

Årsrapport
2023

Aars



Innhold

Kapittel 1	
Om Aars	03
Kapittel 2	
Lederen har ordet	23
Kapittel 3	
Våre selskaper	27
Kapittel 4	
Møllersamlingen	49
Kapittel 5	
Ett eierskap – én strategi	61
Kapittel 6	
Bærekraft i Aars	75
Kapittel 7	
Styret, ledelse og organisering	93
Kapittel 8	
Styrets beretning, regnskap og noter	99



Kapittel 1

Om Aars

Om Aars

Familiekontor og økonomi

Direkteinvesteringer

Kapitalforvaltning og risikostyring

Nøkkeltall

Aktiviteter i 2023

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 bilbutikken og verkstedet Strømmen Auto.

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 porteføljen av virksomheter videreutviklet 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 hovedoppgave 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 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.

Figur 1
Mer enn 9200 medarbeidere var ansatt i selskaper eid av Aars ved utgangen av 2023



Vi er i dag stolte eiere av selskapene Møller Moblity Group, Møller Eiendom, OneCo, Onitio, Micro Matic, Iterate, Pizza Hut i Sverige*, Alfa Sko, 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 14).

Mye har skjedd siden Aars ble etablert i 2014, og vi har over tid opplevd sterk vekst og positiv verdiutvikling. Kompleksiteten i eierskapet er økende, som følge av egen vekst over tid,

men også som følge av omgivelsens krav til virksomhetene våre. Aars ble reorganisert for tre år siden, og samtidig styrket vi familiekontorets kapasitet og fagkompetanse innen flere områder. Ressurser innen de ulike fagområdene i Aars er tilgjengelig også 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 utarbeides av eierne i fellesskap, revideres jevnlig, og danner plattformen for Aars’ egen forretningsstrategi (les mer side 62). Det jobbes planmessig og

*Pizza Hut, gjennom selskapet NRG Pizza AB, er etter årsskiftet solgt ut av porteføljen. Møller Medvind AS er lagt under Møller Moblity Group AS.

med bred involvering fra eiersiden, for å sikre tydelige og forutsigbare føringer til Aars og virksomhetene som eies av Aars.

Som et stort familieeid selskap er vi vårt ansvar bevisst. Vår viktigste samfunnsrolle er å være en ansvarlig eier, hvor vi legger sterk vekt på det sosiale aspektet. Gjennom selskapet Medvind Utvikling og «Medvind-metoden» for arbeidsinkludering (les mer side 66), ønsker

* Inkluderer ansatte i selskapene hvor Aars har bestemmende innflytelse

vi å gå foran som et eksempel på hvordan arbeidsgivere kan skape sosiale resultater.

I dag inkluderer eierskapet virksomheter og medarbeidere i Norge, Sverige, Danmark, Finland, Makedonia og i Baltikum. Ved årsskiftet var 9200 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.



Vi tror genuint på styrken i dialog og samspill på tvers. Aars legger til rette for felles arenaer for samarbeid, faglig utveksling, og det å skape nettverk på tvers av porteføljeselskaper.

Bildene viser et utvalg av arrangementer fra 2023, med åpning av Møller Medvind Arena, Innovasjonsdagen og et møte i nettverk for bærekraftsrelaterte temaer.



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. I dag fungerer bygget som et samlingspunkt for familien, på tvers av generasjoner. Vi legger vekt på at huset 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. Så langt har vi god erfaring med at de respektive fagområdene arrangerer møteplasser i regi av Aars, som gir mulighet til å gå i dybden på aktuelle temaer. Gode eksempler på slike arenaer hvor selskaper og fagområder samles på tvers er et økonomiforum, kommunikasjonsnettverk, samarbeid rundt Aars Innovation Lab samt et felles nettverk for bærekraftsrelaterte temaer. I tilfeller hvor alle fagområder har en samlet interesse legger vi gjerne større fellessamlinger til Møller Medvind Arena.

Aarsdagen er også et eksempel på en felles arena hvor eiere, styremedlemmer og ledere i alle

selskapene våre samles. Aarsdagen gjennomføres annethvert år, og på nytt i 2024.

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. I tillegg legger familiekontoret til rette for praktisk hjelp, på tvers av generasjoner av eiere, for å møte hverdagens utfordringer knyttet til økonomi, skatt og løpende likviditet. Administrasjon og utvikling av Møllersamlingen, som er familiens fotosamling, (les mer side 50) ivaretas også av familiekontoret.

Aars har i dag 21 medarbeidere som er organisert i tre avdelinger med ulik fagkompetanse. Fagkompetanse i Aars er tilgjengelig for porteføljeselskapene ved behov.



Om Aars

Direkteinvesteringer

I tillegg til å eie betydelige verdier innen bil og eiendom, forvalter Aars en mangfoldig portefølje av selskaper innen ulike bransjer; varehandel, teknologi, infrastruktur, elektro, fornybar energi og servering. En grunnleggende tro på at diversifisering er viktig har ligget i familiens eierskap i generasjoner.

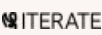
Porteføljen følges opp av et dedikert investeringsteam på syv personer, som har i oppgave å skape merverdi gjennom aktivt eierskap i et langsiktig perspektiv. Teamet er også ansvarlig for å identifisere og sikre tilgang til nye, attraktive investeringsmuligheter for Aars.

Ved årsskiftet inkluderte porteføljen selskapene Alfa Sko, Onitio, Iterate, Micro Matic, OneCo og Pizza Hut i Sverige. Den samlede omsetningen i 2023 var 7,6 milliarder, og selskapene sysselsetter til sammen 4607 medarbeidere (se nærmere omtale av hvert enkelt selskap i kapittel 3).

Aktivt eierskap med ambisjoner
Aars har en ambisiøs investeringsstrategi, og planlegger å allokere betydelig kapital til «Direkteinvesteringer» for å utvide porteføljen ytterligere. Vi søker målrettet etter selskaper som har langsiktig verdiøkningspotensiale gjennom aktiv forretningsutvikling, vekstinitiativ, driftsforbedringer og tilleggsoppkjøp. Dette kan være selskaper som er i en vekst- eller ekspansjonsfase, eller modne etablerte selskaper. Det kan også være selskaper som har behov for ny strategi, ledelse, restrukturering eller lignende for å lykkes i en ny vekstfase.

Vi engasjerer oss i selskaper der vi kan bidra aktivt og tilføre merverdi gjennom kunnskap, nettverk og kompetanse. Mulighet for tilleggsoppkjøp til eksisterende porteføljeselskap vurderes fortløpende, og investeringsmandatet gir spillerom til å vurdere selskaper av ulike størrelser.

Figur 2
Selskapene i direkteinvesteringsporteføljen per 31. desember 2023

Følges opp av Direkteinvesteringer					
					
OneCo	Onitio	Micro Matic	Pizza Hut i Sverige	Alfa Sko	Iterate
2791 ansatte	1486 ansatte	69 ansatte	243 ansatte	18 ansatte	73 ansatte



For nye plattforminvesteringer søker vi selskaper der vi kan sysselsette minimum 500 millioner i egenkapital over tid. Aars investerer ikke i selskaper som har sammenfallende verdidrivere med Møller Eiendom og Møller Mobility Group.

Familieeierskapet i Aars sikrer langsiktighet og korte beslutningslinjer, og vi legger vekt på at verdiutvikling skjer i samarbeid med selskapene vi eier. Investeringsteamets mandat gir mulighet til å bruke god tid med selskapene vi eier, ved behov.

Tilnærming til eierandel og geografisk fokus
For å utøve aktivt eierskap søker Aars eierposter som gir anledning til å påvirke selskapenes utvikling over tid. Vi foretrekker vanligvis å eie og kontrollere minst 51% av aksjekapitalen og stemmene, eller å inngå aksjonæravtaler som sikrer nødvendig grad av innflytelse.

En grunnleggende tro på at diversifisering er viktig har ligget i familiens eierskap i generasjoner. Porteføljen av selskaper innen ulike bransjer følges opp av et dedikert investeringsteam, som har i oppgave å skape merverdi gjennom aktivt eierskap.

Hovedsakelig investeres det i nordiske selskaper med hovedsete i Norge, med mulig tillegg av Norden og Baltikum. Det er positivt, men ingen forutsetning, at virksomheter har et forretningsfokus som strekker seg utover Norden og Baltikum. Vi investerer i selskaper som deler bedriftskultur og verdigrunnlag som harmonerer godt med verdigrunnlaget til våre eiere.

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 selskapenes potensiale skal forvaltes på en god måte, og vi vektlegger tett samarbeid mellom styret og ledelse. Transparens og dialog er avgjørende for at eiere, styret og ledelsen i selskapene sammen setter retning og deler det samme mulighetsbildet for fremtidig utvikling. Vi prioriterer godt lederskap, lederutvikling og bygging av sterke team.

Investeringsteamet i Aars har ulik erfaring og kompetanse, og bidrar med finansiell, operasjonell og strategisk støtte og rådgivning til alle selskapene i Aars' eie. Det er også tett samspill internt i Aars mellom investeringsteamet og analytikere og forvaltere tilhørende kapitalforvaltningen.

Som eiere har vi utviklet en strukturert eieroppfølging og verktøykasse over tid. Familie-eierskapets klare styrke er evnen til å tenke

lønnsom drift i et langsiktig perspektiv. Selskaper i porteføljen kan også dra nytte av å samarbeide med hverandre, og vi har opprettet flere fora for å dele kunnskap og kompetanse på tvers av Aars-eide virksomheter.

Vi utfordrer oss regelmessig på om vi er våre selskapers «beste eier», og dette påvirker både investeringsfilosofi og strategiprosesser. Vår «beste eierstrategi» innebærer at vi i enkelte tilfeller kan være åpne for å selge dersom andre eiere er bedre rustet til å ta et selskap videre.

2023: Kontinuerlig utvikling

Vi investerer med et langsiktig eierperspektiv, men er samtidig opptatt av å kontinuerlig videreutvikle porteføljen. Ved inngangen til 2023 annonserte vi oppkjøp av to selskaper tilhørende Micro Matic. Dette er selskap som komplementerer Micro Matic, og som fortsterker muligheten til ytterligere utvikling og leveranse

av komplette energisparingsløsninger for selskapets kunder.

InfoCare og Visma-selskapene Exso, Value Retail Consulting og Esscom ble i løpet av fjoråret samlet i ett IT-konsern med nytt navn; Onitio. Kombinasjonen av selskapene styrker Aars sin IT-satsing, og Onitio vil levere et bredt spekter av IT-service og tjenester med bred geografisk dekning i Norden.

Høsten 2023 solgte vi vår eierandel i ITP-gruppen. Det internasjonale konsernet leverer varer og tjenester gjennom egne merkevarer og produksjonsoppfølging i Asia. Eierskapet har hatt en eierpost i selskapet siden 2006, og salget kom som følge av et ønske om å rendyrke strategien for Direkteinvesteringer.

Selskaper i direkteinvesteringsporteføljen kan også dra nytte av å samarbeide med hverandre,

og vi har opprettet flere fora for å dele kunnskap og kompetanse på tvers av selskapene. Blant annet etablerte vi i 2023 en testlab for porteføljeselskapene, med mål om å dele kunnskap, verktøy og inspirere til innovasjon. Initiativet har fått navnet «Aars Innovation Lab», og er å anse som en pilot. Mer om initiativet kan du lese på side 68.

Alfa Sko ønsket i fjoråret Atle Bjerkli velkommen som ny CEO. I januar annonserte Aars kjøp av ytterligere 25% eierandel i selskapet. For flere av porteføljeselskapene har vi jobbet med å etablere ny kapitalstruktur, refinansiert og betalt ut tilleggsutbytte i løpet av 2023.

Investeringsteamet i Aars ivaretar en portefølje av langsiktige investeringer innen ulike bransjer.



Kapitalforvaltning og risikostyring

Aars har en langsiktig verdiskapningsstrategi for våre eiere. For å kunne gjennomføre strategien, og samtidig tåle betydelige periodiske markedssvingninger, er det avgjørende for Aars å ha en sterk kapitalbase, god likviditet og langsiktige finansieringsrammer. Vi har klart definerte mål og minimumskrav for finansiell handlefrihet, noe som gir oss anledning til å gripe muligheter selv i nedgangstider.

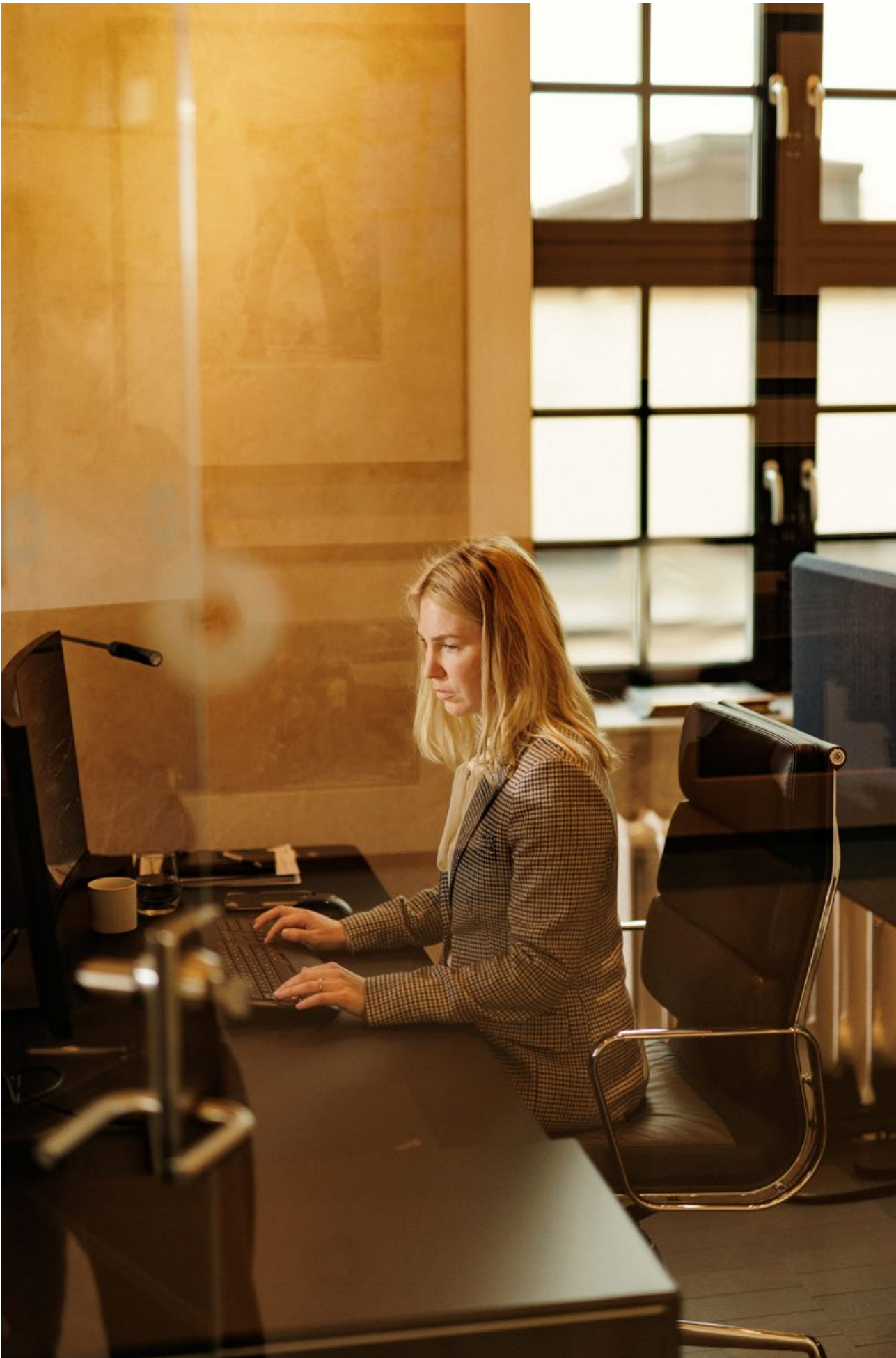
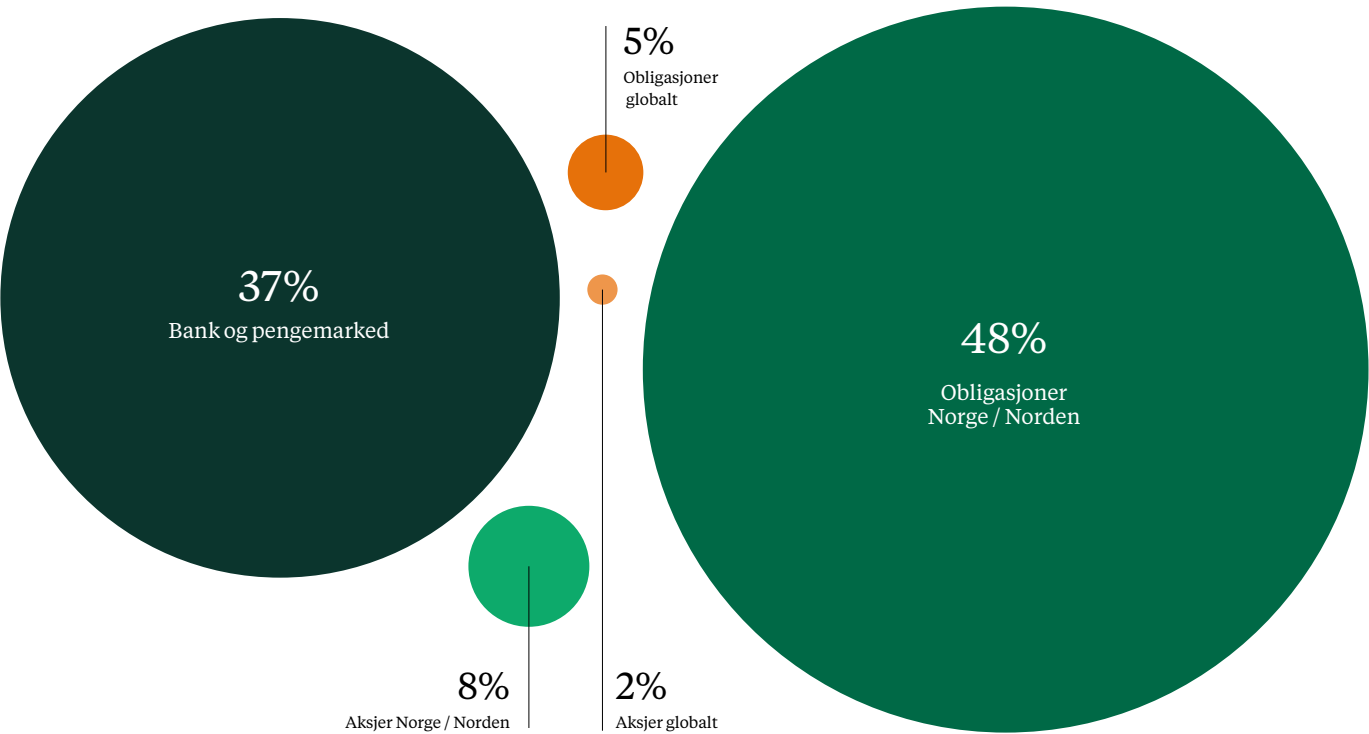
Teamet som jobber med kapitalallokering, risikostyring og kapitalforvaltning i Aars består av fire personer. De legger til rette for størst mulig finansiell handlefrihet gjennom analyse, utvikling av verktøy, samarbeid med andre forretningsområder i Aars, og tett dialog med eksterne aktører som banker, meglere og

kapitalforvaltere. I tillegg har teamet ansvar for forvaltningen av Aars’ finansielle midler.

Kapitalallokering og risikostyring

Aars har i løpet av de siste årene utviklet en kapitalallokeringsmodell som gir mulighet for å fremskrive verdier, likviditet og investeringskapasitet ved hjelp av scenarier og stresstesting. Vi identifiserer overordnede risikofaktorer som anses mest relevante for alle forretningsområdene i Aars’ eierskap. Videre samarbeider vi tett med de ulike forretningsområdene i eierskapet for å identifisere risikofaktorer som er spesifikke for det enkelte området. Målet er å gi oss et best mulig grunnlag for å kunne identifisere risikoområder som kan være større enn ønskelig,

Figur 3
Noterte investeringer per aktivaklasse per 31. desember 2023

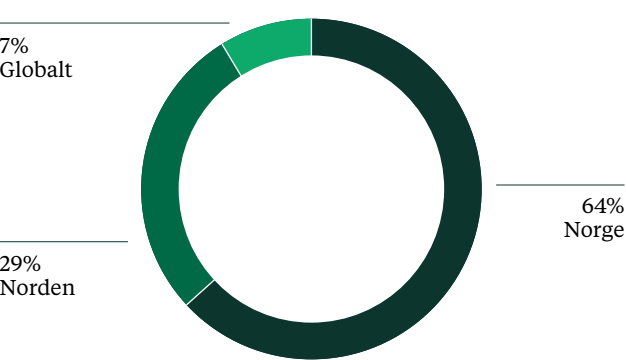


eller i direkte konflikt med målsettingene om diversifisering og risikonivå.

Vi analyserer globale utviklingstrekk, vekstområder, sektorer, pengepolitikk og ulike aktivaklasser. Dette gir retning for allokeringen av kapitalen i prosessen med diversifisering av selskapets investeringer.

Videre har vi et løpende samarbeid med forretningsområdene om finansiell risiko, likviditet, kapitalstruktur og kapitaleffektivitet. Det er utviklet finansielle retningslinjer for alle forretningsområdene. Dette tette samarbeidet gir alle parter en grundig forståelse for både helheten i eierskapet, og for de enkelte forretningsområdenes særegenheter og behov. Styret gjennomgår det helhetlige risikobildet i Aars halvårlig.

Figur 4
Geografisk eksponering totalportefølje ved årsskiftet



Finansiering

Aars som morselskap har ingen langsiktig gjeld, men har finansieringsrammer (RCF) som kan benyttes til oppkjøp eller andre investeringer som kan kreve finansiering i kortere perioder. Finansieringsrammen ble refinansiert i 2023, og er på 2 milliarder kroner (tre års løpetid).

Kapitalforvaltning

Kapitalforvaltningen i Aars har vokst fra år til år, og er ca. 6,6 milliarder kroner ved utgangen av 2023. Den spiller dermed en stadig viktigere rolle i diversifiseringen av eierskapets verdier. Våre midler kan raskt reallokeres for å dempe samlet risiko, eller for å gripe interessante muligheter i kapitalmarkedene, både på kort og lang sikt.

For å kunne fylle denne funksjonen er det en grunnleggende forutsetning at våre finansielle investeringer er likvide. Vi har organisert

Kapitalforvaltningen i Aars har et løpende og tett samarbeid med de ulike forretningsområdene om finansiell risiko, likviditet og kapitalstruktur. Det tette samarbeidet gir alle en god forståelse for helheten i eierskapet og de enkelte forretningsområders behov.

forvaltningen i tre delporteføljer, som alle er underlagt strenge krav til likviditet. De tre porteføljene har ulike funksjoner:

- **Likviditetsportefølje** som består av bankinnskudd, pengemarkedsplasseringer og obligasjoner med lav kredittrisiko og lav/ middels renterisiko
- **Global risikoportefølje** med moderat risikonivå over tid, men hvor nivået kan variere vesentlig fra periode til periode. Porteføljen har et bredt mandat, og har rammer som gir mulighet til bredde i både aktivaklasser og geografi. Målsettingen er å ha høy risikojustert avkastning
- **Nordisk aksjeportefølje** består av store, børsnoterte selskaper med sterke posisjoner i sine respektive markeder globalt, høye stabile marginer og lav belåning. Porteføljen bygges opp gradvis, og er et ledd i arbeidet med Aars’ langsiktige diversifiseringstrategi. Porteføljen vil ha høyere verdisvingninger enn de to andre porteføljene på kort sikt, men vil samtidig ha høyere forventet avkastning på lang sikt

Samlet forvaltningskapital i de tre ulike porteføljene varierer som følge av ulike faktorer. Dette inkluderer tilgangene som utbytter fra datterselskaper og avkastning fra finansielle investeringer. I tillegg kommer kapital til nye investeringer i Direkteinvesteringer, tilførsel til eksisterende datterselskaper som gjør ekspansjonsinvesteringer, utbytter til aksjonærene og drift av Aars.

Vi gjør løpende ESG-vurderinger i evaluering av både selskap, forvalter og finansielt produkt ved investeringer i kapitalmarkedene. Aars har som målsetting at alle våre investeringer i fondsandeler eller andre finansielle instrumenter skal være i henhold til Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR) artikkel 8.

Investeringer i venturefond

Kapitalforvaltningen er også ansvarlig for oppfølging av eksisterende investeringer i venturefond, som eksempelvis StartUpLab med Founders Fund, Antler og Norselab. Her forventer vi ingen nye fondsinvesteringer i 2024.

Nøkkeltall

Omsetning konsern (i milliarder)

45,9

Resultat før skatt konsern (i milliarder)

1,2

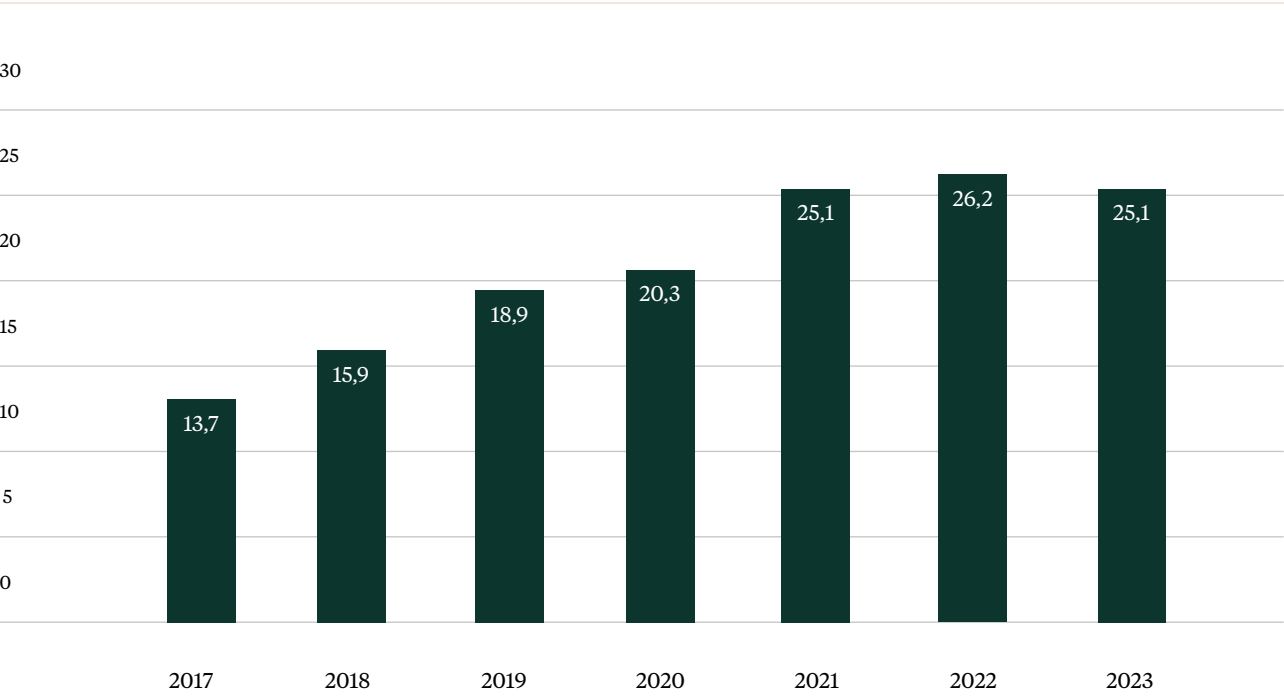
Ansatte i konsernet

9 200

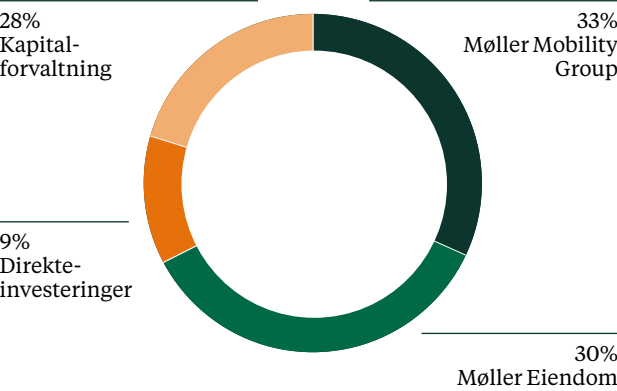
Verdijustert egenkapital (i milliarder)

25,1

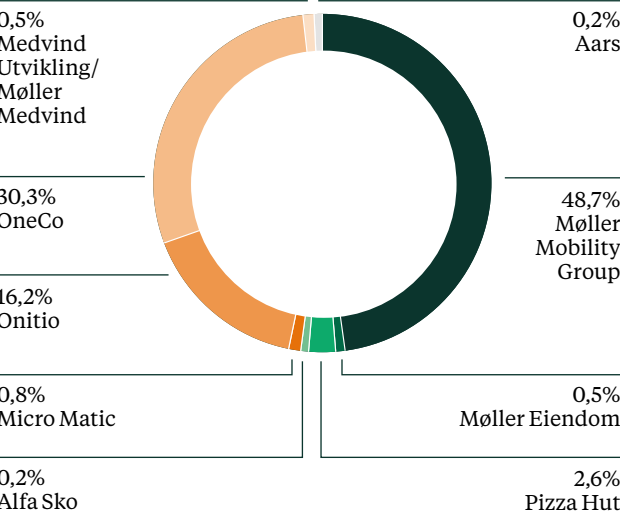
Figur 5
Utvikling i verdijustert egenkapital for eierskapet over tid (milliarder kroner)



Figur 6
Fordeling av verdijustert egenkapital ved årsskiftet



Figur 7
Andel ansatte per selskap ved årsskiftet



Aktiviteter i 2023



Åpning av Møller Medvind Arena

Den 25. januar markerte vi offisiell åpning av Møller Medvind Arena. Bygget i Groruddalen har huset Møller Medvind siden oppstart i 2018, og nå har flere Aars-eide selskaper flyttet inn. Under felles tak er målet å skape en samarbeidsarena for å fremme læring og inkludering på tvers. Både statsminister Jonas Gahr Støre, Nav, NHO, LO og Utdanningsetaten var til stede under åpningen, som ble markert på ekte Medvind-vis: Statsministeren klippet ingen rød snor, men overleverte derimot arbeidskontrakt til Daniel Presterud Rødvik (19). Daniel var da nummer 59 i rekken av medarbeidere som har fått fast jobb etter endt opplæring.



