

# Innhold

<b>Kapittel 1</b>	
Om Aars	3
<b>Kapittel 2</b>	
Lederen har ordet	19
<b>Kapittel 3</b>	
Våre selskaper	23
<b>Kapittel 4</b>	
Møllersamlingen	47
<b>Kapittel 5</b>	
Ett eierskap – én strategi	61
<b>Kapittel 6</b>	
Bærekraft i Aars	79
<b>Kapittel 7</b>	
Styret, ledelse og organisering	91
<b>Kapittel 8</b>	
Styrets beretning, regnskap og noter	95



## Kapittel 1

# Om Aars

---

Om Aars

Familiekontor og økonomi

Direkteinvesteringer

Kapitalforvaltning og risikostyring

Nøkkeltall

Aktiviteter i 2022



# Om Aars

I snart 90 år har Møller-familien spilt en sentral rolle i norsk næringsliv og samfunnsutvikling.

Aars er i dag en av Norges største familieeide virksomheter, med røtter tilbake til 1936 da Harald Aars Møller startet bilbutikk og verksted på Strømmen utenfor Oslo.

Familiens eierskap og virksomheter har vært samlet i Aars AS siden 2014, og det er i dag 3. og 4. generasjon som utgjør de aktive eierne i Aars. Eierskapet er organisert i en holdingstruktur, men Aars er først og fremst et *familiekontor og investeringselskap*.

Bilvirksomhet har alltid vært kjernen i eierskapet, men over tid er virksomhetsporteføljen utviklet med investeringer i eiendom og en portefølje av selskaper innen en rekke ulike bransjer. I Aars jobbes det aktivt med eierskap, investeringer, kapitalallokering og risikostyring på tvers av alle virksomhetene i eierskapet. Vår oppgave er å bistå eierne med å være aktive og gode eiere, av både eksisterende og fremtidige virksomheter i familiens eie.

### Aktivt og engasjert eierskap

Aars skal være et attraktivt sted å være eier, men vi setter også vår ære i at det skal være et



Figur 1  
Mer enn 9000 medarbeidere var ansatt i selskaper eid av Aars ved utgangen av 2022



kvalitetsstempel å være eiet av Aars. Vi leverer aktivt og engasjert eierskap med fokus på å utvikle virksomheter som bidrar til bærekraftig, positiv utvikling i et langsiktig perspektiv. Dette gjør vi i tett samarbeid med våre selskaper.

Vi er i dag stolte eiere av selskapene Møller Mobility Group, Møller Eiendom, OneCo, InfoCare, Micro Matic, Iterate, ITP Group, Pizza Hut i Sverige, Møller Medvind og Medvind Utvikling. Verdier skapes gjennom ansvarlig, profesjonell og aktiv utøvelse av eierrollen.

Det ligger i tillegg en betydelig kapitalforvaltning i Aars, som ivaretar og bidrar til diversifisering av eierskapets verdier og er en kilde til likviditet (les mer side 12).

Mye har skjedd siden Aars ble etablert i 2014, og vi har over tid opplevd sterk vekst og positiv verdiutvikling. De siste ti årene har vi doblet verdjustert egenkapital og antall arbeidsplasser, og ved utgangen av 2022 hadde mer enn 9000 mennesker sin arbeidshverdag i selskaper eid av Aars. Kompleksiteten i eierskapet er økende, både som følge av egen vekst men også omgivelsens krav til virksomhetene våre. Vi valgte derfor å reorganisere Aars ved inngangen til 2021, og styrket parallelt laget for å sikre kapasitet og egen fagkompetanse innenfor flere områder. Alle fagområdene i Aars er tilgjengelig for selskapene våre ved behov.



Aars er heleid av familien, og forvaltningen av eierskapet, virksomheter og investeringer er forankret hos eierne gjennom konkrete eierføringer til Aars. Eierføringene er utarbeidet av eierne i fellesskap, revideres jevnlig og danner grunnlaget for Aars' egen strategi (les mer side 62). Den siste revideringsrunden ble gjennomført i 2022, og det har vært jobbet planmessig og med bred involvering fra eiersiden for å sikre tydelige og forutsigbare føringer til Aars og virksomhetene.

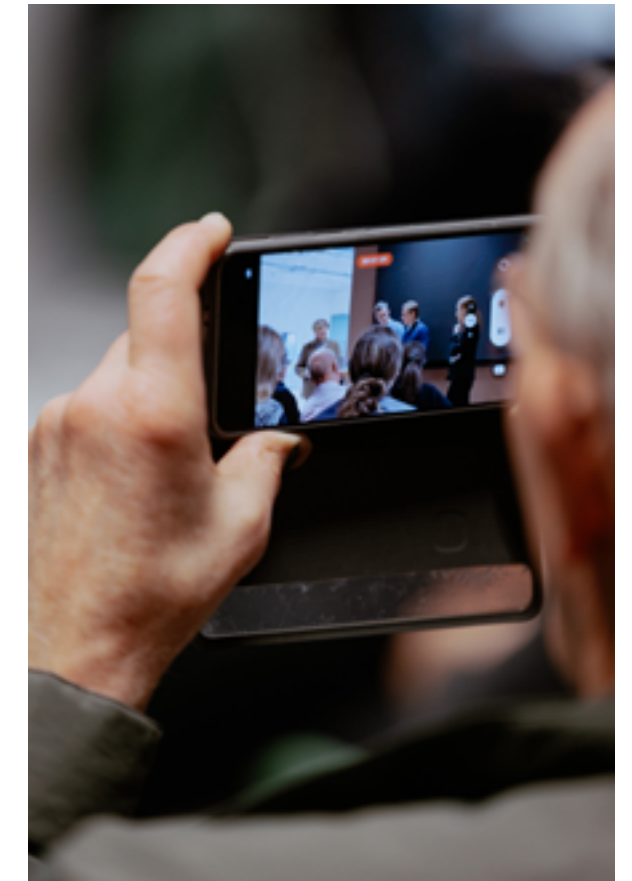
Som et stort familieeid selskap er vi vårt ansvar bevisst. Aars' viktigste samfunnsrolle er å være en ansvarlig eier, hvor vi legger sterk vekt på det sosiale aspektet. Gjennom Møller Medvind og Møller Medvind-metoden for arbeidsinkludering ønsker vi å gå foran som et eksempel på hvordan virksomheter kan skape sosiale resultater.

I dag inkluderer eierskapet virksomheter og medarbeidere i Norge, Sverige, Danmark, Finland og i Baltikum. Ved årsskiftet var 9083 medarbeidere ansatt i selskaper eid av Aars\*. Representanter fra Aars og familiens aktive eiere i 3. og 4. generasjon er representert i styrene i våre ulike virksomheter.

\* Inkluderer ansatte i selskapene hvor Aars har bestemmende innflytelse

Til høyre og under

Vi tror genuint på styrken i dialog og samspill på tvers, og er opptatt av at eiere og selskapene våre blir godt kjent. En felles arena for dette er blant annet «Aarsdagen», hvor vi samler selskaper, eiere, styremedlemmer og ledere til en felles dag med faglig og sosialt påfyll.



## Familiekontor og økonomi

Den viktigste oppgaven til et familiekontor er å ivareta eierne i familiebedriften. "Familiekontor og økonomi" er organisert som en egen avdeling i Aars, hvor oppgavene inkluderer blant annet å gi støtte til alle eiere, samt å følge opp eierselskapene, investeringer og virksomheter eid av Aars.

Økonomifunksjonen ivaretar oppfølging av økonomisk drift, regnskapsføring, compliance, god internkontroll og har ansvaret for all konsernrapportering. I tillegg ivaretar avdelingen oppfølging og kontakt med offentlige instanser, og er en støttespiller ved transaksjoner i Aars.

Familiekontoret ivaretar også drift og administrasjon av Bygdøy Allé 4. Bygget ble kjøpt i regi av Møller Eiendom i 2012, og gjennomgikk deretter omfattende rehabilitering og modernisering. Bygdøy Allé 4 fungerer som et samlingspunkt for familien på tvers av generasjoner. Vi legger vekt på at Bygdøy Allé 4 skal være et samlingspunkt for både eiere og selskapene våre, og dørene åpnes jevnlig for små og store arrangementer. Bygget er også hovedkontor for både Aars og Møller Eiendom, og inkluderer totalt 60–70 arbeidsplasser, en rekke møterom og sosiale soner, samt treningsrom og kjøkken.

Vi tror genuint på styrken i dialog og samspill på tvers, og er også opptatt av at familien og selskapene blir godt kjent med hverandre. «Aarsdagen» er en av flere felles arenaer for dette. Her samles selskapene, eiere, styremedlemmer og ledere til en felles dag med faglig og sosialt påfyll. I 2022 gjennomførte vi Aarsdagen 15. november.

Familiekontoret har også et ansvar for å legge til rette for at yngre generasjoner får et godt innblikk i virksomhetene våre, generell forretningsforståelse og hvordan Aars fungerer.

Administrasjon og utvikling av Møllersamlingen, som er familiens fotosamling, (les mer side 47) ivaretas også av familiekontoret.

Aars har i dag 21 medarbeidere, og er organisert i tre avdelinger med ulik kompetanse. Alle fagområdene er tilgjengelig for selskapene våre ved behov.



Film  
Et lite  
innblikk i  
Aarsdagen  
2022

Skann meg! ↷





## Direkteinvesteringer

### Verdiutvikling gjennom aktivt eierskap

En grunnleggende tro på at diversifisering er viktig har ligget i familiens eierskap i generasjoner. Og foruten å eie betydelige verdier i bil og eiendom eier Aars også en portefølje av selskaper innenfor en rekke ulike bransjer; varehandel, teknologi, infrastruktur, elektro, fornybar og servering. Porteføljen av selskaper ivaretas av et investeringsteam på syv personer, med oppgave om å skape merverdi gjennom aktivt eierskap i et langsiktig perspektiv. Investeringsteamet skal også sikre tilgang til nye, attraktive investeringsmuligheter for Aars.



Ved årsskiftet inkluderte porteføljen selskapene Alfa Sko, InfoCare, Iterate, ITP Group, Micro Matic, OneCo og Pizza Hut i Sverige. Samlet omsetning i 2022 var 7,1 milliarder, og selskapene sysselsetter til sammen 4556 medarbeidere (for nærmere omtale av hvert enkelt selskap, se kapittel 3).

#### Aktivt eierskap med ambisjoner

Aars har en ambisiøs investeringsstrategi, og har ambisjoner om å allokere betydelig med kapital til "Direkteinvesteringer" for å utvide porteføljen av fremover. Vi vurderer fortløpende investeringsmuligheter, og er i kontinuerlig dialog med ulike selskaper som vurderer en ny majoritetseier.

Vi engasjerer oss i selskaper hvor vi mener vi kan bidra med vårt aktive eierskap, og hvor vi kan tilføre merverdi gjennom vår kunnskap, kompetanse, kapital og vårt nettverk.

Investeringsmandatet gir teamet godt spillerom til å vurdere selskaper av ulik størrelse, men søker gjerne selskaper og muligheter der vi kan sysselsette minimum 500 millioner i egenkapital over tid. Familieeierskapet i Aars sikrer langsiktighet og korte beslutningslinjer, og vi legger vekt på at verdiutvikling skjer i samarbeid med selskapene. Vårt fleksible mandat gir rom til å bruke god tid med selskapene vi eier ved behov.

Investeringsteamet i Aars ivaretar en portefølje langsiktig investeringer i en rekke selskaper innen ulike bransjer

For å kunne utøve aktivt eierskap søker vi gjerne eierposter som gir oss anledning til å påvirke selskapenes utvikling over tid. Dette innebærer at vi normalt eier og kontrollerer minst 51% av aksjekapitalen og stemmene, eller at vi inngår aksjonæravtaler som sikrer oss nødvendig grad av innflytelse. Vi søker primært etter nordiske selskaper, med hovedsete i Norge, og som har en bedriftskultur og et verdigrunnlag som harmonerer godt med Aars' eget verdigrunnlag.

#### Med Aars på eiersiden

Å drive aktiv eieroppfølging er et eget fag, og som investeringsteam anerkjenner vi at jobben begynner når avtalen er signert.

Utvikling av selskapers potensiale skal forvaltes på en god måte, og vi legger vekt på at utviklingen skjer i tett samarbeid med styret og ledelse. Vi søker transparens og dialog, og tror dette er avgjørende for at eiere, styret og ledelsen i selskapene sammen setter retning og ser det samme mulighetsbildet for fremtidig utvikling. Vi legger stor vekt på godt lederskap, lederutvikling og det å bygge gode team.

Investeringsteamet i Aars er bredt sammensatt av mennesker med ulik erfaring og kompetanse, og bidrar med finansiell, operasjonell og strategisk støtte og rådgivning til alle selskapene som eies av Aars. Det er også tett samspill internt i Aars mellom investeringsteamet og analytikere og forvaltere tilhørende kapitalforvaltningen.

Som eiere har vi utviklet vår verktøykasse over lang tid, og det ligger en klar styrke i familieeierskapet, og evnen til å tenke lønnsom drift i et langsiktig perspektiv. Vi utfordrer oss selv regelmessig på hvorvidt vi er våre selskapers "beste eier", og dette påvirker både investeringsfilosofi og strategiprosesser. En slik tilnærming medfører at vi i noen tilfeller også er åpne for å selge til andre om de er bedre rustet til å ta et selskap videre. Denne egenvurderingen kaller vi vår «beste eierstrategi».

#### 2022: Kontinuerlig utvikling

Vi investerer med et langsiktig eierperspektiv, men er samtidig opptatt av kontinuerlig utvikling. I første kvartal 2022 investerte Aars i teknologi- og selskapsbyggeren Iterate, og annonserte også salg av eiendommene tilhørende Pizza Huts restauranter i Sverige. Aars har vært hovedeier i IT-tjenesteselskapet InfoCare siden 2018, og i november 2022 offentliggjorde vi oppkjøp av de tre selskapene Visma Exso, Visma EssCom og Value Retail Consulting, med ambisjon om å bygge en solid IT-aktør i det nordiske markedet. Ved inngangen til 2023 annonserte Micro Matic oppkjøp av de to selskapene Scanelec og Vitir.

Flere av oppkjøpene i fjoråret skjer som et ledd i å bygge en enda sterkere portefølje av virksomheter innen IT- og teknologi for Aars. Flere av porteføljeselskapene har også etablert ny kapitalstruktur, refinansiert og betalt ut tilleggsutbytte i løpet av 2022.

Figur 2  
Selskapene i direkteinvesteringsporteføljen per 31. desember 2022

Følges opp av Direkteinvesteringer						
						
OneCo	InfoCare	Micro Matic	Alfa Sko	Iterate	Pizza Hut i Sverige	ITP Group
2759 ansatte	1470 ansatte	63 ansatte	18 ansatte	80 ansatte	246 ansatte	90 ansatte



# Kapitalforvaltning og risikostyring

Aars skal være finansielt robust og tåle betydelige markedssvingninger. Vi har fokus på langsiktig verdiskapning for Aars og våre eiere, og kapitalbasen og finansieringsrammer skal gi oss mulighet til å gripe muligheter selv i nedgangstider.

For å oppnå dette jobbes det aktivt med kapitalallokering og risikostyring på tvers av eierskapet. Aars utvikler og oppdaterer modellverktøy til bruk i kapitalallokering og risikostyring for eierskapet i sin helhet.

Vi gjør løpende analyse av ulike aktivaklasser, bransjer og sektorer som grunnlag for allokering av kapitalen, og ivaretar ESG-vurderinger i evaluering av både selskap, forvalter og finansielt produkt ved investeringer i kapitalmarkedene. Aars har som målsetning at alle våre investeringer i fondsandeler eller andre finansielle instrumenter skal være i henhold til Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR) artikkel 8.

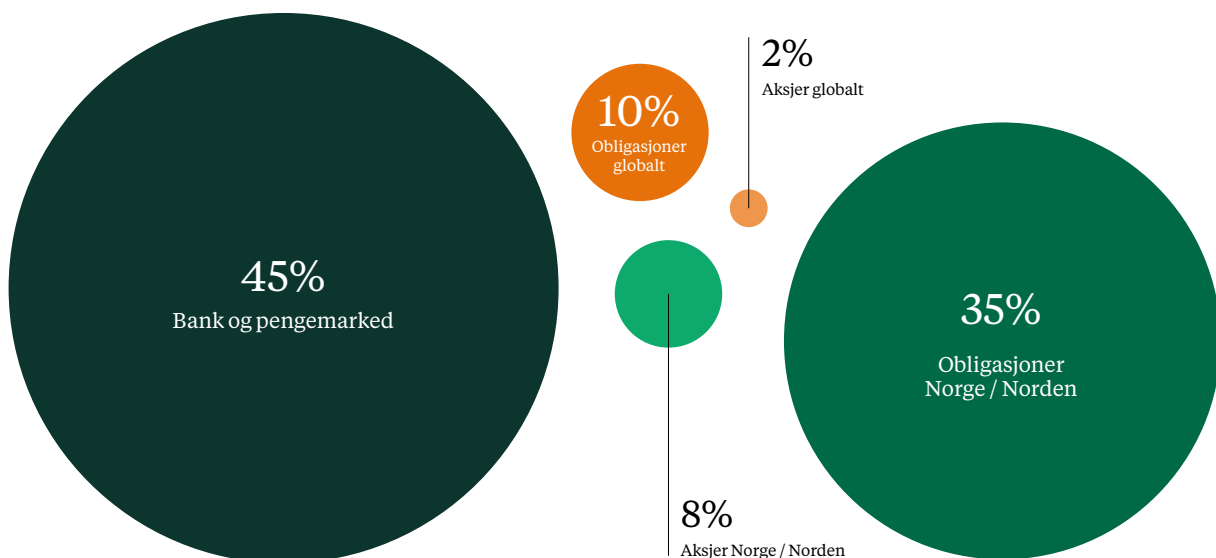
## Diversifisering og likviditet

Kapitalforvaltningen i Aars brukes til diversifisering av eierskapets verdier, og er en kilde til likviditet. Forvaltningen skal skape avkastning og fungere som kapitalreserve for Aars i perioder med usikkerhet. Kapitalen skal også gi fleksibilitet til nye oppkjøp.

Investeringene er delt i en likviditetsportefølje og en risikoportefølje, som har ulike avkastningsmål. Begge porteføljene skal skape god risikojustert avkastning gjennom aktive allokeringsbeslutninger i tråd med ønsket risikoprofil. Aars følger et absolutt avkastningsmål fremfor en ekstern indeks. Løpende vurderinger og verdsettelse av markedene, makroøkonomiske utsikter og estimering av utfallsrommet er derfor svært viktig for oss.

Aars har betydelige likviditetsreserver, med en likviditetsportefølje og trekkfasilitet tilgjengelig ved behov. Reservene gir selskapet mulighet til

Figur 3  
Noterte investeringer per aktivaklasse per 31. desember 2022



å sikre egenkapitalverdiene i datterselskapene under vanskelig markedsforhold.

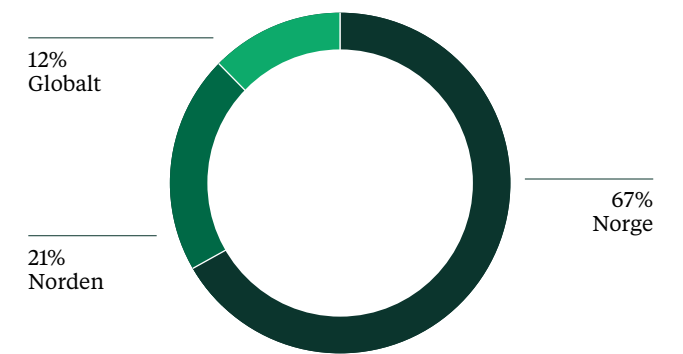
## Bredt investeringsunivers

Investeringsuniverset er bredt, og det som legger størst begrensning på forvaltningen er strenge krav til omsettelighet. Dersom det dukker opp spennende noterte eller unoterte investeringsmuligheter, skal kapitalen raskt kunne disponeres til større oppkjøp. Brorparten av kapitalen plasseres i fond forvaltet av eksterne forvaltere, men det er også en større allokering til nordiske enkeltaksjer. Aksjeporteføljens sektoreksponering sees i sammenheng med eierskapets øvrige eiendeler, og det er derfor minimalt med eksponering mot eiendom, bilrelaterte og andre sykliske aksjer.

## Investeringer i venturefond

Kapitalforvaltningen er også ansvarlig for investeringer i venturefond, som eksempelvis StartUpLab med Founders Fund. Investeringene har så langt et begrenset omfang, og er like mye strategisk motivert inn mot selskapene i eierskapet som finansielt motivert.

Figur 4  
Geografisk eksponering totalportefølje ved årsskiftet



# Nøkkeltall

Omsetning (i milliarder)

# 47,1

Resultat før skatt (i milliarder)

# 3,0

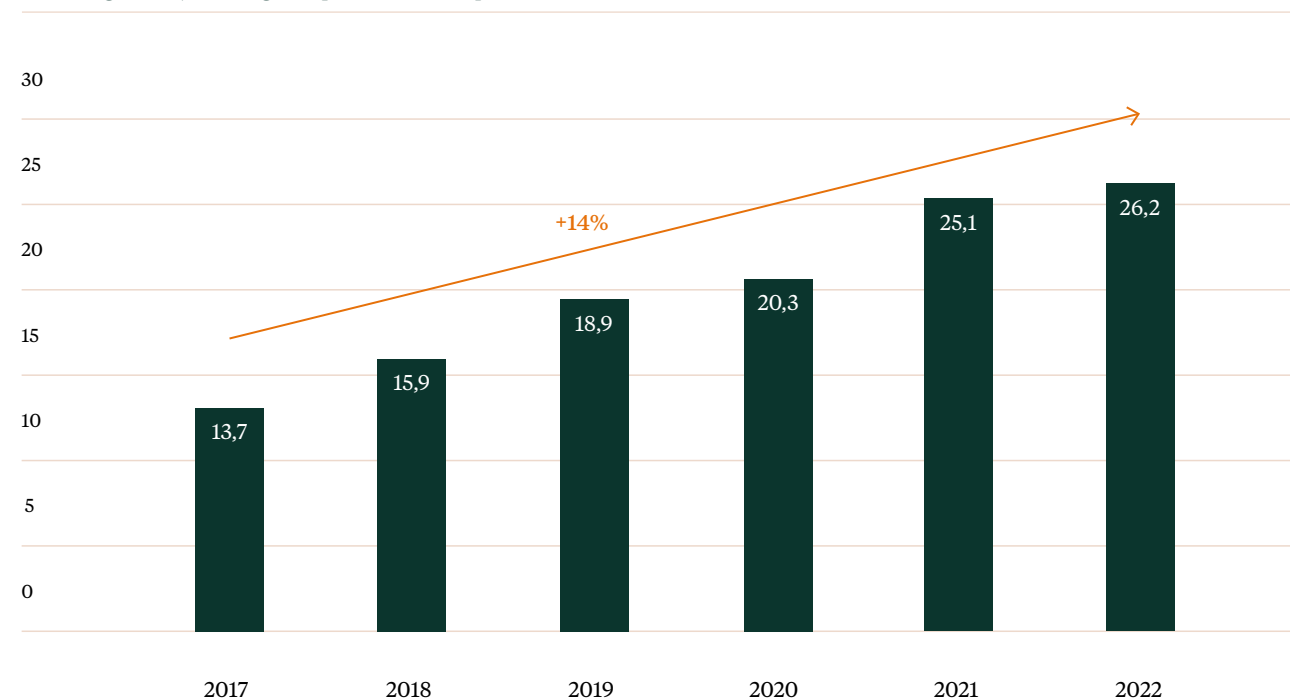
Ansatte i konsernet

# 9 083

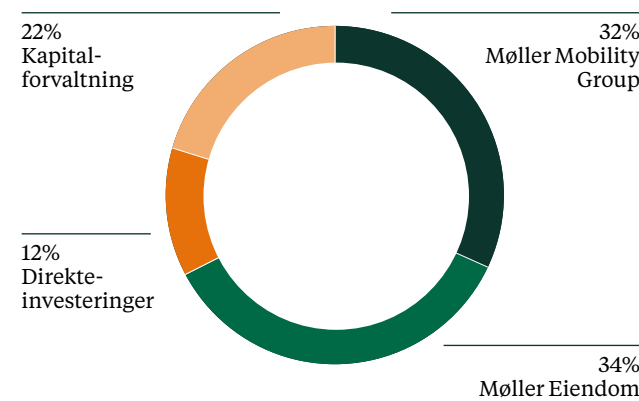
Verdijustert egenkapital (i milliarder)

# 26,2

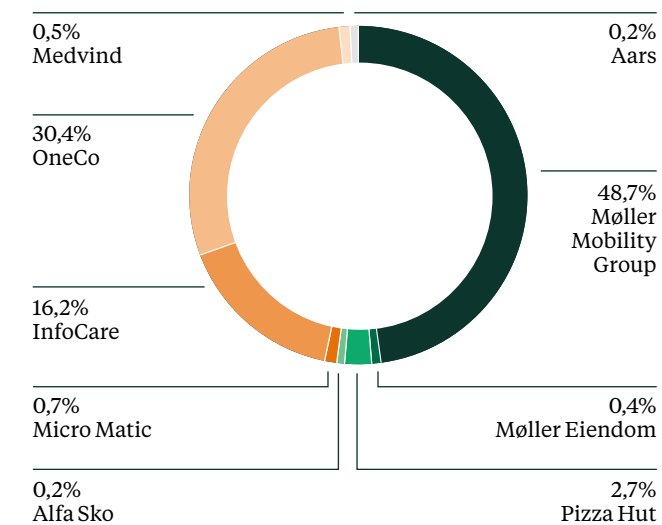
Figur 5  
Utvikling i verdijustert egenkapital for eierskapet over tid (milliarder kroner)



Figur 6  
Fordeling av verdijustert egenkapital ved årsskiftet



Figur 7  
Andel ansatte per selskap ved årsskiftet



# Aktiviteter i 2022



## Møller Medvind-metoden tas i bruk i Møller Eiendom

Ved inngangen til året lanserte Møller Eiendom etableringen av *Medvind Eiendomsservice*. Avdelingen rekrutterer medarbeidere fra Møller Medvind, som anses for å ivareta drift og vedlikehold av egne bygg. Etableringen markerer en milepæl for både Møller Eiendom, Medvind Utvikling og Aars ved at Møller Medvind-metoden nå tas i bruk i virksomheter også utenfor bilvirksomheten.



## Selger eiendommer tilhørende Pizza Hut

I april annonserte vi salget av ti eiendommer tilhørende Pizza Huts restauranter i Sverige. Aars har vært franchisetaker for Pizza Hut siden 1998, og salg av eiendommene tilhørende restaurantene gjøres som følge av et ønske om å reindrykke strategien for direkteinvesteringer i Aars.



## Møller Mobility Group er en av 10

Folk, forretning og bærekraft er tre bærebjelker i Møller Mobility Groups strategi, og konsernet er ett av få norske selskaper som har utslippsreduksjoner og planer som er i tråd med Parisavtalen. PwCs klimaindeks baserer seg på offentlig tilgjengelig informasjon om hvordan selskaper jobber med klima og dokumenterer utslipp. Under Arendalsuken annonserte PwC årets klimaindeks; 10 av Norges 100 største bedrifter kutter i tråd med Parisavtalen, og Møller Mobility Group er blant dem.



## Styrker IT-satsingen gjennom oppkjøp av Visma-selskaper

I november annonserte vi kjøpet av de tre selskapene Visma Exso, Visma EssCom og Value Retail Consulting. Fra tidligere av er Aars hovedeier i IT-tjenesteselskapet InfoCare, som har medarbeidere og tilstedeværelse i Norge, Sverige, Danmark og Finland. InfoCare og de tre Visma-selskapene kompletterer og styrker hverandres produkt- og tjenestetilbud godt, og oppkjøpet skjer som et ledd i å bygge en sterk portefølje av IT-leveranser for det nordiske markedet.

## Aarsdagen

Vi tror genuint på styrken i dialog og samspill på tvers, og er opptatt av at eierne våre og selskapene blir godt kjent med hverandre. En felles arena for dette er blant annet «Aarsdagen», hvor vi samler selskaper, eiere, styremedlemmer og ledere til en felles dag med faglig og sosialt påfyll. Aarsdagen gjennomføres annet hvert år, og arrangementet i 2022 samlet mer enn 75 mennesker.



## Teamer opp med Iterate

Aars og Iterate representerer to helt ulike miljøer, med ulik historie og kompetanse. Samtidig deler vi mange av de samme kjerneverdiene og tankene om hva som skal til for å lykkes i fremtidens næringsliv. I mars markerte vi startskuddet for investering og inngåelse av partnerskap med selskapsbyggeren Iterate.



## Nytt styremedlem

Våren 2022 ønsket vi Alexander Woxen velkommen til Aars' styre. Til styrebordet bringer han bred erfaring og unik kompetanse knyttet til utvikling av selskaper, entreprenørskap og innovasjon. Dette er alle kvaliteter som er viktige for Aars ut fra et eierperspektiv, for å utvikle både eksisterende og fremtidige virksomheter.

## Stolt historie i ny drakt

Mye har skjedd siden etableringen av Aars i 2014, og vi ønsker å være transparente og åpne i vår kommunikasjon om hvem vi er og våre oppgaver. Det er også viktig at det ytre gjenspeiler det indre for å tydeliggjøre hva Aars er. Våren 2022 tok vi sats og lanserte både en ny visuell profil og splitter nye nettsider for Aars ([www.aars.no](http://www.aars.no)).



## Ny leder ved roret i Micro Matic

Kjetil Kaldestad hadde sin første dag som ny CEO i Micro Matic i september. Rollen er ny, men han returnerer til et selskap han kjenner svært godt etter å ha vært finansdirektør i Micro Matic i ti år frem til 2018. Han tar fatt på toppledervervet med tilleggs-erfaring fra både ELKO og Schneider Electric, og sammen med styret har han brukt deler av tiden siden oppstart til å stake ut kursen for Micro Matics virksomhet for de kommende årene.

## Oslo Negativ versjon 2.0

Under overskriften RIKDOM; Makt, mangfold og kontraster åpnet vi igjen dørene til fotofestivalen Oslo Negativ i Gamle Deichmanske sammen med Møller Eiendom og The Oslo Way. Aars og festivalen bød på 34 rom med tusenvis av fotografier i tillegg til et rikt sceneprogram med artist talks, boklanseringer, kurs i fototeknikk, debatter og presentasjoner for de mange besøkende. «På loftet» ble et utvalg av Møllersamlingen også vist publikum med guidede omvisninger.



## Aars hedret med ærespris

EY Entrepreneur of the Year er verdens største vekstskaperprogram, og hedrer entreprenørbedrifter i mer enn 60 land. Under den norske landsfinalen i Entrepreneur Of the Year ble Aars hedret som vinner av æresprisen for familieeide bedrifter i 2022. Prisen, ved navn EY Familiy Enterprise Award Of Excellence, løfter frem familieeid bedrift basert på vurderingskriteriene verdiskapning, entreprenørånd, formål, integritet og påvirkningskraft.



## Kapittel 2

# Lederen har ordet

## Urolige tider



På vei ut av pandemien i fjor ble vi konfrontert med en opprivende stor krig i Europa. Krigen i Ukraina er den største siden 2. verdenskrig i Europa, med alvorlige humanitære og politiske konsekvenser, og ble etterfulgt av eskalerende energipriser, urolige børser verden over, stigende renter og inflasjon. De langvarige konsekvensene er fortsatt uklare, og de usikre tidene berører oss alle.

De siste årene har bydd på flere uforutsette hendelser, som igjen gir et mer krevende landskap å navigere i for selskapene våre. Men til tross for de spesielle årene bak oss har Aars og våre virksomheter oppnådd ekstraordinært gode resultater, også i 2022. Dette hadde ikke vært mulig uten solid underliggende forretningsdrift i våre virksomheter, som først og fremst skyldes en fantastisk innsats fra våre mer enn 9000 medarbeidere.

Vi kjenner alle på de urolige tidene vi både står i, og fremdeles skal inn i. Solide, finansielle resultater over tid bygger robusthet for eierskapet, og har gitt Aars stødig grunn å stå på. Men det vil være lite realistiske å vente like gode tider fremover som de vi har lagt bak oss. Flere av selskapene våre opplever en tøff inngang på 2023, og utfallsrommet fremover er stort. Som eiere forbereder vi oss på vedvarende utfordringer, og håper å komme gjennom med en myk landing ved å prioritere klokt og jobbe godt.

I Aars vektlegger vi profesjonell drift, god kontroll på risikofaktorene og diversifisering av eierskapet i et langsiktig perspektiv. Ønsket om å diversifisere egen virksomhet har ligget i familien i generasjoner. Også min oldefar, Harald Aars Møller, investerte parallelt med oppbygging av bilvirksomheten i eiendom og annen industri. Vi

satte oss et mål ved etablering av Aars i 2014 om ytterligere diversifisering av våre investeringer, og spesielt i urolige tider ser vi den klare styrken i arbeidet som er nedlagt. Inngåelse av partnerskap og flere av oppkjøpene gjennomført i Aars' regi i 2022 skjer som del av denne strategien og det å bygge en enda sterkere portefølje av virksomheter innen blant annet IT- og teknologi. Parallelt jobbes det med å sikre tilgang til nye, attraktive investeringsmuligheter for Aars. En sterk finansiell posisjon gir oss evne til å kunne gripe muligheter som kan oppstå. Vi tilbyr ansvarlig og aktivt eierskap, og ønsker genuint å lykkes med å skape gode, veldrevne selskaper gjennom vår oppfølging som eiere.

