



Innhold

Kapittel 1	
Om Aars	05
Kapittel 2	
Lederen har ordet	27
Kapittel 3	
Våre selskaper	33
Kapittel 4	
Møllersamlingen	51
Kapittel 5	
Ett eierskap – én strategi	61
Kapittel 6	
Bærekraft i Aars	83
Kapittel 7	
Styret, ledelse og organisering	101
Kapittel 8	
Styrets beretning, regnskap og noter	105



Kapittel 1

Om Aars

Om Aars

Nøkkeltall

Familiekontor og økonomi

Direkteinvesteringer

Kapitalforvaltning og risikostyring

Aktiviteter i 2024

Om Aars

I snart 90 år har Møller-familien spilt en sentral rolle i norsk næringsliv og samfunnsutvikling. Aars er en av Norges største familieeide virksomheter, og har røtter tilbake til 1936 da Harald Aars Møller startet bilbutikken og verkstedet Strømmen Auto.

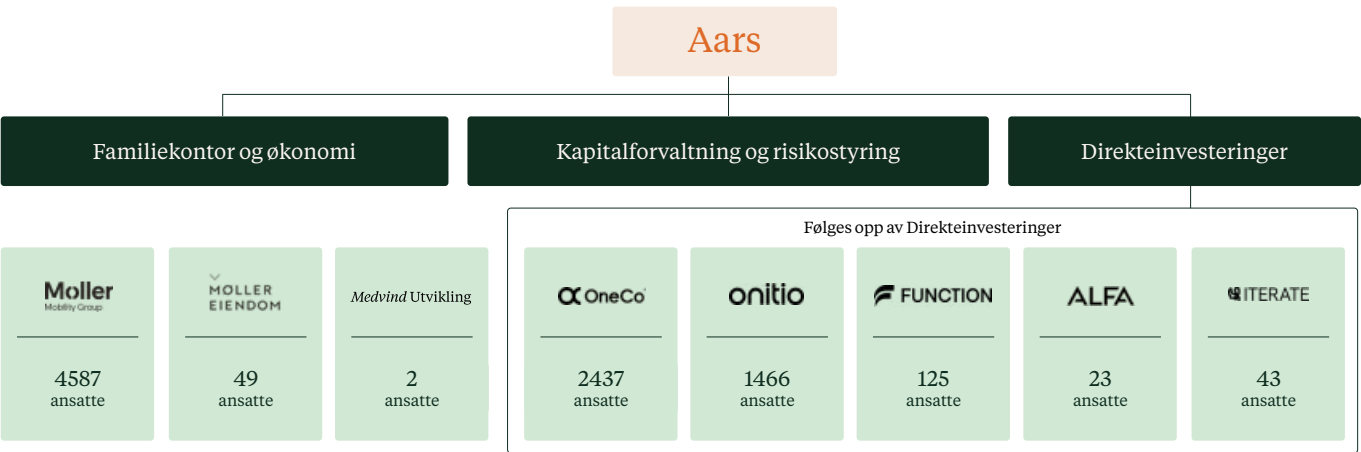
Familiens eierskap og virksomheter har vært samlet i Aars AS siden 2014, og det er i dag 3. og 4. generasjon som representerer familien gjennom ledelse og styreverv. Eierskapet er organisert i en holdingstruktur, men Aars er først og fremst et familiekontor og investeringsselskap.

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.

Vi er i dag stolte eiere av selskapene Møller Mobility Group, Møller Eiendom, OneCo, Onitio, Function*, Iterate, Alfa Sko 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 16).



Nøkkeltall

Omsetning konsern (i milliarder)

47,6

Resultat før skatt konsern (i milliarder)

1,1

Ansatte i konsernet

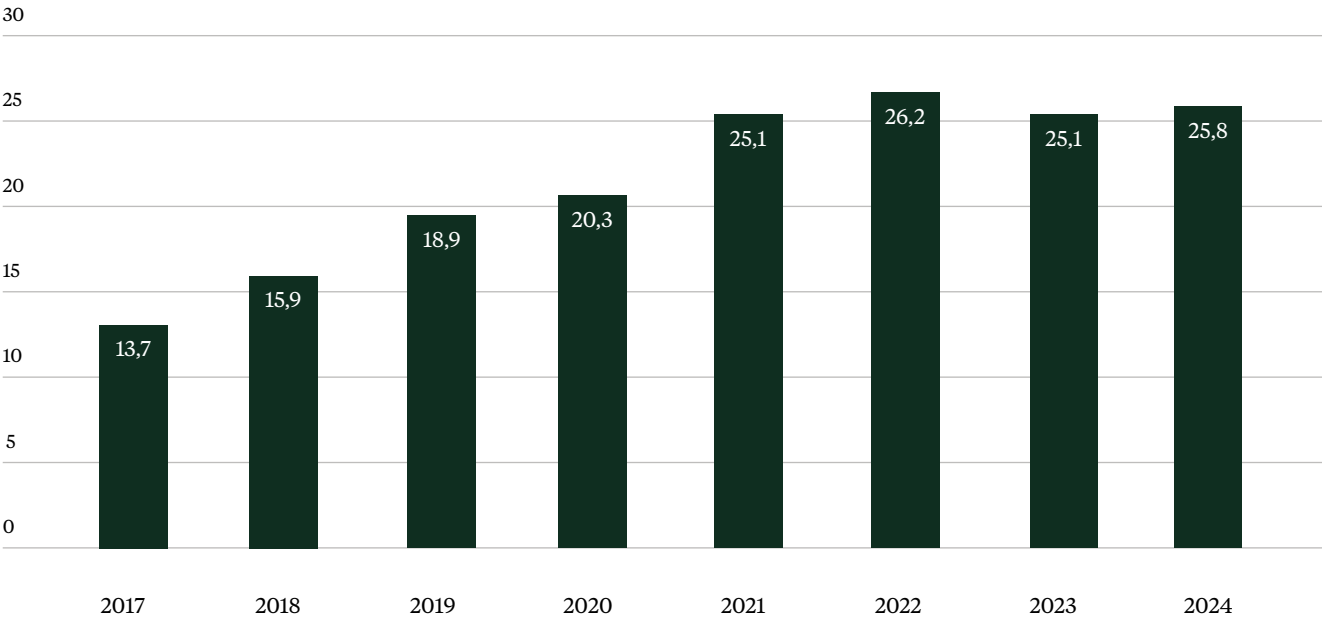
8 751

Verdijustert egenkapital (i milliarder)

25,8

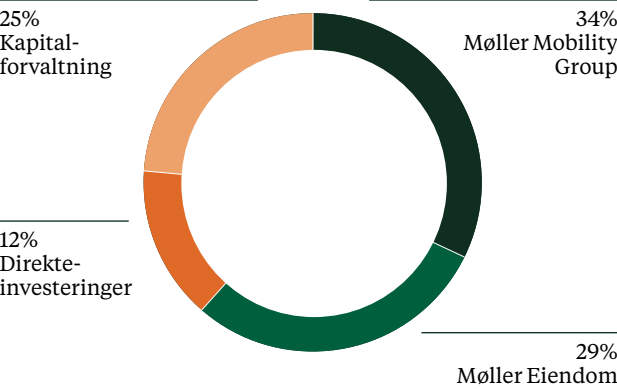
Figur 2

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



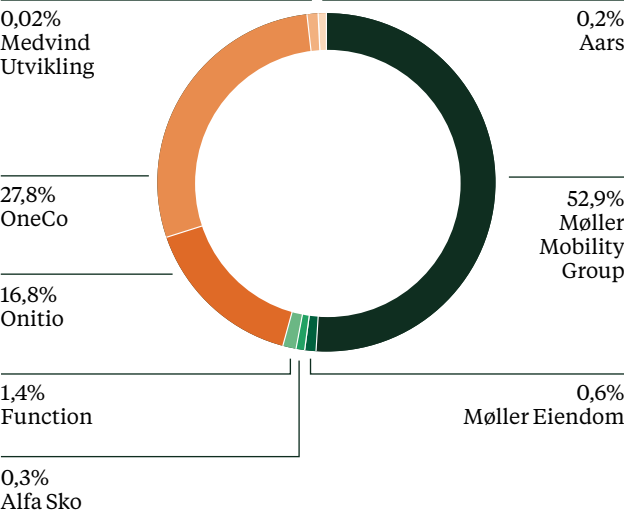
Figur 3

Fordeling av verdijustert egenkapital ved årsskiftet



Figur 4

Andel ansatte per selskap ved årsskiftet



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 (les mer side 74). Gode eksempler på slike arenaer hvor selskaper og fagområder samles på tvers er et økonomiforum, kommunikasjons-

nettverk, samarbeid om kompetanseheving og erfaringsdeling knyttet til cyberberedskap, samt et nettverk for bærekraftrelaterte temaer.

Aarsdagen er også et eksempel på en felles arena hvor vi samler mennesker «på tvers». Annethvert år samles eiere, eksterne styremedlemmer og ledere i alle selskapene våre til en felles dag med faglig og sosialt innhold. I 2024 ble Aarsdagen gjennomført 29. oktober med ca. 75 deltagere (les mer side 74).

Som et familiekontor har Aars et ansvar for å legge til rette for at yngre generasjoner får et godt innblikk i virksomhetene tilhørende Aars, generell forretningsforståelse samt hvordan Aars fungerer. Det er også etablert en egen arena for neste generasjons 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 51) ivaretas også av ressurser tilknyttet familiekontoret.

Høyre

I Aars forvaltes verdier og investeringer på vegne av eierne og familien. Familiekontoret er organisert i tre avdelinger med ulik fagkompetanse.



Direkteinvesteringer

I tillegg til å eie betydelige verdier innen bil og eiendom, er Aars en langsiktig og aktiv eier av en portefølje av nordiske selskaper. Porteføljen består av selskaper innen ulike bransjer, og inkluderer konsumentvarer, smarthusløsninger, styringssystemer for næringsbygg og tjenester innen IT, samfunnskritisk infrastruktur, høysikkerhet og elektro.

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.

Porteføljen består i dag av Alfa Sko, Function, OneCo og Onitio. Den samlede omsetningen i 2024 var 7,8 milliarder, og selskapene sysselsetter mer enn 4000 medarbeidere. I tillegg har Aars investert i en minoritetsandel i Iterate, som er en strategisk samarbeidspartner innen innovasjon og utvikling av digitale løsninger. Se kapittel tre i rapporten for nærmere omtale av de enkelte selskapene i porteføljen.

Aktivt eierskap med ambisjoner
Aars har en ambisiøs investeringsstrategi, og planlegger å allokere betydelig kapital til Direkteinvesteringer for å utvide porteføljen ytterligere. Selskapene vi ser etter er veldrevne, har god ledelse og finansiell lønnsomhet som er minst på nivå med bransjegjennomsnitt. De har klare konkurransefortrinn og opererer i markeder støttet av langsiktig underliggende vekst. Selskapenes forretningsmodell har lav volatilitet og god visibilitet samtidig som kapitalbindingen er lav som gir grunnlag for god kontantstrøm.

Som aktiv eier ønsker vi å realisere et langsiktig verdiøkningspotensial gjennom en klar eierskapsagenda i samarbeid med ledelsen, og i porteføljen søker vi en balanse mellom vekst- og utbytteselskaper for å møte avkastnings- og utbyttekrav. Vi engasjerer oss aktivt i oppfølgingen av selskaper og tilfører merverdi gjennom kunnskap, nettverk og kompetanse. Vi bidrar aktivt med kompetanse innen ulike områder, som for eksempel:

- **Vekst:** Forretningsutvikling, vekstinitiativ, internasjonalisering, M&A og kapitaltilførsel
- **Operasjonell plattform:** Styringsmodeller, organisasjonsutvikling, innovasjon og digitalisering
- **Virksomhetsstøtte:** Insentivmodeller, nettverk og porteføljesynergier, finansiering og bærekraft

Investeringsmandat
For å utøve aktivt eierskap søker Aars eierposter som gir anledning til å påvirke selskapenes utvikling over tid. Vi foretrekker vanligvis å være majoritetseier, men kan gjøre minoritetsinvesteringer hvis vi kan sikre nødvendig innflytelse gjennom en aksjonæravtale.

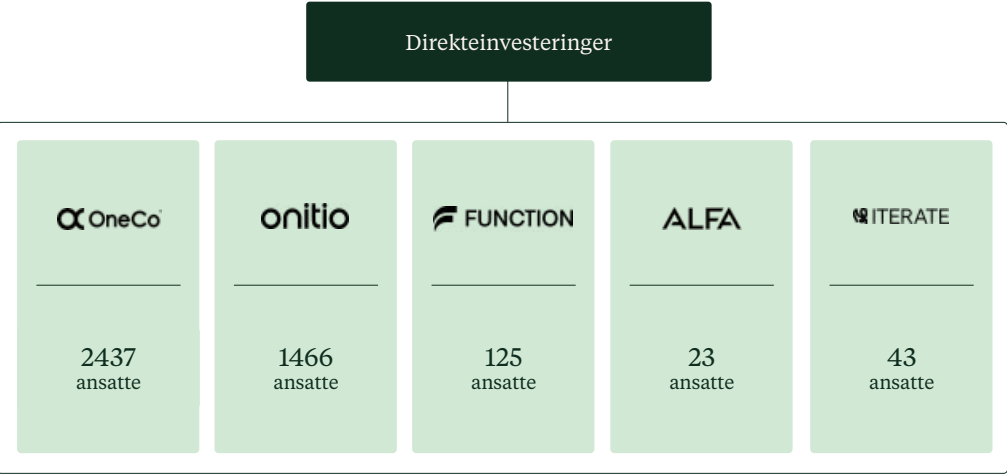
Hovedsakelig investeres det i nordiske selskaper med hovedsete i Norge, med mulig tillegg av Norden og Baltikum. Det er positivt, men ingen forutsetning, at virksomheter har et forretningsfokus som strekker seg utover Norden og Baltikum. Vi investerer i selskaper som deler bedriftskultur og verdigrunnlag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

For nye plattforminvesteringer søker vi selskaper der vi kan sysselsette minimum NOK 500 millioner i egenkapital initielt, eller eventuelt over tid, knyttet til håndfaste investeringsplaner. Aars investerer ikke i selskaper som har sammenfallende verdidrivere med Møller Eiendom og Møller Mobility Group.

Med Aars på eiersiden
Familieeierskapet i Aars sikrer langsiktighet og korte beslutningslinjer. Utvikling og realisering av selskapenes verdipotensial skal forvaltes på en god måte og vi anser tett samarbeid mellom styret, ledelse og investeringsteam som grunnleggende for å lykkes med denne utviklingen. Vi prioriterer godt lederskap, bygging av sterke leder-team, og et styre satt sammen med nødvendig kompetanse og erfaring for å kunne støtte ledelsen.

Investeringsteamet i Aars har ulik erfaring og kompetanse, og bidrar med finansiell, operasjonell og strategisk støtte til alle selskapene Aars eier. Vi er aktivt involvert og bidrar med støtte, ressurser og nødvendig kapital i oppkjøpsprosesser og finansieringsdiskusjoner. Vi har bistått dagens porteføljeselskap med 18 tilleggsoppkjøp siden 2020. Forbedring av virksomhets- og risikostyring er også områder vi aktivt bidrar inn med. Det er også tett samspill internt i Aars mellom investeringsteamet og analytikere og forvaltere tilhørende kapitalforvaltningen. Som eiere har vi en etablert struktur

for eieroppfølging og verktøykasse i Direkteinvesteringer som vi bringer med inn som aktive eiere. I tillegg har vi etablerte nettverk og ressurser innen innovasjon, ledelsesutvikling, digitalisering samt bærekraft som porteføljeselskapene kan få tilgang til. 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» til å utvikle bedriften videre. Vår «beste eierstrategi» innebærer at vi vil selge dersom vi anser andre eiere vil være bedre rustet til å ta et selskap videre.



Figur 5
Selskapene i direkteinvesteringsporteføljen per 31. desember 2024



2024: Styrker vår posisjon med oppkjøp og strategiske salg
Vi investerer med et langsiktig eierperspektiv, samtidig som vi kontinuerlig videreutvikler porteføljen av selskaper. Alfa Sko gikk inn i 2024 som heleid av Aars, etter at vi kjøpte ytterligere 25% av selskapet. Investeringen gir Aars både finansiell og strategisk fleksibilitet til å videreutvikle selskapet videre i de kommende årene.

Gjennom selskapet NRG Pizza AB har Aars vært franchisetaker for Pizza Hut i Sverige siden 1998. Våren 2024 inngikk Aars en avtale om salg av NRG Pizza AB til det amerikanske investeringselskapet Directional Capital. Salget av Pizza Hut er et ledd i vår strategi om å rendyrke Direkteinvesteringer, ettersom selskapet i dag faller utenfor investeringsmandatet.

Sammen med Micro Matic gjennomførte Aars oppkjøp av selskapene Multilux og function

i løpet av 2024. Fra og med 1. januar 2025 ble selskapene Micro Matic AS, function Products AS og Multilux AS samlet under det nye navnet Function (les mer side 42 og 68).

Oppkjøpene styrker selskapets portefølje og fagkompetanse, og samlet under et tak utvides aktiviteten til også å dekke markeder i Sverige og Danmark. I Onitio ble det gjennomført et oppkjøp av Datema Mobility AB for å videreutvikle og styrke satsningen innen forretningsområdet Solutions and Products i Sverige.

2024 var et krevende år for alle porteføljeselskapene, som hver og en har vært gjennom en form for omstillingsprosess i et utfordrende marked. Vi er likevel fornøyde med den overordnede strategiske progresjonen og utviklingen for porteføljeselskapene, og samtlige melder om bedring i aktivitetsnivået i markedet ved inngangen til 2025.



Over og høyre

Investeringsteamet i Aars ivaretar en portefølje av langsiktige investeringer innen ulike bransjer. Porteføljen følges opp av et dedikert team på syv personer, som har i oppgave å skape merverdi gjennom aktivt eierskap i et langsiktig perspektiv.

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 tydelige mål og minimumskrav for finansiell handlefrihet, noe som gir oss anledning til å gripe muligheter selv i nedgangstider.

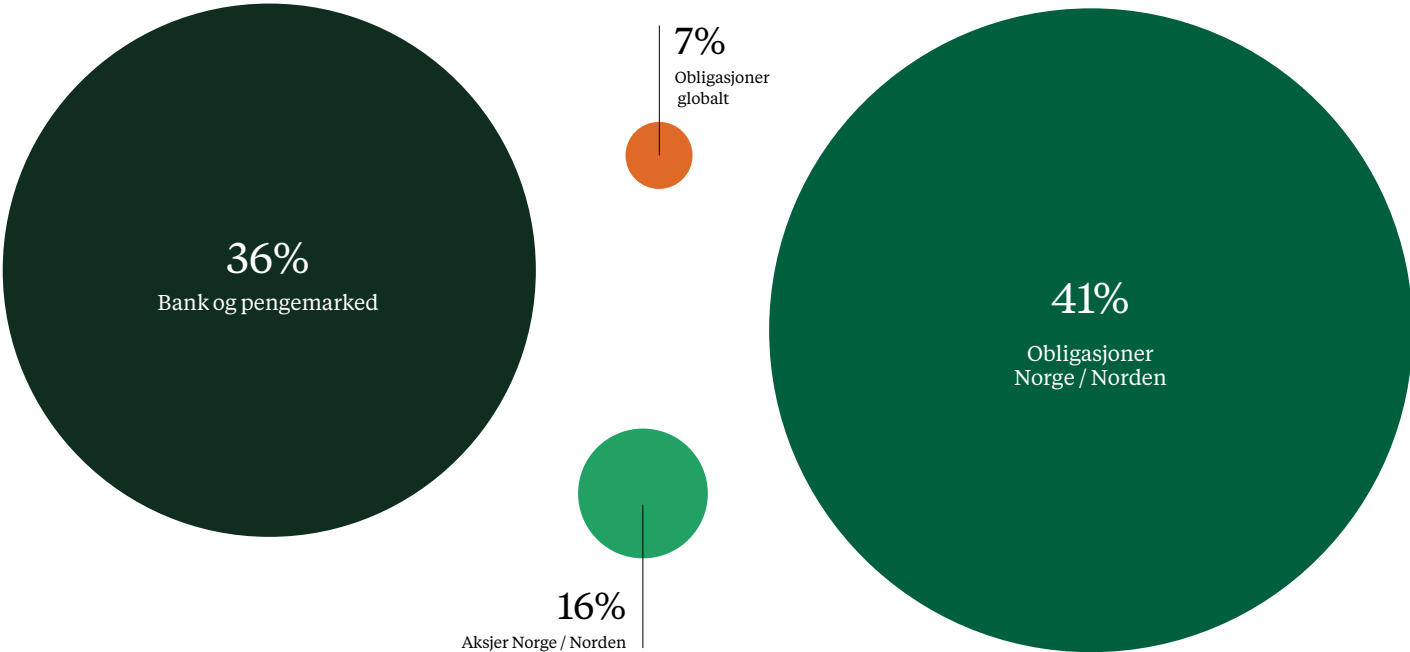
Teamet som jobber med kapitalallokering, risikostyring og kapitalforvaltning i Aars består av fire personer. De legger til rette for størst mulig finansiell handlefrihet gjennom analyse, utvikling av verktøy, samarbeid med andre forretningsområder i Aars, og tett dialog med eksterne aktører som banker, meglere og kapitalforvaltere. I tillegg har teamet ansvar for forvaltningen av Aars' finansielle midler.

Kapitalallokering og risikostyring
Aars har gjennom 2024 videreutviklet sin egen kapitalallokeringsmodell, som gir muligheten til å fremskrive verdier, likviditet og investeringskapasitet ved hjelp av scenarier og stresstesting. Vi identifiserer de overordnede risikofaktorene som er mest relevante for alle forretningsområdene i Aars' eierskap. Videre samarbeider vi tett med de ulike forretningsområdene for å identifisere risikofaktorer som er spesifikke for hvert enkelt område. Målet er å gi oss et best mulig grunnlag for å identifisere risikoområder som kan være større enn ønskelig, eller som kan være i direkte konflikt med målsettingene om diversifisering og risikonivå.

Vi analyserer globale utviklingstrekk og geopolitikk, vekstområder, sektorer, pengepolitikk

Høyre
Kapitalforvaltningen i Aars har vokst fra år til år, og er ca. 6,4 milliarder kroner ved utgangen av 2024. Den spiller dermed en stadig viktigere rolle i diversifiseringen av eierskapets verdier.

Figur 3
Investeringer per aktivaklasse per 31. desember 2024.





Venstre og under

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.



og ulike aktivaklasser. Denne analysen 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. Et slikt tett samarbeid 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.

Finansiering

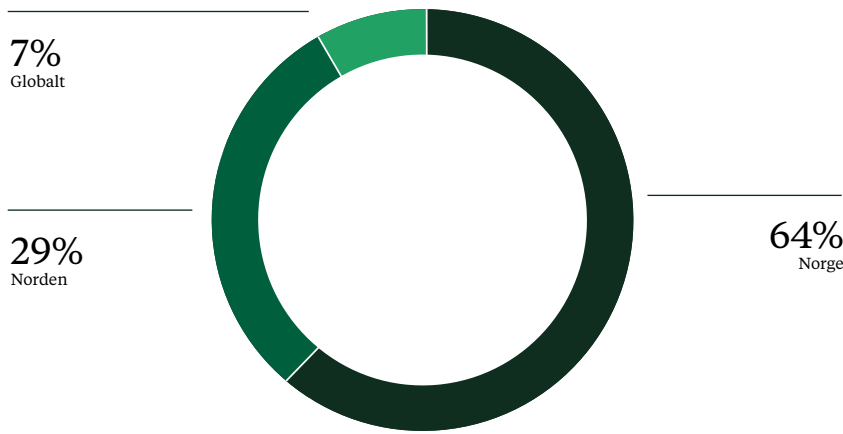
Aars som morselskap har en finansieringsramme (RCF), som kan benyttes til oppkjøp eller andre investeringer som kan kreve finansiering i kortere perioder. Finansieringsrammen er på to milliarder kroner med tre års løpetid.

Kapitalforvaltning

Kapitalforvaltningen i Aars har vokst fra år til år, og er ca. 6,4 milliarder kroner ved utgangen av 2024. 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 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



Figur 4
Geografisk eksponering totalportefølje per 31. desember 2024.

- **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 diversifiseringsstrategi. Porteføljen vil ha høyere verdisingninger 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. Tilganger kommer i form av utbytter fra datterselskaper og avkastning fra finansielle investeringer. Videre går midler ut 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 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 har det ikke vært nye fondsinvesteringer i 2024.

Aktiviteter i 2024

Strategisk Pizza-salg

Gjennom selskapet NRG Pizza AB har Aars vært franchisetaker for Pizza Hut i Sverige siden 1998. Våren 2024 inngikk Aars en avtale om salg av NRG Pizza AB til det amerikanske investeringselskapet Directional Capital . Salget av Pizza Hut er et ledd i vår strategi om å rendyrke Direkteinvesteringer, hvor selskapet i dag faller utenfor investeringsmandatet.



Kraftsamling for bærekraft

I mai gjennomførte vi en ny «Kraftsamling for bærekraft» på Møller Medvind Arena – denne gang med fokus på klimautfordringer og hvordan lykkes med «S'en» i ESG. Vi tror på styrken i det å samarbeide på tvers, og inviterer jevnlig til samlinger hvor de ulike porteføljeselskapene kan møtes. Bærekraftnettverket er et eksempel på et av de operative, fagnettverkene Aars legger til rette for.



Tildelt HR Norges Kompetansepris

Aars og Medvind Utvikling ble i 2024 tildelt HR Norges kompetansepris. Den prestisjetunge kompetanseprisen ble delt ut av arbeids- og inkluderingsminister Tonje Brenna, og priskomiteen har i sin vurdering vektlagt hvordan Aars og Medvind Utvikling har «utvidet synet på kompetanse til noe bredere enn kun formelle kvalifikasjoner og tatt grep for alle kan bidra med sine ressurser i arbeidslivet».