Opplev Møllersamlingen digitalt

I snart 50 år har Harald Møller samlet på fotografier i sort-hvitt og farger. I dag teller Møllersamlingen mer enn 1000 fotografier. Bildene er tatt over en tidsperiode på nær 200 år, og foto engasjerer både eiere, ledelse og medarbeidere i selskapene våre. En egen fotogruppe står for nye innkjøp til fotosamlingen. Våren 2023 gjorde vi fotosamlingen tilgjengelig digitalt for alle som ønsker kunnskap om den, www.mollersamlingen.no

Jan

Feb

Mar

Apr

Mai

Jun



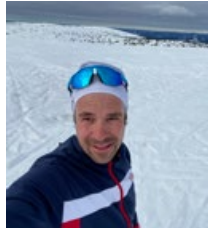
OneCo Medvind er i gang

I kjølvannet av åpningen av Møller Medvind Arena lanserte OneCo oppstarten på sin egen Medvind-avdeling i Kristiansand. I samarbeid med Nav rekrutterer OneCo Medvind medarbeidere for opplæring til sin elektrodivisjon. Totalt åtte medarbeidere ble rekruttert i 2023, med mulighet til fast stilling i OneCo etter endt opplæring. Etableringen av OneCo Medvind markerer nok en milepæl i Medvinds historie for å få flere mennesker ut i arbeid.



Tok over stafettpinnen i Medvind Utvikling

Våren 2023 tok Hege Myhre over stafettpinnen som daglig leder i Medvind Utvikling. Med bred kompetanse innen strategisk ledelse, pedagogikk og systemdesign, vil hun spille en nøkkelrolle når Medvind Utvikling utvider bruken av Medvind-metoden for flere selskaper. Mer enn 60 medarbeidere har de siste fem årene signert kontrakt om fast stilling i Medvind-regi. På Alnabru er det etablert en solid plattform for å inkludere flere mennesker inn i ordinært arbeidsliv. En stor takk rettes til avtroppende leder Bjørn Erik Tangen, samt Mari Førde og Stein Håvelsrud, for deres betydningsfulle innsats i etableringen av Møller Medvind og Medvind Utvikling.



Møller Mobility Group fortsetter å kutte utslipp

Bærekraft er en viktig del av strategien til Møller Mobility Group. Bilkonsernet er ett av få norske selskaper som kan vise til planer og utslippsreduksjoner i tråd med Parisavtalen, og ble i 2023 kåret til «klimavinner» for andre året på rad i PwC's klimaindeks. Møller Mobility Group er blant 9 av Norges 100 største bedrifter som kutter utslipp i tråd med Parisavtalen.

Ny leder i Alfa Sko

I august ønsket vi Atle Bjerkli velkommen som ny CEO i Alfa Sko. Med seg har han omfattende erfaring innen produkt- og forretningsutvikling, salg og skalering av merkevarer. Atle er lidenskapelig opptatt av merkevarebygging og teamutvikling. Engasjementet kommer godt med når ALFA nå posisjonerer for fremtiden.

Jul

Aug

Sept

Okt

Nov

Des



Kraftsamling for bærekraft

I eierføringene til Aars og Aars-eide virksomheter er ESG helt sentralt. Samtidig tror vi genuint på styrken i dialog og samspill på tvers. I september gjennomførte vi for første gang «Kraftsamling for bærekraft» på Møller Medvind Arena. Samlingen var en kickstart på et operativt, frivillig nettverk for gode diskusjoner, inspirasjon og deling av beste praksis innen både E, S og G i selskapenes bærekraftsarbeid.

75 års-jubileum

21. oktober 2023 var det på dagen 75 år siden Harald Aars Møller signerte importørkontrakt med Volkswagen – som den 7. private importøren i verden. Siden den gang er Audi, Skoda, SEAT og CUPRA kommet til i bilporteføljen. I løpet av alle disse årene har drøye 1.100.000 Volkswagen personbiler funnet veien til norske hjem og garasjer. Jubileet som partnere i Norge ble blant annet markert med et arrangement i Oslo med besøk fra toppledelsen i Volkswagen.



Aars Innovation Lab

Det finnes mange måter å innovere på i større selskaper, men vi tror det er liten tvil om at medarbeiderne i selskapene selv ofte sitter på nøkkelen til gode løsninger for ytterligere verdiskapning. I partnerskap med Iterate lanserte vi høsten 2023 initiativet «Aars Innovation Lab», med mål om å bedre legge til rette for innovasjon i selskapene våre. Ved å dele kunnskap, verktøy og metoder for innovasjon ønsker vi å inspirere til nyskapning. Responsen på initiativet, fra både små og store selskaper, har vært svært positiv.

Setter ny standard med bærekraftlån

Møller Eiendom inngikk den hittil største bærekraftskoblede finansieringspakken innen næringsseiendom i Norge. Lånebetingelsene er knyttet til selskapets bærekraftprestasjon, og avtalene dekker en vesentlig del av selskapets totale lånerammer og utgjør 4,7 milliarder kroner. Låneavtalene er antatt å være de første i sitt slag for næringsbygg i Norge, der kravet om bærekraftig leieinntekt bygger på EUs taksonomi.

onitio

ON
Oslo Negativ

Onitio så dagens lys

InfoCare og Visma-selskapene Exso, Value Retail Consulting og Esscom ble i løpet av fjoråret samlet i ett IT-konsern med nytt navn; Onitio. Les gjerne intervjuet med konsernsjef Malin Yrwing om integrasjonsprosessen på side 70. Kombinasjonen av de fire selskapene styrker Aars' IT-satsing, og Onitio vil levere et bredt spekter av IT-service og tjenester med bred geografisk dekning til kunder i Norden.

Oslo Negativ versjon 3.0

Fotofestivalen Oslo Negativ gikk av stabelen for tredje gang i 2023. Denne gang inviterte Oslo Negativ publikum til å oppleve et univers av foto på den gamle Veterinærhøyskolen. I gamle røntgenrom, båser og hestebokser kunne publikum oppleve bidrag fra mer enn 100 internasjonale og nasjonale fotografer. Festivalen bød også på «artist talks», paneldebatter, foredrag, film og workshop for de rundt 5000 fotoengasjerte som fant veien til Adamstuen i oktober.

Kapittel 2

Lederen har ordet

Robusthet i en urolig tid



Det er ingen tvil om at 2023 var et krevende år for mange virksomheter. Det makroøkonomiske bakteppet var preget av høy inflasjon, rentehevinger og en svekket kronekurs. Dette bidro til at fjorårets landskap ble utfordrende å navigere i, også for våre virksomheter. Men til tross for en utfordrende markedssituasjon presenterer Aars et solid resultat for 2023. Resultatet er fortsatt blant de historisk sterkeste, og eierskapet er i en solid finansiell posisjon. Vi har bygget robusthet over tid.

Familieeierskapets klare styrke er muligheten til lønnsom drift i et langsiktig perspektiv, og som eiere er vi opptatt av å se det store bildet. Vi opplever de senere årene store og spennende teknologiske endringer, som også er en av driverne til omfattende transformasjon av dagens mobilitetslandskap. Evnen til å kontinuerlig utvikle eierskapets virksomheter i takt med kommende skift er en viktig strategisk prioritering, også for Aars. Vi utvikler verdier gjennom langsiktig eierskap, og holder fast på ambisjonen om å kontinuerlig videreutvikle familieeierskapet.

I 2024 markerer vi ti år siden etableringen av familiekontoret Aars. Familieeierskapet og virksomhetene bygger på snart 90 års erfaring, men det er kun ti år siden alle eiere i fjerde generasjon var samlet for å bestemme navn på familieselskapet. Valget falt som kjent på Aars, etter min oldefar Harald Aars Møller. 2014 markerte også starten på utviklingen av vår felles eierstrategi. Strategien legger føringer for våre virksomheter, og hvordan vi kan nå målet om å være langsiktige eiere sammen. Jeg blir til stadighet spurt om å dele refleksjoner rundt vår organisering av det frivillige eierskapet i

Aars med andre. Vi hegner om prinsippet at alle familiemedlemmer har friheten til å ta valg som påvirker deres egen eierrolle – basert på livsfase, forutsetninger og eget personlige engasjement.

Et tiårsjubileum markerer også at det er ti år siden vi satte oss som mål at eierskapet i større grad skulle diversifiseres. Vi ønsket at flere virksomheter skulle bidra inn i totalporteføljen. Siden start har vi bygget solide verdier innen bil, og utviklet en betydelig portefølje innen eiendom. Vi har også jobbet frem en mangfoldig portefølje av selskaper innen ulike bransjer, og bygget opp intern kapitalforvaltning. Sistnevnte bidro vesentlig i 2023, og spesielt i urolige tider med økt usikkerhet i økonomien ser vi en klar styrke i en bevisst diversifiseringsstrategi.

Med den omforente eierstrategien som bakteppe har Aars de siste ti årene opplevd sterk vekst og positiv verdiutvikling. Vi har et betydelig ansvar som arbeidsgiver og verdiskaper, og hver dag går 9200 medarbeidere til sin jobbhverdag i Aars-eide selskaper. I vårt familieeierskap har vi en langsiktig ambisjon om å skape lønnsomme og gode arbeidsplasser, hvor folk trives.

Vår viktigste samfunnsrolle er å være en ansvarlig eier og investor, og det å ta et sosialt ansvar er en del av vårt verdigrunnlag. I 2023 markerte vi blant annet offisiell åpning av Møller Medvind Arena. Her er flere av virksomhetene våre samlet under samme tak, inkludert Møller Medvind. Siden etableringen av Møller Medvind har nå flere enn 60 medarbeidere signert fast arbeidskontrakt tilknyttet bilklargjøringsvirksomheten på Alnabru. Både OneCo og Møller Eiendom har de senere årene også etablert tilsvarende inkluderingsinitiativ. Til tross for at det er lav

arbeidsledighet i Norge er det fortsatt for mange mennesker som står utenfor arbeidslivet. Aars er en av de største familieeide arbeidsgiverne i Norge, og her har vi både en mulighet og et ansvar. Vi fortsetter å investere i Medvind, og danner nå et nettverk av flere arbeidsgivere som ønsker å gjøre en forskjell ved å inkludere flere.

Avslutningsvis vil jeg benytte anledning til å minne deg som jobber i et Aars-eid selskap om den viktige rollen du spiller som medarbeider. Det er menneskene som er grunnfjellet i virksomhetene våre, og god forretning utvikles i møte mellom flinke folk. Rundt oss står det også et økosystem av nære rådgivere, samarbeidspartnere, leverandører og relasjoner som er svært verdifulle for oss i Aars. Dere skal også ha en stor takk for engasjementet og samarbeidet i fjoråret. I fellesskap har vi fått til mye i året bak oss.

Øyvind Schage Førde
Styreleder og daglig leder



Kapittel 3

Våre selskaper

Møller Mobility Group

Møller Eiendom

OneCo

Onitio

Micro Matic

Pizza Hut

Alfa Sko

Iterate

Møller Medvind

Medvind Utvikling

Møller Mobility Group

Daglig leder
Petter Hellman

Lokalisering
Norge, Sverige og Baltikum,
hovedkontor Frysja, Oslo

Aars sin eierandel
99%

En bilindustri i endring

Bil har vært kjernevirksomheten i familiens virksomhet siden Harald Aars Møller i 1936 grunnla det som i dag er Møller Mobility Group. Bilkonsernet er blant Nord-Europas ledende, 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. Konsernet leverte et solid resultat i 2023, til tross for en utfordrende markedssituasjon. Møller Mobility Group omsatte i 2023 for 38,8 milliarder, og oppnådde et resultat før skatt på 1,5 milliarder. Dette er det fjerde beste resultatet i konsernets historie.

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	2023	2022
Omsetning (i millioner)	38 751	39 174
EBITDA (i millioner)	1 848	2 914
Ansatte	4 477	4 419

Aars er representert i styret ved
Øyvind Schage Førde (styreleder)
Harald Møller
Morten Møller
Mehrdad Amini (frem til 31.desember 2023)

Kutter i tråd med Parisavtalen
Møller Mobility Group skal være en pådriver for nullutslipp i sine markeder, og har en ledende rolle i elektrifiseringen av den norske bilparken. I 2023 var hele 89,3 prosent av konsernets personbilsalg i Norge elektrisk, som er godt over totalmarkedet på 82,4 prosent. Det er gledelig at også elbilandelen i nyttekjøretøykategorien øker betydelig.

Som første selskap i sin bransje lanserte Møller Mobility Group et komplett klimaregnskap i 2020, og i 2023 ble selskapet utropt i PwCs klimaindeks som «klimavinner» for andre året på rad. Klima-indeksen baserer seg på offentlig tilgjengelig informasjon om hvordan selskaper jobber med klima og dokumenterer sine utslipp. Møller Mobility Group er blant 9 av Norges 100 største bedrifter som kutter i tråd med Parisavtalen. Konsernet er videre i gang med en rekke utslippsreduserende tiltak som vil ta konsernet under 1,5 graders målet i 2027. For mer



informasjon om hvordan konsernet integrerer ESG og forretning, se års- og bærekraftrapporten som finnes på konsernets nettside.

Konsernet ble igjen sertifisert som «Great Place to Work» i 2023, og dette til tross for at fjoråret var preget av tilpasninger i organisasjonen og driften for å møte dagens markedsituasjon.

Transformerer for fremtiden
Mye av utviklingen innen bilindustrien er teknologidrevet, og Møller Mobility Group jobber offensivt med å tilpasse seg et skiftende mobilitetslandskap. Det investeres offensivt i digitalisering, produktutvikling og teknologitjenester, som innebærer utskifting av både kjernesystemer og arbeidsprosesser.

Møller Mobility Group har en uttalt ambisjon om å ta en sentral rolle innenfor urbane, smarte mobilitetsløsninger og by-konsepter, og porteføljen inkluderer selskaper som Mitt Dekkhotell, Bildusjen, Rebil, Gire og Hyre.

Sistnevnte er allerede tilstede i Norge og Sverige, og utvidet og lanserte tjenester for bildeling også i Danmark i 2023.

Les mer om selskapet på www.moller.no

Møller Eiendom

Daglig leder
Andreas Jul Røsjø

Lokalisering
Oslo

Nøkkeltall	2023	2022
Omsetning (i millioner)	620	958
EBITDA (i millioner)	421	771
Ansatte	45	39

Aars sin eierandel
99%

Aars er representert i styret ved
Harald Møller (styreleder)
Morten Møller
Øyvind Schage Førde

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 kontorlokaler, næringseiendommer knyttet til bilvirksomhet, og handel/logistikk. Verdien av eiendomsporteføljen var ved årsslutt 14,3 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 næringseiendom også utenom bilrelaterte bygg, som skal bidra til langsiktig verdiskapning. Målet er å eie og utvikle fremtidens eiendoms-konsepter, og selskapet ønsker å utvikle knute-punkter der flere generasjoner virker, bor og lever i gode omgivelser.

Møller Eiendoms kjøp av Gamle Deichmanske ble godkjent av Oslo bystyre i 2021, og i tett samarbeid med byantikvaren rehabiliteres og utvikles nå det ikoniske bygget til Oslos første fotohus.

I løpet av fjoråret ferdigstilte selskapet hele fire nye bilanlegg. Et av anleggene for Møller Bil på Gardermoen ble bygget med energiklasse A, og et mål om å oppnå miljøklassifiseringen BREEAM NOR «Excellent». Møller Eiendom nådde også en ny milepæl innen solenergi i fjor.

Det ble i 2023 også igangsatt bygging av et nytt bil- og logistiksenter for Harald A. Møller i Drammen havn. Anlegget vil være på nesten 40.000 kvm, leveres som Energiklasse A og skal ferdigstilles i 2025. På den nedlagte bensinstasjonen i Balders gate på Frogner er utviklingen av leilighetsbygget «Balders Plass» også godt i gang.



I rollen som byutvikler vil Møller Eiendom gjerne være både fremoverlent og lydhør. Selskapet engasjerer seg aktivt som både deltager og vertskap for ulike arrangementer, med mål om å absorbere impulser og hente inspirasjon fra ulike bymiljøer.

Bærekraft en grunnpilar
Bærekraft er en av grunnpilarene i Møller Eiendoms strategi, og selskapet har satt seg høye mål for heleide bygg og prosjekter. Planlegging, bygg og drift av eiendommer i porteføljen skal ivareta energibruk, grønn mobilitet og ha tanke for prosess, material- bruk og avfall.

I november 2023 inngikk Møller Eiendom den hittil største bærekraftskoblede finansieringspakken innen næringseiendom i Norge. Lånebetingelsene er knyttet opp mot selskapets prestasjon innen bærekraft, og Møller Eiendoms mål om bærekraftig inntekt er bygget på EUs taksonomi.

I tett samarbeid med søsterselskapene Møller Medvind og Medvind Utvikling rekrutterer Medvind Eiendomsservice (etablert i 2021) medarbeidere fra Nav for å ivareta drift og vedlikehold knyttet til Møller Eiendoms egne bygg. Det jobbes nå for å utvide satsingen.

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

Les mer om selskapet på www.mollereiendom.no

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 kjerne-aktiviteter innen elektro, telekommunikasjon, fornybar energi, sikkerhet, infrastruktur, marine og offshore.

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

Produksjon, distribusjon og bruk av energi og produkter på en klimavennlig måte vil være 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. Konsernet

Nøkkeltall	2023	2022
Omsetning (i millioner)	4 961	4 942
EBITDA (i millioner)	28	193
Ansatte	2 791	2 759

Aars er representert i styret ved
Øyvind Schage Førde (styreleder)
Merhdad Amini (på vegne av Aars frem til 31.desember 2023)

gjennomfører prosjekter, drift, vedlikehold og beredskap, og omsatte i 2023 for 5 milliarder.

Under slagordet «vi bygger og vedlikeholder et elektrisk, digitalt og bærekraftig samfunn» er OneCo en totalleverandør som leverer og drifter sikker og robust infrastruktur knyttet til telekom, sikkerhet og distribusjonsnett i Norge og Sverige. Høy kompetanse og kvalitet i leveransene er avgjørende for å sikre samfunnskritisk infrastruktur. Konsernet har i tillegg en bred portefølje av tjenesteleveranser knyttet til bl.a. elektroløsninger til bygg og anlegg, skip og rigger.

Sikrer konkurransekraft
OneCo fikk tildelt flere større oppdrag i 2023, med blant annet elektroinstallasjon og AV-anlegg til Livsvitenskapsbygget i Oslo, infrastruktur til vannforsyning for Oslo kommune og rehabilitering av Damsgård-tunnelene i Bergen. Petter Schive og Morten Harsem tiltrådte i løpet av fjoråret som ledere for hhv. Telekom- og



Elektro-divisjonen. Økonomisk legger konsernet bak seg et år med svakere utvikling, omsetning og aktivitet innen enkeltsegmenter enn forventet. Hovedårsaken er et utfordrende makrobilde, som igjen påvirker kundeinvesteringer negativt. Nødvendige tilpasninger av organisasjonen og drift er gjennomført for å sikre fremtidig konkurransekraft i dagens markedssituasjon.

OneCo Medvind er i gang
I tett samarbeid med Nav rekrutterer nå OneCo Medvind medarbeidere for opplæring til sin elektrodivisjon etter Medvind-metoden (se mer side 66). Åtte medarbeidere ble rekruttert i 2023, med mulighet til en fast stilling i OneCo etter endt opplæring. For mer informasjon om hvordan konsernet integrerer ESG og forretning, se års- og bærekraftrapporten på konsernets nettside.

Aars har vært eier i OneCo siden 2019.

Les mer om selskapet på www.oneco.no

Onitio

Daglig leder

Malin Yrwing

Lokalisering

Hovedkontor i Kristiansand med sentral ledelse i Oslo, regionale kontorer i hele Norge, Sverige, Finland og Danmark.

Aars sin eierandel

100%

Onitio er lansert

Høsten 2022 annonserte Aars oppkjøpet av de tre selskapene Visma Exso, Visma EssCom og Value Retail Consulting – tre selskaper som naturlig komplementerte eksisterende eierskap i IT-tjenesteselskapet InfoCare. Oppkjøpet var et viktig ledd i å bygge en enda sterkere portefølje av virksomheter innen IT- og teknologi for Aars.

I løpet av 2023 ble disse fire selskapene samlet til et stort nordisk IT-konsern, som har fått navnet Onitio. Kombinasjonen av de fire selskapene har betydelig forsterket leveringskapasitet og geografisk tilstedeværelse for bedriftskunder i det nordiske markedet.

I et utfordrende marked omsatte Onitio i 2023 for 1,7 milliarder. Organisasjonsstrukturen for det nye IT-konsernet ble implementert i alle nordiske land før årsskiftet, og ny konsernledelse er på plass. Sammen med Aars har den nye ledelsen i 2023

Nøkkeltall	2023	2022
Omsetning (i millioner)	1 691	1 301
EBITDA (i millioner)	51	106
Ansatte	1 486	1 470

Aars er representert i styret ved

Morten Møller (styreleder)

Runar Kvåle

Fredrik Dokk Nygaard

Katja Lund Lefdal

utarbeidet en ny konsernstrategi og staket ut fremtidig kurs for Onitio.

Får teknologi til å virke

Under visjonen «We Make Technology Work» er Onitio en pålitelig og langsiktig IT-partner for sine kunder i bedriftsmarkedet, med et mål om å levere førsteklasses service og responstid. Konsernet tilbyr et bredt spekter av IT-tjenester, og leverer produkter og tjenester til en rekke nordiske bedriftskunder gjennom fire ulike teknologiområder:

- Onitio Technology Services: Komplette løsninger innen «lifecycle management». Inkluderer alt fra prosjektplanlegging, forberedelse og installasjon til løpende støtte og vedlikehold av alle typer IT- og teknologisk utstyr
- Onitio Workforce Services and Consulting: Dedikerte IT-fagpersoner for midlertidige



bemanningsoppdrag, av både kort og lang varighet

- Onitio Solutions and Products: Leverer produkter og løsninger til ulike bransjer, som detaljhandel, apotek, transport, og logistikk
- Value Retail Consulting: Konsulentttjenester innen detaljhandel og IT

Onitio har totalt 1500 medarbeidere fordelt på 180 lokasjoner, og for mange av kundeleveransene er konsernet avhengig av tjenestebiler for å nå fysisk ut til sine kunder. Her er Onitio godt i gang med et omfattende arbeid for å fase inn en større andel helelektriske biler. I Norge er nær halvparten av bilflåten byttet ut, og sammen med de øvrige nordiske landene er målet å oppnå 100 % elektrisk transport innen utgangen av 2026. Konsernet gjennomførte i 2023 en pilot i Finland knyttet til håndtering og reduksjon av emballasje for å redusere Co2-utslipp (se side 88).

Siden 2018 har Aars vært eier av InfoCare (nå Onitio), et selskap med en solid grunnmur som bygger på mer enn 35 års erfaring i IT-markedet. Med styrket kapasitet, et bredere tjenestetilbud og en tydelig ambisjon for fremtiden står Onitio nå klar til å være med å spille en betydningsfull rolle i det nordiske IT-landskapet de kommende årene.

Les mer om selskapet på www.onitio.com

Micro Matic

Daglig leder

Kjetil Kaldestad

Lokalisering

Hovedkontor i Asker, med regionale kontorer rundt i Norge

Aars sin eierandel

98%

En kompetansepartner for smarte el-produkter

Micro Matic leverer innovative produkter og kvalitetsløsninger innen segmentene installasjon, inneklima, byggautomasjon, energi og infrasstruktur samt smarte bygg. Selskapet har en solid kundeportefølje og et team bestående av omtrent 69 medarbeidere fordelt på avdelinger i Asker, Bergen, Haugesund, Trondheim og Tønsberg. Fjoråret var markedsmessig et krevende år, men Micro Matic leverer likefullt vekst innen enkelte områder. Selskapet omsatte i 2023 for 413 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 privatmarkedet for hytte og bolig.

Produktporteføljen inkluderer blant annet

Nøkkeltall	2023	2022
Omsetning (i millioner)	413	344
EBITDA (i millioner)	32	46
Ansatte	69	63

Aars er representert i styret ved

Runar Kvåle (styreleder)

Mia Arnet

løsninger for smarthus, lys, sikkerhet, varme, energi og industrielle strømskinner. For å fylle rollen som kritisk 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 jobber aktivt med å minimere plastavfall. Selskapet er sertifisert Miljøfyrtårn og medlem av RENAS og Grønt Punkt. Det har vært jobbet aktivt med åpenhetsloven så vel som etiske retningslinjer i 2023, og selskapet er nå også ISO-sertifisert.

I januar 2023 annonserte Micro Matic oppkjøpet av selskapene Scanelec AS og Vitir AS. De to selskapene utfyller Micro Matics produkt- og tjenestetilbud godt, og forsterket muligheten til å utvikle og levere komplette, energisparende tiltak til bygg rundt om i landet. Begge selskapene ble i løpet av 2023 fullt integrert.