Vi fortsetter å styrke og fornye eierskapet vårt, og ferdigstilte i 2022 revideringen av eierføringene til Aars og virksomhetene våre. Føringerne fra familien legger igjen grunnlaget for Aars sin egen strategi, og her er kompasskursen satt for de neste fem årene. Basert på fem strategiske hovedprioriteringer skal vi fortsette å ivareta det vi har, men samtidig sørge for å kontinuerlig utvikle oss. Mer enn 9000 medarbeidere i syv land hadde ved utgangen av 2022 sin arbeidshverdag i selskaper eid av Aars. Vår viktigste samfunnsrolle er å være en ansvarlig eier, som skaper trygge, lønnsomme arbeidsplasser. Vi legger også sterk vekt på det sosiale aspektet gjennom Møller Medvind og nyåpnede Møller Medvind Arena, og engasjementet for å inkludere flere i arbeidslivet er viktig for oss.

I politiske kretser refereres det til at vi må skape for å kunne dele. Utsagnet resonerer godt, og selvsagt skal privat norsk næringsliv som går med overskudd bidra til å finansiere felles goder. Men som en av de største, familieeide arbeidsgiverne

i Norge er også vi opptatt av forutsigbare rammevilkår, som ivaretar muligheten til å fortsette å reinvestere overskudd tilbake til selskapene våre. Både politikk og det å drive butikk er summen av de små valg – med felles mål om å ivareta fremtidige generasjoner.

Vi har en lang historie, men har også høye ambisjoner for fremtidig videreutvikling av Aars og selskapene våre. Æresprisen vi ble hedret med for 2022 som årets familiebedrift og verdiskaper er i den anledning en veldig hyggelig anerkjennelse av medarbeideres og familiens entreprenørånd og innsats gjennom generasjoner.

I fellesskap har vi fått til svært mye i året bak oss, og sammen med virksomhetene våre har vi manøvrert godt i nok et kontrastfylt år. Jeg vil rette en stor takk til samtlige medarbeidere i våre selskaper, ledere, kunder av våre selskaper og alle samarbeidspartnere for godt samarbeid i 2022.

Øyvind Schage Førde  
Styreleder og daglig leder



## Kapittel 3

# Våre selskaper

---

Møller Mobility Group

Møller Eiendom

OneCo

InfoCare

Micro Matic

Pizza Hut

Alfa Sko

ITP Group

Iterate

Møller Medvind

Medvind Utvikling



## Møller Mobility Group

Daglig leder

Petter Hellman

Lokalisering

Norge, Sverige og Baltikum,  
hovedkontor Frysja, Oslo

Aars sin eierandel

97%

### En bilindustri i endring

Bil har vært kjernevirksomheten i vårt eierskap siden Harald Aars Møller grunnla selskapet i 1936.

Møller Mobility Group er blant Nord-Europas ledende bilkonsern, og har virksomhet og medarbeidere i Norge, Sverige og Baltikum.

Møller Mobility Group er engasjert i import, salg, service, finansiering og skadereparasjoner av bilmerkene Volkswagen, Volkswagen nyttekjøretøy, Audi, Skoda, Seat og Cupra. Fjoråret ble nok et solid år for konsernet med mange nybilutleveringer, godt bruktbilsalg og god omsetning innen servicemarkedet. Møller Mobility Group omsatte i 2022 for 39,2 milliarder og oppnådde et resultat på rekordhøye 2,6 milliarder.

Møller Mobility Groups konsernstrategi bygger på tre grunnpilarer: Folk, forretning og bærekraft. Disse områdene er gjensidig avhengig av hverandre, og det investeres kraftig i alle tre.

Nøkkeltall

	2022	2021
Omsetning (i millioner)	39 174	36 136
EBITDA (i millioner)	2 914	2 782
Ansatte	4 419	4 166

Aars er representert i styret ved

Øyvind Schage Førde (styreleder)

Harald Møller

Morten Møller

Mehrdad Amini

### Kutter i tråd med Parisavtalen

Norge skal kutte utslippene fra transport med 50–55 prosent innen 2030. Da må det kuttet vesentlig i bruk av fossilt drivstoff, og elektrifisering er den naturlige nye hoveddrivkraften. Møller Mobility Group har en ledende rolle i elektrifiseringen av den norske bilparken, og 86 prosent av konsernets personbilsalg for egne merker i 2022 var elektrisk. Konsernet er i god posisjon til å innfri norske myndigheters mål om 100 prosent elektrisk nybilsalg for personbiler fra 2024.

Som første selskap i sin bransje lanserte Møller Mobility Group et komplett klimaregnskap i 2020, og i fjor ble selskapet utropt som ett av kun ti selskaper blant Norges 100 største, som kutter utslipp i tråd med Paris-avtalen i PwCs klimaindeks. Konsernet er videre i gang med en rekke utslippsreducerende tiltak som vil ta konsernet under 1,5 graders målet i 2027.



I 2021 tok konsernet i bruk verktøyet «Great Place to Work» som styringsverktøy for medarbeiderutvikling og videreutvikling av virksomhetens kultur. Og i løpet av fjoråret etablerte konsernet blant annet en ambisiøs plan for mangfold, hvor blant annet kjønnsbalanse og sosial bærekraft er viktige drivere. For mer informasjon om hvordan konsernet integrerer ESG og forretning anbefaler vi års- og bærekraftrapporten som finnes på konsernets nettside.

### Transformasjonsprogram skal sette ny bransjestandard

Mye av utviklingen innen bilindustrien er teknologidrevet. Møller Mobility Group står overfor en spennende tid og investerer tungt i digitalisering, produktutvikling og teknologitjenester. Et konsernovergripende program skal sikre effektivisering og fremtidsrettede, digitale kundeopplevelser, og konsernet etablerer de kommende årene en ny

teknologisk plattform og flere digitale produkter og tjenester som vil sette nye bransjestandarder.

Møller Mobility Group har en uttalt ambisjon om å ta en sentral rolle innenfor urbane, smarte mobilitetsløsninger og by-konsepter, hvor porteføljen blant annet inkluderer selskaper som Mitt Dekkhotell, Bildusjen, Rebil, Gire og Hyre. Sistnevnte utvidet og lanserte tjenester for bildeling også i Sverige i løpet av 2022 og Danmark står for tur i 2023.

Les mer om selskapet på [www.moller.no](http://www.moller.no)



Våre selskaper

## Møller Eiendom

Daglig leder

Andreas Jul Røsjø

Lokalisering

Oslo

Aars sin eierandel

# 93%

### Fremtidsrettede bygg

Møller Eiendom eier, forvalter og utvikler eiendom med vekt på å utvikle fremtidsrettede bygg og gode byrom. Selskapet forvalter ca. 100 eiendommer i Norge, Sverige og Baltikum, og dagens portefølje består hovedsakelig av næringsseiendommer knyttet til bilvirksomhet, kontorlokaler og handel/logistikk.

Verdien av eiendomsporteføljen ved årsslutt var 15,1 milliarder.

Eiendom knyttet til bilvirksomheten er viktig for Møller Eiendom, men vekst skjer hovedsakelig gjennom kjøp og utvikling av sentrale eiendommer innen andre segmenter. Målsettingen er å bygge en betydelig portefølje av næringsseiendom også utenom bilrelaterte bygg, som skal bidra til langsiktig verdiskapning. Målet er å eie og utvikle fremtidens eiendomskonsepter, og selskapet ønsker å utvikle

Nøkkeltall	2022	2021
Omsetning (i millioner)	958	783
EBITDA (i millioner)	771	1 006
Ansatte	39	36

Aars er representert i styret ved

Harald Møller (styreleder)

Morten Møller

Øyvind Schage Førde

knutepunkter der flere generasjoner virker, bor og lever i gode omgivelser.

Møller Eiendoms kjøp av Gamle Deichmanske ble godkjent av Oslo bystyre i 2021, og et skisseprosjekt er allerede godkjent av byantikvaren. Prosjektet inkluderer rehabilitering og utvikling av det ikoniske bygget, og forprosjektet har oppstart i 2023.

Men til tross for påvente av bygging er det allerede liv i bygget på Hammersborg plass. Og i 2022 ble Gamle Deichmanske nominert til *årets bylivsprosjekt* under Oslo Urban Week. Dette for å være en arena i byens sentrum som vertskap for en rekke kulturaktiviteter for publikum, inkludert fotofestivalen Oslo Negativ.

#### Bærekraft en grunnpilar

Bærekraft er en av grunnpilarene i Møller Eiendoms strategi, og selskapet setter seg høye mål for heleide bygg og prosjekter. Både



planlegging, bygg og drift av eiendommer skal ivareta energibruk, grønn mobilitet og ha tanke for prosess, materialbruk og avfall.

I 2022 annonserte blant annet Møller Eiendom og Møller Bil inngåelse av en forpliktende avtale om å energioppgradere inntil 15 forhandleranlegg i Sør-Norge hvor Møller Bil er leietager. Samarbeidsprosjektet har som mål å redusere energibruken med 15 prosent i de aktuelle byggene innen de neste to årene.

I foråret igangsatte også Møller Eiendom bygging av et større bilanlegg på Gardermoen med energiklasse A, i samsvar med kravene i EUs bærekraftstaksonomi og med mål om å oppnå BREEAM-NOR «excellent» (miljøsertifiseringssystem for bygg).

Møller Eiendom har lenge arbeidet tett med Møller Medvind som leietager, og i 2022 tok de samarbeidet et steg videre med etableringen av

*Medvind Eiendomsservice*. Den nye avdelingen rekrutterer medarbeidere fra Møller Medvind, som ansettes for å ivareta drift og vedlikehold knyttet til egne bygg. Med etableringen tas Møller Medvind-metoden for første gang i bruk også utenfor bilvirksomheten. I forbindelse med etableringen av *Møller Medvind Arena* (se side 70) investerte Møller Eiendom ca. 100 millioner for å oppgradere og tilpasse bygget til fremtidig bruk. En stor andel av investeringene gjaldt miljø- og energieffektiviserende tiltak.

For mer informasjon om hvordan Møller Eiendom integrerer ESG og forretning anbefaler vi bærekraftsrapporten «Bymiljø», som finnes på selskapets nettside.

Les mer om selskapet på [www.mollereiendom.no](http://www.mollereiendom.no)



Våre selskaper

## OneCo

Daglig leder

Tore Sjursen

Lokalisering

Hovedkontor i Kristiansand,  
regionale kontorer i hele Norge  
og nasjonal drift i Sverige

Aars sin eierandel

# 82%

### Et fremtidsrettet industrikonsern

OneCo er et industrikonsern med kjerneaktiviteter innen elektro, telekommunikasjon, fornybar energi, sikkerhet, infrastruktur, marine og off-shore. Konsernet gjennomfører prosjekter, drift, vedlikehold og beredskap i hele Norge, og omsatte i 2022 for 4,9 milliarder.

OneCo har hovedkontor i Kristiansand og har i tillegg regionskontorer i Sandnes, Bergen, Oslo, Drammen, Trondheim og Stockholm. Konsernet består i dag av seks divisjoner; Telekom, Elektro, Infra, Technologies, Ocean og Sverige.

I 2022 har OneCo vektlagt arbeidet med å implementere en enhetlig strategi på tvers av forretningsområdene, samt sikre lønnsomhet og effektiv drift. Konsernet har i løpet av fjoråret refinansiert, etablert en ny kapitalstruktur og utbetalt tilleggsutbytte til eiere.

Nøkkeltall	2022	2021
Omsetning (i millioner)	4 942	4 760
EBITDA (i millioner)	193	206
Ansatte	2 759	2 858

Aars er representert i styret ved

Øyvind Schage Førde (styreleder)

Produksjon, distribusjon og bruk av energi og produkter på en klimavennlig måte vil være helt avgjørende for vår fremtidige samfunnsutvikling. Det samme vil digitalisering, i form av å bruke teknologi til å fornye, forenkle og forbedre verdiskapning og innovasjon på en bærekraftig måte. OneCo jobber mot kunder som eier og drifter samfunnskritisk infrastruktur, og tilbyr et bredt tjenestespekter som bidrar til samfunnsutfordringene knyttet til ren energi, det grønne skiftet og digitalisering.

OneCo annonserte i 2022 etableringen av OneCo Medvind, hvor unge mennesker vil rekrutteres etter Møller Medvind-metoden i samarbeid med NAV i Kristiansand. Som et første steg etableres OneCo Medvind i tilknytning til Elektro-divisjonen. For mer informasjon om hvordan konsernet integrerer ESG og forretning anbefaler vi års- og bærekraftrapporten som finnes på konsernets nettside.

Aars har vært eier i OneCo siden 2019.



Les mer om selskapet på [www.oneco.no](http://www.oneco.no)



Våre selskaper

## InfoCare

Daglig leder

Malin Yrwing

Lokalisering

Norge, Sverige, Danmark og Finland.  
Hovedkontor i Kristiansand

Aars sin eierandel

# 94%

### Får teknologi til å virke

InfoCare er et norsk selskap som leverer installasjon, support og vedlikehold på IT- og teknologisk utstyr i hele Norden. I 2022 omsatte InfoCare konsernet for 1,2 milliard med et driftsresultat (EBTIDA) på 99 millioner.

InfoCare bygger på mer enn 35 års erfaring, og håndterer årlig mer enn 400.000 serviceoppdrag for bedriftsmarkedet. Selskapet tilbyr blant annet døgnbemannet på-stedet support, feilretting, reparasjoner, garantiservice, logistikk og installasjonsprosjekter. Bemanningstjenester er også en viktig del av selskapets tjenesteleveranser. Tjenester leveres direkte, eller i samarbeid med ledende leverandører og produsenter.

I tillegg til varehandel og offentlig sektor, leverer InfoCare tjenester til blant annet PC- og hardwareprodusenter, banker, transport og datasentre.

Nøkkeltall	2022*	2021
Omsetning (i millioner)	1301	1055
EBITDA (i millioner)	106	120
Ansatte	1470	1034

Aars er representert i styret ved

Morten Møller (styreleder)

Runar Kvåle

Fredrik Dokk Nygaard

Katja Lund Lefdal

InfoCare er avhengig av tjenestebiler i sin virksomhet og er godt i gang med et omfattende arbeid for å fase inn en større andel helelektriske biler. I Norge er allerede store deler av bilflåten byttet ut, og sammen med de øvrige nordiske landene er målet å oppnå 100 % elektrisk transport innen utgangen av 2026.

Aars har vært eier av InfoCare siden 2018. Selskapet bygger på en solid geografisk og teknologisk plattform med sterk driftskompetanse.

I Q4 2022 annonserte Aars oppkjøpet av den svenske og norske delen av Vismas Cloud Infrastructure Services-divisjonen (Visma CIS). Det vil si kjøp av selskapene Visma Exso, Visma EssCom og Value Retail Consulting.

InfoCare og de tre Visma-selskapene kompletterer og styrker hverandres produkt- og tjenestetilbud, og under felles eierparaply vil



både leveringskapasiteten og tilstedeværelsen for kunder i det nordiske markedet vesentlig styrkes. Ny konsernledelse ble etablert før årsskiftet og integrasjon av selskapene er nå i gang. Oppkjøpet av Visma-selskapene skjer som et ledd i å bygge en enda sterkere portefølje av virksomheter innen IT- og teknologi for Aars.

\* Tallene i tabellen for 2022 inkluderer Visma-selskapene. Sammenligningstallene for 2021 er uten.

Les mer om selskapet på [www.infocare.com](http://www.infocare.com)

Våre selskaper

## Micro Matic

Daglig leder

Kjetil Kaldestad

Lokalisering

Hovedkontor i Asker, med regionale kontorer rundt i Norge

Aars sin eierandel

# 97%

### En kompetansepartner for smarte el-produkter

Micro Matic leverer innovative produkter og kvalitetsløsninger innen segmentene installasjon, inneklima, byggautomasjon, energi og infrastruktur samt smarte bygg. Selskapet har en solid kundeportefølje og et team bestående av rundt 60 medarbeidere fordelt på avdelinger i Asker, Tromsø, Trondheim, Bergen, Haugesund og Tønsberg. I 2022 omsatte selskapet for 344 millioner.

Micro Matic har vært en kompetansepartner og leverandør av elektroprodukter og løsninger til proffmarkedet i mer enn 50 år. Dagens leveranser går til både yrkesbygg og industri, men også til nettstasjoner og privatmarkedet for hytte og bolig.

Produktporteføljen inkluderer blant annet løsninger for smarthus, lyd og lys, sikkerhet, varme og energi. For å fylle rollen som kritisk

Nøkkeltall	2022	2021
Omsetning (i millioner)	344	334
EBITDA (i millioner)	46	56
Ansatte	63	63

Aars er representert i styret ved

Runar Kvåle (styreleder)

Mia Arnet

kompetansepartner har selskapet over tid utviklet tilhørende tjenester som teknisk support, prosjektbistand og tilbud av kurs og webinarer.

Micro Matic vektlegger bærekraft i egen virksomhet, og har lagt om til å levere kun emballasje av resirkulerbart materiale. Selskapet jobber aktivt med å minimere plastavfall, og er sertifisert Miljøfyrtårn og medlem av RENAS og Grønt Punkt. Det gjøres kontinuerlig aktsomhetsvurderinger av egen verdikjede.

I september 2022 tiltrådte Kjetil Kaldestad som ny administrerende direktør i Micro Matic. Han returnerer til et selskap han kjenner svært godt fra tidligere av etter å ha vært finansdirektør i Micro Matic i ti år frem til 2018. Med ny strategi, fornyet styrekompetanse og ny leder ved roret går Micro Matic inn i 2023 med fornyet kraft.

Tidlig januar 2023 annonserte Micro Matic oppkjøp av selskapene Scanelec AS og Vitir AS.



De to selskapene utfyller Micro Matics produkt- og tjenestetilbud godt, og vil ytterligere forsterke selskapets mulighet til å utvikle og levere komplette, energisparende tiltak til bygg rundt om i landet.

Aars har vært inne på eiersiden av Micro Matic siden 2016.

Les mer om selskapet på [www.micromatic.no](http://www.micromatic.no)



Våre selskaper

## Pizza Hut i Sverige

Daglig leder

Richard Forsshell

Lokalisering

Hovedkontor i Stockholm

Aars sin eierandel

# 100%

### Kundebehov i endring

Pizza Hut er en amerikansk restaurantkjede med tilstedeværelse i hele verden. Selskapet Pizza Hut eies av amerikanske Yum! Brands, og Aars er en franchisetaker gjennom det svenske selskapet NRG Pizza AB. Selskapet har hovedkontor i Stockholm og hadde i 2022 en omsetning på 293 millioner.

Historisk har Pizza Huts salg i Sverige foregått gjennom lunsjservering eller restaurantbespisning på kveldstid. De siste årene har imidlertid restaurantbransjen opplevd sterk økning i etterspørsel etter take-away og utkjøring. Trenden akselererte under Covid-19 pandemien, og i dag er godt over 70 prosent av omsetningen knyttet til take-away eller utkjøring for flere av Pizza Huts restauranter.

Å kunne levere på fremtidige kundebehov er avgjørende, og det jobbes aktivt med å

Nøkeltall	2022	2021
Omsetning (i millioner)	293	263
EBITDA (i millioner)	-13	-2
Ansatte	246	223

Aars er representert i styret ved

Fredrik Dokk Nygaard (styreleder)

Magnus Sandem Hasseleid

Katja Lefdal Lund

optimalisere dagens restaurantdrift til konsepter som i større grad fokuserer på take-out og levering av pizza. Nye restauranter er etablert, de minst profitable er lagt ned, og det er gjort tilpasninger i eksisterende i dagens 26 restauranter. Disse betjener kunder fra Malmø til Sundvall i Sverige. De nyetablerte restaurantene er mindre enn tidligere, og legges bevisst sentralt ved trafikk-knutepunkt med mange forbipasserende.

Covid-19-restriksjoner, energikrise og inflasjon rammer selskapet i 2022, men som eiere opplever godt posisjonert for fremtiden. Investeringssteamet jobber tett med Pizza Huts ledelse, og i 2022 har det vært lagt et godt grunnlag for effektivisering og optimalisering av driften av restaurantene, «smarte restauranter» gjennom fangst og bruk av stordata (fra produksjon til rapportering) samt optimalisering av den digitale kundereisen for Pizza Huts kunder.



Som et ledd i å rendyrke strategien for investeringsteamet i Aars ble eiendommene tilhørende Pizza Huts restauranter i Sverige solgt våren 2022.

Les mer om selskapet på [www.pizzahut.se](http://www.pizzahut.se)



Våre selskaper

## Alfa Sko

Daglig leder

Pål Olimb

Lokalisering

Hovedkontor:  
Gran, Hadeland

Aars sin eierandel

# 75%

## En sporty bærer av norsk turarv

Med røtter tilbake til 1931 er skoprodusenten Alfa Sko en av landets eldste skoprodusenter og bærer en viktig del av den norske turarven i sekken. Selskapet, med hovedkontor på Hadeland, omsatte i 2022 for 219 millioner og leverte et driftsresultat (EBITDA) på 18 millioner.

Den tradisjonsrike produsenten har historisk hatt godt feste i både jakt-, fjellstøvel- og fjellskisko-segmentet, men har de siste årene også begynt å ta markedsandeler innen lave tursko. Alfa Sko har også i en årrekke vært leverandør av fottøy til profesjonelle brukere som Politiet, Forsvaret og andre yrkesgrupper med høye krav til komfort, kvalitet og funksjon.

Alfa Sko har hatt kraftig vekst de siste årene, og forbereder seg nå på å trå sterkere inn i det

Nøkkeltall	2022	2021
Omsetning (i millioner)	219	167
EBITDA (i millioner)	18	26
Ansatte	18	16

Aars er representert i styret ved

Fredrik Dokk Nygaard (styreleder)

Magnus Sandem Hasselid

internasjonale markedet. Både produktdesign, merkevare og selskap gjennomgår nå en kraftig modernisering og revitalisering, og eventyret for den spreke 91-åringen har nettopp begynt.

Dagens produktportefølje består av fjell- og jaktsko, skistøvler, arbeidssko, vintersko og lave tursko.

I Norge har Alfa Sko 18 ansatte som arbeider med produktdesign, salg, markedsføring og administrasjon. Selskapet er også etablert i Sverige. Produksjon av sko foregår hos utvalgte kvalitetsprodusenter i Europa og Asia.

Lanseringen av «ALFA For Life» i 2019 markerte starten på Alfa Sko sitt arbeid for mer bærekraftige løsninger og sko, med lansering av tursko hvor alle skoens deler kan repareres og skiftes ut ved behov. Satsingen på «ALFA For Life» som konsept vil styrkes i årene som kommer.



I anledning ALFAs jubileum i 2021 ga Aars den spreke 90-åringen en symbolsk gave. ALFA Sko har gitt turglede til aktive føtter i mer enn 90 år. Skoene har vært på både små og store ekspedisjoner, besøkt Nordpolen, Sydpolen, gått over Grønland og besteget de syv høyeste fjellene i verden. I 2022 inspirerte vi flere til å ta turen ut med Alfa Sko til eget nærområde (se film høyre side).

Aars har vært inne på eiersiden i Alfa Sko siden 2007.

Les mer om selskapet på [www.alfa.no](http://www.alfa.no)



Film  
Turglede til  
flere – ta en  
titt her

Skann meg!

Våre selskaper

## ITP Group

Daglig leder

**John Aamodt**

Lokalisering

Hovedkontor i Danmark, og regionskontorer i Norge, Sverige, Kina og Vietnam

Aars sin eierandel

# 33%

### Et internasjonalt selskap

ITP-gruppen er et internasjonalt konsern med 64 ansatte og kontorer i seks ulike land. Selskapet omsatte i 2022 for 147,5 millioner, og leverer varer og tjenester gjennom egne merkevarer og produksjonsoppfølging i Asia innenfor tre forretningsområder; baderomsinteriør, hobbyvirksomhet og produksjons- og kvalitetssikring for detaljhandel.

I løpet av de siste årene har ITP-gruppen gjennomført en omorganisering og etablerte de tre forretningsområdene Nordic Bath, Colorful Craft og GSC Solutions, for å sikre en mer effektiv helhet for fremtidige leveranser.

Nordic Bath designer og produserer baderomsinteriør til detaljhandel, spesialistforretninger og grossister, og leverer blant annet merkevaren Duxa til Coop i Norge. Colorful Craft designer og

Nøkkeltall	2022	2021
Omsetning (i millioner)	147,5	317
EBITDA (i millioner)	24,8	12
Ansatte	64	90

Aars er representert i styret ved

Mehrdad Amini

Mia Arnet

produserer strikkegarn og garntilbehør til anerkjente merker og globale selskaper, som blant annet House of Yarn i Norge. GSC Solutions har mer enn 20 års erfaring fra produksjons- og kvalitetsoppfølging i Asia. Selskapet utfører rådgivningsoppdrag og produksjonsoppfølging lokalt på vegne av utenlandske bedrifter i henhold til internasjonale standarder. ITP-gruppen er ISO-sertifisert av DNV GL.

Aars har vært inne på eiersiden i ITP-gruppen siden 2006.

Les mer om selskapet på [www.itp-group.org](http://www.itp-group.org)





Våre selskaper

## Iterate AS

Daglig leder

Rune Larsen

Lokalisering

Hovedkontor: Oslo

Aars sin eierandel

# 21%

### Et innovativt økosystem

Iterate startet opprinnelig som et konsultentselskap i 2007, men har de siste årene dreid sin virksomhet til også å utvikle og investere i nye idéer og selskaper. Dagens forretningsmodell er relativt ny, men bygger på 15 års erfaring opparbeidet gjennom selskapets konsulentvirksomhet.

Ofte faller selskapet mellom to stoler når man skal kategorisere selskaper i tradisjonell forstand. Iterate er et økosystem for oppstart og utvikling av selskaper; de spinner ut og investerer i nye selskaper, de bygger produkter, men leier også ut egen kompetanse til store, norske selskaper med behov for kompetanse innenfor programvareutvikling, digitalisering og merkevare- og produktdesign. «Selskapskategorien» ligger nok et sted mellom startup-økosystemet og innovasjon i etablerte

Nøkkeltall	2022
Omsetning (i millioner)	88,5
EBITDA (i millioner)	-13,5
Ansatte	80

Aars er representert i styret ved

Runar Kvåle

selskaper, og Iterates misjon er å være norske pionerer på å bygge selskaper.

Iterate har 80 ansatte og omsatte i 2022 for 88,5 millioner kroner. Siden oppstarten av venturesatsingen har Iterate eierandeler i 31 startup-selskaper, deriblant Woolit, Vake, Flow Technologies, Dagens og eierposten i Porterbuddy (solgt 2022).

Innovasjon og videreutvikling av selskaper og forretningsmodeller er basert på gode idéer, og Aars inngikk i 2022 et strategisk partnerskap med Iterate. Til tross for å representere to helt ulike miljøer, med forskjellig arbeidsmetodikk og erfaring i å utvikle selskaper, deler Iterate og Aars mange av de samme kjerneverdiene og tankene om hva som skal til for å lykkes i fremtidens næringsliv.

Gjennom partnerskapet får Aars verktøy og innsikt som setter oss bedre posisjon til å innovere



og videreutvikle egen selskapsportefølje, og det gir i tillegg en spennende eksponering mot tidligfase-selskaper. Samarbeidet er allerede godt i gang med flere samarbeidsprosjekter mellom Iterate og Aars' porteføljeselskaper.

Les mer om selskapet på [www.iterate.no](http://www.iterate.no)



Våre selskaper

## Møller Medvind

Daglig leder

Kurt Einarsson Ekerhaugen

Lokalisering

Alfaset, Oslo

Aars sin eierandel

# 100%

### En døråpner til ordinært arbeidsliv

For fem år siden åpnet dørene til Møller Medvind i Alfasetveien på Alnabru. Selskapet tilbyr bilpleie og klargjøring av brukte biler, og samtidig tilbys unge mennesker som står langt fra arbeidslivet en mulighet til opplæring i bilpleie og en full, fast stilling.

Møller Medvind er et konkret samfunnsbidrag for å få flere unge mennesker som står utenfor arbeidslivet ut i jobb. Og parallelt bidrar selskapet til å bekjempe sosial dumping og svart arbeid – to aspekter som historisk har preget bilpleiebransjen.

Under visjonen «Norges fineste biler og Norges beste kollegaer» klargjøres i dag alle biler for Møller Bil i Oslo og på Hvam. I tillegg har Møller Bil i Trondheim etablert sin egen Møller Medvind-satsing. Bilpleie og lakkforsegling tilbys for alle bilmerker, også for private kunder.

Nøkkeltall	2022	2021
Omsetning (i millioner)	19	20
EBITDA (i millioner)	-8	-9
Ansatte	48	35

Aars er representert i styret ved

Morten Møller

Møller Medvind har ca. 50 medarbeidere, og driver sin virksomhet i tett samarbeid med NAV. Forretningsmodellen er bygget for å få folk videre ut i fast jobb i andre selskaper, mens Møller Medvind fortsetter sin kontinuerlige opplæringsvirksomhet med nye jobbsøkere fra NAV.

#### Møller Medvind er delt i to; drift og utvikling

Etter fem års drift har Møller Medvind opparbeidet seg kunnskap og erfaring om inkluderingsarbeid i praksis, og selskapet opplevde økende interesse for å lære om samarbeidsmodellen etablert med NAV og prinsippene Møller Medvind jobber etter. Parallelt har selskapet gått fra en gründertilværelse over til tilnærmet ordinær drift. Ved inngangen til 2022 valgte Aars derfor å dele Møller Medvinds virksomhet i to.

*Møller Medvind* rendyrker driftsvirksomheten knyttet til klargjøring av biler, mens *Medvind Utvikling* (se side 44) skal bidra til å ekspandere



Møller Medvind-metoden ut til flere selskaper. Selskapene samarbeider selvsagt tett, og har som felles hovedoppgave å drive aktiviteter som bidrar til å inkludere flest mulig fra utenforskap og inn i ordinært arbeidsliv.

#### Tilbyr lærlingeplass

Møller Medvind kan tilby lærlingeplass og fagbrev innen faget bilpleie. Godkjenningen fra Utdanningsetaten som lærebedrift falt på plass høsten 2021, og de to første lærlingene nærmer seg fagbrev på Alnabru.

Høsten 2022 ble fikk Møller Medvind selskap av flere av Møller-selskapene under samme tak på Alnabru ved etableringen av Møller Medvind Arena (se side 70). Og fra 1. januar 2023 tok Kurt Einarsson Ekerhaugen over som daglig leder i Møller Medvind. Han kom fra stillingen som avdelings- og driftsleder i samme selskap, og har vært en sentral person i etableringen og utviklingen av Møller Medvind siden 2018.

Les mer om selskapet på [www.mollermedvind.no](http://www.mollermedvind.no)

Våre selskaper

## Medvind Utvikling

Daglig leder

**Bjørn Erik Tangen**

Lokalisering

Alfaset, Oslo

Aars sin eierandel

# 100%

### Møller Medvind-metoden skal ut til flere

Etter fem års drift har Møller Medvind opparbeidet seg både kunnskap og erfaring om inkluderingsarbeid i praksis. Møller Medvind-metoden er etterspurt, og private selskaper både i og utenfor bilbransjen lar seg inspirere og ønsker å lære mer om samarbeidsmodellen etablert med NAV. Selskapet Møller Medvind (se side 42) rendyrker driftsvirksomheten knyttet til klargjøring av biler, og Medvind Utviklings oppdrag er å ekspandere og tilgjengeliggjøre Møller Medvind-metoden for enda flere selskaper.

Sentralt i Møller Medvind-metoden er et tilbud om faglig opplæring, oppfølging og en mulighet for en fast, full stiling. Og det siste året har flere selskaper, både i og utenfor Aars' egne virksomheter, latt seg inspirere til å ta metoden i bruk.

Nøkkeltall	2022	2021
Omsetning (i millioner)	0,5	0
EBITDA (i millioner)	-5	-9
Ansatte	2	2

Aars er representert i styret ved

Anne Catrine Møller

Jan Arne Tønsberg

Møller Eiendom annonserte ved inngangen til 2022 etableringen av avdelingen Medvind Eiendomsservice. Med Møller Medvind som rekrutteringspool rekrutteres medarbeidere for å ivareta drift og vedlikehold av egne bygg sentralt i Oslo.

OneCo er neste selskap fra egne rekker som lar seg inspirere til å tenke annerledes i sin rekruttering. I tett samarbeid med NAV i Kristiansand tar de nå i bruk Møller Medvind-metoden for rekruttering av medarbeidere til elektro-divisjonen i konsernet. I første omgang vil OneCo Medvind rekruttere 4–5 medarbeidere, med tilbud om faglig opplæring og en målsetning om å tilby faste, fulle stillinger etter endt opplæringstid.

Medvind Utvikling har de siste årene vært en sentral bidragsyter for etableringen av Møller Medvind Arena. Dørene til arenaen åpnet offisielt januar 2023 (se side 70), med bærekraft som et gjennomgående element. Konferansesenteret,



kantine- og renholdstjenester i bygget ivaretas av 4Service, som nå også tar i bruk Møller Medvind-metoden for sine medarbeidere i arenaen. Samarbeidet med 4Service er en ny milepæl for i Medvinds historie, hvor Møller Medvind-metoden ekspanderer og tas i bruk også av en større aktør utenfor Aars' egne virksomheter.