Eiermøter – en viktig arena

En viktig arena for eierne i Aars er faste, månedlige møter for gjensidig oppdatering. Eiermøtene foregår i BA4 og ute i virksomhetene, som gir mulighet til å bli bedre kjent med arbeidet og medarbeiderne. Et av høstens møter gikk til Møller Logistikk på Lillestrøm, som har ansvaret for innkjøp og logistikk av reservedeler for alle egne bilmerker. Fra sentrallageret håndteres daglige leveranser til 120 forhandlere i Norge.



Nyttig erfaringsutveksling

Vi tror på åpenhet, og deler ofte våre erfaringer om utviklingen av egen eierstrategi. Øyvind Schage Førde innledet året med å dele innsikt på SEBs Family Office Summit i Stockholm. Erfaringsutveksling med andre familieeide selskaper er nyttig. Vi kan tenke både likt og ulikt om eierskap, men står likevel overfor mange av de samme utfordringene.



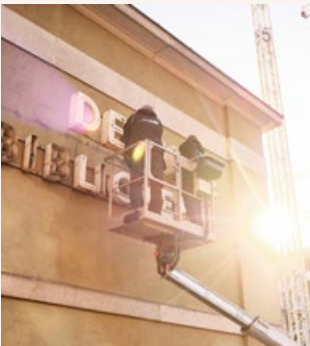
Aars 10 år!

Den 9. april 2014 skiftet MøllerGruppen navn til Aars, siden den gang har Møllerfamiliens eierskap og virksomheter vært samlet i Aars. I 2024 kunne vi derfor markere en spesiell milepæl – Aars 10 år som familiekontor. Jubileet og den ungdommelige milepælen har vært markert ved flere anledninger gjennom året.



Lyset på for Deich

Bøkene har for lengst flyttet fra gamle Deichmanske bibliotek til Bjørvika, og Møller Eiendom er godt i gang med å utviklingen av Fotohuset Deich. Bygget åpner ikke før i 2028, men skal være et samlingspunkt for mennesker, aktiviteter og opplevelser – alt med foto som ramme. Ambisjonen er å skape en internasjonal fotodestinasjon, og gi foto en velfortjent plass i bybildet. Allerede nå er lyset tent i Deich-skiltet på Hammersborg.



Generasjonsskifte og endring i eierstruktur

Eierskapet i Aars utvikler seg i takt med at nye generasjoner vokser til. Aars har frem til 2024 vært eid av fire familiegrener som i utgangspunktet har hatt like eier- og stemmeandeler på 25 prosent. Eiersammensetningen ble i 2024 endret noe, etter at det ble gjennomført et generasjonsskifte i Schage Førde-grenen av familien.



Kåret til «klimavinner» for tredje gang

Bærekraft er en viktig del av strategien til Møller Mobility Group. Bilkonsernet kan vise til planer og utslippsreduksjoner i tråd med Parisavtalen, og ble i 2024 kåret til «klimavinner» for tredje året på rad i PwC's klimaindeks. Møller Mobility Group var i 2024 listet blant 18 av Norges 100 største bedrifter som kutter utslipp i tråd med Parisavtalen.



Oslo Negativ

Oslo Negativ, Norges største fotofestival, ble arrangert for fjerde gang i 2024. Festivalen er et samarbeid mellom Møllersamlingen/Aars og Preus museum, og tiltrakk seg 6500 besøkende med utstillinger, foredrag og workshops. Temaet for festivalen i 2024 var «BRUDD», og et av høydepunktene var utstillingen «Norsk Hip Hop gjennom 40 år».



Aarsdagen

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



En mangfoldig arbeidshverdag

Menneskene er hjertet i våre virksomheter. Med over 8000 medarbeidere på tvers av bransjer og fagfelt, representerer vi et mangfold av yrker, arbeidsoppgaver og arbeidsplasser i Aars. Vi tok en prat med noen av dem for å få et innblikk i deres arbeidshverdag.



Kommunikasjonssjef, Škoda Norge
Alexander Ulvestad Hjerminde

Hvordan vil du beskrive det å jobbe i Harald A. Møller?
Utfordrende, hektisk, givende og utrolig spennende.

Hva jobber du med akkurat nå?
Akkurat nå planlegger jeg presseturer til Sverige, Tsjekkia og Italia – alle skal gjennomføres før sommeren. Jeg skal reise med norske journalister for å se og prøvekjøre spennende nyheter fra Škoda.

Hva setter du størst pris på i jobben din?
Jeg setter stor pris på alle flotte kollegaer, en variert arbeidshverdag og de mange ulike og spennende oppgavene jeg får jobbe med. Det er også inspirerende å jobbe et sted man får nye og større muligheter, i takt med at man utvikler seg og bygger erfaring.

Hvordan vil du beskrive arbeidskulturen i Harald A. Møller?
Arbeidskulturen er fantastisk. Jeg jobber med folk som bryr seg om hverandre, som har en stå-på-vilje og arbeidsevne som både inspirerer og motiverer meg.

Hva er fordelen ved at Harald A. Møller er en del av et større fellesskap gjennom Aars?
Den største fordelen er å ha kollegaer som jeg kan sparre og dele erfaringer med. Vi har kommunikasjonssamlinger på tvers av datterselskapene til Aars, som er både lærerike og motiverende.

Hva ser du frem til i året som kommer (neste 6–12 måneder)?
Det er mye spennende som skjer hos Škoda for tiden. Nå ser jeg frem til å få demo-biler av den nye kompakt SUV-en Škoda Elroq til Norge og starte med utlån til norske journalister. Jeg gleder meg også til alle turene rundt i Europa med presse, og lansering av den nye modellen Škoda Epiq i løpet av 2025.

«Jeg jobber med folk som bryr seg om hverandre, som har en stå-på-vilje og arbeidsevne som både inspirerer og motiverer meg»



Finansdirektør, Møller Eiendom
Dagny Stensgård Wik

Hvordan vil du beskrive det å jobbe i Møller Eiendom?
Å jobbe her gir meg en motiverende, utfordrende og variert hverdag.

Hva jobber du med akkurat nå?
Vi er i innspurten på årsoppgjøret med rapportering av resultatene for fjoråret. I tillegg har jeg brukt en del tid de siste ukene på å utvikle en prognosemodell for framskrivning av porteføljeverdier og nøkkeltall, som er veldig spennende.

Hva setter du størst pris på i jobben din?
Helt klart alle de flinke og hyggelige kollegaene. Vi har et godt arbeidsmiljø, og det gjør at jeg gleder meg til å gå på jobb hver dag.

Hvordan vil du beskrive arbeidskulturen i Møller Eiendom?
Det er en kultur preget av høy fagkompetanse, humor, samarbeid og lagånd.

Hva er fordelen ved at Møller Eiendom er en del av et større fellesskap gjennom Aars?
At vi kan dele kompetanse og erfaringer på tvers, og samarbeide om å løse felles problemstillinger for alle. Vi er et relativt lite selskap, så det er fint å ha flere man kan diskutere og sparre med innenfor konsernet.

Hva ser du frem til i året som kommer (neste 6–12 måneder)?
Det neste halvåret skal vi jobbe med å meisle ut ny strategi for Møller Eiendom fra 2026-2030, og det ser jeg virkelig frem til!

«Vi har et godt arbeidsmiljø, og det gjør at jeg gleder meg til å gå på jobb hver dag»



Nordic Marketing Manager, Onitio
Anders Ravn Karlsen

Hvordan vil du beskrive det å jobbe i Onitio?
Så langt har det vært både utfordrende og spennende å jobbe med tre selskaper som fusjonerer sammen.

Hva jobber du med akkurat nå?
Akkurat nå et stort event som vi arrangerer for kunder og samarbeidspartnere – Onitio Inspire Summit. I tillegg er vi midt i et prosjekt hvor vi gjennomgår nettsidene våre, jobber med søkemotoroptimalisering, og hvordan kundene våre best kan finne frem på sidene.

Hva setter du størst pris på i jobben din?
Definitivt gode kollegaer og fleksibiliteten – jeg setter pris både muligheten til å jobbe med mange ulike ting innenfor et fagområde, og samtidig det at jobben kan gjøres «fra hvor som helst»

Hvordan vil du beskrive arbeidskulturen i Onitio?
Jeg opplever miljøet som inkluderende. Vi er flere selskaper som nylig har fusjonert, og jobber aktivt med integrasjon på tvers av systemer og landegrenser. Målet er «ett Onitio», og her er vi på god vei.

Hva er fordelen ved at Onitio er en del av et større fellesskap gjennom Aars?
Å kunne benytte seg av kompetansen som også eiermiljøet besitter, og det å dele kompetanse på tvers av selskaper tilhørende Aars. Jeg opplever det som verdifullt at vi tilhører et solid norsk selskap med gode verdier.

Hva ser du frem til i året som kommer (neste 6–12 måneder)?
Akkurat nå ser jeg frem til at vi blir flere hender i markedsavdelingen. Vi har en viktig jobb å gjøre foran oss med å videreutvikle Onitio, og med å markedsføre tilbudet til våre kunder i de nordiske landene.

«Jeg setter pris på gode kollegaer og jobbflexibiliteten»



Investeringsdirektør, Aars
Mia Arnet

Hvordan vil du beskrive det å jobbe i Aars?
Det er absolutt variert, spennende og gøy å jobbe her.

Hva jobber du med akkurat nå?
Akkurat nå deler jeg tiden mellom å jobbe med strategi for et av porteføljeselskapene våre OneCo, i tillegg til en ny og spennende investeringsmulighet.

Hva setter du størst pris på i jobben din?
Jeg synes det er fantastisk å få møte veldig mange mennesker med ulik bakgrunn og kompetanse gjennom jobben min.

Hvordan vil du beskrive arbeidskulturen i Aars?
Vi er veldig heldige med et arbeidsmiljø som er inkluderende, hyggelig og varmt.

Fakta

Utdanning
Bachelor i international business & politics, master i corporate finance

Drømmeyrket som barn
Pilot eller sjef

Hva er fordelen ved å være en del av et større fellesskap gjennom Aars?
Det finnes mye ulik kompetanse å trekke på når man trenger det, og det er alltid noen man kan spørre om det aller meste. Folk liker å hjelpe hverandre og tar seg gjerne tid til å løse utfordringer sammen.

Hva ser du frem til i året som kommer (neste 6–12 måneder)?
Ser frem til å få en solid utvikling i porteføljeselskapene vi jobber med, nye utfordringer og mye gøy sammen på veien.

«Vi er veldig heldige med et arbeidsmiljø som er inkluderende, hyggelig og varmt»



Service markedssjef, Møller Bil Rud
Arild Falk Bakke

Hvordan vil du beskrive det å jobbe i Møller Bil Rud?
Det er spennende og interessant å komme inn som ny i en så etablert gjeng – men også svært givende.

Hva jobber du med akkurat nå?
Jeg jobber for tiden med å etablere Møller Bil Servicesenter på Rud, og skal doble antallet produktive hender på stedet. Det blir en spennende reise!

Hva setter du størst pris på i jobben din?
Etter mer enn 20 år i Møller setter jeg fortsatt størst pris på folkene her. Det er fantastisk å se hva som skapes av innhold gjennom en dag, både av fysisk arbeid og ikke minst måten kunder og kollegaer varetas på.

Hvordan vil du beskrive arbeidskulturen i Møller Bil Rud?
På Rud har det vært svært lite gjennomtrekk de 15 årene vi har eksistert. Det gjenspeiles i kulturen og arbeidsmiljøet – alle hjelper hverandre, og det er aldri et nei å høre.

Fakta

Utdanning
Bilmekaniker

Drømmeyrket som barn
Egentlig var det bilmekaniker, men jeg var også innom bilbygger.

Hva er fordelen ved at Møller Bil Rud er en del av et større fellesskap gjennom Aars?
Ser man på endringene i bilbransjen de siste årene er det ingen tvil om at Aars gir trygge rammer, som gjør at vi kan fokusere på drift og å skape gode opplevelser for kunder og ansatte.

Hva ser du frem til i året som kommer (neste 6–12 måneder)?
Å etablere Møller Bil Servicesenter på Rud. Det nye konseptet vil ha et Proff Nytte verksted, en egen EU-kontroll linje tvers gjennom bygget og et elbil-verksted, som tilpasses alle typer jobber fra dag til dag.

«Ingen tvil om at Aars gir trygge rammer, som gjør at vi kan fokusere på drift og å skape gode opplevelser for kunder og ansatte»



HR, HMS og internkommunikasjonsdirektør, OneCo Elektro
Esther Amb Pettersen

Hvordan vil du beskrive det å jobbe i OneCo Elektro?
Vi leverer tjenester som samfunnet ikke klarer seg uten, og det er meningsfylt å bidra til at rammevilkårene til kollegaene mine er så gode som mulig.

Hva jobber du med akkurat nå?
Jeg er mye ute i felt for å ta pulsen på organisasjonen, og høre direkte fra kollegaer om hva som fungerer godt eller må forbedres, slik at jeg kan utvikle prosesser som gir verdi.

Hva setter du størst pris på i jobben din?
Å bidra til å forme den arbeidsgiveren vi vil være. Det er viktig at kollegaene mine føler seg verdsatt, og jeg ser alltid etter måter å forsterke denne opplevelsen. Jeg er stolt av at vi er med på å utdanne morgendagens elektrikere og energimontører – et viktig samfunnsoppdrag.

Hvordan vil du beskrive arbeidskulturen i OneCo Elektro?
Jeg vil karakterisere kulturen vår som uformell, med masse latter og glede. Vi feirer hverandres suksess og jobber for stadig større åpenhet og tillit.

Hva er fordelen ved at OneCo Elektro er en del av et større fellesskap gjennom Aars?
Man er en del av et fellesskap der de gode verdiene gjennomsyres helt fra toppen. Eiernes menneskesyn, deres non-negotiable på å drive etisk god forretning og grunnleggende overbevisning om viktigheten av samfunnsansvar, gjør det meningsfullt å investere tid og energi i jobben. Selv har jeg gleden av å jobbe i det andre Aars eide selskapet i løpet av karrieren så langt, og det motiverer å kunne bevege seg in the land of Aars, som jeg pleier å si.

Hva ser du frem til i året som kommer (neste 6–12 måneder)?
Vi har noen veldig tydelige eierføringer i 2025, så det at jeg og teamet mitt får bidra til å levere på dette sammen gir mye energi!

«I Aars er man en del av et fellesskap der de gode verdiene gjennomsyres helt fra toppen»

Kapittel 2

Lederen
har ordet

Attraktivt eierskap – med rom for hjerteprosjekter

– Eierskapet i Aars skal være basert på frivillighet, forpliktelse og attraktivitet. Vi driver forretning basert på et sterkt verdigrunnlag og lønnsom forretning. Og så må vi ha rom for enkeltprosjekter med litt kreativitet utenfor regnearkene, sier Øyvind Schage Førde, styreleder og daglig leder i Aars.

– Det siste året har vi vært gjennom en bevisstgjørende prosess i forhold til hva det vil si å være eier i Aars. Vi må ha en mening med eierskapet utover avkastning og utbytte, konstaterer han.

Øyvind Schage Førde er en av 12 eiere i Aars, fordelt på fire familiegrener og fire generasjoner. Det er syv år siden Schage Førde tok over som daglig leder og styreleder i familieselskapet. Det som ble startet som et bilimportselskap i 1936, består i dag av flere virksomheter innen mobilitet, eiendom, kapitalforvaltning, IT, konsumentvarer, samfunnskritisk infrastruktur og elektro.

I løpet av 2024 har Aars’ eiermodell, som er basert på frivillighet og ansvar, blitt testet og justert for å holde de neste tiårene. – Dette igangsatte en prosess i forhold til hva det vil si å være eier, kanskje spesielt for oss i fjerde generasjon. Vi har hatt behov for å definere noen nye mål for eierskapet for de neste ti årene. Dette arbeidet er vi i godt i gang med, og vi staker samtidig ut en felles fremtidig eiervisjon, sier Schage Førde.

«Ikke så veldig alfahann» Da Schage Førde tok over som daglig leder i 2018, hadde Harald Møller styrt familieselskapet i femten år. Han la bak seg en karriere som forretningsadvokat. Foran seg lå en ny rolle som øverste ansvarlig for et konsern med over 8500 medarbeidere i

åtte land. Fra hovedkontoret i Bygdøy Allé 4 styres verdier for mer enn 25 milliarder kroner.

– Det har tatt litt tid for meg å definere min lederrolle. Jeg hadde jobbet tett med Harald i flere år og kjente jo menneskene her godt da jeg tok over, men det å ta over hele ansvaret ... det er jo noe helt annet, konstaterer han.

– *Hvordan da?*
– Dette er en jobb du lever med 24 timer i døgnet. Du må hele tiden være forberedt på at noe kan skje.

– *Hvordan håndterer du det?*
– Som leder tror jeg at jeg har blitt flinkere til å slippe de flinke kollegaene mine til. Jeg tror ikke min lederstil er så veldig alfahann. Jeg forsøker å fremme en flat struktur, involvere meg, være tilgjengelig og så transparent som mulig. Og så har jeg nok blitt mer bevisst på når jeg som leder må gå inn og ta en beslutning, versus når jeg kan overlate ansvaret til andre.

– *Hva er aller viktigst for deg som leder?*
– Tillit. Både å få og ha tillit, men også å gi tillit tilbake.

Kraft til å realisere muligheter
– De siste årene har vært utfordrende å navigere i, dels som følge av et høyere



Over
Øyvind Schage Førde er fjerde generasjons eier og har ledet familieselskapet siden 2018.

rentenivå, dels som følge av uro og økt geopolitisk spenning, sier Schage Førde.

Den økte geopolitiske spenningen mellom Kina og USA påvirker blant annet bilmarkedet. I Møller Mobility Group, som driver med import og salg av bilmerkene Volkswagen, Audi, Skoda, Seat og Cupra, har konkurransen fra elektriske biler fra Kina kommet i høy fart.

– Det førte til at vi kanskje ikke var nok

oppmerksomme på den aktøren som ble har vært vår største konkurrent i flere år, nemlig Tesla, sier han.

– *Dette kan endre seg i 2025?*
– Ja. Det er mye som kan endre seg i 2025. Med Trump som president i USA ser vi at globale spilleregler som det har tatt mange år å etablere, nå skrotes og skrives om på kort tid. Veien videre synes nokså uforutsigbar akkurat nå, sier Schage Førde.

Han har en klar oppfordring til norske politikere.

– Når verden er så usikker som nå, er det ekstra viktig for bedriftene med forutsigbare rammevilkår her hjemme. I Aars har vi anledning til å ha en langsiktig investeringshorisont. Vi reinvesterer det vesentlige av overskuddet tilbake i selskapene våre, noe som er avgjørende for å skape nye verdier.. For å kunne fortsette med det, trenger vi kloke politikere som forstår bedriftenes behov for langsiktighet og stabilitet, sier Schage Førde.

Han understreker at Aars som selskap er rustet til å møte det som måtte komme.

– Aars har en bred portefølje av selskaper som utjevner hverandre sykklisk. De neste årene kan bli krevende, men vi er rigget til å møte det både finansielt og kompetansemessig, sier han.

– *Hvordan da?*

– Vi har hatt gode resultater i Aars de siste årene. Vi bruker dette til blant annet å bygge et forsvarsverk slik at vi kan takle utfordringene i tøffere tider. De siste årene har vi også bygget opp et kompetent kapitalforvaltningsmiljø, som forvalter krigskassen vår på rundt 6,4 milliarder kroner. Aars skal være likvid, og har også finansieringsrammer tilgjengelig. Det gir muskler til også å gripe muligheter som vil oppstå.

Et arbeidsår

Han beskriver 2024 som et arbeidsår for mange av Aars’ virksomheter.

– I eiendom har vi sett en svak positiv utvikling, og vi ser nå tegn til bedring. Jeg tror og håper vi kan ha nådd bunnen. Bilvirksomheten har levert et godt resultat, og har overlevert i forhold til forventningene. Og i et arbeidsår er det ekstra hyggelig å se at kapitalforvaltningen bidrar vesentlig til Aars’ totalresultat, med rundt 350 millioner kroner, sier Schage Førde.

Mye av styrken i dagens eierskap ligger i å ha en bred portefølje av virksomheter, som ulikt påvirkes av markeder og konjunkturer.

Flere av Aars øvrige selskaper har de siste årene på ulikt vis vært gjennom restruktureringer, oppkjøp og integrasjonsprosesser. IT-selskapet Onitio, som er et resultat av fusjonen mellom IT-selskapet InfoCare og tre Visma-selskaper,

var i 2023 gjennom en omfattende integrasjonsprosess. Elektroselskapet Micro Matic er gjennom oppkjøp i fjoråret doblet størrelse og har skiftet navn til Function. Industrikonsernet OneCo har de siste årene fått tildelt flere store oppdrag, med blant annet elektroinstallasjon og AV-anlegg til Livsvitenskapsbygget i Oslo og infrastruktur til vannforsyning for Oslo kommune. Svært gledelig har det vært å se at konsernets forretningsområde Elektro i 2024 klarte å snu driften og levere positive tall. Han understreker at samtlige medarbeidere og ledere skal ha stor takk for å manøvrere godt og kontinuerlig drive virksomhetene fremover.

Skal doble verdiene

Aars ble etablert som familiekontor i 2014. Strategien den gang var å utvikle en diversifisert portefølje av selskaper som er relativt likt fordelt på bil, eiendom og summen av direkteinvesteringer og kapitalforvaltning. Etter ti år er porteføljen sammensatt slik man planla for ved etableringen.

– Det vi har tenkt i Aars rundt diversifisering har vist seg å fungere. De ulike virksomhetene er i forskjellige markeder og konjunkturer, slik at et svakt resultat et sted, oppveies av et bedre resultat et annet sted, sier Schage Førde.

Han har en mild og vennlig fremtoning, men målene han og Aars-styret har satt for de kommende ti årene er knalltøffe:

– Vi har satt et årlig avkastningsmål for virksomhetene på ti prosent de neste ti årene

For Aars’ del skal vi øke likviditeten opp mot 50 prosent frem mot 2035, og vi skal være gjeldfrie. Ved inngangen til 2025 har Aars en verdijustert egenkapital på 25,8 milliarder kroner.

– Målet er å doble denne verdien ila kommende strategiperiode, eksklusivt utbytte.

Test av exit

Da søsteren Mari Førde valgte å selge seg ut av Aars i 2024, ble det både en test av eierskapsmodellen og utløsende for en ny strategiprosess.

– Som eiere har vi et frivillighetsprinsipp i Aars. Når noen eiere vil ut, så må vi kunne håndtere en exit. Og det viste vi at eierfellesskapet klarte i fjor, sier han.

Søsterens exit ble starten på en bredere bevisstgjøringsprosess internt. Flere nye, yngre eiere vil komme inn om få år.

– Derfor er det viktig å ha en felles forståelse av

hva eierskapet innebærer. Historisk sett har familiens mål som eiere vært å selge biler. I dag forvalter vi en bred portefølje av ulike virksomheter, og som en del av den pågående strategiprosessen i Aars spør vi oss om hva er meningen med eierskapet i dag, og hva det vil være om ti eller tjue år. Vi skal finne en fremtidig retning sammen, sier Schage Førde.

– Gjennom fjoråret ble vi bevisste på at vi må gjøre eierskapets attraktivitet enda tydeligere. Det betyr også at vi må skape et eierfellesskap med mening utover det rent finansielle. Vi skal legge til rette for at eierne kan ha ulik grad av involvering av driften, avhengig av interesse og livssituasjon, men alle skal tilbys et fellesskap.

– *Hvordan utøves det i praksis?*

– Vi har etablert faste arenaer og eiermøter en gang i måneden, ofte kombinert med å møte virksomhetene. Det er særlig de i fjerde generasjon som vil lære mer om bedriftene Aars eier, gjennom bedriftsbesøk. I tillegg kommer alle de aktivitetene som ikke synes på bunnlinjen da. Det handler om prosjekter og initiativ som binder oss sammen utover det rent økonomiske, sier Schage Førde.

Også plass til graffiti-jam

Hjerteprosjekter kan de kanskje kalles, de prosjektene som ligger noe utenfor den rene forretningsvirksomheten, som likevel er viktige.

– Dette er alle prosjektene som binder oss sammen og som bidrar til fellesskap, men som ikke alltid passer inn i et standard regneark, sier han.

– *Og graffiti-jam – det ligger kanskje noe utenfor regnearkene?*

– Ja, definitivt!

Sensommeren 2024 slapp Møller Eiendom mer enn 150 taggere løs på et 6000 kvadratmeter stort kontorbygg i Oslo, like ved regjeringskvartalet.

– Dette kontorbygget skulle rives, og vi skal bygge et nytt hotell på tomten sammen med AB Invest.

– 30 dager før bygget ble revet, inviterte vi grafitikunstnere i Oslo til graffiti-jam. De siste dagene ble alle kunstverkene fotografert og dokumentert for evigheten av en kurator fra Nasjonalmuseet, forteller Schage Førde.



– *Og nå skal dere også åpne fotohuset Deich i samme nabolag?*

– Ja, det stemmer. Vi skal fylle gamle Deichmanske bibliotek med foto, serverings- og møtesteder på hele 14.000 kvadratmeter. Møllersamlingen skal også inn, og i 2028 åpner fotomuseet Fotografiska her, sier Schage Førde.

Han er tydelig på hva som er tanken bak fotohuset.

– Deich er et sentralt prosjekt for eierne i Aars, og er et godt eksempel på et prosjekt hvor vi velger å investere både forretningsmessig og med hjertet. Vi ønsker at Aars skal være noe mer enn et rent finansielt eierfellesskap, og Deich er et godt eksempel på slike hjerteprosjekter som engasjerer.