Micro Matic vurderer fortløpende muligheter for tilleggsoppkjøp. Selskapet har styrket lederteamet betydelig i løpet av fjoråret, og har også hentet inn to nye eksterne styremedlemmer.

Aars har vært på eiersiden av Micro Matic siden 2016.

Les mer om selskapet på www.micromatic.no

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 global tilstedeværelse. Selskapet eies av det amerikanske konsernet Yum! Brands, og Aars er franchisetaker gjennom det svenske selskapet NRG Pizza AB. Selskapet har hovedkontor i Stockholm, og hadde i 2023 en omsetning på 328 millioner.

Historisk sett har Pizza Huts salg i Sverige primært foregått gjennom lunsjservering og restaurantbespisning på kveldstid. Imidlertid har restaurantbransjen de siste årene opplevd en kraftig øking i etterspørsel etter take-away og utkjøring. Spesielt akselererte denne trenden under Covid-19 pandemien, og i dag utgjør over 70 prosent av omsetningen for flere av Pizza Huts restauranter nettopp take-away eller utkjøring. Pizza Hut har 25 restauranter i dag, som betjener kunder fra Malmø til Sundvall i Sverige. Nye restauranter blir bevisst lokalisert

Nøkkeltall	2023	2022
Omsetning (i millioner)	328	293
EBITDA (i millioner)	-15	-13
Ansatte	243	246

Aars er representert i styret ved

Fredrik Dokk Nygaard (styreleder)

Magnus Sandem Hasseleid

Ana Vucovic

sentralt ved trafikk-knutepunkt med mange forbipasserende.

For å møte fremtidige kundebehov har Pizza Hut tilpasset seg i en tid med økende etterspørsel etter take-out og levering. I samarbeid med investeringsteamet har ledelsen i Pizza Hut fokusert på effektivisering og omlegging til «smarte restauranter». Dette inkluderer bruk av stordata for å optimalisere alt fra produksjon til rapportering, samt kontinuerlig forbedring av den digitale kundereisen. Selskapet responderer også på markedstrender gjennom nye produktlanseringer, optimal prissetting og styrking av kundelojalitetsprogrammer. Dette har resultert i en betydelig styrking av Pizza Huts merkevare.

Pizza Hut legger bak seg et økonomisk utfordrende år, hovedsakelig på grunn av høyt kostnadsnivå, spesielt knyttet til energi- og råvarepriser. Til tross for disse utfordringene mener vi som eiere at selskapet er godt posisjonert



for fremtiden. I restaurantbransjen er det avgjørende å kunne møte fremtidige kundebehov. Her har selskapet proaktivt tilpasset seg for å møte endringer i forbrukeradferd gjennom kontinuerlig forbedring av sitt kundetilbud.

Etter balansedagen har Aars solgt Pizza Hut. Salget kom som følge av et ønske om å rendyrke strategien for Direkteinvesteringer i Aars, hvor selskapet i dag faller utenfor investeringsmandatet.

Les mer om selskapet på www.pizzahut.se

Daglig leder

Atle Bjerkli

Lokalisering

Hovedkontor:
Gran, Hadeland

Aars sin eierandel

75%
(frem til 31. desember 2023)

Nøkkeltall	2023	2022
Omsetning (i millioner)	200	219
EBITDA (i millioner)	-8	18
Ansatte	18	18

Aars er representert i styret ved
Fredrik Dokk Nygaard (styreleder)
Magnus Sandem Hasseleid

Med norsk turarv på foten

Alfa Sko har røtter tilbake til 1931, og er dermed en av landets eldste skoprodusenter. Selskapet bærer med seg en viktig del av den norske turarven.

Den tradisjonsrike produsenten har historisk hatt sterkt fotfeste innen jakt-, fjellstøvel- og skisko-segmentet. De siste årene har selskapet imidlertid også begynt å kapre markedsandeler innen vintersko og lave tursko. Alfa Sko har lenge vært en pålitelig leverandør av fottøy til profesjonelle brukere som Politiet, Forsvaret og andre yrkesgrupper med høye krav til komfort, kvalitet og funksjon. Produktporteføljen inkluderer også tilbehør til sko.

Sportsbransjen og retail-sektoren står i utfordrende tider, hvor mange sliter med høye varelagre og et makrobilde hvor forbrukerne har fått svekket kjøpekraft. Alfa Sko har heller

ikke gått fri i dette krevende året. I 2023 omsatte selskapet for 200 millioner.

Til tross for disse utfordringene har Alfa Sko opplevd god vekst de siste årene. Nå forbereder selskapet seg på å ta steget ut i det nordiske markedet, og deretter rettes blikket mot ytterligere internasjonalisering. Både produktdesign og merkevare gjennomgår nå en revitalisering.

Innovative skritt, smart avtrykk
I august overtok Atle Bjerkli rollen som CEO i Alfa Sko. Ledelsen ble deretter ytterligere forsterket med en ny CFO, og et nytt produktutviklingsteam er også på plass. Hovedfokuset i 2023 har vært å bygge en ny organisasjon og systemer som er tilpasset fremtidens etterspørsel og leveranser. Smakebiter av et helt nytt produktdesign vil slippes allerede i 2024, og for alvor sette preg på skomodellene som lanseres i 2025. Selskapet



er også i en fase hvor det investeres i systemer, automatisering av prosesser og etablering av nødvendige rutiner som gjør det mulig å skalere leveranser fra dagens plattform.

I Norge har Alfa Sko 24 ansatte som arbeider med produktdesign, salg, markedsføring, logistikk og administrasjon. Selskapet flytter sommeren 2024 inn i nye lokaler i Nydalen i Norge. Selskapet er også etablert i Sverige. Produksjon foregår hos nøye utvalgte kvalitetsprodusenter i Europa og Asia.

Lanseringen av «ALFA For Life» i 2019 markerte starten på selskapets arbeid for mer bærekraftige løsninger. Turskoen Impact er designet slik at alle skoens deler kan repareres og skiftes ut ved behov (se side 89). Satsingen vil styrkes i 2024, med mulighet til å få reparert alle eldre ALFA-sko. Bruktsalg av sko ble lansert som en tjeneste i 2023 og har så langt overgått forventningene.

Aars har vært aktiv eier i Alfa Sko siden 2007. I januar 2024 annonserte vi oppkjøp av ytterligere 25% eierandel i selskapet.

Les mer om selskapet på www.alfa.no

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 bygger på mer enn 15 års erfaring opparbeidet gjennom selskapets konsulentvirksomhet.

Ofte faller selskapet mellom to stoler ved kategorisering 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 aktører med behov for kompetanse innenfor programvareutvikling, digitalisering og merkevare- og produktdesign. «Selskaps-kategorien» ligger et sted mellom startup-økosystemet og innovasjon i etablerte selskaper,

Nøkkeltall	2023*	2022
Omsetning (i millioner)	71,5	88,5
EBITDA (i millioner)	-34	-13,5
Ansatte	73	80

*Foreløpige og ureviderte tall

Aars er representert i styret ved

Runar Kvåle

og Iterates misjon er å være en norsk pionér i å bygge miljøer.

Iterate har 73 ansatte og omsatte i 2023 for 71,5 millioner kroner. Siden oppstarten av venturesatsingen har Iterate eierandeler i 31 startup-selskaper, deriblant Woolit, Vake, Flow Technologies og Dagens.

Aars inngikk i 2022 et strategisk partnerskap med Iterate, og har i dag en eierpost på 21 prosent i selskapet. Gjennom partnerskapet får Aars verktøy og innsikt som setter oss bedre i stand til å innovere og videreutvikle egen selskapsportefølje. I tillegg gir eierposten en spennende eksponering mot tidligfase-selskaper.

Iterate har lagt bak seg et økonomisk krevende år, og måtte i løpet av fjoråret dessverre også flytte ut av egne lokaler grunnet brann. Til tross for tøffe markedsforhold har det likevel



vært lyspunkter i form av betydelige kontrakter, deriblant med VY.

I tillegg har Iterate inngått et spennende samarbeid med Magnus Carlsen for å utvikle Fantasy Chess. Sammen med Aars lanserte de også «Aars Innovation Lab» i 2023.

Les mer om selskapet på www.iterate.no

Våre selskaper

Møller Medvind

Daglig leder

Kurt Einarsson Ekerhaugen

Lokalisering

Alfaset, Oslo

Aars sin eierandel

100%

Medvind – en døråpner til ordinært arbeidsliv

Møller Medvind åpnet dørene i Alfasetveien 11 på Alnabru i 2018. Selskapet tilbyr bilpleie og og klargjøring av nye og brukte biler, samt bilfoto. Samtidig gir Møller Medvind mennesker som står utenfor arbeidslivet en mulighet til opplæring i bilpleie og fast ansettelse.

Møller Medvind er et konkret samfunnsbidrag for å bekjempe utenforskap ved å hjelpe flere mennesker som av ulike grunner står utenfor arbeidslivet med å komme ut i jobb. Parallelt bidrar selskapet til å bekjempe sosial dumping og svart arbeid, to utfordringer som historisk har preget bilpleiebransjen.

I tett samarbeid med Nav rekrutterer Møller Medvind mennesker til bilklargjøringsvirksomheten på Alfaset. Forretningsmodellen legger vekt på å gi

Nøkkeltall	2023	2022
Omsetning (i millioner)	16	19
EBITDA (i millioner)	-17	-8
Ansatte	48	48

Aars er representert i styret ved

Morten Møller

medarbeidere grundig opplæring innen bilpleie, slik at de senere kan søke seg jobb videre, enten i andre Aars-eide eller eksterne selskaper. Møller Medvind tilbyr også mulighet til å bli fagarbeider ved å ta fagbrev i bilpleie på jobb.

Under visjonen «Norges fineste biler og Norges beste kollegaer» klargjøres i dag alle biler for Møller Bil i Oslo og på Hvam, og selskapet har ca. 50 medarbeidere. Det tilbys bilpleie og lakkforsegling for alle bilmerker, også for private kunder. Totalt har over 60 personer signert faste arbeidskontrakter etter endt opplæring i Møller Medvind. I tillegg til virksomheten i Groruddalen har Møller Bil i Trondheim etablert sin egen Møller Medvind-satsing.

Inspirerer flere til å inkludere

Medvind er delt i to; drift og utvikling. Etter flere års drift av Møller Medvind har Aars opparbeidet seg solid kompetanse om arbeidsinkludering i praksis. Parallelt har Møller Medvind gått fra en



gründertilværelse over til mer ordinær drift. I 2021 etablerte Aars søsterselskapet Medvind Utvikling (se side 46), med mål om å dele kompetansen og erfaringen fra etablering av Møller Medvind med flere selskaper.

Inspirert av Møller Medvind er flere av Aars' egne selskaper allerede i gang med egne inkluderingsaktiviteter. Eksempler på dette er Medvind Eiendomsservice og OneCo Medvind (se side 83). Det er mange komplekse årsaker til at mennesker står utenfor ordinært arbeidsliv. Gjennom Møller Medvind bygger, lærer, utfordrer og trækker vi sti for å inkludere de som står langt fra arbeidslivet og ikke alltid har hatt en grei start. En fast jobb å gå til er viktig for alle. Det skaper stabilitet, og gir mulighet til økonomisk forutsigbarhet. For mange kan en mulighet til fast jobb være avgjørende, og bety en ny start.

Les mer om selskapet på www.mollermedvind.no

Våre selskaper

Medvind Utvikling

Daglig leder

Hege Myhre

Lokalisering

Alfaset, Oslo

Nøkkeltall	2023	2022
Omsetning (i millioner)	0	0,5
EBITDA (i millioner)	-8	-5
Ansatte	2	2

Aars sin eierandel

100%

Aars er representert i styret ved
Anne Catrine Møller
Jan Arne Tønsberg

Et rammeverk for inkludering

Det er mange komplekse årsaker til at folk havner utenfor arbeidslivet. Utenforskap koster enkeltmennesker livskvalitet, men er også en utfordring for både samfunnet og næringslivet. Gjennom Medvind Utvikling ønsker Aars å bidra til å løfte flere mennesker ut av utenforskap og inn i ordinært arbeidsliv.

Etter flere års drift av Møller Medvind (se side 44) har vi både erfart og opparbeidet oss kompetanse om arbeidsinkludering i praksis. I partnerskap med Nav legger Medvind Utvikling aktivt til rette for at flere bedrifter skal la seg inspirere til å inkludere flere. Vi jobber metodisk hvor kompetanse om arbeidsinkludering – i både teori og praksis – er satt i et rammeverk som lar seg skalere. Dette rammeverket er konkret og overførbart til virksomheter i ulike bransjer som ønsker å satse på arbeidsinkludering. Vi kaller det

«Medvind-metoden». Anvendelsen av metoden og rammeverket må tilpasses kontekst og den enkelte bedrifts behov.

Mens *Møller Medvind* rendyrker driften knyttet til klargjøring av biler, er Medvind Utviklings mål å gjøre Medvind-metoden og verktøy for arbeidsinkludering tilgjengelig for flere selskaper.

Det er mange bedrifter som i dag gjør mye for for å få folk inn i ordinært arbeidsliv. Men det å få mennesker inn er bare halve jobben. For hvordan møtes de som kommer «utenfra og inn»? Hvordan sikrer vi at folk blir møtt på en positiv måte, sikre at de finner seg til rette og lykkes? Vi opplever en økende interesse blant bedrifter som ønsker å la seg inspirere av, og lære mer om, arbeidsinkludering generelt. Her deler vi gjerne av vår inkluderingskompetanse. Vi ønsker flere arbeidsgivere med på laget, som inkluderer bredt, og som tar steget fra å snakke om inkludering til å gjøre noe med det.



Medvind Utvikling har de siste årene vært en sentral ressurs for etableringen av Møller Medvind Arena. Inkluderingsarenaen i Groruddalen åpnet dørene offisielt 25. januar 2023, med samarbeid på tvers, opplæring og sosial bærekraft som et gjennomgående element.

Flere lar seg inspirere

Flere av Aars’ egne selskaper har selv tatt i bruk Medvind-metoden for rekruttering inspirert av Medvinds arbeid. I 2021 etablerte Møller Eiendom avdelingen Medvind Eiendomsservice, som rekrutterer medarbeidere til drift og vedlikehold av egne bygg. I tillegg annonserte OneCo i 2022 etableringen av OneCo Medvind, som i 2023 via Nav rekrutterte åtte nye medarbeidere som nå er under opplæring i konsernets elektrodivisjon. Vi går glipp av viktige ressurser når folk faller utenfor. Medvind Utvikling skal aktivt legge til rette for at flere bedrifter, uavhengig av bransje og størrelse, skal kunne inkludere.

Stafettveksling i Medvind Utvikling

Bjørn Erik Tangen har sammen med Mari Førde og Stein Haavlesrud, lagt ned betydelig innsats i etablering av Møller Medvind, Medvind Utvikling og Møller Medvind Arena. Etter 40 år i «Møllersystemet» overrakte Bjørn Erik Tangen stafettpinnen videre til Hege Myhre som daglig leder i Medvind Utvikling i 2023. Med bred kompetanse innen strategisk ledelse, pedagogikk og systemdesign, vil hun spille en nøkkelrolle i videreutvikling av Medvind Utvikling fremover.

Les mer om selskapet på www.mollermedvindarena.no



Kapittel 4

Møllersamlingen

Fotografier som forteller historier

Møllersamlingen eies av Aars, og er en av Skandinavias største private fotosamlinger. Samlingen består av rundt 1100 sort/hvitt- og fargefotografier, som spenner fra 1800-tallet og frem til i dag. Den gir et omfattende innblikk i fotografi som medium.

Møllersamlingen inneholder verk av både unge og etablerte fotografer, norske og internasjonale. Det eldste fotografiet kan dateres tilbake til 1850-tallet, og det yngste ble printet «i går». Samlingen gir et mangfoldig perspektiv på fotografiets utvikling. Den rommer kunstfotografi, dokumentar- og motefoto i skjønn forening.

Med utgangspunkt i Harald Møllers personlige interesse har familien og Aars over tid utviklet et stort engasjement for fotografi. Dette engasjementet strekker seg også på tvers av eiere, ledere og medarbeidere i flere av våre virksomheter. Kunsthistoriker Nina Sørlie har vært kurator for samlingen siden 2011, og er nå ansatt i Aars. Hun har fra Aars' side også ansvaret for gjennomføringen av fotofestivalen Oslo Negativ (se side 52). En egen fotogruppe, som består av både eiere og medarbeidere i våre selskaper, vurderer nyinnkjøp og strategi for Møllersamlingen. Det arbeides kontinuerlig og langsiktig med å utvikle samlingen, og det er et ønske fra Aars' side å «gjøre noe» for fotografi i Norge. Vi ønsker både å bringe internasjonale fotografer til Norge, og samtidig være med å løfte frem norske fotografer. Vi følger med på det som rører seg i gallerier, fotomesser og museumsverden. Vi har et sterkt ønske om å bidra til økt forståelse og kunnskap om foto som dokumentasjons- og kunstform. Aars bruker også Møllersamlingen aktivt i egen kommunikasjon.

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

Fotografier fanger øyeblikk og hendelser, og de kan formidle følelser, stemninger og handlinger uten bruk av ord. Hvert bilde i Møllersamlingen har sin unike historie. Bildene, tatt gjennom ulike kameraer og tidsepoker, viser ikke bare fotografiets tekniske utvikling, men også fotografiets kraft som et universelt språk.

Et viktig aspekt for Aars er at Møllersamlingen skal vises fram. Vi ønsker ikke å oppbevare fotografiene i arkiv, men ønsker at de kontinuerlig skal eksponeres for et publikum. Det henger fotografier fra samlingen i bygg Aars eier, og roterende utstillinger finnes ved blant annet hovedkontoret i Bygdøy Allé 4, hos Møller Mobility Group på Frysja og i Møller Medvind Arena på Alnabru. Møller Eiendom låner også ut fotografier fra Møllersamlingen til sine leietagere. Dermed kan et utvalg fra samlingen oppleves blant annet på Mesh på Youngstorget og på Laboratoriet i Harbitz Allé. På sikt skal Møllersamlingen inn i Gamle Deichmanske, som skal bli et dedikert hus for foto og opplevelser.

De siste årene har vært svært aktive år for Møllersamlingen, med utlån, utstillinger og fotofestivalen Oslo Negativ. Aars har også valgt å gjøre Møllersamlingen tilgjengelig digitalt for alle som ønsker kunnskap om den.

Fotofestivalen Oslo Negativ gikk av stabelen for tredje gang. Festivalen ble i 2023 lagt til den gamle Veterinærhøgskolen på Adamstuen, hvor publikum blant annet kunne se en utendørsutstilling signert Knut Bry.





Om Møllersamlingen

Oslo Negativ

Norges største fotofestival

Fotofestivalen Oslo Negativ gikk av stabelen for tredje gang i 2023. Denne gang åpnet festivalen dørene i den gamle Veterinærhøgskolen på Adamstuen. Bak festivalen i fjor stod Preus museum, det nasjonale fotomuseet, og stiftelsen Oslo Negativ.

Blant båser og binger i stall og fjøs, i tidligere operasjonssaler og røntgenrom kunne publikum oppleve utstillinger, aktiviteter og en rekke arrangementer i perioden 14–29. oktober 2023. I løpet av festivalens seks offisielle åpningsdager ble det avviklet ca. 60 arrangementer, og dørene åpnet for om lag 40 utstillere. Ca. 700 fotografier ble vist, og flere hundre fotografer var representert.

Mer enn 5000 fotointeresserte strømmet til festivalen, ivrige etter å utforske et bredt utvalg av fotografi under den overordnede tittelen DNA. Med Demokrati, Natur og Kunstig Intelligens (AI) i fokus, ble det presentert verk fra anerkjente fotografer som Pulitzer-vinner og fotojournalist Lyndsey Addario, miljøforkjemper Mandy Barker og Magnum-fotograf Jonas Bendiksen.

Gallerier, fotoinstitusjoner, skoler og organisasjoner bidro til festivalens suksess ved å presentere alt fra fotojournalistiske bilder, KI-manipulerte portretter og rene naturskildringer i et uendelig mangfold av teknikker og presentasjoner. Høydepunktet utendørs var utstillingen signert Knut Bry om flyktninger. Utstillingen var tilgjengelig for alle som la turen til Adamstuen, også utenom festivalens åpningstid.

Festivalpublikummet kunne også glede seg over en rekke tilleggsaktiviteter, inkludert en festivalbutikk og servering av grillmat, bakverk og drikke fra utestedet Juret.

Det er tydelig at festivalen etter tre år har funnet sin plass i Oslos kulturelle landskap. Det som startet som et eksperiment for å teste byens appetitt og interesse for fotografi, har nå etablert seg som en solid tradisjon og et fast høydepunkt i oktober for byens fotointeresserte.





Harald Møller

Et liv i bilder

Om Møllersamlingen

Han husker i bilder og ser livet og historien gjennom fotografenes linser. Harald Møller har brukt 50 år av sitt liv på å samle fotografier. I fjor hang han opp mer enn 1000 bilder på den digitale kunstveggen.

– Jeg er ikke en typisk samler. Det er ikke noe problem å sette sammen 150 fotografier innenfor gitte rammer og kalle det en samling, men jeg synes ikke det er interessant. Og trofé-bilder, du vet sånne fotografier som alle må ha, det har en bismak. Så hvordan samler jeg? Jeg samler fotografier gjennom å se på dem, lenge. Jeg zoomer inn og leter etter mønstre i et tilsynelatende kaos. Liker jeg et bilde, så henger jeg det opp på veggen. Når det har hengt der i to uker, spør jeg: Forteller det meg fortsatt en historie? Dersom svaret er ja, så kjøper jeg det, sier Harald Møller.

I snart 50 år har han samlet på fotografier i sort-hvitt og farger. I dag teller Møllersamlingen mer enn 1000 fotografier, bilder tatt over en tidsperiode på nær 200 år. I dag er ikke Harald Møller alene om å velge fotografier når nye bilder kjøpes inn, men en del av en fotogruppe som representerer eiere, ledelse og medarbeidere i Aars' virksomheter. Våren 2023 ble hele fotosamlingen gjort tilgjengelig digitalt på nettstedet mollersamlingen.no.

– Det er gøy å få bildene ut i verden. Det å gjøre fotografiene tilgjengelig for alle er mitt lille opprør mot den etablerte kunstverdenen, sier han.

Røffer det opp

Harald Møllers bestefar etablerte for 88 år siden Strømmen Auto. Han sikret seg eneretten på import av biler fra Volkswagen og introduserte Folkevogna for det norske folk. I dag er bilvirksomheten samlet i Møller Mobility Group, og familien har i tillegg bygget betydelige virksomheter innen eiendom og kapitalforvaltning. I tillegg er Aars aktive eiere av en rekke selskaper i flere ulike bransjer. Likevel er det fotografiet som Harald Møller virkelig brenner for.

– Vårt mål i Aars er å identifiseres med fotografi. Der Aars er, skal det henge fotografier, sier Møller.

I Fram-gården i Bygdøy Allé, henger det fotografier overalt. Hundrevis. På alle vegger. Med et unntak: Det første bildet du møter når du trer inn i den store hallen er et gigantisk maleri – en freske – malt rett på veggen av kunstneren Dagfin Werenskiold. Maleriet er tidstypisk fra 1920-tallet og viser en far, sønn og sønnesønn i retning fremover. Noen skritt bak dem går kvinnene, uten en klar retning.

– Sånn er det ikke lenger, og for oss representerer det et utdatert syn, som ikke er forenlig med vårt tankegods eller de verdiene vi legger til grunn verken i familien eller eierskap. Jeg ga uttrykk for dette da konseptkunstneren Lawrence Weiner (1942–2021) var på besøk her i 2017. Året etter kontaktet han meg med en idé om hvordan vi kunne røffe det opp litt, sier Harald Møller, med referanse til hvordan verket fremstår i dag.

Skaper samtaler

Han anslår at mer enn 300 av samlingens over 1000 bilder henger på veggen, enten i Bygdøy Allé, eller i andre bygg hvor Aars har virksomhet. Samlingen med fotografier gir et omfattende historisk innblikk i fotografi som medium, og den inkluderer en rekke norske og internasjonale fotografer. Fotografiene skiftes ut med jevne mellomrom.

– De er sensitive til lys. Etter en periode på veggen, må de inn i et mørkt rom og hvile, forteller han.

– *Hvorfor er du så fascinert av fotografiet?*

– Som person er jeg bildebasert. Jeg tenker i bilder. Når jeg googler, ser jeg først på bildene, deretter på teksten. Jeg er kjøvhendt, gikk på Steinerskolen og husker i bilder, så der har du meg. Og så synes



Paal Audestad (f. 1968), *Lise Klaveness på FIFA-konferanse i Kigali, 2023*

jeg det er spennende hvordan fotografiene vekker nysgjerrighet og setter i gang samtaler mellom mennesker. Foto handler om urett, politikk, utenforskap, hvordan vi behandler kloden vår, om det å være et menneske. Ved å henge opp et foto på veggen, deler vi en historie, sier han.

Lise Klaveness i Kigali

– *Hvor lenge kan du se på et bilde?*

– De fleste bilder bruker jeg bare et sekund på.

Andre bilder appellerer til å studeres nærmere. Det må ha noe visuelt i seg, en stoppeffekt. Hva ligger for eksempel bak denne parasollen? Disse føttene, dette hjulet?

Han snur seg og peker på et sort-hvitt på veggen av fotografen Alp Sime, med tittelen «Umbrella». Mange av bildene i Møllersamlingen er som dette bildet; fylt med detaljer som krever konsentrasjon for å bli sett.

– Eller dette fotografiet – det var først da jeg så dette

i stort format, at jeg la merke til kvinnen på bildet, sier han.

På veggen henger et fargefoto av et stupebrett, tatt av den amerikanske fotografen Joel Meyerowitz. I høyre hjørne skimtes en kvinne i grønn solhatt. Hun sitter med ryggen mot oss og ser utover havet.

– Det er ikke alle fotografier som er kunst, men det er kunst innimellom, sier han.

– *Hva gjør et fotografi til kunst?*

– Det er et interessant spørsmål, men jeg har ikke svaret. Er det kunst når du tar et bilde i passepartout og ramme og henger det opp på veggen? Er det kunst når fotografen kaller seg kunstner? Er det kunst dersom bildene er kuratert? Og noen nyhetsbilder får kunststatus, sier Møller og trekker frem et av de sist innkjøpte fotografiene i samlingen, et reportasjebilde av Lise Klaveness, president i Norges Fotballforbund, på FIFA-konferansen i Kigali i 2023. Fotografiet er tatt av Paal Audestad.

– Dette er et bilde som forteller en historie, det skaper diskusjoner. Jeg er overbevist om at det vil stå seg i tid, selv når tilskueren ikke vet hvem Lise Klaveness er. Men er det kunst? Jeg vet ikke.

Sterkt virkemiddel

Harald Møllers fascinasjon for fotografi startet på gutterommet på 1960-tallet, da han satt bøyd over foreldrenes utgaver av bildemagasinene National Geographic og Life Magazine. Gjennom National Geographic's gule logo fikk ti år gamle Harald et innblikk i verden der ute, med sterke bildeinntrykk fra Vietnamkrigen som herjet år etter år.

– Jeg kunne jo ikke engelsk da. I stedet bladde og bladde jeg i disse magasinene. Side etter side, bildene festet seg på netthinnen. Slik ble jeg fanget av historiene som ligger i et bilde. Gjennom disse bildene oppdaget jeg verden der ute, forteller han.

27 år gammel kjøpte han sitt første bilde. Det var et fotografi av den norske fotografen John Stenersen, kjøpt på Fotogalleriet.

