



# Innhold

## Kapittel 1

Om Aars 5

## Kapittel 2

Lederen har ordet 27

## Kapittel 3

Våre selskaper 35

## Kapittel 4

Eierskap, strategi og ledelse 55

## Kapittel 5

ESG-arbeid i Aars 65

## Kapittel 6

Styrets beretning,  
regnskap og noter 82



## Kapittel 1

# Om Aars

---

Om Aars

Nøkkeltall

Familiekontor og økonomi

Direkteinvesteringer

Kapitalforvaltning og risikostyring

Møllersamlingen

# Om Aars

I 90 år har Møller-familien vært en del av norsk næringsliv og samfunnsutvikling. Aars er en av Norges største familieeide virksomheter, med røtter tilbake til 1936 og Harald Aars Møller. Siden den gang har eierskapet utviklet seg gjennom flere generasjoner, alltid med en ambisjon om kontinuerlig fornyelse i møte med nye tider.

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 investeringselskap.

Bilvirksomhet har alltid vært kjernen i eierskapet, og over tid er kunnskapen om å drive forretning videreført til en rekke andre bransjer. Aars forvalter i dag en diversifisert portefølje av selskaper innen mobilitet, eiendom, IT, konsumentvarer,

infrastruktur, elektro, sikkerhet og kommunikasjonsløsninger.

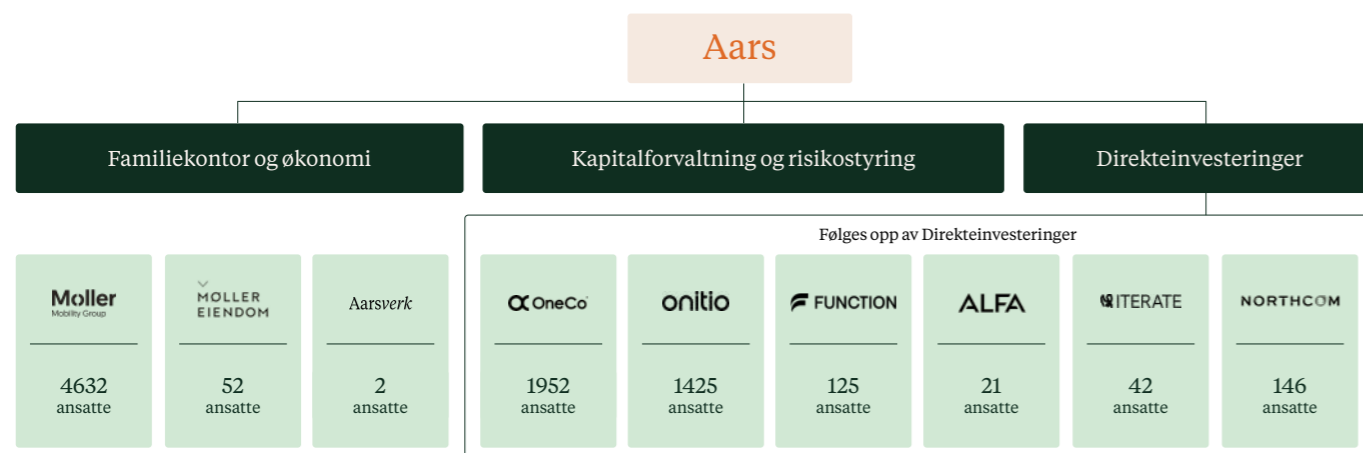
Verdier skapes gjennom ansvarlig, profesjonell og aktiv utøvelse av eierrollen, og vi er stolte eiere av selskapene Møller Mobility Group, Møller Eiendom, OneCo, Onitio, Northcom, Function, Alfa Sko og Aarsverk\*. I tillegg forvalter Aars en betydelig kapitalportefølje, som bidrar til diversifisering av eierskapets verdier og som gir finansiell handlefrihet over tid (les mer side 16).