Familiens fotoengasjement, som i dag er samlet i Møllersamlingen med 1100 fotografier, er et annet. Det er også investeringen knyttet til Medvind Utvikling, der målet er å bidra til varig arbeidsinkludering. For det langsiktige arbeidet med arbeidsinkludering ble Medvind og Aars hedret med HR Norges Kompetansepris i 2024. Dette handler om å velge å investere i initiativer og prosjekter, der målet er litt større enn bunnlinjen. Det handler mer om å kunne gi noe tilbake til samfunnet, sier Schage Førde.

– På samme måte ønsker vi med Deich å skape et sted der vi gir noe tilbake til byen, et møtested for alle i Oslo, med plass til både hjerterom og kreativ utfoldelse, sier Schage Førde.

– *Også taggere?*

– Absolutt. Ikke til graffiti-jam, men til refleksjon, fri ytring og gode diskusjoner. Jeg gleder meg skikkelig til vi skal åpne dørene til Deich, avslutter han.

Over

Aars kan vise til gode resultater de siste årene. Vi bruker dette blant annet til å bygge et forsvarsverk slik at vi kan takle utfordringer i tøffere tider, sier Schage Førde.



Kapittel 3

Våre selskaper

-
- Møller Mobility Group
 - Møller Eiendom
 - OneCo
 - Onitio
 - Function
 - Alfa Sko
 - Iterate
 - Medvind Utvikling

Møller Mobility Group

Daglig leder
Petter Hellman

Lokalisering
Hovedkontor Frysja
(Oslo), med aktivitet
i Norges, Sverige og
Baltikum

Aars sin eierandel
99%

Nøkkeltall	2024	2023
Omsetning (i millioner)	39 378	38 751
EBITDA (i millioner)	1 747	1 990
Ansatte	4 587	4 477

Aars er representert i styret ved

Øyvind Schage Førde
(styreleder)

Anne Catrine Møller

Harald Møller

Morten Møller

Les mer om selskapet på
www.moller.no

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 2024, til tross for en utfordrende markedssituasjon. Møller Mobility Group omsatte i 2024 for 39,4 milliarder, og oppnådde et resultat før skatt på 1,3 milliarder.

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

Kutter i tråd med Parisavtalen
Møller Mobility Group fortsetter det offensive arbeidet innen bærekraft, og skal være en pådriver for elektrifiseringen av den norske bilparken. I 2024 var 92 prosent av konsernets bilsalg i Norge elektrisk. Det var også god utvikling i nyttekjøretøykategorien, hvor elbilandelen i fjor endte på 41 prosent.

Møller Mobility Group ble i 2024 utnevnt til «klimavinner» i PWC`s klimaindeks for tredje år på rad. Her er konsernet plassert i såkalt kategori 1 sammen med 17 andre norske selskaper som kutter utslipp i tråd med Parisavtalen og har bevist god klimarapportering. Konsernet er i gang med en rekke utslippsreduserende tiltak som har som ambisjon å ta konsernet under 1,5 graders målet i 2030. For mer informasjon om hvordan konsernet integrerer ESG og forretning, se års- og bærekraftrapporten som finnes på konsernets nettside. Møller Mobility Group ble sertifisert som «Great Place to Work» i 2024, for alle deler av virksomheten.

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 og smarte mobilitetsløsninger. Porteføljen inkluderer selskaper som Mitt Dekkhotell, Bildusjen, Rebil, Gire og Hyre. I 2024 økte Hyre omsetningen sin med over 100 millioner på tvers av Norge, Sverige og Danmark. Hyre leverer også et positivt resultat for gruppen etter flere år med ekspansiv vekst inn i nye markeder.

Møller Eiendom

Daglig leder
Andreas Jul Røsjø

Lokalisering
Oslo

Aars sin eierandel
99%

Nøkkeltall	2024	2023
Omsetning (i millioner)	700	620
EBITDA (i millioner)	468	372
Ansatte	49	45

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

Les mer om selskapet på
www.mollereiendom.no

Innovativ eiendomsutvikling for fremtidens byrom

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 15 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 nærings-eiendom også utenom bilrelaterte bygg, som skal bidra til langsiktig verdiskapning. Målet er å eie og utvikle fremtidens eiendomskonsepter, og selskapet ønsker å utvikle knutepunkter der flere generasjoner virker, bor og lever i gode omgivelser.

Eiendomsutvikling og investeringer
Møller Eiendom forsetter å øke sin satsing i området rundt det nye regjeringskvartalet, og kjøpte i 2024 en kontoreiendom i Møllergata 24. Vis-à-vis, i Møllergata 37, er det signert avtale med hotellkjeden The Hoxton, som vil etablere sitt første hotell i Norden. På Hammersborg plass, et stenkast unna, er Oslos gamle hovedbibliotek, Gamle Deichmanske, under rehabilitering og utvikling til å bli Fotohuset Deich. Forberedende arbeider er i gang, og Deich skal transformeres til et samlingspunkt for folk, foto og opplevelser. Hittil er det inngått avtale med Fotografiska Museum og Fursetgruppen.

I Drammen ble et nytt billogistikkbygg for Harald A. Møller ferdigstilt ila året. Anlegget er på nesten 40.000 kvm og ble levert som et bygg med Energiklasse A, og med Møller Eiendoms hittil største solcelleanlegg. På den nedlagte bensinstasjonen i Balders gate på Frogner er byggingen av leilighetsbygget «Balders Plass» godt i gang. Møller Eiendom økte sin posisjon i boligutvikleren Stor Oslo Eiendom.

Byutvikling og kultur
Byutvikling koblet med kulturelle initiativer beriker bymiljøer og er med på å skape attraktive, levende områder. Møller Eiendom både støttet og deltok i flere kulturelle



arrangementer i 2024, inkludert fotofestivalen Oslo Negativ. I det rivningsklare bygget Møllergata 37 fikk Oslos grafittikunstnere lov til å utfolde seg i sommermånedene 2024. Prosjektet «Møllergata4ever» skapte enormt engasjement og publikum valfartet for å se resultatet.

Tilfredse kunder
Møller Eiendom forvalter rundt hundre eiendommer, og gjorde et betydelig byks på leietakertilfredshetsmålingen i 2024. Selskapet er dermed blant de ledende aktørene på området innen sine markeder. Også Møller Eiendoms merkevare fortsatte å styrke seg gjennom året.

Bærekraft og energiøkonomisering
Bærekraft er en av grunnpilarene i Møller Eiendoms strategi, og selskapet har satt seg høye mål for heleide bygg og prosjekter. Fokuset videreføres, og arbeidet med å finne løsninger som sparer energi uten å gå på bekostning av komfort eller inneklima har resultert i betydelige besparelser for både miljøet og selskapets leietakere. I tett samarbeid med søsterselskapene Møller Medvind og Medvind Utvikling rekrutterer Medvind Eiendomsservice medarbeidere gjennom Nav for å ivareta drift og vedlikehold knyttet til egne bygg.

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

OneCo

Daglig leder
Tore Sjursen

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

Aars sin eierandel
88%

Aars har vært aktiv eier siden
2019

Nøkeltall	2024	2023
Omsetning (i millioner)	5 060	4 961
EBITDA (i millioner)	67	28
Ansatte	2 437	2 791

Aars er representert i styret ved

Øyvind Schage Førde
(styreleder)

Fredrik Dokk Nygaard

Mia Arnet

Les mer om selskapet på
www.oneco.no

Bygger fremtidens elektriske og digitale samfunn

OneCo er et industrikonsern med aktiviteter innen elektro, telekommunikasjon, automasjon, sikkerhet, infrastruktur og marine.

Konsernet har hovedkontor i Kristiansand, og regionskontorer i Sandnes, Bergen, Oslo, Drammen, Trondheim, Tromsø og Stockholm. OneCo består per årsslutt av totalt seks forretningsområder; Telekom, Elektro, SPIN (store prosjekter og infrastruktur), 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 gjennomfører prosjekter, drift, vedlikehold og beredskap, og omsatte i 2024 for 5,1 milliarder.

Høy kompetanse og kvalitet i leveransene er avgjørende for å sikre samfunnskritisk infrastruktur. 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, kraftnett og infrastruktur i Norge og Sverige. Konsernet har i tillegg en bred portefølje av tjenesteleveranser knyttet til blant annet elektroløsninger til bygg og anlegg, skip og rigger.

Sikrer konkurransekraft

OneCo har de siste årene fått tildelt flere store oppdrag, med blant annet elektroinstallasjon og AV-anlegg til Livsvitenskapsbygget i Oslo og infrastruktur til vannforsyning for Oslo kommune. SPIN (store prosjekter og infrastruktur) ble i 2024 etablert som et nytt forretningsområde i konsernet, hvor Stine Undrum har tiltrådt som ny leder for satsingen. Et hovedfokus for konsernet gjennom fjoråret har vært å levere kvalitet og effektivitet i store prosjekter.

Telekommarkedet er i endring, og forretningsområdet Telekom i OneCo har i 2024 måttet gjennomføre kapasitetsjusteringer, som respons på fallende



investeringer og markedsetterspørse. Nedbemanninger har vært gjennomført i tett dialog med de tillitsvalgte. Forretningsområdet Elektro snudde driften i fjoråret, og leverer positive tall. Flere av OneCos øvrige forretningsområder opplever bedring i markedsforhold og etterspørse. Overordnet er strategisk progresjon og utvikling positiv og konsernet leverer forbedret lønnsomhet i 2024.

OneCo Medvind rekrutterer

I tett samarbeid med Nav rekrutterer OneCo Medvind medarbeidere for opplæring til sin elektrodivisjon etter Medvind-metoden (se mer side 94). Medarbeidere gis mulighet til opplæring, eventuelt fagbrev for de som ønsker, og fast stilling i konsernet. For mer informasjon om hvordan konsernet integrerer ESG og forretning, se års- og bærekraftrapporten på konsernets nettside.

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
98%

Aars har vært aktiv eier av Onitio (tidl. InfoCare Group) 2018

Nøkkeltall	2024	2023
Omsetning (i millioner)	1 876	1 691
EBITDA (i millioner)	175	51
Ansatte	1 466	1 486

- Aars er representert i styret ved
- Runar Kvåle (styreleder)
 - Morten Møller
 - Fredrik Dokk Nygaard
 - Ana Vukovic

Les mer om selskapet på www.onitio.no

Første år som Onitio

Det nordiske IT-konsernet Onitio har røtter i IT- og tjenestesektoren helt tilbake til 1978. Fjoråret markerte det første hele driftsåret for konsernet, som ble dannet gjennom fusjonen av Aars-eide InfoCare Group og de tidligere Visma-selskapene, Exso AS, Value Retail Consulting AS og EssCom AB. Det sammenslåtte selskapet er nå i ferd med å etablere seg som en ledende IT-aktør i Norden, med betydelig økt leveringskapasitet og geografisk tilstedeværelse for sine kunder. Onitio omsatte i 2024 for 1,9 milliarder.

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 tre ulike forretningsområder:

- **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 løsninger til detaljhandel, apotek, transport og logistikk, samt tilknyttede sektorer. Forretningsområdet tilbyr også konsulenttjenester med spisskompetanse innen detaljhandel og IT gjennom datterselskapet Value Retail Consulting

Onitio har totalt 1466 medarbeidere fordelt på mer enn 130 lokasjoner i Norge, Sverige, Danmark og Finland. For mange av kundeleveransene er konsernet helt 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. Konsernet har satt seg et mål om å oppnå 100 % elektrisk transport innen utgangen av 2026.

I august 2024 gjennomførte konsernet oppkjøp av Datema Mobility AB, som er tilbyder av mobile, skalerbare

løsninger for effektivisering og automatisering av prosesser innen transport, logistikk, detaljhandel og produksjonsindustri. Oppkjøpet styrker og videreutvikler satsingen tilknyttet forretningsområdet Onitio Solutions and Products i Sverige.

Function

Daglig leder
Kjetil Kaldestad

Lokalisering
Hovedkontor i Asker, med regionale kontorer i Norge og Sverige

Aars sin eierandel
100%

Aars har vært aktiv eier av Function (tidl. Micro Matic)
2016

Nøkkel tall	2024	2023
Omsetning (i millioner)	651	413
EBITDA (i millioner)	34	32
Ansatte	125	69

Aars er representert i styret ved
Runar Kvåle (styreleder)
Ask Teigen Aas

Les mer om selskapet på www.function.no

Fra Micro Matic til Function – fremtidens teknologiselskap

Fra og med 1. januar 2025 samlet selskapene Micro Matic AS, function Products AS og Multilux AS seg under navnet Function. Kunnskap, kompetanse og løsninger ble samlet under ett og samme tak, og et nytt navn og ny merkevare er etablert. Function har som ambisjon å bli det ledende teknologiselskapet innen elektrifisering, energieffektivisering og styring av bygg og infrastruktur i Skandinavia, og jobber tett med sine kunder.

Micro Matic har vært en kompetansepartner og leverandør av elektroprodukter og løsninger til proffmarkedet i mer enn 55 år, med leveranser til yrkesbygg, industri og privatmarkedet. Oppkjøpet av Multilux og function styrker både porteføljen og fagkompetansen, og selskapet utvider nå også sin aktivitet til både Sverige og Danmark. Function tilbyr innovative løsninger for elektrifisering, energieffektivisering og styring av bygg og infrastruktur, som inkluderer KNX, elektroinstallasjon, energi, tavle, inneklima og belysning.

Selskapet har en solid kundeportefølje og et team på rundt 125 medarbeidere fordelt på avdelinger i Asker, Bergen, Trondheim, Tønsberg, Lysaker, Fredrikstad, Bø og Gøteborg. Function gjennomgikk i fjor en omfattende rebrandingsprosess og etablerte en ny digital plattform for å tilpasse seg fremtidige kundebehov og styrke sin posisjon. Function leverer i et krevende marked og omsatte i 2024 for 651 millioner.

Selskapet er sertifisert Miljøfyrtårn, medlem av RENAS og Grønt Punkt og er også ISO-sertifisert. For informasjon om hvordan selskapet integrerer ESG og forretning, se omtale på selskapets nettside.



Alfa Sko

Daglig leder
Atle Bjerkli

Lokalisering
Hovedkontor:
Nydalén, Oslo

Aars sin eierandel
100%

Aars har vært aktiv eier siden
2007

Nøkkeltall	2024	2023
Omsetning (i millioner)	205	200
EBITDA (i millioner)	-24,2	-8
Ansatte	23	18

Aars er representert i styret ved

Fredrik Dokk Nygaard
(styreleder)

Magnus Sandem Hasselid
(frem til 31.12.24)

Katja Lund Lefdal

Martin Møller (observatør)

Les mer om selskapet på
www.alfa.no

Med norsk turarv på foten

Alfa Sko har røtter tilbake til 1931, og er dermed en av landets eldste tursko-produsenter. 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 også 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 svekket kjøpekraft. Alfa Sko hadde allikevel en liten økning i omsetning, og omsatte i 2024 for 205 millioner.

Til tross for at 2024 også var et krevende år i sportsbransjen, opplevde Alfa Sko god vekst i underliggende forretning. Kursen stokes nå ut for ytterligere vekst i kommende år. Selskapet står ved startstreken for en spennende internasjonaliseringsfase, og har de siste to årene gjort store grep knyttet til både produktdesign og merkevare.

Innovative skritt, smart avtrykk
Hovedfokuset i 2024 har vært å etablere en organisasjon som er tilpasset fremtidens etterspørsel og leveranser. I tillegg er det igangsatt store prosjekter for å oppgradere og forbedre webplattform og systemstøtte til både drift og produktutvikling. Smakebiter av et helt nytt produktdesign ble sluppet i 2024, som for alvor vil sette sitt preg på skomodellene som lanseres i 2025.

I Norge har Alfa Sko 20 medarbeidere som jobber med produktdesign, salg, markedsføring, logistikk og administrasjon. Selskapet flyttet sommeren 2024 inn i nye lokaler i Nydalen. Produksjon foregår hos nøye utvalgte kvalitetsprodusenter i Europa og Asia, og selskapet er også etablert i Sverige.

Lanseringen av «ALFA For Life» i 2019 markerte starten på selskapets arbeid for mer bærekraftige løsninger. Lanseringen av ReBoot i 2024 har vært en suksess, og det er nå mulig for kunder å pante gamle ALFA-sko, kjøpe brukte sko og enkelt få reparert egne sko.



Iterate AS

Daglig leder

Rune Larsen

Lokalisering

Hovedkontor: Oslo

Aars sin eierandel

21%

Aars har vært aktiv eier siden

2022

Nøkkeltall	2024	2023
Omsetning (i millioner)	86	71,5
EBITDA (i millioner)	6	-34
Ansatte	43	73

*Foreløpige og ureviderte tall

Aars er representert i styret ved

Runar Kvåle

Les mer om selskapet på
www.iterate.no

Et innovativt økosystem

Iterate startet opprinnelig som et konsulentselskap i 2007, men har siden dreid sin virksomhet til også å utvikle og investere i nye idéer og selskaper. Dagens forretningsmodell bygger på nær 20 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, og Iterates misjon er å være en norsk pionér i å bygge miljøer.

Iterate har 43 ansatte og omsatte i 2024 for 86 millioner kroner. Siden oppstarten av venturesatsingen har Iterate eierandeler i 31 startup-selskaper, deriblant Take Take Take, Vake, Flow Technologies og Dagens.

Aars inngikk et strategisk partnerskap med Iterate i 2022, 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. Sammen med Aars lanserte Iterate «Aars Innovation Lab» i 2023.



Medvind Utvikling

Daglig leder
Hege Myhre

Lokalisering
Alfaset, Oslo

Aars sin eierandel
100%

Aars har vært aktiv eier siden
2021

Nøkkeltall	2024	2023
Omsetning (i millioner)	0	0
EBITDA (i millioner)	-4	-8
Ansatte	2	2
*Foreløpige og ureviderte tall		

Aars er representert i styret ved

Anne Catrine Møller
(frem til 10.9.2024)

Jan Arne Tønsberg

Les mer om selskapet på
www.medvindutvikling.no

Medvind – en døråpner til ordinært arbeidsliv

Selskapet Møller Medvind åpnet dørene i Alfasetveien 11 på Alnabru i 2018. Her tilbys bilpleie 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.

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 i mer ordinær drift. Den videre operative driften av selskapet er nå overført til Møller Mobility Group, men Aars satser fremdeles dedikert og langsiktig på å skape inkluderende arbeidsmiljøer.

Gjennom datterselskapet Medvind Utvikling (etablert i 2021) deler Aars kompetansen og erfaringen fra etableringen av Møller Medvind. Det jobbes metodisk hvor kompetanse om arbeidsinkludering – i både teori og praksis – er satt i et rammeverk, som lar seg skalere. Rammeverket er konkret og overførbart til virksomheter innen ulike bransjer for ledere og selskaper som ønsker å satse på arbeidsinkludering. Vi kaller det «Medvind-metoden». Bruken av metoden og rammeverket må tilpasses kontekst og den enkelte bedrifts behov. Hittil har mer enn 85 mennesker signert arbeidskontrakt gjennom Medvind-initiativ, og flere skal det bli.

Inspirert av Medvinds arbeid er flere av Aars’ egne selskaper allerede i gang med arbeidsinkludering, som f.eks. Medvind Eiendomsservice (i regi av Møller Eiendom) og OneCo Medvind.

Det er mange komplekse årsaker til at folk havner utenfor arbeidslivet. Grunnene til utenforskap varierer fra de som velger det, til de som mangler fullført utdanning, eller andre kvalifikasjoner. Mange trenger bare en sjanse. Samtidig sliter bedrifter med å finne kvalifisert arbeidskraft. Vellykket inkludering er ikke enkelt, men det er vinn-vinn for alle parter. Medvind Utvikling har både verktøy og erfaring som kan bidra til at flere bedrifter lykkes med inkludering i arbeidslivet.



I 2024 mottok Aars og Medvind Utvikling HR Norges Kompetansepris. I priskomiteens vurdering ble det lagt vekt på hvordan Medvinds arbeid har «utvidet synes på kompetanse til noe bredere enn kun formelle kvalifikasjoner, og tatt grep for at alle kan bidra med sine ressurser i arbeidslivet»



Kapittel 4

Møllersamlingen

Om Møllersamlingen

Oslo Negativ

Nyinnkjøp i 2024

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, tatt og fremkalt fra midten av 1800-tallet og frem til i dag. Den gir et bredt innblikk i fotografi som medium, inkludert ulike motiver, former og teknikker.

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 kunstoffotografi, 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 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 54). En egen fotogruppe, som består av både eiere og medarbeidere i våre selskaper, vurderer nyinnkjøp og strategier 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, og har etablert direkte kontakt med mange aktive fotografer gjennom blant annet Oslo Negativ. 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.

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 mørke arkiver, men ønsker at de kontinuerlig skal eksponeres for et publikum. Derfor henger det fotografier fra samlingen i bygg Aars eier, og roterende mini-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 på Hammersborg, som nå transformeres om til Fotohuset Deich. Her vil Møllersamlingen spille en sentral rolle i formidlingen av fotografi.

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.

«Et viktig aspekt for Aars er at Møllersamlingen skal vises fram»

Høyre

Fotografiet er et av de nyinnkjøpte til Møller-samlingen i 2024.

Casper Faasen
(f. 1975). *Madooka*,
XXIV 4, 2024



Oslo Negativ

Norges største fotofestival

Fotofestivalen Oslo Negativ gikk av stabelen for fjerde gang i 2024. Som året før, ble festivalen holdt i den gamle Veterinærhøgskolen på Adamstuen. Festivalen arrangeres som et samarbeid mellom Møllersamlingen (Aars) og Preus museum – det nasjonale museet for fotografi. Den er organisert som en ideell stiftelse, Stiftelsen Oslo Negativ, med et formål om å fremme fotografi og fotografiets rolle i samfunnet.

Blant båser og binger i stall og fjøs, i tidligere operasjonssaler og røntgenrom kunne publikum igjen oppleve utstillinger, aktiviteter og en rekke arrangementer i perioden 12–27. oktober 2024.

Tidligere statssekretær Even Alexander Hagen klippet snoren ved åpningen av festivalen den 12. oktober. I løpet av festivalens seks offisielle åpningsdager ble det avviklet totalt rundt 60 arrangementer. Rundt 40 utstillere viste ca. 700 fotografier, representert av flere hundre fotografer. Festivalarrangørene stod i 2024 for fem festivalutstillinger: Erlend Berge «Kjære alle saman», Andres Serrano «Infamous», «Norsk Hip Hop gjennom 40 år» i regi av Also Known As, og Elin Berge «Queen of all Lands». I tillegg ble fem av vinnerne i Preus museums Open Call stilt ut, og argentinske Federico Estol og amerikanske Diane Meyer besøkte festivalen og holdt innlegg.

Et tredvetalls gallerier, fotobokforlag, skoler, institusjoner og organisasjoner bidro med egenproduserte fotoutstillinger. Rundt 6500 publikummere besøkte festivalen i løpet av de tre åpningshelgene, og mange fikk oppleve kuraterte utstillinger for første gang. Festivalprogrammet bød på

foruten utstillinger på foredrag, debatter, filmvisning, mingling og workshops – alle muliggjort ved hjelp av utstillerne, være seg fotografer eller deres representanter, og inviterte foredragsholdere.

Temaet for Oslo Negativ 2024 var BRUDD. Her bidro gallerier, fotoinstitusjoner, skoler og organisasjoner til festivalens suksess ved å presentere alt fra fotojournalistiske bilder, estetiske naturskildringer og politiske kommentarer. Årets trekkplaster kan nok sies å ha vært «Norsk Hip Hop gjennom 40 år» som trakk flere generasjoner og mange nye besøkende til festivalen. Also Known As arrangerte utstilling som et besøk inn i Hip Hop-verden med utallige tilleggseffekter og eget «gutterom».

Festivalpublikummet kunne også glede seg over en rekke tilleggsaktiviteter, inkludert en festivalbutikk og servering av grillmat, bakverk og drikke fra utestedet Juret. Det ble også arrangert eventer utenom de offisielle åpningstidene, som separate omvisninger for eksterne sponsorer, og team building med omvisning for firmaer som ønsket en dag utenfor kontoret.

Festivalen har etter fire år 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. På vegne av Møllersamlingen gleder vi oss stort over dette.

Høyre

Fotofestivalen Oslo Negativ gikk av stabelen for fjerde gang i 2024, og mer enn 6500 mennesker fant veien til den gamle Veterinærhøgskolen på Adamstuen. Blant båser og binger i stall og fjøs, i tidligere operasjonssaler og røntgenrom kunne publikum igjen oppleve utstillinger, aktiviteter og en rekke arrangementer.



Utvalg fra Møllersamlingens nyinnkjøp i 2024



①



②



③



④



⑤

- ① **Isaac Julien (f. 1963)**
Stars (Looking for Langstone Vintage Series), 1989/2017

Bildet ble innlemmet i samlingen med det nye fotohuset på Hammersborg for øyet. Denne vakre skildringen av glade mennesker som hygger seg forventes å kunne bli en attraksjon på på Deich – hvor historier skal fortelles og formidles.. Kanskje kan det fremstå som en kommentar til aktiviteten i det rommet hvor det skal henge – uten at undertonen i motivet går tapt.

- ② **Cathrine Wessel (f. 1962)**
Squeeze, #20, 2024

Wessel har fulgt en gruppe unge mennesker over flere år, og tatt bilde av dem i omgivelser de årlig besøker og føler seg hjemme i. Møllersamlingen har ervervet fem arbeider fra serien, og det er de psykologiske portrettene av unge mennesker i en sårbar og utforskende periode i livet som har fanget vår interesse. Cathrine Wessel jobber primært med reklame og mote, men har med denne serien også beveget seg inn i kunstfotografiets verden.

