større istandsættelser og forandringer. Herudover ligeledes administrationsomkostninger, der omfatter omkostninger til kontorhold mv.

Personaleomkostninger

Personaleomkostninger omfatter lønninger og lønafhængige omkostninger, inklusiv feriepenge og pensioner samt andre omkostninger til social sikring.

Andre driftsindtægter

Andre driftsindtægter indeholder regnskabsposter af sekundær karakter i forhold til virksomhedens aktiviteter. Desuden indgår fortjeneste ved salg af anlægsaktiver samt lønrefusioner.

Materielle anlægsaktiver

Bygninger, driftsmidler og installationer, som kan udskilles fra museets drift (f.eks. magasinhaler) eller ejendomme eller dele af ejendomme, som anvendes til forretningsmæssige aktiviteter frem for museumsaktiviteter måles til kostpris med fradrag af af- og nedskrivninger. Afskrivningsgrundlaget er kostpris med fradrag af den skønnede restværdi efter afsluttet brugstid. Kostprisen omfatter anskaffelsesprisen samt omkostninger direkte tilknyttet anskaffelsen, indtil aktivet er klar til at blive taget i brug.

Der foretages lineære afskrivninger baseret på følgende vurdering af aktivernes forventede brugstider og restværdi:

Bygninger afskrives over 30 år.

Driftsmidler afskrives over 3-5 år.

Installationer afskrives over 10 år.

Immaterielle anlægsaktiver

Immaterielle anlægsaktiver måles til kostpris med fradrag af af- og nedskrivninger. Afskrivningsgrundlaget er kostpris med fradrag af den skønnede restværdi efter afsluttet brugstid. Kostprisen omfatter anskaffelsesprisen samt omkostninger direkte tilknyttet anskaffelsen, indtil aktivet er klar til at blive taget i brug.

Der foretages lineære afskrivninger baseret på følgende vurdering af aktivernes forventede brugstider og restværdi:

Software afskrives over 3-5 år.

Værdiforringelse af anlægsaktiver

Den regnskabsmæssige værdi af materielle anlægsaktiver vurderes årligt for værdiforringelse ud over det, som udtrykkes ved afskrivning.

Varebeholdninger

Værdien af varebeholdninger til videresalg måles til kostpris efter FIFO-princippet. I tilfælde, hvor nettorealiseringsværdien er lavere end kostprisen, nedskrives til denne lavere værdi.

Igangværende projekter

Værdien af igangværende projekter, påløbne omkostninger minus modtaget finansiering, er aktiveret i balancen i det omfang, værdien vil blive modsvaret af eksterne tilskud eller sponsorater.

Tilgodehavender

Tilgodehavender medtages til nominel værdi med fradrag af mulige tab.

Likvide beholdninger

Likvide beholdninger omfatter kontante bankindeståender samt kasse- og valutabeholdninger.

Obligationsbeholdninger

Obligationsbeholdninger er modtaget til kostpris, eller kursværdi, hvis denne er lavere.

Hensatte forpligtelser

Hensættelser til kommende projekter og aktiviteter eller andre fremtidige omkostninger inden for museets formål er opført som bundet egenkapital.

Periodeafgrænsningsposter, passiver

I det omfang, der er modtaget tilskud til anskaffelsen af anlægsaktiver, passiveres disse tilskud i balancen, og en andel af tilskuddet indtægtsføres i resultatopgørelsen i samme takt, som der afskrives på aktivet.

Gældsforpligtelser

Gæld indregnes til amortiseret kostpris, som svarer til den nominelle værdi.