I Aars jobbes det aktivt med eierskap, investeringer, kapitalallokering og risikostyring på tvers av virksomhetsområdene i eierskapet. Vår hovedoppgave er å legge til rette for at eierne kan være aktive og gode eiere, både av dagens virksomheter og av fremtidige investeringer.

**Aktivt og engasjert eierskap**  
Aars skal være et attraktivt sted å være eier,

Figur 1

Ved utgangen av 2025 var mer enn 8000 medarbeidere\*\* ansatt i selskaper med Aars på eiersiden. Virksomhetene er lokalisert i Norge, Sverige, Danmark, Finland, Makedonia og i Baltikum. Representanter fra Aars og familien er engasjert i styrene i de ulike selskapene.



\* Medvind Utvikling endret navn til Aarsverk november 2025.

\*\* Inkluderer ansatte i selskapene hvor Aars har bestemmende innflytelse.



men vi setter også vår ære i at det skal være et kvalitetsstempel å være eiet av Aars. Vi utøver aktivt og engasjert eierskap, med et tydelig fokus på å utvikle robuste og lønnsomme virksomheter som bidrar til langsiktig verdiskaping for eiere, medarbeidere og samfunnet rundt oss. Dette gjør vi i tett samarbeid med våre selskaper.

Aars er heleid av familien, og forvaltningen av eierskapet er forankret hos eierne gjennom konkrete eierføringer. Disse revideres jevnlig og danner grunnlaget for Aars' forretningsstrategi (les mer side 58). Arbeidet med eierstyring er planmessig og involverende, med mål om å sikre forutsigbare og tydelige rammer for Aars og virksomhetene som eies av Aars.

Som et stort familieeid selskap er vi vårt ansvar bevisst. Vår viktigste samfunnsrolle er å utøve eierskap som bidrar til verdiskaping, både for oss og omverdenen. Det innebærer at vi stiller krav til at vekst også skal bidra til positiv utvikling for samfunn og enkeltmennesker.

Vår kultur og vårt verdigrunnlag skal skape tillit og troverdighet, både internt og eksternt. Som eiere gir Aars virksomhetene forutsigbare rammebetingelser, men stiller samtidig tydelige forventninger til ansvarlig drift og utvikling. Våre investeringer skal være ansvarlige. Aars har definert tre strategiske prioriteringer innen ESG: reduksjon av klimagassutslipp og energibruk, utvikling av attraktive og inkluderende arbeidsplasser, og ansvarlig og bærekraftig virksomhetsstyring (les mer side 66).

Folk som har det bra og er en del av et velfungerende samfunn gir også det beste grunnlaget for bærekraftig vekst. Det vet vi av erfaring. Eierne har alltid lagt stor vekt på det sosiale aspektet for medarbeidere, og det å skape gode arbeidsplasser. Arbeidet med arbeidsinkludering gjennom initiativ som Medvind og Aarsverk er en integrert del av Aars' eierfilosofi og måten vi utøver eierskap på (les mer side 80). Dette bygger på en lang tradisjon i eierskapet for å se sammenhengen mellom menneskelig utvikling, et velfungerende samfunn og langsiktig verdiskaping.

# Nøkkeltall

Omsetning konsern (i milliarder)

58,9

Resultat før skatt konsern (i milliarder)