– Men det aller første bilde som jeg virkelig kjente at jeg ble tiltrukket av og som jeg ønsket å kjøpe, var Per Manings fotografi av selen «Oscar» i 1988. Men jeg hadde ikke råd å kjøpe det, forteller han.

På et sort-hvitt fotografi personifiseres selen Oscar gjennom runde former og et mørkt, uutgrunnet blikk, kontrastert med de harde, rette basseng-veggene som selen svømmer langs.

Noen år senere ble likevel selen Oscar en del av samlingen til Harald Møller. I dag henger bildet i stort format i et av Aars' møterom i Bygdøy Allé.

The Tank Man

Å gå fra rom til rom i Fram-gården, fra etasje til etasje, sammen med Harald Møller, mens han peker på bilder, stopper opp ved noen av dem, kommenterer og forteller, er som en reise i historier og historien. Bildene er tydelige referanserammer i hans liv og organiserer historiske hendelser gjennom mange tiår – sett gjennom både hans og fotografens øyne.

– Disse fotografiene er i all hovedsak anskaffet fordi de har grepet noe i meg. Det er ikke fotografier som

kjøpt inn for å dekke én fotograf, en tidsepoke eller et tema. Sånn sett spriker bildene i mange retninger, sier Harald Møller.

På veggene henger også bildene som den svenske fotografen Christer Strömholm tok av barn født med stråleskader i Hiroshima. Det er bilder av amerikanske immigranter på 1920-tallet, skogsbilder fra Eggedal og hverdagsbilder fra Moskva fra 1970-tallet. Det er bilder tatt av atomprøvesprengningen i Stillehavet og fotografiet av «The Tank man» fra Himmelske Freds plass i 1989.

I 2005 ble deler av fotosamlingen til Tore Holter, tidligere redaktør for magasinet Fotografi, kjøpt inn. Holters samling besto av rundt 400 bilder. Med det ble Møllers fotosamling mer enn dobbelt så stor. De ti siste årene har kunsthistoriker Nina Sørli kuratert samlingen.

– Det har vært en glede å følge hennes arbeid med å administrere samlingen. Gjennom hennes arbeid har jeg gjenoppdaget mange av bildene og sett dem i et nytt lys og en ny sammenheng. Og jeg har nok også blitt eksponert for et bredere felt innen fotografiet.

Vakkert og grusomt

Et av de innkjøpte bildene i 2023 til Møllersamlingen er et fotografi av Cheng-Chi Chang som viser et ødelagt og nedstøvet orgelklaviatur, tatt i en kirke i Lviv i Ukraina etter at krigen brøt ut i 2022.

– Det jeg liker ved dette bildet, er at det er en kommentar. Det er ikke rett på, sier Harald Møller.

Noen bilder i samlingen blir imidlertid for rett på. Et bilde av den meksikanske fotografen Enrique Metinides viser en kvinne som er drept i en bilulykke i 1979. Fotografiet formidler en tragisk hendelse på en kald, objektiv måte. Tidligere hang det på veggen i kontorlokalene.

– Bildet er både vakkert og grusomt på en gang. Det er noe med det. Men det måtte vi ta ned fra veggen. Det var ansatte som syntes det ble for tøft å se på det, medgir han.

Noen fotografier får en ny betydning, en ny kontekst, når de ses i sammenheng med andre

hendelser. I Møllersamlingen er det et stort sort-hvitt fotografi av Tom Sandberg, som viser fotografens datter som spebarn. På bildet ligger barnet på en strand, med det hårløse baby-hodet i front og med ansiktet ned i sanden.

– Vi måtte ta ned fra veggen, da bildet av den druknede syriske flyktningegutten som ble skyllet i land på en strand i Tyrkia gikk verden rundt i 2015. Det vonde bildet av den døde gutten ga fotografiet til Tom Sandberg en helt annen mening. Det ble en for sterk assosiasjon for mange, sier Møller.

– Vi skal være tøffe. Vi skal henge opp bilder som provoserer, men vi tar også hensyn, sier han.

Trofébilder

– *Er det noen bilder du skulle ønske Møllersamlingen eide, som dere ikke eier?*

– Jeg har ikke noe bilde som jeg må ha, men det er et bilde som jeg ikke fikk kjøpt. Jeg holdt det i hånden for 20 år siden. Jeg var så nær, sier han, og holder tommel og pekefinger tett sammen.

Fotografiet heter «It’s just life» og er tatt av den amerikanske fotografen William Eggleston. Bildet er tatt i Mississippi på 1970-tallet, og det viser en hvit mann og hans svarte sjåfør – to skritt bak. Eggleston var fra sørstatene i USA og vokste opp med raseskillet.

– Det er et utrolig sterkt bilde. Jeg ville ha det, men den gangen var det for dyrt. I dag koster bildet minst ti ganger mer. Og i dag har jeg råd til å kjøpe det, men nå vil jeg ikke ha det. Dersom jeg kjøper det i dag, ville det blitt et trofé-bilde.

Men noen ganger klarer selv ikke Harald Møller å la være å kjøpe trofébilder. For noen år siden kjøpte han det ikoniske fotografiet «Sleeping Woman» av amerikanske Man Ray.

– Da Henie Onstad Kunstsenter viste frem Møllersamlingens fotografier i utstillingen «Ekspionert», var «Sleeping Woman» med. En israelsk kunstprofessor så bildet på utstillingen, og han slo fast: «Det der er en forfalskning», forteller Møller. Professorens påstand om forfalskning vakte oppstandelse internt i Aars.

– Det var et sjokk. Det har vært en stor greie i kunstverdenen dette med forfalskede Man Ray-bilder. Vi brukte et helt år og ressurser på å undersøke om det kunne være hold i at bildet var forfalsket. Til slutt fikk vi en vurdering fra eksperter i USA som tilbakeviste påstanden om forfalskning. Det var en ekte Man Ray, og kunstprofessoren måtte trekke tilbake påstanden.

En familiesak

Et annet berømt bilde i samlingen, er fotografiet «Gold Mine of Serra Peleda» av fotografen Sebastião Salgado, tatt av gullgravere i Amazonas i 1986. Bildet viser tusenvis av mannekropper i et gjørmehull, det regner, og mennene har lastet gjørme i sekker de har på ryggen. I gjørmen kan det være gull – nøkkelen til et bedre liv.

– For noen år siden fikk jeg tilbud om å kjøpe det av en gallerist i Paris. Fotografiet var et lite format, og det var rådyrt. Jeg tok det ut av rammen. Jeg må alltid det. Ta og se på bildet fysisk, og holdt det mot lyset. Og da så vi det.

– *Så hva da?*

– Fotografiet var ødelagt. Det var signert med penn bak på bildet, og signaturen hadde gått igjennom. Dermed var bildet verdiløst. Jeg kunne ikke kjøpe det, forteller han, og legger til:

– Men jeg kjøpte det senere, i en annen print.

I dag blir nye fotografier til Møllersamlingen kjøpt inn av fotogruppen, bestående av familiemedlemmer og medarbeidere i Aars’ virksomheter. Det er Harald Møller glad for.

– Det har blitt en familiesak, der vi drar til Paris på fotoutstillinger sammen, diskuterer, er enige og uenige. Samlingen utvikles, samtidig som min historie ligger i bunnen, sier han.

Våren 2023 gjorde Aars mer enn 1000 fotografier tilgjengelig for alle med en egen nettside. Ett søk på «Klaveness», «Gold Mine» eller «Oscar», og så er du der – inne på veggen til Møllersamlingen.



Per Maning, *Oscar*, Esbjerg, 1988



Cheng-Chi Chang, *Saints Peter and Paul Garrison Church*, Lviv, Ukraine, 2022

Kapittel 5

Ett eierskap – én strategi

Ett eierskap – én strategi

Øverst på agendaen for familien står familiesamholdet. 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 enn 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.

Figur 8
Aars’ strategien identifiserer fem fokusområder frem mot 2027



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 til Aars og virksomhetene revideres jevnlig. Aars’ egen strategi peker frem mot 2027, og identifiserer fem fokusområder med tilhørende aktivitets- og handlingsplaner for Aars. Aktivitet og progresjonen knyttet til disse fokusområdene følges opp av styret:

- Vi skal kontinuerlig videreutvikle oss
- Vår viktigste samfunnsrolle er å være en ansvarlig og langsiktig eier
- Vi skal 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.

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. Bildet under viser dagens fire aktive eiere og Jan H. Møller (2. generasjon).



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 leveregel – «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, og det å kontinuerlig utvikle oss, er også viktige bærebjelker i vårt verdigrunnlag. Vi er overbevist om at samarbeid på tvers er en forutsetning for å lykkes. Vi har en lang historie bak oss, men også høye ambisjoner for fremtiden. Vi gir ei heller slipp på entreprenørånden, kremmerånden og skaperviljen.

Trygghet for riktige valg

I dag omfatter familiens eierskap ulike virksomheter i åtte land, og vi kan ikke forvente at alle medarbeidere i alle virksomheter legger det samme i tolkningen av vårt verdigrunnlag. Selskapene forventes derfor å ha egne, tydelige retningslinjer for ønsket adferd i form av etiske retningslinjer for ønsket adferd for sine medarbeidere. I praksis betyr dette også at selskapene våre skal ha 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 «leveregler» skal vise vei fremover – også i en verden i stadig endring. Slik de har gjort siden 1936.

Grunnlegger Harald Aars Møller etablerte leveregelen «man skal holde sin sti ren». Denne står den dag i dag fortsatt like sterkt som en del av verdisetet i Aars.

«Man skal holde sin sti ren»

Harald A. Møller



Nytt Medvind-nettverk for arbeidsinkludering

Medvind Utvikling tar med seg flere års kompetanse og læring fra arbeidsinkludering ut i verden. Nå etableres det et nettverk av bedrifter som skal dele erfaringer.

– Ambisjonen vår er ikke bare å få til arbeidsinkludering. Målet vårt er å få til varig arbeidsinkludering. Det betyr at vi skal ikke bare få folk inn i arbeidslivet, vi skal også få de til å bli værende i arbeidslivet, sier Hege Myhre, daglig leder i Medvind Utvikling.

Hun får i starten med seg 12 bedrifter i ulike bransjer som alle er opptatt av arbeidsinkludering. Sammen danner de et nettverk som skal dele erfaringer, kunnskap og kompetanse om hva som fungerer og ikke fungerer.

Prøveperiode tre år

Medvind-metoden for arbeidsinkludering startet opprinnelig som et tilbud om opplæring i bilpleie og mulighet til jobb i Møller Medvind i 2018. I tett samarbeid med Nav ble unge mennesker som hadde falt ut av skole og arbeidsliv tilbudt opplæring og en mulighet til en fast stilling. Metoden viste seg å fungere godt, og i dag har flere enn 60 medarbeidere etter endt opplæringsperiode fått tilbud om fast jobb via Møller Medvind. Samme arbeidsmetodikk er senere tatt i bruk av flere andre Aars-selskaper, som Møller Eiendom og OneCo.

Løpende evalueringer

Nå tar Hege Myhre og Medvind Utvikling steget ut i verden. Det nye Medvind-nettverket består av bedrifter i ulike bransjer.

– I første omgang skal dette arbeidet foregå i en treårsperiode, med løpende evalueringer av de ulike prosjektene, sier Myhre.

– Bedriftene i nettverket skal dele erfaringer og lære av hverandre. Hva fungerer, hva fungerer ikke. Hva kan endres, hva kan forsterkes. Og ikke minst; hvilke nye initiativ kan vi skape, legger hun til.

Etterspurt arbeidskraft

Hege Myhre har bred erfaring og kompetanse knyttet til innovasjon i skjæringspunktet mellom utdanning og næringsliv.

– Jeg ønsker å bidra til et inkluderende samfunn med større mangfold. Det er ironisk at Norge sårt trenger mer arbeidskraft, samtidig som at sterke ressurser blir stående utenfor arbeidsmarkedet. Skal vi få fremtidig arbeidsliv i Norge til å gå rundt, må vi øke kompetansen om mangfoldets muligheter og inkludere bredere. Dette vil igjen styrke et inkluderende, medmenneskelig og demokratisk samfunn i sin helhet, sier Myhre.

Jobber tett med Nav

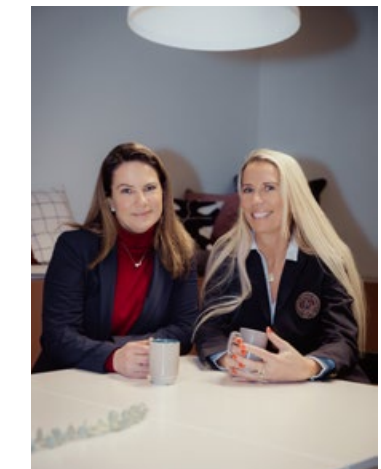
I Medvind Utvikling jobber også Nancy Merete Myrvang. Opprinnelig jobbet Myrvang i Nav, og var Møller Medvind-ansvarlig da prosjektet startet opp for seks år siden.

– Nancy har rekruttert og fulgt opp medarbeiderne våre siden starten, fra første intervju til signering



Under

Hege Myhre (t.v) og Nancy Merete Myrvang er i kontakt med mange bedrifter som ønsker å lære mer om inkluderingsarbeid i praksis. Nå etablerer de et eget nettverk i regi av Medvind Utvikling.



av fast arbeidskontrakt. Vi har samarbeidet tett, hun kjenner Nav, vår organisasjon, nettverket og menneskene. I tillegg har hun et brennende hjerte for å inkludere flere, sier Myhre om sin kollega.

– Hvorfor er varig arbeidsinkludering så viktig?

– Dersom vi kun får mennesker inn i arbeidslivet, men ikke evner å få de til å bli værende, da har vi som arbeidsgiver mislyktes dobbelt. Da har det mennesket som ble rekruttert inn, fått bekreftet at han eller hun ikke kan lykkes selv når det blir hjulpet inn. Ved å falle fra en jobb etter å ha fått

ekstra hjelp inn tolkes fort av individene som en bekreftelse på at de ikke er gode nok til noe, og aldri kan lykkes. Vi må prøve å unngå å skape et nytt utenforskap, sier Myhre.

– Gjennom seks år nå har vi sett at Medvind-metoden fungerer. Den gir enkeltmennesket troen tilbake på seg selv, arbeidsplassen blir bedre for alle med økt mangfold, og samfunnet får tatt i bruk verdifull arbeidskraft. Nettopp derfor har jeg sånn troa på dette prosjektet. Det er vinn-vinn for oss alle.

Kreativ idemyldring ga idé-bonanza

Hele 170 ideer ble kastet opp i luften da medarbeidere fra fire ulike Aars-selskaper var samlet en hel dag til kreativ idemyldring hos Møller Medvind Arena. Fire av disse ideene skal nå videreutvikles og testes.

– En fantastisk dag! Den beste innovasjonen kommer jo fra folk som jobber med de tingene bedriftene leverer i det daglige. Dagen har avdekket mange muligheter både for innovasjon, digitalisering og forbedring, sier en strålende fornøyd Anders Haugeto, gründer og styreleder i Iterate, etter at Innovasjonsdagen i regi av Aars var gjennomført i november.

Haugeto vet hva han snakker om. Som gründer av Iterate, et konsulent- og gründerelskap som står bak etableringen av en rekke oppstartsselskap, har han en god magefølelse på hvilke ideer som fungerer i praksis. Våren 2022 gikk Aars inn på eiersiden i Iterate, og de to selskapene har i dag et strategisk partnerskap der målet er å dra nytte av hverandres sterke sider.

Innovasjonsdagen, er en del av initiativet Aars Innovation Lab, som skal legge til rette for å øke kunnskap og kompetanse om innovasjon for medarbeidere i egne selskaper. Under gjennomføring av 15. november i fjor var det Iterate som tilrettela for de kreative prosessene, og rundt 30 medarbeidere fra OneCo, Alfa, Micro Matic og Onitio var samlet for å finne nye muligheter.

Fire ideer i pilotfase

I forkant av Innovasjonsdagen hadde de fire selskapene jobbet frem ideer for å forbedre

produkter, tjenester, prosesser og arbeidsmetoder. Av de 170 opprinnelige ideene som ble lansert, ble fire ideer gransket, testet og diskutert med stort engasjement i workshops på Innovasjonsdagen. De fire ideene er nå i en pilotfase, der Iterate er inne som veileder og med støtte fra Aars.

Deltakerne var svært fornøyde med dagen på Møller Medvind Arena.

– Det var en veldig spennende og inspirerende dag. Det var mange inntrykk og så mange gode ideer fra alle som var med. Dette var givende å være med på, sier Anette Granli, serviceleder i OneCo.

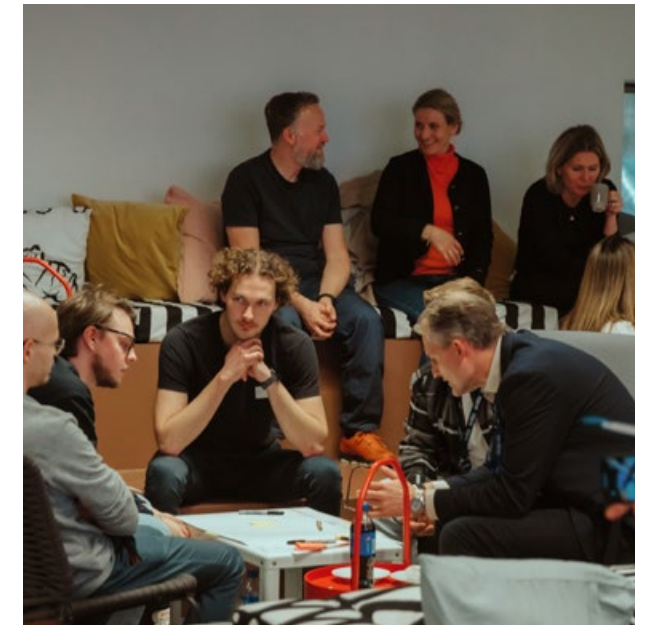
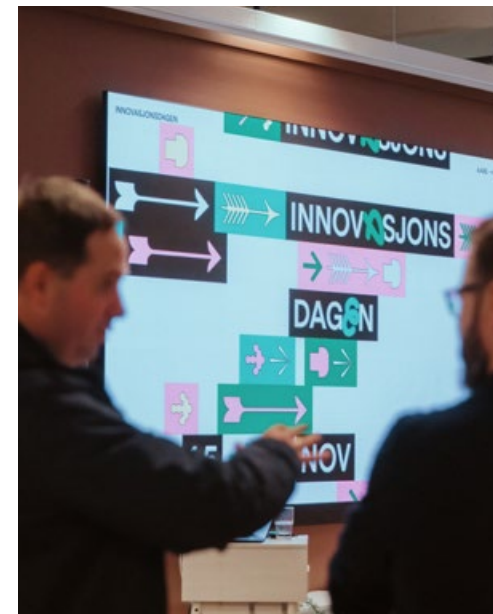
Også Hans Jørgen Kvåle, salg- og markedssjef i Alfa sko, ble inspirert.

– Jeg lærte veldig mye. Både om hvordan vi kan jobbe med produktutvikling, men også hvordan vi kan utvikle selskapet, ideene våre og hvordan vi snakker med kundene våre. Samtidig er det moro å treffe medarbeidere i de andre selskapene i Aars. Vi kan jobbe sammen, høre på ideer og se at vi har en del problemstillinger som er relativt like. Det får vi inspirasjon av, sier han.

Økt satsing på innovasjon

Prosjektleder fra Aars', Ask Teigen Aas, kan fortelle at initiativet har blitt godt tatt imot av porteføljeselskapene. Kanskje kan det bli et fast innslag fremover.

15. november var flere Aars-eide porteføljeselskaper samlet til «Innovasjonsdag» på Møller Medvind Arena.



– Sånn jeg oppfatter folks engasjement og tilbakemeldinger så langt, ser jeg for meg at dette kan være noe vi kan tenke oss å gjennomføre flere ganger, sier han.

Aars Innovation Day er en viktig del av Aars' satsing på innovasjon på tvers av porteføljeselskapene. Testlabben, kalt «Aars Innovation Lab», er en pilot og har som mål å øke kunnskap og kompetanse om innovasjon for medarbeidere i ulike selskap. Gjennom å dele verktøy, kunnskap, inspirere og skape nettverk blir innovasjon en større del av hverdagen for flere medarbeidere. Vi tror på kraften i en god idé, som gjerne kommer fra medarbeidere som sitter tett på produkter og prosesser i det daglige.



Film
Ta en titt et
innblikk i
Innovasjons-
dagen

Skann meg!



Malin Yrwing

Om fusjon, følelser og den store elefanten

Portrett

Hun brukte et år på å fusjonere to norske og to svenske selskap til et stort nordisk IT-konsern. Nå forteller Malin Yrwing hva som var avgjørende for å få 1500 medarbeidere på 180 lokasjoner til å jobbe sammen mot det som i dag er Onitio.

– Kommunikasjon. Det kan aldri bli nok kommunikasjon i en slik fusjonsprosess. Når det skjer store endringer på en arbeidsplass føler alle at de ikke får nok informasjon. Jeg trodde vi hadde satt av nok tid til å informere alle involverte underveis, men i ettertid ser jeg at vi kunne ha brukt ti ganger mer tid på dette, sier Malin Yrwing, konsernsjef i det nordiske IT-konsernet Onitio.

Høsten 2022 startet hun arbeidet med å planlegge fusjonen av det Aars-eide IT-selskapet InfoCare med tre Visma-selskap: Exso, Value Retail Consulting og Esscom. Fire veldig ulike selskaper med over 1500 ansatte fordelt på mer enn 180 lokasjoner i Norge, Sverige, Finland og Danmark, skulle bli ett. Det ble starten på noen intense måneder.

Først et drøyt år senere, i desember 2023, var Malin Yrwing i mål med det som i dag er Onitio, et nordisk IT-konsern som omsatte for 1,9 milliarder kroner i 2023.

Her deler hun de viktigste erfaringene fra fusjonsprosessen.

En god nummer to

Det var ikke gitt at svenske Malin Yrwing skulle ende opp som sjef for et nordisk IT-konsern med hovedkontor i Oslo. 19 år gammel dro hun alene ut i verden som ryggsekkтуриist til Australia, New Zealand, Thailand og Frankrike. Året etter flyttet hun fra Stockholm til Sandvika, og tok fatt på siviløkonomistudiet på BI. Siden har Yrwing rukket å jobbe både innen skipsservice, bygg- og anleggsbransjen og management consulting.

– Jeg har alltid vært en god nummer to. Som konsulent er jo målet å gjøre kunden god. Så da Aars spurte om jeg ville bli øverste leder for deres IT-selskap InfoCare, ble jeg veldig overrasket. Kunne jeg gå fra å være en god nummer to, til å bli en god nummer én? Jeg konkluderte med at hvis Aars mente det, så fikk jeg ta sjansen. Jeg liker utfordringer og å bli kastet ut på dypt vann, sier hun.

– Jeg er veldig glad for tilliten. I dag ser jeg at det å være leder handler også om å gjøre andre gode, å få medarbeiderne rundt meg til å blomstre, sier hun.

Store kulturforskjeller

Kort tid etter at Yrwing begynte i InfoCare, et nordisk selskap som leverte installasjon, support og vedlikehold på IT-utstyr til blant annet dagligvare og offentlig sektor i Norden, fikk hun ansvar for å fusjonere det med tre andre IT-selskaper.

– Bakgrunnen var at Aars kjøpte den svenske og norske delen av Vismas Cloud Infrastructure

Fakta

Hvem

Malin Yrwing (46), CEO Onitio

Familie

Samboer og to barn, snart syv og ni år.

Hvor

Fra Stockholm, flyttet til Norge for å studere økonomi – og har blitt værende

Services-divisjon, som i praksis besto av tre selskap. Inn kom rundt 500 medarbeidere som skulle integreres med våre drøyt 1000 ansatte, i alt fire organisasjoner med til dels veldig ulik kultur, sier Yrwing.

– Vi visste at prosessen ville medføre kulturkollisjon. Derfor gjennomførte vi kultur-workshoper helt i starten i de fire organisasjonene, for å kartlegge likheter og ulikheter, forteller hun.

– *Hva ble resultatet?*
– Overraskende mye var likt, men det var også store forskjeller. Selskapene hadde ulike driftssystemer, økonomiløsninger, personalgoder og arbeidsformer – alt sånt som bidrar til ulike kulturer på arbeidsplassen. Ta for eksempel IT-system: Jeg ville ha tenkt at ved valg av et nytt, felles IT-system, så vil funksjonalitet og kostnader være viktigst. Der tok jeg feil, gitt! Valg av IT-system vekker veldig mange sterke følelser, ler hun.

– I tillegg var arbeidsformene i de fire organisasjonene ulike. Noen av medarbeiderne våre er mye ute på reise, de monterer, skruer og fikser hos kundene. Andre igjen jobber mer kontorbasert, med software og ikke hardware. Slike småting skaper ulike kulturer som ofte er vanskelig å definere, og vi måtte finne riktige tiltak for å forsterke eller justere.

Bremser og blomstrer

– *Hvordan håndterte dere forskjellene?*
– Informasjon. Masse, hele tiden. Vi fant ut at den beste måten å redusere kulturforskjeller på, er gjennom kommunikasjon slik at alle skjønner hvorfor vi tar de valgene vi gjør, sier hun.

– En annen erfaring vi gjorde i fusjonsprosessen, er hvor mye støy enkeltindivider kan lage i store organisasjoner. Noen bremser, og andre blomstrer – og her ble jeg overrasket.

– *Hvordan da?*
– Det er ikke alltid de mest erfarne medarbeiderne som bidrar til suksess. Vi så at en del erfarne, etablerte medarbeidere ble veldig proteksjonistiske. Samtidig var det ansatte som overrasket positivt. De var mindre egoistiske

og tok ansvar for å bidra til å dra oss mot vårt felles mål. Det var utrolig gøy å oppleve. I en slik prosess oppdaget vi talenter som vi kanskje ellers ikke hadde sett potensialet i, sier Yrwing.

Elefanten og Petter Stordalen

– *I tillegg til kommunikasjon, hva må til for å komme i mål med en stor fusjonsprosess?*
– Pragmatisme er avgjørende. Det finnes ikke en perfekt løsning eller en rett vei for å komme i mål. Som leder må du ha en pragmatisk holdning til løsningene som foreslås. Det å gjennomføre en så stor fusjon, handler i bunn og grunn om å dele opp en kjempestor elefant i små biter som er håndterbare. Det kreves god planlegging. Det er mange oppgaver som må fordeles og løses, sier Yrwing.

– *Som leder er du jo veldig synlig i en slik prosess. Hva slags tilbakemeldinger har du fått fra kollegaene dine?*
– Som leder får du sjelden feedback, så derfor ba jeg om en 360 graders evaluering fra de medarbeiderne som jeg har jobbet tettest med i denne prosessen. Jeg ba dem gi meg en ærlig tilbakemelding på hva jeg kunne forbedre meg på, og hva som er styrkene mine.

– *Hva svarte de?*
– Vi har vært i en prosess der det har vært viktig at alle går i samme retning. Jeg har brukt mye tid på prosess og inkludering. En av de tingene jeg har fått beskjed om å forbedre meg på, er å ta beslutninger raskere. I tillegg kan jeg bli bedre til å delegere. Jeg har vært veldig «hands on» i hele denne prosessen. Det å delegere oppgaver til de rundt, handler nok om at jeg ikke har lang nok topplererfaring, sier hun.

– *Og hva er styrkene dine?*
– Jeg er en tydelig, men vennlig leder. Jeg er tilgjengelig og støttende, og ønsker at medarbeiderne rundt meg skal gjøre det bra. Som leder er jeg analytisk, pragmatisk og rasjonell, og en lite emosjonell beslutningstaker. Det er sjelden jeg blir veldig sint eller veldig glad. Folk vet akkurat hvor de har meg. Personlig skulle jeg noen ganger ønske jeg var mer som Petter Stordalen, så kunne jeg ha overrasket alle med å rappellere ned fra taket eller noe sånt, ler hun.