Vi går glipp av viktige ressurser når folk faller utenfor, og som eier ønsker Aars å bidra til fremskritt og forbedring på samfunnsområder hvor vi kan gjøre en forskjell. Medvind Utvikling legger aktivt til rette for at flere bedrifter skal la seg inspirere til å ta i bruk Møller Medvind-metoden.

Les mer om selskapet på [www.mollermedvind.no](http://www.mollermedvind.no)





## Kapittel 4

# Møllersamlingen



## Evige øyeblikk som engasjerer

Møllersamlingen eies av Aars, og er en av Skandinavias største private fotosamlinger med rundt 1000 sort/hvitt- og fargefotografier. Det erverves inn fotografier av unge og etablerte fotografer, norske og internasjonale, både foregående århundrer og dette. Det eldste kan dateres tilbake til 1850-tallet, og det yngste ble printet «i går». Samlingen gir et omfattende historisk innblikk i fotografi som medium.

Med utgangspunkt i Harald Møllers personlige interesse har familien og Aars over tid utviklet et stort engasjement for fotografi. Møllersamlingen engasjerer også på tvers av eiere, ledere og medarbeidere i flere av virksomhetene våre. Kunsthistoriker Nina Sørlie har vært engasjert som kurator for samlingen siden 2011, og er i dag ansatt i Aars. En egen fotogruppe, som består av både eiere og ansatte i våre selskaper, vurderer nyinnkjøp og strategi. Det arbeides kontinuerlig og langsiktig med å med å utvikle samlingen og for å "gjøre noe" for fotografi i Norge. Vi ønsker både å bringe internasjonale fotografier til Norge, og å være med å løfte norske fotografer ute og her hjemme. Samtidig følger vi med på det som rører seg i gallerier, fotomesser og museumsverden. Eksempler på dette er blant annet samarbeidet med Henie Onstad Kunstsenter og arrangementer som Oslo Negativ (se side 17 og 54). Vi har et sterkt ønske om å bidra til økt forståelse og kunnskap om foto som dokumentasjons- og kunstform, og bruker Møllersamlingen aktivt i vår egen kommunikasjon.

«Vårt mål er å gjøre samlingen tilgjengelig for alle som ønsker kunnskap om den»

Et viktig aspekt ved Møllersamlingen er at den skal vises fram. Vi ønsker ikke at innkjøpene skal stues bort og arkiveres, men til stadighet eksponeres for publikum. Det henger foto fra samlingen i byggene vi eier, og både antall bygg og arenaer hvor bildene vises frem utvides stadig. Vi har roterende utstillinger blant annet ved hovedkontoret i Bygdøy Allé 4, hos Møller Mobility Group på Frysja og i Møller Medvind Arena på Alnabru. Møller Eiendom kan også låne ut fotografier fra samlingen til sine leietakere. En kan derfor oppleve et utvalg fra samlingen hos blant annet Mesh på Youngstorget og på Laboratoriet i Harbitz Allé. På sikt skal Møllersamlingen inn i Gamle Deichmanske, som tidligere ble kjøpt av Møller Eiendom. Når bygget åpner etter rehabilitering, er intensjonen å skape et hus for eller med fotografi.

De siste årene har vært spennende og svært aktive år for Møllersamlingen, med flere utstillinger og fotofestivalen *Oslo Negativ*. Vi har også valgt å løfte frem tilgjengeligheten for offentligheten ved å lansere nye nettsider for Møllersamlingen.

Høyre

Ukjent fotograf / Fox Photos, UK, *Pil & Bue*, 1920/30-tallet

Under

Diana Arbus / Niel Selkirk, *Child in a Nightgown, Shelter Island, NY*, 1957/70-tallet







Venstre  
Hilde Honerud, *Gym 6*, 2021

Høyre  
Tom Sandberg, *Uten tittel*, 2004

Under  
Jonas Bendiksen, *Moses preaching to his followers*, South Africa, 2016



Over  
Joel Meyerowitz, *Florida*, 1978

Venstre  
Mick Rock, Bowie, Ronson  
*Lunch On Train To Aberdeen*  
UK, 1973





# Ekspnert

Nominert til årets vakreste bok



I forbindelse med utstillingen *Ekspnert* ved Henie Onstad Kunstsenter i 2021 ga Forlaget Press ut en utstillingskatalog i bokform. Boken har samme navn som utstillingen, og ble gitt ut i samarbeid med Henie Onstad Kunstsenter og Møllersamlingen.

Under *Ekspnert* ble deler av Møllersamlingen vist offentlig i en kuratert utstilling for første gang, og boken inkluderer fotografiene som ble vist på utstillingen. Boken følger inndelingen i den kuraterede utstillingens kapitler.

Innledende introduksjoner til hvert kapittel i boken er skrevet av utstillingens kurator, Susanne Østby Sæther, og kunsthistoriker Cecilie Tyri Holt. Og i tillegg er en rekke kjente skjønnlitterære forfattere og skribenter invitert til å bidra med litterære tekster tilhørende utvalgte fotografier. Her finner du tekster skrevet av blant annet Lars Saabye Christensen, Jon Fosse, Carsten Jensen, Daniel Mendelsohn, Linn Ullmann og Suzanne Brøgger.

Ekspnert ble nominert til årets vakreste bok i 2022, og ble hedret med diplom for årets Fotobok/Kunstabok.

Oppslaget viser Dag Alveng, *Kirsebær*, 1981 og Jon Fosses kommentar til bildet

Om Møllersamlingen

## Oslo Negativ

Norges største fotofestival 2.0

Under overskriften RIKDOM; makt, mangfold og kontraster åpnet dørene igjen til fotofestivalen *Oslo Negativ* høsten 2022. Festivalen ble gjennomført for første gang i 2021, og trakk mer enn 10 000 besøkende i løpet av få, hektiske uker. Publikum fikk oppleve både fotografi og arkitektur i det ikoniske bygget på Hammersborg torg, og mange rom som aldri tidligere er vist for offentligheten ble gjort tilgjengelig.

Gamle Deichmanske bød under festivalen på 34 fulle rom med til sammen tusenvis av fotografier. I tillegg kunne de mange besøkende oppleve et rikt sceneprogram med artist talks, boklanseringer, kurs i fototeknikk, debatter og presentasjoner.

På loftet i bygget kunne besøkende oppleve et kuratert utvalg fra Møllersamlingen. Her ble det gjennomført guidede omvisninger daglig av både kurator Nina Sørli og Harald Møller. Utstillingen bar navnet "Street Life", og til stor glede opplevde vi fulltegnede omvisningsrunder hver dag.

Oslo Negativ gikk av stabelen 23. september–16. oktober i 2022. Fotofestivalen arrangeres blant annet for å teste byens appetitt for fotografi. Gamle Deichmanske har spilt en viktig rolle for byens befolkning i nesten 100 år, og ambisjonen er å sikre at det forblir slik også i de hundre neste. Møller Eiendom står for utvikling og rehabilitering av det ikoniske bygget, og på tegnebrettet er det satt av store arealer for blant annet utstillingsvirksomhet.



Om Møllersamlingen

## Møllersamlingen og Piranesi

Utlån til Nasjonalmuseet

Fra september 2022 og inn i 2023 kunne publikum oppleve utstillingen «Piranesi og det moderne» på Nasjonalmuseet. Som en del av utstillingen kunne de besøkende også se seks av Møllersamlingens fotografier som var lånt ut til utstillingen.

Den italienske 1700-talls kunstneren Giovanni Baattista Piranesi er blant annet kjent for store illustrasjoner av Roma og omegn, arkitekturfantasier og 'svimlende trappeløp'. Gjennom utstillingen kunne publikum oppleve betydningen verkene hans har hatt til å definere "det moderne" innen ulike kunstformer – inkludert fotografi.

Fotografiene på utlån fra Møllersamlingen til Nasjonalmuseet var tatt av fotografene Heinrich Heidersberger, Jan Splichal, Julie Jensen, Alvin Langdon Coburn og Rocky Schenk.

Venstre side

Harald Møller holder omvisning i utstillingen «Street Art» under fotofestivalen Oslo Negativ 2023.

Fra et av mange foredrag holdt i hovedsalen under ON 2023.

Høyre side

Heinrich Heidersberger, *Bankhaus Nicolai, Braunschweig, 1964*





Om Møllersamlingen

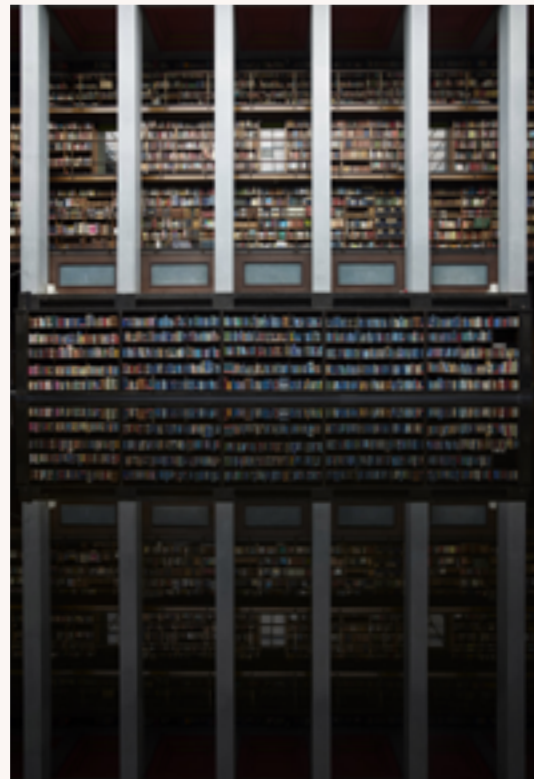
## Per Barclay i Gamle Deichmanske

Første «oljerom» i Norge

Våren 2022 ble Gamle Deichman benyttet som opptakssted for den internasjonalt anerkjente, norske kunstneren Per Barclay. Barclay (f. 1955) arbeider med rom som speiles i væske, og væske, og på oppdrag fra Aars bygget han et oljebasseng som skaper effekten av et "reflekterende rom" i den karakteristiske hovedsalen.

En karakteristisk del av Per Barclays kunst er nettopp de såkalte "oljerommene", og dette er den første oljeinstallasjonen som er laget i Norge.

Installasjonen i Gamle Deichmanske ble til en helt ny serie med fotografier. Serien inngår i Henie Onstad Kunstsenters retrospektive storsatsning på Per Barclay høsten 2023, og fotografiene vises da for første gang for offentligheten. Prosjektet var et samarbeid med Aars, Møllersamlingen, Møller Eiendom og OSL Contemporary, som er Per Barclays gallerist i Norge. Fire av bildene fra den nye fotoserien tilfaller Møllersamlingen.



Film

Ta en titt for et innblikk i prosessen

Skann meg! 

Over

Per Barclay, *Gamle Deichmanske IV*, 2022/23

Høyre

Per Barclay, *Gamle Deichmanske VI*, 2022/23





# Tilgjengelig for alle

## Møllersamlingen får sitt eget digitale univers

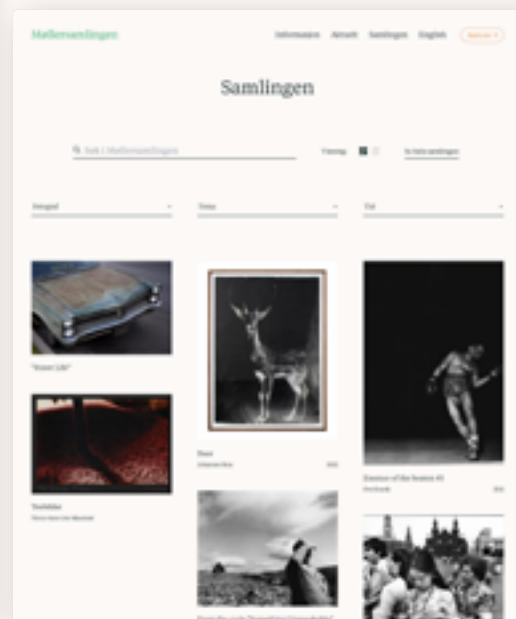
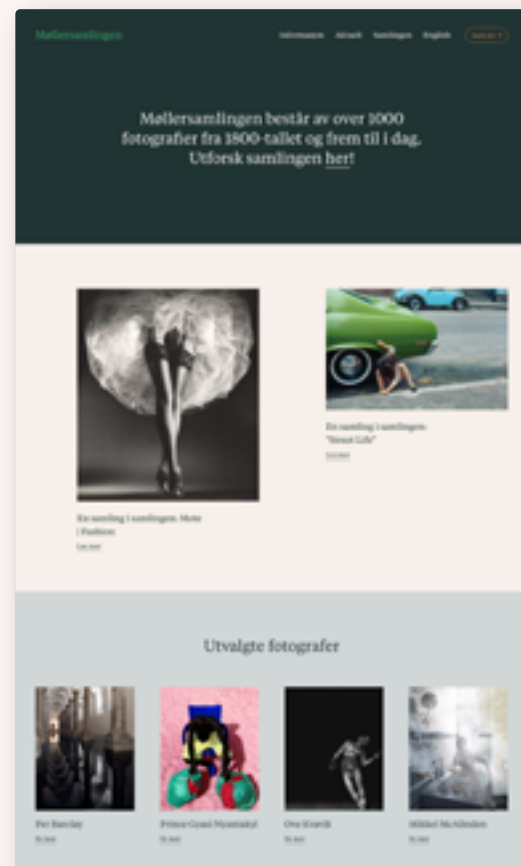
Aars' ønske er å gjøre Møllersamlingen tilgjengelig for alle som ønsker kunnskap om den. Fotosamlingen er i kontinuerlig utvikling, og vi ønsker verken at eldre eller nyere verk skal stues bort og arkiveres.

Fotografier fra samlingen henger fysisk fremme, til glede for besøkende og ansatte, ved blant annet hovedkontoret vårt i Bygdøy Allé 4, hos Møller Mobility Group på Frysja og i Møller Medvind Arena på Alnabru. Møller Eiendom låner også fotografier fra samlingen ut til sine leietakere.

Nå tar vi tilgjengeligheten et steg videre, og våren 2023 lanserer vi Møllersamlingen i ny visuell drakt med tilhørende splitter ny nettside. Gjennom et eget digitalt univers kan alle interesserte oppleve fotografiene i samlingen, se digitale utstillinger, tematiske utvalg og oppdaterte nyheter om Møllersamlingens aktiviteter.

Her kan enkelt utforske samlingen via søk på fotograf, fotografi, tidsepoke og tema. La deg engasjere og inspirere!

[www.mollersamlingen.no](http://www.mollersamlingen.no)



Skann meg!



Nettside  
Se hele  
samlingen

# New Visions

## Tar pulsen på eksperimentell praksis innen fotografi og mediekunst

Henie Onstad Kunstsenter var et arnested for fotografi på 1970-tallet, og har siden 2017 igjen satset på fotografi ved å presentere flere separatutstillinger med nye og anerkjente fotografer fra inn- og utland. Aars og Møllersamlingen har støttet nysatsingen på fotografi, med midler til utstillingsvirksomhet og nyervervelser de siste fem årene.

Som en del av satsingen presenterte Henie Onstad Kunstsenter i 2020 for første gang fototriennalen New Visions, som har som formål å vise unge, internasjonale kunstnere som jobber eksperimentelt innen fotografi. The Aars Commission er et fotografisk kunstverk som inngår i og er sentralt i triennalen.

Henie Onstad Kunstsenters andre utgave av New Visions presenteres våren 2023, og sentrale temaer for utstillingen er energiproduksjon- og distribusjon, utvinning av natur- og menneskeskapte ressurser med tilhørende økologiske, sosiale og politiske konsekvenser. Oppmerksomheten rettes i 2023 mot kunstnere med tilknytning til Øst-Europa, Midtøsten, Nord-Afrika og Sentral-Asia. Aars' bidrag til triennalen er signert Farah Al Qasimi (f. 1991). Fotogruppen har fulgt utvelgelsen og oppbyggingen av utstillingen gjennom 2022.

Fra utstillingen *New Visions*, Henie Onstad Kunstsenter 2023: Farah Al Qasimis verk for Aars Commission





## Kapittel 5

# Ett eierskap – én strategi

# Ett eierskap – én strategi

Øverst på agendaen for familien står familiesamholdet. Og familien har derfor brukt tid på å tenke gjennom og utvikle fundamentet som ligger grunn for dagens felles eierskap. Gjennom virksomhetene og Aars videreføres familietradisjonen med aktivt eierskap og verdiskaping for kommende generasjoner.

Aars skal være heleid av familien, men eierskapet i Aars er basert på frivillighet for alle eiere. Dette innebærer at eierne kan kreve seg innløst til markedsverdi i henhold til en omforent aksjonæravtale. Familiens utøvelse av eierskapsrollen bygger på omforente og langsiktige eierføringer til Aars – forankret i eierskapets kjerneverdier. Eierføringene fra familien gir retning for Aars' egen strategi, som er grunnlaget for hvordan Aars skal utvikle, ivareta og forvalte eiernes interesser i et langsiktig perspektiv.

Aars er et familiekontor og et investeringsselskap, men er også en arena for utvikling av eierskapet. De siste årene har den samlede virksomheten i eierskapet hatt sterk vekst og verdiutvikling. Aars ivaretar eiernes finansielle investeringer, men et familieeierskap dreier seg om mer en ren finansiell avkastning. En viktig oppgave for Aars er å skape

møteplasser og felles arenaer for godt samspill på tvers av eiere og selskapene våre (se også side 8).

Aars vektlegger profesjonell drift, god kontroll på risikofaktorene og bærekraftig diversifisering av eierskapet i et langsiktig perspektiv. Vi tilbyr ansvarlig og aktivt eierskap, og ønsker genuint å lykkes med å skape gode, veldrevne selskaper gjennom vår oppfølging. Vår viktigste samfunnsrolle er å være en ansvarlig eier, hvor vi legger sterk vekt på det sosiale aspektet.

Eierføringene er nylig revidert, og Aars' strategi frem mot 2027 er lagt. Arbeidet ble ferdigstilt i 2022, og strategien identifiserer fem fokusområder for Aars:

- Vi skal kontinuerlig videreutvikle oss
- Vår viktigste samfunnsrolle er å være en ansvarlig og langsiktig eier
- Arbeide aktivt for god virksomhetsstyring og riktig risikoprofil for eierskapet
- Vi skal ha en tydelig eieragenda og sørge for et diversifisert eierskap
- Vi skal tiltrekke oss de rette menneskene, skape stolthet og engasjement og samarbeide på tvers.

Figur 8  
Aars' strategien identifiserer fem fokusområder frem mot 2027



Aars er et familiekontor og et investeringsselskap, men er også en arena for videreutvikling av eierskapet. Det er i dag 3. og 4. generasjon som utgjør de aktive eierne i Aars.





## Vårt verdigrunnlag

### Den viktigste arven

#### Et gjennomgripende verdigrunnlag

Verden forandrer seg. Det har den alltid gjort, og det vil den alltid gjøre.

Og snart 90 år etter at Harald Aars Møller etablerte Strømmen Auto er dagens eierskap stadig i endring. Men de sterkt forankrede verdiene i eierskapet lever videre, og hjelper oss å navigere også i tider med usikkerhet og endring.

Grunnleggeren Harald Aars Møller var opptatt av riktig adferd og holdninger, og hans leveregele – «man skal holde sin sti ren» – var hans rettesnor gjennom hele hans karriere. Hans sønn, Jan H. Møller, fulgte opp med et like tydelig prinsipp: «Jeg taper heller penger enn tillit».

De to levesetningene står sterkt den dag i dag, og i felleskap kan de sies å utgjøre ryggraden i vårt verdigrunnlag. Levereglene og verdigrunnlaget legger tydelige forventninger til en adferd som også dagens eiere er opptatt av å føre videre til neste generasjoner av eiere, ledere og medarbeidere i Aars' selskaper.

Samhold og samarbeid er også viktige bærebjelker i vårt verdigrunnlag. Og vi er overbevist om at samarbeid på tvers er en forutsetning for å lykkes. Det er også evnen til å kontinuerlig utvikle oss selv og selskapene våre. Vi har en lang historie bak oss,

men også høye ambisjoner for fremtiden. Vi gir ei heller slipp på entreprenørånden, skaperviljen og kremmerånden.

#### Trygghet for riktige valg

I dag omfatter familiens eierskap ulike virksomheter i sju land, og vi kan ikke forvente at alle medarbeidere i alle virksomheter legger det samme i tolkningen av vårt verdigrunnlag. Selskapene selv forventes derfor å ha egne, tydelige retningslinjer for ønsket adferd i form av etiske retningslinjer, som leveregele for ansvarlig forretningsvirksomhet. I praksis betyr dette også at selskapene i porteføljen vår har retningslinjer knyttet til viktige temaer som berører oss, som for eksempel ESG, HMS, habilitet, korrupsjon og interessekonflikter.

Selskapene våre har ulike mål og er stilt overfor ulike krav avhengig av type virksomhet de driver. Vi forventer at alle selskapene gir ansatte grundig opplæring, og legger til rette for jevnlig trening i temaer som er spesielt relevant for deres virksomhet. Dette arbeidet blir fulgt opp av styrene i virksomhetene vi eier.

Våre eieres verdigrunnlag, og etterlevelse av dette, er den viktigste arven vi forvalter. Verdigrunnlaget og våre "leveregele" skal vise vei fremover – også i en verden i stadig endring. Slik de har gjort siden 1936.

## «Man skal holde sin sti ren»

Harald Aars Møllers leveregele om "man skal holde sin sti ren" står sterkt som en del av verdisetet i Aars og våre selskaper også i dag.



Ett eierskap – en strategi

## Møller Medvind – en døråpner til arbeidslivet

Reisen frem til første jobb i arbeidslivet er ulik for oss alle, og ikke alle har en grei start. Møller Medvind er vårt bidrag til å løse en av samfunnets største utfordringer: Mennesker under 30 år som i dag står utenfor arbeidslivet.

For fem år siden åpnet Møller Medvind dørene i Alfasetveien 11 på Alnabru, og tilbyr bilpleie og klargjøring av brukte biler for salg. Selskapet tilbyr parallelt unge mennesker som står langt fra arbeidslivet en mulighet til opplæring i bilpleie og en full, fast stilling. Selskapet og Møller Medvind-metoden for inkludering er et konkret bidrag for å få flere unge mennesker som står langt fra arbeidslivet ut i jobb.

I tett samarbeid med Nav har Møller Medvind bygget opp en metode som fungerer, og Møller Medvind huser i dag rundt 50 medarbeidere på Alnabru. Parallelt bidrar selskapet til å bekjempe sosial dumping og svart arbeid – to aspekter som historisk har preget bilpleiebransjen.

Aktiviteten på Alnabru får gamle biler til å skinne som nye, og bidrar til at arbeidssøkerne fra Nav får et springbrett til videre arbeidsliv. Etter endt opplæring, og muligheten til full, fast stilling forlater medarbeiderne Møller Medvind for ny jobb utenfor selskapet. Noen søker seg videre i Aars' egne selskaper, noen har tatt fatt på studier, eller søker seg ut til andre. Modellen er bygget for å få folk videre ut i jobb. Og av erfaring vet vi at Møller Medvind-metoden fungerer og inspirerer. Mange av de andre selskapene våre tenker nå nytt og kreativt om tiltak for også å bidra til å inkludere flere i arbeidslivet.

Som samfunn går vi glipp av viktige ressurser når mennesker faller utenfor arbeidslivet, og vi ønsket med etableringen av Møller Medvind å bidra til fremskritt og forbedring på et samfunnsområde hvor vi som arbeidsgiver kan gjøre en forskjell. Mer enn 60 ungdommer har til nå fått tilbud om faglig utvikling og fast jobb gjennom Møller Medvind. Det er for oss et godt bevis på at metoden fungerer.

Det å ha en fast jobb å gå til er viktig for alle. En jobb gir inntekt og forutsigbarhet, som igjen kan gi mulighet til å få et finansieringsbevis fra banken og kjøpe egen bolig. Men jobb er også et sted å oppleve tilhørighet og samhold med kollegaer, en arena for utvikling, mestring, og det å føle seg verdsatt.

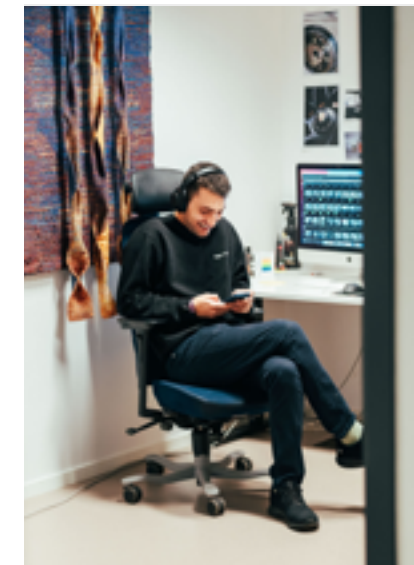
Med etableringen av Møller Medvind Arena (se side 70) tar vi utviklingen av Møller Medvind-prosjektet et steg videre med etableringen av en felles inkluderingsarena. Ambisjonen er å inspirere flere bedrifter til å ta i bruk Møller Medvind-metoden.

Slik bidrar vi ved å tilby jobb og åpne dører for flere.

Møller Medvind er opptatt av de uforløste mulighetene. Parallelt med ordinær opplæringsvirksomhet tilbyr også selskapet et strukturert utdanningsløp med mulighet til å ta fagbrev innen bilpleie.

Under

Arbeids- og inkluderingsminister Marte Mjøs Pedersen fikk gjøre "siste finish" i polering av bil ved besøk hos Møller Medvind i 2022.





## Møller Medvind-modellen

Fuller, faste stillinger er grunnsteinen i Møller Medvind-metoden. Nye medarbeidere blir møtt med respekt og omsorg hvor det legges vekt på medvirkning. Medarbeidere får ta del i beslutninger på egen arbeidsplass, men samtidig settes tydelige krav til den enkelte. Møller Medvind er ikke et selskap med langvarig arbeidstrening. Her får medarbeidere mulighet til en full fast stilling etter endt opplæringstid i en ordinær bedrift. Med de beste kollegaene innen bilbransjen og i ryddige arbeidsforhold. Samtlige medarbeidere får opplæring og tett oppfølging fra start. Det er etablert en mentor-ordning for medarbeiderne, og med godkjenning etter offentlig opplæringslov kan Møller Medvind i gitte tilfeller tilby medarbeidere lærlingeplass og fagbrev i bilpleie.

Møller Medvind-metoden innebærer at partene i arbeidslivet jobber sammen. Et nybrottsarbeid sammen med Nav er fundamentet. Det sikrer

kvalitet i innhold og trygghet for både Møller Medvind og Nav. Og det gir de beste resultatene. Måten å jobbe på oppsummeres i det som er kjent som *Møller Medvind-metoden*.

## Metoden har medvind

Etter fem års drift har Møller Medvind opparbeidet seg kompetanse og erfaring med inkluderingsarbeid i praksis. Møller Medvind-metoden er etterspurt, og private selskaper både i og utenfor bilbransjen ønsker å lære om samarbeidsmodellen som er etablert med Nav.

Medvind Utvikling står for videreutvikling av Møller Medvind-metoden, og ivaretar tett kontakt og dialog med Nav og partene i arbeidslivet. Det jobbes fra mange hold med løft som kan gjøre det enklere for unge utenfor arbeidslivet å finne veien inn. Og det finnes mange arbeidsgivere som ønsker å bidra til inkludering dersom de nødvendige verktøyene ligger til rette for det. Dette krever samarbeid på tvers, men ikke minst å våge å tenke nytt.



Februar 2023 signerte Robert Øien Vanvik sin arbeidskontrakt for en full, fast stilling hos Møller Medvind i Trondheim.

Robert er nummer 60 i rekken av medarbeidere som har fått fast jobb gjennom Møller Medvind siden start.

## Flere tar i bruk Møller Medvind-metoden

I 2022 valgte flere av våre egne selskaper å ta i bruk Møller Medvind-metoden i sin egen rekruttering, og både Møller Eiendom og OneCo er nå i gang. Svært gledelig er det å inspirere også selskaper utenfor våre egne til å ta metoden i bruk. Slik vokser prosjektet, og inkluderer flere.



## Medvind Eiendomsservice

Ved inngangen til 2022 lanserte Møller Eiendom etableringen av Medvind Eiendomsservice. Avdelingen rekrutterer medarbeidere fra Møller Medvind, som ivaretar drift og vedlikehold av Møller Eiendoms egne bygg. Etableringen av Medvind Eiendomsservice markerte starten på bruk av Møller Medvind-metoden også utenfor bilvirksomheten.

## OneCo Medvind

I 2022 annonserte OneCo etableringen av OneCo Medvind, som i et første steg vil etableres i tilknytning til konsernets elektro-divisjon. Her rekrutteres unge mennesker etter Møller Medvind-metoden, i tett samarbeid med Nav i Kristiansand. Prosjektet er allerede i gang og blir spennende å følge.



## Medvind Utvikling

Medvind Utvikling har de siste årene vært en av flere sentrale bidragsyttere for etableringen av Møller Medvind Arena. Dørene til arenaen åpnet offisielt januar 2023 (se side 70), med bærekraft som et gjennomgående element. Konferansesenteret, kantine- og renholdstjenester i bygget ivaretas av 4Service, som nå også tar i bruk Møller Medvind-metoden for rekruttering av sine medarbeidere til arenaen. En ny milepæl i Medvinds historie, hvor metoden ekspanderer og tas i bruk av en større aktør utenfor Aars' egne virksomheter.

## Møller Medvind Arena

– Jeg skal ikke klippe en snor, jeg skal ikke lakkere en bil. Jeg skal gjøre noe langt viktigere.

Ordene kom fra statsminister Jonas Gahr Støre da han åpnet de splitter nye lokalene til Møller Medvind Arena i Groruddalen januar 2023.

– Jeg skal signere arbeidskontrakten til Møller Medvinds faste ansatte nummer 59, fortsatte Støre, før han ropte opp navnet til den intetanende Daniel Presterud Røvik (19).

Daniel var helt uforberedt på at nettopp han skulle

få kontrakt den dagen – av ingen ringere enn statsministeren. Overrasket, men lykkelig og ikke så rent lite skjelven, gikk han opp på scenen hvor han tok imot kontraktspapirer noe som høstet varm applaus fra publikum.

Nær 500 mennesker deltok under den offisielle åpningen av Møller Medvind Arena 25. januar i år. Til stede var samarbeidspartnere, tidligere og nåværende medarbeidere i Møller Medvind, eiere,



venner av Møller Medvind i tillegg til ledere i Nav, NHO, LO og Utdanningsetaten.

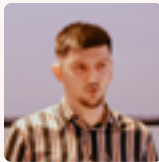
Kontrakt nummer 59 er nok et bevis på at samarbeidsmodellen mellom Møller Medvind og Nav fungerer godt.

– Ingen er tjent med at unge mennesker står utenfor arbeidslivet. Møller Medvind har en ambisjon om å få enda flere unge ut i faste jobber og bort fra utenforskap, og en har oppnådd mye på relativt kort tid. Nå legger vi inn et ekstra gir, slik at vi kan bidra til at enda flere kommer i jobb, sier styreleder i Aars Øyvind Schage Førde.

### Samler flere under samme tak

Møller Medvind åpnet dørene våren 2018, og har holdt til i Alfasetveien 11 siden den gang. Nå tas hele bygningen i bruk, under navnet Møller Medvind Arena. Arenaen er en ny og viktig fellessatsing på tvers. Nå samles flere av Møller-selskapene under samme tak, og gjennom realisering av arenaen tar

Møller Medvind utvider sin satsing for å få flere unge inn i fast arbeid, og 25. januar åpnet nyetableringen Møller Medvind Arena. Åpningen ble markert på Møller Medvind-måten: Med signering av arbeidskontrakt nummer 59.



### Intervju Sjamil Maskhadov

– Min historie begynner med mye reising, innledet Sjamil under åpningen. Fra scenekanten delte han åpenhertig sin historie med de mange fremmøtte under åpningen av Møller Medvind Arena.

Sjamil fikk en svært turbulent barndom og oppvekst. Etter at familien hans flyktet fra Tsjetsjenia tilbrakte de korte og lengre perioder i Malaysia, Saudi Arabia, Tyrkia og Aserbajdsjan.

– Jeg har vært gjennom mange land i barndommen, og jeg har sett og opplevd mye. Det var ikke før på videregående at jeg skjønnte hvor mye det hadde påvirket meg, sier Sjamil.

Selv om Sjamil var skoleflink som ung, endte han med å droppe ut av videregående etter å ha prøvd flere ulike linjer. Det ble vanskelig uten vitnemål. Uten noen særlig retning i livet, fikk han en dag et tips fra en kompis. Tipset førte han til Møller Medvind.

I dag har Sjamil både fagbrev, fast jobb som bilfotograf i et annet privat firma og egen leilighet. Alt dette hadde vært umulig uten Møller Medvind ifølge hans selv.

– Jobben hos Møller Medvind ga meg mulighet til å spare for å kjøpe min første bolig. I tillegg arbeider jeg i dag med noe jeg elsker. En jobb kan bety alt, avslutter Sjamil.



Film  
Sjamil's  
guidede  
tur i  
arenaen

Skann meg! ↗



## Møller Medvind Arena

- Et felles løft og satsing på å utvikle Alfasetveien 11 til å bli Norges første inkluderingsarena
- Offisielt åpnet 25. januar 2023 på ekte Møller Medvind vis; med signering av arbeidskontrakt nr. 59 til Daniel Presterud Røvik (19)
- Selskapene bak arenaen er Møller Mobility Group, Møller Bil, Møller Medvind, Medvind Utvikling, Møller Eiendom og Aars
- Les mer på [www.mollermedvindarena.no](http://www.mollermedvindarena.no)



Film  
Åpningen  
av Møller  
Medvind  
Arena

Skann meg!