1,8

Ansatte i konsernet

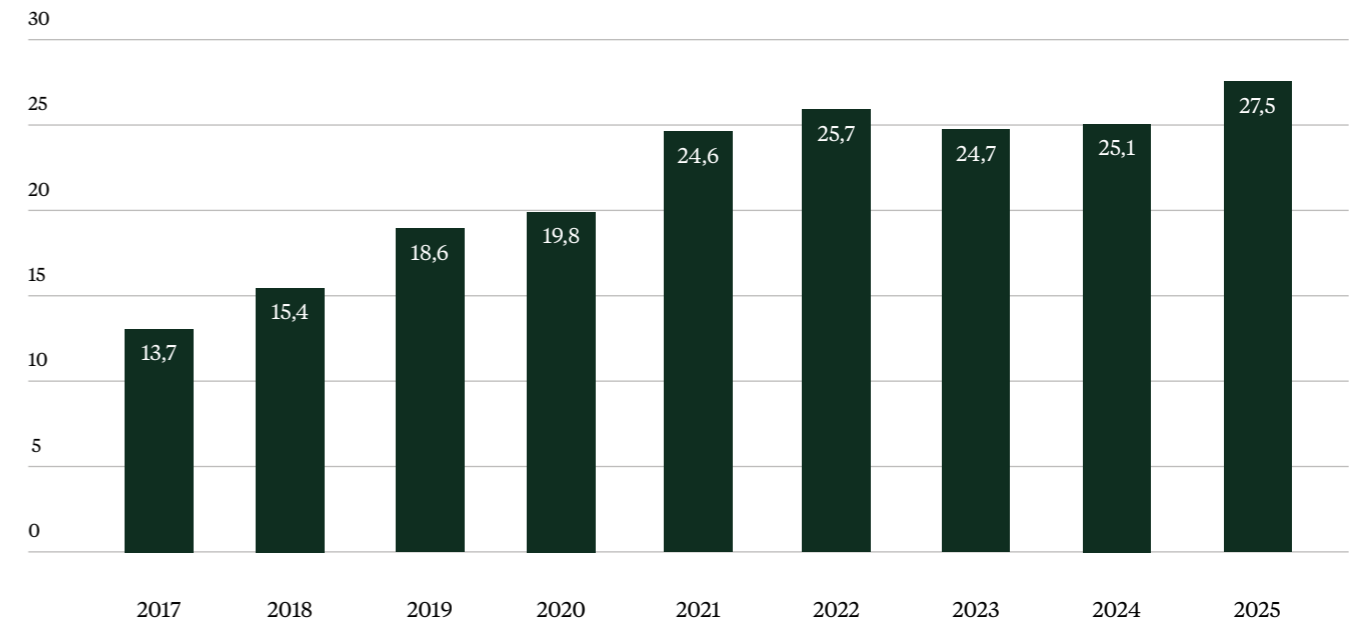
8 377

Verdijustert egenkapital (i milliarder)

27,5

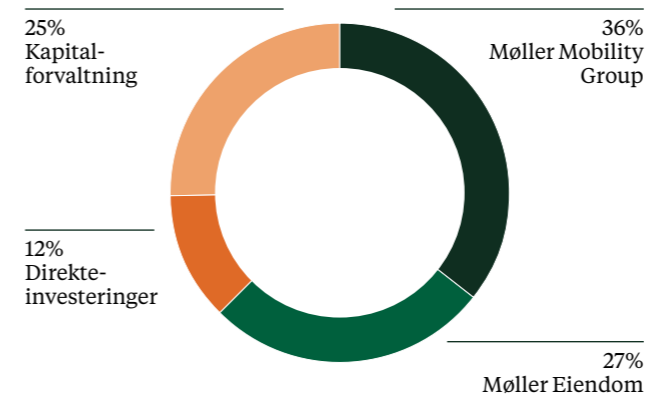
Figur 2

Utvikling i verdijustert egenkapital for eierskapet over tid (milliarder kroner). Utviklingen i verdijustert egenkapital er i 2025 justert for eierandeler i Møller Mobility Group og Møller Eiendom, også tilbake i tid. Tallene avviker derfor fra tidligere årsrapporter