- ③ **Gilles Caron (f. 1939–1970)**
Sans titre (Bataille du Bogside), 1969

Politisk engasjement er viktig i Møllersamlingen. Caron var en internasjonalt anerkjent fotojournalist som forsvant i jungelen på et oppdrag, og man kjenner ikke hans endelige skjebne. Møllersamlingens innkjøpte bilde er fra et oppdrag i Nord-Irland i august 1969, hvor Caron dekket det tre dager lange opprøret som er kalt starten på konflikten kjent som «The Troubles».

- ④ **Casper Faasen (f. 1975)**
Madooka, XXIV 4, 2024

Dette estetisk vakre bildet av nederlandske Faasen refererer til de “Gamle Mestre”, men også vår egen tid. Faasen lar et nett av krakeleringer dekke glasset foran fotografiet, hvor den berømte japanske danseren, Madoka Sugai (f. 1994) er avbildet i tradisjonelt drakt. Med sine allmenne, internasjonale ballettbevegelser gjør hun dansen tilgjengelig og åpner verden inn til betrakterens eget tankespinn.

- ⑤ **Alexander Kayiambakis (f. 1973)**
Torgny, Y-blokka/Deichmann, 1996/2024

Med fotohuset Deich plassert vis-à-vis Regjeringskvartalet og historiske Y-blokka oppleves dette legendariske skatebildet med Torgny Amdam som et “must” for Møllersamlingen. Et historisk bilde av høy kvalitet hvor fotografen har fanget “øyeblikket” som endret alt. Sånn sett føyer det seg inn i en tradisjon mange kanskje primært forbinder med den franske fotografen Cartier-Bresson (1908–2004).

6 Seydou Keïta (1921–2001)
Sans titre/Untitled, 1948–54/2022

Keïta var en selvlært fotograf som åpnet studio i Bamako, Mali, i 1948. Han er viden kjent for sine mange portretter, og hvor godt han behersket fototeknikk. Som mange fotografer innredet han studioet sitt med ulike rekvisitter, som han brukte for å understreke modellenes posisjon eller interesser. Modellene kunne også bli bedt om å ta med seg en gjenstand, og det er lett å tro at gutten i vårt bilde har gjort nettopp det. Bildet ble tatt en gang mellom 1948 og 1954, men vår store print er produsert etter hans død av The Seydou Keïta Estate.



7 Gordon Parks (1912–2006)
Funeral, Fort Kansas, 1963/2024

Dette utrolig sarte og vakre fotografiet kommuniserer høyt og tydelig, samtidig som det er lavmælt. Det viser alt og ingenting, og bare er. Parks var en fremragende fotograf med et sterkt engasjement for menneskerettigheter og likeverd. Bevegelser og uro i New York på 1950-tallet ble fanget gjennom Parks linse. I Møllersamlingen finnes også to svart-hvitt, vintage fotografier, mens dette er en senere print utført av Gordon Parks Stiftelsen.

8 Frido Evers (f. 1980)
Working the Light, 2024

Evers har laget dette vakre bylandskapet ved å legge flere prints kopiert på glassplater over hverandre, og deretter montert disse i en lysboks. Dette er også et bilde vi tror vil passe perfekt inn i fotohuset Deich på sikt: Det kunne gjerne skildret en gate i området.



9 Mikkel McAlinden (f. 1963)
Fest, 1994

Dette tidlige bildet er typisk for hvordan Mikkel McAlinden lagde bilder på 1990 tallet. Han konstruerte tablåer, gjerne med mye symbolikk og referanser til kunsthistorien, som han deretter avfotograferte. Referansen til Edvard Munch, spesielt «Vampyr» og «Kvinne i tre stadier», er kanskje mest fremtredende her. Men det finnes nok også massevis av andre detaljer og hint. Dette gjør bildet til en uendelig kilde til historier for den som er nysgjerrig nok til å lete dem frem.



10 Steve McCurry (f. 1950)
Afghan Girl, 1984

Møllersamlingen inneholder flere ikoniske verk og noen absolutte «musts». Et av de mest kjente bildene er Steve McCurrys portrett av den afghanske flyktningjenta. Bildet ble tatt av McCurry i Pakistan under den sovjet-afghanske krigen, og har bragt frem følelser hos alle som har sett det siden det prydet forsiden av National Geographic i 1985.





Kapittel 5

Ett eierskap –
én strategi

Vårt verdigrunnlag

Vekstreise for Function

HR Norges Kompetansepris

Aarsdagen

Nettverk på tvers

Møller Bil Motorsport

Lyset tent på Deich

Ett eierskap – én strategi

Øverst på agendaen for familien står familiesamholdet. Familien bruker derfor tid på å tenke gjennom og videreutvikle fundamentet som ligger grunn for dagens felles eierskap. Gjennom virksomhetene og Aars videreføres familietradisjonen med aktivt eierskap og verdiskaping, også for kommende generasjoner.

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 investerings-selskap, men er også en arena for utvikling av eierskapet. De siste ti årene har den samlede virksomheten i eierskapet hatt sterk vekst og verdiutvikling.

Aars ivaretar eiernes finansielle investeringer, men et familieeierskap dreier seg også om mer enn ren finansiell avkastning. Aars har en viktig oppgave i å skape møteplasser og felles arenaer for å sikre godt samspill også på tvers av eiere

og medarbeidere i selskapene våre. En annen viktig oppgave er å legge til rette for kommende generasjoner av eiere i Aars. Ved å involvere kommende generasjoner på en god måte sikrer vi videreføring av familieeierskapet og videre utviklingen av Aars. Vi har etablerte arenaer hvor yngre eiere gis mulighet til å lære og vokse inn i sine ønskede roller som eiere i Aars. Engasjement er avgjørende for å opprettholde et dynamisk og bærekraftig familieeierskap, som kan møte fremtidens utfordringer og muligheter på en god måte. Dette har vi et aktivt forhold til.

Ved familiekontoret vektlegger profesjonell drift, god kontroll på risikofaktorene og bærekraftig diversifisering av eierskapet i et langsiktig perspektiv. Aars tilbyr ansvarlig og aktivt eierskap, og ønsker genuint



Under

Øverst på agendaen for familien står familiesamholdet. Her er andre, tredje og fjerde generasjon av eiere samlet til rundbord-samtale i forbindelse med film-innspilling for å dokumentere Møllerfamiliens virksomhet.

Fra venstre; Øyvind Schage Førde, Harald Møller, Anne Catrine Møller, Jan Møller og Morten Møller. Øyvind Schage Førde (4. generasjon) er i dag styreleder og leder i Aars.



Figur 8

Strategien identifiserer fem fokus-områder for Aars frem mot 2027



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. Hovedlinjene i strategien for å ivareta dette peker frem mot 2027. Strategien identifiserer fem fokusområder med tilhørende aktivitets- og handlingsplaner for Aars:

- 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

Eierføringene til Aars og virksomhetene revideres jevnlig, og det ble i 2024 igangsatt en prosess for å revidere både eksisterende eierføringer og strategi. Prosessen videreføres inn i 2025.

Eierskap basert på frivillighet og ansvar
Eiermodellen i Aars er tuftet på to grunnleggende prinsipper: Familieselskapet skal være heleid av familien, og eierskapet skal være basert på frivillighet for alle eiere. Frivillighetsprinsippet innebærer at eiere kan kreve seg innløst til markedsverdi i henhold til en omforent aksjonæravtale. Inntil i 2024 har Aars vært eid av fire familiegrener, med like eier- og

stemmeandeler på 25 prosent. I løpet av fjoråret ble eiersammensetningen endret noe, etter et generasjonsskifte i Schage Førde-grenen av familien.

Schage Førde-familien har frem til juni 2024 organisert sitt eierskap i Aars gjennom holdingselskapet Lancelot Holding. Da ble eierskapet overført fra Stein og Reidun Førde (tredje generasjons eiere) til deres fire barn, Øyvind Schage Førde, Mari Førde, Ingrid Førde og Ragnhild Førde. I forbindelse med generasjonsskiftet ble verdiene i Lancelot Holding fordelt likt mellom de fire barna, og Schage Førde-familiens eierpost i Aars er dermed overført til neste generasjon.

Frivillighetsprinsippet for eierskap gjelder også ved generasjonsskifter: Når foreldre overfører sine eierandeler til neste generasjon, skal barna stå fritt til selv å velge om de ønsker å fortsette som eiere i Aars, eller løse ut sine eierandeler. I forbindelse med generasjonsskiftet i Schage Førde-familien, gjorde Mari Førde grundige vurderinger av om hun skulle fortsette som eier av Aars eller tre ut av eierfellesskapet. Som et resultat av prosessen konkluderte Mari med at hun ønsket å tre ut av eierskapet for å prioritere egne prosjekter. Hennes tre søsken fortsetter som eiere i Aars.

Eierprinsippene og aksjonæravtalen er satt opp for å sikre et stabilt og langsiktig eierperspektiv i familien, Etter generasjonsskiftet og tilbakekjøpet av Mari Førdes aksjer, varierer de fire familiegrenenes eierandeler fra 20 til 26 prosent. Familieeierskapets ambisjoner og langsiktige eierføringer til Aars er ikke påvirket av endringene i eierstrukturen i 2024.

Den viktigste arven

Vårt verdigrunnlag

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 stor 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. Samtidig gir vi ikke slipp på entreprenørskapssånden og skaperviljen. Vi har en lang historie bak oss, men også høye ambisjoner for fremtiden.

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 kraftig endring. Slik de har gjort siden 1936.

«Man skal holde sin sti ren»

– Harald A. Møller



Portrett av to ledere

Lilla vekstreise for Function

Med en langsiktig plan, endringsvillige ansatte og god Eierdialog har Aars-selskapet Function tatt fart og doblet både omsetning og størrelse på to år.

– At jeg skulle gå rundt på kontoret med en lilla dressjakke – nei det hadde jeg ikke trodd for et par år siden, ler Kjetil Kaldestad, daglig leder i Function.

To år har gått siden han kom inn som toppleder i Micro Matic. I denne perioden har selskapet vært gjennom fire oppkjøp, dobling av både ansatte og topplinje, navneskifte, utskifting av digitale plattformer og IT-systemer og lansering av en helt ny lilla merkevare.

– Function har en lang historie gjennom de ulike selskapene, men nå representerer vi noe friskt og nytt – og virkelig noe å være stolte av, sier Kaldestad.

Langsiktig eierperspektiv
Vi spoler raskt tilbake til 2022. Micro Matic var et selskap med 60 ansatte, som det hadde vært underinvestert i over flere år. Store endringer i markedet gjorde at Aars som eier måtte ta et valg: Fortsette som tidligere og risikere å bli utkonkurrert, eller satse og gå for betydelig vekst med mål om langsiktig avkastning.

– Vi investerer med et langsiktig eierperspektiv, men er samtidig opptatt av å kontinuerlig videreutvikle porteføljen. Micro Matic var et selskap som var støttet av langsiktige underliggende trender og som vi hadde troen på at vi kunne videreutvikle, sier investeringsdirektør Runar Kvåle i Aars.

Han hentet inn Kjetil Kaldestad for å levere på ambisjonene.

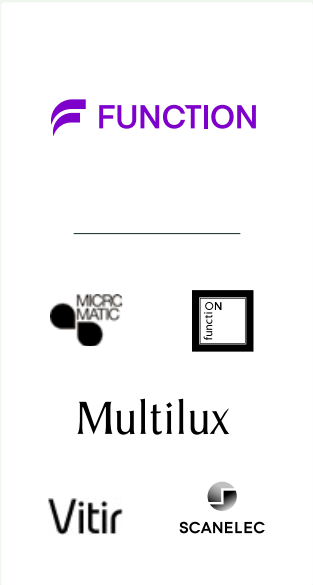
– Kjetil kjente selskapet godt som tidligere CFO i ti år, og vi fant raskt ut at vi delte visjonene for hva vi ville få til, sier Kvåle.

Nordlysstrategien
Med Kaldestad på plass hentet ledergruppen i Micro Matic inn ekstern hjelp for å både definere marked, muligheter og utfordringer. Samtidig meldte ansatte i medarbeiderundersøkelser klart ifra om at de ønsket at noe skulle skje.

– Ansatte følte at det var langt større muligheter i markedet enn det eierne hadde latt dem få lov til å realisere. De var rett og slett utålmodige. Og det er jo et veldig godt utgangspunkt, sier Kaldestad.

Markedet rundt derimot, var ikke så enkelt. En kraftig svekket kronekurs har satt et kraftig press på lønnsomheten for selskapet som lever av å selge importerte produkter. Samtidig har konkurransen blitt stadig sterkere.

Selskapets nye strategi – Nordlysstrategien – satte derfor noen tydelige mål: Selskapet skulle ta en ledende rolle innenfor elektrifisering, energieffektivisering og strømstyring. I tillegg skulle selskapet gå fra å tenke salg av produkter, til salg av tjenester og løsninger.



Over
Daglig leder Kjetil Kaldestad og styreleder Runar Kvåle har samarbeidet tett det siste året. Kaldestad mener en trygg og langsiktig eier har vært avgjørende i selskapets omfattende prosesser i 2024



– Der vi tidligere solgte produkter som termostater, skulle nå termostater bare være en del av leveransen. Vi skulle bli en leverandør av løsninger som ville gi kundene mulighet til å drive effektiv strømstyring slik at energiforbruket går ned. Vi skulle bli det ledende norske teknologiselskapet innenfor smarte løsninger for bygg og anlegg.

Jobben med å levere på strategien begynte i 2022, gjennom fire oppkjøp og ble ferdigstilt i løpet av romjula 2024. Resultatet er et nytt og større selskap som i 2024 samlet omsatte for 650 millioner kroner, med 120 ansatte i bl.a. Oslo, Bergen, Fredrikstad, Bø, Tønsberg og i Sverige.

Function ble valgt som navnet på det nye integrerte selskapet. Function er et veldig godt og beskrivende navn for hele gruppen, og det var egentlig et enkelt valg. Function skal levere markedets beste kundeopplevelser og vi er «alltid der», forklarer Kaldestad.

Læringspunkter
I september ble det satt et ambisiøst mål om at det nye selskapet med merkevare og ny salgsløsning, skulle lanseres 2. januar 2025. Det målet klarte de etter en intens innsats frem mot jul.

– Det har vært en morsom, lærerik og krevende reise, sier Kaldestad som har med seg dette som de viktigste læringspunktene:

- **Hyppig og åpen kommunikasjon:** Skal du få til raske endringer må alle forstå hvorfor og hvordan.
- **Riktig ledergruppe:** Noen nye har kommet inn og flere ledere har fått andre roller som uvurderlige fageksperter.
- **Eksterne eksperter:** Det er raskt å ende opp i en boble. Eksterne råd har vært avgjørende for at vi har tatt riktige valg.
- **God Eierdialog og aktivt styre:** Vi har hatt hyppige styremøter og også brukt kompetansen i Aars på å sparre og diskutere viktige problemstillinger underveis.

– *Hva tror du de ansatte tenker om prosessen de siste månedene?*
– Jeg tror mange kunne tenke seg mere tid – at vi hadde brukt 8 måneder og ikke fire måneder på alt vi har vært gjennom. Og så tror jeg vi kunne ha kommunisert enda mer og bedre gjennom prosessen. Det kan aldri bli for mye kommunikasjon når så mye skjer på en gang.

– *Det er ikke mange toppledere som går rundt i en lilla dressjakke. Har du blitt vant til fargen?*



Venstre og over
To år har gått siden Kjetil Kaldestad (t.v.) kom inn som daglig leder. I denne perioden har selskapet vært gjennom både fire oppkjøp, dobling av både ansatte og topplinje, navneskifte, utskifting av digitale plattformer og IT systemer og lansering av en helt ny merkevare.

– Jeg var veldig spent på mottakelsen, men er utrolig fornøyd med resultatet. Det finnes bare ett selskap i vår del av markedet som bruker lilla. Nå skiller vi oss ut både i hyllene, på nett og på ulike utstillinger og stands. Det er bra å skille seg ut fra mengden.

Kaldestad mener det har vært avgjørende med en trygg og langsiktig eier i ryggen i de omfattende prosessene.

– Da jeg kom tilbake til selskapet i 2022, var jeg opptatt av trygghet for at det ville være handling bak ordene til Aars som eier. Det har historien til de grader vist at det er. Vi har hatt bred enighet om hovedretning, en tett og hyppig dialog med høy grad av transparens og er del av en større familie. Han peker også på det tette samarbeidet han har hatt med Runar Kvåle som styreleder og representant for Aars.

– Vi har minst hatt ukentlige møter i nesten hele denne perioden, både for å diskutere, finne løsninger – men også for å sikre at vi har vært enige om retningen. Aars tilfører både kompetanse og kapasitet når det skjer mye. Vi har også brukt kompetansen til enkelte styremedlemmer på konkrete initiativ og prosjekter – som for eksempel merkevarebygging, sier Kaldestad.

Selskapets «beste eier»
Runar Kvåle i Aars forteller at han som representant for aksjonærene er opptatt av å være tett på virksomhetene som familieselskapet Aars eier.

– I Aars skal vi hele tiden spørre oss selv om vi er våre selskapers «beste eier». Dette påvirker både vår investeringsfilosofi og strategiprosesser. Noen ganger er svaret på spørsmålet om vi er beste eier, nei – og da vil vi være åpne for salg. I Functions tilfelle var svaret ja, her kan Aars være den beste eier, og da er vi som eier tett på endringer, sier han.

Kvåle er imponert over det han har sett i Function.
– Det har vært en voldsom positivitet og endringsvilje i selskapet. Ledelse og ansatte har snudd seg rundt, og alle har ønsket å være med. Det er en nøkkel til å lykkes, sier Kvåle.

Han og Kaldestad har hatt tett dialog.

– *Er Aars inne som eier med et evighetsperspektiv?*
– Vi mener dette er et godt eksempel på hvordan vi kan tilføre noe som eier og skape merverdi. Aars er i utgangspunktet langsiktige eiere, og vi utfordrer oss selv regelmessig på om vi er våre selskapers «beste eier». Vi forblir eiere så lenge vi ser vi kan tilføre selskapet verdi.

Aars og Medvind Utvikling hedret med pris for banebrytende arbeid med sosial bærekraft

I året som gikk ble Aars og Medvind Utvikling tildelt HR Norges Kompetansepris for 2024, en utmerkelse som årlig deles ut til virksomheter som har utmerket seg innenfor kompetanseutvikling og arbeidsinkludering.

Prisen ble overrakt av arbeidsminister Tonje Brenna under HR Norges arrangement «Kompetansedagen», som en anerkjennelse av Aars og Medvind Utviklings arbeid med å redefinere og utvide synet på kompetanse.

Gjennom en innovativ og strukturert tilnærming har Aars og Møller Medvind for alvor skapt sosial bærekraft og åpnet dørene til arbeidslivet for mennesker som tidligere har stått utenfor. Gjennom vårt arbeid har vi bidratt til at mer enn åtti personer har gått fra utenforskap til faste ansettelser.

Strategien bygger på et tett samarbeid med Nav, der vi gjennom bruk av Medvinds rammeverk rekrutterer medarbeidere – hovedsakelig personer som har stått utenfor arbeidslivet over lengre tid – til flere deler av virksomhetene i eget konsern. Vi tilbyr tilrettelagt opplæring med mulighet for faste ansettelser, og har et sterkt fokus på å styrke motivasjon og mestring. Gjennom grundig oppfølging og en grunnleggende tro på at alle har verdifull kompetanse, skaper vi reelle muligheter for varig deltakelse i arbeidslivet.

En sann foregangsvirksomhet
Priskomiteen, ledet av Siri Langangen, understreket hvordan vi har utvidet kompetansebegrepet og strukket dette til å omfatte så mye mer enn tradisjonelle formelle kvalifikasjoner.

– I en tid med økende sykefravær og frafall fra arbeidslivet – særlig blant unge – fremstår

årets vinner som en sann foregangs- virksomhet, sa Langangen.

En metode for varig arbeidsinkludering
Øyvind Schage Førde, daglig leder og styreleder i Aars, ser på prisen som en anerkjennelse av mangeårig innsats.

– Aars er en av landets største familieeide arbeidsgivere, og vi ønsker å bidra til å gi flere sjansen til å komme seg inn i arbeidslivet. Gjennom Medvind Utvikling har vi utviklet en metode for varig arbeidsinkludering som vi ser fungerer i praksis, uttalte han i kjølvannet av prisutdelingen.

Arbeids- og inkluderingsminister Tonje Brenna løftet frem viktigheten av arbeidet under prisutdelingen.

– Vi blir flere eldre og får stadig flere oppgaver, men befolkningen øker ikke. Derfor må vi aktivt bruke og utvikle kompetansen til alle – både de som er i jobb og de som står utenfor, sa hun.

Alle skal med
Hege Myhre, daglig leder i Medvind Utvikling, benyttet anledningen til å oppfordre flere aktører til å ta et større ansvar og bidra aktivt til inkluderende arbeidsliv.

– Vi ønsker alle med på laget. For å virkelig skape en forskjell er det viktig at mange

Fakta

HR Norges Kompetansepris
HR Norges Kompetansepris er etablert for å stimulere til og øke oppmerksomheten på utviklingen av de menneskelige ressurser i arbeids- og samfunnsliv. Hvert år deles HR Norges Kompetansepris ut til en virksomhet eller organisasjon som har oppnådd spesielt gode resultater innen området personal- og organisasjonsutvikling.

Tidligere prisvinnere er blant annet: :
Utenriksdepartementet, Telia, DNB, Borregaard, Sopra Steria, Norsk Medisinaldepot, Laerdal Medical, Specsavers, ISS og Gjensidige Forsikring.



bedrifter trår til, og det krever både tett samarbeid og kompetansedeling, på tvers av sektorer og både i det offentlige og private.

HR Norges Kompetansepris står som et bevis på at samfunnsansvar og forretningsmessig suksess ikke er motsetninger. I tiden som kommer vil Medvind Utvikling fortsette å utvide vår modell for arbeidsinkludering og bistå andre virksomheter med å implementere tilsvarende strategier. Slik kan flere ta del i arbeidslivet.

Over
En viktig dag for arbeidsinkludering. Fra venstre: Nancy Merete Myrvang (utviklingskoordinator i Medvind Utvikling), Øyvind Schage Førde (eier, styreleder og daglig leder i Aars), Harald Møller (eier Aars), Tonje Brenna (arbeids- og inkluderingsminister) og Hege Myhre (daglig leder i Medvind Utvikling).

Aarsdagen bygger sterke bånd og et solid fellesskap

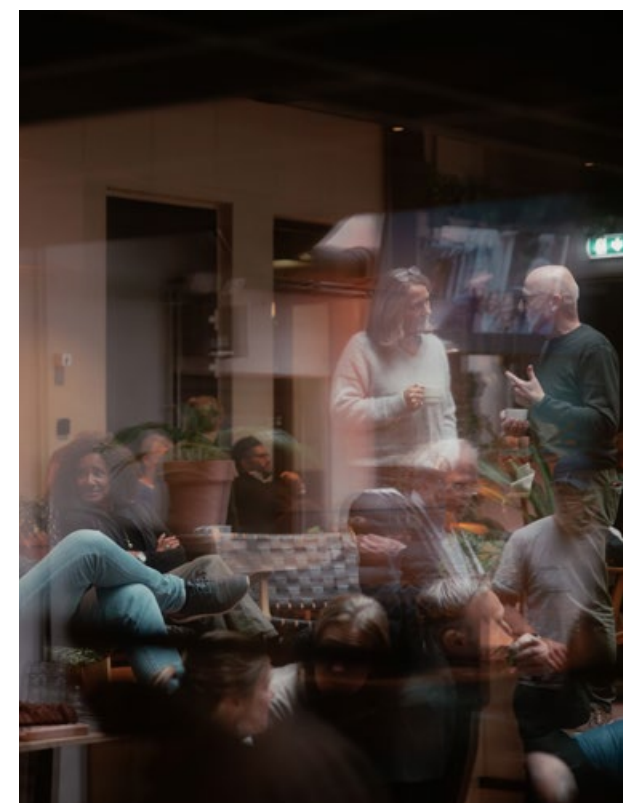
Aarsdagen samler eiere, ledere, eksterne styremedlemmer og Aars til en dag fylt med faglig påfyll, engasjerende samtaler og sosialt samvær.

Målet er å styrke fellesskapet, fremme samarbeid, bygge relasjoner og forsterke følelsen av å være en del av «Ett Aars». I 2024 ble Aars-dagen gjennomført 29. oktober, med totalt ca 75 deltagere. Temaet for årets samling var «ledelse i urolige tider», som ble belyst gjennom innlegg og debatter. Før og etter lunsj og fag var det duket for en skreddersydd «Amazing Race»-konkurranse, der lagene løste oppgaver knyttet til de forskjellige porteføljeselskapene og Aars' historie – en kreativ og morsom måte å bli bedre kjent på. Sporty eiere stilte også opp til en uformell intervjuserie påkoblet løgn-detektor. Humor, latter og gode samtaler bidrar til å skape samhold. Vi tror på samarbeid på tvers, og Aarsdagen gir en god mulighet til å bli bedre kjent med hverandre.



Over og til høyre

Faglig påfyll, engasjerende samtaler og sosialt samvær. Aarsdagen ble i 2024 gjennomført 29. oktober.



Sterkere sammen

Nettverksbygging og kompetansedeling i Aars

Vi styrker nettverk på tvers av virksomhetene gjennom målrettede initiativer som fremmer samarbeid, kunnskapsdeling og vekst.

I Aars verdsetter vi dialog og samarbeid på tvers av virksomheter og fagområder. Vi har flere nettverk og initiativer som skaper arenaer for våre medarbeidere til å bli bedre kjent, utveksle erfaringer og bygge verdifulle relasjoner.

I løpet av et kalenderår legger vi til rette for flere både faglige og sosiale møteplasser der ansatte kan dele innsikt og beste praksis, og senke terskelen for samarbeid på tvers av selskaper. Målet er å skape et miljø der kunnskapsdeling skjer naturlig i en inkluderende setting.