RESULTATOPGØRELSE

1/1 - 31/12 2025

	Note	Budget		
		2025	2025	2024
		kr.	tkr.	kr.
Entré- og salgsindtægter mv.	1	102.750.108	99.885	99.343.336
Offentlige tilskud	2	39.844.760	35.986	38.486.338
Arv og sponsorater		853.195	1.000	636.438
Tilskud fra fonde til projekter		5.204.579		9.220.834
Årets bruttoindtægter i alt		148.652.643	136.871	147.686.947
Overført fra/til projekter		10.864.351		3.020.122
Indtægter vedr. årets drift, projekter mv.		159.516.994	136.871	150.707.069
Omkostninger til årets projekter		-16.068.930		-12.240.956
Andre eksterne omkostninger		-48.219.109	-42.635	-47.218.350
Personaleomkostninger	3	-106.113.518	-109.236	-111.979.839
Af- og nedskrivninger	4	-658.648	-500	-590.789
Resultat af primær drift		-11.543.212	-15.500	-21.322.866
Andre driftsindtægter	3	12.558.638	14.500	16.724.727
Andre driftsomkostninger	6	0	0	-1.910.765
Resultat før finansielle poster		1.015.426	-1.000	-6.508.904
Finansielle poster		470.631	1.200	1.511.875
Årets resultat		1.486.057	200	-4.997.029
Resultatdisponering:				
Arv og sponsorater til specifikke bundne reserver		-853.195	-1.000	-636.438
Anvendelse af specifikke bundne formål		1.337.519	0	3.871.977
Overført til fri egenkapital		1.970.381	-800	-1.761.490

BALANCE 31/12 2025

AKTIVER	Note	2025	2024
		kr.	kr.
Grunde og bygninger	7	42.556.299	44.281.475
Driftsmaterialer og inventar	7	6.254.300	6.655.295
Materielle anlægsaktiver i alt		48.810.599	50.936.770
Software	8	375.235	511.684
Immaterielle anlægsaktiver i alt		375.235	511.684
ANLÆGSAKTIVER I ALT		49.185.834	51.448.454
Varebeholdninger		5.465.146	5.206.174
Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser		3.585.741	2.007.501
Andre tilgodehavender		2.280.099	3.256.239
Igangværende projekter	9	8.113.341	2.868.002
Periodeafgrænsningsposter	10	1.409.665	895.641
Tilgodehavender i alt		15.388.846	9.027.383
Likvide beholdninger		58.000.503	60.949.565
Værdipapirbeholdninger		1.145.947	1.173.449
OMSÆTNINGSAKTIVER I ALT		80.000.442	76.356.571
AKTIVER		129.186.276	127.805.025

BALANCE 31/12 2025

PASSIVER	Note	2025	2024
		kr.	kr.
Egenkapital primo		8.300.097	10.061.587
Overført resultat		1.970.381	-1.761.490
FRI EGENKAPITAL	11	10.270.478	8.300.097
Bundet egenkapital primo		41.376.477	44.612.016
Overført i året		-484.324	-3.235.539
BUNDEN EGENKAPITAL		40.892.153	41.376.477
Periodeafgrænsningsposter	12	42.307.131	44.466.392
Langfristet gæld i alt		42.307.131	44.466.392
Leverandører af varer og tjenesteydelser		5.478.892	5.070.510
Igangværende projekter	10	2.849.634	4.110.948
Anden gæld	13	13.324.575	13.846.697
Periodeafgrænsningsposter	14	14.063.413	10.633.904
Kortfristet gæld i alt		35.716.514	33.662.059
GÆLD I ALT		78.023.645	78.128.451
PASSIVER		129.186.276	127.805.025
Eventualforpligtelser	15		

NOTER

	Budget		
	2025	2025	2024
	kr.	tkr.	kr.
Note 1 - Entré- og salgsindtægter mv.			
Entré	42.903.081	43.300	42.941.258
Klub Den Gamle By	9.210.341	9.250	9.033.163
Butikker	10.615.637	10.485	11.811.262
Restauration	33.653.201	29.850	28.647.453
Andre indtægter	6.367.848	7.000	6.910.200
Indtægter vedr. årets drift, projekter mv.	102.750.108	99.885	99.343.336
Note 2 - Offentlige tilskud			
Aarhus Kommune	15.741.400	15.451	15.451.100
Kulturministeriet	24.103.360	20.535	23.035.238
	39.844.760	35.986	38.486.338
Note 3 - Personaleomkostninger			
Gage og løn m.m	111.239.027	110.426	117.952.639
Lønrelaterede omk. inkl. AER, kørsel mv.	2.450.530	2.500	2.343.330
Personaleomkostninger	2.938.390	3.500	2.288.172
Personaleomkostninger brutto	116.627.947	116.426	122.584.141
Personaleomkostninger projekter	-10.514.429	-7.190	-10.604.302
Personaleomkostninger i alt	106.113.518	109.236	111.979.839
Personaleomkostninger i alt	106.113.518	109.236	111.979.839
Refusioner vedrørende sygdom, fleksjob mv. jf. note 5	-12.558.638	-14.500	-14.837.134
Personaleomkostninger netto	93.554.880	94.736	97.142.705
Gennemsnitligt antal fuldtidsansatte	228		246
Note 4 - Afskrivninger			
Ordinære afskrivninger	3.272.243	3.114	3.319.050
Periodens modtagne tilskud	-2.613.595	-2.614	-2.728.261
	658.648	500	590.789