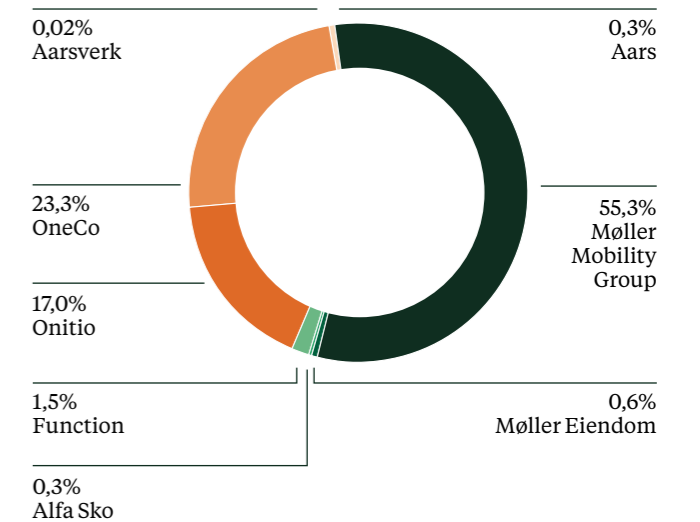
Figur 3

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 familieselskapet. I Aars er «Familiekontor og økonomi» organisert som en egen avdeling,\* som blant annet støtter eierne og følger opp eierselskaper, investeringer og andre virksomheter i Aars-porteføljen. 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 (BA4). «Framgården» ble opprinnelig oppført i 1921 som kontor for Det Norske Livforsikringselskapet Fram AS, og er tegnet av arkitekt Magnus Poulsson. Byvillaen ble kjøpt i regi av Møller Eiendom i 2012, og gjennomgikk deretter omfattende rehabilitering og modernisering. I dag fungerer BA4 som et samlingspunkt for familien på tvers av generasjoner. Det legges stor vekt på at huset skal være en møteplass for både eiere og Aars-eide selskaper, og dørene åpnes jevnlig for små og store arrangementer. BA4 huser hovedkontoret til både Aars og Møller Eiendom, og rommer totalt 60–70 arbeidsplasser, en rekke møterom og sosiale soner, samt treningsrom og kjøkken.

Vi tror genuint på styrken i dialog og samspill i eierskapet, og er samtidig opptatt av at eierne og selskapene våre blir godt kjent med hverandre. Gode eksempler på felles arenaer der selskaper og fagområder internt møtes er økonomiforum, kommunikasjonsnettverk, nettverk for bærekraftrelaterte temaer og arbeidsinkludering, samt samarbeid innen innovasjon og IT-sikkerhet. Aarsdagen er også en viktig møteplass for eiere og selskaper tilhørende Aars. Her samles eiere, eksterne styremedlemmer og ledere fra alle Aars-eide selskaper annethvert år til en felles dag med faglig og sosialt innhold.

Som familiekontor har Aars også et ansvar for å legge til rette for at yngre generasjoner av eiere får et godt innblikk i virksomhetene tilhørende Aars. En egen arena for neste generasjon av eiere er etablert. Gjennom familiekontoret får eierne også råd og oppfølging knyttet til temaer som økonomi, skatt og løpende likviditet.

## Høyre

I Aars forvaltes verdier og investeringer på vegne av eierne og familien. Familiekontoret er organisert i tre avdelinger med ulik fagkompetanse, som også er tilgjengelig for Aars-eide virksomheter ved behov.



\* Fra og med 1. januar 2026 gjennomførte Aars en reorganisering av avdelingene internt (les mer side 60)

# Direkteinvesteringer

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

Porteføljen følges opp av et dedikert investeringsteam, som har som 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.

I 2025 investerte Aars i Northcom, som er markedsleder i Norden for samfunnskritiske kommunikasjonsløsninger. Selskapet leverer kommunikasjonsutstyr og løsninger blant annet til nødretter og forsvaret i alle de nordiske landene. I tillegg består porteføljen av Alfa Sko, Function, OneCo og Onitio. Den samlede omsetningen i 2025 var 8,6 milliarder, og selskapene sysselsetter totalt mer enn 3500 medarbeidere.