Q&A

Hva gjør du når du ikke er på jobb?
Akkurat bygget hytta på fjellet. Går på ski i helgene. Hverdagslogistikk kommer absolutt (og kanskje dessverre) først.

Noe du kan som så mange ikke vet?
Jeg er handy. Jeg har pusset opp fem boliger og en hytte, og vært med på å bygge en hytte. Jeg har fire driller og to industristøvsugere.

Jeg elsker forandring, det er nok derfor jeg er så glad i oppussingsprosjekter. Dersom jeg hadde hatt mer tid, ville jeg ha flislagt badet selv. Neste plan er å bygge et hus i hagen. Prosjektet er godkjent, men det må vente til jeg får litt mer tid.

Guilty pleasure?
Dobbel nougat. Det er en svensk sjokolade som jeg er veldig glad for at ikke selges i Norge.

Hva irriterer deg?
På jobb: Folk som har behov for å fremheve seg selv, og som ikke løfter i flokk.

Privat: Folk som sutrer. Jeg setter utrolig stor pris på de som er løsningsorientert. Sutring og klaging har jeg lite til overs for.

Hva gjør deg glad?
På jobb: Når jeg ser kollegaer få til ting, som man ikke hadde ventet, og gjerne mot alle odds.

Privat: Barna mine. Det er morsomt å se hvordan de iakttar livet så ufiltrert.

Ditt beste tips?
Get the shit done! Skulle jeg gi et tips til noen som vil bygge karriere, så er det å «get shit done». Vær den personen som lederne dine kan stole på og som tar ansvar for å ta ting helt til mål, og i tide. Kom med forslag på løsninger – og ikke problemer – når du møter på utfordringer underveis.

Skal doble

1. desember 2023 var fusjonsprosessen gjennomført. Det sammenslåtte selskapet har fått navnet Onitio og ny ledergruppe er på plass. Hva nå?

– Etter en så intensiv prosess tror jeg det er naturlig at mange av oss har kjent på en naturlig dip. Men det har vi ikke tid til!

Yrwing har satt i gang en ny strategiprosess som snart er ferdig.

– Vi må mobilisere ny energi for nå de ambisiøse målene vi har satt oss. Det er mye som skal på plass i 2024 og 2025, og vi må klare å bremse og gasse samtidig.

– *Hvor er Onitio om fem-seks år?*

– Da har vi bygget det tredje benet, Onitio Solutions, enda sterkere og mer robust. Det vil samtidig styrke de to andre benene, Technology Services og Workforce Services & Consulting. Og så har vi doblet omsetningen, fra 1,9 til nærmere fire milliarder kroner, sier hun, og legger til:

– Det er et veldig ambisiøst omsetningsmål, men jeg får si som Petter Stordalen sier; «Hver mandag er en ny start». Vi må ha noen hårete mål å strekke oss etter. Jeg liker jo både dypt vann og hårete mål, så det går nok bra.



Kapittel 6

Bærekraft i Aars

Et langsiktig og ansvarlig eierskap

Vesentlige ESG-temaer for Aars

Bærekraft: Et kontinuerlig arbeid

Et langsiktig og ansvarlig eierskap

Å være en ansvarlig eier og investor er vår viktigste samfunnsrolle. 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. Samfunnsansvar ble satt på dagsorden av våre eiere allerede for tre tiår siden, som en integrert del av å være et ansvarlig eierskap. Å ivareta klima og miljø-, sosiale, forretningsetiske og styringsmessige forhold (på engelsk forkortet ESG) er fortsatt en tydelig eierføring til Aars, og våre selskaper, også i dag.

Vi har et langsiktig Eierperspektiv, og ønsker å bidra til utviklingen av et mer bærekraftig næringsliv. Som eiere er vi opptatt av at verdien vi står for, og kapitalen vi forvalter, skal gjøre en forskjell. I tillegg ønsker Aars som en ansvarlig eier å bruke sin innflytelse proaktivt til forbedring av våre selskapers arbeid med ESG. Vår virksomhetsportefølje er bred, og 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 bekjempelse av svart arbeid. God forretningsetikk, tillit, troverdighet, samt å ivareta medarbeidere og omgivelser er blant bærebjelkene i styringen av våre selskaper.

For å oppnå økonomisk bærekraft er det avgjørende at våre handlinger er innenfor jordens tåleevne. Vi er dedikert til å støtte initiativer knyttet til klima, miljø og sosialt ansvar. Vi

sørger for at styringsmodellen mellom Aars og eierne, samt mellom Aars og selskapene vi eier, er transparent og klar. I tillegg legger vi aktivt til rette for nettverksbygging og kompetansedeling på tvers av selskapene våre. Vi er overbeviste om at selskaper som systematisk integrerer vesentlige ESG-aspekter i sin kjernevirksomhet over tid vil være bedre rustet mot endrede risikofaktorer, men også ha større mulighet for verdiskaping.

I vårt arbeid med ESG har vi definert fire hovedprioriteringer som utgjør grunnlaget for vårt arbeid:

- 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

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

Figur 9
Fokusområder i ESG-arbeidet



vi forventninger til det enkelte selskap ut fra virksomhetens forutsetninger og muligheter. Som eiere legger vi vekt på å sette selskapene i stand til å levere på de krav og forventninger som vi stiller til ESG-arbeid. Aars legger derfor aktivt til rette for å støtte enkelte selskap ved å tilby kompetanse og bistand til selskapenes eget ESG-arbeid gjennom en ekstern kompetansepartner.

Sentrale aktiviteter gjennomført i fjoråret og siden forrige rapportering er:

- Aars har innført regelmessige møter for å vurdere fremgang og koordinere innsatsen knyttet til ESG-arbeidet, både internt og i støtte til selskapene våre, dette som et ledd i å profesjonalisere virksomhetsstyringen ytterligere.
- Vi har gjennomført en ESG-situasjonsanalyse for selskapene i direkteinvesteringsporteføljen, som gir et solid fundament for videre dialog og oppfølging, forsterker eksisterende tiltak, og hjelper med å definere klarerer mål og prioriteringer i deres ESG-strategi.
- Vi har gjennomgått lovkrav og utvekslet erfaringer for å støtte virksomhetene våre i deres arbeid med aktsomhetsvurderinger og rapportering som kreves av Åpenhetsloven. Loven trådte i kraft 1. juli 2022, med første rapporteringsfrist 30 juni 2023.
- Aars har også gjennomført en intern aktsomhetsvurdering som grunnlag for videre tiltak, beskrevet og publisert i en redegjørelse på vår nettside.
- Vi har i samarbeid med våre konsulenter innen ESG-arbeid bistått Micro Matic og Onitio Finland med å forbedre sine bærekraftsstrategier. Det er satt klare mål, prioriteringer og nøkkelindikatorer (KPIer) som grunnlag for en handlingsplan og aktiviteter fremover.
- Aars har etablert et sett med KPIer for rapportering, som reflekterer våre fire strategiske ESG-fokusområder.
- Vi har opprettet et forum for erfaringsutveksling knyttet til ESG-arbeidet. Formålet er faglig utvikling og fremme samarbeid på tvers av selskapene våre, og på tvers av bransjer.
- Vi er i prosess med kartlegging og vurdering av fremtidig plattform for ESG-rapportering for Aars. Rapporteringsplattformen vil brukes av Aars som morselskap. Våre selskaper står fritt til å velge

rapporteringsplattform, men vil ha mulighet for å rapportere via Aars' plattform.

- Vi har jobbet med informasjon og bevisstgjøring knyttet til implementeringen av EUs bærekraftsdirektiv (CSRD). Grunnlaget for rapportering etter bærekraftsdirektivet er en dobbel vesentlighetsvurdering, forberedelse til og gjennomføring av denne er i gang.
- Møller Medvind Arena er etablert, og ble offisielt åpnet i januar 2023. Arenaen samler flere av selskapene våre under samme tak, og kombinerer opplæring, samarbeid og inkluderingsaktiviteter på tvers av selskapene våre.
- Vi har videreutviklet søsterselskapene Møller Medvind og Medvind Utvikling, med felles mål om å integrere flere mennesker fra utenforskap og til ordinært arbeidsliv.

ESG-policy og KPIer 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). Rapportering er knyttet til de fire prioriterte fokusområdene for Aars' eget bærekraftsarbeid gjennom et sett med tilhørende måleparametere (KPIer).

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.



1. Vi skal være en ansvarlig eier

1

Vi skal være en ansvarlig eier



Vår viktigste samfunnsrolle er å være en ansvarlig eier. Dette danner også kjernen i vårt bærekraftarbeid, og gjennomsyrrer alt vi gjør, og alt vi ønsker å være kjent for. Etik og ansvarlighet har 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. Vi er i Aars opptatt av å kontinuerlig profesjonalisere vår virksomhetsstyring. Det gjennomføres jevnlig revisjon av dette.

Vår ESG-policy tydeliggjør og operasjonaliserer vårt ansvarlige eierskap knyttet til bærekraft. Styringsdokumentet beskriver vår tilnærming til ansvarlige investeringer og våre forventninger til hvordan våre selskaper skal arbeide 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 styrene i de respektive selskaper. 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. Det er utarbeidet med et sett med KPIer, som gir retning for ESG-arbeidet, både i Aars og i våre virksomheter.

Vi har i 2023 videreført arbeidet med å styrke bevisstheten og kompetansen på ESG-området både internt og hos virksomhetene våre. En viktig del av arbeidet innebærer å tilrettelegge for møteplasser med kompetansedeling og



erfaringsutveksling mellom selskapene, samt å bistå med utarbeidelse av malverk, metodikk og systemer tilgjengelig for alle.

Situasjonsanalysen av selskapene i direkteinvesteringsporteføljen ble påbegynt i 2022 og ferdigstilt i 2023. Denne har bidratt til en tettere og hyppigere dialog med selskapene om muligheter og utfordringer knyttet til bærekraft ESG. Dette setter også Aars i stand til å gi en best mulig tilpasset støtte til hvert enkelt selskap, for å kunne nå de målene vi har satt oss.

I fjor konkretiserte Aars et sett med KPIer som gjenspeiler våre fire strategiske fokusområder i ESG policyen. Disse KPIene ble kommunisert til

våre virksomheter og vil løpende følges opp av Aars på tvers av selskapene.

For å unngå å legge en urimelig byrde på selskapene med hensyn på rapportering, er det viktig å koordinere Aars' rapporteringsbehov med det selskapene selv må rapportere på i henhold til nye eksterne rapporteringskrav de kommende årene. På det nåværende stadiet har det vært viktig for Aars å finne en passende balanse mellom måleparametere som sikrer at vi utfører de riktige handlingene (aktivitetsbaserte KPIer), og måleparametere som fokuserer på resultater innen ESG-området (resultatbaserte KPIer). Dette er i samsvar med hva EU foreskriver i European Sustainability Reporting Standard (ESRS).

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.

For seks år siden åpnet Møller Medvind dørene i Alfasetveien på Alnabru. Selskapet tilbyr bilpleie og klargjøring av biler, og samtidig tilbys mennesker som står langt fra arbeidslivet opplæring og en mulighet til fast ansettelse. Møller Medvind har også vært en aktiv pådriver for å rydde opp i bilpleiebransjen, som historisk var preget av arbeidsvilkår som ikke er i tråd med et seriøst arbeidsliv. Sommeren 2022 trådte godkjenningsordningen for bilpleiebransjen i kraft, noe Møller Medvind var en pådriver for.

Etter flere års drift av Møller Medvind har vi opparbeidet kompetanse og bred erfaring med arbeidsinkludering i praksis. Vi opplever også en økende interesse fra andre selskap som ønsker å lære mer om samarbeidsmodellen Møller

Medvind har etablert med Nav, og prinsippene for arbeidsinkludering som selskapet jobber etter.

For to år siden valgte vi derfor å dele Møller Medvinds virksomhet i to; hvor Møller Medvind rendyrker driftsvirksomheten knyttet til klargjøring av biler, mens søsterselskapet Medvind Utvikling har som mål å ekspandere kompetanse og verktøy for arbeidsinkludering ut til flere selskaper. Begge selskap har som felles hovedoppgave å drive aktiviteter som bidrar til å inkludere flest mulig fra utenforskap og inn i ordinært arbeidsliv.

Det er et mål for Aars å inspirere flere selskaper til å ta i bruk «Medvind-metoden» og tankesett rundt arbeidsinkludering for å redusere utenforskap. Etableringen av Møller Medvind Arena er i forlengelsen av dette en ny og viktig fellessatsing for oss. Her er flere Aars-eide selskaper samlet under ett tak, med vekt på samarbeid og inkluderingsaktiviteter på tvers.

Møller Medvind har inspirert flere av våre egne selskaper til å tenke nytt om rekruttering til sin egen virksomhet. I 2021 etablerte Møller Eiendom selskapet Medvind Eiendomsservice, som i tett samarbeid med Medvind rekrutterer medarbeidere via Nav for å ivareta drift og vedlikehold knyttet til egne bygg. Det jobbes nå for å utvide satsningen, og målet på sikt er å kunne tilby vedlikeholds- og vaktmestertjenester også til eksterne selskaper.

OneCo tar også et betydelig skritt mot å inkludere flere i arbeidslivet gjennom etableringen av OneCo Medvind i 2023. I tett samarbeid med Nav rekrutterer de medarbeidere til konsernets elektro-divisjon. Åtte nyansatte ble rekruttert i løpet av fjoråret, og er nå under opplæring.

Satser på inkluderende rekruttering

OneCo tar et betydelig skritt mot å inkludere flere i arbeidslivet med lanseringen av OneCo Medvind. Initiativet skjøt fart i 2023, og har som mål å tilby opplæring og en mulighet til fast ansettelse for mennesker som har falt utenfor arbeidsmarkedet. I tett samarbeid med Nav er åtte nyansatte allerede om bord. Konsernet viser gjerne vei mot et mer mangfoldig og inkluderende arbeidsliv, samtidig sikres nye veier til rekruttering av fremtidens arbeidskraft.

En av initiativtakerne bak etableringen av OneCo Medvind er konserndirektør Arnstein Moy, som erkjenner at initiativet engasjerer.

– OneCo Medvind er en satsning som virkelig betyr mye for meg. Det var mennesker rundt meg som så potensialet i meg da jeg startet min læretid, selv når jeg ikke klarte å se det selv. Uten deres støtte og tro på meg den gangen ville jeg ikke vært der jeg er i dag, sier han.

For det er mange som ønsker å jobbe, men som av ulike grunner ikke når frem i den vanlige rekrutteringskøen. I tett samarbeid med Nav

og Medvind Utvikling, forplikter OneCo seg til å fremme et bredere mangfold i arbeidsstyrken gjennom inkluderende rekruttering. OneCo er forberedt på å strekke seg litt lenger for å få til en god rekruttering- og integreringsprosess, og Moy understreker viktigheten av å skape et støttende arbeidsmiljø rundt de som rekrutteres.

– Det kanskje aller viktigste er miljøet vi plasserer de nyansatte inn i. Her er vi avhengig av at både avdelingslederne og anleggslederne som tar imot dem har både rett fokus, holdninger og kapasitet til

å følge de tett opp under opplæring. Det er faktisk ett suksesskriterium i dette her, sier Moy.

Som et første steg rekrutteres det medarbeidere i tilknytning til elektrodivisjonen i konsernet. OneCo Medvind gir ikke bare en mulighet til arbeidssøkende, men sikrer også konsernets behov for fremtidig arbeidskraft og lærlinger.

– Med etableringen har vi tatt betydelige skritt mot å inkludere flere i arbeidslivet. Hittil har vi rekruttert åtte medarbeidere gjennom Medvind-konseptet, men her er det mye arbeid som gjenstår. Ambisjonen vår er klar – vi ønsker å rekruttere flere av de medarbeiderne vi trenger gjennom OneCo Medvind, avslutter Moy.

Dersom de nyansatte velger å ta fatt på et lærlinge-løp åpner det seg mulighet for fast arbeidskontrakt ved endt læretid og bestått fagprøve. Initiativet reflekterer OneCo's forpliktelse som en ansvarlig og samfunnsengasjert arbeidsgiver.



I 2023 ble åtte medarbeidere rekruttert via «Medvind-metoden» til OneCo Medvind. Alle er nå under opplæring i elektrodivisjonen i konsernet. Konserndirektør Arnstein Moy og Hege Myhre, daglig leder i Medvind Utvikling, har hatt mange gode samtaler om inkluderingsarbeid det siste året.

En arena med ambisjon om å inkludere flere

– 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 fjor.

En høyttidelig dag, og tilstede var samarbeidspartnere, tidligere og nåværende medarbeidere i Møller Medvind, eiere, venner av Medvind i tillegg til ledere i Nav, NHO, LO og Utdanningsetaten.

Siden 2018 har Møller Medvind holdt til i Alfasetveien 11. På tampen av 2022 flyttet flere selskaper inn i bygget, og 25. januar i fjor åpnet vi offisielt *Møller Medvind Arena*. Nå er hele bygget tatt i bruk, og flere av Møller-selskapene har flyttet inn. Bærekraft er et gjennomgående element i bygget, og målet er et inkluderende «hus», som har som mål å fremme samarbeid, læring og inkludering på tvers av virksomheter. Gjennom realisering av Møller Medvind Arena tar Aars, sammen

med virksomhetene våre, utviklingen av Møller Medvind-prosjektet et steg videre. Søsterselskapene Møller Medvind og Medvind Utvikling finner du på arenaen. Møller Medvind rendyrker driften knyttet til bilklargjøring, og Medvind Utvikling har klare mål om å inspirere enda flere bedrifter til å ta i bruk Medvind-metoden for arbeidsinkludering.

Det finnes også kantine- og konferansesenteret i bygget, som fungerer som vertskap for samlinger, konferanser og møtevirksomhet i regi av både Aars' egne selskaper og andre.

Daniel Presterud Røvik (19) signerer tilbud om fast stilling i Møller Medvind som en del av den offisielle åpningen av Møller Medvind Arena.



Bærekraft i Aars

3. Vi skal være en attraktiv arbeidsplass

3

Vi skal være en attraktiv arbeidsplass

4 GOD UTDANNING

8 ANSTENDIG ARBEID OG ØKONOMISK VEKST

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, 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.

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.

4. Vi skal redusere klimagassutslippet i våre selskaper

4

Vi skal redusere klimagass-utslippet i våre selskaper



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 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.

Vi er bevisste vårt ansvar for å bidra til klimaomstilling og støtter opp under Parisavtalen. Videre forventer vi at selskapene våre utarbeider mål for 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'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 er det 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 skal være en pådriver for nullutslipp i sine markeder, og i 2023 var elbilandelen for personbil i Norge på 89,3 prosent. Elbilandelen i nyttekjøretøykategorien økte også betydelig i fjoråret. Elbilandelen for Volkswagen Nyttekjøretøy var på 38,8 prosent i fjor, som representerer nesten 8 prosent mer enn elbilandelen i totalmarkedet. Møller Mobility Group er en sterk bidragsyter til elektrifisering av bilparken i landene de er representert.

Bilbransjen opplever nå den største og mest omfattende transformasjonen noen gang, og de store, globale teknologiskiftene påvirker fremtidens mobilitetsløsninger og kundebehov. Dagens kunder kan velge å eie bil, leie bil eller dele bil. Hyre har etablert seg blant Norges ledende bildelingstjenester. Virksomheten ekspanderte i 2022 til Sverige, og i fjor etablerte Hyre seg i Danmark. 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.

Møller Mobility Group ble i 2023, for andre året på rad, listet blant 9 av Norges 100 største bedrifter som kutter utslipp i tråd med Parisavtalen. Konsernet har iverksatt en rekke utslippsreducerende tiltak som vil ta konsernet under 1,5 graders målet i 2027.

Bærekraft er også 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 november inngikk Møller Eiendom den hittil største bærekraftskoblede finansieringspakken innen næringseiendom i Norge. Lånebetingelsene er knyttet opp mot selskapets prestasjon innen bærekraft. Avtalene omfatter en vesentlig del av selskapets totale lånerammer og beløper seg til 4,7 milliarder kroner. Møller Eiendoms mål om bærekraftig inntekt er bygget på EUs taksonomi.

I 2023 nådde Møller Eiendom en ny milepæl på solenergi. Kapasiteten ble økt med 50% i 2023, med en total installert kapasitet på ca. tre megawatt. Den årlige produksjonen fra den samlede installasjonen er estimert til 2,5 millioner kilowattimer årlig, noe som tilsvarer forbruket til ca. 250 leiligheter.

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 kommende årene. Overgang fra fossildrevne servicebiler

til fullgode elektriske alternativer vil være konsernets viktigste bidrag for å redusere direkte klimautslipp. OneCo jobber for at minimum 70 % av egne servicebiler kan være elbiler innen 2030.

Onitio er også helt avhengig av tjenestebiler i sin virksomhet. IT-konsernet har 1500 medarbeidere fordelt på 180 lokasjoner i Norden, med mange fysiske kundeleveranser. Onitio er godt i gang med et omfattende arbeid for å fase inn en større andel helelektriske biler i sin virksomhet. I Norge var store deler av bilflåten til Onitio (se side 34) byttet ut ved inngangen til 2023. Etter fusjonen har Onitio i Norge nå en elbilandel på 48%, Sverige 55%, Danmark 10% og Finland 10%. Målet er å oppnå 100 % elektrisk transport for hele konsernet 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.

² Direkte utslipp fra bruk av fossile energikilder (Scope 1) og indirekte utslipp fra bruk av strømmettet (Scope 2)

³ Utslipp fra verdikjeden (Scope 3)

Reduserer utslipp ved innføring av smart emballasje

Onitio i Finland tar aktive grep for å redusere ressursbruk og klimautslipp fra bruken av emballasje. Resirkulerbare og miljøvennlige esker produsert av resirkulert papp og gress har et potensiale til å redusere klimagassutslipp knyttet til selskapets emballasje med 22%.

Som leverandør av et bredt spekter av IT-tjenester, inkludert maskinvare og fysiske komponenter, utforsker Onitio nå mulighetene for å redusere utslipp og påvirkning på sine omgivelser knyttet til selskapets bruk av emballaseløsninger. Fysiske produkter og komponenter som fraktes til og fra kunder krever emballasje.

Her ser Onitio Finland potensiale for å redusere klimaavtrykket gjennom materialvalg i produksjon av emballasje.

Overgangen til mer miljøvennlige emballaseløsninger er allerede i

gang, med et innfasingsprosjekt av blant annet Grass Box, en fullt resirkulerbar eske som er produsert med 30% gress og 70% resirkulerbar papp. Sammenlignet med vanlige pappesker har Grass Box flere fordeler; redusert energiforbruk (30%), mindre vannforbruk (39%), og lavere karbonutslipp (25%) i produksjon. Esken er ett av flere produkter som er identifisert, og gjort tilgjengelig, som et resultat av et tett samarbeid med leverandør i Finland.

Ved å bytte ut de 23 mest benyttede emballasjetypene med Grass Box i ulike dimensjoner, forventer

Onitio Finland å redusere CO₂-utslippene fra emballasje med 22%. De 23 produktene dekker mer enn 90% av totalt emballasjeforbruk. I tillegg medfører en slik utskiftning 3% mindre vekt på emballasjen, som igjen vil ha en positiv effekt på drivstoff/energiforbruket ved frakt. De nye emballaseløsningene vil totalt sett komme med en høyere kostnad sammenlignet med dagens løsninger (anslagsvis 10%). Målet er likevel å skalere løsningene og følge opp at man klarer å ta ut det forventet potensial.

Parallelt tester man ut en ny maskin som gjør det mulig å bruke et pappmateriale fremfor plast som transportemballasje, samt en ny type maskin som reduserer plastforbruket vesentlig ved bruk av strekkfilm, noe som vil bidra til å redusere utslipp og materialbruk ytterligere.



Overgangen til mer miljøvennlige emballaseløsninger er allerede i gang hos Onitio. Her ser du Grass Box, en fullt resirkulerbar eske som er produsert med 30% gress og 70% resirkulerbar papp.

Designet for å vare livet ut

Fjellskoen Impact er en del av konseptet «ALFA For Life». Her tilbys kunder en turvenn for livet, og alle deler av skoen er mulig å skifte ut og reparere. Både design og konstruksjon er utformet med tanke på optimal ressursbruk og varig kvalitet. ALFA for Life representerer bærekraftige tursko i praksis.

Kortsiktig forbruk og overkonsum er en utfordring i skoindustrien, og forbrukeren kan i dag oppleve begrensede muligheter for å reparere delvis utslitte sko. Alle sko består av flere komponenter, som ofte er limt sammen under produksjon. Det gjør demontering, og dermed også reparasjon, krevende. I tillegg er tilgangen på reparatører og skomakere begrenset, og forbrukerne må selv oppsøke reparasjon fremfor at dette tilbys som en tilleggstjeneste der skoene selges. Alt i alt kan reparasjon for forbrukerne oppleves som en krevende prosess sammen-

lignet med å bare kjøpe nye sko. Impact A/P/S GTX er verdens første fullt reparerbare GORE-TEX fjellsko, og er en del av ALFAs konsept ALFA for Life. Gjennom valg av riktige, slitesterke materialer ved produksjon av skoen legges det til rette for økt levetid og mulighet til reparasjon. Dette er Alfa Skos hittil viktigste bidrag for å redusere ressursbruken for skoene som produseres. Fjellskoen Impact er designet og utviklet med en unik konstruksjon som gjør det mulig å skifte ut og reparere hver enkelt del. For å redusere avtrykk og forlenge

skoens levetid tilbys en tjeneste med full service og reparasjon på alle deler. Prinsippene om å bruke utbyttable og slitesterke materialer er også innarbeidet i kommende ALFA-modeller som lanseres i 2025. Som eier av et ALFA for Life produkt skal det være rimeligere å reparere enn å kjøpe nye, tilsvarende sko.

ALFA har gjennomført flere servicereparasjoner av Impact-modellen allerede, men volumene er hittil små. I 2023 inngikk selskapet partnerskap med reparasjonsportalen Vandrer, som vil være et viktig initiativ for å forenkle kundenes tilgang til reparasjonstjenester. I løpet av 2024 tilbys tjenesten om reparasjon av slidedeler på alle ALFA-modeller.

Å utvide tjenestene for skoreparasjon er viktig for skoindustrien. I dag er det utfordrende å gjenvinne sko, og det er viktig å tilby gode reparasjonstjenester til forbrukerne. Skalering av reparasjonstjenester fordrer samarbeid på tvers både med flere leverandører, for å sikre tilgang på riktige materiale for produksjon og reparasjon av sko, og flere skomakere for å utføre reparasjoner. Enhver satsing på å øke reparasjon av sko er ikke bare økonomisk fornuftig for forbrukerne, men også viktige skritt mot en mer bærekraftig skoindustri.



Fjellskoen Impact er designet for å vare livet ut. Designet gjør det mulig å skifte ut og reparere hver enkelt del av skoen.

ESG: Et kontinuerlig arbeid

Gjennom 2023 har vi lagt ned innsats for å forsterke og grunnfeste bærekraftarbeidet i Aars og porteføljeselskapene våre. Vi opplever at det settes pris på at Aars tar en større rolle gjennom vårt engasjement i styrene og ved å tilrettelegge for kompetansedeling, erfaringsutveksling og tilgang til felles ressurser. Det er derfor viktig for Aars å videreutvikle rollen både som pådriver og støttespiller på dette området.