Blant våre initiativer finner du et eget økonomi-nettverk, kommunikasjonsnettverk, initiativ som Aars Innovation Lab og et bærekraft-nettverk. Vi arrangerer også samlinger om dagsaktuelle temaer som f.eks. cybersikkerhet og AI. Gjennom initiativene bygger vi kompetanse og samlet konkurransekraft.

Over og til høyre

De interne fagnettverkene har som mål å skape felles arenaer for å dele kompetanse og beste praksis på tvers av Aars. Bildene viser samlinger fra fjoråret, inkludert på Møller Medvind Arena og Bygdøy Allé 4.



Møller Bil Motorsport ser tilbake på en sesong for historiebøkene

I 2024 leverte Møller Bil Motortransport prestasjoner fra øverste hylle. Med fire av fire mulige pallplasseringer i ryggen og en ny sesong i sikte, er teamet klare for å bygge videre på suksessen i 2025.

I 16 år har Møller Bil Motorsport deltatt i Nürburgring Langstrecken Serie (NLS), som kjøres på Nürburgring Nordschleife (The Green Hell) – verdens lengste racerbane på 24,4 kilometer.

Med årene har Møller Bil Motorsport bygget seg opp som en svært sterk aktør i det tyske langdistansemesterskapet, og 2024 representerte intet unntak. Med sitt helnorske team, bestående av noen av Norges beste sjåfører, dyktige mekanikere og et engasjert støtteapparat, deltok det blå laget i fire løp. Resultatet? Fire pallplasseringer, hvorav tre førsteplasser og en annenplass.

– Dette laget imponerer meg gang på gang. Suksessen på banen er bra, men den virkelige verdien ligger i samholdet og engasjementet motorsportsatsingen skaper i hele organisasjonen, sier teamsjef Espen E. Wiik.

Mer enn bare racing

Aars gikk inn som sponsor i 2024 og er svært stolte av å få være en del av Møller Bil Motorsport – et lag som står for så mye mer enn bare konkurransedyktig racing.

Satsingen handler om å gi noe tilbake til medarbeiderne i Møller Bil, og hvert år inviteres en stor gruppe medarbeidere til løpshelger. I 2024 fikk over 200 medarbeidere, både faste ansatte og lærlinger, muligheten til å oppleve motorsport på nært hold.

Gjennom Møller Bil Motorsports egne guider har gjestene fått eksklusiv innsikt i løpshelgen, inkludert tilgang til banen og depotet. I tillegg har 16 ulike gjestemekanikere fått deltatt på de fire løpene. Administrasjonen av løpene har vært drevet av dedikerte ildsjeler i Møller Bil.

2025 blir et spennende år

Med fjorårets pallplasser i ryggen og en ny sesong i sikte, er Møller Bil Motorsport klare for å bygge videre på suksessen i 2025.

– Vi ser frem til en ny sesong, og fortsetter med Audi RS 3 LMS, som har vært vårt konkurransevåpen de siste årene, sier Wiik.

Teamet vil dermed fortsette å konkurrere i TCR-klassen, med mål om å levere sterke resultater og skape unike opplevelser, både på banen og for de mange «Møller-gjestene» som følger hvert løp.

Møller Bil Motorsport er et bevis på at dedikasjon, lidenskap og lagarbeid skaper resultater, både i racing og i arbeidslivet. Derfor er det inspirerende å bidra til dette.

Høyre

Møller Bil Motorsport, her i sin Audi RS 3 LMS, kjemper seg frem i et tett felt under et av løpene i Nürburgring Langstrecken Serie.

Under

Det er tett racing i TCR-klassen der Møller Bil Motorsports Audi RS 3 LMS utfordrer rivalene på Nürburgring.



Lyset tent for Deich

I 2024 ble lyset tent på Hammersborg, og gamle Deichmanske bibliotek fikk sitt nye navn: Deich. Selv om bygget ikke åpner for publikum før i 2028, lyser allerede nå Deich-navnet i rødt over byen.

– Vi vil vise at folk kan begynne å glede seg allerede nå. Vi lover å ta godt vare på det klassiske bygget som mange har et nært forhold til. Samtidig skal vi skape et helt nytt samlingspunkt, med foto som ramme, sier Siri Løining, konsept og utviklingssjef for Deich i Møller Eiendom.

Møller Eiendom kjøpte det gamle biblioteksbygget på Hammersborg av Oslo kommune i 2020. Da hadde Deichman allerede flyttet til Bjørvika. Siden overtakelsen har de jobbet tett med arkitekter og Byantikvaren for å gi huset nytt liv, samtidig som dets sjel bevares. Med sine 14.000 kvadratmeter skal Deich bli byens store fotohus, med fotomuseum, restauranter, møtesteder og rom for foto i alle former.

– Vi jobbet lenge med å finne et helt nytt navn. Til slutt ga det seg egentlig selv. Huset har allerede en sentral plass i Oslo, i historien og i folks hjerter. Det skal selvsagt være med når vi nå skal bytte ut bøker med bilder. Navnet Deich er akkurat passe lokalt og internasjonalt, historisk og fremtidsrettet. Og det er veldig gøy å gjenbruke det gamle skiltet, med nytt lys i de originale bokstavene, sier Løining.

Nytt liv til gamle bokstaver
Fasadeskiltet med det gamle navnet «Deichmanske bibliotek» var preget av et langt liv på sørveggen av bygget. Våren 2024 ble de første fem bokstavene forsiktig løftet ned for restaurering. Etter møysommelig oppussing og installasjon av nye lysrør, lyser nå «DEICH» i rødt over byggeplassen til det nye regjeringskvartalet og over byen, som et symbol på den spennende transformasjonen som er i vente.

Når dørene åpner i 2028, vil Deich huse Aars’ egen fotosamling, Møllersamlingen, i tillegg til spisesteder, møte og eventlokaler. Fotografiska museum vil flytte inn i byggets underetasje, og Deich vil by på en bredde av utstillinger – fra internasjonale stjerner til nye, norske talenter. Hele 14.000 kvadratmeter i bygget skal fylles med alle former for foto, fra kunst til historiske bilder og pressefoto. Fotohuset Deich vil også få uteservering rundt hele bygget, som en forlengelse av den nye Regjeringsparken.

Nå lyser DEICH-navnet i rødt over byen som et symbol på hva som er i vente. Det historiske biblioteksbygget er nemlig på god vei til å bli noe helt nytt: Fotohuset Deich – et levende samlingspunkt for foto, kunst, mat og kultur.



Over
Etter møysommelig oppussing og installasjon av nye lysrør er bokstavene i det gamle fasadeskiltet på nytt i bruk.



Kapittel 6

Bærekraft i Aars

Om vår bærekraftsrapportering

Forberedelser til CSRD-rapportering

Dobbel vesentlighetsanalyse

Vesentlige ESG-temaer for Aars

Om vår bærekraftsrapportering

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 for Environmental, Social og Governance) 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 verdiene 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, energi-effektivisering 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.

Våre fire hovedprioriteringer
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 kompetanse-delning på tvers av selskapene våre. Vi er overbeviste om at selskaper som systematisk integrerer vesentlige ESG-aspekter i sin kjernevirksomhet og forretningsstrategi 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 bærekraftsarbeid. Vi har



Figur 9

Fokusområder i ESG-arbeidet

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 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.

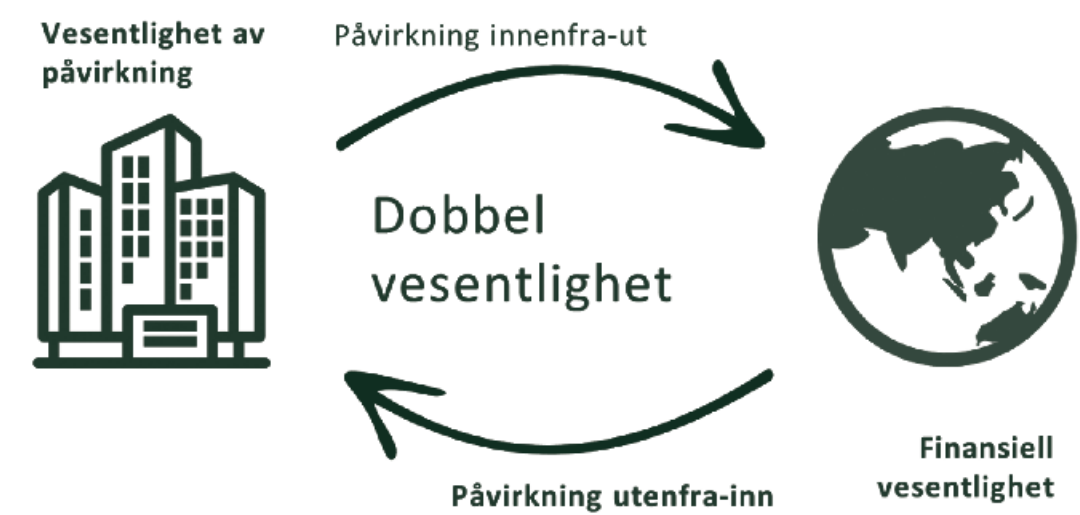
ESG-policy definerer mål og føringer
Aars’ ESG-policy definerer klare mål og føringer for vårt bærekraftsarbeid. Den beskriver også hva Aars forventer av våre selskaper som et minimum i deres arbeid med bærekraft. Det er selskapenes eget ansvar å integrere ESG i sin forretningsstrategi, og å operasjonalisere strategien i tråd med dette. Våre forventninger og retningslinjer for ESG ser hen til sentrale standarder og rammeverk som FNs bærekraftsmål, FN Global Compact, OECD Guidelines for Multinational Enterprises, UN Guiding Principles on Business and Human Rights og UN PRI (Principles for Responsible Investment). Vår rapportering for 2024 er knyttet til de fire prioriterte fokusområdene for Aars’ eget bærekraftsarbeid. Det er utarbeidet et sett med KPIer, som gir retning for arbeidet.

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 tråd med Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR) artikkel 8.

- Et særlig viktig arbeid i 2024 har vært å forberede Aars, og porteføljeselskapene våre, på å kunne rapportere i tråd med bærekraftsdirektivet (CSRD) og bærekraftsstandardene (ESRS). Det har vært lagt ned et grundig arbeid for å kunne være beredt på å kunne møte de kommende rapporteringskravene på en tilfredsstillende måte.
- En dobbel vesentlighetsanalyse er gjennomført både ovenfra og ned, og nedenfra og opp. Analysen ble først utført fra et eierperspektiv, som dekker Aars AS sin virksomhet, og inkluderer temaer som også berører selskapene (ovenfra-ned).
- For å ivareta vesentlighet for hvert selskap og dykke dypt nok ned i verdikjeden, er det gjennomført en dobbel vesentlighetsanalyse for alle selskap. Temaer av vesentlig karakter har senere blitt konsolidert opp og blitt en del av Aars sin dobbel vesentlighetsanalyse (nedenfra-opp). Den doble vesentlighetsanalysen vil oppdateres årlig eller ved vesentlige endringer i konsernet.
- I mai gjennomførte vi en ny «Kraftsamling for bærekraft» på Møller Medvind Arena – denne gang med fokus på klimautfordringer og hvordan lykkes med «S’en» i ESG. Vi tror på styrken i det å samarbeide på tvers, og inviterer jevnlig til samlinger hvor de ulike porteføljeselskapene kan møtes. Bærekraftsnettverket er et eksempel på

- slike operative, frivillige fagnettverk. Nettverkene har som ambisjon å legge til rette for gode diskusjoner, inspirasjon og en mulighet til å dele beste praksis.
- Vi er fortsatt 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.
 - Aars har regelmessige møter for å vurdere og koordinere arbeidet med bærekraftsrapporteringen, både internt og i støtte til selskapene våre.
 - Medvind Utvikling har hatt fokus i 2024. Det er etablert nytt styre, ny strategi og det er gjennomført flere møter for å etablere arenaer for å videreutvikle Medvind-initiativ.
 - Aars og Medvind Utvikling ble i 2024 tildelt HR Norges kompetansepris. Den prestisjetunge kompetanseprisen ble delt ut av arbeids- og inkluderingsminister Tonje Brenna, og priskomiteen har i sin vurdering vektlagt hvordan Aars og Medvind Utvikling har «utvidet synet på kompetanse til noe bredere enn kun formelle kvalifikasjoner og tatt grep for alle kan bidra med sine ressurser i arbeidslivet.
 - Blant våre egne selskaper er det nå Medvind initiativer i Møller Mobility Group, Møller Eiendom og OneCo. Det er også dialog med flere andre av selskapene våre om Medvind-initiativer.



EU-taksonomien

EU-taksonomien er EUs klassifiseringssystem for bærekraftige aktiviteter, og er et regelverk for hvordan bedrifter skal drive med bærekrafts-rapportering.

Som et stort foretak vil Aars bli underlagt å rapportere på taksonomien. Selv om forordningen er vedtatt, signaliserte EU i februar 2025 endringer i rapporteringsplikten. Disse er ennå ikke vedtatt, verken i EU eller Norge, men vi legger til grunn at Aars først skal rapportere på EU-taksonomien for regnskapsåret 2027.

Åpenhetsloven og aktsomhetsvurderingert

Aars er omfattet av åpenhetsloven og gjennom-fører aktsomhetsvurderinger i de delene av våre verdikjeder der det er risiko for brudd på menne-skerettigheter.

For de selskapene vi har investert i som er underlagt Åpen-hetsloven, er det de enkelte selskapenes ansvar å gjennom-føre sine aktsomhetsvurderinger og redegjørelser i henhold til loven. Aars gjør sine egne uavhengige vurderinger fra et eierperspektiv, med fokus på risiko for brudd på mennesk-erettigheter og anstendig arbeid i egen drift. For å unngå uklarheter mellom denne vurderingen, og selskapenes egne aktsomhetsvurderinger, deles ikke detaljer knyttet til enkelt-selskaper i Aars’ egen redegjørelse. Informasjon om dette finnes lett tilgjengelig på porteføljeselskapenes res-pektive nettsider. Aars redegjør for våre risikovurderinger samlet i en redegjørelse som publiseres i juni hvert år. Rede-gjørelsen er lett tilgjengelig på våre nettsider.

Fra ESG-policy til CSRD-rapportering

Vi er lovpålagt å følge de nye regulatoriske kravene fra EU, inkludert Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) og European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Rapporteringsplikten for Aars skulle opprinnelig innføres i 2025, men det foreligger i skrivende stund et forslag om utsatt rapporteringsplikt til 2027 og forenklinger av rapporteringsstandardene (ESRS) og EU-taksonomien. Basert på forslaget vil Aars først måtte rapportere i tråd med bærekraftdirektivet (CSRD) for regnskapsåret 2027, i 2028.

CSRD gir føringer for at virksomheter utarbeider bærekraftsinformasjon i tråd med nye europeiske rapporteringsstandarder. En forutsetning er at virksomheter som treffes av direktivet, gjennomfører en dobbel vesentlighetsanalyse for å avdekke hvilke bærekraftige temaer det skal jobbes konkret med og rapporteres på. Analysen er viktig for selve rapporteringen, men en godt strukturert prosess kan også tilføre verdi til porteføljeselskapenes eget strategiarbeid ved å ha gjennomgått identifiseringsprosessen. For Aars’ del, startet veien frem til en dobbel

vesentlighetsanalyse i 2021–2022 med å ut-arbeide dagens ESG-policy. Kartleggingen favnet bredt for å identifisere og forankre risikoer og muligheter tilknyttet ESG som hensyntar verdikjedene til alle våre selskaper og investeringer. Prosessen og analysen er omtalt i årsrapporten for 2021. Dobbelt vesentlighetsanalyse Prosessen med dobbel vesentlighet tar utgangspunkt i to dimensjoner; vesentlig påvirkning og finansiell påvirkning (se figur).

Vesentlig påvirkning handler om Aars’ påvirkning på klima og miljø, sosiale og forretningsetiske forhold. Vesentlig påvirkning kan være positiv og negativ, og vektas gjennom både egne aktiviteter og vår verdikjede. Finansiell påvirkning handler om hvordan eksterne forhold påvirker Aars’ økonomiske verdiskaping.

Prosjektarbeidet i Aars har vært organisert med en arbeidsgruppe og et utvidet prosjektteam, for å forankre og ivareta alle innspill gjennom hele prosessen. Vesentlighetsarbeidet ble innledet med en overordnet vurdering på eiernivå, med påfølgende gjennomføring av en vesentlighetsvurdering på selskapsnivå. Dette ga en klar retning for arbeidet med

oppdatering og justering av den endelige vesentlighetsvurderingen. I den siste fasen ble konklusjonene drøftet og evaluert i sentrale Aars’ fora. I tråd med prosesskravene fra CSRD var analysen delt inn i fire steg:

1) Forståelse av kontekst

Grunnlaget for kontekstforståelsen i første steg var tidligere vesentlighetsanalyse og ESG-policy, samt nye dybdeintervjuer med representanter for Aars’ viktigste interessenter.

2) Identifisering av bærekraftshensyn

I steg to ble både interne og eksterne bærekraftshensyn identifisert. Dette inkluderte å vurdere Aars’ egen påvirkning; både innenfra–ut, og risiko- og mulighetsfaktorer som påvirker oss utenfra–inn.

3) Vurdering av vesentlighet

I steg tre ble det gjennomført vurderinger om de identifiserte temaenes vesentlighet, enten fra et påvirkningsperspektiv eller fra et finansielt perspektiv. Videre ble det vurdert om påvirkningen var faktisk eller potensiell samt alvorlighetsgrad, sannsynlighet for om det vil inntreffe, og eventuelt i hvilket tidsperspektiv (kort, medium eller lang sikt).

Resultatene fra begge perspektiv ble så benyttet til å utarbeide en dobbel vesentlighetsmatrise som oppsummerer de mest relevante ESRS-temaene for Aars’ virksomhet.

Matrisen synliggjør de vesentlige temaene som vurderes som strategisk viktig for det videre arbeidet med bærekraft i Aars, mens alle temaene som er vurdert som vesentlig i minst én av de to dimensjonene må legges til grunn ved rapportering i tråd med CSRD. Den doble vesentlighetsanalysen identifiserte dermed hvilke ESRS-bærekraftområder (se figur under) som Aars etter hvert skal rapportere på.

4) Plan og forberedelse for videre arbeid

Aars har utformet en plan for å sikre at konsernet oppfyller kommende rapporteringskrav, og vil gjennomføre en GAP-analyse som vil gå dypere inn i de ulike ESRS-kravene, og hva som må til for å tette eventuelle avvik. Vår ambisjon og fremtidige mål er sømløs integrasjon av prosesser og verktøy for bærekraftsrapportering og finansrapportering.

Vesentlige tema

Rapportering i henhold til undertema i ESRS

Klimagassutslipp, Elektrifisering og bærekraftig mobilitet

E1 Begrensing av klimaendringer

Forbruk og produksjon av energi

E1 Energi

Attraktiv arbeidsplass og gode arbeidsvilkår

S1 Arbeidsvilkår

Like muligheter og inkludering

S1 Likebehandling og like muligheter for alle

Ansvarlig og etisk verdikjede

S2 Arbeidsvilkår i verdikjeden

Ansvarlig eier

G1 Bedriftskultur

System for varsling

G1 Vern av varslere

Korrupsjon og hvitvasking

G1 Korrupsjon og bestikkelser



1.

Vi skal være en ansvarlig eier

Vår viktigste samfunnsrolle er å være en ansvarlig eier. Dette danner også kjernen i vårt bærekraftsarbeid, og gjennomsyrrer alt vi gjør, og alt vi ønsker å være kjent for. Etikk og ansvarlighet har alltid vært en rettesnor for våre eieres virksomhet.

Arven etter grunnlegger Harald Aars Møller og hans leveregel – «man skal holde sin stiren» – stiller tydelige forventninger til adferd og holdninger som også dagens eiere er opptatt av å videreføre. Vi gjør vårt beste for å sikre høy standard innen forretningsetikk og virksomhetsstyring i 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 opptatt av å kontinuerlig profesjonalisere vår virksomhetsstyring, og det gjennomføres jevnlig revisjon av denne.

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 selskap. Policyen er gjenstand for jevnlig gjennomgang for å sikre relevans og samsvar med forventninger fra eiere, styret og ansatte i Aars, samt ledelsen i de ulike selskapene og andre interessenter.

Vi arbeider bevisst med å styrke bevisstheten og kompetansen knyttet til ESG-området både internt og hos virksomhetene våre. En del av arbeidet innebærer å tilrettelegge for møteplasser med kompetansedeling og erfaringsutveksling mellom selskapene. Vi gjennomfører jevnlig slike nettverkssamlinger.

For å unngå å legge en urimelig byrde på selskapene med hensyn til rapportering, er vi svært bevisste på å koordinere Aars' rapporteringsbehov som konsern med det selskapene selv må rapportere i henhold til eksterne krav. Som eier har Aars et mål om at rapporteringskravene til porteføljeselskapene skal være så målrettede som mulig, og i minst mulig grad overlappe med annen rapportering. Dette er med på å sikre et fokus primært på å utføre de riktige handlingene, ikke bare på rapportering.



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, og deretter Medvind Utvikling, har vært Aars' viktigste satsing for å konkretisere vårt bidrag på dette området. I 2018 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 syv 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 tre 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 viktig fellessatsing for oss. Her er flere Aars-eide selskaper samlet under ett tak, med vekt på samarbeid og inkluderingsaktiviteter på tvers.

Møller Medvind og Medvind Utvikling har inspirert flere av våre selskaper til å tenke nytt om arbeidsinkludering og rekruttering. Av Aars' egne selskaper har Møller Eiendom etablert selskapet Medvind Eiendomsservice, som i tett samarbeid med Medvind rekrutterer medarbeidere via Nav for å ivareta drift og vedlikehold knyttet til egne bygg. På sikt er målet å kunne tilby vedlikeholds- og vaktmestertjenester også til eksterne selskaper.

OneCo etablerte i 2023 selskapet OneCo Medvind, og bruker «Medvind-metoden» og rammeverket for inkluderingskompetanse som en ny rekrutteringskanal til konsernet. Hittil har de rekruttert ti nyansatte via Nav, hvor de fleste nå er under opplæring i elektrodivisjonen.

Da Regjeringen la frem Perspektivmeldingen i august 2024, var arbeids- og inkluderingsminister Tonje Brenna på besøk hos Møller Medvind på Alnabru. «Det vi ser her hos Medvind er bra» fortalte ministeren til NRK.



Over

I 2024 mottok Aars og Medvind Utvikling HR Norges Kompetanspris. I priskomiteens vurdering ble det lagt vekt på hvordan Medvinds arbeid har «utvidet synet på kompetanse til noe bredere enn kun formelle kvalifikasjoner, og tatt grep for at alle kan bidra med sine ressurser i arbeidslivet».

Venstre

Tony Kjellstad Pedersen (26) har fått fast jobb som bilklargjører i Møller Medvind, og har gjennom jobben også oppnådd fagbrev. Over 85 personer er hittil rekruttert til faste stillinger gjennom Møller Medvind, Medvind Eiendomsservice og OneCo Medvind.

OneCo Medvind

En vei inn i arbeidslivet



OneCo har latt seg inspirere av Medvind, og lanserte i 2023 initiativet OneCo Medvind. Målet er å inkludere flere i arbeidslivet ved å tilby opplæring og mulighet til fast ansettelse til de som har utfordringer med å finne jobb. I samarbeid med Medvind Utvikling benytter OneCo «medvind-metodens» prinsipper for å rekruttere nye medarbeidere.

OneCo Medvind er et initiativ som gir mennesker utenfor arbeidslivet en ny sjanse. Gjennom initiativet har selskapet blant annet rekruttert Kateryna Pushko, som nå jobber som bærekraftsrådgiver og bidrar til utviklingen av et nytt dataverktøy til bruk i OneCos innkjøpsavdeling. Kateryna har omfattende erfaring innen miljøledelse og kvalitetssikring fra sitt arbeid ved Mykolaiv internasjonale lufthavn i Ukraina, hvor hun implementerte ISO-standarder. Krigen i Ukraina tvang henne og datteren til å flykte til Kristiansand i 2022.

Etter en periode med praksis i miljøvernavdelingen i kommunen, kom Kateryna i kontakt med OneCo gjennom Nav og OneCo Medvind. Nå bruker hun sin erfaring til å styrke selskapets bærekraftsarbeid.

- Krigen forandret livet mitt fullstendig, og det er ikke enkelt for flyktninger å

finne en jobb innen eget fagfelt i et nytt land. Heldigvis dukket denne muligheten opp der min erfaring kan bidra med noe nyttig, sier Kateryna.

Ved å kombinere dataanalyse med bærekraftsvurderinger hjelper hun OneCo med å ta mer informerte valg. Verktøyet som utvikles skal gi OneCo bedre oversikt over sine leverandører. Ved å analysere innkjøpsmønstre, økonomisk stabilitet og bærekraftsprofilen til leverandørene, skal verktøyet blant annet hjelpe OneCo med å sikre samarbeid med aktører som oppfyller krav til bærekraft og etikk.

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

- Dette viser hvordan vi kan jobbe med bærekraft på flere nivåer. Ikke bare stiller vi krav til leverandørene våre, men vi rekrutterer også mennesker med verdifull kompetanse som ellers kanskje ikke ville fått en slik mulighet, sier han.

Over

Tolv medarbeidere er rekruttert til OneCo Medvind ved bruk av «medvind-metodens» prinsipper for rekruttering. Kateryna Pushko jobber nå som bærekraftsrådgiver i innkjøpsavdelingen.

3.

Vi skal være en attraktiv arbeidsplass

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 i våre virksomheter, og vi bryr oss om våre medarbeidere og deres trivsel. Dette har skapt en inkluderende og solid kultur der vi jobber for felles verdier. Vi legger vekt på at ledelsen i våre selskaper aktivt bygger en samlet kultur hvor vi sammen skaper den beste arbeidsplassen, for både 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 riktige medarbeiderne. Aars ønsker å utvikle talenter og tilrettelegge for individuelle ønsker, og det er viktig for oss at medarbeidere har god tilgang på tilbud som støtter deres ønskede

karriereutvikling og bidrar til relevant kompetanseheving.