Aars har også 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 vil fortsette å allokere betydelig kapital til Direkteinvesteringer i tiden fremover. Investeringsteamet søker selskaper som er

veldrevne, med god ledelse og finansiell lønnsomhet på minimum nivå med bransjegjennomsnittet. Videre vektlegges klare konkurransefortrinn og virksomhet i markeder støttet av langsiktig underliggende vekst. Selskapenes forretningsmodell har lav volatilitet og god visibilitet, samtidig som kapitalbindingen er lav og legger grunnlag for god kontantstrøm.

Som aktiv eier arbeider Aars for å realisere et langsiktig verdiøkingspotensial gjennom en tydelig eierskapsagenda i samarbeid med ledelsen i selskapene. Oppfølgingen av selskapene er tett, og merverdi tilføres gjennom kunnskap, nettverk og kompetanse. Aars bidrar med kompetanse blant annet innen følgende områder:

- **Vekst:** Forretningsutvikling, vekstinitiativ, internasjonalisering, M&A og kapitaltilførsel
- **Operasjonell plattform:** Styringsmodeller, organisasjonsutvikling, innovasjon og digitalisering
- **Virksomhetsstøtte:** Incentivmodeller, 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. Med dette som utgangspunkt har Aars et fleksibelt mandat, og kan både være majoritetseier og gå inn i minoritetsposisjoner - både privat og på børs. Investeringene rettes hovedsakelig mot nordiske selskaper med hovedsete i Norge, med mulig tillegg av øvrige nordiske land

og Baltikum. Det er positivt, men ingen forutsetning, at virksomheter har et forretningsfokus som strekker seg utover Norden og Baltikum.

Det investeres i selskaper med en bedriftskultur og et verdigrunnlag som harmonerer med eiervisjonen og verdigrunnlaget til Aars' eiere (les mer side 56).

For nye plattforminvesteringer søkes selskaper der det kan investeres minimum NOK 400 millioner i egenkapital initielt, eller over tid, knyttet til konkrete investeringsplaner. Aars investerer i selskaper som i minst mulig grad har sammenfallende verdidrivere med Møller Mobility Group og Møller Eiendom.