Venstre og over

Mari Førde (eier i Aars) og Bjørn Erik Tangen (daglig leder Medvind Utvikling) er begge gründere av Møller Medvind og Medvind Utvikling. Her avbildet under den offisielle åpning av Møller Medvind Arena.

Aars utviklingen av Møller Medvind-prosjektet et steg videre.

– Med flere selskaper under samme tak kan vi få til et fellesskap som inspireres av Møller Medvinds metode for inkludering, og vi kan lære å samarbeide på tvers. Dette kan bli en viktig arena for å skape enda flere fulle, faste stillinger, sier daglig leder Bjørn Erik Tangen i Medvind Utvikling.

### Nye konsepter

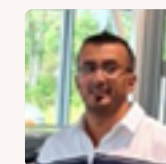
– Våre positive erfaringer med satsingen og Møller Medvind-metoden har gjort det helt naturlig å se på hvordan vi kan bidra til at enda flere selskaper fra ulike bransjer kan ta metoden i bruk, sier Mari Førde som er en av gründerne av Møller Medvind og også eier i Aars.

Flere av våre egne selskaper er allerede godt i gang med å utforske Møller Medvind-metoden for rekruttering, og med etablering av arenaen

tas metoden også i bruk utenfor våre egneide selskaper. I Møller Medvind Arena skal 4Service, med over fem tusen ansatte over hele landet, drive kantine og konferansesenter etter Møller Medvind-metoden.

Og i arenaen står bærekraft i sentrum på flere områder enn inkludering. I samarbeid med IKEA er hele Møller Medvind Arena innredet med brukte møbler og inventar. Bygget er oppgradert, energieffektivt og vil utstyres med solceller på taket.

– Gjennom arbeidet med Møller Medvind har vi de siste årene høstet mye erfaring med hva som skal til for å lykkes med inkluderingsarbeid. Med fellessatsingen Møller Medvind Arena tar vi utviklingen av Møller Medvind ett steg videre. Vi trækker igjen ny sti, med mål om å etablere en møteplass som vil bidra til inspirasjon og videre læring for alle som har ønske om å inkludere flere, avslutter Mari Førde.



### Intervju Mahir Polat

Det var Mahir Polat som fikk æren av å være konferansier under åpningen. Mahir var en av de første medarbeiderne i Møller Medvind, og jobber i dag som driftsassistent på Møller Bil Kalbakken.

For Mahir startet ønsket om jobb med en henvendelse til Nav Nordstrand. Han ville gjerne jobbe med bil, men

hadde lite arbeidserfaring. Til gjengjeld hadde han masse erfaring fra livet, og var god til å snakke med mennesker. Kombinasjonen førte han til Møller Medvind, og deretter fra Alnabru til Kalbakken.

– De tror på menneskene og gir alle en sjanse, forteller Mahir når han blir spurt om oppstarten i Møller Medvind. Han omtaler seg selv som et løvetannbarn, og har selv måttet finne frem i livet. Motgang til tross – Mahir er av den oppfatning av at all erfaring kan brukes til noe positivt. Han har en urokkelig tro på at dersom du har tro så klarer du det:

– Livet handler om å lære noe av mennesker man møter på veien, og å ta det med på veien videre, sier han. Og legger til at han stortrives hos Møller Bil Kalbakken.

## En mangfoldig arbeidshverdag

Det er menneskene som er grunnfjellet i våre virksomheter. Og med mer enn 9000 medarbeidere i ulike virksomheter og ulike bransjer representerer Aars et mangfold av yrker, arbeidsoppgaver og arbeidsplasser. Vi tok en prat med en håndfull medarbeidere for å få et innblikk i deres arbeidshverdag.

### Leder Møller Bilskolen

## Bjørn Harry Haugland

### Om Bjørn Harry (40 år)

Utdanning	Fagbrev som mekaniker lette kjøretøy, Befalsskolen for Hærens logistikkvåpen
Drømmeyrke som barn	Politi eller soldat
Hvordan vil du beskrive det å jobbe i Møller Bilskolen?	Givende, moro, gode kollegaer, godt arbeidsmiljø, med sunne verdier som etterleves



«Jeg har lenge vært opptatt av utdanning og opplæring av unge mennesker. Det er motiverende å finne metoder for å gjøre dette på best mulig måte, så denne stillingen passer meg perfekt.»

Etter lang fartstid i forsvaret jobber Bjørn Harry Haugland nå med lærlinger i Møller Bilskolen – fra den spede begynnelsen til de har fagbrevet i hånden.

– Det beste med jobben min er at jeg får jobbe med mennesker, møte utfordringer og samhandle på tvers i konsernet. Dette gjør at jeg blir kjent med mange og skaper mange gode relasjoner, sier den engasjerte lederen.

– I tillegg får jeg praktisert lederskap og jobbet innenfor det tekniske fagfeltet i det jeg mener er Norges beste bilkonsern.

I mer enn 15 år har Møller Bilskolen utdannet lærlinger innenfor bilfagene til Møller Bil, med rundt 140 lærlinger til enhver tid under utdanning. Bjørn Harry beskriver jobben som både givende og moro, og fremhever muligheten til å videreutvikle seg som leder i det han beskriver som et fremoverlent konsern som virkelig ønsker å satse på lærlinger. Og Møller Bilskolen stortrives i de nyinnflyttede lokalene i Møller Medvind Arena.

– Når gjør jobben deg mest glad?

– Et vanskelig spørsmål, men hvis jeg må peke på én ting må det bli menneskene som jobber i Møller Mobility Group, og hvordan man heier på hverandre i konsernet, avslutter Bjørn Harry.

### Kjøkkensjef i Bygdøy Allé 4, Aars

## Dalia Kazokaityte

### Om Dalia (47 år)

Utdanning	Ernæringsfysiolog, bachelor i økonomi og pedagogikk fra Vilnius Pedagogiske Universitet
Drømmeyrke som barn	Teater-regissør
Hvordan vil du beskrive det å jobbe i Aars?	Gøy, lærerikt, dynamisk, utfordrende og motiverende



«Jeg elsker å lage mat på et supermoderne kjøkken for hyggelige mennesker!»

Dalia Kazokaityte stortrives i jobbhverdagen som kjøkkensjef i Bygdøy Allé 4 (BA4). Her tilbereder hun daglig lunsj for medarbeidere i Aars, Møller Eiendom, leietagere, eiere og de mange besøkende på huset. Og i tillegg planlegges og forberedes servering når huset gjester små og store arrangementer. Dalia er utdannet ernæringsfysiolog, og legger stor vekt på å servere mat av høy kvalitet: Sunn, kortreist, av gode råvarer og som gir nok energi.

– Å lage god mat til travle mennesker er bare moro, sier en smilende Dalia.

Hun har satt seg et mål om at lunsjen skal være et høydepunkt i en travel arbeidshverdag for alle med kontor plass på huset.

Når føler du at du gjør en skikkelig god jobb?

– Det er alltid hyggelig når ansatte inviterer gjester til vår egen kantine fremfor å ta lunsjen på byen! Da har jeg gjort en god jobb. Hun trives svært godt i serviceteamet og blant gode kollegaer, som hun opplever er både nysgjerrige og interessert maten som lages.

– Jeg er i tillegg heldig som kan servere gode nyheter i folks hverdag, som "maten er klar", "håper det smaker".

Hva er det beste ved jobben din?

– Når folk kommer til meg og takker for maten. Og når de positivt lar seg overraske av en ny rett jeg serverer, avslutter hun.

### Salgstraine/bilselger ved Skoda nybilavdeling

## Gina Sundsbø Tornes

### Om Gina (23 år)

Utdanning	Lette kjøretøy på VGS (for å bli bilmekaniker)
Drømmeyrke som barn	Advokat
Hvordan vil du beskrive det å jobbe i Møller Bil?	Givende, sosialt, utfordrende og engasjerende



«Dette er den ultimate måten å kombinere de tingene jeg trives best med – bil, salg og mennesker!»

Svaret kommer kontant når Gina Sundsbø Tornes blir spurt om hvorfor hun søkte seg til nettopp denne jobben.

Gina er salgstraine hos Møller Bil på Gjøvik, og her selger hun biler til både privat- og firmakunder.

– Jeg har ansvar for salgsprosessen fra start til slutt.

Noen av oppgavene mine går ut på å avtale prøvekjøringer og kundemøter, lage lokalt innhold til sosiale medier og jobbe med oppsøkende aktivitet, forteller Gina.

Hun forteller videre hvordan hun fattet interessen for bilsalg:

– Jeg var selv på jakt etter ny bil, og besøkte Skoda på Gjøvik. Det var her jeg skjønnte at jeg ville jobbe som bilselger, og like etter ble det lyst ut en ledig stilling som trainee. Jeg søkte og var den heldige som fikk stillingen, sier den blide bilselgeren.

Når føler du at du gjør en skikkelig god jobb?

– Når kundene mine anbefaler meg til sine venner og familie. Det er en tillitserklæring i seg selv og kan tyde på at jeg ikke bare har møtt deres forventninger, men overgått disse.

Gina forteller også at hun opplever gode jobbdager når hun ser at jobben hun legger ned gir gode resultater og at hun når målene satt. Og hun fremhever gjerne teamet rundt, med flotte kollegaer, som ifølge henne selv gir verdifull inspirasjon, glede og motivasjon hver eneste dag!



*Hva er det beste ved jobben din, og hva er det mest utfordrende?*

– Det mest utfordrende nå er den økonomiske situasjonen i samfunnet generelt, med økte råvarepriser og høye renter. Dette påvirker naturligvis også vårt arbeid nå. Vi fortsetter å gjøre alt vi kan for kunden i denne spesielle situasjonen. Det beste med jobben min er å få møte så mange proffe, flinke folk og å få lære av de som har vært i gamet lenge. Jeg er så utrolig stolt av å jobbe i Møller Bil.

Utviklingsdirektør i Møller Eiendom

## Jakob Krupka

Om Jakob (40 år)

Utdanning	Arkitektutdannet ved TU Berlin
Drømmeyrke som barn	Romfarer (fordi jeg ville til månen)
Hvordan vil du beskrive det å jobbe i Møller Eiendom?	Stimulerende, utfordrende og meningsfylt.



«Jeg tenker ofte over hvor flinke kollegaer jeg har, og at man ikke skal ta det for gitt.»

Jakob er utviklingsdirektør, og ifølge han selv går jobbhverdagen i korte trekk ut på å forsøke å se muligheter og merverdi utover det opplagte i eiendommer og prosjekter som Møller Eiendom jobber med. Det kan være både eiendommer som forvaltes i dag, men jobben innebærer også å oppdage de skjulte mulighetene som kan finnes i kommende, store eiendomsprosjekter for selskapet.

*Fortell om et prosjekt du er engasjert akkurat nå*

– Gamle Deichmanske! Vi nærmer oss innsendelse av rammesøknad for hele prosjektet. Biblioteket er et prosjekt mange hører om, men det er kanskje ti andre konkrete prosjekter på ulike nivåer i prosessen som det også jobbes daglig med; Ryen, Balders gate, Fred Olsens gate, Møllergata 37 og flere andre, sier den entusiastiske utviklingsdirektøren.

Krupka, som er utdannet arkitekt i Berlin, får energi av å jobbe med konseptutvikling:

– Det handler om å sikre det beste utgangspunktet for fremtidig verdi- og byutvikling når det skal bygges. Jeg liker å si at min oppgave er å sørge for prosessen fra den fantastiske ideen til den faktiske byggetillatelsen. Og han trives spesielt godt med de arbeidshverdagene som er uten altfor mange møter, med tid til å konsentrere seg om konkrete problemstillinger, for så å plutselig få en idé fra oven!

*Når føler du at du gjør en skikkelig god jobb?*

– Når man får rådgivere og arkitekter til å samarbeide godt. Da blir de like engasjert i et prosjekt som oss og det jobbes på en helt annen måte, sier Jakob.

*Hva er det beste ved jobben din, og hva er det mest utfordrende?*

– Det beste er at jeg faktisk gleder meg til å gå på jobb hver dag. Det mest utfordrende er at eiendomsutvikling tar så fryktelig lang tid.

Prosjektleder hos InfoCare

## Thea Katrine Barsten

Om Thea (28 år)

Utdanning	Generell realfagsbachelor innen IT
Drømmeyrke som barn	Kokk
Hvordan vil du beskrive det å jobbe i InfoCare?	Dynamisk, sosialt og lærerikt



«Jeg har alltid vært opptatt av organisering og planlegging i arbeidet jeg gjør»

I jobben i IT-selskapet Infocare har hun nok å bryne seg på. Her planlegger hun gjennomføring av prosjekter fra A til Å.

– Arbeidet begynner med overlevering av prosjektavtale til prosjektet er gjennomført og avsluttet. Med utgangspunkt i en prosjektavtale, gjennomfører vi prosjekter etter kundens ønske med søkelys på omfang, volum, fart og pris, samt

håndterer potensielle avvik på veien, forteller Thea.

Selv om hun drømte om å bli kokk som liten, endte hun opp med studier innen IT. Og fant i løpet av studietiden ut at hun var langt mer fascinert av prosjektarbeid og prosjektmetodikk programmering.

– Da jeg oppdaget at prosjektarbeid var noe jeg kunne drive med fast, bestemte jeg meg raskt for å gå denne retningen etter studiet, og det å drive med prosjektledelse var også god motivasjon og en vei inn i InfoCare.

*Hva jobber du med akkurat nå?*

– Akkurat nå jobber jeg med et prosjekt for Circle K. Vi gjennomfører såkalte site-surveyer på alle stasjonene i Norge, Sverige og Danmark. I tillegg styrer jeg et prosjekt for Sopra Steria for Oslo Kommune, som går ut på å installere 7000 tynnklienter på deres kontorer i løpet av året, forteller den entusiastiske prosjektlederen. Og fortsetter:

– Jeg elsker å se resultatene av planleggingen man har gjort tidlig i prosjektet. Spesielt om planleggingen gir teknikerne en mulighet til å skinne! En av de beste følelsene er når man i etterkant blir ringt opp av kontaktpersoner som skryter av arbeidet teknikerne har gjort.

*Hva driver deg i jobben din?*

– Å komme med løsninger til kundens problemer. Særlig når vi gjør kunden i stand til å gjennomføre og realisere målet deres, avslutter Thea.

Designer i Iterate

## Synne Mo

Om Synne (38 år)

Utdanning	Grafisk design, både fra Høyskolen Kristiania og Westerdals
Drømmeyrke som barn	Eksentrisk kunstner
Hvordan vil du beskrive det å jobbe i Iterate?	Læringsrikt, stas, krevende og meningsfylt



«Iterate bryr seg veldig om at de ansatte skal ha det bra, både på jobb og hjemme. Det blir man fort glad i!»

Synne jobber som designer i selskapsbyggeren Iterate, som er et økosystem for oppstart og utvikling av selskaper. En stor del av arbeidshverdagen går ut på å skape tydelige merkevarer og visuelle identiteter, samt å forme digitale produkter som folk har glede og nytte av.

*Hvorfor ønsket du denne jobben, hva førte deg til den?*

– Jeg kjente noen designere i Iterate, som skroet veldig av hvor gøy det var her, hvor mye man fikk være med å påvirke og hvor variert arbeidshverdagen var. Alt dette er ting jeg verdsetter høyt. I tillegg har jeg troa på at Iterate gjør ting på en litt ny måte i et fremoverlent arbeidsmiljø. Dette ville jeg gjerne være med på å utforske!

*Hva jobber du med akkurat nå?*

– Akkurat nå hjelper vi en kunde med å lage en tjeneste som setter folk i stand til å ta mer klimavennlige valg. Ved bruk av sanntidsdata, kunnskap og verktøy skal tjenesten vise hvordan vår egen adferd påvirker klimautslipp, med mål om at vi endrer adferd.

Og legger til at hun blir ekstra glad når jobbene hun gjør for kundene bidrar til et mer bærekraftig samfunn som tar vare på planeten.

*Hva er det beste ved jobben din, og hva er det mest utfordrende?*

– Det beste er å være en del av et sterkt fagmiljø hvor man føler man hele tiden lærer noe nytt, samtidig som man har noe å lære bort. Og i tillegg kommer godfølelsen fort når jeg klarer å formidle en abstrakt idé på en måte som andre umiddelbart forstår.

Det mest utfordrende som designer er når en blir koblet på for sent i prosjektene, fordi ikke alle har den samme forståelsen av at god design er så langt mye mer enn pynt og fargelegging, smiler Synne.

## Kapittel 6

# Bærekraft i Aars

---

Et langsiktig og ansvarlig eierskap

Vesentlige ESG-temaer for Aars

ESG: Et kontinuerlig arbeid



## Et langsiktig og ansvarlig eierskap

Vår viktigste samfunnsrolle er å være en ansvarlig eier, og vi ser det som en del av vårt samfunnsoppdrag å bidra til utviklingen av et mer bærekraftig næringsliv. Vi investerer og engasjerer oss i selskaper vi mener kan ha nytte av vårt aktive eierskap, og er med på å forme fremtiden ved å eie og drive lønnsomme virksomheter som er gode arbeidsplasser.

Gjennom vår snart 90 år lange historie har etikk og ansvarlighet alltid vært en rettesnor for vår virksomhet. Våre eiere satte samfunnsansvar på dagsorden som del av et ansvarlig eierskap allerede for tre tiår tilbake. Å ivareta klima og miljø-, sosiale, forretningssetiske og styringsmessige forhold (på engelsk forkortet ESG) ligger som en tydelig eierføring til Aars, og våre selskaper, også i dag.

Vi har et langsiktig eierperspektiv, og er opptatt av at verdiene vi står for, og kapitalen vi forvalter, skal gjøre en forskjell. Som ansvarlige eiere både kan og ønsker Aars aktivt bruke sin innflytelse til stadig forbedring av våre selskapers arbeid med ESG. Sentrale ESG-temaer for eierskapet er blant annet elektrifisering av transport, energieffektivisering av bygg, fremtidige mobilitetsløsninger, inkludering og utenforskap, likestilling og mangfold, sosial dumping og å forhindre svart arbeid. God forretningsetikk, tillit, troverdighet, og å ivareta medarbeiderne og omgivelsene er blant bærebjelkene i styringen av våre selskaper.

Gjennom selskapene våre har Aars gode forutsetninger for å bidra til å utvikle løsninger som kan prege morgendagens samfunn. Vi har også gode forutsetninger for å bidra til å få flere i arbeid.

Gjennom generasjoner har våre eiere skapt store verdier, og familien ser det som en del av vår rolle som en ansvarlig eier å gi noe tilbake ved å bidra til å løse noen av de utfordringene samfunnet står overfor i dag. Vi vil skape flere arbeidsplasser, men vi vil også skape arbeidsplasser for flere ved å by på muligheter til de som faller utenfor.

For å kunne drive økonomisk bærekraftig er det en forutsetning at dette skjer på et fundament som er innenfor jordens tåleevne. Vi tilstreber å aktivt løfte og støtte initiativer knyttet til klima, miljø og det sosiale perspektivet, og vi sørger for at styringsmodellen både mellom Aars og eiere, og Aars og selskapene vi eier, er ryddige og tydelige. I tillegg legger vi aktivt til rette for nettverksbygging og kompetansedeling på tvers av selskapene våre.

Vi er overbeviste om at selskaper som jobber systematisk med å integrere vesentlige ESG-forhold i sin kjernevirksomhet over tid står bedre rustet mot endrede risikofaktorer, men også med større mulighet for verdiskaping.

### Fire fokusområder prioriteres

Høsten 2021 gjennomførte Aars en prosess for å tydeliggjøre hva ESG betyr for oss. Prosessen tok utgangspunkt i relevante megatrender, som urbanisering, digitalisering, økt klimafokus, disrupsjon i mobilitet, økt fokus på ESG omdømme og forventninger til et transparent næringsliv. Sammenstillingen av de relevante driverne resulterte i 34 ESG-faktorer som ble identifisert som mulige risikoer eller muligheter.

Som en del av prosessen ble det også gjennomført en interessent- og vesentlighetsanalyse av

ESG-området, blant annet basert på FNs bærekraftsmål. På bakgrunn av denne prosessen definerte vi fire fokusområder som setter strategisk retning og som danner grunnlaget for Aars' prioriteringer i ESG-arbeidet videre.

- Vi skal være en ansvarlig eier
- Vi skal redusere utenforskap og bidra til et seriøst arbeidsliv
- Vi skal være en attraktiv arbeidsplass
- Vi skal redusere klimagassutslippet i våre virksomheter

Figur 9  
Fokusområder i ESG-arbeidet



Som en del av vårt ESG arbeid vil interessent- og vesentlighetsanalysen oppdateres jevnlig for å reflektere eventuelle vesentlige endringer i våre omgivelser og internt i Aars. Slik sikrer vi at innsats og fokus rettes mot de riktige områdene, også frem i tid.

Arbeidet med å drive et bærekraftig konsern, med bred spennvidde i selskapsporteføljen og tilhørende investeringer, er en kontinuerlig prosess. Vi skal være et konsern som lever opp til forventede standarder innen ESG, og hvor gjennomslagskraft og konkrete resultater knyttet til hva vi faktisk bidrar med er det aller viktigste.

Selskapene i vårt eierskap er ulike med hensyn til historikk, størrelse, bransjetilhørighet og modenhetsnivå når det kommer til bærekraftsarbeidet. Vi har selskaper i porteføljen som er med på å sette standarden for bærekraft i sin bransje, mens andre er i en tidlig fase med hensyn til denne type rapportering.

Aars stiller overordnede føringer og krav som gjelder alle våre selskaper, men samtidig tilpasser vi forventninger til det enkelte selskap ut fra virksomhetens forutsetninger og muligheter.

For å sikre at de prioriterte fokusområdene skal få en praktisk betydning for hvordan vi utøver ESG gjennom vårt eierskap har det vært viktig å bruke tiden i 2022 på å forankre de valgte fokusområdene internt i Aars. Gitt bredden av aktiviteter i våre selskaper er vi opptatt av å forstå de enkelte selskapenes utfordringer og muligheter, og hvordan vi best kan ivareta rollen som "beste eier" også innenfor ESG området. Sentrale aktiviteter gjennomført i fjoråret og siden forrige rapportering er:

- Integrasjon av ESG fokusområder og prioriteringer i vår eierskapsmodell, Aars-strategien, vårt styrearbeid og i dialogen med selskapene.
- Utarbeidelse og forankring av måleparametere (KPIer) på ESG-området for rapportering, og videre oppfølging på tvers av våre selskaper.
- Planlegging og iverksettelse av arbeidet med å gjennomføre en ESG situasjonsanalyse av selskapene i vår direkteinvesteringsportefølje.

Analysen vil bidra med innsikt til hvordan Aars på best mulig måte kan støtte de ulike selskapene for å ivareta godt arbeid innen ESG og de prioriterte fokusområdene.

- Organisering og gjennomføring av felles forum for erfaringsutveksling på tvers innen bærekraftsområdet, blant annet i forhold til nye krav i Åpenhetsloven
- Etablert et langsiktig samarbeid med et rådgivningsmiljø som vil bistå både selskapene våre, og Aars, med kompetanse og gjennomføringskraft for ambisjoner og mål for ESG-arbeidet videre.

### ESG-policy setter mål og føringer

Aars ESG-policy definerer klare mål og føringer for vårt bærekraftsarbeid. Den beskriver også hva Aars forventer av våre selskaper som et minimum i deres arbeid med bærekraft. Det er selskapenes eget ansvar å integrere ESG i sin forretningsstrategi, og å operasjonalisere strategien i tråd med dette. Våre forventninger og retningslinjer til ESG ser hen til sentrale standarder og rammeverk som bl.a.:

- United Nations' Sustainable Development Goals (Bærekraftsmålene)
- UN Global Compact
- OECD Guidelines for Multinational Enterprises
- UN Guiding Principles on Business and Human Rights
- UN PRI (Principles for Responsible Investment)

Aars gjør systematiske vurderinger av ESG-faktorer ved investeringer i virksomheter og ved investering av kapital. Ved plasseringer i kapitalmarkedet har Aars som målsetning at alle våre investeringer i fondsandeler eller andre finansielle instrumenter skal være i henhold til Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR) artikkel 8.

## Bærekraft i Aars

# 1. Vi skal være en ansvarlig eier



Å være en ansvarlig eier er vår viktigste samfunnsrolle, og er også kjernen i ESG-arbeidet til Aars. Fokusområdet gjennomfører alt vi gjør, og alt vi ønsker å være kjent for. Etikk og ansvarlighet har vært alltid vært en rettesnor for våre eieres virksomhet. Arven etter grunnlegger Harald Aars Møller og hans leveregel – «man skal holde sin sti ren» – gir tydelige forventninger til adferd og holdninger som også dagens eiere er opptatt av å videreføre. Vi holder høy standard innen forretningsetikk, virksomhetsstyring og samsvar med lovkrav. Det å ivareta tillit, troverdighet, medarbeidere og omgivelser er fortsatt premissgivende i vår tilnærming til å drive forretning.

I Aars investerer og engasjerer vi oss i selskaper hvor vi mener vi kan bidra med vårt aktive eierskap, hvor vi blant annet tilfører merverdi gjennom kunnskap, kompetanse, kapital og nettverk. Vår ambisjon er til enhver tid å være våre selskapers "beste eier". Dette påvirker både vår investeringsfilosofi og våre strategiprosesser, hvor vi alltid har med oss elementer fra vårt verdigrunnlag. Som en ansvarlig eier skal våre selskaper oppleve et eierskap som preges av langsiktighet, forutsigbarhet og fleksibilitet.

Vi gjør også jevnlig vurderinger om vi er selskapenes beste eiere, eller om andre er bedre rustet til oppgaven.

Å være en ansvarlig eier innebærer også at Aars ivaretar det helhetlige bildet av eierskapet, og gjør prioriteringer for å skape synergier og muligheter på tvers. Vi sikrer i tillegg at styringsmodellene mellom eiere, Aars og selskapene våre er tydelige og strukturerte. Som for selskapene våre, er vi i Aars også opptatt av å kontinuerlig profesjonalisere vår virksomhetsstyring og gjennomførte i 2022 en ekstern gjennomgang innen området.

Vår ESG-policy tydeliggjør og operasjonaliserer vårt ansvarlige eierskap knyttet til bærekraft. Styringsdokumentet beskriver vår tilnærming til ansvarlige investeringer, og hvordan våre selskaper skal arbeide aktivt med bærekraft. Policyen gjelder for alle Aars' selskaper hvor vi har betydelig innflytelse, og definerer retningslinjer og forventninger til både eksisterende og fremtidige investeringer. Hvordan selskapene selv prioriterer og operasjonaliserer sitt ESG-arbeid vil variere, og oppfølging av policyens etterlevelse ivaretas gjennom styret i det respektive selskap. Policyen er gjenstand for jevnlig gjennomgang for å sikre relevans og samsvar med forventninger fra eiere, styret og ansatte i Aars, samt ledelsen i de ulike selskapene og andre interessenter.

Vi har i 2022 videreført ESG arbeidet med fokus på hvordan vi som eiere best mulig kan støtte porteføljeselskapene i deres eget ESG-arbeid, samt å ivareta eksterne krav og forventninger til både selskapenes og Aars' rapportering på området.





Mye godt ESG-arbeid gjøres allerede i selskapene, men hvor langt de ulike selskapene har kommet i sitt ESG-arbeid varierer. Som en ansvarlig eier ser vi det som en del av vår rolle å sette selskapene i stand til å levere på de krav og forventninger vi stiller til deres ESG-arbeid. Aars legger derfor aktivt til rette for å støtte de av selskapene våre som har et behov. Dette ved å tilby kompetanse og bistand til deres eget ESG-arbeid gjennom en ekstern kompetansepartner.

Vi igangsatte i 2022 også gjennomføringen av en ESG situasjonsanalyse for alle selskapene i direkteinvesteringsportføljen (se side 82). Arbeidet fullføres i løpet av 1. halvår 2023, og analysen vil være et viktig grunnlag for videre dialog med de enkelte selskapene for å sikre størst mulig effekt av deres valgte strategi og tilhørende prioriteringer.

Vi ønsker å ta en aktiv eierrolle ved å tilby møteplasser for faglig påfyll og erfaringsutveksling på tvers av selskapene våre, og inkluderte i 2022 også temaer knyttet til ESG.

Åpenhetsloven trådte i kraft 1. juli 2022, og et sentralt tema for Aars det siste året har også vært å gjøre selskapene oppmerksomme på tilhørende plikter og lovpålagt rapportering. Her støtter vi selskapene gjennom å sikre tilgang til informasjon, kompetansenettverk og eventuelt nødvendige styringsdokumenter og maler for redegjørelse. Vi forventer at selskapene fullfører sin redegjørelse av aktsomhetsvurderingen i god tid innen fristen 30. juni 2023.

## Bærekraft i Aars

# 2. Vi skal redusere utenforskap og bidra til et seriøst arbeidsliv

2

**Vi skal redusere utenforskap og bidra til et seriøst arbeidsliv**



Aars er i dag en av de største familieeide arbeidsgiverne i Norge. Vi har skapt arbeidsplasser gjennom generasjoner, og som en stor arbeidsgiver har vi påvirkningsmuligheter. Å bidra til et mer inkluderende og anstendig arbeidsliv er også et premiss for en bærekraftig utvikling.

Etableringen av Møller Medvind i 2018 har vært Aars' viktigste satsing for å konkretisere vårt bidrag på dette området. Gjennom et unikt samarbeid med Nav tilbys unge mennesker mulighet til fast jobb etter endt opplæringstid.

Møller Medvind har også vært en aktiv pådriver for å rydde opp i bilpleiebransjen, som har vært preget av arbeidsvilkår som ikke er i tråd med et seriøst arbeidsliv. Sommeren 2022 trådte godkjenningsordningen på plass for bransjen, noe Møller Medvind har vært en pådriver for.

Møller Medvind og Medvind Utvikling har et bredt nettverk og god dialog med Nav og partene i arbeidslivet, og blir også brukt som høringsinstans i viktige temaer knyttet til arbeidsinkludering. Møller Medvind-metoden er etterspurt, og det er et mål for Aars å inspirere flere selskaper til å ta i bruk metoden og tankesettet for å redusere utenforskap.

Møller Medvind Arena er i forlengelsen av dette en ny og viktig fellessatsing på tvers. Flere av Møller-selskapene er her samlet under samme tak, og gjennom realiseringen av arenaen i 2023<sup>1</sup> tar vi utviklingen av Møller Medvind-prosjektet et viktig steg videre.

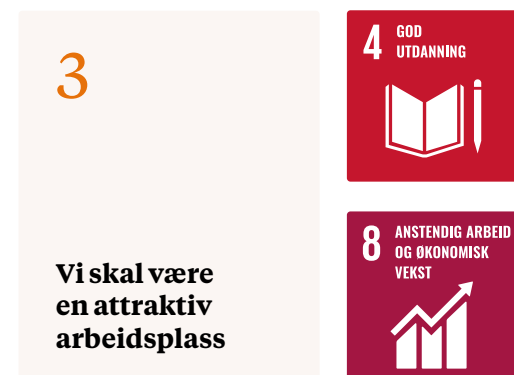
Flere av våre egne selskaper er inspirert til å tenke nytt om rekruttering. Møller Eiendom etablerte ved inngangen til fjoråret Medvind Eiendomsservice, som rekrutterer fra Møller Medvind til drift og vedlikehold av egne bygg.

OneCo initierte også i 2022 arbeidet med å etablere OneCo Medvind, som vil ta i bruk Møller Medvind-metoden for rekruttering av medarbeidere til konsernets elektro-divisjon.

Etablering av Møller Medvind Arena markerer også en annen viktig milepæl for Aars, ved at Møller Medvind-metoden for første gang tas i bruk av et selskap også utenfor våre egne selskaper. 4Service, som skal drifte kantine-, konferanse- og servicetilbudet i arenaen, tar nå også i bruk Møller Medvind-metoden for medarbeidere i arenaen. Målet er at Møller Medvind-metoden skal etablere seg som en anerkjent metodikk og samarbeidsform, også utover våre egne selskaper, med formål om å inkludere flere.

<sup>1</sup>Møller Medvind Arena ble offisielt åpnet 25. januar 2023

### 3. Vi skal være en attraktiv arbeidsplass



Vi forventer at alle selskapene vi eier gjennomfører medarbeiderundersøkelser der de ansatte fritt kan uttrykke sine oppfatninger om arbeidsmiljøet og selskapenes arbeid med mangfold, inkludering og likestilling. Gjennom styret følger vi opp resultatene av undersøkelsene og at disse følges opp med konkrete tiltak og resultater. En tilsvarende kartlegging av arbeidsmiljøet ble gjennomført også blant Aars egne ansatte i fjoråret.

Aars ønsker å skape attraktive arbeidsplasser hvor de ansatte får mulighet til å utvikle seg og å bidra med meningsfullt arbeid i et mangfoldig og inkluderende fellesskap. Det er menneskene som er grunnfjellet vårt, og vi er opptatt av våre medarbeidere og hvordan de blir ivaretatt.

Dette har resultert i en inkluderende og sterkt forankret kultur der vi arbeider for våre felles verdier. Vi vektlegger at ledelsen i våre selskaper jobber aktivt for å skape en samlet kultur der man sammen skaper den beste arbeidsplassen for nåværende og fremtidige ansatte.