Et særlig viktig arbeid fremover vil være å forberede Aars, og virksomhetene våre, på å kunne rapportere i tråd med kravene i bærekraftsrapporteringsdirektivet (CSRD) fra og med regnskapsåret 2025. Grunnlaget for rapporteringen er en dobbel vesentlighetsanalyse, hvor man skal identifisere de vesentlige bærekraftsområder som det må rapporteres på. Analysen er ikke bare viktig for rapporteringen, men at en godt strukturert prosess også kan være av stor verdi for selskapenes eget strategiarbeid. Vi ønsker at alle våre operative selskap gjennomfører en dobbel vesentlighetsanalyse. I tillegg vil Aars som rapporteringspliktig enhet gjennomføre samme prosess og analyse. Når dette arbeidet er fullført vil vi sammen med selskapene, og i tråd med direktivet, avstemme hvilke selskap som skal rapportere hva innenfor de ulike områdene definert i standarden. Selv om analysen vil kunne bygge videre på arbeid som allerede er gjennomført i de respektive selskapene vil dette likefullt være en krevende prosess. Som eier ønsker vi derfor å støtte virksomhetene med kompetanse i dette arbeidet når de trenger det.

Uavhengig av arbeidet trigget av de nye rapporteringskravene, må vi også sørge for å opprettholde fremdriften i arbeidet som allerede er i gang. Når det gjelder reduksjon i

klimagassutslipp har vi satt oss ambisiøse mål, og i løpet av 2024 planlegger vi å etablere regelmessige målinger og sette mål for å redusere utslipp i alle våre selskaper.

Som en viktig bestanddel i dette arbeidet vil Aars implementere verktøy og effektive prosesser for å kunne følge opp klimamålene og andre definerte ESG-mål på en god måte. Dette vil bli gjort i tett dialog med våre selskaper, for å sikre en mest mulig sømløs rapportering også innen ESG.

Utover formelle styremøter etableres det kvartalsvise dialogmøter med alle selskapene for å sikre kontinuitet i eierdialogen om viktig ESG-relaterte temaer. Disse møtene fokuserer på hvordan vi som eier kan støtte selskapene med å kontinuerlig akselere arbeidet. Vi vil også fortsette vårt arbeid med å fasilitere felles forum for erfaringsutveksling og beste praksis knyttet til bærekraft (ESG) på tvers av selskapene vi har under eierparaplyen vår. Dette fremmer samarbeid og innovasjon, og gjennom å forene krefter forplikter vi oss til å kontinuerlig utvikling i kampen for å minimere vårt fotavtrykk.



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

Aars er organisert i tre forretningsområder: Familiekontor og økonomi, Kapitalforvaltning og risikostyring og Direkteinvesteringer.

I løpet av 2023 skiftet en medarbeider avdeling fra Kapitalforvaltning til Direkteinvesteringer. I tillegg meldte investeringsdirektør Mehrdad Amini i Aars overgang til rollen som CFO i Møller Mobility Group. Vi ser interne forflytninger utelukkende som et sunnhetstegn, og er glade for at vi som arbeidsgiver evner å tilby utviklingsmuligheter på tvers av virksomhetene våre. En ny medarbeider ble rekruttert inn til Kapitalforvaltning og risikostyring i løpet av fjoråret, og i skrivende stund rekrutteres en ny investeringsdirektør.

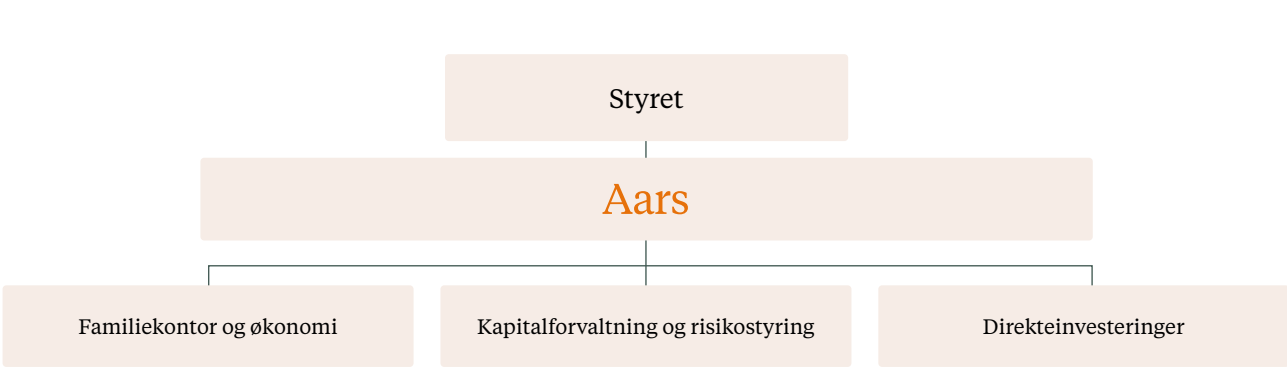
Aars er et familiekontor og et investeringsselskap, men er også en arena for utvikling av eierskapet. Eierskapets strategiske utvikling skjer i et samspill mellom styret, ledelse og lederne i de ulike virksomhetene våre.

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 11). Øyvind Schage Førde tok over stafettpinnen 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. Ledelsen i Aars består av fire personer.

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 fire «aktive» eierne. Alle eiere gis mulighet til å engasjere seg i observatør-roller i styrene dersom dette er ønskelig.

Som eierskap er vi avhengig av å tiltrekke oss, utvikle og beholde de rette personene til å lede virksomhetene våre. Vi legger også stor vekt på å ha rette personer, med rett kompetanse, som styremedlemmer, i både Aars og datterselskapene våre. De eksterne styremedlemmene ivaretar en viktig rolle for eierskapet. Styret i Aars er bredt sammensatt av både aktive eiere og eksterne styremedlemmer med relevant, supplerende og bred bakgrunn fra norsk næringsliv.

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 (til 07.05.24)



Tine Wollebekk
Styremedlem



Alexander Woxen
Styremedlem

Fra venstre, bakerste rekke

Morten Møller, Alexander
Woxen, Ragnhild Janbu
Fresvik og John Giverholt.

Fra venstre, fremste rekke

Jan H. Møller (observatør),
Anne Catrine Møller, Tine
Wollebekk, Øyvind Schage
Førde og Harald Møller.



Kapittel 8

Styrets beretning, regnskap og noter

Årsberetning

Resultatregnskap

Balanse

Kontantstrømanalyse

Noter

Selskaper i Aars

Revisjonsberetning

Årsberetning 2023

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 og produksjon av sko. 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

2023 ble i likhet med 2022 et krevende år makroøkonomisk med høy inflasjon, rentehevinger og en svekket kronekurs. Flere rentehevinger gjennom året bidro til en reduksjon i husholdningenes kjøpekraft. Dette

til tross, økonomien ble i mindre grad påvirket enn fryktet. Aktivitetsnivået forble høyt og arbeidsledigheten lav. Fastlandsøkonomien vokste med 1%, selv om det på forhånd var antatt en nedgang.

I takt med økt rentenivå har også bankenes kredittpåslag økt. Bankene har blitt mer restriktive og legger større vekt på kontantstrøm og rentebetjeningsevne for å definere låneutmåling. Det er imidlertid vesentlige forskjeller mellom de ulike bankene. Der enkelte strammer inn sin utlånspraksis, ser andre sitt snitt til å tiltrekke seg attraktive kunder. Bankene søker uansett kvalitet og selskaper med sterk balanse – noe som ble mer og mer tydelig ut over i 2023.

Møller Mobility Group gikk inn i året med en stor ordresreserve. Etter flere år med leveringsutfordringer som følge av pandemi og krig, opplevde konsernet en bedre produksjonstilgang. Dette resulterte i en høy utleveringstakt på nybil i både første og andre tertial. Krevende markedsmessige forhold bidro dog til en lavere ordreinnngang gjennom året og færre utleveringer i tredje tertial.

Finansieringsmarkedet har i 2023 vært utfordrende for eiendomsaktørene. For å møte den kraftige pris- og inflasjonsveksten har Norges Bank hevet styringsrenten en rekke ganger fra 2,75% % ved inngangen av året til 4,50% ved utgangen av 2023.

Totalt sett sto det norske eiendomsmarkedet i 2023 godt rustet i møte med økonomiske utfordringer, en betydelig nedgang i transaksjonsaktiviteten, laber interesse fra investorer og et skifte i segmentpreferanser fra kontor mot logistikkeiendommer.

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 samtidig 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 svingninger i valuta. Selskapenes resultater og finansielle stilling påvirkes også direkte og indirekte av skjerpede skatter og avgifter. Imidlertid er flere av virksomhetsområdene godt posisjonert innenfor de segmenter som påvirkes positivt av grønn omstilling og økt digitalisering av samfunnet.

For kapitalforvaltningen ble 2023 et år med et makrobilde i brytning, med økte sentralbankrenter og betydelige svingninger i markedsstyrte renter, både internasjonalt og i Norge. Inflasjonen holdt seg høy i den vestlige verden, men viste avtagende tendens i andre halvår. De til dels store svingningene i renter og aksjemarkeder gjennom året hadde sin bakgrunn i en uoversiktlig makroøkonomisk situasjon med forventning om gradvis svekkelse, men året ga derimot et noe overraskende sterkere bilde. Det mest diskuterte temaet i makro var i hvilken grad næringsliv og husholdninger ville tåle den pengepolitiske innstrammingen gjennom 2022 og videre i 2023, og hvilke konsekvenser en eventuell betydelig økonomisk avmatting ville få for utvikling i kapitalmarkedene, eiendomsmarkedene og

banksystemet. Fasit for året var at det ble avmatting innen noen sektorer, de fleste sektorene hadde grei inntjening med bakgrunn i betydelige ordrebøker fra Covid-perioden, arbeidsledigheten holdt seg lav, og bankene opplevde liten grad av mislighold. Ved utgangen av året var det allikevel fortsatt usikkerhet rundt utviklingen i eiendomsmarkedet, og generell usikkerhet rundt selskapers inntjening det kommende året, samt spørsmålstegn rundt konsekvensene for arbeidsmarkedet.

Nærmere om forretningsområdene

Bilvirksomheten

Kjernevirksomheten til Møller Mobility Group er import, salg, service, finansiering og skadereparasjoner av bilmerkene Volkswagen, Volkswagen Nyttkjøretøy, Audi, Škoda, Seat og Cupra. Virksomheten er lokalisert i Norge, Sverige, Estland, Latvia og Litauen. Ambisjonen til Møller Mobility Group er å være en ledende leverandør av bærekraftig mobilitet, og målet er å skape verdier for kunder, medarbeidere, eiere og samarbeidspartnere.

Bilkonsernets resultat før skatt 2023 ble på 1 549 millioner kroner mot 2 649 millioner kroner i 2022. Resultatgraden ble 4,0 prosent, mot 6,8 i 2022. Til tross for en nedgang på 1 100 millioner kroner fra rekordresultatet i 2022, leverte bilkonsernet sitt fjerde beste årsresultat. Svakere resultater i den norske delen av virksomheten og spesielt forhandlervirksomheten er hovedårsaken til nedgangen. Resultatnedgangen i Norge er drevet av en krevende markedssituasjon på nybil, som resulterte i færre utleveringer og marginpress. Marginen på bruktbil har vært gjennomgående stabil i alle markeder og bilkonsernet opprettholdt solide marginer spesielt i det norske markedet.

Servicemarkedet leverer også gode resultater i 2023, som i stor grad er drevet av omsetningsvekst og lavere sykefravær etter pandemien. Den baltiske virksomheten oppnådde historiens beste resultat. Sverige leverte også sterke resultater. Bilkonsernet har gode rammebetingelser og en sterk organisasjon som bidrar til å ta ut det fulle potensialet.

Møller Mobility Group har en stolt historie med over 87 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 bilkonsernets ledestjerne for å levere mobilitet og møte fremtiden med en offensiv kraft, også de neste tiårene.

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

Totalmarkedet i Norge endte på 126 953 personbiler i 2023, en nedgang på 27% fra 2022. Bilkonsernets markedsandel på personbil falt fra 23,5% i 2022 til 20,8% i 2023.

Markedet for nyttekjøretøy holdt seg stabilt i 2023 og endte på nivå med fjoråret på 28 673 biler. Bilkonsernets markedsandel for nyttekjøretøy endte på 30,8%, en økning på 10%-poeng fra 2022. Økningen er i hovedsak drevet av godt salg av helelektriske ID.Buzz. Totale registreringer for bilkonsernets bilmerker endte på 35 181 biler, som tilsvarer en nedgang på 25% fra 46 923 biler i 2022.

Etterspørselen etter brukte biler har vært høy gjennom året. Antall solgte brukte biler økte i samtlige markeder i 2023, med en økning på 14% fra 28 197 biler i 2022 til 32 141 biler i 2023. Økningen var størst i Baltikum med en økning på 33%. Tilgangen på servicemarkedet har også vært høy gjennom året. Servicemarked- og skadevirksomheten i bilkonsernet økte i alle markeder i 2023.

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 CO2-utslipp per registrert bil fra en produsent overstiger 95 g/km.

Volkswagenkonsernet satser fortsatt stort på elektriske biler, samt teknologiutvikling innenfor autonome biler og digitalisering og mobilitetsløsninger. Innen 2030 skal bilkonsernet tilby over 70 helelektriske modeller. Harald A. Møller slutter å selge Volkswagen personbil med fossile drivlinjebiler fra og med 1.1.2024.

Det gunstige avgiftssystemet for elektriske biler i Norge er årsaken til at Norge fortsatt leder an i elektrifiseringen av personbilflåten i Europa og verden. Møller Mobility Group økte andelen elbil både for personbil og nyttekjøretøy i alle markeder i 2023. Møller Mobility Group har en ledende rolle i elektrifiseringen av den norske bilparken, og elbilandel for bilkonsernets personbilsalg økte i 2023 fra 86% i 2022 til 89% i 2023. I Baltikum økte elbilandelen på personbil fra 6% i 2022 til 11% i 2023. Til tross for at avgiftslettelser ble fjernet i Sverige i 2023, så opplevde bilkonsernet en økning i elbilandel på personbil fra 41% til 45% i 2023.

Fortsatt høy inflasjon, høye renter og en krevende konkurransesituasjon på personbil preger starten av 2024. Det forventes at rentekutt fremover vil bidra til økt etterspørsel etter både personbil og nyttekjøretøy i alle markeder, særlig fra og med andre halvår 2024. Utover dette er det digitalisering, teknologiutvikling

og bærekraft som er de viktigste megatrendene som påvirker bilindustrien og bilkonsernet. Markedsbevegelsene preges fortsatt av elektrifisering, tilkoblede biler, nye salgsmodeller, nye konkurrenter, konsolidering på tvers av verdikjeden, digitalisering og bærekraftfokus. Møller Mobility Group er godt rustet for å møte fremtiden sammen med en fremoverlent partner i Volkswagen AG, og en offensiv strategi der vi både skal ta ut det fulle potensialet i eksisterende forretning samtidig som vi investerer og transformerer for fremtiden.

Næringseiendom og byutvikling

Møller Eiendom er et eiendomskonsern med høye ambisjoner for vekst og verdiskaping samt bærekraftig og fremtidsrettet by- og eiendomsutvikling. Vi er også trofaste til vårt arbeid med å skape fremtidens eiendomskonsepter, å sikre god arkitektur og vårt engasjement for en mer klimavennlig eiendomsbransje.

Gjennom høye krav til god drift og en ambisjon om å berike nabolagene rundt våre prosjekt med attraktive og nyskapende tilbud vil vi at det skal merkes at det er Møller Eiendom som er i aktivitet.

Møller Eiendom ble etablert i 2010 som et rendyrket eiendomsselskap, og siden den gang har porteføljen vokst fra ca. 2,5 milliarder kroner til 14,3 milliarder kroner.

Møller Mobility Group AS er eiendomskonsernets største kunde, og kjøp, utvikling, drift og salg av bileiendommer er en integrert del av virksomheten. Møller Mobility Group med datterselskaper står for 46% av eiendomskonsernets omsetning for 2023. Bileiendom er derfor en viktig del av vår virksomhet. Vi prioriterer Møller Mobility Group høyt og ønsker å være den beste eiendomspartneren for våre søstervirksomheter.

Fremtidig vekst skjer imidlertid hovedsakelig gjennom kjøp og utvikling av sentrale eiendommer

innen andre segmenter. Vi vil utvikle knutepunkter der flere generasjoner virker, bor og lever i gode omgivelser. Målsettingen i eiendomskonsernets vedtatte strategi er å bygge opp en betydelig portefølje av næringseiendom også utenom bilrelaterte bygg, som skal bidra til langsiktig verdiskapning. Vi er alltid på jakt etter de riktige eiendommene som har et potensial vi kan utvikle og realisere.

Driftsinntektene i Møller Eiendom-konsernet var på 620,3 millioner kroner i 2023 mot 958,1 millioner kroner i 2022. I løpet av 2023 har det blitt ferdigstilt eiendomsprosjekter i Norge og Sverige, som har bidratt til økning i leieinntekter på 80,5 millioner kroner. I 2022 ble det innregnet 406,2 millioner kroner i gevinster fra salg av driftsmidler, mens det ikke har vært noen transaksjoner i 2023. Netto har dette medført en reduksjon i driftsinntekter på 337,8 millioner kroner fra 2022 til 2023. Årets verddivurdering av eiendomsporteføljen har medført netto regnskapsmessige nedskrivninger av eiendomsporteføljen med 153,4 millioner kroner. Resultat fra tilknyttede selskaper ble i 2023 på -49,8 millioner kroner, påvirket av nedskrivninger av eiendomsporteføljen. Resultat før skatt ble -227,5 millioner kroner i 2023 mot 429,5 millioner kroner i 2022.

Direkteinvesteringer

Aars driver sin investeringsvirksomhet med en bred portefølje. Ved årsskiftet bestod porteføljen hovedsaklig av seks selskaper som samlet sysselsetter omtrent 4 607 ansatte. Samlet omsetter selskapene for 7 593 millioner mot 7 100 milliarder kroner i 2022.

Selskapene samlet har vekst i omsetningen, men nedgang i resultat. Resultat før skatt for direkteinvesteringsvirksomheten ble på -320 millioner kroner mot -5,6 millioner kroner i 2022. 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.

Kapitalforvaltning

Vi har organisert forvaltningen i tre delporteføljer gjennom året, som alle er underlagt strenge krav til likviditet. De tre porteføljene har ulike funksjoner:

- *Likviditetsportefølje*. Denne består av bankinnskudd, pengemarkedsplasseringer og obligasjoner med lav kredittrisiko og lav/ middels renterisiko.
- *Global risikoportefølje*. Porteføljen har moderat risikonivå over tid, men hvor nivået kan variere vesentlig fra periode til periode. Porteføljen har et bredt mandat, har rammer som gir mulighet til bredde i både aktivaklasser og geografi, samt betydelige frihetsgrader med hensyn til rente- og kredittrisiko. Målsettingen er å ha høy risikojustert avkastning.
- *Nordisk aksjeportefølje*. Porteføljen består av store, børsnoterte selskaper med sterke posisjoner i sine respektive markeder globalt, høye stabile marginer og lav belåning. Porteføljen bygges opp gradvis, og er et ledd i arbeidet med Aars’ langsiktige diversifiseringstrategi innen egenkapitalrisiko. Porteføljen vil ha høyere verdisvingninger enn de to andre delporteføljene på kort sikt, men vil samtidig ha høyere forventet avkastning på lang sikt.

Inndelingen i tre delporteføljer, endret fra to delporteføljer i 2022, gir et tydelig grunnlag for oppfølging av risiko og resultater i forhold til etablerte rammer og målsettinger for hver av de tre delporteføljene.

Risikopremier i kreditt- og aksjemarkedene som økte gjennom 2022, kom noe ned igjen i 2023, spesielt i fjerde kvartal, og ga medvind til aksje- og kredittmarkedene som dermed endte året med positiv avkastning.

Alle tre delporteføljene oppnådde avkastning over sine respektive målsettinger gjennom året. Kapitalforvaltningen utgjorde ved årsslutt ca. 6,6 milliarder kroner, ca. 5,9 milliarder er plassert i verdipapirer, resterende er bankinnskudd.

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 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. Som eiere legger vi vekt på å sette selskapene i stand til å levere på de krav og forventninger som vi stiller til ESG arbeid.

Aars AS 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 45 899 millioner kroner i 2023 mot 47 090 millioner kroner i 2022. Konsernets driftsresultat var på 1 204 millioner kroner i 2023 mot 3 114 millioner kroner i 2022. Konsernets resultat før skatt ble 1 247 millioner kroner mot 3 001 millioner kroner i 2022.

Morselskapets driftsinntekter i 2023 var på 35,0 millioner kroner med et resultat før skatt på 1 810 millioner kroner. Aars har mottatt utbytte og konsernbidrag fra konsernselskaper på til sammen 1 517 millioner kroner i 2023.

Forutsetningen om fortsatt drift er lagt til grunn for avleggelsen av selskaps- og konsernregnskap for 2023, 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 2023. Forhold etter balansedagen er kommentert i eget avsnitt.

Kontantstrøm

Samlet kontantstrøm fra finansierings- og investeringsaktiviteter var negativ med 185 millioner kroner i 2023. Kontantstrøm fra driften var på 713 millioner kroner.

Samlet kontantstrøm fra finansierings- og investeringsaktivitet i Aars var positiv med 1607 millioner kroner i 2023. Kontantstrøm fra driften i Aars var på 609 millioner kroner.

Investeringer og salg

Konsernets investeringer beløp seg til 1 552 millioner kroner i 2023, mot 2 005 millioner kroner i 2022. Investeringene har i hovedsak gått til løpende prosjekter i Møller Mobility Group og prosjekter i eiendomskonsernet.

Finansiering

Kapitalallokering, risikostyring og finansiering
Arbeidet med prosessen for kapitalallokering og kapitaloptimalisering som ble ytterligere systematisert i samarbeid med ledelsene i forretningsområdene i 2022, ble implementert og praktisert gjennom 2023. Gjennom periodiske business reviews og løpende dialog oppnås god felles forståelse vedrørende kapitalstruktur, kapitalbehov, kapitalkostnader og likviditetsstyring i hver av områdene og i holdingselskapet. Likviditet og likvide investeringer økte vesentlig gjennom året som følge av kapitaloptimalisering, avkastning i kapitalforvaltningen og utbytter fra forretningsområdene.

I andre kvartal ble det etablert en ny finansieringsramme (Revolving Loan Facility) på 2 milliarder kroner med 3+1+1 års løpetid. Rammen representerte en økning fra tidligere ramme stor 1 milliard kroner, en økning som har bakgrunn i at aktiviteten i Aars og forretningsområdene har vokst betydelig siden forrige finansieringsramme ble etablert i 2017.

Bil

Møller Mobility Group hadde per 31.12. en rentebærende gjeld på 2 589 millioner kroner. Finansieringsstrukturen er noe endret i 2023. Et obligasjonslån på 300 millioner kroner forfalt i desember 2023, mens et nytt toårig syndikatlån på 1 000 millioner kroner ble etablert i oktober 2023. Konsernet har et obligasjonslån på 600 millioner kroner, hvor av selskapet har tilbakekjøpt 122 millioner kroner. Obligasjonslånet forfaller i mars 2026. I tillegg har selskapet et syndikatlån på 2 milliarder kroner, hvor forfall er forlenget fra desember 2026 til desember 2027. Begge syndikatlånene har samme struktur og er bærekraftlenkede rammeavtaler med fleksible trekk for å finansiere løpende svingninger i arbeidskapitalen. Ved utgangen av 2023 var det trukket 1 600 millioner kroner i syndikatlån. Likviditeten og finansieringssituasjonen er god.

For å optimalisere egenkapitalen gjennom året, deler Møller Mobility Group vanligvis ut utbytte hvert tertial. I 2023 ble det utbetalt utbytte på 1 800 millioner kroner, hvor av 500 millioner kroner var utbetaling av utbytte og konsernbidrag avsatt i 2022. Det er avsatt 5 millioner kroner i utbytte etter tredje tertial. Egenkapitalandelen er på 40,5 prosent.

Konsernets forhandlere hadde per 31.12.23 en total gjenkjøpsforpliktelse på 6,1 milliarder kroner. Dette tilsvarer en nedgang på 9% fra fjoråret. Gjenkjøpsforpliktelsen er knyttet til fremtidige tilbakekjøp av leasingbiler. Det foreligger til enhver tid en markedsmessig risiko knyttet til fremtidig markedspris for brukte biler. Vurdering av gjenkjøpsporteføljen gjøres årlig, hvor det avsettes til tap for alle gjenkjøpsbiler hvor fremtidig verdi av bilen vurderes å være lavere enn gjenkjøpsprisen. Gjenkjøpsavsetningen er økt noe i 2023. Styret er av den oppfatningen at risikoen er under kontroll basert på dagens finansielle stilling og markedsforhold.

Konsernet har garantiforpliktelser knyttet til biler solgt og levert av Harald A. Møller AS. Garantiordningene mot de ulike produsentene varierer. Det gjøres løpende vurderinger av forpliktelsen basert på historiske garantikostnader og forventning om fremtidig utvikling.

Med en stadig økning i salget av ladbare biler øker også behovet for håndtering av gamle litiumbatterier. Møller Mobility Group AS har ansvaret for alle biler solgt før 2020. Volkswagen-konsernet har overtatt ansvaret for alle biler solgt fra og med 2020. Konsernet gjør løpende vurderinger av denne forpliktelsen. Per 31.12.2023 har konsernet en total avsetning på 216 millioner kroner knyttet til dette, hvilket er uendret i forhold til utgangen av 2022.

Møller Mobility Group har et langsiktig obligasjonslån og to syndikatlån med flytende rente, hvilket medfører eksponering for svingninger i rentenivå. For å begrense renterisikoen er deler

av gjelden sikret gjennom renteswaper. Per 31.12.23 er det inngått renteswapavtaler på 300 millioner kroner, som sikrer over 50% av rentekostnadene knyttet til obligasjonslånet ved årsskiftet.

Ved import av biler og deler i Harald A. Møller er transaksjonsvalutaen EUR, med unntak for import av Škoda, hvor betaling skjer i norske kroner. Det er etablert ulike valutaavtaler med fabrikken som regulerer valutarisiko. Det er fabrikken som i all vesentlighet bærer den langsiktige valutarisikoen. Møller Mobility Group har en kortsiktig valutaeksponering i kredittiden, samt en langsiktig strategisk risiko knyttet til Euro-området fremtidige konkurranseevne. Det benyttes spot- og terminkontrakter for å begrense denne valutarisikoen for konsernet. Konsernet har også en valutarisiko knyttet til eierskap i svenske og baltiske selskaper. Denne risikoen reduseres dog av at disse selskapene finansieres i lokal valuta. Forventet utbytte fra utenlandske selskaper sikres ved valutaterminer frem til tidspunkt for utbetaling. Utover dette foretas ikke ytterligere egenkapitalsikring.

Eiendom

Total rentebærende gjeld for eiendomsvirksomheten er på 5 116 millioner kroner per 31.12.2023, hvorav 4 866 millioner kroner er faste lån og 250 millioner kroner er kommitert låneramme. 533,8 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 1 700 millioner kroner per 31.12.2023. 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 kassekreditt pr 31.12.2023.

Eiendomsfinansieringen er basert på flytende rente, noe som gjør at konsernet er utsatt for risiko knyttet til endringer i rentenivået i Norge og Baltikum. Denne risikoen kontrolleres ved at det inngås langsiktige rentebytte-avtaler for deler av gjelden. Ved utgangen av 2023 var 66 % av konsernets gjeld sikret med rentebytte-avtaler.

Møller Eiendom har en konservativ finansieringsstrategi og ved utgangen av året var den verdijusterte belåningsgraden på 40%.

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 terminkontraktene markedsvurderes løpende (mark-to-market). Ved årsskiftet var totalt sikret beløp under terminkontrakter 490 millioner svenske kroner i tillegg til 8,6 millioner euro. 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, samt i størst mulig grad diversifisering mellom leietagere. Historisk har tap på krav vært lave.