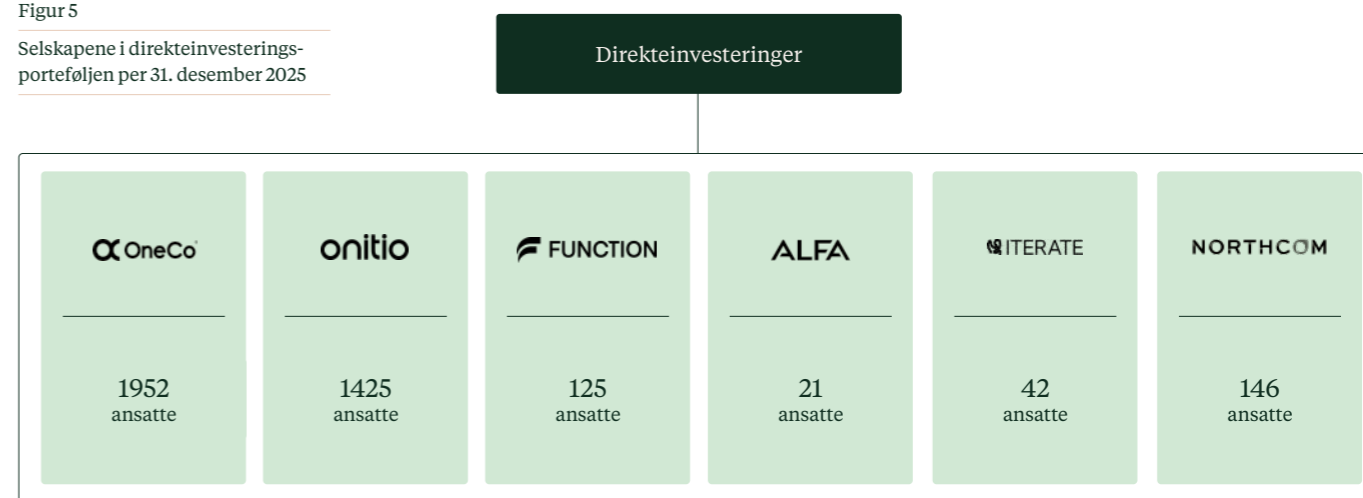
### Med Aars på eiersiden

Familieeierskapet sikrer langsiktighet og korte beslutningslinjer. Utvikling og realisering av selskapenes verdipotensial skal forvaltes på en god måte, og et tett samarbeid mellom styret, ledelse og investeringsteam anses som grunnleggende for å lykkes med positiv verdiutvikling. Det legges stor vekt på godt lederskap, det å bygge sterke lederteam, og et styre med nødvendig kompetanse og erfaring for å kunne støtte ledelsen.

Investeringsteamet i Aars har bred erfaring, komplementær kompetanse og bidrar med finansiell, operasjonell og strategisk støtte til selskapene Aars eier. Teamet er aktivt involvert i oppkjøpsprosesser og finansieringsdiskusjoner, og bidrar med støtte, ressurser og nødvendig kapital. Forbedring av virksomhets- og risikostyring er også et område teamet arbeider aktivt med. Det er tett samspill internt i Aars mellom investeringsteamet og analytikere og forvaltere tilhørende kapitalforvaltningen\*.



Figur 5  
Selskapene i direkteinvesteringsporteføljen per 31. desember 2025



\* Fra og med årsskiftet gjennomførte Aars en reorganisering av avdelingene internt hvor Direkte Investeringer og Kapitalforvaltningen slås sammen (les mer side 60)