For å etablere oss som en attraktiv arbeidsplass er det avgjørende at vi i høy grad klarer å tiltrekke oss, utvikle og beholde de beste medarbeiderne. Aars ønsker å utvikle talenter og tilrettelegge for individuelle ønsker, og det er viktig for oss at våre medarbeidere har god tilgang på tilbud som støtter deres ønskede karriereutvikling og relevant kompetanseheving.

### 4. Vi skal redusere klimagassutslippet i våre selskaper



Vi er bevisste vårt ansvar for å bidra til klimaomstilling og støtter opp under Parisavtalen. Videre forventer vi at selskapene våre utarbeides mål for en reduksjon i klimagassutslipp (Scope 1 og 2) i tråd med et 1,5°C utslippsscenario.

Det er våre selskapers ansvar å operasjonalisere arbeidet og rapportere resultatene av dette. Aars sin oppfølging ivaretas gjennom styrene i de enkelte selskapene.

Selskapene i Aars' eierskap er ulike med hensyn til historikk, størrelse, bransjetilhørighet og modenhetsnivå når det kommer til eget bærekraftsarbeid. Flere av selskapene våre har i løpet av de siste årene etablert en baseline, satt mål og utarbeidet en strategi for å redusere sine utslipp, hvor Møller Mobility Group har vært i førersetet med ambisiøse mål for utslippskutt i både scope 1, 2 og 3.

I overgangen til et nullutslippssamfunn vil det være sentralt å utvikle og ta i bruk nye løsninger for individuell mobilitet. Aars bidrar

til overgangen blant annet gjennom Møller Mobility Group og Hyre. Møller Mobility Group er en sterk bidragsyter til elektrifisering av bilparken i Norge og Baltikum, og konsernet ligger i forkant av å nå norske myndigheters mål om 100% elektrisk nybilsalg for personbiler fra 2024. Hyre har på sin side etablert seg blant Norges ledende bildelingstjenester, med nyetableringer også i Sverige og Danmark (2023). Gjennom mobilitetsløsninger basert på delingsøkonomi tilrettelegges det for å redusere behovet for å eie egen bil, som i sin tur fører til et kutt i samfunnets totale ressursbruk og klimagassutslipp.

Som første selskap i sin bransje lanserte Møller Mobility Group et komplett klimaregnskap i 2020, og i 2022 ble konsernet utropt som ett av kun ti selskaper blant Norges 100 største, som kutter utslipp i tråd med Paris-avtalen i PwCs klimaindeks. Møller Mobility Group er videre i gang med en rekke utslippsreducerende tiltak som vil ta konsernet under 1,5 graders målet i 2027.

Møller Eiendom jobber aktivt for å redusere klimabelastningen fra egen eiendomsportefølje gjennom god planlegging av prosjekter, redusert energibruk, gode materialvalg, tilrettelegging for grønne mobilitetsløsninger og å bruke teknologi med lave eller ingen utslipp i prosjektgjennomføringen.

Det står sentralt for Aars og alle våre selskaper å levere våre produkter og tjenester med lavest mulig klimautslipp eller negativ påvirkning på klima og miljø. Flere av selskapene våre er godt

<sup>2</sup> Direkte utslipp fra bruk av fossile energikilder (Scope 1) og indirekte utslipp fra bruk av strømmettet (Scope 2)

<sup>3</sup> Utslipp fra verdikjeden (Scope 3)





posisjonert for å være en del av løsningen for å lykkes med det grønne skiftet, med fokus på elektrifisering av bilpark så vel som den generelle elektrifiseringen av samfunnet, utbygging av ny fornybar energi, og energieffektivisering i bygg.

OneCo har forpliktet seg til å kutte utslipp basert på Science-based Targets, som er utslippsmål basert på hva vitenskapen sier at må til for å holde oss under 1,5 graders målet i Parisavtalen. Skal OneCo lykkes med det, innebærer det betydelige reduksjon av utslipp fra bilflåten de neste årene, hovedsakelig gjennom utfasing av dagens dieselbiler til fullgode elektriske alternativer. Første milepæl for arbeidet er satt til utgangen av 2024, hvor konsernet skal ha oppnådd en reduksjon på 30% av utslippene fra bilflåten.

InfoCare er også avhengig av tjenestebiler i sin virksomhet, og er i gang med et omfattende arbeid for å fase inn en større andel helelektriske biler. I Norge er allerede store deler av bilflåten byttet ut, og sammen med de øvrige nordiske landene er målet 100% elektrisk innen utgangen av 2026.

Gjennom vårt eierskap i Micro Matic er vi med å viser vei i å gjøre bygninger smartere og mer energieffektive. Smarte produkter og løsninger reduserer bygningers klimaavtrykk ved effektiv energibruk. Micro Matic tilbyr åpne løsninger og produkter med høy kvalitet og lang levetid.

## Bærekraft i Aars

# ESG: Et kontinuerlig arbeid

Et viktig område for Aars i 2023 vil være å fullføre implementeringen av våre ESG fokusområder og KPIer. Dette vil være en integrert del av eierskapsutøvelsen, rapportering, og oppfølging av våre selskaper. Arbeidet inkluderer også ferdigstillelse av den påbegynte ESG situasjonsanalysen, og å etablere en plan for videre oppfølging i samarbeid med porteføljeselskapene.

Vi vil i denne fasen både følge opp faktiske resultater og at selskapene prioriterer de rette tingene for å oppnå de ønskede resultatene på lengre sikt gjennom allokering av ledelsesfokus, kapital og ressurser for øvrig.

Sentrale tema vil være:

- Tydelighet i prioriteringer og forventninger til selskapene våre innen ESG området
- Støtte arbeidet med å få på plass en fokusert ESG strategi og handlingsplan i de selskapene hvor dette ikke allerede er på plass
- Bidra til at alle selskapene setter mål og måler sine klimautslipp
- Dele god praksis og effektive løsninger på tvers av selskapene
- Gjøre tilgjengelig malverk og andre relevante ressurser på tvers av selskapene
- Tilby opplæring og være en sparringspartner for medarbeidere med et særskilt ESG-ansvar
- Arrangere nettverksmøter om relevante tema
- Forberede utarbeidelsen av et klimaregnskap, klimastrategi og en tilhørende tiltaksplan for reduksjon av årlige utslipp frem mot 2030 for Aars
- I tillegg til vil vi fra Aars sin side initiere et arbeid som skal bidra til å sikre at vi og våre virksomheter er forberedt på konsekvensene av de nye utvidede kravene til bærekraftsrapportering



## Kapittel 7

# Styret, ledelse og organisering



# Styret, ledelse og organisering

Aars AS har hovedkontor i Bygdøy Allé 4, og hadde ved utgangen av året 21 ansatte. I løpet av året styrket vi investeringsteamet, IT og reetablerte et nytt serviceteam for kontorvillaen og samlingspunktet for eierskapet i Bygdøy Allé 4.

Medarbeiderne i Aars ivaretar alle oppgaver knyttet til drift av Aars, familiekontorets og investeringsselskapets oppgaver, men alle fagområdene er også tilgjengelig for selskapene våre ved behov.

Aars ble ved inngangen til 2021 organisert i tre forretningsområder: Familiekontor og økonomi, Kapitalforvaltning og risikostyring og Direkteinvesteringer. Ledelsen i Aars består av fire personer.

Aars er et familiekontor og et investeringsselskap, men er også en arena for utvikling av eierskapet. Eierskapets strategiske utvikling skjer i et samspill mellom styret, ledelse og lederne i de ulike virksomhetene våre.

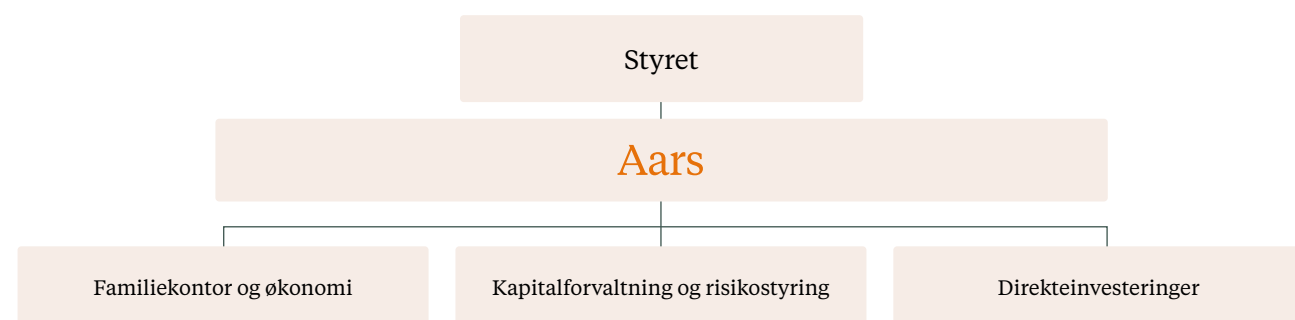
Det er i dag 3. og 4. generasjon som utgjør de aktive eierne i Aars: Øyvind Schage Førde, Harald Møller, Morten Møller og Anne Catrine Møller. Familiens utøvelse av eierskapsrollen, og forvaltning av virksomhetene, bygger på en omforent eierstrategi (se side 62). Øyvind Schage Førde tok over stafettpinne som styreleder i Aars etter Harald Møller i 2018, som ledet eierskapet de foregående 15 årene. Øyvind Schage Førde har i tillegg til rollen som styreleder også rollen som daglig leder i Aars.

Utøvelsen av godt styrearbeid – både i og utenfor styremøtene – er kjernen i familiens aktive eierskap. Gjennom representasjon i styrearbeid ivaretas eierprinsippene fra alle eiere gjennom de «aktive» eierne.

Eksterne styremedlemmer, i både Aars og datterselskapene våre, ivaretar en viktig rolle for eierskapet. Styret i Aars er bredt sammensatt av Aars' aktive eiere og eksterne styremedlemmer med bred supplerende bakgrunn fra norsk næringsliv.

Våren 2022 takket Alexander Woxen ja til å fylle et ledig sete ved styrebordet i Aars. Med seg bringer han bred erfaring og unik kompetanse knyttet til utvikling av selskaper, entreprenørskap og innovasjon, og kompletterer dagens styresammensetning i Aars godt.

Figur 12  
Aars er organisert i tre avdelinger



## Styret, ledelse og organisering i Aars

### Ledelse & styret

#### Ledelse



Øyvind Schage Førde  
Styreleder og daglig leder



Jan Arne Tønsberg  
Økonomidirektør



Morten Christensen  
Direktør Kapitalforvaltning



Fredrik Dokk Nygaard  
Direktør for Investeringer

#### Styret



Øyvind Schage Førde  
Styreleder og daglig leder



Anne Catrine Møller  
Styremedlem



Harald Møller  
Styremedlem



John Giverholt  
Styremedlem



Morten Møller  
Styremedlem



Ragnhild Janbu Fresvik  
Styremedlem



Tine Wollebakk  
Styremedlem



Alexander Woxen  
Styremedlem

## Kapittel 8

# Styrets beretning, regnskap og noter

---

Årsberetning

Resultatregnskap

Balanse

Kontantstrømanalyse

Noter

Selskaper i Aars

Revisjonsberetning



# Årsberetning 2022

## Virksomhetens art og lokalisering

Aars AS er et 100% familieeid holdingselskap som gjennom aktivt eierskap har som formål å investere i andre virksomheter, eiendom og verdipapirer. Selskapets forretningsadresse er i Oslo.

Aars har fire forretningsområder, hvorav tre er organisert som egne hovedselskaper med underliggende datterselskaper. Disse er Møller Mobility Group AS (bilvirksomhet), Møller Eiendom Holding AS (næringseiendoms- og byutvikling) og Aars Invest AS, hvor sistnevnte er konsernets direkteinvesteringer. Direkteinvesteringer har en bred portefølje innenfor mange virksomhetsområder, og omfatter elektronikk, tekniske installasjoner, IT, produksjon av sko og restaurantdrift. Det fjerde forretningsområdet er kapitalforvaltning og utøves i Aars. Bil- og eiendomsvirksomhetene er engasjert i Norge, Sverige og Baltikum mens direkteinvesteringene har sin portefølje engasjert i Norge, Danmark, Finland og Sverige. Kapitalforvaltningen investerer globalt.

Aars AS har også ansvaret for drift av familiekontoret.

Aars AS bidrar i tillegg til ulike samfunnsnyttige initiativ – primært i Norge. Konsernets hovedfokus i denne sammenheng de siste fem årene har vært etablert i egne selskap; Møller Medvind AS og Medvind utvikling AS.

## Et utfordrende makrobilde

2022 ble et geopolitisk og makroøkonomisk krevende år, preget av følgeefferter av den langvarige pandemien, samt konsekvenser av Russlands invasjon i Ukraina i februar 2022.

Inflasjonstakten var høy i alle konsernets markeder gjennom året, og rentene økte også kraftig. Aars hadde god fart og høy aktivitet i ved inngangen til året, men alle konsernets forretningsområder fikk en oppbremsing inn mot sommeren i takt med utfordringene som meldte seg. For å møte den kraftige pris- og inflasjonsveksten hevet Norges Bank styringsrenten fra 0,5 % ved inngangen til året – til 2,75% ved utgangen av 2022. I takt med økt rentenivå har også bankenes kredittpåslag økt. Bankenes utlånsvilje falt markant utover sommeren og høsten, men det var også vesentlige forskjeller mellom de ulike bankene. Obligasjonsmarkedet ble også vesentlig strammere gjennom 2022.

Til tross for et utfordrende makrobilde, har konsernets forretningsområder i hovedsak levert meget gode resultater. Bilvirksomheten kan notere det beste resultatet i konsernets historie. Omsetningen for bilkonsernet ble 39,2 milliarder kroner i 2022, mot 36,1 milliarder kroner i 2021. Økningen skyldes primært økte snittpriser på nye biler, men også god utvikling på servicemarkedet og bruktbilmarkedet. Kontraktsinngangen på nye biler var god, men lavere enn i 2021, og ordrebanken var fortsatt meget stor ved utgangen av 2022.

I eiendomssektoren opplevde man rekordhøye transaksjonsvolumer i årets to første kvartaler, mens markedet bremsset kraftig opp i årets andre halvdel. Bankene søker uansett kvalitet, og industrielle eiendomsselskaper med sterk balanse var fortsatt ansett som attraktive kunder.

I Sverige trådte problemene enda kraftigere frem. Ut over høsten ble det stadig flere tilfeller av at kjøpere gikk fra inngåtte kontrakter, og det ble vanskelig å enes om pris. For de Baltiske statene har også utfordringene vært store, men

eiendomsmarkedet har fungert tilfredsstillende til tross for stor geopolitisk uro.

Formålet med forretningsområdet Direkteinvesteringer er flerdelt. I tillegg til finansielle målsettinger knyttet til avkastning, utbytte og langsiktig diversifisering av familiens eiendeler er det ønskelig å utvikle nye hovedvirksomheter i Aars. Porteføljen skal i tillegg gi eierne en arena for aktivt eierskap og muligheten til å være en pådriver for å skape flere lønnsomme arbeidsplasser. Mange forhold påvirker utviklingen og resultatene i selskapene som forvaltes av Direkteinvesteringer. Finansielt påvirkes porteføljen av endringer i rentenivå, høy inflasjon, og noen av porteføljeselskapene er også eksponert for svingninger i valuta. Fokus på klima og bærekraft står sentralt i selskapenes virksomhetsstrategier, men selskapene påvirkes også av at rammebetingelsene knyttet til bærekraft stadig utvikles med nye rapporteringskrav og standarder som selskapene må etterleve. Selskapenes resultater og finansielle stilling påvirkes også direkte og indirekte av skjærpede skatter og avgifter som over tid kan medføre svekket finansiell stilling, lavere verdiskapning og investeringstakt.

I kapitalforvaltningen ble usikkerheten rundt den makroøkonomiske utviklingen i starten av året påvirket betydelig av både Russlands invasjon i Ukraina og sentralbankenes intensiverte kamp mot inflasjon gjennom stadige rentehevinger. Begge disse faktorene tilsa en svakere makroutvikling. På samme tid var det imidlertid en oppdemmet etterspørsel etter covid-nedstengningene, en etterspørsel som til en viss grad nøytraliserte de negative faktorene i første halvår. Utover året observerte vi en svakere

etterspørsel etter kapitalvarer, mens etterspørselen i servicesektoren tok over stafettspinnen til en viss grad. Samlet sett ble dermed makrosituasjonen relativt bra for året, men Aars gikk ut av året med svakere utsikter enn vi gikk inn i året.

## Nærmere om forretningsområdene

### Bilvirksomheten

Bilkonsernets resultat før skatt 2022 ble på 2 649 millioner kroner mot 2 562 millioner kroner i 2021. Resultatgraden ble 6,1 prosent, mot 7,1 i 2021. Resultatet i 2022 ble noe bedre enn rekordresultatet fra 2021, og er dermed det beste i konsernets historie. Resultatet kommer som en følge av gode rammebetingelser og en sterk organisasjon som evner å ta ut potensialet, drevet av god etterspørsel, økte snittpriser på nye biler, et sterkt bruktbilmarked samt god omsetningsutvikling og effektivitet i servicemarkedet.

Kjernevirksomheten i Møller Mobility Group er import, salg, service, finansiering og skadereparasjoner av bilmerkene Volkswagen, Volkswagen Nyttekjøretøy, Audi, Skoda, Seat og Cupra.

Ambisjonen til Møller Mobility Group er å bli en ledende leverandør av bærekraftig mobilitet og målet er å skape verdier for kunder, medarbeidere, eiere og samarbeidspartnere. Helt siden Harald Aars Møller startet egen bilvirksomhet i 1936, har grunnverdiene åpen og ærlig, initiativrik, omtenksum og tydelig stått sentralt i virksomheten.

Møller Mobility Group har en stolt historie med over 85 års erfaring med distribusjon, finansiering og service av sterke bilmerkevarer, og er i dag blant Nord-Europas ledende bilkonsern med virksomhet i

Norden og Baltikum. Resultatene er skapt av eiere, ledelse og medarbeidere som har tatt initiativ. Samtidig står konsernet nå overfor en omfattende endring som ingen med sikkerhet kan spå utfallet av – og som vil kreve en helt annen omstillingskraft. Visjonen «DARE TO MOVE» er konsernets ledestjerne for å levere mobilitet og møte fremtiden med en offensiv kraft, også de neste tiårene.

Møller Mobility Services ble opprettet som nytt forretningsområde i 2021 og omfatter konsernets virksomhet innenfor finansielle tjenester og mobilitetsløsninger. For tiden består forretningsområdet av konsernets eierskap i finansieringsselskapet Volkswagen Møller Bilfinans, bildelingsselskapet Hyre, dekkhotellkjeden Mitt Dekkhotell, bilvaskjeden Bildusjen samt mindre eierandeler i bruktbilselskapet Rebil og logistikkelskapet Gire.

Etter en rolig start på året tok totalmarkedet for personbiler i Norge seg kraftig opp i andre halvår, og i desember ble det utlevert rekordmange nye biler i Norge, som følge av innføringen av moms og vektavgift på elbiler fra 1.januar 2023. Markedet tangerte nesten rekorden fra 2021 og endte på 174 329 biler i 2022, mot 176 276 biler i 2021. Det svenske personbilmarkedet ble redusert med 4,0 prosent mot 2021 og endte på 288 087 personbiler i 2022, og totalmarkedet i Baltikum ble redusert med 8,0 prosent til 62 874 registrerte biler. Bruktbilmarkedet var sterkt og preget av større etterspørsel enn tilgang gjennom store deler av året, men ble noe svekket mot slutten. Servicemarkedet hadde en krevende start på 2022 som følge av høyt sykefravær knyttet til pandemien, men hadde deretter en positiv utvikling i samtlige av konsernets markeder.

Den samlede markedsandelen for konsernets personbilmerker økte fra 21,1 prosent i 2021 til 23,5 prosent i 2022. Markedsandelene for konsernets merker er noe redusert i Sverige, mens det er en oppgang i Baltikum. Resultatene fra importvirksomheten i Norge samt den samlede virksomheten i Baltikum ble rekordhøye, mens forhandlervirksomhetene i Norge og Sverige gikk noe tilbake sammenlignet med 2021.

Produksjonen av elektriske biler fortsetter å øke som følge av økt fokus og krav knyttet til klima og miljø. I Europa blir dette kraftig drevet av EUs utslippsmål,

som innebærer store bøter dersom gjennomsnittlig CO<sub>2</sub>-utslipp per registrert bil fra en produsent overstiger 95 g/km. Volkswagenkonsernet satser fortsatt stort på elektriske biler samt teknologiutvikling innenfor autonome biler, digitalisering og mobilitetsløsninger. Innen 2030 skal konsernet tilby over 70 helelektriske modeller og i Norge slutter salget av fossile Volkswagen personbiler ved nyttår 2023.

Det gunstige avgiftssystemet for elektriske biler i Norge er årsaken til at Norge fortsatt leder an i elektrifiseringen av personbilflåten i Europa og verden. Innføringen av moms og vektavgift på elektriske biler fra 2023 førte til høye salgstall i 2022, men bidrar ikke til videre elektrifisering fra 2023. Salget av elektriske biler økte fra 65 prosent av totalmarkedet for personbiler i 2021 til 79 prosent i 2022. Møller Mobility Group har en ledende rolle i elektrifiseringen av den norske bilparken og hele 86 prosent av konsernets personbilsalg i 2022 var helelektriske biler.

I Sverige var det også avgiftslettelse for lavutslippsbiler gjennom 2022, men også der ble fordelene tatt vekk fra 2023. Dette førte til ekstra høyt salg av elektriske biler høsten 2022. 33 prosent av nybilsalget i Sverige var elektriske biler i 2022, opp fra 19 prosent i 2021. Elektrisk var dermed den mest solgte drivlinjen i Sverige i 2022 foran plug-in hybrider. I Baltikum er det ikke avgiftslettelse for lavutslippsbiler og selv om salget elektriske biler øker, så utgjør det fortsatt bare 5 prosent av det totale personbilsalget.

Høy inflasjon, økte renter og bedre tilgang på nye biler preger starten på 2023, og konsekvensen av dette er at lavere etterspørsel, økt konkurranse og kostnadsøkninger utgjør de mest fremtredende risikofaktorene for konsernet på kort- til mellomlang sikt. Selv om tilgangen på nye biler er bedret er det fortsatt brist på enkelte komponenter. Verdikjedeforstyrrelser er derfor fortsatt en del av risikobildet.

### Næringseiendom og byutvikling

Møller Eiendom er et eiendomskonsern med høye ambisjoner for vekst og verdiskaping samt bærekraftig og fremtidsrettet by- og eiendomsutvikling. Konsernet er også trofast til arbeidet med å skape fremtidens

eiendomskonsepter i tillegg til å sikre god arkitektur og engasjement for en mer klimavennlig eiendomsbransje. Møller Mobility Group AS er konsernets største kunde hvor kjøp, utvikling, drift og salg av bileiendommer er en integrert del av virksomheten. Møller Eiendom eier majoriteten av eiendommene knyttet til konsernets bildrift.

Driftsinntektene i eiendomskonsernet var på 958,1 millioner kroner i 2022 mot 783,9 millioner kroner i 2021. I løpet av 2022 har det blitt kjøpt tre eiendommer i Norge, som har bidratt til økning i driftsinntekter for 2022 på 8,2 millioner kroner. Det er også solgt eiendommer med totalt 46,7 millioner kroner i driftsinntekter. Netto har dette medført en økning på 174,1 millioner kroner i leieinntekter fra 2021 til 2022. I 2022 er det innregnet gevinster fra salg av anleggsmidler på totalt 406,2 millioner kroner – en vesentlig økning fra fjorårets 281,8 millioner kroner. Dette som følge av salget av to logistikkeiendommer. Årets verdivurdering av eiendomsporteføljen har medført netto nedskrivninger av eiendomsporteføljen med 9,9 millioner kroner. Resultat før skatt ble 429,5 millioner kroner i 2022 mot 1 052,8 millioner kroner i 2021.

### Direkteinvesteringer

Aars driver sin investeringsvirksomhet med en bred portefølje. Ved årsskiftet bestod porteføljen hovedsaklig av syv selskaper som samlet sysselsetter omtrent 4 556 ansatte. Samlet omsetter selskapene for 7,1 milliarder mot 6,9 milliarder kroner i 2021.

Selskapene samlet har vekst i omsetningen men nedgang i resultat. Resultat før skatt for direkteinvesteringsvirksomheten ble på 6 millioner kroner mot 447 millioner kroner i 2021. Nedgangen skyldes i hovedsak nedskrivninger i porteføljen og svakere marginer grunnet makrobildet.

Bildet er imidlertid sammensatt da porteføljen består av selskaper med ulikt virksomhetsområde innenfor en rekke ulike bransjer. For ytterligere informasjon, se også egen omtale av selskapene i årsrapporten.

### Kapitalforvaltningen

Inndelingen av kapitalforvaltningen i en likviditetsportefølje og en risikoportefølje, som ble etablert i 2021, var uendret i 2022. En slik todeling

gir et tydelig grunnlag for oppfølging av risiko og resultater i forhold til etablerte rammer og målsettingene for hver av de to delporteføljene.

Likviditetsporteføljen har strenge krav med hensyn til omsettelighet, kredittrisiko og renterisiko. Målsetting med risikoporteføljen er god risikojustert avkastning fra investeringer i aksje- og kredittmarkedene basert på en dynamisk allokeringssprosess. Investeringene i risikoporteføljen skal også generelt ha god omsettelighet, men har større risiko for verdisingninger og noe lengre tidshorison enn investeringene i likviditetsporteføljen.

2022 ble et meget utfordrende år i finansmarkedene, spesielt internasjonalt, men også til dels i Norge. Kraftig økning i inflasjon og tilhørende endringer i sentralbankpolitikk, samt Russlands invasjon i Ukraina, førte til reprising i form av høyere korte og lange renter, samt økte risikopremier i kreditt- og aksjemarkedene. Til sammen medførte dette betydelige verdifall i alle markedssegmentene. Avkastningen i likviditetsporteføljen endte likevel positiv, men lav, på bakgrunn av en allokering med kort renterisiko og begrenset kredittrisiko. I risikoporteføljen ble avkastningen negativ. Men likevel et begrenset verdifall relativt til markedene porteføljen var eksponert i. De største bidragsyterne til den negative avkastningen kom fra aksjer, vekstmarkedsobligasjoner og andre globale kredittobligasjoner (ex. Norden). Positive bidrag kom fra nordisk kreditteksponering, valuta og betydelig risikoreduksjon innen aksjer og kredittrisiko i første halvår.

Kapitalforvaltningen utgjorde ved årsslutt ca. 4,3 milliarder kroner, ca 3,3 milliarder er plassert i verdipapirer, resterende er bankinnskudd. Aars har også en ubenyttet trekkfasilitet i Handelsbanken på 1,0 milliard kroner.

### Bærekraft i Aars

Å være en ansvarlig eier er vår viktigste samfunnsrolle. Dette er også kjernen i ESG-arbeidet til Aars, og et av fokusområdene i vårt bærekraftsarbeid. Etikk og ansvarlighet har vært alltid vært en rettesnor for våre eieres virksomhet.



Arbeidet med å drive et bærekraftig konsern, med bred spennvidde i selskapsporteføljen og tilhørende investeringer, er en kontinuerlig prosess. Vi skal være et konsern som lever opp til forventede standarder innen ESG, og hvor gjennomslagskraft og konkrete resultater knyttet til hva vi faktisk bidrar med er det aller viktigste. Selskapene i vårt eierskap er ulike med hensyn til historikk, størrelse, bransjetilhørighet og modenhetsnivå når det kommer til bærekraftsarbeid. Vi har selskaper i porteføljen som er med på å sette standarden for bærekraft i sin bransje, mens andre er i en tidlig fase med hensyn til denne type rapportering.

Aars stiller overordnede føringer og krav som gjelder alle våre selskaper, men samtidig tilpasser vi forventninger til det enkelte selskap ut fra virksomhetens forutsetninger og muligheter til å gjøre en forskjell. For å sikre at de prioriterte fokusområdene skal få en praktisk betydning for hvordan vi utøver ESG gjennom vårt eierskap har det vært viktig å bruke tiden i 2022 på å forankre de valgte fokusområdene internt i Aars. Gitt bredden av aktiviteter i våre selskaper er vi opptatt av å forstå de enkelte selskapenes utfordringer og muligheter, og hvordan vi best kan ivareta rollen som en ansvarlig eier innenfor ESG-området.

Aars har ingen direkte aktiviteter som forurenser det ytre miljø. Et av fokusområdene i vårt arbeid med bærekraft sikrer mål om å bidra til å redusere klimagassutslippet i våre virksomheter.

Se egen del om Bærekraft i Aars i årsrapporten for ytterligere informasjon og beskrivelser.

## Redegjørelse for årsregnskapet

### Resultat

Driftsinntektene i konsernet var på 47 090 millioner kroner i 2022 mot 43 614 millioner kroner i 2021. Konsernets driftsresultat var på 3 114 millioner kroner i 2022 mot 3 205 millioner kroner i 2021. Konsernets resultat før skatt ble 3 001 millioner kroner mot 4 049 millioner kroner i 2021.

Morselskapets driftsinntekter i 2022 var på 64,0 millioner kroner med et resultat før skatt på 1 728 millioner kroner. Aars har mottatt utbytte og konsernbidrag fra Møller Mobility Group og Møller

Eiendom Holding på til sammen 1 842 millioner kroner i 2022.

Forutsetningen om fortsatt drift er lagt til grunn for avleggelsen av selskaps- og konsernregnskap for 2022, og styret bekrefter at denne forutsetningen er til stede. Etter styrets mening gir det fremlagte resultatregnskap og balanse med tilhørende noter fyllestgjørende informasjon om selskapets og konsernets drift og finansielle stilling per 31. desember 2022. Forhold etter balansedagen er kommentert i eget avsnitt.

### Kontantstrøm

Samlet kontantstrøm fra finansierings- og investeringsaktiviteter var negativ med 2 880 millioner kroner i 2022. Kontantstrøm fra driften var på 1 047 millioner kroner. Differansen mellom driftsresultat og kontantstrøm fra driften skyldes i hovedsak oppbygging av varelager.

### Investeringer og salg

Konsernets investeringer beløp seg til 2 005 millioner kroner i 2022, mot 543 millioner kroner i 2021. Investeringene har i hovedsak gått til løpende prosjekter i Møller Mobility Group og oppkjøp i Direkteinvesteringene.

### Finansiering

#### Kapitalallokering og risikostyring

Det har gjennom flere år foregått en utvikling med konsept og modell innen risikoovervåkning og risikostyring for selskapets samlede eksponering i de direkteide virksomhetene og i de finansielle investeringene. I 2022 ble også arbeidet med prosess for kapitalallokering systematisert. Dette har vært en viktig prioritering i og med at både omfang, kompleksitet og verdier i det samlede eierskapet har økt betydelig de senere årene. Arbeidet har foregått i samarbeid med ledelsen i forretningsområdene.

#### Bil

Finansieringsstrukturen i Møller Mobility Group forble uendret gjennom året og består av to obligasjonslån hvorav et på 300 millioner kroner med forfall i desember 2023 samt et på 600 millioner kroner. Konsernet har tilbakekjøpt 122 millioner kroner med forfall i mars 2026. Konsernet har også et syndikatlån på 2 milliarder kroner som forfaller i desember 2026.

Syndikatlånet er en bærekraftlenket rammeavtale med fleksible trekk for å finansiere løpende svingninger i arbeidskapitalen. Likviditeten og finansieringssituasjonen er meget god.

For å optimalisere egenkapitalen gjennom året, deler Møller Mobility Group normalt sett ut utbytte hvert tertial. Det er avsatt 500 millioner kroner til utbytte og konsernbidrag per 3. tertial 2022. Samlet utbytte og konsernbidrag for 2022 økes dermed til 1 600 millioner kroner. Egenkapitalandelen er 40,3 prosent.

Konsernets forhandlere har forpliktelser på totalt 6 600 millioner kroner knyttet til fremtidig gjenkjøp av biler fra finansieringsselskaper. Dette er en oppgang på 4 prosent fra 2021 som skyldes oppkjøpet av Erik Arnesen Bryn. Det vil alltid være en markedsmessig risiko for at markedsprisen på bilene blir lavere enn garantert gjenkjøpsverdi. Det blir derfor gjort løpende vurderinger av forventet markedspris på de biler som til enhver tid er i gjenkjøpsporteføljen. Det gjøres avsetninger til tap der det er relevant. Samlet sett ble det gjort en mindre oppløsning tapsavsetninger i 2022 som følge av god utvikling i bruktbilmarkedet og reduserte gjenkjøpsforpliktelser. Styret er av den oppfatningen at risikoen er under kontroll basert på dagens finansielle stilling og markedforhold.

Med en stadig økning i salget av ladbare biler øker også behovet for håndtering av gamle lithiumbatterier. For nye biler solgt fra 2020 og fremover har Volkswagenkonsernet ansvaret for dette. For alt salg før 2020 ligger dette ansvaret hos Møller Mobility Group. Konsernet gjør løpende vurderinger av forpliktelsen og har per 31. desember 2022 en total avsetning på 216 millioner kroner knyttet til dette. Dette er uendret i forhold til utgangen av 2021.