NOTER

	Budget	
	2025	2024
	kr.	kr.
Note 5 - Andre driftsindtægter		
Lønkomensation	0	1.887.593
Refusioner vedrørende sygdom, fleksjob mv.	12.558.638	14.837.134
	12.558.638	16.724.727

Note 6 - Andre driftsomkostninger		
Løn til fritstillede medarbejdere	0	1.910.765
	0	1.910.765

	Grunde og bygninger	Driftsmidler og inventar
Note 7 - Materielle anlægsaktiver		
Anskaffelsessum 1. januar 2025	63.112.906	11.827.725
Årets tilgang	0	1.009.623
Årets afgang	0	0
Anskaffelsessum 31. december 2025	63.112.906	12.837.348
Ned- og afskrivninger 1. januar 2025	-18.831.431	-5.172.430
Afskrivning på årets afgang	0	0
Årets afskrivninger	-1.725.176	-1.410.618
Ned- og afskrivninger 31. december 2025	-20.556.607	-6.583.048
Bogført værdi 31. december 2025	42.556.299	6.254.300

Den bogførte grundværdi udgør i alt kr. 986.018

NOTER

Note 8 - Immaterielle anlægsaktiver

	Software
Anskaffelsessum 1. januar 2025	682.245
Årets tilgang	0
Årets afgang	0
Anskaffelsessum 31. december 2025	682.245
Ned- og afskrivninger 1. januar 2025	-170.561
Afskrivning på årets afgang	0
Årets afskrivninger	-136.449
Ned- og afskrivninger 31. december 2025	-307.010
Bogført værdi 31. december 2024	375.235

Note 9 - Andre tilgodehavender

	2025	2024
	kr.	kr.
Offentlige tilskud, flexjob, skånejob mv.	1.934.160	2.108.243
Øvrige debitorer	345.939	1.147.996
Andre tilgodehavender i alt	2.280.099	3.256.239

Note 10 - Igangværende projekter

Årets til- og afgang:		
Saldo 1/1	-1.242.946	-695.705
Modtagne tilskud	-5.204.579	-9.220.834
Egenfinansiering	-4.357.698	-3.567.363
Afholdte omkostninger	16.068.930	12.240.956
Igangværende projekter i alt	5.263.707	-1.242.946
Akkumuleret vedrørende igangværende projekter:		
Igangværende projekter i alt	-31.207.210	30.628.665
Modtagne tilskud / ekstern finansiering i alt	18.937.332	-23.824.708
Egenfinansiering i alt	7.006.171	-8.046.903
Igangværende projekter i alt	-5.263.707	-1.242.946
Heraf indregnet under aktiver	8.113.341	2.868.002
Heraf indregnet under passiver	-2.849.634	-4.110.948
	5.263.707	-1.242.946

NOTER

	2025	2024
	kr.	kr.
Note 11 - Egenkapital		
Egenkapital primo	8.300.097	10.061.587
Overført andel af resultatet	1.970.381	-1.761.490
Egenkapital i alt	10.270.478	8.300.097
Note 12 - Periodeafgrænsningsposter		
Ekstern finansiering vedr. driftsaktiver	44.716.394	47.079.988
Heraf indregnet som kortfristet del	-2.409.263	-2.613.596
Langsigtet del	42.307.131	44.466.392
 Restgæld efter 5 år	 33.152.779	 35.142.601
Note 13 - Anden gæld		
Skyldig kildeskat og sociale ydelser	1.165.307	955.404
Skyldige feriepenge mm.	7.890.066	9.636.422
Skyldig moms	3.026.606	1.955.173
Øvrige kreditorer	1.242.596	1.299.698
Anden gæld i alt	13.324.575	13.846.697
Note 14 - Periodeafgrænsningsposter		
Ekstern finansiering vedr. driftsaktiver	2.409.263	2.613.596
Offentlige tilskud, årskort mm.	11.654.150	8.020.308
Periodeafgrænsninger i alt	14.063.413	10.633.904

Note 15 - Eventualforpligtelser

Museet har indgået huslejekontrakter vedrørende leje af magasiner. Lejekontrakter med 3 måneders opsigelsesvarsel, hvor den samlede huslejeforpligtelse udgør 44 tkr. Lejekontrakter med 6 måneders opsigelsesvarsel, hvor den samlede huslejeforpligtelse udgør 325 tkr. Lejekontrakter med 12 måneders opsigelsesvarsel, hvor den samlede huslejeforpligtelse udgør 193 tkr.