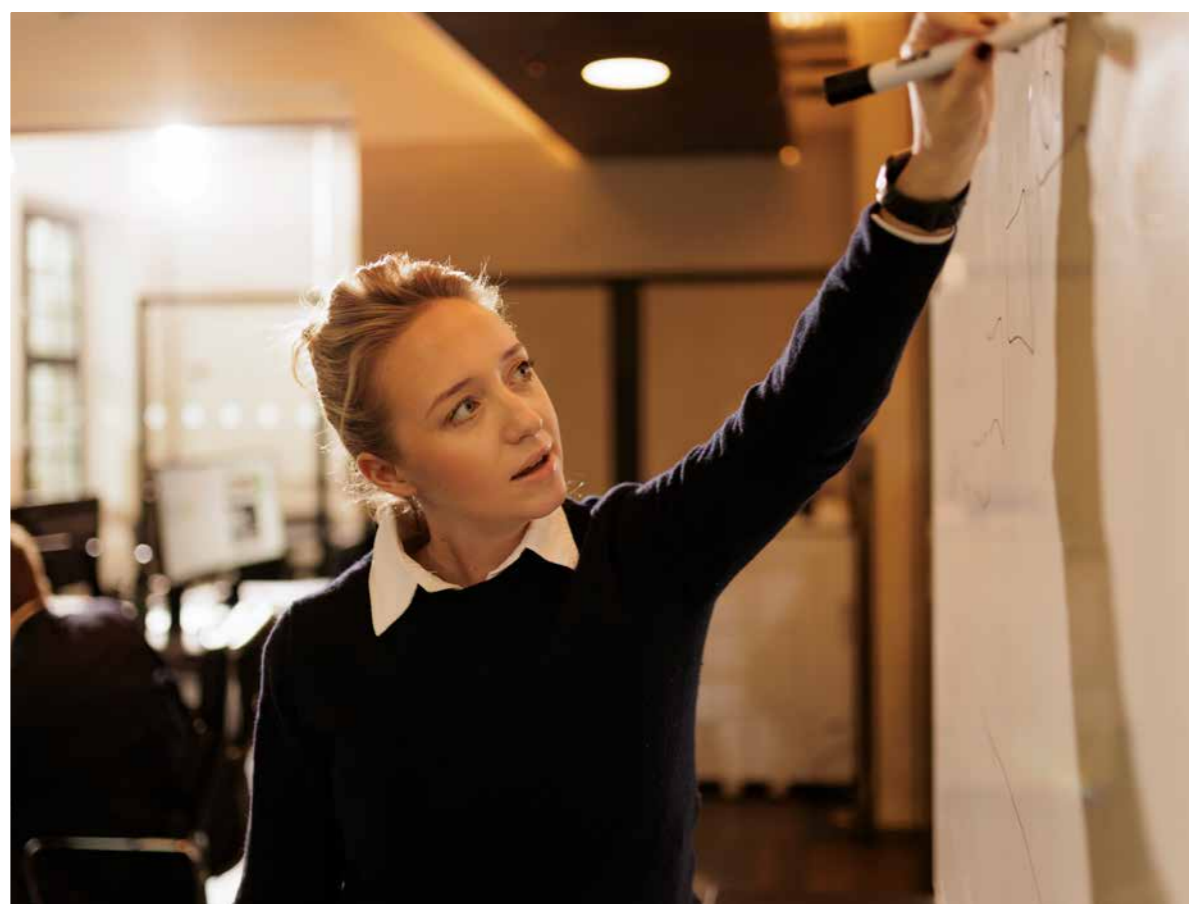
Aars har en etablert struktur for eieroppfølging og en verktøykasse innen direkteinvesteringer som vi bringer inn i rollen som aktiv eier. I tillegg finnes etablerte nettverk og ressurser innen blant annet innovasjon, ledelsesutvikling, digitalisering og bærekraft som porteføljeselskapene kan få tilgang til. Selskaper i porteføljen kan også dra nytte av samarbeid seg imellom, og flere arenaer er etablert 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 virksomheten videre. Strategien om å være «beste eier» innebærer også at et selskap kan selges dersom andre eiere vurderes til å være bedre rustet til å ta virksomheten videre.

#### 2025: Styrker posisjonen med oppkjøp og strategiske salg

Aars investerer med et langsiktig eierperspektiv, samtidig som porteføljen av

selskaper kontinuerlig videreutvikles. Gjennom kjøpet av 70% av Northcom (juni 2025) som en ny plattforminvestering ble porteføljen betydelig utvidet innen samfunnskritisk infrastruktur, som er et av våre fokusområder. Som markedsleder i Norden for kritiske kommunikasjonsløsninger vurderes utviklingspotensialet i selskapet som betydelig i årene fremover.

Gjennom et strategiarbeid for å utvikle et mer spisset OneCo ble forretningsområdet Ocean ikke lenger vurdert som kjernevirksomhet i konsernet. Etter en strukturert salgsprosess ble Ocean solgt til Global Ocean Technology i løpet av 2025. Selv om markedsforholdene i fjoråret overordnet sett var krevende, vurderes strategisk progresjon og utviklingen i porteføljeselskapene som god. Særlig OneCo opplevde betydelig lønnsomhetsvekst gjennom 2025.



#### Venstre og over

Investeringsteamet i Aars ivaretar en portefølje av langsiktige investeringer innen ulike bransjer. Porteføljen følges opp av et dedikert team, 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 Aars 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 at selskapet skal ha 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 arbeider kontinuerlig med videre-