Ved import av biler og deler er transaksjonsvalutaen Euro, med unntak for import av Škoda hvor betaling skjer i norske kroner. Priser i Euro reguleres i henhold til valutaavtaler med fabrikkene hvilket innebærer at det meste av risikoen bæres av der. Møller Mobility Group har transaksjonsrisikoen på kredittiden samt den langsiktige strategiske risikoen knyttet til Euro-området konkurranseevne. For å redusere oppgjørsrisikoen,

benyttes det valuta spot- og terminkontrakter. I tillegg er konsernets investeringer i Sverige og Baltikum utsatt for valutasingninger. Denne risikoen reduseres ved at virksomhetene finansieres i lokal valuta. Egenkapitalen sikres ikke utover forventet ett års utbytte som sikres ved valutaterminer frem til utbetaling.

#### Eiendom

Total rentebærende gjeld for eiendomsvirksomheten er på 4 734 millioner kroner per 31. desember 2022. Alt utestående er faste lån. 677,9 millioner kroner av konsernets gjeld forfaller i løpet av det neste året. Konsernet har tilstrekkelig likviditet til å betjene løpende renter og avdrag og anses å ha en tilfredsstillende finansieringsstruktur. Refinansieringsrisikoen vurderes å være lav.

Ubenyttede, kommiterte trekkrettigheter utgjorde 1 500 millioner kroner per 31. desember 2022. Trekkfasilitetene benyttes til løpende drift, kjøp og utvikling av eiendommer. For kortsiktig likviditetsstyring er det etablert kassekreditt på 100 millioner kroner. Det er ikke trukket på kommitert låneramme eller kassekreditt per 31. desember 2022.

Eiendomsfinansieringen er basert på flytende rente. Dette gjør at konsernet er utsatt for risiko knyttet til endringer i rentenivået i Norge og Baltikum. Denne risikoen sikres ved inngåelse langsiktige rentebytte-avtaler for deler av gjelden. Ved utgangen av 2022 var 55 prosent av konsernets gjeld sikret med slike rentebytte-avtaler.

Møller Eiendom har en konservativ finansieringsstrategi. Ved utgangen av året var den verdijusterte belåningsgraden på 35,9%.

Møller Eiendom eier eiendommer i Sverige og i de baltiske landene, hvilket medfører valutarisiko. Finansieringen i de utenlandske datterselskapene gjøres enten direkte i bank lokalt eller internt fra Møller Eiendom Holding AS. Gjelden søkes valutasikret ved at den tas opp i lokal valuta og/eller ved bruk av terminkontrakter ved intern finansiering. Både interne fordringer og terminkontrakter vurderes mot markedet løpende (mark-to-market). Ved årsskiftet var totalt sikret beløp under terminkontrakter 480 millioner svenske kroner. Egenkapitalen i de utenlandske datterselskapene er ikke valutasikret.

Eiendomskonsernet har betydelige leieinntekter fra andre selskaper i Aars-konsernet, samt eksterne leietagere. Det vil alltid være en risiko forbundet med leietagernes evne til å innfri sine forpliktelser. Denne risikoen søkes kontrollert via lange leieavtaler med solide leietagere i tillegg til størst mulig grad av diversifisering. Historisk har tap på krav vært lave.

Per 31. desember 2022 utgjør bokført egenkapital i konsernet 2,9 milliarder kroner, tilsvarende 35 % av totalkapitalen. Konsernets verdjusterte egenkapital vurderes å være vesentlig høyere som følge av at eiendommenes markedsverdier overstiger bokførte verdier.

#### *Direkteinvesteringer*

Porteføljeselskapenes kapitalstruktur skal være robust med moderat gjeldsfinansiering tilpasset selskapenes strategi. Alle selskapene skal ha en klar og aktiv utbyttepolitikk som speiler eierforventningene, samtidig som Aars vil kunne tilføre selskapene ny egenkapital ved behov.

#### *Konsernet*

Konsernets verdjusterte egenkapital per 31. desember 2022 utgjør 26,2 milliarder kroner mot 25,1 milliarder kroner per 31. desember 2021.

### Godt arbeidsmiljø og lavt sykefravær

Ved utgangen av 2022 hadde konsernet 9.083 medarbeidere. Totalt for konsernet er kvinneandelen cirka 14 %, noe lavere i ledelsene.

Det er et mål om å øke antallet kvinner, noe det jobbes systematisk med. Arbeidsmiljøet ansees som godt. I samarbeid med Bedriftshelsetjenesten foretas en løpende kartlegging av helse-, miljø og sikkerhetsforhold.

For bilkonsernet har det vært en liten nedgang i sykefraværet til 4,7 % i 2022. For eiendomskonsernet er sykefraværet 3,9 %, som er en liten økning i forhold til fjoråret. For direkteinvesteringene er sykefraværet noe varierende, men gjennomsnittlig på 4,7 %. I Aars AS er fraværet under 1 %. Dette er stabilt lavt sammenlignet med 2021.

I Aars AS er det 21 medarbeidere, og kvinneandelen er 55 %. Det har ikke vært arbeidsulykker i selskapet.

I alle forretningsområder står den ansatte i sentrum. Det er løpende fokus på å ivareta eiernes grunnverdier, og dette skal være viktige veiledere for både ledere og medarbeidere i hvordan man skal behandle kolleger og alle man kommer i kontakt med i sin arbeidshverdag.

To av fokusområdene i vår ESG policy vektlegger det sosiale aspektet og fokuset på medarbeidere. Alle våre selskaper skal arbeide aktivt for redusert utenforskap og bidra til et seriøst arbeidsliv. Fagopplæring og faste, fulle stillinger er viktig i dette arbeidet.

Våre selskaper skal være attraktive og tiltrekke seg, utvikle og beholde de beste medarbeiderne. Selskapene skal ha aktiviteter som bidrar til inkludering, mangfold og likestilling.

### Forsikring for styrets medlemmer og daglig leder

Styret og ledende ansatte er omfattet av konsernets løpende styreansvarsforsikring. Innenfor rammene av forsikringsvilkårene dekker denne forsikringen det personlige erstatningsansvaret man kan pådra seg som styremedlem eller ledende ansatt i henhold til gjeldende rett.

### Redegjørelse om arbeid med grunnleggende menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold (åpenhetsloven)

Selskapets redegjørelse om arbeid med grunnleggende menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold (åpenhetsloven) vil bli tilgjengelig på selskapets hjemmesider, [www.aars.no](http://www.aars.no).

### Fremtidig utvikling

Konsernets fremtidige utvikling vil mer enn på lang tid avhenge av makroøkonomiske forhold. På tidspunkt for avleggelse av konsernets årsregnskap er både norsk og internasjonal økonomi fortsatt preget av stor geopolitisk usikkerhet. Forventningene for 2023 preges av uro – og konsumentenes økte levekostnader generelt. Presset i den norske økonomien er imidlertid

avtagende, noe som kan lede til en forsiktig optimisme.

Møller Mobility Group er blant Nord-Europas største bilkonsern og har en klar ambisjon om ytterligere å styrke posisjonen som ledende aktør innenfor mobilitet i tiden fremover. Fjoråret startet med utfordringer knyttet til både pandemi og Ukrainakrigen, men ble nok et godt år med mange nybilutleveringer, godt bruktbilsalg og høy servicemarkedsomsetning. En travel høst ble toppet av en hektisk desember, der 22 prosent av alle fjorårets registreringer av Møller-merkene ble utført.

På grunn av den spesielle senhøsten var det forventet at starten på 2023 skulle bli roligere. Innføringen av elbilavgifter kombinert med høy inflasjon, økte renter, fortsatte produksjonsutfordringer og skjerpet konkurranse bidrar til å kjøle ned markedet. Møller Mobility Group tror på et noe svekket totalmarked i Norge i 2023. Nedgangen i prognose skyldes i stor grad utlevering av 20.000 ekstra biler på tampen av fjoråret. Totalmarkedet i Sverige ventes også å reduseres noe i forhold til 2022, mens det er forventet en svak oppgang i Baltikum.

Gode rammebetingelser knyttet til salg av elektriske biler er viktig for Møller Mobility Group – og for en bærekraftig utvikling av bilindustrien. EUs ambisiøse utslippsmål vil føre til fortsatt høy produksjon av elektriske biler i årene som kommer, men de nye elbilavgiftene i Norge ventes få en negativ innvirkning på videre elektrifisering av det norske bilmarkedet fra 2023. Konsernet anslår likevel at rundt 85 prosent av salget av konsernets personbilmerker i Norge vil bli elektrisk i 2023. På tross av en krevende inngang til 2023 har konsernet tro på fremtiden.

Med hensyn til konsernets fremtid innenfor eiendom, vil utviklingen også i stor grad avhenge av makroøkonomiske forhold. På tidspunkt for avleggelse av konsernets årsregnskap, er norsk økonomi preget av utsikter til fortsatt stigende renter. Sentralbankene har fortsatt ikke fått bukt med inflasjonen. Internasjonal markedsuro, mye forårsaket av bankkonkurser i USA og Sveits bidrar til svekkelse av den norske kronen. En ytterligere svekkelse av kronen kan være med på å forsterke

den allerede høye prisveksten da det blir dyrere å importere varer fra utlandet. Dette kan igjen føre til behov for ytterligere renteøkninger. Risikoen for en kollaps i det norske bankmarkedet vurderes imidlertid som lav ettersom norske banker er godt regulert og kapitalisert.

Det er ved regnskapsavleggelsen fortsatt lav aktivitet i eiendomsmarkedet med få gjennomførte transaksjoner. Usikkerhet rundt makrobildet gjør investorene avventende. Transaksjonsmarkedet har derfor mer eller mindre stoppet opp.

Det forventes at den sterke leieprisutviklingen man så gjennom 2022 er i ferd med å avta. Arbeidsledigheten skal videre opp fra dagens historiske lave nivå og bedriftene sliter med økte kostnader og lavere kjøpekraft. I sum bidrar dette til lavere kontoretterspørsel og dermed avtagende leieprisvekst.

Eiendomskonsernets fremtidige utvikling vil videre avhenge av aktiviteten i konsernet for øvrig – og særlig utviklingen i bilmarkedet siden hovedvekten av selskapets leietakere er bilforhandlere.

Direkteinvesteringene påvirkes også av både ettervirkninger av pandemien, invasjonen i Ukraina og flere av selskapene opplever høy prisvekst på innsatsfaktorer. Skjerpede rammebetingelser for skatt og avgift vil også påvirke selskapene. Imidlertid er flere av virksomhetsområdene godt posisjonert innenfor områder som påvirkes positivt av grønn omstilling og økt digitalisering av samfunnet.

For kapitalforvaltningen var vårt hovedscenario ved inngangen til 2023 at vi går inn i en vanskeligere makroøkonomisk situasjon utover i året. Utfordringen er da å analysere hvor sterk en avmatting eller nedtur blir, og i hvilken grad finansmarkedene allerede nå har tatt dette inn i prisingen av rentenivå og likviditetsrisiko, risikopåslag i kredittmarkedene, i aksjeprisingen og i eiendomsmarkedene.

Kredittmarkedet har i stor grad tatt inn over seg et scenario med avmatting, men ikke en sterk makroøkonomisk nedtur. Løpende avkastning



er nå relativt interessant etter sterk økning av både renter og risikopåslag. Rentene begynner å nærme seg et riktigere nivå i motsetningene mellom inflasjonen og sentralbankene, men sentralbankene er fortsatt i modus for å heve noe mer. Det er sannsynlig at rentene vil holde seg på et relativt høyt nivå gjennom året. I aksjemarkedene er forventet svekkelse i inntjening kommende 6–12 mnd. i begrenset grad hensyntatt i prisingen. Det er dermed fortsatt risiko for perioder med uro og korreksjoner på aksjesiden. Aksjekursene vil imidlertid bunne ut før inntjeningen bunner ut, og det er rimelig å tro at andre halvår vil gi interessante muligheter i flere sektorer.

Oslo, 27. april 2023  
I styret for Aars AS



**Øyvind Schage Førde**  
Styreleder & daglig leder



**Morten Møller**  
Styremedlem



**Anne Catrine Møller**  
Styremedlem



**Harald Møller**  
Styremedlem



**John Giverholt**  
Styremedlem



**Tine Wollebekk**  
Styremedlem



**Ragnhild Janbu Fresvik**  
Styremedlem



**Alexander Woxen**  
Styremedlem

Basert på dette er vårt hovedscenario at 2023 vil være et bedre år i aksje- og kredittmarkedene enn 2022. Høye renter, svekket inntjening og høy geopolitisk risiko vil dog fortsatt være risikofaktorer som dempende på risikovilje og -evne hos mange investorer.

### Hendelser etter balansedagen

Styret er ikke kjent med vesentlige hendelser etter balansedagen, utover det som er redegjort for andre steder i årsrapporten.

## Aars Resultatregnskap

Beløp i millioner kroner

Aars AS			Konsernet	
2022	2021	Note	2022	2021
<i>Driftsinntekter</i>				
			45 634	42 386
			Salgsinntekter	
64	26		1 456	1 228
			Andre driftsinntekter	
<b>64</b>	<b>26</b>	<b>1,15</b>	<b>47 090</b>	<b>43 614</b>
<i>Driftskostnader</i>				
			32 805	30 292
			Varekostnader	
62	77	2	6 866	6 435
			Lønns- og andre personalkostnader	
4	3	8	681	362
			Av- og nedskrivninger	
47	29	3	3 622	3 320
			Andre driftskostnader	
<b>113</b>	<b>109</b>		<b>43 975</b>	<b>40 409</b>
			<b>Sum driftskostnader</b>	
<b>(49)</b>	<b>(84)</b>		<b>3 114</b>	<b>3 205</b>
			<b>Driftsresultat</b>	
<i>Finansposter</i>				
1842	1804	4		
			Inntekter på investering i datterselskaper	
		5	125	838
			Inntekter på investering i tilknyttede selskaper	
167	183	6	739	522
			Finansinntekter	
(232)	(35)	6	(978)	(516)
			Andre finanskostnader	
<b>1777</b>	<b>1952</b>		<b>(113)</b>	<b>844</b>
			<b>Sum finansposter</b>	
<b>1728</b>	<b>1869</b>		<b>3 001</b>	<b>4 049</b>
			<b>Resultat før skattekostnad</b>	
8	(6)	7	(591)	(599)
			Skatter	
<b>1736</b>	<b>1863</b>		<b>2 410</b>	<b>3 449</b>
			<b>Årsresultat</b>	
Herav:				
			2 181	3 236
			Majoritet	
			229	213
			Minoritet	
Forslag til disponeringer i Aars AS:				
0	0			
			Tilleggsutbytte	
300	260			
			Avsatt utbytte	
1 436	1 603			
			Overført til annen egenkapital	
<b>1736</b>	<b>1863</b>		<b>Disponert</b>	

## Balanse pr 31.12

Beløp i millioner kroner

Aars AS			Konsernet	
2022	2021	Note	2022	2021
<i>Eiendeler</i>				
		8	224	133
		7	601	523
		8	1 669	984
<b>0</b>	<b>0</b>		<b>2 493</b>	<b>1 640</b>
<b>53</b>	<b>52</b>	8	<b>8 477</b>	<b>8 444</b>
5 794	5 702	9		
		5	2 462	2 345
62	46		370	177
		10	95	86
<b>5 856</b>	<b>5 748</b>		<b>2 927</b>	<b>2 608</b>
<b>5 909</b>	<b>5 799</b>		<b>13 897</b>	<b>12 692</b>
0	0	11	<b>5 550</b>	<b>3 749</b>
17	14	12,15	3 117	2 259
		13	1 354	1 073
1 354	874	13		
<b>1 371</b>	<b>888</b>		<b>4 470</b>	<b>3 332</b>
3 277	2 505	14	3 277	3 308
<b>3 277</b>	<b>2 505</b>		<b>3 277</b>	<b>3 308</b>
<b>1 107</b>	<b>978</b>	16	<b>2 782</b>	<b>3 661</b>
<b>5 756</b>	<b>4 370</b>		<b>16 080</b>	<b>14 051</b>
<b>11 665</b>	<b>10 169</b>		<b>29 978</b>	<b>26 742</b>

## Balanse pr 31.12

Beløp i millioner kroner

Aars AS			Konsernet	
2022	2021	Note	2022	2021
<i>Egenkapital</i>				
100	100	17	100	100
4 278	4 278			
6 906	5 470		14 777	13 035
			355	126
<b>11 284</b>	<b>9 848</b>	18	<b>15 232</b>	<b>13 261</b>
<i>Gjeld</i>				
2	23	7	379	284
		19	58	56
		22	33	36
<b>2</b>	<b>23</b>		<b>469</b>	<b>376</b>
			4 723	5 404
0	0		401	441
<b>0</b>	<b>0</b>	20,21	<b>5 123</b>	<b>5 845</b>
		20	1 234	978
3	2	15	2 377	1 322
2		7	536	493
5	5		1 032	912
300	260		334	285
69	32	23	3 641	3 271
<b>379</b>	<b>299</b>		<b>9 153</b>	<b>7 260</b>
<b>381</b>	<b>322</b>		<b>14 746</b>	<b>13 482</b>
<b>11 665</b>	<b>10 169</b>		<b>29 978</b>	<b>26 742</b>

Oslo, 27. april 2023

I styret for Aars AS



**Øyvind Schage Førde**  
Styreleder & daglig leder



**Morten Møller**  
Styremedlem



**Anne Catrine Møller**  
Styremedlem



**Harald Møller**  
Styremedlem



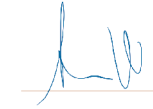
**John Giverholt**  
Styremedlem



**Tine Wollebakk**  
Styremedlem



**Ragnhild Janbu Fresvik**  
Styremedlem



**Alexander Woxen**  
Styremedlem





## Prinsipper for utarbeidelse av regnskapet

Års- og konsernregnskapet er utarbeidet i samsvar med regnskapsloven og god regnskapsskikk i Norge.

Konsernregnskapet viser konsernets økonomiske stilling når konsernselskapene betraktes som en regnskapsmessig enhet. Selskaper der Aars har bestemmende innflytelse konsolideres. Det konsoliderte regnskapet omfatter morselskapet Aars AS og de selskaper som fremgår av note 9, samt deres datterselskaper. Investeringer som er klassifisert som omløpsmidler i henhold til regnskapsloven § 3–8 er utelatt fra konsolidering da de er anskaffet med sikte på midlertidig eie og holdes i påvente av salg. Datterselskaper blir konsolidert fra det tidspunkt kontrollen er overført til konsernet (oppkjøpstidspunktet) og konsolideringen opphører når kontrollen over datterselskapet opphører.

### Eliminering av interne transaksjoner

Alle transaksjoner og mellomværende mellom konsernselskaper er eliminert. Varebeholdningene og øvrige driftsmidler er korrigert for urealisert internfortjeneste.

### Eliminering av aksjer i datterselskaper

Aksjer i datterselskaper er konsolidert etter oppkjøpsmetoden. Kostpris på aksjene i det enkelte datterselskap er eliminert mot datterselskapets egenkapital på oppkjøpstidspunktet. De mer/mindreverdier som fremkommer, tillegges de eiendeler og forpliktelser i balansen som mer/mindreverdiene knytter seg til og periodiseres over eiendelens gjenværende levetid. Mer/mindreverdier som ikke kan henføres til aktuelle eiendeler eller forpliktelser oppføres som goodwill/negativ goodwill i balansen og avskrives/inntektsføres over økonomisk levetid.

Ved kjøp av datterselskaper med minoritet oppføres 100 prosent av identifiserbare eiendeler og gjeld i balansen.

### Avhending av datterselskaper

Dersom konsernet selger seg ned til en eierandel på 50 % eller lavere, resultatføres gevinst / tap som om hele selskapet var solgt. Dette innebærer at den resterende eierandel regnskapsføres til virkelig verdi.

### Omregning av utenlandske datterselskaper

Balanseposter i utenlandske selskaper blir omregnet til kursen på balansedagen, mens resultatet omregnes til veid gjennomsnittskurs. Omregningsdifferanser vedrørende utenlandske datterselskaper føres mot egenkapitalen.

### Minoritetsinteresser

Minoritetsinteressene er trukket ut som egne poster i resultatregnskapet og balansen. I resultatregnskapet beregnes og vises minoritetenes andel av resultatet etter skatter.

Minoritetsinteresser i balansen representerer minoritetenes andel av selskapenes egenkapital hensyntatt minoritetenes andel av mer/mindreverdier og interne gevinster.

### Tilknyttede selskaper og felles kontrollert virksomhet

Eierandeler i selskaper der konsernet eier mellom 20 og 50 prosent, og der konsernet har betydelig innflytelse og investeringen er av langsiktig art, konsolideres etter egenkapitalmetoden i konsernregnskapet. Dette innebærer at konsernets andel av resultatet etter skatt og etter avskrivninger av eventuelle merverdier resultatføres under finansposter og tillegges bokført verdi for andelen. Internt salg av driftsmidler til tilknyttede selskaper er korrigert for urealisert internfortjeneste.

Eierandeler i felles kontrollert virksomhet behandles etter samme prinsipp.

Enkelte eierandeler i mindre selskap med begrenset verdi og resultat, er behandlet som ordinære aksjeinvesteringer som vurderes til laveste verdi av kostpris og virkelig verdi.

### Periodiserings-, klassifiserings- og vurderingsprinsipper

#### Grunnleggende regnskapsprinsipper

Årsregnskapet er satt opp i samsvar med regnskapslovens bestemmelser og god regnskapsskikk som er basert på grunnleggende prinsipper om historisk kost, sammenlignbarhet, fortsatt drift, kongruens og forsiktighet. Transaksjoner regnskapsføres til verdien av vederlaget på transaksjonstidspunktet. Inntekter resultatføres når de er opptjent og kostnader sammenstilles med opptjente inntekter.

#### Klassifisering av eiendeler og gjeld

Varer, kortsiktige fordringer og kortsiktig gjeld omfatter poster som forfaller til betaling innen ett år etter transaksjonstidspunktet, samt poster som knytter seg til varekretsløpet. Kortsiktig del av langsiktig gjeld som forfaller innen ett år er klassifisert som langsiktig gjeld. Øvrige poster er klassifisert som anleggsmiddel eller langsiktig gjeld.

#### Estimater

Ved vurdering av inntekter, kostnader, balanseposter og øvrige forpliktelser hvor det ikke foreligger markedsverdier brukes estimater. Dette gjelder vurdering av garantiforpliktelser, ukurans i varebeholdninger, pensjoner, verddivurdering av eiendommer og goodwill,

øvrige langsiktige avsetninger samt latent tap på gjenkjøpsforpliktelser. Fremtidige hendelser kan medføres at estimatene endres. Estimater og underliggende forutsetninger vurderes løpende. Endringer i regnskapsmessige estimater regnskapsføres i den perioden endringen oppstår.

#### Inntektsføring

Inntekter fra salg av varer og tjenester resultatføres når levering har funnet sted og det vesentligste av risiko og avkastning er overført.

Ved salg av varer med gjenkjøpsavtaler blir salget inntektsført ved levering. Senere tilbakekjøp og salg av tilbakekjøpte varer, føres som egne transaksjoner. Totale gjenkjøpsforpliktelser fremgår av note 21.

Andelen av salgsinntekter som knytter seg til fremtidige innstillinger, servicekontrakter eller andre avtalte ytelser, balanseføres som uopptjent inntekt ved salget og inntektsføres deretter i takt med leveringen av ytelsene. Det gjøres avsetninger for kvantumsrabatter og returer, basert på erfaringstall.

Ved salg av nye biler utgjør engangsavgifter til Staten betydelige beløp. Dette vises ikke som inntekt, men tas kun med som kortsiktig gjeld i regnskapet. Salg av varer med alkoholavgift inntektsføres inkludert denne.

Leieinntekter inntektsføres lineært over leieperioden. Anleggskontrakter regnskapsføres ved løpende avregning, slik at inntekt resultatføres i takt med fullføring av prosjektet. Kontraktkostnadene sammenstilles med opptjent inntekt. Opptjent inntekt som ikke er gjort opp, anses som fordring på kunden.



Fullføringsgraden på et gitt tidspunkt måles som andel påløpte kontraktskostnader av totale estimerte kontraktskostnader.

#### **Vedlikehold / påkostning**

Anskaffelser til bygg kostnadsføres dersom det anses som vedlikehold. Det aktiveres dersom det anses som en påkostning. Normalt omfatter påkostninger standardheving eller tilbygg. Tekniske installasjoner aktiveres i forbindelse med nyanskaffelse eller full utskiftning, men kostnadsføres i forbindelse med vedlikehold av delkomponenter.

#### **Varige driftsmidler og immaterielle eiendeler**

Varige driftsmidler og immaterielle eiendeler er i balansen oppført til kostpris med fradrag for ordinære avskrivninger. Ordinære avskrivninger i resultatregnskapet er beregnet lineært og er basert på anslag over driftsmidlenes økonomiske og tekniske levetid. Byggelånsrenter som påløper i byggeperioden aktiveres.

Ved indikasjon om at balanseført verdi av et anleggsmiddel er høyere enn virkelig verdi, foretas det test for verdifall. Testen foretas for det laveste nivå av anleggsmidler som har selvstendige kontantstrømmer. Hvis balanseført verdi er høyere enn både salgsverdi og gjenvinnbart beløp (nåverdi ved fortsatt bruk / eie), foretas det nedskrivning til det høyeste av salgsverdi og gjenvinnbart beløp. Nedskrivninger reverseres i den utstrekning grunnlaget for nedskrivning ikke lenger er til stede.

Leieavtaler som ikke balanseføres (operasjonell leasing), vises i regnskapet som driftskostnad og årlig leiebeløp er vist i note 8. Leide (leasede) driftsmidler balanseføres som driftsmidler hvis leiekontrakten anses å overføre den vesentlige av den økonomiske og risikoen knyttet til driftsmiddelet.

#### **Aksjer og andeler**

Aksjer i datterselskaper av strategisk karakter og andre langsiktige investeringer klassifiseres som anleggsmidler og regnskapsføres til laveste verdi av kostpris og virkelig verdi. Utbytte fra datterselskapet inntektsføres i samme år som givende selskap foretar avsetningen. Utbytte fra øvrige selskaper inntektsføres når utbytte utbetales.

Investeringer av kortsiktig karakter er klassifisert som omløpsmidler og er vurdert til laveste verdi av kostpris og virkelig verdi.

#### **Varebeholdninger**

Varelager regnskapsføres til det laveste av anskaffelseskost og netto salgspris. Netto salgspris ved orninær drift etter fradrag for beregnede nødvendige utgifter for gjennomføring av salget. Anskaffelseskost tilordnes ved bruk av FIFO metoden og inkluderer utgifter påløpt ved anskaffelse av varene og kostnader for å bringe varenen til nårværende tilstand og plassering.

Varebeholdningene er vurdert til laveste verdi av kostpris og antatt salgspris etter fradrag for salgskostnader.

Det foretas nedskrivning for ukurans.

#### **Kundefordringer og andre fordringer**

Kundefordringer og andre fordringer er oppført i balansen med fordringenes pålydende etter fradrag for konstaterte og forventede tap.

#### **Andre finansinvesteringer**

Kortsiktige finansinvesteringer regnskapsføres til markedsverdi og avkastningen behandles som finansinvesteringer.

#### **Skatter**

Årets skattekostnad består av betalbar skatt og endringer i utsatt skatt. Betalbar skatt er fastsatt på grunnlag av årets skattemessige resultat. Utsatt skatt i balansen beregnes på grunnlag av midlertidige forskjeller mellom skattemessig og regnskapsmessig verdi samt skattemessig underskudd til fremføring. Utsatt skattefordel hvor det er usikkerhet knyttet til fremtidig bruk blir ikke balanseført. Utsatt skatt og utsatt skattefordel er presentert netto i balansen, når det er grunnlag for nettoføring. Ved endret skattesats påfølgende år, legges ny skattesats til grunn for beregning av utsatt skatt.

Utsatt skatt og utsatt skattefordel ved oppkjøp er beregnet basert på forskjellen mellom virkelig verdi og bokførte verdier i oppkjøpte selskaper på identifiserbare eiendeler og forpliktelser. Det beregnes ikke utsatt skatt på goodwill og merverdier på eiendommer ved oppkjøp. Ved kjøp av eiendommer skjer transaksjonen gjennom

kjøp av ”single purpose selskaper” og eventuelle fremtidige salg vil også normalt foretas som aksjetransaksjoner, og ut fra dagens skatteregler vil dette skje skattefritt.

Utsatt skatt på skatteøkende midlertidige forskjeller knyttet til investeringer i datterselskap innregnes, med unntak av når det er sannsynlig at den midlertidige forskjellen ikke vil reversere i uoverskuelig fremtid.

#### **Pensjoner**

Norske selskaper har en innskuddsbasert kollektiv pensjonsforsikring som er dekket i forsikringsselskaper.

I tillegg har de norske selskapene noen få usikrede pensjonsforpliktelser, som belastes direkte over driften og aktuarberegnes. De fleste norske selskap er omfattet av AFP-ordningen gjennom LO / NHO. Selv om dette er en ytelsesordning, er det ingen direkte allokering av midler og forpliktelse til hvert enkelt selskap. Ordningen behandles derfor regnskapsmessig som en innskuddsordning hvor premien kostnadsføres fortløpende.

Svenske selskaper har kollektive pensjonsforsikringer (ytelses- og innskuddsbaserte) som er regulert av tariffavtaler. Selskaper i Litauen, Latvia og Estland har ingen pensjonsavtaler.

Regnskapsføring av pensjoner gjøres i tråd med IAS 19, jf Norsk Regnskapsstandard (NRS 6).

Innskuddspensjon kostnadsføres løpende i regnskapet ved at konsernet innbetaler til forsikringsselskapet en viss prosentandel av den ansattes lønn. Innskuddet investeres i fond hvor de ansatte kan velge mellom ulike spareprofiler. Ut over dette har konsernet ingen forpliktelser overfor de ansatte på denne ordningen

#### **Finansielle instrumenter**

Ved sikring av fremtidige rentekostnader, hvor sikringsinstrumentene skal sikre konsernet mot variasjoner i fremtidige kontantstrømmer, bokføres ikke sikringsinstrumentet i balansen så lenge sikringen er vurdert å være effektiv. Gevinst eller tap resultatføres netto i takt med resultatføringen av sikringsobjektet. Ved renteswapavtaler hvor sikringen ikke er vurdert

å være effektiv, bokføres sikringsinstrumentet til markedsverdi i balansen. Endringer i markedsverdi føres løpende over resultatet.

Ved valutaterminkontrakter som skal sikre eiendeler og forpliktelser, hvor sikringen er vurdert å være effektiv, vurderes både sikringsinstrumentet og sikringsobjektet til virkelig verdi, og gevinst og tap resultatføres. Ved sikring av nettoinvesteringer i utenlandsk valuta og hvor sikringen er vurdert som effektiv, er valutaterminkontrakten vurdert til virkelig verdi. Endringer i virkelig verdi føres direkte mot egenkapitalen.

#### **Utenlandsk valuta**

Pengeposter i utenlandsk valuta vurderes til balansedagens kurs og tilhørende valuta gevinst / tap resultatføres som finanspost. Dette gjelder likvide midler, fordringer og gjeld. For ikke pengeposter legges kursen på transaksjonstidspunktet til grunn for anskaffelseskost og regnes ikke om senere. Dette gjelder i hovedtrekk varer og varige driftsmidler. Salg og kjøp av varer og tjenester i utenlandsk valuta regnskapsføres til kursen på transaksjonstidspunktet.

Konsernet har norske kroner som presentasjonsvaluta. Konsernet er eksponert for kursendring i SEK og EUR. Innen konsernet er det ytet lån i SEK og EUR.

#### **Garantiforpliktelser**

Konsernet har ved salg av nye biler garantiforpliktelser i henhold til garantier gitt av ulike produsenter og lover gitt i det enkelte land. I hovedtrekk dekker produsentene garantiene etter gitte retningslinjer, men importører og forhandlere dekker garantier ut over dette i henhold til lokale lover og eventuell kulanse. Garantiperioden varierer fra ett til inntil 12 år.

Ved salg av brukte biler dekker i hovedtrekk bilforhandleren garantiforpliktelsen, utover resterende fabrikkgaranti.

Det foretas løpende avsetning og vurdering av fremtidige forpliktelser.

#### **Betingede forpliktelser**

Betingede forpliktelser er ikke regnskapsført

i årsregnskapet. Betingede forpliktelser regnskapsføres når det er mer enn 50 prosent sannsynlighet for at forpliktelsen inntreffer og forpliktelsen kan måles pålitelig.

#### Gjenkjøpsavtaler

Konsernet har en portefølje av solgte nye biler med garanterte gjenkjøpspriser. Gjenkjøpsprisene varierer fra ca 50–70 prosent avhengig av leieperiode, kjørelengde og bilmodell. Avtalene blir ikke balanseført. Det foretas løpende vurdering av forpliktelsene og det foretas avsetning til eventuelle forventede tap.

#### Kontantstrømoppstilling

Ved utarbeidelse av kontantstrømoppstillingen er den indirekte metoden lagt til grunn. Likvider omfatter kontanter, bankinnskudd, finansinvesteringer (pengemarkedsfond) og trukket kassekreditt.

### Langsiktige samarbeidsavtaler

#### Volkswagen Group, Audi AG Škoda Automobilava AS og SEAT S.A. (selskaper i Volkswagen-gruppen)

Avtalene mellom Harald A. Møller AS og Volkswagen, Volkswagen Nyttetekjøretøy, ŠKODA og Audi har en gjensidig oppsigelsesfrist på to år. Alle avtalene kan sies opp med 12 måneders varsel hvis fabrikkene skal legge om hele distribusjonsmodellen. Ingen avtaler vil kunne sies opp før tidligst 2024. Avtalen med SEAT er en 5 års pilotavtale som kan fornyes. Avtalene med Audi og Volkswagen i Baltikum har en gjensidig oppsigelsesfrist på to år. Volkswagen-avtalen gjelder for Estland, Latvia og Litauen, mens Audi-avtalen gjelder for Latvia og Litauen.