PENNEO

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

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

Henrik Hoffmann

Bestyrelsesmedlem

Serienummer: 4f491d33-4ba7-40d3-9ecf-c3b34fdbd13e

IP: 80.209.xxx.xxx

2026-05-21 10:47:32 UTC



Martin Busk

Bestyrelsesmedlem

Serienummer: c8a351f6-6c3e-404a-8148-fcf6fcd41ede

IP: 89.239.xxx.xxx

2026-05-21 10:50:42 UTC



Sten Tiedemann

Bestyrelsesmedlem

Serienummer: de551a33-3ab4-4b87-93b6-72c15d800ed6

IP: 130.225.xxx.xxx

2026-05-21 11:14:56 UTC



Maja Horst

Bestyrelsesmedlem

Serienummer: 9bb4112d-2843-40f6-a395-33879c9a24d0

IP: 130.225.xxx.xxx

2026-05-21 11:36:49 UTC



Christian Rønne Larsen

Bestyrelsesmedlem

Serienummer: 815c17fd-7c9a-4214-b29f-e3a3e25720cb

IP: 93.165.xxx.xxx

2026-05-21 12:19:50 UTC



Anders Georg Christensen

Bestyrelsesmedlem

Serienummer: aab524a7-9d56-42aa-8bd9-a9c2a3b15a23

IP: 193.163.xxx.xxx

2026-05-21 16:12:49 UTC



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

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

Sådan kan du verificere, at dokumentet er originalt

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

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

PENNEO

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

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

Thomas Jensen

Bestyrelsesmedlem

Serienummer: 5c3373e1-528b-4082-8257-3e1282bd68f6

IP: 87.49.xxx.xxx

2026-05-21 16:14:19 UTC



Kresten Vendelboe

Bestyrelsesmedlem

Serienummer: 636643bb-e79b-4be9-b7d0-72ccd558d96d

IP: 86.58.xxx.xxx

2026-05-21 17:30:34 UTC



Jens-Jacob Thuun Aarup

Bestyrelsesmedlem

Serienummer: b27c97a9-a2a1-4e27-a28d-65f2187f4364

IP: 85.218.xxx.xxx

2026-05-21 20:18:31 UTC



Peter Kjær

Bestyrelsesmedlem

Serienummer: 50319eb6-5f9d-4b3d-b32c-a3f3c3a3dc56

IP: 87.57.xxx.xxx

2026-05-21 20:36:32 UTC



Julie Rokkjær Birch

Daglig ledelse

Serienummer: 3fcde99-c855-4da0-8efc-88cc94c189ad

IP: 93.165.xxx.xxx

2026-05-22 07:52:01 UTC



Lisbeth Katborg Bjerre

Bestyrelsesmedlem

Serienummer: 642561ac-5956-4470-a4b6-1d65bd5be7a3

IP: 185.45.xxx.xxx

2026-05-27 11:47:16 UTC



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

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

Sådan kan du verificere, at dokumentet er originalt

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

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

PENNEO

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

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

Anne Thorø Nielsen

Bestyrelsesmedlem

Serienummer: 42da1e66-ce40-4848-baf8-24d5adcd78c5

IP: 87.57.xxx.xxx

2026-05-31 09:57:35 UTC



Jeanette Staal

BDO Statsautoriseret Revisionspartnerselskab CVR: 45719375

Statsautoriseret revisor

Serienummer: 287b4725-b899-4003-a452-cdd3e984bb6d

IP: 77.243.xxx.xxx

2026-05-31 10:11:01 UTC



Sarah Isabel Weble

BDO Statsautoriseret Revisionspartnerselskab CVR: 45719375

Statsautoriseret revisor

Serienummer: 0a7ffa8f-8caf-4097-955f-896eb9e9ac2c

IP: 77.243.xxx.xxx

2026-06-01 08:08:35 UTC



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

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

Sådan kan du verificere, at dokumentet er originalt

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

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