Per 31.12.2023 utgjør bokført egenkapital i konsernet 2 432 millioner kroner, tilsvarende 29,8 % av totalkapitalen. Konsernets verdijusterte 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. Aars vil kunne tilføre selskapene ny egenkapital ved behov.

Konsernet

Konsernets verdijusterte egenkapital per 31.desember 2023 utgjør 25,1 milliarder kroner mot 26,1 milliarder kroner per 31. desember 2022.

Godt arbeidsmiljø og lavt sykefravær

Ved utgangen av 2023 hadde konsernet 9 200 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 5,4 % i 2023. For eiendomskonsernet er sykefraværet 1,8 %, som er nedgang i forhold til fjoråret. For direkteinvesteringene er sykefraværet noe varierende, men gjennomsnittlig på 5,4 %. I Aars AS er fraværet under 1 %. Dette er stabilt lavt sammenlignet med 2022.

I Aars AS er det 21 medarbeidere, og kvinneandelen er 52 %. 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.

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) er tilgjengelig på selskapets hjemmesider, 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 2024 preges av uro – og konsumentenes økte levekostnader generelt. Presset i den norske økonomien er imidlertid avtagende, noe som kan lede til en forsiktig optimisme.

2023 ble et svært krevende år for nybilmarkedet, spesielt i Norge, med innføringen av avgifter på elbiler kombinert med høy inflasjon, økte renter og skjerpet konkurranse. En stor ordrebank ved inngangen til året, bedret leveringssituasjon

samt kanselleringer har bidratt til at ordrebanken ved inngangen til 2024 er mer normalisert enn det som har vært tilfellet i 2022 og 2023. Møller Mobility Group tror på en ytterligere svekkelse i totalmarkedet i Norge i 2024, med ca. 100 000 registrerte personbiler og 30 000 registrerte varebiler. Totalmarkedet i Sverige ventes også å bli redusert sammenlignet med 2023, mens det forventes en relativt flat utvikling i Baltikum. Både bruktbilmarkedet og servicemarkedet gikk bra i 2023 og konsernet forventer ingen større endringer i 2024.

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. Møller Mobility Group økte andelen elbiler både for personbiler og nyttekjøretøy i alle markeder i 2023, hvor 89 % av personbilene som ble registrert i Norge var elektriske.

Med hensyn til konsernets fremtidige utvikling innenfor eiendom, vil også her virksomheten avhenge av makroøkonomiske forhold. På tidspunkt for avleggelse av konsernets årsregnskap, er markedet preget av forsiktig optimisme. Utsiktene for det norske eiendomsmarkedet i 2024 tyder på et år med gradvis gjenoppretting og normalisering av aktiviteten. Styringsrenten forventes å ha nådd sitt toppunkt, med forventninger om fallende renter mot slutten av 2024/starten av 2025. Dette kan føre til bedrede lånevilkår og gunstigere forhold i transaksjonsmarkedet. Det totale investeringsvolumet anslås å være 80 milliarder NOK, noe som indikerer en økning i transaksjonsaktiviteten sammenlignet med foregående år. Samlet sett forventes det norske eiendomsmarkedet å møte et mer forutsigbart år i 2024, med potensial for økt transaksjonsaktivitet og en retur til mer normale forhold innen sommeren. Markedet reflekterer forventningen om fallende

renter som sammen med avtagende usikkerheter kan bidra til et lysere utsyn for året som kommer.

Eiendomskonsernets fremtidige utvikling vil videre avhenge av aktiviteten ellers i konsernet – og særlig utviklingen i bilmarkedet. Bilforhandlere utgjør som nevnt en betydelig del av selskapets leietakere. Effekten av høy inflasjon, renteøkninger og økte avgifter har dempet ordreinngangen gjennom året på nye biler. Samtidig har det vært god utvikling i bruktbil- og servicemarkedet. Møller Mobility Group forventer at situasjonen vil vedvare utover i 2024, men håper på en svak bedring i markedet til høsten. Møller Mobility Group har et godt utgangspunkt for å håndtere usikkerhetene knyttet til den makroøkonomiske utviklingen og konkurransesituasjonen.

Direkteinvesteringene påvirkes også av de makroøkonomiske utfordringene. Flere av selskapene opplever høy prisvekst på innsatsfaktorer som følge av svak krone. Skjerpede rammebetingelser for skatt og avgift vil også virke inn. Imidlertid er flere av virksomhetene godt posisjonert innenfor områder som påvirkes positivt av grønn omstilling og økt digitalisering av samfunnet.

For kapitalforvaltningen har vårt hovedscenario for 2024 følgende hovedelementer:

USA

Den lenge ventede avmatting kommer, men sannsynlighet for kraftig økonomisk nedgang er relativt lav pga. opprettholdt ekspansiv finanspolitikk.

Europa

Er allerede i avmatting, flere land i eller på kanten av teknisk resesjon. Rom for mer ekspansiv finanspolitikk (infrastruktur/grønne investeringer) støtter opp, pengepolitikk på den stramme siden skaper derimot motvind. Etterspørselssiden og høye energikostnader presser industriproduksjon og eksport.

Kina

Klar svekkelse pågående, netto negative investeringer fra utlandet, eiendomssektor i krise, myndigheter øker støtte og løsner på pengepolitikken.

Norge

Tilnærmet nullvekst, lav men økende arbeidsledighet, fallende disponibel inntekt, negativ kredittvekst, negativ produktivitetsvekst og høy lønnsvekst.

Sentralbankene har gått inn i vente-og-se-periode etter kraftig og rask renteøkning. Rentekutt begynner sannsynligvis i andre/tredje kvartal i de ulike regionene i løpet av året. En begrenset avmatting i vestlige økonomier, kombinert med fortsatt høy etterslepene kjerneinflasjon, gir begrenset rom for rentefall i lange obligasjoner.

Kredittmarkedene har i stor grad tatt inn over seg et scenario hvor vi ikke går inn i større problemer. Løpende avkastning er fortsatt relativt interessant etter opprettholdt høye korte renter, dog med lavere risikopåslag enn ett år tilbake. Rentene har kommet opp på et nivå hvor de virker innstrammende, det er derfor sannsynlig at de korte rentene vil holde seg på et relativt høyt nivå gjennom året og at neste retning er nedover. Lengre obligasjonsrenter priser inn en gradvis nedgang i de korte rentene, men vi skal ikke tilbake til nullrentepolitikken vi hadde i mange år etter finanskrisen i 2008, inkludert Covid-perioden. Det er rimelig å anta at vi skal ha positive realrenter når makrosituasjonen kommer i balanse, noe som innebærer korte renter i området 3% og lange renter i området 3,5–4,0%. I aksjemarkedene er det mer uoversiktlig i og med at to store sektorer som teknologi og helse i stor grad dro lasset i 2023, mens mange sektorer ikke ga positiv avkastning med bakgrunn i både pågående og forventet svekkelse i omsetning og resultater i 2023/2024. Basert på prising ved inngangen i året har vi god tro på de nordiske aksjemarkedene, og er noe mer avventende i USA og resten av Europa og

vekstmarkedene. I markedene for næringseiendom ser vi at den finansielle oppryddingen har kommet godt i gang, men vi ser samtidig at noe svakere makro fører til en viss økning i ledighet av lokaler. Vi ser dog vesentlig lavere risiko for at eiendom som område vil skape problemer i banksektoren, og dermed negative smitteeffekter for næringslivet og finansmarkedene generelt.

Basert på dette er vårt hovedscenario at 2024 vil være et år i aksje- og kredittmarkedene som vil bli på linje med 2022.

Største risikofaktorer sett fra kapitalforvaltningens side er vesentlig kraftigere makro nedtur pga. den pengepolitiske tilstramningen, kjerneinflasjon som forblir høy pga. press på lønnskostnader og svake

valutaer med tilhørende negative overraskelser i selskapers inntjening, sjokk i banksektoren pga. høy eksponering mot eiendomssektoren globalt/lokalt, ytterligere tiltagende geopolitisk risiko, samt uro i finansmarkedene og svekket politisk forutsigbarhet etter presidentvalget i USA i november.

Hendelser etter balansedagen

Møller Mobility Group har i 2024 kjøpt tre forhandlere av bilmerket Porsche i Stor-Oslo området.

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

Oslo, 15. mai 2024
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


Alexander Woxen
Styremedlem

Resultatregnskap

Beløp i millioner kroner

Aars AS			Konsernet		
2023	2022	Note	2023	2022	
			<i>Driftsinntekter</i>		
			Salgsinntekter	44 840	45 634
35	64		Andre driftsinntekter	1 059	1 456
35	64	1,15	Sum driftsinntekter	45 899	47 090
			<i>Driftskostnader</i>		
			Varekostnader	31 923	32 805
69	62	2	Lønns- og andre personalkostnader	7 693	6 866
4	4	8	Av- og nedskrivninger	993	681
45	47	3	Andre driftskostnader	4 086	3 622
119	113		Sum driftskostnader	44 695	43 975
(84)	(49)		Driftsresultat	1 204	3 114
			<i>Finansposter</i>		
1 517	1 842	4	Inntekter på investering i datterselskaper		
		5	Inntekter på investering i tilknyttede selskaper	91	125
421	167	6	Finansinntekter	1 495	739
(44)	(232)	6	Andre finanskostnader	(1 543)	(978)
1 894	1 777		Sum finansposter	43	(113)
1 810	1 728		Resultat før skattekostnad	1 247	3 001
(44)	8	7	Skatter	(351)	(591)
1 766	1 736		Årsresultat	896	2 410
			Herav:		
			Majoritet	918	2 181
			Minoritet	(22)	229
			Forslag til disponeringer i Aars AS:		
0	0		Tilleggsutbytte		
300	300		Avsatt utbytte		
1 466	1 436		Overført til annen egenkapital		
1 766	1 736		Disponert		

Balanse pr 31.12

Beløp i millioner kroner

Aars AS			Konsernet	
2023	2022	Note	2023	2022
Eiendeler				
		8	Immaterielle eiendeler	402224
		7	Utsatt skattefordel	580601
		8	Goodwill	16601669
0	0		Sum immaterielle eiendeler	26422493
49	53	8	Varige driftsmidler	86798477
5920	5794	9	Investeringer i datterselskap	
		5	Investeringer i tilknyttede selskap	23712462
70	62		Investeringer i aksjer og andeler	316370
		10	Andre fordringer	14395
5991	5856		Sum finansielle anleggsmidler	28302927
6040	5909		Sum anleggsmidler	1415113897
0	0	11	Varer	56145550
2	17	12,15	Kundefordringer	26783117
		13	Andre fordringer	13091354
509	1354	13	Fordringer på konsernselskap	
510	1371		Sum fordringer	39874470
5856	3277	14	Finansinvesteringer	58563277
5856	3277		Sum finansinvesteringer	58563277
745	1107	16	Bankinnskudd og kontanter	17232782
7111	5756		Sum omløpsmidler	1718016080
13150	11665		Sum eiendeler	3133129978

Balanse pr 31.12

Beløp i millioner kroner

Aars AS			Konsernet	
2023	2022	Note	2023	2022
Egenkapital				
100	100	17	Aksjekapital	100100
4278	4278		Annen innskutt egenkapital	
8372	6906		Annen egenkapital	1529214777
			Minoritetens egenkapital	404355
12750	11284	18	Sum egenkapital	1579615232
Gjeld				
33	2	7	Utsatt skatt	310379
		19	Pensjonsforpliktelser	6758
		22	Andre avsetninger og betingede forpliktelser	3033
33	2		Sum avsetninger for forpliktelser	408469
			Gjeld til kredittinstitusjoner	57364723
			Annen langsiktig gjeld	511401
0	0	20,21	Sum langsiktig gjeld	62465123
		20	Gjeld til kredittinstitusjoner	22241234
2	3	15	Leverandørgjeld	16612377
8	2	7	Betalbar skatt	282536
5	5		Skyldige offentlige avgifter	11571032
300	300		Utbytte	315334
53	69	23	Annen kortsiktig gjeld	32413641
			Gjeld til konsernselskaper	
368	379		Sum kortsiktig gjeld	88819153
400	381		Sum gjeld	1553514746
13150	11665		Sum egenkapital og gjeld	3133129978

Oslo, 15. mai 2024
I styret for Aars AS


Øyvind Schage Førde
Styreleder & daglig leder


John Giverholt
Styremedlem


Morten Møller
Styremedlem


Tine Wollebekk
Styremedlem


Anne Catrine Møller
Styremedlem


Alexander Woxen
Styremedlem


Harald Møller
Styremedlem

Kontantstrømoppstilling

Beløp i millioner kroner

Aars AS			Konsernet		
2023	2022	Note	2023	2022	
1 810	1 728		Resultat før skatter	1 245	3 001
(1 504)	(1 842)	4	Inntektsført utbytte / konsernbidrag ikke betalt		
4	4	8	Av- og nedskrivninger	993	681
			Verdiendring aksjer		
(13)	(29)		Gevinst ved salg av anleggsmidler / selskap	(23)	(422)
		5	Inntektsført resultatandel TS (EK metoden)	(91)	(125)
(2)	(0)	7	Betalt skatt	(648)	(555)
295	(139)		Egenfinansiering	1 484	2 579
(0)	(0)		Endring varebeholdninger	(99)	(1 801)
15	(3)		Endring kundefordringer og leverandører	(277)	197
229	(521)		Endring andre poster	(395)	72
609	(663)		Netto kontantstrøm fra driften	713	1 047
(5)	(9)		Investert i varige driftsmidler og immaterielle eiendeler	(1 552)	(2 005)
5	4		Salg av driftsmidler (salgssum)	369	1 099
2 041	1 921		Netto mottatt konsernbidrag og utbytte		
			Utbetaling ved kjøp av aksjer (omløpsmidler)		
(94)	(52)		Utbetaling ved kjøp av aksjer i datterselskap og TS	(176)	(1 216)
(35)	(48)		Utbetaling aksjeemisjoner datterselskap		
			Innbetalt kapital og investering i TS		
3	17		Innbetaling fra salg av aksjer i datterselskap		
			Tilbakebetalt kapital / utbytte fra TS	75	75
			Innbetaling fra salg av aksjer – omløpsmidler	46	28
(8)	(8)		Utbetalinger knyttet til finansielle anleggsmidler	54	14
1 907	1 825		Netto kontantstrøm fra investeringer	(1 184)	(2 005)

Kontantstrømoppstilling

Beløp i millioner kroner

Aars AS			Konsernet	
2023	2022	Note	2023	2022
		<i>Kontantstrøm fra finansiering</i>		
		Opptak av ny langsiktig gjeld	2 255	378
		Nedbetaling av langsiktig gjeld	(790)	(866)
		Inn-/utbetalinger til minoritet	(131)	(101)
(300)	(260)	Utbetalt utbytte	(334)	(285)
(300)	(260)	Netto kontantstrøm fra finansiering	999	(875)
2 216	902	Endring i likvider gjennom året	530	(1 834)
4 385	3 483	Likviditetsbeholdning 01.01	4 825	6 659
6 600	4 385	Likviditetsbeholdning 31.12	5 355	4 825
		Spesifikasjon av likviditetsbeholdning 31.12:		
745	1 107	Betalingsmidler	1 723	2 782
5 856	3 277	Finansinvesteringer	5 856	3 277
		Kassekreditt / markedslån	(2 224)	(1 234)
6 600	4 385	Likviditetsbeholdning 31.12	5 355	4 825

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 selskap 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, verdivurdering 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. Kontraktskostnadene 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 garantiforpliknelsen, 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 Nyttekjøretøy, 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 2023

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.

Kapitalforvaltning er inkludert i Øvrige selskap.

Forretningsområdene viser følgende hovedtall:

Underkonsern / forretningsområder:	Møller Mobility Group	Møller Eiendom	Invest- eringer	Møller Medvind	Øvrige selskap*	Elimin- eringer	Konsern
Driftsinntekter							
Norge	25 197	529	5 680	16		(1080)	30 343
Sverige	5 450	64	1 496				7 010
Danmark			137				137
Finland			279				279
Baltikum	8 104	27					8 131
Driftsinntekter	38 751	620	7 593	16	0	(1080)	45 899
Driftsresultat	1 517	59	(251)	(18)	(98)	(5)	1 204
Av- og nedskrivninger *	331	363	290	1	12	(4)	993
Inntekt på invest. i TS	141	(50)	0	0	0	0	91
EBITDA	1 990	372	39	(17)	(85)	(9)	2 290
Øvrige finansresultat	(109)	(236)	(69)	1	365	0	(49)
Resultat før skatt	1 549	(228)	(320)	(17)	267	(5)	1 247
Eiendeler	12 428	8 156	4 139	25	6 583	0	31 331

Note 1 – Segmentinformasjon (fortsetter)

2022							
Underkonsern / forretningsområder:	Møller Mobility Group	Møller Eiendom	Invest- eringer	Møller Medvind	Øvrige selskap*	Elimin- eringer	Konsern
Driftsinntekter							
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	
Driftsinntekter	39 174	958	7 100	19	0	(161)	47 090
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
EBITDA	2 914	771	294	(8)	(51)	0	3 920
Øvrige finansresultat	(3)	(141)	(82)	0	(13)	0	(239)
Resultat før skatt	2 649	429	6	(9)	(75)	0	3 001
Eiendeler	12 417	8 314	3 434	38	5 775	0	29 978

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	
2023	2022	Personalkostnader	2023	2022
51	46	Lønninger	6 000	5 478
10	10	Arbeidsgiveravgift	1 047	797
2	2	Pensjonskostnader	429	382
1	1	Andre personalkostnader	203	197
4	2	Styrehonorar	14	12
69	62	Sum	7 693	6 866
21	21	Gjennomsnittlig antall ansatte	9 200	9 083
		Lån til ansatte	2	29

Lån til ansatte gjelder i vesentlig grad rentebærende billån hvor selskapene har pant i bil. Lånene følger til enhver tid gjeldende normrentesats.

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)	
2023	2022	Kostnadsført honorar til revisor	2023	2022
450	704	Revisjonshonorar og revisjonsrelaterte tjenester	18	16
3 020	6 071	Skatt, avgift og andre konsulentttjenester	5	9
3 470	6 775	Sum	23	25

Det er ikke utbetalt revisjonshonorar av betydning til andre revisorer enn konsernrevisor i 2023.

Arbeidende styreleder	Styre	Ytelser til ledende personer
5		Lønn, bonus, pensjonskostnader og andre godtgjørelser til arbeidende styreleder
	4	Styrehonorar
5	4	Sum

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 3 – Andre driftskostnader

Aars AS			Konsernet	
2023	2022		2023	2022
14	10	Kostnader driftsmidler (husleie, strøm, vedlikehold, bilkostnader mm)	1 638	1 386
0	0	Salgskostnader (reklame, garanti mm)	913	758
31	36	Administrasjonskostnader (IT-tjenester, honorarer, reisekostnader, gaver, tap på krav mm)	1 515	1 470
0	0	Tap ved salg av anleggsmidler	21	8
0	0	Tap ved salg av konsernaksjer		
45	47	Sum	4 086	3 622

Note 4 – Inntekter på investeringer i datterselskaper

203	2022	
1 262	1 551	Møller Mobility Group AS
215	256	Møller Eiendom Holding AS
9	8	MI Aars AS
5	4	MI Katalysator AS
11	9	Møller Mobility Group MI AS
15	14	Møller Eiendom MI AS
0	0	Møller Mobility Group MI 2 AS
1 517	1 842	Sum

Gjelder konsernbidrag og aksjeutbytte.

Note 5 – Inntekter og investeringer i tilknyttede selskap

Selskapets navn	Stemmeandel / eierandel	Bokført verdi 01.01.2023	Interne fortjenester	Tilgang / avgang endring i egenkapital	Resultatandel etter skatt 2023	Bokført verdi 31.12.2023
Volkswagen Møller Bilfinans AS, Oslo *	49,0 %	1 728	28		153	1 909
Wash Group Holding AS ***	80,0 %	106		(106)		0
Mitt Dekkhotell AS **	25,0 %	84			(12)	72
Digerneset Næringspark AS, Ålesund	47,5 %	177		11		188
Fjetland Eiendom AS, Stavanger	50,0 %	22		(22)		0
Fåbro Eiendom AS, Oslo	50,0 %	8			1	9
Viridis Property Holding AS ****	60,0 %	177		(82)	0	96
Harbitzalleen Bolig AS, Oslo *****	50,0 %	0			(1)	0
Rosenlund Bydelssenter AS, Lillehammer	31,5 %	40			(3)	36
Mafo Holding AS, Oslo	50,0 %	34			(25)	9
M37 Holding AS, Oslo	50,0 %	87		(12)	(22)	53
Langøya Vest Eiendom AS, Oslo	50,0 %	1				1
Sum		2 462	28	(250)	91	2 371

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 renskap pr 31.12.2023
- *** Eierandelen har økt fra 50 % i 2022 til 80 % i 2023 og selskapet innregnes nå som datterselskap og konsolideres linje for linje. Sammenligningstall er ikke
- **** Eierandel i Viridis Property Holding AS er 60%, men på bakgrunn av aksjonæravtale 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	
2023	2022		2023	2022
43	22	Renteinntekter	92	53
20	9	Valutagevinst	1 044	529
26	26	Aksjeutbytte	27	28
70	79	Gevinst salg aksjer	69	97
0	0	Verdiregulering av konsernaksjer		
171	0	Verdiregulering av finansielle omløpsmidler	171	0
92	30	Andre finansinntekter	93	32
421	167	Sum andre finansinntekter	1 495	739
2023	2022		2023	2022
0	0	Rentekostnader	324	212
8	50	Tap ved salg aksjer	30	50
30	16	Valutatap	1 060	496
0	163	Verdiregulering av finansielle omløpsmidler	72	163
0	0	Verdiregulering av konsernaksjer (jf note 8)		
6	3	Andre finanskostnader	57	56
44	232	Sum andre finanskostnader	1 543	978

Note 7 – Skatter

Aars AS			Konsernet	
2023	2022	Skatt i resultatregnskapet	2023	2022
1 810	1 728	Resultat før skattekostnad	1 247	3 001
13	13	Betalbar skatt Norge	355	641
		Betalbar skatt utlandet	38	38
13	13	Sum betalbar skatt	393	679
31	(21)	Endring i utsatt skatt	(42)	(88)
44	(8)	Skattekostnad	351	591
1 766	1 736	Årsresultat	896	2 410
2,4%	(0.4%)	Effektiv skattesats	28,2%	19,7%
398	380	22 % av resultat før skattekostnad	274	660
44	(8)	Faktisk skattekostnad	351	591
354	388	Avvik skattekostnad	(77)	69
		Skatteeffekten utgjør:		
1	1	Permanente forskjeller	(37)	12
(356)	(388)	Gevinst, tap aksjer og utbytte 3 %	39	36
		Resultat i TS	20	28
		Avskrivning goodwill / merverdi bygg	(66)	2
		Utenlandske selskap (lavere skattesats)	14	22
0	0	Endret skattesats Norge – netto utsatt skatt fordel	(32)	(12)
0	(1)	Øvrige poster	(14)	(20)
(354)	(388)	Sum	(77)	69

Note 7 – Skatter (fortsetter)

Skatt i balansen

Ved beregning av utsatt skatt er det tatt hensyn til følgende midlertidige forskjeller pr. 31.12:

Aars AS			Konsernet	
2023	2022		2023	2022
146	6	Kunder, andre fordringer og investeringer	116	(92)
		Varebeholdninger	(325)	(349)
1	2	Varige driftsmidler	916	862
		Kortsiktig og langsiktig gjeld	(1 440)	(1 228)
		Pensjoner	(56)	(80)
		Gevinst og tapskonto	94	96
		Underskudd til fremføring	(550)	(535)
		Latent utbytteskatt – Estland	355	326
148	8	Sum grunnlag utsatt skatt	(890)	(999)
33	2	Norge 22,0 %	(388)	(326)
		Sverige 20,6 %	45	38
		Litauen 15,0 %	(4)	(4)
		Estland og Latvia 25 %	28	30
		Latvia 20 %	48	40
33	2	Netto utsatt skatt	(270)	(222)
–	–	Balanseført utsatt skattefordel	580	601
33	2	Balanseført utsatt skatt gjeld	(310)	(379)
33	2	Balanseført netto utsatt skatt	270	222

Utsatt skatt er i balansen medtatt netto innen de ulike skattekonsern.

Note 7 – Skatter (fortsetter)

Aars AS

2023	2022	Endring utsatt skatt i balansen fremkommer som følger:	2023	2022
2	23	Utsatt skatt 01.01	222	240
		Forskjell mellom beregnet og illignet skatt tidligere	0	(22)
		Tilgang / avgang kjøpte / solgte selskap	2	8
		Kursjustering mm	(2)	(3)
		Utsatt skatt intern fortjenste TS i år *	8	(1)
		Betalt utbytteskatt i Estland	0	0
		Redusert utsatt skatt vedr konsernbidrag gitt til søsterselskap	0	0
31	(21)	Årets endring utsatt skatt	39	1
33	2	Utsatt skatt netto 31.12	270	222

*Utsatt skatt vedr intern fortjenste TS – balanseføres som del av investeringen.

Betalbar skatt balanse fremkommer som følger:				
8	2	Betalbar skatt	400	588
		Forskuddsbetalt skatt utlandet	(116)	(52)
8	2	Skyldig betalbar skatt	282	536

I 2023 var inntektsskatt i Norge, Sverige, Litauen og Latvia henholdsvis 22, 20,6, 15 og 20 prosent. Estland har ikke inntektsskatt, men utbytteskatt. Det er avsatt latent skatt for utbytte.

Konsernet opererer i Norge, som har vedtatt

ny lovgivning for å implementere de globale minstekattereglene (OECD – Pilar Two). Konsernet forventer å være underlagt disse reglene i forhold til sin virksomhet i flere jurisdiksjoner, med den nylig vedtatte skattelovgivningen i Norge gjeldende fra 1. januar 2024.

Note 8 – Varige driftsmidler, immaterielle eiendeler og goodwill

Aars AS		Konsernet				
Varige driftsmidler		Biler, maskiner og inventar	Bygg	Tomt	Anlegg under utførelse	Sum
64	Anskaffelseskost 01.01	2 384	8 088	1 410	164	12 046
	Omregningsdifferanse	36	85	22	6	149
	Tilgang ved oppkjøp i år	30	22			52
	Avgang solgte selskap	26	32			59
5	Tilgang	356	372	6	279	1 012
7	Avgang	276	154		143	573
62	Anskaffelseskost 31.12	2 503	8 381	1 438	305	12 628
11	Akkumulerte avskrivninger 01.01	1 571	1 925	73	0	3 569
	Omregningsdifferanse	11	49	7		68
	Tilgang ved oppkjøp i år	-6	4	(3)		-5
	Avgang solgte selskap	20	24			43
4	Årets av- og nedskrivning *	221	315	104		640
3	Avgang	141	139			279
13	Avskrevet 31.12	1 636	2 131	181	0	3 949
49	Bokført verdi 31.12	867	6 250	1 257	305	8 679
3–5 år	Lineær avskrivningsplan	3–7 år	20–50 år			
	Årlig leie av ikke balanseførte driftsmidler	204	761			965
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	1 120	2 347	3 467
	Omregningsdifferanse	5	28	33
	Tilgang ved oppkjøp i år	1	272	273
	Tilgang	221	(1)	220
	Avgang	1		1
	Anskaffelseskost 31.12	1 345	2 645	3 992
	Akkumulerte avskrivninger 01.01	899	677	1 575
	Omregningsdifferanse	-1	4	3
	Årets av- og nedskrivning	50	304	353
	Avgang	-1		(1)
	Avskrevet 31.12	948	984	1 932
	Bokført verdi 31.12	402	1 660	2 062
3–5 år	Lineær avskrivningsplan	3 år	5–10 år	
	* Goodwill ved oppkjøp nye selskap, samt goodwill i selskapsregnskapene.			
4	Årets av- og nedskrivninger på biler, maskiner, inventar, bygg og tomt			640
	Årets av- og nedskrivninger på immaterielle eiendeler og goodwill			353
4	Årets av- og nedskrivninger			993

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 320 millioner gjelder software og utviklingskostnader til IT-systemer.