#### Volkswagen Financial Services AG (selskap i Volkswagen-gruppen)

I 2009 etablerte Volkswagen Financial Services AG og Møller Mobility Group AS selskapet Volkswagen Møller Bilfinans AS som skal selge bilfinansieringsprodukter i Norge. Volkswagen Financial Services AG eier 51 prosent og MøllerGruppen Bil AS 49 prosent av selskapet. Dagens aksjonær har fortrinnsrett ved eventuelt salg av aksjer. Volkswagen Møller Bilfinans AS behandles som et tilknyttet selskap og innarbeides etter egenkapitalmetoden.

### Aars års- og konsernregnskap

## Noter 2022

De påfølgende notene gjelder konsernregnskapet og er i millioner kroner dersom ikke annet er angitt.

Alle balansetall er pr 31.12.

### Note 1 – Segmentinformasjon

Virksomheten består av forretningsområdene bil (Møller Mobility Group), eiendom (Møller Eiendom) og investeringer (Aars Invest).

Medvind er investering i bærekraftige og fremtidsrettede samfunnsoppdrag.

Juridisk er Møller Mobility Group, Møller Eiendom og Aars Invest organisert i egne underkonsern og finansiert separat.

Forretningsområdene viser følgende hovedtall:

2022

Underkonsern / forretningsområder:	Møller Mobility Group	Møller Eiendom	Invest- eringer	Møller Medvind	Øvrige selskap*	Elimin- eringer	Konsern
<b>Driftsinntekter</b>							
Norge	28 435	814	5 296	19		(161)	34 403
Sverige	4 603	122	1 350				6 075
Danmark			335				335
Finland			119				119
Baltikum	6 136	22				6 158	
<b>Driftsinntekter</b>	<b>39 174</b>	<b>958</b>	<b>7 100</b>	<b>19</b>	<b>0</b>	<b>(161)</b>	<b>47 090</b>
Driftsresultat	2 535	561	88	(9)	(61)	0	3 114
Av- og nedskrivninger*	262	201	206	1	11	0	681
Inntekt på invest. i TS	117	9	0	0	(1)	0	125
<b>EBITDA</b>	<b>2 914</b>	<b>771</b>	<b>294</b>	<b>(8)</b>	<b>(51)</b>	<b>0</b>	<b>3 920</b>
Øvrige finansresultat	(3)	(141)	(82)	0	(13)	0	(239)
<b>Resultat før skatt</b>	<b>2 649</b>	<b>429</b>	<b>6</b>	<b>(9)</b>	<b>(75)</b>	<b>0</b>	<b>3 001</b>
<b>Eiendeler</b>	<b>12 417</b>	<b>8 314</b>	<b>3 434</b>	<b>38</b>	<b>5 775</b>	<b>0</b>	<b>29 978</b>



## Note 1 – Segmentinformasjon (fortsetter)

2021							
Underkonsern / forretningsområder:	Møller Mobility Group	Møller Eiendom	Invest- eringer	Møller Medvind	Øvrige selskap*	Elimin- eringer	Konsern
<b>Driftsinntekter</b>							
Norge	28 105	516	5 278	20	26		33 945
Sverige	4 725	205	1 243				6 173
Danmark			222				222
Finland			119				119
Baltikum	3 306	62					3 368
<b>Driftsinntekter</b>	<b>36 136</b>	<b>783</b>	<b>6 862</b>	<b>20</b>	<b>26</b>	<b>(213)</b>	<b>43 614</b>
Driftsresultat	2 417	434	163	(15)	(84)	(25)	2 891
Av- og nedskrivninger *	255	(158)	246	1	319	13	676
Inntekt på invest. i TS	110	729	0	0	(0)	(1)	838
<b>EBITDA</b>	<b>2 782</b>	<b>1 006</b>	<b>409</b>	<b>(14)</b>	<b>235</b>	<b>(12)</b>	<b>4 405</b>
Øvrige finansresultat	35	(119)	284	(0)	132	(12)	319
<b>Resultat før skatt</b>	<b>2 562</b>	<b>1 045</b>	<b>447</b>	<b>(15)</b>	<b>47</b>	<b>(38)</b>	<b>4 049</b>
<b>Eiendeler</b>	<b>11 209</b>	<b>8 251</b>	<b>3 434</b>	<b>57</b>	<b>4 344</b>	<b>(552)</b>	<b>26 742</b>

EBITDA er driftsresultat før av- og reverserte nedskrivninger og inkludert inntekter på investeringer i TS.

\* Øvrige selskap er Aars AS og andre ikke operative selskap. Finansresultat er eksklusiv konserninternt utbytte og konsernbidrag.

## Note 2 – Lønns- og andre personalkostnader

Aars AS			Konsernet	
2022	2021	Personalkostnader	2022	2021
46	62	Lønninger	5 478	5 174
10	8	Arbeidsgiveravgift	797	739
2	1	Pensjonskostnader	382	334
1	1	Andre personalkostnader	197	174
2	4	Styrehonorar	12	12
<b>62</b>	<b>77</b>	<b>Sum</b>	<b>6 866</b>	<b>6 435</b>
21	19	Gjennomsnittlig antall ansatte	9 083	8 450
		Lån til ansatte	29	7

Lån til ansatte gjelder i vesentlig grad rentebærende billån hvor selskapene har pant i bil. Renter på lån til andre ledende ansatte er 2,0 prosent.

Ved salg, avvikling eller annen omorganisering har daglige ledere i konsernet, på visse vilkår, rett til lønn i inntil ett år.

Aars AS (i 1.000 kr)			Konsernet (i mill kr)	
2022	2021	Kostnadsført honorar til revisor	2022	2021
704	380	Revisjonshonorar og revisjonsrelaterte tjenester	16	15
6 071	983	Skatt, avgift og andre konsulenttjenester	9	5
<b>6 775</b>	<b>1 363</b>	<b>Sum</b>	<b>25</b>	<b>20</b>

I konsernet utgjør revisjonshonorar til andre revisorer enn konsernrevisor 0,9 millioner,

det er ikke betalt honorar for andre tjenester til andre revisorer.

Arbeidende styreleder	Styre	Ytelser til ledende personer
5		Lønn, bonus, pensjonskostnader og andre godtgjørelser til arbeidende styreleder
	2	Styrehonorar
<b>5</b>	<b>2</b>	<b>Sum</b>

Se note 17 for styremedlemmer som eier aksjer i Aars AS.

samt andre kvalitative vurderingskriterier og hvor bonusen ansees å være en del av normal avlønning innen denne type stillinger.

Det er etablert bonusordninger hvor utbetalingens størrelse avhenger av oppnådd resultat for året

### Note 3 – Andre driftskostnader

Aars AS			Konsernet	
2022	2021		2022	2021
10	11	Kostnader driftsmidler (husleie, strøm, vedlikehold, bilkostnader mm)	1 386	1 253
0	0	Salgskostnader (reklame, garanti mm)	758	790
36	17	Administrasjonskostnader (IT-tjenester, honorarer, reisekostnader, gaver, tap på krav mm)	1 470	1 273
0	0	Tap ved salg av anleggsmidler	8	5
<b>47</b>	<b>29</b>	<b>Sum</b>	<b>3 622</b>	<b>3 320</b>

Se note 17 for styremedlemmer som eier aksjer i Aars AS. Det er etablert bonusordninger hvor utbetalingens størrelse avhenger av oppnådd resultat for året samt andre kvalitative

vurderingskriterier og hvor bonusen ansees å være en del av normal avlønning innen denne type stillinger.

### Note 4 – Inntekter på investeringer i datterselskaper

2022	2021	
1 551	1 324	Møller Mobility Group AS
256	466	Møller Eiendom Holding AS
8	0	MI Aars AS
4	2	MI Katalysator AS
9	9	Møller Mobility Group MI AS
14	3	Møller Eiendom MI AS
<b>1 842</b>	<b>1 804</b>	<b>Sum</b>

Gjelder konsernbidrag og aksjeutbytte.

### Note 5 – Inntekter og investeringer i tilknyttede selskap

Selskapets navn	Stemmeandel / eierandel	Bokført verdi 01.01.2022	Interne fortjenester	Tilgang / avgang endring i egenkapital	Resultatandel etter skatt 2022	Bokført verdi 31.12.2022
Volkswagen Møller Bilfinans AS, Oslo *	49,0 %	1 607	(5)		126	1 728
Wash Group Holding AS **	50,0 %	109			(3)	106
Mitt Dekkhotell AS **	25,0 %	38	51		(5)	84
Digerneset Næringspark AS, Ålesund	47,5 %	148		21	8	177
Fjetland Eiendom AS, Stavanger	50,0 %	22			(1)	22
Fåbro Eiendom AS, Oslo	50,0 %	78		(75)	5	8
Viridis Property Holding AS ***	60,0 %	177			0	177
Harbitzalleen Bolig AS, Oslo ****	50,0 %	1			(1)	0
Rosenlund Bydelssenter AS, Lillehammer	31,5 %	40			(0)	40
Mafo Holding AS, Oslo	50,0 %	37			(3)	34
M37 Holding AS, Oslo	50,0 %	87			(0)	87
Langøya Vest Eiendom AS, Oslo	50,0 %	1				1
<b>Sum</b>		<b>2 345</b>	<b>46</b>	<b>(54)</b>	<b>125</b>	<b>2 462</b>

I konsernregnskapet er investeringene i tilknyttede selskap innarbeidet etter egenkapitalmetoden.

\* Hovedregelen er at ensartede regnskapsprinsipper anvendes for like transaksjoner og hendelser, for å gi et mest mulig informativt bilde av investors samlede virksomhet. Volkswagen Møller Bilfinans konverterte til IFRS i 2018. Det er praktisk ikke mulig å omarbeide dette regnskapet slik at det er i tråd med regnskapslovens bestemmelse og god regnskapsskikk. Vi har derfor valgt å benytte forskjellige prinsipper, i samsvar med NRS (F) Investering i tilknyttet selskap og deltakelse i felles kontrollert virksomhet (Jun 2018), kap 3.8. Den største forskjellen i regnskapsprinsippene relaterer seg til IFRS 9 og IFRS 16. Konverteringseffekten i Volkswagen Møller Bilfinans ble bokført i 2018.

\*\* Foreløpig regnskap pr 31.12.2022

\*\*\* Eierandel i Viridis Property Holding AS er 60%, men på bakgrunn av aksjonæraftale har konsernet ikke bestemmende innflytelse. Investeringen er derfor ikke konsolidert.

\*\*\*\* Prosjektet er ferdigstilt og samtlige boliger i prosjektet er overlevert til boligkjøperne i løpet av 2019–2020.



## Note 6 – Finansinntekter og finanskostnader

Aars AS			Konsernet	
2022	2021		2022	2021
22	2	Renteinntekter	53	18
9	18	Valutagevinst	529	334
26	10	Aksjeutbytte	28	17
79	35	Gevinst salg aksjer	97	12
0	104	Verdiregulering av finansielle omløpsmidler	0	104
30	13	Andre finansinntekter	32	36
<b>167</b>	<b>183</b>	<b>Sum andre finansinntekter</b>	<b>739</b>	<b>522</b>

2022	2021		2022	2021
0	0	Rentekostnader	212	203
50	23	Tap ved salg aksjer	50	0
16	10	Valutatap	496	251
163	0	Verdiregulering av finansielle omløpsmidler	163	0
3	2	Andre finanskostnader	56	62
<b>232</b>	<b>35</b>	<b>Sum andre finanskostnader</b>	<b>978</b>	<b>516</b>

## Note 7 – Skatter

Aars AS			Konsernet	
2022	2021	Skatt i resultatregnskapet	2022	2021
<b>1 728</b>	<b>1 682</b>	<b>Resultat før skattekostnad</b>	<b>3 001</b>	<b>4 049</b>
13	0	Betalbar skatt Norge	641	476
		Betalbar skatt utlandet	38	50
<b>13</b>	<b>0</b>	<b>Sum betalbar skatt</b>	<b>679</b>	<b>527</b>
(21)	6	Endring i utsatt skatt	(88)	73
<b>(8)</b>	<b>6</b>	<b>Skattekostnad</b>	<b>591</b>	<b>599</b>
<b>1 736</b>	<b>1 676</b>	<b>Årsresultat</b>	<b>2 410</b>	<b>3 449</b>
(0.4%)	0,4 %	Effektiv skattesats	19,7%	14,8 %
380	370	22 % av resultat før skattekostnad	660	891
(8)	6	Faktisk skattekostnad	591	599
<b>388</b>	<b>364</b>	<b>Avvik skattekostnad</b>	<b>69</b>	<b>291</b>
		<i>Skatteeffekten utgjør:</i>		
<b>1</b>	<b>1</b>	Permanente forskjeller	12	3
(388)	(364)	Gevinst, tap aksjer og utbytte 3 %	36	33
		Resultat i TS	28	184
		Avskrivning goodwill / merverdi bygg	2	55
		Utenlandske selskap (lavere skattesats)	22	13
0	0	Endret skattesats Norge – netto utsatt skatt fordel	(12)	0
(1)	(1)	Øvrige poster	(20)	3
<b>(388)</b>	<b>(364)</b>	<b>Sum</b>	<b>69</b>	<b>291</b>





## Note 8 – Varige driftsmidler, immaterielle eiendeler og goodwill

Aars AS		Konsernet				
Varige driftsmidler		Biler, maskiner og inventar	Bygg	Tomt	Anlegg under utførelse	Sum
60	Anskaffelseskost 01.01	2 106	7 926	1 481	307	11 820
	Omregningsdifferanse	95	(13)	3	37	123
	Tilgang ved oppkjøp i år	34	227	60		321
	Avgang solgte selskap	2	550	136		688
9	Tilgang	368	597	2	(181)	786
5	Avgang	217	100	0		316
<b>64</b>	<b>Anskaffelseskost 31.12</b>	<b>2 384</b>	<b>8 088</b>	<b>1 410</b>	<b>164</b>	<b>12 046</b>
8	Akkumulerte avskrivninger 01.01	1 383	1 932	61	1	3 376
	Omregningsdifferanse	73	(1)	3		76
	Tilgang ved oppkjøp i år	12	26			38
	Avgang solgte selskap	2	246		(1)	247
4	Årets av- og nedskrivning *	218	242	9		469
1	Avgang	113	28			141
<b>11</b>	<b>Avskrevet 31.12</b>	<b>1 571</b>	<b>1 925</b>	<b>73</b>	<b>0</b>	<b>3 570</b>
<b>53</b>	<b>Bokført verdi 31.12</b>	<b>813</b>	<b>6 163</b>	<b>1 337</b>	<b>164</b>	<b>8 477</b>
3–5 år	Lineær avskrivningsplan	3–7 år	20–50 år			
	Årlig leie av ikke balanseførte driftsmidler	167	610			777
3–5 år	Varighet på leie av driftsmidler	1–5 år	5–15 år			

Konsernet har en leieforpliktelse ovenfor Frysjaveien 31 AS om leie av forretningseiendommen Frysjaveien 31B. Forpliktelsen løper frem til 2028.

## Note 8 – Varige driftsmidler, immaterielle eiendeler og goodwill (fortsetter)

Aars AS		Konsernet		
		Immaterielle eiendeler	Goodwill / badwill*	Sum
	Anskaffelseskost 01.01	988	1 591	2 580
	Omregningsdifferanse	-7	(2)	(9)
	Tilgang ved oppkjøp i år	40	785	825
	Tilgang	105	6	111
	Avgang	7	33	40
	<b>Anskaffelseskost 31.12</b>	<b>1 120</b>	<b>2 347</b>	<b>3 468</b>
	Akkumulerte avskrivninger 01.01	855	608	1 463
	Omregningsdifferanse	0	(63)	(62)
	Årets av- og nedskrivning	49	164	213
	Avgang	5	33	38
	<b>Avskrevet 31.12</b>	<b>899</b>	<b>677</b>	<b>1 575</b>
	<b>Bokført verdi 31.12</b>	<b>224</b>	<b>1 669</b>	<b>1 894</b>
3–5 år	Lineær avskrivningsplan	3 år	5–10 år	
	<i>* Goodwill ved oppkjøp nye selskap, samt goodwill i selskapsregnskapene.</i>			
4	Årets av- og nedskrivninger på biler, maskiner, inventar, bygg og tomt			469
	Årets av- og nedskrivninger på immaterielle eiendeler og goodwill			213
<b>4</b>	<b>Årets av- og nedskrivninger</b>			<b>681</b>

Avskrivningstid på goodwill som er strategiske investeringer der Aars har et langsiktig perspektiv og ligger innenfor konsernets kjernevirksomhet avskrives normalt over 10 år. Øvrige poster avskrives over 5 år.

Immaterielle eiendeler på 146 millioner gjelder software og utviklingskostnader til IT-systemer. Spesifikasjon av goodwill / badwill ved oppkjøp:

Goodwill / badwill	Kjøps-tidspunkt	Avskrivningsperiode	Anskaffelseskost	Akkumulerte avskrivninger *	Bokført verdi	Årets av- og nedskrivninger
<b>Forretningsområde</b>						
OC Industrier	2019–2020	10 år	955	357	599	95
Micro Matic	2016	10 år	338	186	152	28
Infocare	2018	10 år	157	46	111	22
K2 Bidco	2022	10 år	478	8	470	8
Bilforhandlere Norge, Sverige og Baltikum	2014–2021	10 år	416	80	337	16
<b>Sum goodwill</b>			<b>2 352</b>	<b>682</b>	<b>1 669</b>	<b>164</b>

\* Inkl omregningsdifferanse

## Note 9 – Investeringer i datterselskap

Aars AS

Selskapets navn	Forretningskontor	Eier- / stemmeandel	Egenkapital 31.12.2022	Årsresultat 2022*	Bokført verdi
Møller Mobility Group AS	Oslo	96,9 %	5 006	2 094	2 380
Møller Eiendom Holding AS	Oslo	93,1 %	2 929	419	1 350
Aars Invest AS	Oslo	90,1 %	1 439	(42)	1 444
Møller Mobility Group MI AS	Oslo	57,8 %	201	44	119
Møller Eiendom MI AS	Oslo	81,1 %	240	13	265
MI Aars AS	Oslo	84,7 %	43	9	32
MI Katalysator AS	Oslo	98,9 %	118	0	167
Møller Medvind AS	Oslo	100,0 %	32	(7)	25
Medvind Utvikling AS	Oslo	100,0 %	2	(5)	12
			<b>10 009</b>	<b>2 525</b>	<b>5 794</b>

\* Inkluderer mottatt aksjeutbytte / konsernbidrag fra datterselskap på totalt 1.842 millioner kroner.

Aksjene i Møller Medvind AS er samlet nedskrevet med MNOK 15 pr 31.12.2022.

Oversikt over selskapene i konsernet er vist på siste siden i årsrapporten.

Tabellen over viser kun aksjer eiet direkte av Aars AS. Samlet består konsernet av 175 selskaper direkte og indirekte eiet av Aars AS.

## Note 10 – Andre finansielle fordringer

Aars AS

2022	2021	2022	2021	
		Lån til ansatte	29	7
		Lån til tilknyttede selskap	55	27
		Andre langsiktige fordringer	11	52
-	-	<b>Sum</b>	<b>99</b>	<b>86</b>

## Note 11 – Varer

	2022	2021
Nye biler	2 521	1 675
Brukte biler og demonstrasjonsbiler	2 300	1 547
Deler og utstyr	415	339
Øvrige beholdninger	314	188
<b>Sum</b>	<b>5 550</b>	<b>3 749</b>

## Note 12 – Kundefordringer

Aars AS

Konsernet

2022	2021		2022	2021
17	14	Kundefordringer	3 130	2 268
		Avsetning tap på fordringer	(13)	(10)
<b>17</b>	<b>14</b>	<b>Sum</b>	<b>3 117</b>	<b>2 259</b>

## Note 13 – Andre fordringer og fordringer på konsernselskaper

Aars AS

Konsernet

2022	2021		2022	2021
		Forskudd til leverandører	42	24
		Lån til ansatte	29	
		Netto til gode MVA	33	24
		Andre forskuddsbetalte kostnader	208	202
		Påløpt inntekt	883	661
1 354	874	Andre kortsiktige fordringer	159	161
<b>1 354</b>	<b>874</b>	<b>Sum</b>	<b>1 345</b>	<b>1 073</b>

Aars AS har kortsiktige fordringer på andre konsernselskaper på totalt 1.354 millioner kroner pr 31.12.2022. 589 millioner er mellomværende

med konsernselskaper, resten er fordring på utbytte og konsernbidrag. Mellomværende i for var på 13 millioner.

## Note 14 – Finansinvesteringer

Aars AS

Konsernet

2022	2021		2022	2021
<b>915</b>	250	Pengemarked	915	250
1 511	1 044	Obligasjoner Norge / Norden	1 511	1 847
428	448	Obligasjoner globalt	428	448
350	483	Aksjer Norge / Norden	350	483
73	280	Aksjer globalt	73	280
<b>3 277</b>	<b>2 505</b>	<b>Sum</b>	<b>3 277</b>	<b>3 308</b>

Aars AS har kortsiktige norske pengemarkedsfond, markedbaserte obligasjoner og andre markedsbaserte investeringer som er bokført til virkelig verdi.



## Note 15 – Nærstående parter

Transaksjoner med nærstående parter:

### Konsernet

Konsernselskapet har følgende transaksjoner med nærstående parter:

Selskap	Selskapsforhold	Transaksjonsart	2022	2021
Volkswagen Møller Bilfinans AS	Tilknyttet selskap	Salg av biler	2 493	2 560
Volkswagen Møller Bilfinans AS	Tilknyttet selskap	Kjøp av biler	2 214	1 969
<b>Sum kjøp</b>			<b>2 214</b>	<b>1 969</b>
Volkswagen Møller Bilfinans AS	Tilknyttet selskap	Mellomværende	85	43
Mafo Holding AS	Tilknyttet selskap	Langsiktig fordring	8	0
Møllergata 37 Holding AS	Tilknyttet selskap	Langsiktig fordring	5	1
<b>Sum fordring / (gjeld)</b>			<b>97</b>	<b>44</b>

### Aars AS

Selskap	Selskapsforhold	Transaksjonsart	2022	2021
Møller Eiendom MI AS	Datter	Salg av aksjer	46	5
MI Aars AS	Datter	Salg av aksjer	1	2
Møller Mobility Group MI AS	Datter	Salg av aksjer	5	7
Katalysator AS	Datter	Renteinntekter	8	1
Møller Eiendom Holding AS	Datter	Salg administrasjonstjenester	5	3
Møller Mobility Group AS	Datter	Salg administrasjonstjenester, biler mv	4	6
Aars Invest AS	Datter	Salg administrasjonstjenester	57	20
Møller Eiendom MI AS	Datter	Kjøp av aksjer	2	7
MI Aars AS	Datter	Kjøp av aksjer	1	3
Møller Mobility Group MI AS	Datter	Kjøp av aksjer	5	1
Bygdøy Alle 4 AS	Konsernselskap	Leie, felleskostnader	6	7
Møller Mobility Group AS	Datter	Kjøp administrasjonstjenester, biler mv	9	17
InfoCare Norge AS	Konsernselskap	Kjøp IT tjenester	0	1
Eierselskap jft note 18	Eierselskap	Adm.tjenester / kortsiktige fordringer	1	1

## Note 16 – Bankinnskudd

Konsernet har bankinnskudd og kontanter på totalt 2.782 millioner kroner. Det er 18,8 millioner kroner i bundne midler til dekning av skyldig skattetrekk.

datterselskapene på til sammen 290,85 millioner kroner.

Bundne midler i Aars AS utgjør 5,3 millioner kroner pr 31.12.2022.

Møller Mobility Group og Møller Eiendom har stillet garanti for skyldig skattetrekk i

## Note 17 – Aksjekapital og aksjonærinformasjon

Aksjonærer i Aars AS pr 31.12.2021	Antall	Pålydende*	Aksjekapital*	Eierandel
Pinjong AS (Harald Møller m/ familie)	25 000	1 000	25	25,0 %
Vena Saphena AS (Anne Catrine Møller m/ familie)	25 000	1 000	25	25,0 %
Netrom AS (Morten Møller m/ familie)	25 000	1 000	25	25,0 %
Lancelot Holding AS ( Øyvind Schage Førde m/ familie)	25 000	1 000	25	25,0 %
<b>Sum</b>	<b>100 000</b>		<b>100</b>	<b>100,0 %</b>

\* Tall i hele kroner

Aksjekapitalen består av 100 000 aksjer pålydende 1 000 kroner. Det finnes kun en aksjeklasse. Alle aksjer har lik stemmeandel.

Øyvind Schage Førde er styrets leder. Anne Catrine Møller, Jon Morten Møller og Harald Møller er styremedlemmer.

## Note 18 – Egenkapital

Konsern 2022	Majoritet	Minoritet	Totalt
Egenkapital 01.01.	13 135	126	13 261
Årsresultat	2 181	229	2 410
Årets utbytte	(334)		(334)
Endring i minoritetsinteresser			0
Omregningsdifferanser i år	6		6
Øvrige poster	(112)		(112)
<b>Egenkapital 31.12.</b>	<b>14 877</b>	<b>355</b>	<b>15 232</b>

Akkumulert omregningsdifferanse pr 31.12.2022 er 100 millioner kroner.

Konsern 2021	Majoritet	Minoritet	Totalt
Egenkapital 01.01.	10 031	219	10 250
Årsresultat	3 236	213	3 449
Årets utbytte	(285)		(285)
Endring i minoritetsinteresser	306	(306)	0
Omregningsdifferanser i år	(93)		(93)
Øvrige poster	(60)		(60)
<b>Egenkapital 31.12.</b>	<b>13 135</b>	<b>126</b>	<b>13 261</b>

Akkumulert omregningsdifferanse pr 31.12.2021 er 100 millioner kroner.

Aars AS 2022	Aksje-kapital	Annen innsk. egenkapital	Annen egenkapital	Sum
Egenkapital 01.01	100	4 278	5 470	9 848
Årets resultat			1 736	1 736
Avsatt til utbytte			(300)	(300)
<b>Egenkapital 31.12</b>	<b>100</b>	<b>4 278</b>	<b>6 906</b>	<b>11 284</b>

Aars AS 2021	Aksje-kapital	Annen innsk. egenkapital	Annen egenkapital	Sum
Egenkapital 01.01	100	4 278	3 867	8 245
Årets resultat			1 863	1 863
Avsatt til utbytte			(260)	(260)
<b>Egenkapital 31.12</b>	<b>100</b>	<b>4 278</b>	<b>5 470</b>	<b>9 848</b>

## Note 19 – Pensjoner

Norske og svenske selskap i konsernet har sikrede, kollektive pensjonsavtaler. Selskapene i de tre baltiske landene har ingen pensjonsavtaler.

I Norge har vi en løpende innskuddsordning. Innskuddsordningen kostnadsføres fortløpende i regnskapet ved at konsernet innbetaler til forsikringsselskapet et sparebeløp basert på lønnsnivået til den enkelte ansatte. Ordningen er tilpasset ny lov om tjenstepensjon, knekkpunktet mellom lav og høysparesats er 7,1 x Folketrygdens Grunnbeløp (G). I tillegg til sparing til alderspensjon dekkes uførepensjon og barnpensjon. Disse dekningene har ikke fripoliseoppbygging, og det er dermed ingen framtidig forpliktelse knyttet til uføre- og barnpensjon utover løpende premieinnbetalinger.

Konsernet er medlem av AFP-ordningen gjennom LO/NHO. AFP-ordningen gir et livslangt tillegg til den ordinære pensjonen. De ansatte kan velge å ta ut AFP fra og med fylte 62 år. AFP-ordningen er en ytelsesbasert

flerforetakspensjonsordning og finansieres gjennom premier som fastsettes somen prosent av lønn. Det foreligger ingen pålitelig måling og allokering av forpliktelse og midler i ordningen. Regnskapsmessig blir ordningen derfor behandlet som en innskuddsbasert pensjonsordning hvor premiebetaling kostnadsføres løpende og ingen avsetninger foretas i regnskapet.

De svenske selskapene har pensjonsavtaler i henhold til tariffavtale. Ordningen i Sverige er en kombinasjon av ytelse og innskudd basert på stillingskategori, alder og inntekt. Opptjeningen i ytelsesordningen er delvis finansiert med premieinnbetaling, mens resten er finansiert ved oppbygging av pensjonsgjeld i balansen. Pensjonsforpliktelsen knyttet til den delen som ikke er forsikret, blir aktuarberegnet. Denne gjelden vil reduseres i takt med løpende pensjonsutbetalinger. All fremtidig opptjening er nå forsikret, men dette blir ikke aktuarberegnet, da ordningen er slik at midler og forpliktelse ikke er direkte allokert til hvert enkelt selskap i pensjonskollektivet.

Aars AS			Konsernet	
2022	2021	Pensjonskostnad	2022	2021
		Rentekostnad av pensjonsforpliktelsen	1	1
-	-	<b>Årets pensjonskostnad til sikrede og usikrede pensjoner samt AFP</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
2	1	Innskuddspensjon	327	281
		Ikke aktuarberegnet pensjon AFP	55	53
<b>2</b>	<b>1</b>	<b>Samlede pensjonskostnader</b>	<b>382</b>	<b>334</b>
2022	2021	Balanseført pensjonsforpliktelse	2022	2021
0	0	Beregnete pensjonsforpliktelser 01.01.	(56)	(57)
		Omregningsdifferansen	(3)	4
		Årets pensjonskostnad	(1)	(5)
0	0	Årets pensjonsutbetalinger	2	2
<b>0</b>	<b>0</b>	<b>Netto balanseført pensjonsforpliktelse</b>	<b>(58)</b>	<b>(56)</b>
21	19	Antall personer omfattet av ordningene	4 419	4 040



## Note 19 – Pensjoner (fortsetter)

Økonomiske forutsetninger 2022:	Sverige	Norge
Avkastning på pensjonsmidler	0,0 %	0,0 %
Diskonteringsrente	1,8 %	1,5 %
Årlig lønnsvekst / årlig G-regulering	2,0 %	0,0 %

Som aktuariemessige forutsetninger for demografiske faktorer er det lagt til grunn vanlig benyttede forutsetninger innen

forsikring, tilpasset konsernets aldersstruktur og avgang. Alle pensjonsforpliktelser er inklusiv arbeidsgiveravgift.

## Note 20 – Gjeld, finansiering og finansiell risiko

Kortsiktig gjeld	Konsernet				
	Aars Invest	Aars AS	Møller Mobility Group	Møller Eiendom	2022
Trekk på kommitert låneramme		0	0		0
Kassekreditt		0	0	0	0
Annen kortsiktig gjeld	73	0	300	861	1234
<b>Sum kortsiktig rentebærende gjeld</b>	<b>73</b>	<b>-</b>	<b>300</b>	<b>861</b>	<b>1234</b>

Langsiktig gjeld	Konsernet				
	Aars Invest	Aars AS	Møller Mobility Group	Møller Eiendom	2022
Pantegjeld	373	-		3 873	4 246
Obligasjonslån	-	-	477		477
Annen langsiktig gjeld	28	-	372	0	401
<b>Sum</b>	<b>401</b>	<b>-</b>	<b>849</b>	<b>3 874</b>	<b>5 123</b>

Forfall					
Forfall under 2 år	199		300	861	1 361
Forfall mellom 2 og 5 år	120		477	3 878	4 475
Forfall over 5 år	155				155
<b>Sum</b>	<b>474</b>	<b>-</b>	<b>777</b>	<b>4 740</b>	<b>5 991</b>

Nøkkeltall					
Ubenyttede kommitert lånerammer pr 31.12	350	1 000	2 100	1 600	5 050

## Note 20 – Gjeld, finansiering og finansiell risiko (fortsetter)

Kortsiktig gjeld	Konsernet				2021
	Aars Invest	Aars AS	Møller Mobility Group	Møller Eiendom	
Trekk på kommitert låneramme		0	0		0
Kassekreditt		0	0	0	0
Annen kortsiktig gjeld	90	0	210	678	978
<b>Sum kortsiktig rentebærende gjeld</b>	<b>90</b>	<b>-</b>	<b>210</b>	<b>678</b>	<b>978</b>

Langsiktig gjeld	Konsernet				
	Aars Invest	Aars AS	Møller Mobility Group	Møller Eiendom	2021
Pantegjeld	0	-		4 291	4 291
Obligasjonslån	0	-	898		898
Annen langsiktig gjeld	231	-	425	0	656
<b>Sum</b>	<b>231</b>	<b>-</b>	<b>1 323</b>	<b>4 291</b>	<b>5 845</b>

Forfall					
Forfall under 2 år	277		933	3 183	4 393
Forfall mellom 2 og 5 år	43		600	1 086	1 730
Forfall over 5 år	-			700	700
<b>Sum</b>	<b>321</b>	<b>-</b>	<b>1 533</b>	<b>4 969</b>	<b>6 823</b>

Nøkkeltall					
Ubenyttede kommitert lånerammer pr 31.12	420	1 000	2 100	1 262	4 782

Morselskapet Aars AS er et holdingselskap som eier aksjene i Møller Mobility Group AS, Møller Eiendom Holding AS og Aars Invest AS. Dette er selvstendige operative enheter som finansieres separat. Aars AS eier i tillegg Møller MI AS, Møller Eiendom MI AS, MI Aars AS, MI Katalysator

AS og Møller Signatur AS. Disse selskapene er egenkapitalfinansiert.