Jevnlige medarbeiderundersøkelser er en nøkkel for å måle utvikling over tid. Vi forventer at selskapene vi eier gjennomfører medarbeiderundersøkelser der de ansatte fritt kan uttrykke sine oppfatninger om arbeidsmiljøet og selskapenes arbeid med mangfold, inkludering og likestilling. Gjennom styrene i de ulike selskapene sørger vi for å evaluere resultatene av undersøkelsen og følger opp disse med konkrete tiltak og resultater. Hensikten er å styrke bevisstheten om at mangfold og inkludering er tema som krever aktivt og kontinuerlig arbeid over tid for å skape varig effekt.



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. Møller Mobility Group har vært i førerretet 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 selskapene Møller Mobility Group og Hyre.

Møller Mobility Group leder an i elektrifiseringen, og i 2024 var elbilandelen for personbil i Norge på 93 prosent. Det var også

god utvikling i nyttekjøretøykategorien i 2024. Elbilandelen for Volkswagen Nyttekjøretøy endte på 41 prosent i fjor. Møller Mobility Group fortsetter det offensive arbeidet innen bærekraft, og skal være en pådriver for elektrifiseringen av den norske bilparken.

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, og er nå også tilstede i Sverige og 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 2024, for tredje året på rad, løftet frem som «klimavinner» i PwCs årlige indeks. Konsernet er blant 18 av Norges 100 største bedrifter som kan vise til utslippsreduksjoner i tråd med Parisavtalen. Konsernet har iverksatt en rekke utslippsreduserende tiltak, som har som ambisjon å ta konsernet under 1,5 graders målet innen 2030.

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. Innen 2025 skal 50 prosent av eiendomsaktivitetene være i tråd med EUs klassifisering av bærekraftige aktiviteter (EUs taksonomi), og innen 2030 er målet 75 prosent.

I mars 2024 inngikk Møller Eiendom en leieavtale med Nokian Dekk og Vianor om energisparing, hvor målet er å spare store mengder strøm for å spare miljøet. Samtidig betyr dette betydelige investeringer i Møller Eiendoms lokaler i Leiraveien i Lillestrøm. Energibesparelsen kan sammenlignes med strømforbruket tilsvarende 130 leiligheter.

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

OneCo har forpliktet seg til å kutte utslipp basert på Science-Based Targets initiative (SBTi), 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 prosent av egne servicebiler kan være elbiler innen 2030.

Onitio er også helt avhengig av tjenestebiler i sin virksomhet. IT-konsernet har 1466 medarbeidere fordelt på mer enn 130 lokasjoner i Norden, med mange fysiske kundeleveranser. Onitio er i gang med et omfattende arbeid for å fase inn en større andel helelektriske biler i sin virksomhet. Målet er å oppnå 100 % elektrisk transport for hele konsernet innen utgangen av 2026.

Over

Bilbransjen opplever nå den største og mest omfattende transformasjonen noen gang. De store, globale teknologiskiftene påvirker fremtidens mobilitetsløsninger og kundebehov.

OneCo

Tar steg mot fossilfri transport

OneCos største klimatiltak er å få flest mulig servicebiler over på elektrisk drivlinje. I Drammen fant de en overraskende enkel løsning på avdelingens transportbehov: Elbil som førstevalg for alle montører, støttet av noen få fossilbiler tilgjengelig for enkeltoppdrag i en felles bilpool.

OneCo har forpliktet seg til å redusere direkte og indirekte utslipp med 42 prosent innen 2030, deretter netto null utslipp innen 2050. For industrikonsernet er transport den største kilden til direkte utslipp, og derfor byttes fossildrevne servicebiler nå ut med elbiler i et omfattende program.

Elektriske servicebiler kan løse de aller fleste transportbehov på kundeoppdrag, men enkelte oppdrag krever likevel krafttransport hvor den fossile bilen kommer til nytte. Løsningen for OneCo i Drammen ble å bestille 12 nye VW ID Buzz 4Motion, mens to VW Amarok dieselbiler blir stående i en felles tilgjengelig bilpool. Montørene kan dermed velge Amarok når behovet for ekstra kraft melder seg på kundeoppdrag. Slik har avdelingen funnet en måte å kutte utslipp på – uten å gå på kompromiss med leveringsdyktigheten.

OneCo har satt seg en ambisjon om 70 prosent elbilandel i serviceflåten innen 2030. Ved utgangen av 2024 besto bilparken av 25 prosent elbiler. Overgangen til elektrisk drivlinje skjer gradvis og i takt med hvordan leasingavtalene for bilene forløper.



Over
OneCo har en ambisjon om 70 prosent elbilandel i serviceflåten innen 2030. VW ID Buzz er blant arbeidskjøretøyene som bidrar til å løse kundeoppdrag.



Kapittel 7

Styret, ledelse og organisering

Styret, ledelse og organisering

Styret, ledelse og organisering

Aars AS har hovedkontor i Fram-gården i Bygdøy Allé 4, som opprinnelig ble oppført i 1921 for livsforsikringsselskapet Fram. Bygget er tegnet av rådhusarkitekt Magnus Poulsson, og regnes i dag som et av hans hovedverk. Kontorvillaen ble kjøpt av Møller Eiendom i 2012, og gjennomgikk deretter omfattende rehabilitering og modernisering. I Fram-gården er Aars samlokalisert med Møller Eiendom, og bygget fungerer som en samlingsplass for både familien og virksomhetene eid av Aars. Dørene åpnes til stadighet for små og store arrangementer, og kontorvillaen er også «hjem» for store deler av Møllersamlingen.

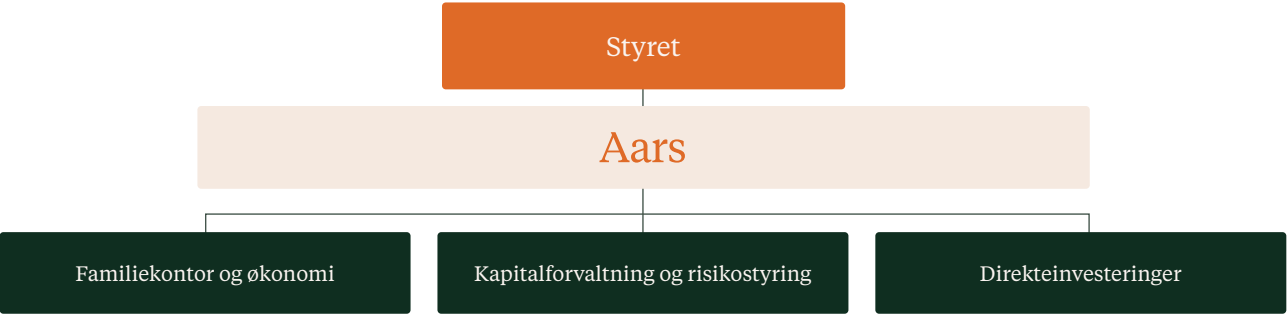
Aars hadde ved utgangen av året 21 medarbeidere, og er organisert i tre forretningsområder: Familiekontor og økonomi, Kapitalforvaltning og risikostyring og Direkteinvesteringer. Ressurser innen de ulike fagområdene i Aars er tilgjengelig også for selskapene våre ved behov. Ledelsen i Aars består av fire personer, og Øyvind Schage Førde har på vegne av familien ledet Aars gjennom rollen som styreleder og daglig leder i Aars siden 2018.

Aars er heleid av familien, og forvaltningen av eierskapet, virksomheter og investeringer bygger på en omforent eierstrategi, som gir konkrete eierføringer til virksomhetene Aars eier. Eierføringene utarbeides av 3. og 4. generasjonseiere fellesskap, revideres jevnlig, og danner plattformen for Aars’ egen forretningsstrategi (les mer side 61). I tett samspill med styre og ledelse i Aars, og lederne i de ulike virksomhetene, videreutvikles eierskapet over tid. Det jobbes planmessig og med bred involvering fra eiersiden for å sikre tydelige og forutsigbare eierføringer til Aars og tilhørende virksomheter.

Øyvind Schage Førde, Harald Møller, Morten Møller og Anne Catrine Møller representerer resten av eiergruppen gjennom aktive styreverv i flere Aars-eide virksomheter. Utøvelsen av godt styrearbeid, både i og utenfor styremøtene, er kjernen i familiens aktive eierskap. Eierføringene ivaretas gjennom styrearbeidet, enten via eiere som selv sitter i styreverv, eller via representanter fra Aars. Alle eiere gis mulighet til å engasjere seg i observatør-roller i styrene, og her har flere av 4. generasjonseierne engasjert seg i 2024.

Som eierskap er vi avhengig av å tiltrekke oss, utvikle og beholde flinke folk og samarbeidspartnere. Det legges stor vekt på å ha rette personer, med rett kompetanse, som styremedlemmer i både Aars og tilhørende virksomheter. De eksterne styremedlemmene ivaretar en viktig rolle for eierskapet. Styret i Aars er bredt sammensatt av eiere og eksterne styremedlemmer med relevant, supplerende og bred erfaringsbakgrunn fra norsk næringsliv.

Figur 12
Aars er organisert i tre avdelinger med ulik fagkompetanse



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



Tine Wollebekk
Styremedlem



Alexander Woxen
Styremedlem



Mie Caroline Holstad
Styremedlem

Kapittel 8

Styrets beretning,
regnskap og noter

Årsberetning 2024

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, Sverige og Makedonia. 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 seks årene har vært etablert i egne selskap; Møller Medvind AS og Medvind utvikling AS.

Et utfordrende makrobilde fortsetter
2024 ble i likhet med 2023 et krevende år makro-økonomisk med høy inflasjon, høyt rentenivå og en svekket kronekurs. Flere rentehevinger gjennom året bidro til en økende reduksjon i husholdningenes kjøpekraft. Dette til tross, økonomien ble i mindre grad påvirket enn fryktet. Aktivitetsnivået forble høyt og arbeidsledigheten lav. Fastlandsøkonomien vokste med

0,6%, en bedre utvikling enn hva en kunne frykte på vei inn i året.

Møller Mobility Group AS gikk inn i 2024 med en mer normalisert ordrebank sammenliknet med foregående år. Ordreinngangen har vist positiv utvikling i alle markeder i 2024. Totalmarkedet i Norge og Baltikum hadde en positiv utvikling i 3. tertial, noe som samlet for året medførte økning i Norge og Baltikum i 2024 mot 2023.

Finansieringsmarkedet for næringseiendom har bedret seg kraftig i 2024. Konkurransen mellom bankene har vært høy, og marginene har vært fallende gjennom hele året. Ved utgangen av 2024 var marginen for et standard banklån under 200 bps for første gang på 2,5 år iht. UNIONs bankundersøkelse. Obligasjonsmarkedet hadde også en tilbakekomst i 2024, med kraftig fall i kredittpåslagene og høye utstedelsesvolumer. Forretningsbankene melder om vekstambisjoner og konkurransen om markedsandelene er hard.

Formålet med forretningsområdet Direkteinvesteringer er primært å bidra med god langsiktig avkastning gjennom en balansert portefølje av vekst- og utbytteselskaper. I tillegg til finansielle målsettinger bidrar porteføljen til Direkteinvesteringer til god diversifisering av familiens eiendeler og for eierne være en arena for aktivt eierskap. 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 2024 et år med et globalt makrobilde i konsolidering, men med

betydelige forskjeller mellom ulike regioner. Den robuste veksten i USA holdt seg gjennom hele året, godt hjulpet av meget stimulerende finanspolitikk. Kina slet videre med sine ettervirkninger etter Covid og et kraftig svekket eiendomsmarked. I Europa var det generelle bildet svakt, med den tradisjonelle industrimotoren Tyskland som mest skuffende, til tross for vesentlige lettelser i pengepolitikken i takt med fallende inflasjon. Debatten rundt det voksende byråkratiet i EU, og tilhørende vekst i lover og forordninger, tiltok vesentlig gjennom året da stadig flere selskaper opplever at skjemaveldet hemmer utvikling og demper investeringsaktiviteten. I tillegg har koordinering mellom 27 EU-land skapt treghet i forhold til å få gjennomført beslutninger om store politiske og geopolitiske saker. Avkastningen i det amerikanske aksjemarkedet var dermed en klar vinner i forhold til de andre store markedene gjennom året.

Norsk økonomi var preget av at eksportbedrifter hadde god inntjening med god hjelp av en relativt svak krone. Bedrifter med primær virksomhet rettet mot innenlandsk konsum og bygge-sektoren opplevde derimot fortsatt konsolidering på den svake siden blant annet med bakgrunn i opprettholdt høye renter. Arbeidsledigheten holdt seg totalt sett lav, noe som også er påvirket av høy andel sysselsatte i offentlig sektor. Inflasjonen viste fallende trend gjennom året, men nedgangen stoppet opp i årets siste kvartal, primært fordi innenlandsk inflasjon bet seg fast i større grad enn ventet. Lange renter ble derfor liggende høyere ved utgangen av året enn de fleste forventet ved årets start, noe som også dempet interessen for næringseiendom. Banksektoren har klart å holde meget god egenkapitalavkastning og kapitaldekning på bakgrunn av det høye rentenivået og meget lave tapsavsetninger, og viste gjennom andre halvår at de har betydelig interesse for utlånsvekst innenfor de sektorene Aars sine selskaper er eksponert.

Nærmere om forretningsområdene
Bilvirksomheten
Kjernevirksomheten til Møller Mobility Group er import, salg, service, finansiering og skade-reparasjoner av bilmerkene Volkswagen, Volkswagen Nyttekjøretøy, Audi, Škoda, SEAT og Cupra. I tillegg kommer salg og service

av Porsche. 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 endte i 2024 på 1 266 millioner kroner mot 1 549 millioner kroner i 2023. Resultatgraden falt fra 4,0% til 3,2%. Til tross for en nedgang på 283 millioner kroner fra 2023, leverte konsernet et bra resultat. Resultatnedgangen skyldes primært svakere resultater hos den norske importvirksomheten, hvor en krevende konkurransesituasjon har resultert i marginpress på nye biler. Forhandlerne i Norge leverer bedre resultater i 2024 drevet av bedre lønnsomhet fra nye biler. Et svakere forhandlerresultat i Sverige skyldes i første rekke svakere bidrag fra brukte biler. Baltikum leverer et noe svakere resultat i 2024, men resultatet må totalt sett betegnes som bra. Resultatandelen fra bilfinansieringsvirksomheten, Hyre og selskapets øvrige investeringer i Møller Mobility Services er høyere enn fjoråret, etter at Hyre har bedret resultatene vesentlig i 2024. Konsernet har gode rammebetingelser og en sterk organisasjon som bidrar til å ta ut det fulle potensialet.

Konsernets omsetning økte fra 38 751 millioner kroner i 2023 til 39 378 millioner kroner i 2024, en marginal økning på 1,6%. Økningen i omsetning kan delvis tilskrives oppkjøp av virksomheter. Virksomheten i Baltikum har vist vekst, mens forhandlervirksomheten i Norge og Sverige har opplevd en nedgang. Det er en liten økning i nybilvolumene i Norge og Baltikum, mens Sverige opplevde en nedgang. For brukte biler har utviklingen vært stabil, med økning i Baltikum og noe nedgang i Norge og Sverige sammenlignet med fjoråret. Omsetningen fra servicemarkedet viser en liten økning i alle markeder i 2024. Møller Mobility Group har en stolt historie med over 85 års erfaring med distribusjon, finansiering og service av sterke bilmerkevarer, og er i dag en ledende bilgruppering i Norden og Baltikum. Resultatene er skapt av eiere, ledelse og medarbeidere som har tatt initiativ. Samtidig står konsernet nå overfor flere omfattende endringer som vil kreve en helt annen omstillingskraft. Visjonen «DARE TO MOVE» er ledestjernen som vi alltid skal strekke oss mot: vi leverer mobilitet og vi møter fremtiden med en offensiv kraft også de neste tiårene.

Møller Mobility Services omfatter konsernets virksomhet innenfor finansielle tjenester og mobilitetsløsninger. Forretningsområdet består av konsernets eierskap i finansieringsselskapet Volkswagen Møller Bilfinans, bildelingsselskapet Hyre, dekkhotellkjeden Mitt Dekkhotell, bilvaskkjeden Bildusjen samt mindre eier-andeler i bruktbilselskapet Rebil og logistikk-selskapet Gire.

Totalmarkedet i Norge og Baltikum hadde en positiv utvikling i 3. tertial, noe som samlet for året medførte økning i Norge og Baltikum i 2024 mot 2023. Det ble registrert 128 691 personbiler i Norge i 2024, en marginal økning på 1,0 % fra 2023. Den samlede markeds-andelen til konsernets personbilmerker endte på 20,3%, sammenlignet med 20,8% i 2023.

Volkswagen Nyttekjøretøy oppnådde en imponerende markedsandel på 34,2% i 2024, opp fra 30,8% i 2023, i et nyttekjøretøymarked som falt 4,0%.

Etterspørselen etter brukte biler har vært høy gjennom året i Norge og Baltikum med god inntjening. I Norge og Sverige endte dog solgte biler noe lavere enn fjoråret, mens Baltikum hadde en sterk økning på 21,0 %. I sum endte solgte biler i med en nedgang på 3,0 % til 31.269 biler i 2024. Tilgangen på servicemarkedet har også vært høy gjennom året, men med noe avtakende garantiarbeid mot slutten av året.

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 og omstillingsplanen EU Green Deal som ligger fast selv om kommisjonen nylig har foreslått en forenkling av CAFE regelverket for Europeisk bilindustri. Under det siste forslaget vil bilprodusenter måtte oppfylle utslippsreduksjoner i løpet av perioden 2025–2027 i stedet for kun i 2025 for å bedre balansere bærekraftsmål med konkurranseevne. Volkswagenkonsernet satser fortsatt stort på elektriske biler, samt teknologiutvikling innenfor autonome biler, digitalisering og mobilitetsløsninger. Innen 2030 skal konsernet tilby over 70 helelektriske modeller. Harald A. Møller sluttet 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 elbilandelen for både personbil og nyttekjøretøy i Norge i 2024. Elbilandel for konsernets personbilsalg i Norge økte fra 89,0% i 2023 til 92,0% i 2024, mens nyttekjøretøy økte fra 39,0% til 41,0% i samme periode. I Baltikum falt elbilandelen på personbil fra 11,0% i 2023 til 7,0% i 2024. I Sverige har man i 2024 sett en nedkjøling i elbilsalget, men Møller Bil Sverige ligger likevel over markedet med en elandel på 37,0%.

Fortsatt høy inflasjon, høye renter og en krevende konkurransesituasjon på personbil preger starten av 2025. Det forventes en økt etterspørsel etter både personbil og nyttekjøretøy i alle markeder fremover, som følge av stabilisering av makroøkonomiske forhold. Utover dette er det digitalisering, teknologiutvikling og bærekraft som er de viktigste megatrendene som påvirker bilindustrien og konsernet. 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 eiendoms-utvikling. 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 «oss».

Møller Eiendom ble etablert i 2010 som et ren-dyrket eiendomsselskap, og siden den gang har porteføljen vokst fra ca. 2 500 millioner kroner til 15 000 millioner kroner. Møller Mobility Group AS er konsernets største kunde, og kjøp, utvikling, drift og salg av bileiendommer er en integrert del av virksomheten. Møller Mobility Group med datterselskaper står for 46,0% av konsernets omsetning for 2024.

Vekst skjer hovedsakelig gjennom kjøp og utvikling av sentrale eiendommer innen andre segmenter enn bil. Vi vil utvikle knutepunkter der flere generasjoner virker, bor og lever i gode omgivelser. Målsettingen i konsernets vedtatte strategi er å bygge opp en betydelig portefølje av næringseiendom 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 700,5 millioner kroner i 2024 mot 620,3 millioner kroner i 2023. I tillegg til KPI-regulering av leieinntektene kan 12,2 millioner kroner av økningen tilskrives kjøp av en ny kontoreiendom fra mai 2024. Årets verdivurdering av eiendomsporteføljen har medført netto nedskrivninger på 181,8 millioner kroner. Resultat fra tilknyttede selskaper ble i 2024 8,6 millioner kroner, mot -49,8 millioner kroner i 2023, hvorav fjorårets resultat var påvirket av nedskrivning av eiendommer. Resultat før skatt ble -180,0 millioner kroner i 2024 mot -227,5 millioner kroner i 2023.

Direkteinvesteringer
Aars driver sin investeringsvirksomhet med en bred portefølje. Ved årsskiftet bestod porteføljen hovedsaklig av fem selskaper som samlet sysselsetter omtrent 3 995 ansatte. Samlet omsetter selskapene for 7 793 millioner mot 7 593 milliarder kroner i 2023.

Resultat før skatt for direkteinvesterings-virksomheten ble på -242 millioner kroner mot -308 millioner kroner i 2023. Resultat skyldes i hovedsak nedskrivninger i porteføljen og svake marginer grunnet makrobildet.

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

Kapitalforvaltning
Vår organisering av forvaltningen var uendret fra 2023 i tre delporteføljer, 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, god kontant-generering og lav belåning. Oppbygging av porteføljen fortsatt gradvis gjennom året, 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 gir et tydelig grunnlag for oppfølging av risiko og resultater i forhold til etablerte rammer og målsettinger for hver av delporteføljene.

Risikopremier i kreditt- og aksjemarkedene var relativt stabile gjennom året, men kom noe opp i nordiske og europeiske aksjemarkeder i fjerde kvartal i tråd med svak makroøkonomisk utvikling i Europa.

Alle tre delporteføljene oppnådde avkastning over sine respektive markedsbaserte målsettinger gjennom året. Kapitalforvaltningen utgjorde ved årsslutt ca. 6 400 millioner kroner, hvorav ca. 5 800 millioner kroner var plassert i verdipapirer, resterende var 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 47 563 millioner kroner i 2024 mot 45 899 millioner kroner i 2023. Konsernets driftsresultat var på 970 millioner kroner i 2024 mot 1 204 millioner kroner i 2023. Konsernets resultat før skatt ble 1 066 millioner kroner mot 1 247 millioner kroner i 2023.

Morselskapets driftsinntekter i 2024 var på 35 millioner kroner med et resultat før skatt på 1 294 millioner kroner. Aars har mottatt utbytte og konsernbidrag fra konsernselskaper på til sammen 1 021 millioner kroner i 2024.

Forutsetningen om fortsatt drift er lagt til grunn for avleggelsen av selskaps- og konsernregnskap for 2024, 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 2024. Forhold etter balansedagen er kommentert i eget avsnitt.

Kontantstrøm

Samlet kontantstrøm fra finansierings- og investeringsaktiviteter var negativ med 3 035 millioner kroner i 2024. Kontantstrøm fra driften var på 1 194 millioner kroner.

Investeringer og salg

Konsernets investeringer beløp seg til 1 982 millioner kroner i 2024, mot 1 552 millioner kroner i 2023. Investeringene har i hovedsak gått til løpende prosjekter i Møller Mobility Group og oppkjøp i eiendomskonsernet.

Finansiering

Kapitalallokering, risikostyring og finansiering

Det systematiske arbeidet med kapitalallokering og kapitaloptimalisering i samarbeid med ledelsene i forretningsområdene pågikk gjennom året. 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 holdt seg på et høyt nivå gjennom året som følge av kapitaloptimalisering, avkastning i kapitalforvaltningen og utbytter fra forretningsområdene.

I andre kvartal ble eksisterende finansieringsramme (Revolving Credit Facility) på 2 000 millioner kroner forlenget til ny 3-årsperiode.

Bil

Møller Mobility Group hadde per 31.12.24 en rentebærende gjeld på 2 741 millioner kroner. Konsernet har et obligasjonslån på 600 millioner kroner, hvor av selskapet har tilbakekjøpt 122 millioner kroner. Obligasjonslånet forfaller i mars 2026. I tillegg har konsernet to syndikatlån på 3,5 milliarder kroner, med forfall i desember 2027. Begge syndikatlånene har samme struktur og er bærekraftlenkede rammeavtaler med fleksible trekk for å finansiere løpende svingninger i arbeidskapitalen. Ved utgangen av 2024 var det trukket 2.200 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 2024 ble det utbetalt utbytte på 805

millioner kroner, hvor av 5 millioner kroner var utbetaling av utbytte avsatt i 2023. Det er avsatt 5 millioner kroner i utbytte etter tredje tertial. Egenkapitalandelen er på 39,7%.

Konsernets forhandlere hadde per 31.12.24 en total gjenkjøpsforpliktelse på 6 200 millioner kroner. Dette tilsvarer en økning på 1,9% fra fjoråret. Gjengkjøpsforpliktelsen er knyttet til fremtidige tilbakekjøp av leasingbiler. Det foreligger til enhver tid en markedsmessig risiko knyttet til fremtidig markedspris for brukte biler. Vurdering av gjengkjøpsporteføljen gjøres årlig, hvor det avsettes til tap for alle gjengkjøpsbiler hvor fremtidig verdi av bilen vurderes å være lavere enn gjengkjøpsprisen. Gjengkjøpsavsetningen er økt noe i 2024. 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 lithiumbatterier. Møller Mobility Group AS har ansvaret for alle biler solgt før 2020. Volkswagen-konsernet har overtatt det økonomiske ansvaret for alle biler solgt fra og med 2020. Konsernet gjør løpende vurderinger av sin historiske forpliktelse. Per 31.12.2024 har konsernet en total avsetning på 173 millioner kroner knyttet til dette, hvilket tilsvarer en reduksjon på 20,1% fra fjoråret.

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 31.12.24 er det inngått renteswapavtaler på 900 millioner kroner, som sikrer over 30% av konsernets netto rentebærende gjeld per årsslutt.