Spesifikasjon av goodwill/badwill ved oppkjøp:

Goodwill / badwill	Kjøps-tidspunkt	Avskrivnings-periode	Anskaffelses-kost	Akkumulerte avskrivninger *	Bokført verdi	Årets av- og nedskrivninger
Forretningsområde						
OC Industrier	2019–2020	10 år	963	519	445	180
Micro Matic	2016	10 år	340	221	119	28
Infocare	2018–2023	10 år	634	85	549	50
Bilforhandlere Norge, Sverige og Baltikum	2014–2021	10 år	683	136	547	51
Sum goodwill			2 623	960	1 660	304

* Inkl omregningsdifferanse

Note 9 – Investeringer i datterselskap

Aars AS					
Selskapets navn	Forretnings-kontor	Eier- / stemme andel	Egenkapital 31.12.2023	Årsresultat 2023*	Bokført verdi
Møller Mobility Group AS	Oslo	96,7 %	5 036	1 209	2376
Møller Eiendom Holding AS	Oslo	93,1 %	2 432	(210)	1 350
Aars Invest AS	Oslo	90,1 %	1 458	(137)	1464
Møller Mobility Group MI AS	Oslo	59,1 %	202	36	124
Møller Mobility Group MI 2 AS	Oslo	87,7 %	17	2	12
Møller Eiendom MI AS	Oslo	87,3 %	240	18	328
MI Aars AS	Oslo	91,0 %	42	12	44
MI Katalysator AS	Oslo	98,9 %	112	(0)	167
Møller Medvind AS	Oslo	100,0 %	19	(13)	25
Medvind Utvikling AS	Oslo	100,0 %	14	(8)	32
			9 573	909	5 920

* Inkluderer mottatt aksjeutbytte / konsernbidrag fra datterselskap på totalt 1.517 millioner kroner.

Tabellen over viser kun aksjer eiet direkte av Aars AS. Samlet består konsernet av 168 selskaper direkte og indirekte eiet av Aars AS

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

Note 10 – Andre finansielle fordringer

Aars AS			Konsernet	
2023	2022		2023	2022
		Lån til ansatte	2	29
		Lån til tilknyttede selskap	36	55
		Andre langsiktige fordringer	105	11
–	–	Sum	143	95

Note 11 – Varer

				Konsernet	
			2023	2022	
Nye biler			3 109	2 521	
Brukte biler og demonstrasjonsbiler			1 645	2 300	
Deler og utstyr			494	415	
Øvrige beholdninger			367	314	
Sum			5 614	5 550	

Note 12 – Kundefordringer

Aars AS			Konsernet	
2023	2022		2023	2022
2	17	Kundefordringer	2 690	3 130
		Avsetning tap på fordringer	(12)	(13)
2	17	Sum	2 678	3 117

Note 13 – Andre fordringer og fordringer på konsernselskaper

Aars AS			Konsernet	
2023	2022		2023	2022
		Forskudd til leverandører	36	42
		Lån til ansatte	2	29
		Netto til gode MVA	31	33
		Andre forskuddsbetalte kostnader	304	208
		Påløpt inntekt	809	883
		Lån til investeringsselskaper		
509	1 354	Andre kortsiktige fordringer	607	159
509	1 354	Sum	1 790	1 345

Aars AS har kortsiktige fordringer på andre konsernselskaper på totalt 509 millioner kroner pr 31.12.2023. 266,8 millioner er mellomværende med

konsernselskaper, resten er fordring på utbytte og konsernbidrag. Mellomværende i fjor var på 588 millioner.

Note 14 – Finansinvesteringer

Aars AS			Konsernet	
2023	2022		2023	2022
1 764	915	Pengemarked	1 764	915
3 134	1 511	Obligasjoner Norge / Norden	3 134	1 511
331	428	Obligasjoner globalt	331	428
490	350	Aksjer Norge / Norden	490	350
137	73	Aksjer globalt	137	73
5 856	3 277	Sum	5 856	3 277

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	2023	2022
Volkswagen Møller Bilfinans AS	Tilknyttet selskap	Salg av biler	2 530	2 493
Volkswagen Møller Bilfinans AS	Tilknyttet selskap	Kjøp av biler	1 923	2 214
Volkswagen Møller Bilfinans AS	Tilknyttet selskap	Mellomværende	50	85
Mafo Holding AS	Tilknyttet selskap	Langsiktig fordring	8	8
Møllergata 37 Holding AS	Tilknyttet selskap	Langsiktig fordring	5	1

Aars AS

Selskap	Selskapsforhold	Transaksjonsart	2023	2022
Møller Eiendom MI AS	Datter	Salg av aksjer	0	46
MI Aars AS	Datter	Salg av aksjer	0	1
Møller Mobility Group MI AS	Datter	Salg av aksjer	3	5
Møller Mobility Group AS	Datter	Salg av aksjer	3	0
Møller Mobility Group MI 2 AS	Datter	Salg av aksjer	3	0
Aars Invest AS	Datter	Renteinntekter	22	8
Møller Eiendom Holding AS	Datter	Salg administrasjonstjenester	3	5
Møller Mobility Group AS	Datter	Salg administrasjonstjenester, biler mv	7	4
Aars Invest AS	Datter	Salg administrasjonstjenester	30	57
Møller Eiendom MI AS	Datter	Kjøp av aksjer	63	2
MI Aars AS	Datter	Kjøp av aksjer	12	1
Møller Mobility Group MI AS	Datter	Kjøp av aksjer	7	5
Bygdøy Alle 4 AS	Konsernselskap	Leie, felleskostnader	9	6
Møller Mobility Group AS	Datter	Kjøp administrasjonstjenester, biler mv	6	9
Eierselskap jft note 18	Eierselskap	Adm.tjenester / kortsiktige fordringer	1	1

Note 16 – Bankinnskudd

Konsernet har bankinnskudd og kontanter på totalt 1.723 millioner kroner. Det er 17 millioner kroner i bundne midler til dekning av skyldig skattetrekk.

Møller Mobility Group og Møller Eiendom har stillet garanti for skyldig skattetrekk i datterselskapene på til sammen 213 millioner kroner.

Bundne midler i Aars AS utgjør 2,8 millioner kroner pr 31.12.2023.

Note 17 – Aksjekapital og aksjonærinformasjon

Aksjonærer i Aars AS pr 31.12.2023	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 %
Sum	100 000		100	100,0 %

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 2023	Majoritet	Minoritet	Totalt
Egenkapital 01.01.	14 877	355	15 232
Årsresultat	918	(22)	896
Årets utbytte	(315)		(315)
Endring i minoritetsinteresser	(71)	71	0
Omregningsdifferanser i år	98		98
Øvrige poster	(115)		(115)
Egenkapital 31.12.	15 463	403	15 795

Akkumulert omregningsdifferanse pr 31.12.2022 er 100 millioner kroner.

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)
Egenkapital 31.12.	14 877	355	15 232

Akkumulert omregningsdifferanse pr 31.12.2022 er 100 millioner kroner.

Aars AS 2023	Aksje-kapital	Annen innsk. egenkapital	Annen egenkapital	Sum
Egenkapital 01.01	100	4 278	6 906	11 284
Årets resultat			1 766	1 766
Avsatt til utbytte			(300)	(300)
Egenkapital 31.12	100	4 278	8 372	12 750

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)
Egenkapital 31.12	100	4 278	6 906	11 284

Note 19 – Pensjoner

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

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 barnepensjon. Disse dekningene har ikke fripoliseoppbygging,ogdet er dermed ingen framtidig forpliktelse knyttet til uføre-og barnepensjon 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 pensjonsordninghvor premiebetalinger 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 oppbyggingavpensjonsgjeld 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	
2023	2022	Pensjonskostnad	2023	2022
		Rentekostnad av pensjonsforpliktelsen	1	1
-	-	Årets pensjonskostnad til sikrede og usikrede pensjoner samt AFP	1	1
2	2	Innskuddspensjon	370	327
		Ikke aktuarberegnet pensjon AFP	59	55
2	2	Samlede pensjonskostnader	429	382

2023	2022	Balanseført pensjonsforpliktelse	2023	2022
0	0	Beregnete pensjonsforpliktelser 01.01.	(56)	(56)
		Omregningsdifferansen	(3)	(3)
		Årets pensjonskostnad	(1)	(1)
0	0	Årets pensjonsutbetalinger	2	2
0	0	Netto balanseført pensjonsforpliktelse	(58)	(58)
21	21	Antall personer omfattet av ordningene	9200	4 419

Note 19 – Pensjoner (fortsetter)

Økonomiske forutsetninger 2023	Sverige	Norge
Avkastning på pensjonsmidler	0,0 %	0,0 %
Diskonteringsrente	1,8 %	3,2 %
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

Konsernet					
Kortsiktig gjeld	Aars Invest	Aars AS	Møller Mobility Group	Møller Eiendom	2023
Trekk på kommitert låneramme					
Kassekreditt					
Annen kortsiktig gjeld	91		1 600	534	2 224
Sum kortsiktig rentebærende gjeld	91		1 600	534	2 224
Langsiktig gjeld	Aars Invest	Aars AS	Møller Mobility Group	Møller Eiendom	2023
Pantegjeld	647			4 571	5 218
Obligasjonslån			477		477
Annen langsiktig gjeld	39		511		551
Sum	687		988	4 571	6 246
Forfall					
Forfall under 2 år	218		1 600	534	2 261
Forfall mellom 2 og 5 år	530		988	4 571	6 089
Forfall over 5 år	30				30
Sum	778		2 589	5 105	8 471
Nøkkeltall					
Ubenyttede kommitert lånerammer pr 31.12	350	2 000	1 500	1 700	5 550

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

Konsernet					
Kortsiktig gjeld	Aars Invest	Aars AS	Møller Mobility Group	Møller Eiendom	2022
Trekk på kommitert låneramme					
Kassekreditt					
Annen kortsiktig gjeld	73		300	861	1 234
Sum kortsiktig rentebærende gjeld	73		300	861	1 234
Langsiktig gjeld	Aars Invest	Aars AS	Møller Mobility Group	Møller Eiendom	2022
Pantegjeld	372,6			3 873	4 246
Obligasjonslån			477		477
Annen langsiktig gjeld	28		372		401
Sum	401		849	3 874	5 123
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
Sum	474		777	4 740	5 991
Nøkkeltall					
Ubenyttede kommitert lånerammer pr 31.12	350	1 000	2 100	1 600	5 050

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 Mobility Group MI AS, Møller Mobility Group MI 2 AS,

Møller Eiendom MI AS, MI Aars AS, MI Katalysator AS, Medvind Utvikling AS og Møller Medvind AS. Disse selskapene er egenkapitalfinansiert.

Konsernets virksomhet finansieres gjennom langsiktig pantelån og obligasjonslån.

Møller Mobility Group

Gjeld

Kortsiktig gjeld

Møller Mobility Group hadde per 31.12.2023 to kommiterte og bærekraftslenke syndikatlån på 1 000 millioner kroner og 2 000 millioner kroner. Syndikatlånet på 1 000 millioner kroner forfaller i oktober 2025 og syndikatlånet på 2 000 millioner kroner forfaller i desember 2027. Lånerammene er ikke pantesikrede, men alle vesentlige selskap i Møller Mobility Group er solidarisk ansvarlig for gjelden. Møller Mobility Group AS står som låntaker. Pr 31.12.2023 var det trukket 1 600 millioner kroner av lånerammen. Denne gjelden klassifiseres som kortsiktig gjeld da det kun vil være trekk på rammene av kortsiktig art. Det er stilt krav (covenants) til finansielle nøkkeltall i låneavtalen, knyttet til egenkapital og kontantstrøm, som er oppfylt ved årsskiftet. I tillegg har Møller Mobility Group en kommittert kredittramme på 100 millioner kroner tilknyttet selskapets cash pool struktur. For mer informasjon, se note 16.

Langsiktig gjeld

Møller Mobility Group har langsiktig finansiering gjennom obligasjonslån på 600 millioner kroner. Obligasjonslånet løper frem til mars 2026. Obligasjonslånet er ikke pantsikret, men er samordnet med de syndikerte banklånene med hensyn til solidarisk ansvar innen konsernet, og med samme krav til egenkapitalandel. Pr 31.12.2023 har Møller Mobility Group AS kjøpt tilbake 122 millioner kroner av obligasjonslånet.

Finansiell risiko

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 tap ved utgangen av året er resultatført med 7,8 millioner kroner.

I tillegg har konsernet valutarisiko knyttet til eierskapet i de svenske og baltiske selskapene. Møller Mobility Group sikrer generelt ikke egenkapitalen i utenlandske virksomheter, men søker å sikre forventet utbytte med ett års horisont. Ved årsskiftet har Møller Mobility Group sikret 10,0 millioner EUR og 62 millioner SEK. Urealisert agio gevinst ved utgangen av året var 9,6 millioner kroner.

Renterisiko

Møller Mobility Group hadde ved årsskifte et 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 31.12.23 er det inngått renteswap-avtaler på 300 millioner kroner til en fastrente på i snitt 2,4 prosent, med en gjenværende løpetid tilsvarende det underliggende obligasjonslånet. Renteswap-avtalene sikrer noe over 50 prosent av rentekostnadene knyttet til obligasjonslånet ved årsskiftet. Tidspunkt for fastsettelse av det flytende elementet 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 15 millioner kroner.

Kredittrisiko

En vesentlig del av konsernets omsetning er

kontantbasert. Det vil imidlertid være kreditt-risiko 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 31.12.23 er det avsatt 8,7 millioner kroner til tap på krav og faktisk tap i 2023 ble 20,4 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 gjennom to fleksible kommiterte bærekraftslenkede trekkfasiliteter på henholdsvis 1 000 millioner kroner og 2 000 millioner kroner, hvor trekk reguleres løpende ut fra behov.

Gjenkjøpsavtaler

Konsernet har risiko knyttet til gjenkjøpsavtaler. Samlede gjenkjøpsforpliktelser er 6,1 milliarder kroner pr 31.12.2023. 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 løpende vurdering 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 31.12.2023.

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 kommiterte 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. 31.12.2023

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

sikret rentesikringsavtalene 66 % av selskapets utestående gjeld. Gjennomsnittlig lånerente for konsernet var 3,0 % med rentedurasjon på 4,5 år pr. 31.12.2023. Det er i 2023 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 2022 ble det aktivert byggelånsrenter på til sammen MNOK 6,5).

Selskap	Hovedstol	Valuta	Gjennomsnittlig fastrente	Gjennomsnittlig durasjon	Markedsverdi 31.12.2023
Møller Eiendom Holding AS*	3 400 000	NOK	2,12 %	6,7	198 989

* 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.

Rentederivater

Under følger en oppsummering av selskapets rentesikringskontrakter pr 31.12.2023.

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

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 31.12.2023
Nordea	FX Swap	SEK	490	1,026	31.01.2024	8,5
Nordea	FX Swap	EUR	8,6	11,707	31.01.2024	4,2
Markedsverdi totalt						12,7

Aars og investeringsselskap

Kredittrisiko

Aars AS har betydelige midler til forvaltning i egen regi. Risikoprofilen på plasseringen er lav. Kredittrisiko 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 tidshorisonten 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 forretningssyklus. 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 investeringsselskapet.

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	2023	2022
Bokført gjeld som er sikret ved pant og lignende	5 492	5 094
<i>Bokført verdi av eiendeler med panteftelser:</i>		
Driftsløsøre	43	38
Kundefordringer og varebeholdninger	1 130	1 211
Bygninger og tomter	6 612	6 297
Sum	7 785	7 546

Garantiansvar	2023	2022
Gjenkjøpsavtaler for biler	6 075	6 647
Engangsavgift, Tollregion Oslo og Akershus	176	176
Skattetrekk	200	296
Ansatte	0	0
Øvrige garantier	83	361

Møller Mobility Group

Møller Mobilty Group AS har et langsiktig obligasjonslån på 600 millioner kroner, hvor av konsernet har tilbakekjøpt 122 millioner kroner. Utover dette har Møller Mobility Group AS to syndikerte lånerammer på henholdsvis 2 milliarder kroner og 1 milliard kroner. Per 31.12.23 var det trukket 1,6 milliarder kroner på syndikatlånet. Datterselskaper 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 31.12.23 var det ikke trukket noe på denne rammen.

Konsernet har tilsammen 33 236 biler i gjenkjøpsporteføljen. Av disse bilene kommer 36 prosent tilbake i 2024, 22 prosent

Note 21 – Pantstillelser, garantiansvar og forpliktelser (fortsetter)

kommertilbake i 2025 og 42 prosent kommer tilbake i 2026 eller senere.	kassekredittramme på MNOK 100 pr 31.12.2023 (MNOK 100 pr 31.12.2022) som er sikret ved solidaransvar (konsernkontoordning). Pr 31.12.2023 var kassekredittrammen ubenyttet, noe den også var pr 31.12.2022.
Konsernets selskaper som inngår i fellesregistrering for merverdiavgift, har solidaransvar for eventuell gjeld. Pr 31.12.23 skylder Møller Mobility Group AS via fellesregistrering registrert på Aars AS 297,2 millioner kroner i merverdiavgift.	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.
Møller Eiendom Konsernet har stilt eiendommer som pantsikkerhet for hele den rentebærende gjelden på MNOK 5 117 pr 31.12.2023 (MNOK 4 735 pr 31.12.2022). Møller Eiendom Holding har i tillegg en	

Note 22 – Andre avsetninger og betingede forpliktelser

Konsernet har pr 31.12.2023 ikke andre avsetninger eller betingede forpliktelser enn det som fremkommer i egne noter.

Note 23 – Annen kortsiktig gjeld

Aars AS			Konsernet	
2023	2022		2023	2022
		Avsetning garanti og andre forpliktelser	1 179	1 130
5	5	Påløpte kostnader og forskuddsbetalte inntekter	850	1 152
13	13	Feriepenger og påløpt lønn	737	642
		Forskudd fra kunder	154	169
52	52	Annen kortsiktig gjeld	321	548
69	69	Sum	3 241	3 641

Note 24 – Betydelige transaksjoner i regnskapsåret

Transaksjoner i 2023 <i>Møller Mobility Group</i> Møller Mobility Group AS har pr 01.07.2023 kjøpt seg opp fra 50 prosent til 80 prosent eierandel i bilvaskekjeden Bildusjen. Hyre AS har pr 01.07.2023 kjøpt 100 prosent av aksjene i to bildelingsselskap i Danmark. Møller Bil AS har pr 01.11.2023 solgt 100 prosent av aksjene i Møller Bil Molde AS og Møller Bil Ålesund AS. <i>Møller Eiendom</i> Møller Eiendom har ikke kjøpt eller solgt eiendom eller selskaper i 2023. <i>Direkteinvesteringer</i> I konsernet Direkteinvesteringer er det i 2023 gjennomført en samling og omorganisering av Onitio og de kjøpte Visma-selskapene. Utover dette har det ikke skjedd vesentlige kjøp eller salg av selskaper i 2023. <i>Aars AS har ingen vesentlige kjøp eller salg av selskaper i 2023.</i>	Transaksjoner i 2022 <i>Møller Mobility Group</i> Møller Mobility Group har i 2022 kjøpt 100 prosent av aksjene i Møller Bil Bryn AS (tidligere Erik Arnesen Bryn AS). <i>Møller Eiendom</i> Møller Eiendom har i 2022 kjøpt 100% av aksjene i Kokstadveien 31A AS og Drammensveien 35 AS, samt 50% av aksjene i Littleåsveien 41 AS. Møller Eiendom har i 2022 solgt Bilittveien 6 AS, Lønningsflaten 22 AS, UAB Putinu 31, Kungsgatan 74 AB og 103 Uppsala AB. <i>Direkteinvesteringer</i> Direkteinnvesteringer 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 Byggeklusser AB. <i>Aars AS har ingen vesentlige kjøp eller salg av selskaper i 2022.</i>
--	---

Note 25 – Hendelser etter balansedagen

Møller Mobility Group har i 2024 kjøpt tre forhandlere av bilmerket Porsche i Stor-Oslo området.

Selskap i Aars pr 31.12.2023

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	Møller Mobility Group MI 2 AS (87,5%)
Medvind Utvikling AS	Norsk Film AS
Møller Mobility Group AS (96,9%)	
Møller Synergi AS	Møller Digital AS
Hyre Mipco AS	Møller Digital Baltic SIA
Hyre AS (80,35%	
Hyre AB	LetsGo A/S
Hyre ApS	LetsGo Fleet Systems ApS
Wash Group Holding AS	
Laserwash AS	Vaskehaller AS
Bilvask AS	Bildusjen 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 Bergen AS	Møller Bil Romerike AS
Møller Bil Sør-Rogaland AS (50%)	Møller Bil Trøndelag AS
Møller Bil Bruktbil AS	Møller Bil Vestfold 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	SIA Moller Auto Outlet
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
Tilknyttede selskap	
Volkswagen Møller BilFinans AS (49%)	Mitt Dekkhotell AS (45%)

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
Onitio Holding AS	Orbion Consulting AS
Onitio Group AS	Oneco Mobil AS
Onitio Norge AS	Sønnico AS
Onitio Danmark A/S	Oneco Technologies AS
Onitio Sverige AB	Oneco Elektro AS
Onitio Solutions Sverige AB	Oneco Oceans AS
Onitio Makedonija Ltd	NRG Pizza AB
Onitio Finland OY	Sobo AS
Onitio Solutions Norge AS	
Valute Retail Consulting AS	
Tilknyttede selskap (TS)	
Iterate AS (21%)	Forente Forlag AS (37,1%)
Langøya Vest AS (50% eiet av Sobo AS)	

Selskap i Aars pr 31.12.2023 (fortsetter)

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

Møller Eiendom Holding AS (holdingselskap) (93,1%)	
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
Billingstadsletta 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
Forus Forretningsbygg AS	Lille Frogner Allé 8a AS
Fossveien 4 AS	Litleåsveien 41 AS
Frysjaveien 31 Tomteselskap AS	Litleåsveien Næringsbygg AS
Gran Boligbygg AS	Medvind Eiendomsservice 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	Svend Haugs gate 9 AS
Harbitz Utleiebolig AS	Svend Haugs gate 11, 13 og 15 AS
Haslevangen 13 AS	Tungasletta Næringsbygg AS
Haslevangen 15 AS	Vassbotnen 6 AS
Haslevollen utvikling AS	Vassbotnen 17 AS
Hvamstubben Næringsbygg AS	Økernveien 94 AS
Ingvald Ystgaardsvei Næringsbygg AS	Åsveien Næringsbygg AS
Janaflaten Næringsbygg AS	

Møller Eiendom Sverige AS (holdingselskap)	
Möller Fastigheter Sverige AB (holdingselskap)	
G. Persson Gruppen AB	Möller Fastigheter Magnetfältet 8 AB
Möller Fastigheter Gjuteriet 16 AB	Möller Fastigheter i Fyrislund KB
Möller Fastigheter Gustafsborg 1 AB	Möller Fastigheter i Fyrislund KB AB
Möller Fastigheter Försäljaren 3 AB	Möller Fastigheter Mälardalen Fyrislund AB
Möller Fastigheter Lindeshyttan 7:3 AB	Möller Fastigheter Skagern 7 AB
Möller Fastigheter Navaren 9 AB	Möller Fastigheter Tranan 2 AB
Möller Fastigheter Nyisen 2 AB	
Møller Real Estate Baltic AS (holdingselskap)	
SIA Eizensteina 6	UAB Moller Realty
SIA Krasta 54	Ulmana 115 SIA
SIA Mukupurva 1	SIA Zvaigznu 11
Møller Eiendom Baltikum AS (holdingselskap)	
SIA Moller Real Estate	Savanoriu Prospektas 220 UAB
SIA Ulmana 86	
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 Bydelssenter AS (29,98 %)	Fåbro Eiendom AS (50%)
Mafo Holding AS (50%)	

* 100% datter av M37 Holding AS

** 100% datter av Viridis Property Holding AS



Til generalforsamlingen i Aars AS

Uavhengig revisors beretning

Konklusjon

Vi har revidert årsregnskapet for Aars AS, som består av:

- selskapsregnskapet, som består av balanse per 31. desember 2023, resultatregnskap og kontantstrømoppstilling 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 2023, resultatregnskap og kontantstrømoppstilling 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 2023 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 2023 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 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 og konsernet i samsvar med kravene i relevante lover og forskrifter i Norge og International Code of Ethics for Professional Accountants (inkludert internasjonale uavhengighetsstandarder) utstedt av 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 og annen øvrig informasjon som er publisert sammen med årsregnskapet. Øvrig informasjon omfatter informasjon i årsrapporten bortsett fra årsregnskapet og den tilhørende revisjonsberetningen. Vår konklusjon om årsregnskapet ovenfor dekker verken informasjonen i årsberetningen eller annen øvrig informasjon.

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

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.

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



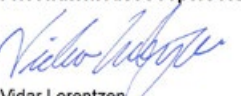
Ledelsens ansvar for årsregnskapet

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 intern kontroll 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 er ledelsen ansvarlig for å ta standpunkt til selskapets og konsernets 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. Betryggende 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. Feilinformasjon kan oppstå som følge av misligheter eller utilsiktede feil. Feilinformasjon er å anse som vesentlig dersom den enkeltvis eller samlet med rimelighet kan forventes å påvirke de økonomiske beslutningene som brukerne foretar på grunnlag av årsregnskapet. For videre beskrivelse av revisors oppgaver og plikter vises det til: <https://revisorforeningen.no/revisjonsberetninger>

Oslo, 15. mai 2024
PricewaterhouseCoopers AS

Vidar Lorentzen
Statsautorisert revisor
(elektronisk signert)

Forside

Foto: Torleif Kvinnesland/ Kulturarena, Bow, Jørgen Nordby

s. 2–6, 8–16, 24, 26, 48, 54, 63, 74, 79, 81, 92–97

Foto: Bow

s. 7

Foto (fra topp): Jørgen Nordby og Aars

s. 20–21

Foto, fra venstre (oppe): Jørgen Nordby, Volkswagen AG, Privat (Atle Bjerkli).

Foto, fra venstre (nede): OneCo, Jørgen Nordby, og Harald A. Møller AS

s. 29

Foto: Volkswagen AG

s. 31

Foto: Møller Eiendom

s. 33

Foto: OneCo

s. 35

Foto: Onitio

s. 37

Foto: Micro Matic

s. 39

Foto: PizzaHut

s. 41

Foto: Alfa Sko

s. 43

Foto: @benjifre

s. 45

Foto: Møller Medvind

s. 46

Foto: Teodor Olving

s. 51

Foto: Helle Frogner

s. 52–53

Foto: Helle Frogner og Aars

s. 56

Foto: Paal Audestad, *Lise Klaveness på FIFA-konferanse i Kigali*, 2023

s. 59

Foto: Per Maning, *Oscar*, Esbjerg, 1988, Cheng-Chi Chang, *Saints Peter and Paul Garrison Church*, Lviv, Ukraine, 2022

s. 65

Foto: www.mollerarkivet.no

s. 67

Foto: Teodor Oliving

s. 69

Foto: Jørgen Nordby

s. 70

Foto: Ravnfoto

s. 83

Foto: Aars

s. 84

Foto: Jørgen Nordby

s. 88

Foto: Onitio Finland

s. 89

Foto: Daniel Alexander Holm for Alfa