Konsernets virksomhet finansieres gjennom langsiktig pantelån og obligasjonslån.

## Møller Mobility Group

### Gjeld

#### Kortsiktig gjeld

Møller Mobility Group har en kommitert syndikert låneramme på 2 000 millioner kroner som løper frem til 2026. Lånerammen er ikkepantesikret, men alle vesentlige selskap i MøllerMobility Group er solidarisk ansvarlig for gjelden. MøllerMobility Group AS står som låntaker. Pr 31.12.2022 er det ikke trukket av rammen. Det er stilt krav (covenants) til finansielle nøkkeltall i låneavtalen, knyttet til egenkapital og kontantstrøm, som er oppfylt ved årsskiftet. Denne gjelden klassifiseres som kortsiktig gjeld da det kun vil være trekk på rammene av kortsiktig art. I tillegg har Møller Mobility Group en kommittert kredittamme på 100 millioner tilknyttet selskapets cash pool struktur. For mer informasjon, se note 16.

#### Langsiktig gjeld

MøllerMobility Group har langsiktig finansiering gjennom to obligasjonslån. Et obligasjonslån på 300 millioner kroner løper frem til desember 2023 og et obligasjonslån på 600 millioner kroner som løper frem til mars 2026. Obligasjonslånene er ikke pantsikret, men er samordnet med det syndikerte banklånet med hensyn til solidarisk ansvar innen konsernet, og med samme krav til egenkapitalandel. Pr 31.12.2022 har Møller Mobility Group kjøpt tilbake 122 millioner kroner av obligasjonslånet som forfaller mars 2026.

### Finansiellrisiko

Konsernet har virksomhet innen salg, finansiering og service av biler. Konsernets aktiviteter medfører finansiell risiko knyttet til valuta, renter, kreditt og likviditet. Konsernet styrer risikoen ut fra en målsetting om å sikre forutsigbare kontantstrømmer og for å sikre tilstrekkelig likviditet til å møte naturlige svingninger i arbeidskapitalen.

#### Valutarisiko

Konsernet selger produkter i lokal valuta. I Norge er konsernet på kort sikt valutaeksponert relatert til import av produkter i EUR. Bilprodusentene bærer gjennom avtaler i all vesentlighet langsiktig valutarisiko. Den korte oppgjørsrisikoen søkes sikret løpende i spot- og terminmarkedet. Terminkontraktene blir markedsvurdert (mark-to-market) og verdien bokført som urealisert agio ved årsskiftet. Urealisert agio ved utgangen av året er resultatført med 7,7 millioner kroner. I tillegg har konsernet valutarisiko knyttet til eierskapet i de svenske og baltiske selskapene. Møller Mobility Group sikrergenerelt ikke egenkapitalen i utenlandske virksomheter, men søker å sikre forventet utbytte med ett års horisont. Ved årsskiftet har Møller Mobility Group sikret 12 millioner EUR og 80 millioner SEK. Urealisert agio ved utgangen av året var 1,1 millioner kroner.

#### Renterisiko

Møller Mobility Group var ved årsskiftet i hovedsak finansiert med tre obligasjonslån med flytende rente. Dette innebærer en risiko i forhold til utviklingen i renten. Denne risikoen er delvis sikret ved at en del av gjelden er byttet til fast rente ved bruk av renteswap-avtaler. Pr 31.12.22 er det inngått renteswap-avtaler på 450 millioner kroner til en fastrente på i snitt 2,2 prosent, med en gjenværende løpetid tilsvarende de underliggende lånene. Renteswap-avtalene sikrer noe over 50 prosent av rentekostnadene knyttet til obligasjonslånene ved årsskiftet. Tidspunkt for fastsettelse av det flytende element i sikringskontrakten er tilpasset rulleringen av underliggende lån. Avtalene er inngått med den hensikt å løpe til forfall. På basis av dette har Møller Mobility Group valgt å sikringsbokføre avtalene hvilket medfører at løpende endring i markedsverdi ikke føres over resultatet. Pr balansedagen er markedsverdien av kontraktene positiv med 21,2 millioner kroner.

#### Kredittrisiko

En vesentlig del av konsernets omsetning er kontantbasert. Det vil imidlertid være kredittrisiko

knyttet til salg fra importørvirksomheten til eksterne forhandlere og i de tilfellene det selges biler eller verkstedtjenester på kreditt. Risikoen søkes sikret med stramme kredittrutiner og tett oppfølging av utestående kundefordringer. Historisk har tap på krav vært lave. Pr 31.12.22 er det avsatt 6,2 millioner kroner til tap på krav og faktisk tap i 2022 ble 5,2 millioner kroner.

#### Likviditetsrisiko

Konsernet opererer i en syklisk bransje med relativt store svingninger i arbeidskapitalen. Det er derfor risiko knyttet til kortsiktig tilgang på likviditet. Dette er sikret ved å ha en fleksibel kommitert trekkfasilitet på 2 000 millioner kroner hvor trekk reguleres løpende ut fra behov.

#### Gjenkjøpsavtaler

Konsernet har risiko knyttet til gjenkjøpsavtaler. Samlede gjenkjøpsforpliktelser er 6,6 milliarder kroner pr 31.12.2022. Risikoen er knyttet til fremtidig markedspris for brukte biler. Risikoen søkes sikret ved gitte rutiner for inngåelse av avtaler og tilbakelevering av bilene. Det foretas løpendevurdering av forpliktelsene og det foretas avsetning til eventuelle forventede tap.

## Møller Eiendom

Alle konsernets lån ligger i morselskapet Møller Eiendom Holding AS, bortsett fra datterselskaper i Baltikum, som er finansiert med separate pantelån med garanti fra morselskapet.

Majoriteten av konsernets gjeld har forfall mer enn ett år frem i tid. Refinansieringsrisikoen anses som lav.

For lånene er det stilt krav til finansielle nøkkeltall vedrørende gjeldsandel og rentedekningsgrad (finansielle covenants). Kravene er oppfylt per 31.12.2022.

Møller Eiendom Holding AS finansierer flesteparten av datterselskapene gjennom en konsernkontoordning. Lån fra konsernselskap er selskap som har netto innestående i konsernkontoordningen. Denne gjelden anses

å ha forfall utover fem år i sin helhet. Lån til konsernselskap er selskap som har netto utestående i konsernkontoordningen. Dette blir presentert som en langsiktig fordring.

#### Kredittrisiko

Møller Eiendom har betydelige leieinntekter fra eksterne selskap. Det vil alltid være en risiko forbundet med leietagernes evne til å overholde leiekontraktene. Denne risikoen søkes kontrollert via lange leieavtaler med solide leietagere, samt i størst mulig grad diversifisering på leietagere. Historisk har tap på krav vært lave.

#### Likviditetsrisiko

Møller Eiendom opererer i en kapitalkrevende bransje. Eksisterende eiendomsportefølje er finansiert med en solid egenkapitalandel og løpende leieinntekter dekker kostnader med god margin. Møller Eiendom Holding AS går ikke inn i nye prosjekter uten at finansiering er avklart på forhånd. I tillegg har selskapet ubenyttede kommitterte trekkrammer for å sikre tilgang på finansiering når behov oppstår. Likviditetsrisikoen anses derfor som lav.

#### Renterisiko

Renterisiko oppstår på kort og mellomlang sikt som et resultat av at deler av selskapets gjeld har flytende rente.

Selskapets finansiering er basert på flytende rente. Det er inngått rentesikringsavtaler hvor Møller Eiendom Holding AS har byttet flytende rente mot fast rente. Dette er gjort for å sikre mer stabile rentebetalinger over flere år. Konsernet praktiserer sikringsbokføring i henhold til norsk standard for finansielle eiendeler og forpliktelser, og anvender et prinsipp der markedsverdien av derivatet ikke balanseføres og endring i markedsverdi ikke resultatføres. Tidspunkt for fastsettelse av det flytende renteelementet i sikringskontraktene er tilpasset rulleringene av underliggende lån. Avtalene er inngått med den hensikt å løpe til forfall. Differansen mellom fast og flytende rente gjøres opp for hver periode og periodiseres over renteperioden. Pr. 31.12.2022

## Note 20 – Gjeld, finansiering og finansiell risiko (fortsetter)

sikret rentesikringsavtalene 55 % av selskapets utestående gjeld. Gjennomsnittlig lånerente for konsernet var 3,9 % med rentedurasjon på 3,9 år pr. 31.12.2022. Det er i 2022 aktivert byggelånsrenter på totalt MNOK 6,5, hvorav MNOK 1,9 gjelder norske datterselskap, MNOK 0,26 gjelder Baltikum og MNOK 4,3 er aktivert i svenske selskap. (I 2021 ble det ikke aktivert byggelånsrenter)

### Rentederivater

Under følger en oppsummering av selskapets rentesikringskontrakter pr 31.12.2022.

Samtlige rentederivater oppfyller kravene til sikringsbokføring. Verdiendring på sikringsinstrumenter regnskapsføres ikke.

Selskap	Hovedstol	Valuta	Gjennomsnittlig fastrente	Gjennomsnittlig durasjon	Markedsverdi 31.12.2021
Møller Eiendom Holding AS*	2 700 000	NOK	1,72 %	7,0	217 875 704

\* Av inngåtte rentesikringsavtaler på NOK 2 700m, har NOK 100m oppstart i 2023

### Valutarisiko

Møller Eiendom eier eiendommer i Sverige og i de baltiske landene, hvilket medfører valutarisiko. Finansieringen i de utenlandske datterselskapene gjøres enten direkte i bank lokalt eller internt fra Møller Eiendom Holding AS. Gjelden søkes sikret ved at lokal gjeld tas opp i lokal valuta og ved bruk av terminkontrakter ved intern finansiering.

Både interne fordringer og terminkontraktene markedsvurderes løpende (market-to-market). Ved årskifte var totalt sikret beløp henholdsvis MSEK 480 og MEUR 5,9 med terminkontrakt, og konsernet hadde gjeld i lokal valuta på MEUR 8. Beholdningen av terminkontrakter lå i sin helhet i morselskapet per 31.12.2022.

Motpart	Produkt	Valuta	Beløp	Valutakurs	Sluttdato	Markedsverdi 31.12.2022
Nordea	FX Swap	SEK	480 000 000	0,948	31.01.2023	946 611
Nordea	FX Swap	EUR	5 900 000	10,506	05.01.2023	(74 255)
<b>Sum valutaderivater</b>			<b>480 000 000</b>			<b>Markedsverdi totalt 872 356</b>

## Aars og investeringselskap

### Kreditrisiko

Aars AS har betydelige midler til forvaltning i egen regi. Risikoprofilen på plasseringen er lav. Kreditrisiko er liten.

Investeringsvirksomheten har som et naturlig supplement til sine egenkapitalplasseringer i enkelte tilfeller gitt ansvarlige lån til de samme selskapene. Årsakene til dette kan være flere, men henger ofte sammen med tidshorisonen og ønsket fleksibilitet på plasseringen.

Lånene gis på forretningsmessige vilkår. Tap på fordring og tap på investeringer generelt henger sammen og vil være en naturlig del av en investeringsvirksomhets forretningscyklus. Gjeldsbetjeningsevnen svekkes sjelden veldig brått, og en vil ofte ha god tid til å planlegge tiltak i porteføljebedriftene når det kommer.

### Likviditetsrisiko

Midlene Aars har til forvaltning er delvis ment som en likviditetsreserve for hele konsernet ved eventuelle kriser. I morselskapet Aars AS ansees likviditetsrisikoen som lav.

## Note 20 – Gjeld, finansiering og finansiell risiko (fortsetter)

Investeringsvirksomheten har i sine likviditetsprognoser et fast beløp som holdes tilbake for oppfølgingsinvesteringer i eksisterende portefølje. Dette skal sikre kapitaltilgang i vanskelige tider overfor porteføljebedriftene, og vil samtidig gi trygghet rundt den daglige drift i investeringselskapet.

### Renterisiko

Investeringsvirksomheten er i stor grad egenkapitalfinansiert.

### Markedsrisiko

Investeringer i Aars Invest er utsatt for generelle svingninger i aksje- og rentemarkedet samt markedene selskapene driver sin virksomhet i. Unoterte aksjer følger trendene i aksjemarkedet, dog med noe forsinkete utslag i forhold til børsnoterte aksjer. Risikoen søkes sikret med tett oppfølging av driften i de enkelte selskapene og markedsutviklingen.

## Note 21 – Pantstillelser, garantiansvar og forpliktelser

	Konsernet	
Pantstillelser	2022	2021
Bokført gjeld som er sikret ved pant og lignende	5 094	5 118
<i>Bokført verdi av eiendeler med pantheftelser:</i>		
Driftsløsøre	38	108
Kundefordringer og varebeholdninger	1 211	1 130
Bygninger og tomter	6 297	6 581
<b>Sum</b>	<b>7 546</b>	<b>7 819</b>
Garantiansvar	2022	2021
Gjenkjøpsavtaler for biler	6 647	6 392
Engangsavgift, Tollregion Oslo og Akershus	176	176
Skattetrekk	296	291
Ansatte	0	0
Øvrige garantier	361	10

### Møller Mobility Group

Møller Mobilty Group AS har to langsiktige obligasjonslån på til sammen 900 millioner kroner og en kommitert syndikert låneramme på totalt 2 000 millioner kroner. Pr 31.12.22 var det ikke trukket av rammene. Datterselskaper i Møller Mobility Group AS som utgjør mer enn 80 prosent av brutto omsetning og eiendeler i konsernet er garantister for disse lånene. I tillegg har Møller Mobility Group en kassekredittramme på 100

millioner NOK som er sikret ved solidaransvar (konsernkontoordning). Pr 31.12.22 var det ikke trukket noe på denne rammen.

Konsernet har tilsammen 35.361 biler i gjenkjøpsporteføljen. Av disse bilene kommer 40 prosent tilbake i 2023, 28 prosent kommertilbake i 2024 og 32 prosent kommer tilbake i 2025 eller senere.



## Note 21 – Pantstillelser, garantiansvar og forpliktelser (fortsetter)

Konsernets selskaper som inngår i fellesregistrering for merverdiavgift, har solidaransvar for eventuell gjeld. Pr 31.12.22 skylder Møller Mobility Group AS via fellesregistrering registrert på Aars AS 138,9 millioner kroner i merverdiavgift.

### Møller Eiendom

Møller Eiendom har stilt eiendommer som pantsikkerhet for hele sin rentebærende gjelden på MNOK 4 735 pr 31.12.2022 (MNOK 4 959 pr 31.12.2021). Møller Eiendom Holding har i tillegg en kassekredittramme på MNOK 100 pr 31.12.2022 (MNOK 100 pr 31.12.2021) som er sikret ved

solidaransvar (konsernkontoordning). Pr 31.12.2022 var kassekredittrammen ubenyttet, noe den også var pr 31.12.2021. Trekk i valuta i konsernkontoordningen var MNOK 0 pr 31.12.2022 (MNOK 10 pr 31.12.2021).

### Aars Invest

Aars Invest AS har inngått garantier på totalt 6 millioner kroner vedrørende selskaper de har investert i. I tillegg er det inngått prosjektgarantier i et av porteføljeselskapene med en ramme på 355 millioner kroner, 295 millioner av rammen er benyttet.

## Note 22 – Andre avsetninger og betingede forpliktelser

Konsernet har pr 31.12.2022 ikke andre avsetninger eller betingede forpliktelser enn det som fremkommer i egne noter.

## Note 23 – Annen kortsiktig gjeld

Aars AS			Konsernet	
2022	2021		2022	2021
		Avsetning garanti og andre forpliktelser	1 130	987
5	5	Påløpte kostnader og forskuddsbetalte inntekter	1 152	930
13	26	Feriepenger og påløpt lønn	642	587
		Forskudd fra kunder	169	169
52	0	Annen kortsiktig gjeld	620	598
<b>69</b>	<b>32</b>	<b>Sum</b>	<b>3 713</b>	<b>3 271</b>

## Note 24 – Betydelige transaksjoner i regnskapsåret

### Transaksjoner i 2022

#### Møller Mobility Group

Møller Mobility Group har i 2022 kjøpt 100 prosent av aksjene i Møller Bil Bryn AS (tidligere Erik Arnesen Bryn AS).

#### Møller Eiendom

Møller Eiendom har i 2022 kjøpt 100% av aksjene i Kokstadveien 31A AS og Drammensveien 35 AS, samt 50% av aksjene i Litleåsveien 41 AS. Møller Eiendom har i 2022 solgt Bilittveien 6 AS, Lønningsflaten 22 AS, UAB Putinu 31, Kungsgatan 74 AB og 103 Uppsala AB.

#### Direkteinvesteringer

Direkteinvesteringer har direkte eller indirekte kjøpt 100% av selskapene Exso AS, EssCom AB, Value Retail Holding AS og Scanelec AS, og 20 % av aksjene i Iterate AS. Direkteinvesteringer har i 2022 solgt Norske Byggeklosser AB.

*Aars AS har ingen vesentlige kjøp eller salg av selskaper i 2022.*

### Transaksjoner i 2021

#### Møller Mobility Group

Møller Mobility Group har i 2021 kjøpt 50 % av aksjene i Wash Group Holding AS og kjøpt de resterende 50 % av aksjene i Møller Bil Sør-Rogaland AS. Møller Bil Sør-Rogaland har vært 100 % konsolidert på grunn av bestemmende innflytelse.

#### Møller Eiendom

Møller Eiendom har i 2021 kjøpt seg opp til 100 % av aksjene i Svend Haugs gate 11, 13 og 15 AS og Fjetland Eiendom AS. Og kjøpt 50 % av aksjene i M37 Holding AS. Møller Eiendom har i 2021 solgt selskapene Langmyra 6 AS, Knudsrdveien 7 – seksjon 2 AS, Stavanger Næringsbygg AS, Argonet AB, Møller Fastigheter Malardalen AB, Danmarksgaten – Boländerna AB, UAB laiseves 127 og UAB Ukmerges 252.

#### Direkteinvesteringer

Direkteinvesteringer har i 2021 solgt Vinestor AS. Utover dette salget har det ikke vært vesentlige transaksjoner i 2021.

*Aars har ingen vesentlige salg av selskaper i 2021.*

## Selskap i Aars pr 31.12.2022

Alle selskaper er eiet 100% hvis ikke annen eierandel er oppgitt.

### Aars AS (morselskap)

MI Aars AS (86,9%)	MI Katalysator AS
MI Eiendom AS (81,4%)	Møller Mobility Group MI AS (72%)
Møller Medvind AS	Norsk Film AS
Medvind Utvikling AS	
<b>Møller Mobility Group AS (96,9%)</b>	
Møller Synergi AS	Møller Digital AS
Hyre AS (80,35%)	Hyre Mipco AS
Harald A. Møller AS	
Moller Baltic Import SE	
Iseveien Holding AS (94,1%)	
Iseveien Services AS	
Møller Bil AS (holdingselskap)	
Møller Bil Øst AS	Møller Bil Haugesund AS
Møller Bil Vest AS	Møller Bil Innlandet AS
Møller Bil Molde AS	Møller Bil Romerike AS
Møller Bil Bergen AS	Møller Bil Trøndelag AS
Møller Bil Oppland AS	Møller Bil Vestfold AS
Møller Bil Sør-Rogaland AS (50%)	Møller Bil Ålesund AS
Møller Bil Storhamar AS	Skaansar Auto AS
Møller Bil Outlet AS	Møller Bil Bryn AS
Møller Bil Sverige AB	Sportsbilar i Örebro AB
SIA Moller Auto Krasta	UAB Moller Auto Keturi Ziedai
SIA Moller Auto Ventspils	UAB Moller Auto Alytus
SIA Moller Auto	Moller Auto Tallinn OÜ
UAB Moller Auto	Moller Auto Pärnu OÜ
SIA Moller Auto Latvia	Moller Auto Viru OÜ
SIA Møller Auto Baltic	SIA Moller Auto Insurance Services
SIA Moller Auto Outlet	
Tilknyttede selskap	
Volkswagen Møller BilFinans AS (49%)	Mitt Dekkhotell AS (45%)
Wash Group Holding AS (50%)	

### Aars Invest AS

Alfa Sko AS (74%)	OCI Mipco AS (66,9%)
Alfa Sko AB	OC Industrier AS (80%)
MMN Holding AS (96%)	Oneco AS
Micro Matic Norge AS	Oneco Kompetansesenter AS
Scanelec AS	Oneco Infra AS
Vakås Invest AS (68,4%)	Oneco Networks AS
Kataskylift MI AS (54,4%)	Oneco Networks AB
Infocare Holding AS (87,5%)	Orbion Consulting AS
Infocare AS	Oneco Mobil AS
Infocare Norge AS	Oneco Telecom AS
Infocare Service A/S	Sønnico AS
Infocare Service AB	Oneco Technologies AS
Infocare Proffs IT AB	Autokey AS
Infocare AB	Oneco Elektro AS
Infocare OY	Oneco Safeyards AS
Infocare Makedonija Ltd	K2 Bidco AS
Neisa Nordic AB	Visma Retail Holding AS
NRG Pizza AB	Visma Exso AS
Sobo AS	Visma EssCom AS
Tilknyttede selskap (TS)	
ITP AS (34,71 %)	Forlaget Press AS (37,1%)
Iterate AS (21%)	Langøya Vest AS (50% eiet av Sobo AS)

## Selskap i Aars pr 31.12.2022 (fortsetter)

Alle selskaper er eiet 100% hvis ikke annen eierandel er oppgitt.

<b>Møller Eiendom Holding AS (holdingselskap) (93,1%)</b>	
Møller Eiendom Norge AS (holdingselskap)	
Alfasetveien Næringsbygg AS	Jernkroken Næringsbygg AS
Arne Garborgs Plass 4 AS	Kanalvegen 3 Næringsbygg AS
Baldermoen AS	Kjærlighetsstien Næringsbygg AS
Baldersgate 28 AS	Kokstadveien 31 A AS
Billingsstadsletta Næringsbygg AS	Kokstadveien Næringsbygg AS
Bygdøy Allé 4 AS	Kvålveien 1 AS
Drammen Kabelinvest AS	Leiraveien Forretningsbygg AS
Drammensveien 35 AS	Leiraveien Logistikkbygg AS
Enebakkveien Næringsbygg AS	Leiraveien Logistikkpark AS
Fjetland Eiendom AS	Lille Frogner Allé 8a AS
Forus Forretningsbygg AS	Litleåsveien 41 AS
Fossveien 4 AS	Litleåsveien Næringsbygg AS
Frysjeveien 31 Tomteselskap AS	Møller Eiendom Skøyen Holding AS
Gran Boligbygg AS	Møller Hylleselskap 7 AS
Gran Eiendomsutvikling AS	Møller Hylleselskap 9 AS
Grenseveien Næringsbygg AS	Møllergata 4 AS
Harbitz Cowork AS	Møllergata 6-8 AS
Harbitz Service AS	Møllergata 12 AS
Harbitz Torg AS	Oslo Negativ AS
Harbitz Torg Barnehage AS	Smedstadmoen Handelshus AS
Harbitz Torg Handel AS	Solbergkrysset Ås AS
Harbitz Torg Parkering AS	Stavanger Næringsbygg AS
Harbitz Utleiebolig AS	Svend Haugs gate 9 AS
Haslevangen 13 AS	Svend Haugs gate 11, 13 og 15 AS
Haslevangen 15 AS	Tungasletta Næringsbygg AS
Haslevollen utvikling AS	Vassbotnen 6 AS
Hvamstubben Næringsbygg AS	Vassbotnen 17 AS
Ingvald Ystgaardsvei Næringsbygg AS	Økernveien 94 AS
Janaflaten Næringsbygg AS	Åsveien Næringsbygg AS

Møller Eiendom Sverige AS (holdingselskap)	
Møller Fastigheter Sverige AB (holdingselskap)	
G. Persson Gruppen AB	Møller Fastigheter Magnetfältet 8 AB
Møller Fastigheter Gjuteriet 16 AB	Møller Fastigheter i Fyrislund KB
Møller Fastigheter Gustafsborg 1 AB	Møller Fastigheter i Fyrislund KB AB
Møller Fastigheter Försäljaren 3 AB	Møller Fastigheter Mälardalen Fyrislund AB
Møller Fastigheter Lindeshyttan 7:3 AB	Møller Fastigheter Skagern 7 AB
Møller Fastigheter Navaren 9 AB	Møller Fastigheter Tranan 2 AB
Møller Fastigheter Nyisen 2 AB	
Møller Real Estate Baltic AS (holdingselskap)	
Autohaus Holding OÜ	UAB Moller Realty
SIA Eizensteina 6	Ulmana 115 SIA
SIA Krasta 54	SIA Zvaigznu 11
SIA Mukupurva 1	
Møller Eiendom Baltikum AS (holdingselskap)	
SIA Moller Real Estate	Rahu 3 d OÜ
SIA Ulmana 86	Savanoriu Prospektas 220 UAB
Tilknyttede selskap (TS)	
M37 Holding AS (50%)	Viridis Property Holding AS (60%)
Møllergata 37 AS *	Viridis Gardermoen AS **
Harbitzalléen Bolig AS (50%)	Digerneset Næringspark AS (47,5%)
Rosenlund Bydelscenter AS (29,98 %)	Fåbro Eiendom AS (50%)
Mafo Holding AS (50%)	

\* 100% datter av M37 Holding AS

\*\* 100% datter av Viridis Property Holding AS



# Revisjonsberetning



Til generalforsamlingen i Aars AS

## Uavhengig revisors beretning

### Konklusjon

Vi har revidert årsregnskapet til Aars AS som består av:

- selskapsregnskapet, som består av balanse per 31. desember 2022, resultatregnskap og kontantstrømpoppstilling for regnskapsåret avsluttet per denne datoen og noter til årsregnskapet, herunder et sammendrag av viktige regnskapsprinsipper, og
- konsernregnskapet, som består av balanse per 31. desember 2022, resultatregnskap og kontantstrømpoppstilling for regnskapsåret avsluttet per denne datoen og noter til årsregnskapet, herunder et sammendrag av viktige regnskapsprinsipper.

Etter vår mening

- oppfyller årsregnskapet gjeldende lovkrav,
- gir selskapsregnskapet et rettviseende bilde av selskapets finansielle stilling per 31. desember 2022 og av dets resultater og kontantstrømmer for regnskapsåret avsluttet per denne datoen i samsvar med regnskapslovens regler og god regnskapsskikk i Norge, og
- gir konsernregnskapet et rettviseende bilde av konsernets finansielle stilling per 31. desember 2022 og av dets resultater og kontantstrømmer for regnskapsåret avsluttet per denne datoen i samsvar med regnskapslovens regler og god regnskapsskikk i Norge.

### Grunnlag for konklusjonen

Vi har gjennomført revisjonen i samsvar med de internasjonale revisjonsstandardene International Standards on Auditing (ISA-ene). Våre oppgaver og plikter i henhold til disse standardene er beskrevet nedenfor under *Revisors oppgaver og plikter ved revisjonen av årsregnskapet*. Vi er uavhengige av selskapet slik det kreves i lov, forskrift og International Code of Ethics for Professional Accountants (inkludert internasjonale uavhengighetsstandarder) utstedt av the International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA-reglene), og vi har overholdt våre øvrige etiske forpliktelser i samsvar med disse kravene. Innhentet revisjonsbevis er etter vår vurdering tilstrekkelig og hensiktsmessig som grunnlag for vår konklusjon.

### Øvrig informasjon

Styret og daglig leder (ledelsen) er ansvarlige for informasjonen i årsberetningen. Øvrig informasjon omfatter informasjon i årsrapporten bortsett fra årsregnskapet og den tilhørende revisjonsberetningen. Vår konklusjon om årsregnskapet ovenfor dekker ikke informasjonen i årsberetningen.

I forbindelse med revisjonen av årsregnskapet er det vår oppgave å lese årsberetningen. Formålet er å vurdere hvorvidt det foreligger vesentlig inkonsistens mellom årsberetningen og årsregnskapet og den kunnskap vi har opparbeidet oss under revisjonen av årsregnskapet, eller hvorvidt informasjon i årsberetningen ellers fremstår som vesentlig feil. Vi har plikt til å rapportere dersom årsberetningen fremstår som vesentlig feil. Vi har ingenting å rapportere i så henseende.

PricewaterhouseCoopers AS, Dronning Eufemias gate 71, Postboks 748 Sentrum, NO-0106 Oslo  
T: 02316, org. no.: 987 009 713 MVA, [www.pwc.no](http://www.pwc.no)  
Statsautoriserte revisorer, medlemmer av Den norske Revisorforening og autorisert regnskapsførerselskap



Basert på kunnskapen vi har opparbeidet oss i revisjonen, mener vi at årsberetningen

- er konsistent med årsregnskapet og
- inneholder de opplysninger som skal gis i henhold til gjeldende lovkrav.

### Ledelsens ansvar for årsregnskapet

Ledelsen er ansvarlig for å utarbeide årsregnskapet og for at det gir et rettviseende bilde i samsvar med regnskapslovens regler og god regnskapsskikk i Norge. Ledelsen er også ansvarlig for slik internkontroll som den finner nødvendig for å kunne utarbeide et årsregnskap som ikke inneholder vesentlig feilinformasjon, verken som følge av misligheter eller utilsiktede feil.

Ved utarbeidelsen av årsregnskapet må ledelsen ta standpunkt til selskapets evne til fortsatt drift og opplyse om forhold av betydning for fortsatt drift. Forutsetningen om fortsatt drift skal legges til grunn for årsregnskapet så lenge det ikke er sannsynlig at virksomheten vil bli avvirket.

### Revisors oppgaver og plikter ved revisjonen av årsregnskapet

Vårt mål er å oppnå betryggende sikkerhet for at årsregnskapet som helhet ikke inneholder vesentlig feilinformasjon, verken som følge av misligheter eller utilsiktede feil, og å avgi en revisjonsberetning som inneholder vår konklusjon. Betyggende sikkerhet er en høy grad av sikkerhet, men ingen garanti for at en revisjon utført i samsvar med ISA-ene, alltid vil avdekke vesentlig feilinformasjon som eksisterer. Feilinformasjon kan oppstå som følge av misligheter eller utilsiktede feil. Feilinformasjon blir vurdert som vesentlig dersom den enkeltvis eller samlet med rimelighet kan forventes å påvirke økonomiske beslutninger som brukerne foretar basert på årsregnskapet.

For videre beskrivelse av revisors oppgaver og plikter vises det til:  
<https://revisorforeningen.no/revisjonsberetninger>

Oslo, 27. april 2023  
PricewaterhouseCoopers AS

  
Vidar Lorentzen  
Statsautorisert revisor

# Kreditering

## **Forside**

Foto: Bow

## **s. 2**

Foto: Jørgen Nordby

## **s. 5, 10, 13, 20, 22, 46, 53, 63, 84, 88, 90, 93**

Foto: Bow

## **s.6–7, 70–73**

Foto og film: Jørgen Nordby

## **s.8–9**

Foto: Bow. Film: Jørgen Nordby

## **s.16**

Foto: Fra venstre (oppe): Teodor Olving (Møller Medvind), Pizza Hut, Volkswagen AG, Pernille Munster, og Jørgen Nordby.

Fra venstre (nede): Bow, Kjetil Kaldestad privat, The Oslo Way og Bård Gudim.

## **s. 25**

Foto: Audi AG

## **s. 27**

Foto: Harbitz Torg, Møller Eiendom, Sebastian Eloffsson

## **s. 29**

Foto: OneCo

## **s.30**

Foto: InfoCare

## **s. 33**

Foto: Micro Matic

## **s.35**

Foto: Ole Martin Knurvik

## **s.37**

Foto: ITP Group

## **s.39**

Foto: NRG AB/Pizza Hut

## **s.41**

Foto: @benjifre, film: Jørgen Nordby

## **s.43, 45**

Foto: Møller Medvind

## **s.49**

Foto: Ukjent fotograf / Fox Photos, UK, *Pil & Bue*, 1920/30-tallet.

Foto: Diana Arbus / Niel Selkirk, *Child in a Nightgown, Shelter Island, NY*, 1957/70-tallet

## **s.50–51**

Foto: Joel Meyerowitz, Florida, 1978

Foto: Mick Rock, Bowie, Ronson  
*Lunch On Train To Aberdeen*, UK, 1973

Foto: Tom Sandberg, Uten tittel, 2004

Foto: Jonas Bendiksen, *Moses preaching to his followers*, South Africa, 2016

## **s.54–55**

Foto: Helmine Syvertsen, TOW

Foto: Heinrich Heidersberger, Bankhaus Nicolai, Braunschweig, 1964

## **s.56–57**

Foto: Per Barclay, Gamle Deichmanske IV, 2022/23

Foto: Per Barclay, Gamle Deichmanske VI, 2022/23

Film og redigering: Jon Gorospe

## **s.59**

Foto: Fra utstillingen New Visions, Henie Onstad Kunstsenter 2023:

Farah Al Qasimis verk for Aars Commission

## **s.65**

Foto: [www.mollerarkivet.no](http://www.mollerarkivet.no)

## **s.67–68**

Foto: Møller Medvind

## **s.69**

Foto (fra topp): Teodor Olving, OneCo og Jørgen Nordby

## **s.74–77**

Foto: Stian Blindheim, Bow, Martin Jørgensen, Finn Ståle Felberg, Morten Sølvberg og Lars Magnus Øksnes.