Ved import av biler og deler i Harald A. Møller er transaksjonsvalutaen euro, 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-områdets fremtidige konkurranseevne. Det benyttes i hovedsak spot- og terminkontrakter for å begrense denne valutarisikoen for konsernet. Møller Mobility Group har i 2024 også tatt i bruk valutaopsjoner som sikringsinstrument. 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 fram til tidspunkt for utbetaling. Utover dette foretas ikke ytterligere egenkapitalsikring.

Eiendom

Total rentebærende gjeld for eiendoms-
virksomheten er på 6 013 millioner kroner per
31.12.2024, hvorav 5 128,3 millioner kroner er
faste lån og 600 millioner kroner er kommitert
låneramme. 1 375,1 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 kommitterte trekkrettigheter utgjorde 884,4 millioner kroner per 31.12.2024. 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 31.12.2024.

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 renteswap-avtaler for deler av gjelden. Ved utgangen av 2024 var 73,0% av konsernets gjeld sikret med rentebytte-avtaler. Risikoen er ytterligere redusert ved at det er inngått avtale om faste marginer på 86% av utestående lån, i tillegg til at konsernet har etablert en konservativ og forsvarlig finanspolicy.

Møller Eiendom har en konservativ finans-

ieringsstrategi og ved utgangen av året var den verdijusterte belåningsgraden på 46,0%. 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 415 millioner svenske kroner; i tillegg til 1,5 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 31.12.2024 utgjør bokført egenkapital i konsernet 2 072 millioner kroner, tilsvarende 23,8 % 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 2024 utgjør 25 800 millioner kroner mot 25 100 millioner kroner per 31. desember 2023.

Godt arbeidsmiljø og lavt sykefravær
Ved utgangen av 2024 hadde konsernet 8 751 medarbeidere. Totalt for konsernet er kvinneandelen cirka 15 %, noe lavere i ledelsene.

Det er et mål om å øke antallet kvinner, noe

det jobbes systematisk med. Arbeidsmiljøet ansees som godt. I samarbeid med Bedriftshelsetjenesten foretas en løpende kartlegging av helse-, miljø og sikkerhetsforhold.

For bilkonsernet har det vært en liten nedgang i sykefraværet til 4,9 % i 2024. For eiendomskonsernet er sykefraværet 2,6 %, som er en liten økning i forhold til fjoråret. For direkteinvesteringene er sykefraværet noe varierende, men gjennomsnittlig på 6 %. I Aars AS er fraværet under 1 %. Dette er stabilt lavt sammenlignet med 2023.

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 som alltid avhenge av makroøkonomiske forhold. På tidspunkt for avleggelse av konsernets årsregnskap er både norsk og internasjonal økonomi preget av stor geopolitisk usikkerhet. Forventningene for

2025 preges av uro – særlig med tanke på de tollsatser USA truer med å etablere, og hvilke reaksjoner som vil komme i fra EU. Norge er i en vanskelig situasjon i et slikt bilde – men en åpen og sårbar økonomi.

Det er stor sannsynlighet for fortsatt høye priser og vedvarende høye renter – noe som vil prege husholdningenes kjøpekraft til tross for et godt lønnsoppgjør.

Situasjonen for nybilmarkedet har vært krevende i 2024 med negative effekter av vedvarende høy inflasjon, renter og skjerpet konkurranse. Ordrebanken, som var rekordhøy under pandemien, er ved utgangen av 2024 tilbake på et normalisert nivå. Ordreinngangen i 2024 var positiv sammenlignet med 2023. Møller Mobility Group forventer en positiv utvikling for totalmarkedet for nye biler i alle markeder, men med fortsatt stor konkurranse og marginpress. Bruktbilmarkedet var generelt bra i 2024 i Norge og Baltikum med god inntjening. Konsernet forventer at den positive utviklingen vil fortsette inn i 2025. Målbevisst satsing på brukte biler i Norge og Baltikum har vist gode resultater for konsernets forhandlervirksomhet. Servicemarkedet viste en stabil utvikling gjennom 2024, men med noe avtakende garantiarbeid mot slutten av året – en utvikling konsernet forventer vil fortsette i 2025.

Gode rammebetingelser knyttet til salg av elektriske biler er viktig for Møller Mobility Group og for en bærekraftig utvikling av bilindustrien. EUs ambisiøse utslippsmål vil føre til fortsatt høy produksjon av elektriske biler i årene som kommer, men konsernet ser at manglende rammebetingelser og tøffere økonomiske tider gjør at elektrifiseringen bremser opp i både Sverige og Baltikum og viser viktigheten av fortsatt riktige rammebetingelser for elektriske biler i Norge.

Med hensyn til eiendomskonsernets fremtidige utvikling vil virksomheten blant annet avhenge av makroøkonomiske forhold. På tidspunkt for avleggelse av konsernets årsregnskap er det konsensus blant de fleste makroøkonomer om at veksten i norsk økonomi skal tilta fra i år, i takt med at renten settes ned. Selv om Norges Bank holdt renten uendret på 4,5% i slutten av mars, signaliserte de to rentekutt innen

utgangen av året. Kombinert med et velfungerende marked for fremmedkapital bereder det grunnen for økt aktivitet i transaksjonsmarkedet. Det totale transaksjonsvolumet for 2025 anslås til 100 milliarder NOK, noe som vil være en økning sammenlignet med 2024. Samlet sett viser utsiktene for det norske næringseiendomsmarkedet en gradvis bedring, drevet av en forventet nedgang i renter, samtidig som det er behov for å navigere i et landskap preget av makroøkonomisk usikkerhet og geopolitiske utfordringer.

Konsernets fremtidige utvikling vil videre avhenge av aktiviteten ellers i konsernet og særlig utviklingen i bilmarkedet, da bilforhandlere utgjør en betydelig del av selskapets leietakere. Til tross for en krevende markedssituasjon leverte Møller Mobility Group et solid resultat før skatt på 1 200 millioner kroner i 2024. Møller Mobility Group forventer at 2025 også kan bli krevende, da rentenivået fortsatt er høyt og konkurransen er sterk. Økt kjøpekraft som følge av reallønnsvekst og forventninger om rentenedsettelse vil kunne gi økt etterspørsel etter nye biler i alle markeder. Med en bra ordrebank, en motivert organisasjon, et tilpasset kostnadsnivå og en solid finansiell situasjon forventer konsernet å levere gode resultater også i 2025.

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.

Fremtidsutsikter
For kapitalforvaltningen har vårt hovedscenario for 2025 følgende hovedelementer:

USA: Etter en lang periode under president Biden med betydelig finanspolitisk stimulans, vil USA gå inn i en avmattingsfase. Trump-administrasjonen har varslet, og til dels igangsatt, kraftige tiltak for å redusere kostnader i offentlig sektor og på samme tid øke forventede inntekter. På kort sikt skaper de aller fleste av disse tiltakene en kombinasjon av lavere vekst og økt inflasjon. Dette vil være en dårlig medisin for alle risikomarkeder gjennom 2025.

Europa: Europa har hatt lavere vekst enn USA i lang tid. Denne utviklingen skyldes at

industrilokomotivet Tyskland har møtt økende konkurranse fra Kina og andre asiatiske land i flere sektorer, at den teknologiske utviklingen har høyere hastighet i Kina, samt at den kinesiske økonomien har vært svak, noe som har svekket Tyskland sin eksport vesentlig. I tillegg har det stadig voksende byråkratiet i de europeiske landene blitt tyngre å bære. Ved inngangen til 2025 har imidlertid både Tyskland og resten av EU-landene sett at kraftige finanspolitiske tiltak og avbyråkratisering må fases inn, både for generelle vekstmuligheter og for å støtte Ukraina i en situasjon hvor den amerikanske støtten forventes å avta vesentlig. Dette vil styrke Europa både absolutt sett og relativt til USA. Den ventede avmattingen i USA vil allikevel dempe de positive elementene i og med at Europa i utgangspunktet har et betydelig handelsoverskudd med USA.

Kina: Kina har ikke klart å komme helt ut av problemene i etterkant av covid. Videre har en eiendomskrise pågått i lang tid. Sentralmyndighetene kommer stadig med både finans- og pengepolitiske tiltak for å stimulere økonomien, men det vil fortsatt være tungt å komme tilbake til målsettingene sentralmyndighetene har for økonomisk vekst.

Norge: En liten og åpen økonomi som den norske vil være påvirket av internasjonal vekst og inflasjon. Økte handelsbarrierer er således negativt, alt annet like. Priser på råvarer som eksporteres vil trolig være svakere enn i 2024, til tross for at norsk krone fortsatt vil være på den svake siden. Motvekten er den finanspolitiske kraften vi har i oljefondet, selv om avkastningen vil kunne bli svakere enn i foregående år.

Sentralbanker i ulike regioner av den vestlige verden har ikke vært helt harmonisert i pengepolitikken gjennom 2024. Vi fikk betydelige rentesenkinger i Eurosonen og de

nordiske landene utenom Norge. Her hjemme, og i USA, har vi sett at nedgangen i kjerneinflasjon stanset, noe som medførte at sentralbankene har vært på hold inntil videre. På lik linje med vår beskrivelse i styrets beretning i fjor, antar vi fortsatt at 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%. Dette tilsier noe lavere sentralbankrenter i Norge og USA, mens det tilsier noe høyere i de andre nordiske landene og Eurosonen etter hvert. Økt geopolitisk risiko, og en ny administrasjon i USA som utfordrer det eksisterende institusjonelle politiske systemet, vil kunne føre til lavere økonomisk vekst, et mere defensivt næringsliv og lavere inntjening i mange sektorer. Dette vil føre til høyere risikopremier i aksje- og kredittmarkedene, med tilhørende svakere avkastning. Banker i den vestlige verden er dog godt kapitalisert, det bør dermed være god tilgang på lånefinansiering for solide selskaper.

Basert på ovennevnte er vårt hovedscenario at 2025 vil være et år i aksje- og kredittmarkedene som vil vise svakere avkastning enn 2024.

Største risikofaktorer sett fra vår side er en betydelig makroøkonomisk nedtur p.g.a. den økte politiske risikoen vi opplever i USA i starten av året, samt negativ utvikling geopolitisk av samme årsak, og av utvikling i krigen i Ukraina som vil kunne skalere vesentlig. Inflasjon som kan komme ut av kontroll igjen, på lik linje med i 2022, er også en ikke ubetydelig risiko tilknyttet den initierte tollkrigen fra Trump-administrasjonen. I sum kan disse faktorene dra verden inn i en stagflasjon med ukjent omfang, noe som vil være meget utfordrende for selskaper og i finansmarkedene.

Hendelser etter balansedagen
Etter balansedagen har Direkteinvesteringer signert avtale om kjøp av cirka 70% av konsernet Northcom. Utover dette er ikke styret kjent med vesentlige hendelser utover det som er redegjort for andre steder i årsrapporten.

Oslo, 3. juni 2025
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

Mie Caroline Holstad
Styremedlem

Resultatregnskap

Beløp i millioner kroner

Aars AS			Konsernet	
2024	2023	Note	2024	2023
<i>Driftsinntekter</i>				
			Salgsinntekter	46 49244 840
35	35		Andre driftsinntekter	1 0711 059
35	35	1,15	Sum driftsinntekter	47 56345 899
<i>Driftskostnader</i>				
			Varekostnader	33 12731 923
71	69	2	Lønns- og andre personalkostnader	7 6487 693
4	4	8	Av- og nedskrivninger	993993
58	45	3	Andre driftskostnader	4 8234 086
133	119		Sum driftskostnader	46 59244 695
(98)	(84)		Driftsresultat	9701 204
<i>Finansposter</i>				
1 021	1 517	4	Inntekter på investering i datterselskaper	
		5	Inntekter på investering i tilknyttede selskaper	15791
422	421	6	Finansinntekter	7661 495
(50)	(44)	6	Andre finanskostnader	(827)(1 543)
1 392	1 894		Sum finansposter	9643
1 294	1 810		Resultat før skattekostnad	1 0661 247
(49)	(44)	7	Skatter	(180)(351)
1 245	1 766		Årsresultat	886896
Herav:				
			Majoritet	879918
			Minoritet	7(22)
Forslag til disponeringer i Aars AS:				
550	300		Avsatt utbytte	
695	1 466		Overført til annen egenkapital	
1 245	1 766		Disponert	

Balanse pr 31.12

Beløp i millioner kroner

Aars AS				Konsernet	
2024	2023	Note		2024	2023
Eiendeler					
		8	Immaterielle eiendeler	647	402
		7	Utsatt skattefordel	584	580
		8	Goodwill	1 664	1 660
0	0		Sum immaterielle eiendeler	2 895	2 642
47	49	8	Varige driftsmidler	9 212	8 679
5 998	5 920	9	Investeringer i datterselskap		
		5	Investeringer i tilknyttede selskap	2 282	2 371
79	70		Investeringer i aksjer og andeler	373	316
		10	Andre fordringer	136	143
6 077	5 991		Sum finansielle anleggsmidler	2 790	2 830
6 124	6 040		Sum anleggsmidler	14 896	14 151
0	0	11	Varer	6 049	5 614
2	2	12,15	Kundefordringer	2 970	2 678
1		13	Andre fordringer	1 498	1 309
687	509	13	Fordringer på konsernselskap		
689	510		Sum fordringer	4 469	3 987
5 781	5 856	14	Finansinvesteringer	5 781	5 856
5 781	5 856		Sum finansinvesteringer	5 781	5 856
669	745	16	Bankinnskudd og kontanter	1 576	1 723
7 140	7 111		Sum omløpsmidler	17 874	17 180
13 264	13 150		Sum eiendeler	32 771	31 331

Balanse pr 31.12

Beløp i millioner kroner

Aars AS				Konsernet	
2024	2023	Note		2024	2023
Egenkapital					
100	100	17	Aksjekapital	100	100
4 278	4 278		Annen innskutt egenkapital		
7 423	8 372		Annen egenkapital	13 919	15 292
			Minoritetens egenkapital	430	404
11 801	12 750	18	Sum egenkapital	14 449	15 796
Gjeld					
51	33	7	Utsatt skatt	235	310
		19	Pensjonsforpliktelser	57	67
		22	Andre avsetninger og betingede forpliktelser	34	30
51	33		Sum avsetninger for forpliktelser	326	408
			Gjeld til kredittinstitusjoner	5 758	5 736
506	0		Annen langsiktig gjeld	1 010	511
506	0	20,21	Sum langsiktig gjeld	6 767	6 246
		20	Gjeld til kredittinstitusjoner	3 842	2 224
2	2	15	Leverandørgjeld	1 827	1 661
19	8	7	Betalbar skatt	141	282
5	5		Skyldige offentlige avgifter	1 147	1 157
550	300		Utbytte	590	315
329	53	23	Annen kortsiktig gjeld	3 680	3 241
0	0		Gjeld til konsernselskaper		
906	368		Sum kortsiktig gjeld	11 228	8 881
1 463	400		Sum gjeld	18 321	15 535
13 264	13 150		Sum egenkapital og gjeld	32 771	31 331

Oslo, 3. juni 2025
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


Mie Caroline Holstad
Styremedlem

Kontantstrømoppstilling

Beløp i millioner kroner

Aars AS			Konsernet	
2024	2023	Note	2024	2023
Kontantstrøm fra driften				
1 294	1 810		1 066	1 254
(1 021)	(1 504)	4		
4	4	8	993	993
0	0			
(0)	(13)		(10)	(23)
		5	(157)	(91)
(8)	(2)	7	(407)	(648)
270	295		1 484	1 484
(0)	(0)		(435)	(99)
0	15		(126)	(277)
(173)	299		271	(395)
97	609		1 194	713
Kontantstrøm fra investeringer				
(10)	(5)		(1 982)	(1 552)
7	5		226	369
1 026	2 041			
			0	0
(76)	(94)		(125)	(176)
(6)	(35)			
5	3			
			371	75
			30	46
(8)	(8)		(87)	54
937	1 907		(1 567)	(1 184)

Aars AS			Konsernet	
2024	2023	Note	2024	2023
Kontantstrøm fra finansiering				
759			966	2 255
			(445)	(790)
			(30)	(131)
(1 643)			(1 643)	
(300)	(300)		(315)	(334)
(1 184)	(300)		(1 468)	999
Netto kontantstrøm fra finansiering				
(150)	2 216		(1 840)	530
6 600	4 385		5 355	4 825
6 450	6 600		3 515	5 355
Spesifikasjon av likviditetsbeholdning 31.12:				
669	745		1 576	1 723
5 781	5 856		5 781	5 856
			(3 842)	(2 224)
6 450	6 600		3 515	5 355

Aars års- og konsernregnskap

Prinsipper for utarbeidelse av regnskapet

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

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

Datterselskaper blir konsolidert fra det tidspunkt kontrollen er overført til konsernet (oppkjøpstidspunktet) og konsolideringen opphører når kontrollen over datterselskapet opphører.

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

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

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

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

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

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

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

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

internfortjeneste. Eierandeler i felles kontrollert virksomhet behandles etter samme prinsipp.

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

Periodiserings-, klassifiserings- og vurderingsprinsipper

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

Klassifisering av eiendeler og gjeld
Varer, kortsiktige fordringer og kortsiktig gjeld omfatter poster som forfaller til betaling innen ett år etter transaksjonstidstidspunktet, 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.

Estimer
Ved vurdering av inntekter, kostnader, balanseposter og øvrige forpliktelser hvor det ikke foreligger markedsv verdier brukes estimer. 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. Estimer og underliggende forutsetninger vurderes løpende. Endringer i regnskapsmessige estimer 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 regnskabsføres til det laveste af

anskaffelseskost og netto salgspris. Netto salgspris ved ordinær 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 varen til nårværende tilstand og plassering.

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

Det foretas nedskrivning för 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 regnskapsførers 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).

Aars

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 rente-swapavtaler 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 utenlands 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 garantiforpliktelser, 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. Avtalen med SEAT/Cupra er en 5 års pilotavtale som kan fornyes. Avtalene med Audi og Volkswagen i Baltikum har en gjensidig oppsigelsesfrist på to år. Volkswagenavtalen 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 2024

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).

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

Medvind er investering i bærekraftige og fremtidsrettede samfunnsoppdrag.

Forretningsområdene viser følgende hovedtall:

2024							
Underkonsern / forretningsområder:	Møller Mobility Group	Møller Eiendom	Invest-eringer	Møller Medvind	Øvrige selskap*	Elimin-eringer	Konsern
Driftsinntekter							
Norge	25 206	590	6 112	20		(328)	31 600
Sverige	4 543	71	1 234				5 848
Danmark			145				145
Finland			302				302
Baltikum	9 629	40					9 669
Driftsinntekter	39 378	700	7 793	20	0	(328)	47 563
Driftsresultat	1 259	45	(212)	(16)	(98)	(8)	970
Av- og nedskrivninger*	340	414	227	1	12	(1)	993
Inntekt på invest. i TS	148	9	0	0	0	0	157
EBITDA	1 747	468	15	(15)	(85)	(9)	2 121
Øvrige finansresultat	(142)	(233)	(59)	0	373	0	(61)
Resultat før skatt	1 266	(180)	(270)	(16)	274	(8)	1 066
Eiendeler	13 377	8 707	3 952	44	6 690	0	32 771

Note 1 – Segmentinformasjon (fortsetter)

2023							
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

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	
2024	2023	Personalkostnader	2024	2023	
52	51	Lønninger	5 957	6 000	
11	10	Arbeidsgiveravgift	1 021	1 047	
2	2	Pensjonskostnader	431	429	
2	1	Andre personalkostnader	235	203	
4	4	Styrehonorar	4	14	
71	69	Sum	7 648	7 693	
21	21	Gjennomsnittlig antall ansatte	8 751	9 200	
		Lån til ansatte	1	2	

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.

Note 2 – Lønns- og andre personalkostnader (fortsetter)

Aars AS (i 1.000 kr)				Konsernet	
2024	2023	Kostnadsført honorar til revisor	2024	2023	
612	450	Revisjonshonorar og revisjonsrelaterte tjenester	20	18	
453	3 020	Skatt, avgift og andre konsulenttjenester	5	5	
1 065	3 470	Sum	26	23	

Det er ikke utbetalt revisjonshonorar til andre revisorer enn konsernrevisor i 2024.

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	
2024	2023	Kostnadsført honorar til revisor	2024	2023	
17	14	Kostnader driftsmidler (husleie, strøm, vedlikehold, bilkostnader mm)	1 904	1 638	
0	0	Salgskostnader (reklame, garanti mm)	893	913	
41	31	Administrasjonskostnader (IT-tjenester, honorarer, reisekostnader, gaver, tap på krav mm)	2 015	1 515	
0	0	Tap ved salg av anleggsmidler	11	21	
0	0	Tap ved salg av konsernaksjer			
58	45	Sum	4 823	4 086	

Note 4 – Inntekter på investeringer i datterselskaper

2024	2023	
776	1 262	Møller Mobility Group AS
213	215	Møller Eiendom Holding AS
8	9	MI Aars AS
6	5	MI Katalysator AS
10	11	Møller Mobility Group MI AS
7	15	Møller Eiendom MI AS
1	0	Møller Mobility Group MI 2 AS
1 021	1 517	Sum

Gjelder konsernbidrag og aksjeutbytte.

Note 5 – Inntekter og investeringer i tilknyttede selskap

2024			Konsernet			
Selskapets navn	Stemmeandel /eierandel	Bokført verdi 01/01/2024	Interne fortjenester	Tilgang/avgang endring i egenkapital	Resultatandel etter skatt 2024	Bokført verdi 31/12/2024
Volkswagen Møller Bilfinans AS, Oslo *	49,0 %	1 908	(253)		160	1 815
Mitt Dekkhotell AS **	45,0 %	72			(11)	61
Digerneset Næringspark AS, Ålesund	50,0 %	188			8	196
Fåbro Eiendom AS, Oslo	50,0 %	9				9
Viridis Property Holding AS ***	60,0 %	96			(5)	90
Rosenlund Bydelssenter AS, Lillehammer	31,5 %	36			(2)	34
Mafo Holding AS, Oslo	50,0 %	9		(2)	(6)	1
M37 Holding AS, Oslo	50,0 %	53		44	(29)	68
Langøya Vest Eiendom AS, Oslo	50,0 %	1				1
Sum		2 371	(253)	42	115	2 282

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 31.12.2024

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

Note 6 – Finansinntekter og finanskostnader

Aars AS			Konsernet	
2024	2023		2024	2023
40	43	Renteinntekter	78	92
14	20	Valutagevinst	317	1 044
22	26	Aksjeutbytte	25	27
120	70	Gevinst salg aksjer	119	69
0	0	Verdiregulering av konsernaksjer		
69	171	Verdiregulering av finansielle omløpsmidler	69	171
157	92	Andre finansinntekter	158	93
422	421	Sum andre finansinntekter	766	1 495

Note 6 – Finansinntekter og finanskostnader (fortsetter)

Aars AS			Konsernet	
2024	2023		2024	2023
0	0	Rentekostnader	413	324
6	8	Tap ved salg aksjer	67	30
38	30	Valutatap	346	1 060
0	0	Verdiregulering av finansielle omløpsmidler	0	72
0	0	Verdiregulering av konsernaksjer (jf note 8)		
7	6	Andre finanskostnader	2	57
50	44	Sum andre finanskostnader	827	1 543

Note 7 – Skatter

Aars AS			Konsernet	
2024	2023	Skatt i resultatregnskapet	2024	2023
1 294	1 810	Resultat før skattekostnad	1 066	1 247
31	13	Betalbar skatt Norge	190	355
		Betalbar skatt utlandet	77	38
31	13	Sum betalbar skatt	266	393
18	31	Endring i utsatt skatt	(86)	(42)
49	44	Skattekostnad	180	351
1 245	1 766	Årsresultat	886	896
3,8 %	2,4 %	Effektiv skattesats	16,9 %	28,2 %
285	398	22 % av resultat før skattekostnad	235	274
49	44	Faktisk skattekostnad	180	351
235	354	Avvik skattekostnad	55	(77)
		<u>Skatteeffekten utgjør:</u>		
1	1	Permanente forskjeller	(31)	(37)
(237)	(356)	Gevinst, tap aksjer og utbytte 3 %	64	39
		Resultat i TS	35	20
		Avskrivning goodwill /merverdi bygg	(35)	(66)
		Utenlandske selskap (lavere skattesats)	8	14
0	0	Endret skattesats Norge – netto utsatt skatt fordel	2	(32)
0	0	Øvrige poster	11	(14)
(235)	(354)	Sum	55	(77)

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	
2024	2023	Poster med midlertidige forskjeller	2024	2023
230	146	Kunder, andre fordringer og investeringer	179	116
		Varebeholdninger	(91)	(325)
0	1	Varige driftsmidler	659	916
		Kortsiktig og langsiktig gjeld	(1 552)	(1 440)
		Pensjoner	(56)	(56)
		Gevinst og tapskonto	59	94
		Underskudd til fremføring	(806)	(550)
		Latent utbytteskatt – Estland	260	355
231	148	Sum grunnlag utsatt skatt	(1 348)	(890)
51	33	Norge 22,0 %	(750)	(388)
		Sverige 20,6 %	54	45
		Litauen 15,0 %	(0)	(4)
		Estland og Latvia 25 %	(8)	28
		Latvia 20 %	42	48
51	33	Netto utsatt skatt	(662)	(270)
–	–	Balanseført utsatt skattefordel	582	580
51	33	Balanseført utsatt skatt gjeld	(235)	(310)
51	33	Balanseført netto utsatt skatt	348	270

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

2024	2023	Endring utsatt skatt i balansen fremkommer som følger:	2024	2023
33	2	Utsatt skatt 01.01	270	222
		Forskjell mellom beregnet og illignet skatt tidligere	(33)	0
		Tilgang/avgang kjøpte /solgte selskap	11	2
		Kursjustering mm	5	(2)
		Utsatt skatt intern fortjenste TS i år *	12	8
		Betalt utbytteskatt i Estland	0	0
		Redusert utsatt skatt vedr konsernbidrag gitt til søsterselskap	(3)	0
18	31	Årets endring utsatt skatt	86	39
51	33	Utsatt skatt netto 31.12	348	270

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

Note 7 – Skatter (fortsetter)

2024	2023	Betalbar skatt i balansen fremkommer som følger:	2024	2023
19	8	Betalbar skatt	252	400
		Forskuddsbetalt skatt utlandet	(109)	(116)
19	8	Skyldig betalbar skatt	141	282

I 2024 var inntektsskatt i Norge, Sverige og Litauen henholdsvis 22, 20,6 og 15 prosent. Estland og Latvia har ikke inntektsskatt, men utbytteskatt. Det er avsatt 20 prosent latent skatt for utbytte.

Konsernet opererer i Norge, som har implementert de globale minstekattereglene (OECD – Pilar Two). Konsernet forventer å være underlagt disse reglene for de jurisdiksjonene som ikke har inntektsskatt, men utbytteskatt.

Note 8 – Varige driftsmidler, immaterielle eiendeler og goodwill

Aars AS					Konsernet	
Varige driftsmidler		Biler, maskiner og inventar	Bygg	Tomt	Anlegg under utførelse	Sum
62	Anskaffelseskost 01.01	2 503	8 381	1 438	305	12 628
	Omregningsdifferanse	17	30	12	1	59
	Tilgang ved oppkjøp i år	24	268	108	0	400
	Avgang solgte selskap	0	0	0	0	0
10	Tilgang	347	303	6	400	1 056
11	Avgang	517	40	17	7	582
61	Anskaffelseskost 31.12	2 374	8 942	1 547	698	13 561
13	Akkumulerte avskrivninger 01.01	1 636	2 131	181	0	3 948
	Omregningsdifferanse	10	23	3	0	35
	Tilgang ved oppkjøp i år	0	33	0	0	33
	Avgang solgte selskap	-9	(16)	15	0	-11
4	Årets av- og nedskrivning *	230	298	(52)	225	702
3	Avgang	337	43	0	0	380
14	Avskrevet 31.12	1 549	2 458	118	225	4 349
46	Bokført verdi 31.12	825	6 484	1 429	473	9 212
3–5 år	Lineær avskrivningsplan	3–7 år	20–50 år			
	Årlig leie av ikke balanseførte driftsmidler	177	868			1 045
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)

	Immaterielle eiendeler	Goodwill/badwill*	Sum
Anskaffelseskost 01.01	1 345	2 645	3 990
Omregningsdifferanse	0	19	19
Tilgang ved oppkjøp i år	0	252	252
Tilgang	286	20	307
Avgang	201		201
Anskaffelseskost 31.12	1 430	2 934	4 367
Akkumulerte avskrivninger 01.01	948	984	1 932
Omregningsdifferanse	6	27	33
Årets av- og nedskrivning	32	259	291
Avgang	198	0	198
Avskrevet 31.12	789	1 270	2 059
Bokført verdi 31.12	647	1 664	2 311
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 702		291
	Årets av- og nedskrivninger på immaterielle eiendeler og goodwill		
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 578 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	609	355	82
Function	2016–2024	10 år	467	254	213	34
Onitio	2018–2023	10 år	691	172	519	68
Bilforhandlere Norge, Sverige og Baltikum	2014–2023	10 år	702	125	577	75
Sum goodwill			2 827	1 160	1 664	259

* Inkl omregningsdifferanse

Note 9 – Investeringer i datterselskap

Aars AS

Selskapets navn	Forretningskontor	Eier-/stemmeandel	Egenkapital	Årsresultat	Bokført verdi
Møller Mobility Group AS	Oslo	96,7 %	5 305	1 078	2 376
Møller Eiendom Holding AS	Oslo	93,1 %	2 072	(152)	1 350
Aars Invest AS	Oslo	90,1 %	1 321	(168)	1 494
Møller Mobility Group MI AS	Oslo	61,3 %	202	23	131
Møller Mobility Group MI 2 AS	Oslo	82,7 %	16	1	11
Møller Eiendom MI AS	Oslo	90,3 %	240	15	352
MI Aars AS	Oslo	90,6 %	42	9	45
MI Katalysator AS	Oslo	100,0 %	106	(0)	167
Møller Medvind AS	Oslo	100,0 %	20	(9)	35
Medvind Utvikling AS	Oslo	100,0 %	16	(4)	38
			9 297	749	5 998

Tabellen over viser kun aksjer eiet direkte av Aars AS. Samlet består konsernet av 180 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	
2024	2023	2024	2023
	Lån til ansatte	1	1
	Lån til tilknyttede selskap	26	36
	Andre langsiktige fordringer	109	106
–	Sum	136	143

Note 11 – Varer

		Konsernet	
		2024	2023
Nye biler		2 848	3 109
Brukte biler og demonstrasjonsbiler		2 349	1 645
Deler og utstyr		473	494
Øvrige beholdninger		379	367
Sum		6 048	5 614

Note 12 – Kundefordringer

Aars AS			Konsernet	
2024	2023		2024	2023
2	2	Kundefordringer	2 985	2 690
		Avsetning tap på fordringer	(15)	(12)
2	2	Sum	2 971	2 678

Note 13 – Andre fordringer og fordringer på konsernselskaper

Aars AS			Konsernet	
2024	2023		2024	2023
		Forskudd til leverandører	33	36
		Lån til ansatte	2	2
		Netto til gode MVA	24	31
1		Andre forskuddsbetalte kostnader	588	304
		Påløpt inntekt	491	809
687	509	Andre kortsiktige fordringer	350	607
688	509	Sum	1 489	1 790

Aars AS har kortsiktige fordringer på andre konsernselskaper på totalt 687 millioner kroner pr 31.12.2024. 450 millioner er mellomværende med konsernselskaper, resten er fordring på utbytte og konsernbidrag. Mellomværende i fjor var på 509 millioner.

Note 14 – Finansinvesteringer

Aars AS			Konsernet	
2024	2023		2024	2023
1 650	1 764	Pengemarked	1 650	1 764
2 637	3 134	Obligasjoner Norge/Norden	2 637	3 134
454	331	Obligasjoner globalt	454	331
1 040	490	Aksjer Norge/Norden	1 040	490
–	137	Aksjer globalt	0	137
5 781	5 856	Sum	5 781	5 856

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	Transaksjonert	2024	2023
Volkswagen Møller Bilfinans AS	Tilknyttet selskap	Salg av biler	2 525	2 530
Volkswagen Møller Bilfinans AS	Tilknyttet selskap	Kjøp av biler	602	1 923
Volkswagen Møller Bilfinans AS	Tilknyttet selskap	Gjeld	25	50
Mafo Holding AS	Tilknyttet selskap	Langsiktig fordring	21	13
Møllergata 37 Holding AS	Tilknyttet selskap	Langsiktig fordring	5	5
Digerneset Næringspark AS	Tilknyttet selskap	Langsiktig fordring	15	0
Viridis Property Holding AS	Tilknyttet selskap	Langsiktig fordring	29	0

Aars AS

Selskap	Selskapsforhold	Transaksjonert	2024	2023
Møller Eiendom MI AS	Datter	Salg av aksjer	0	0
MI Aars AS	Datter	Salg av aksjer	0	0
Møller Mobility Group MI AS	Datter	Salg av aksjer	3	3
Møller Mobility Group AS	Datter	Salg av aksjer	0	3
Møller Mobility Group MI 2 AS	Datter	Salg av aksjer	1	3
Aars Invest AS	Datter	Renteinntekter	16	22
Møller Eiendom Holding AS	Datter	Salg administrasjonstjenester	3	3
Møller Mobility Group AS	Datter	Salg administrasjonstjenester, biler mv	11	7
Aars Invest AS	Datter	Salg administrasjonstjenester	28	30
Møller Eiendom MI AS	Datter	Kjøp av aksjer	24	63
MI Aars AS	Datter	Kjøp av aksjer	1	12
Møller Mobility Group MI AS	Datter	Kjøp av aksjer	10	7
Bygdøy Alle 4 AS	Konsernselskap	Leie, felleskostnader	9	9
Møller Mobility Group AS	Datter	Kjøp administrasjonstjenester, biler mv	10	6
Eierselskap jft note 18	Eierselskap	Adm.tjenester / kortsiktige fordringer	1	1

Note 16 – Bankinnskudd

Konsernet har bankinnskudd og kontanter på totalt 1,576 millioner kroner. Det er 73 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 2,9 millioner kroner pr 31.12.2024.

Note 17 – Aksjekapital og aksjonærinformasjon

Aksjonærer i Aars pr 31.12.2024	Antall	Pålydende	Aksjekapital	Eierandel
Pinjong AS (Harald Møller m/ familie)	25 000	1 000	25	26,8 %
Vena Saphena AS (Anne Catrine Møller m/ familie)	25 000	1 000	25	26,8 %
Netrom AS (Morten Møller m/ familie)	25 000	1 000	25	26,8 %
Gawain AS (Øyvind Schage Førde)	6 050	1 000	6	6,5 %
Morgana Holding AS (Ingrid Førde)	6 050	1 000	6	6,5 %
Excalibur Holding AS (Ragnhild Førde)	6 050	1 000	6	6,5 %
Aars AS – egne aksjer	6 850	1 000	7	
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.

Aars har i 2024 kjøpt tilbake egne aksjer som del av generasjonsskiftet i Schage Førde familien og Mari Førdes uttreten. Det gjennomføres i 2025 en kapitalnedsettelse med innløsning av egne aksjer.

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

Note 18 – Egenkapital

Konsern 2024	Majoritet	Minoritet	Egne aksjer	Totalt
Egenkapital 01.01.	15 392	404		15 796
Erverv av egne aksjer			(1 643)	(1 643)
Årsresultat	879	7		886
Årets utbytte	(590)			(590)
Endring i minoritetsinteresser	(19)	19		0
Omregningsdifferanser i år	44			44
Øvrige poster	(43)			(43)
Egenkapital 31.12.	15 662	430	(1 643)	14 449

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.	15 392	404	15 795

Aars AS 2024	Aksjekapital	Egne aksjer	Annen innsk. egenkapital	Annen egenkapital	Sum
Egenkapital 01.01	100		4 278	8 372	12 750
Kjøp egne aksjer		(1 643)			(1 643)
Årets resultat				1 245	1 245
Avsatt til utbytte				(550)	(550)
Egenkapital 31.12	100	(1 643)	4 278	9 067	11 802

Aars AS 2023	Aksjekapital	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

Note 19 – Pensjoner

Norske og svenske selskap i konsernet har sikrede, kollektive pensjonsavtaler. Selskapene i de tre baltiske landene har ingen pensjonsavtaler.		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.	
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 tjenestepensjon, 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 og det er dermed ingen framtidig forpliktelse knyttet til utføre-og barnepensjon utover løpende premieinnbetalinger.		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.	
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			

Aars AS		Konsernet	
2024	2023	Pensjonskostnad	20242023
		Rentekostnad av pensjonsforpliktelsen	11
–	–	Årets pensjonskostnad til sikrede og usikrede pensjoner samt AFP	11
2	2	Innskuddspensjon	372370
		Ikke aktuarberegnet pensjon AFP	5959
2	2	Samlede pensjonskostnader	431429

2024	2023	Balansert pensjonsforpliktelse	20242023
0	0	Beregnete pensjonsforpliktelser 01.01.	(67)(57)
		Omregningsdifferansen	8(8)
		Årets pensjonskostnad	22
0	0	Årets pensjonsutbetalinger	(1)(4)
0	0	Netto balanseført pensjonsforpliktelse	(57)(67)
21	21	Antall personer omfattet av ordningene	8 7519 200

Note 19 – Pensjoner (fortsetter)

Økonomiske forutsetninger 2024	2024	2023
Avkastning på pensjonsmidler	0,0 %	0,0 %
Diskonteringsrente	3,0 %	3,7 %
Årlig lønnsvekst / årlig G-regulering	0,0 %	0,0 %

Som aktuarmessige 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

Aars AS				Konsernet	
Kortsiktig gjeld	Aars Invest	Aars AS	Møller Mobility Group	Møller Eiendom	2023
Trekk på kommitert låneramme		0	0		0
Kassekreditt		0	0	0	0
Annen kortsiktig gjeld	17	0	2 450	1 375	3 842
Sum kortsiktig rentebærende gjeld	17	–	2 450	1 375	3 842

Langsiktig gjeld	Aars Invest	Aars AS	Møller Mobility Group	Møller Eiendom	2023
Pantegjeld	601	–	41	4 638	5 280
Obligasjonslån	–	–	478		478
Annen langsiktig gjeld	55	506	448	0	1 010
Sum	657	506	967	4 638	6 767

Forfall	Aars Invest	Aars AS	Møller Mobility Group	Møller Eiendom	2023
Forfall under 2 år	218	253	2 450	1 375	4 043
Forfall mellom 2 og 5 år	426	253	967	4 638	6 537
Forfall over 5 år	30				30
Sum	674	506	3 418	6 013	10 609

Nøkkeltall					
Ubenyttede kommitert lånerammer pr 31.12	350	2 000	1 400	966	4 716

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

					Konsernet
Kortsiktig gjeld	Aars Invest	Aars AS	Møller Mobility Group	Møller Eiendom	2023
Trekk på kommitert låneramme		0	0		0
Kassekreditt		0	0	0	0
Annen kortsiktig gjeld	91	0	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	0	–	477		477
Annen langsiktig gjeld	39	–	511	0	551
Sum	687	–	988	4 571	6 246

Forfall					
Forfall under 2 år	218		1 600	534	2 352
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

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.

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

Møller Mobility Group

Kortsiktig gjeld
Møller Mobility Group hadde per 31.12.2024 et kommitert og bærekrafts lenket syndikatlån på 3 500 millioner kroner. Syndikatlånet forfaller i desember 2027. Lånerammen er ikke pantesikret, men alle vesentlige selskap i Møller Mobility Group er solidarisk ansvarlig for gjelden. Møller Mobility Group AS står som låntaker. Pr 31.12.2024 var det trukket 2 200 millioner kroner av lånerammen. Denne gjelden klassifiseres som kortsiktig gjeld da det kun vil være trekk på rammen av kortsiktig art. Pr 31.12.24 hadde Møller Moblity Group AS også kortsiktig markedslån på 250 millioner kroner. 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 det syndikerte banklånet med hensyn til solidarisk ansvar innen konsernet, og med samme krav til egenkapitalandel. Pr 31.12.2024 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 gevinst ved utgangen av året er resultatført med 0,7 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 9 millioner EUR og 35 millioner SEK. Urealisert agio gevinst ved utgangen av året var 0,9 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 31.12.24 er det inngått renteswap-avtaler på 900 millioner kroner til en fastrente på i snitt 2,9 prosent, med en gjenværende løpetid tilsvarende det underliggende obligasjonslånet. Rente-swapavtalene 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. Avtalen er inngått med den hensikt å løpe til forfall. På basis av dette har Møller Mobility Group valgt å sikringsbokføre avtalen hvilket medfører at løpende endring i markedsverdi ikke føres over resultatet. Pr balansedagen er markedsverdien av kontraktene positiv med 16 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 kreditrutiner og tett oppfølging av utestående kundefordringer. Historisk har tap på krav

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

vært lave. Pr 31.12.24 er det avsatt 10,8 millioner kroner til tap på krav og faktisk tap i 2024 ble 11,1 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 en fleksibelt kommitert bærekrafts lenked trekkfasilitet på 3 500 millioner kroner, hvor trekk reguleres løpende ut fra behov.

Gjenkjøpsavtaler
Konsernet har risiko knyttet til gjenkjøpsavtaler. Samlede gjenkjøpsforpliktelser er 6,2 milliarder kroner pr 31.12.2024. 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 31.12.2024.

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. 31.12.2024 sikret rentesikringsavtalene 73 % av selskapets utestående gjeld. Gjennomsnittlig lånerente for konsernet var 4,6 % inkl margin med rentedurasjon på 4,4 år pr. 31.12.2024. Det er i 2024 aktivert byggelånsrenter på totalt MNOK 20,4, som i sin helhet gjelder norske datterselskaper. (i 2023 ble det aktivert byggelånsrenter på til sammen MNOK 9,6).

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

Rentederivater
Under følger en oppsummering av selskapets rentesikringskontrakter pr 31.12.2024.

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

Selskap	Hovedstol	Valuta	Gjennomsnittlig fastrente	Gjennomsnittlig durasjon	Markedsverdi 31.12.2024
Møller Eiendom Holding AS*	4 400 000	NOK	2,42 %	5,9	304 578

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

Motpart	Produkt	Valuta	Beløp	Valutakurs	Sluttdato	Markedsverdi 31.12.2024
Nordea	FX Swap	SEK	415 000	1,013	31.01.2025	(7 258)
Nordea	FX Swap	EUR	1 500	11,699	31.01.2025	(145)
Markedsverdi totalt						(7 403)

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 tidshorizonten 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.

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	
Kortsiktig gjeld	2024	2023
Bokført gjeld som er sikret ved pant og lignende	6 133	5 492
<u>Bokført verdi av eiendeler med panteheftelser:</u>		
Driftsløsøre	34	43
Kundefordringer og varebeholdninger	931	1 130
Bygninger og tomter	6 976	6 612
Sum	7941	7 546
Garantiansvar		
Gjenkjøpsavtaler for biler	6 191	6 075
Engangsavgift, Tollregion Oslo og Akershus	177	176
Skattetrekk	213	200
Øvrige garantier	680	83

Møller Mobility Group

Møller Mobility 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 en syndikert lånerammer på henholdsvis 3,5 milliarder. Per 31.12.24 var det trukket 2,2 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 31.12.24 var det ikke trukket noe på denne rammen.

Konsernet har tilsammen 29 081 biler i gjenkjøpsporteføljen. Av disse bilene kommer 33 prosent tilbake i 2025, 24 prosent kommer tilbake i 2026 og 43 prosent kommer tilbake i 2027 eller senere.

Konsernets selskaper som inngår i fellesregistrering for merverdiavgift, har solidaransvar for eventuell gjeld. Pr 31.12.24 skylder Møller Mobility Group AS via fellesregistrering registrert på Aars AS 225,7 millioner kroner i merverdiavgift.

Møller Eiendom

Konsernet har stilt eiendommer som pantsikkerhet for hele den rentebærende gjelden på MNOK 6 013 pr 31.12.2024 (MNOK 5 117 pr 31.12.2023). Møller Eiendom Holding har i tillegg en kassekredittramme på MNOK 100 pr 31.12.2024 (MNOK 100 pr 31.12.2023) som er sikret ved solidaransvar (konsernkontoordning). Pr 31.12.2024 var kassekredittrammen ubenyttet, noe den også var pr 31.12.2023.

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 680 millioner kroner.

Note 22 – Andre avsetninger og betingede forpliktelser

Konsernet har pr 31.12.2024 ikke andre avsetninger eller betingede forpliktelser enn det som fremkommer i egne noter.

Note 23 – Annen kortsiktig gjeld

Aars AS			Konsernet	
2024	2023	Balansert pensjonsforpliktelse	2024	2023
		Avsetning garanti og andre forpliktelser	1 423	1 179
5	5	Påløpte kostnader og forskuddsbetalte inntekter	851	850
19	18	Feriepenger og påløpt lønn	712	737
		Forskudd fra kunder	152	154
305	30	Annen kortsiktig gjeld	541	321
329	53	Sum	3 680	3 241

Note 24 – Betydelige transaksjoner i regnskapsåret

Transaksjoner i 2024

Møller Mobility Group

Møller Bil AS har pr 01.05.2024 kjøpt 100 prosent av aksjene i tre Porsche-forhandlere.

Møller Eiendom

Møller Eiendom har i 2024 solgt tre eiendommer i Latvia, samt kjøpt Nye Møllergata 1 AS.

Direkteinvesteringer

I konsernet Direkteinvesteringer er NRG Pizza AB solgt, og det er gjennomført noen mindre oppkjøp i Function.

Utover dette har det ikke skjedd andre vesentlige kjøp eller salg av selskaper i 2024.

Aars AS har ingen vesentlige kjøp eller salg av selskaper i 2024.

Transaksjoner i 2023

Møller Mobility Group

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.

Møller Eiendom

Møller Eiendom har ikke kjøpt eller solgt eiendom eller selskaper i 2023

Direkteinvesteringer

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.

Aars AS har ingen vesentlige kjøp eller salg av selskaper i 2023.

Note 25 – Hendelser etter balansedagen

Etter balansedagen har Direkteinvesteringer signert avtale om kjøp av cirka 70% av konsernet Northcom.

Våre selskaper

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

Aars AS (morselskap)

MI Aars AS (90,58%)	MI Katalysator AS
MI Eiendom AS (90,33%)	Møller Mobility Group MI AS (61,34%)
Møller Medvind AS	Møller Mobility Group MI 2 AS (87,03%)
Medvind Utvikling AS	Norsk Film AS
Fotohuset Oslo AS	
Møller Mobility Group AS (96,687%)	
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 Sportsbiler Oslo AS
Møller Sportsbiler Asker og Bærum AS	Møller Sportsbiler Gardermoen 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	
Function Group AS (90,1%)	OCI Mipco AS (66,9%)
Funtion AS	OC Industrier AS (80%)
Scanelec ApS	Oneco AS
Function Group Old AS	Oneco Kompetansesenter AS
Function Technology AS	Oneco Infra AS
Function Products AS	Oneco Networks AS
Function Solutions AS	Oneco Networks AB
Function Products i Sverige AB	Orbion Consulting AS
Vakås Invest AS (68,4%)	OneCo Germany Gmbh
K2 MI AS (80,27%)	Oneco Mobil AS
Onitio Holding AS (90,1%)	Sønnico AS
Onitio Group AS	Oneco Technologies AS
Onitio Norge AS	Oneco Elektro AS
Onitio Danmark A/S	Oneco Oceans AS
Onitio Sverige AB	Sobo AS
Onitio Solutions Sverige AB	Alfa Sko AS
Onitio Makedonija Ltd	Alfa Sko AB
Onitio Finland OY	
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)	
Møller Eiendom Holding AS (holdingselskap) (93,1%)	
Møller Eiendom Norge AS (holdingselskap)	
Alfasetveien Næringsbygg AS	Janaflaten Næringsbygg AS
Arne Garborgs Plass 4 AS	Jernkroken Næringsbygg AS
Baldermoen AS	Kanalvegen 3 Næringsbygg AS
Baldersgate 28 AS	Kjærlighetsstien Næringsbygg AS
Billingstadsletta Næringsbygg AS	Kokstadveien 31 A AS

Våre selskaper

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

Bygdøy Allé 4 AS	Kokstadveien Næringsbygg AS
Deich 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	Littleåsveien 41 AS
Frysjaveien 31 Tomteselskap AS	Littleåsveien 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	Nye Møllergata 1 AS
Harbitz Torg Barnehage AS	Oslo Negativ AS
Harbitz Torg Handel AS	Smedstadmoen Handelshus AS
Harbitz Torg Parkering AS	Solbergkrysset Ås 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
Møller Eiendom Sverige AS (holdingselskap)	
Möller Fastigheter Sverige AB (holdingselskap)	
	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

Aars års- og konsernregnskap

Revisjonsberetning



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 2024, 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 2024, 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 2024 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 2024 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. Øvrig informasjon omfatter informasjon i årsrapporten bortsett fra årsregnskapet og den tilhørende revisjonsberetningen. Vår konklusjon om årsregnskapet ovenfor dekker ikke informasjonen i årsberetningen.

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

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

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

Ledelsens ansvar for årsregnskapet

Ledelsen er ansvarlig for å utarbeide årsregnskapet og for at det gir et rettviseende bilde i samsvar med regnskapslovens regler og god regnskapsskikk i Norge. Ledelsen er også ansvarlig for slik 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.

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



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 avviklet.

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, 3. juni 2025
PricewaterhouseCoopers AS


Vidar Lorentzen
Statsautorisert revisor

Kreditering

Forside	s. 47	s. 94–99
Also Known As	Iterate	OneCo
s. 7, 24–25	s. 51	
Jørgen Nordby	Medvind Utvikling	
s. 4, 11–19, 29–33, 51, 60–65, 68–71, 82–91, 95, 100, 103	s. 56–57	
Bow	Isaac Julien, <i>Stars (Looking for Langstone Vintage Series)</i> , 1989/2017.	
s. 20–21	Courtesy of the artist and Roslyn Oxley9 Gallery, Sydney	
Øverste rekke	Cathrine Wessel, <i>Squeeze</i> , #20, 2024	
Pizza Hut	Gilles Caron, <i>Sans titre (Bataille du Bogside)</i> , 1969	
Aars	Casper Faasen, <i>Madooka</i> , XXIV 4, 2024	
HR Norge	Alexander Kayiambakis, <i>Torgny, Y-blok-ka/Deichmann</i> , 1996/2024	
Aars	s. 58–59	
Nederste rekke	Seydou Keïta, <i>Sans titre/Untitled</i> , 1948–54/2022	
SEB	Gordon Parks, <i>Funeral, Fort Scott, Kansas</i> , 1963, Courtesy of and copyright The Gordon Parks Foundation (GP# 44.017)	
Aars	Frido Evers, <i>Working the Light</i> , 2024	
Lars Petter Pettersen	Mikkel McAlinden, <i>Fest</i> , 1994	
D2	Steve McCurry, <i>Afghan Girl</i> , 1984	
Volkswagen AG	s. 67	
Helle Frogner	Møllerarkivet	
Aars	s. 73	
s. 22–23	HR Norge	
Harald A. Møller, Møller	s. 74–77	
Eiendom og Aars	Aars og Jørgen Nordby	
s. 35, 97	s. 78–79	
Volkswagen AG	Lars Petter Pedersen	
s. 37	s. 80–81	
Finn Ståle Felberg	Møller Bil Motorsport	
s. 39	s. 93	
Anders Martinsen	Aars og NRK	
s. 41		
Onitio		
s. 43		
Micro Matic/Function		
s. 45		
Alfa Sko		