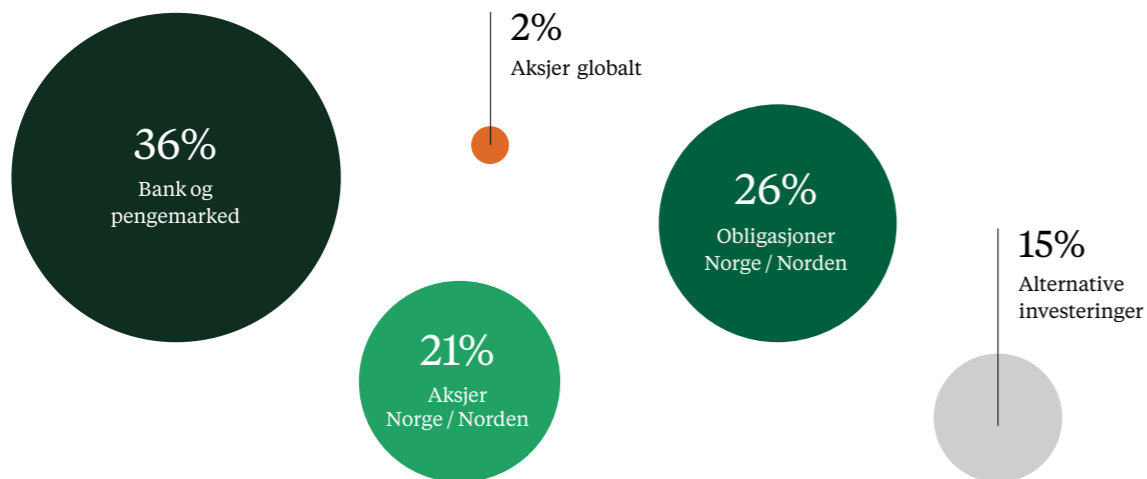
utvikling av verktøy og modeller for å ha muligheten til å fremskrive verdier, likviditet og investeringskapasitet ved hjelp av scenarier, prognoser og stresstesting. Vi identifiserer de overordnede risikofaktorene som er mest relevante for alle forretningsområdene i Aars' eierskap. Videre samarbeider 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, og som dermed må håndteres.

Vi analyserer globale utviklingstrekk og geopolitikk, makroøkonomisk utvikling, sektorer, pengepolitikk og ulike aktivaklasser. Analysen gir retning for allokeringen av kapitalen i prosessen med diversifisering av selskapets investeringer.

**Høyre**

Kapitalforvaltningen i Aars har vokst fra år til år, og er ca. 5,4 milliarder kroner ved utgangen av 2025. Den spiller dermed en stadig viktigere rolle i diversifiseringen av eierskapets verdier.

Figur 6  
Investeringer per aktivaklasse per 31. desember 2025.





#### 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.

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. De siste tre årene har in-house kapitalforvaltningen i Aars gitt en samlet avkastning på godt over en milliard kroner. Ved utgangen av 2025 utgjør den om lag 25% av selskapets verdjusterte egenkapital. Den spiller dermed en stadig viktigere rolle i diversifiseringen av eierskapets verdier. Midlene skal kunne reallokeres raskt 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 de finansielle investeringene er likvide.

Forvaltningen er organisert i tre delporteføljer, som alle er underlagt strenge krav til likviditet og har ulike funksjoner:

- **Likviditetsportefølje** som består av bankinnskudd, pengemarkedsplasseringer og obligasjoner med lav kredittrisiko og lav/middels renterisiko
- **En global risikoportefølje** med et bredt mandat og moderat risikonivå over tid, men hvor risikonivået kan variere vesentlig fra periode til periode. Porteføljen har rammer som gir mulighet til bredde i både aktivklasser og geografi. Målsettingen er å ha høy risikojustert avkastning



Figur 7

Geografisk eksponering totalportefølje per 31. desember 2025.

- **En nordisk aksjeportefølje** som består av store, børsnoterte selskaper med sterke posisjoner i sine respektive markeder globalt, høye stabile marginer og lav belåning. Porteføljen er et ledd i arbeidet med Aars' langsiktige diversifiseringsstrategi. Den vil ha høyere verdisvingninger enn de to andre porteføljene på kort sikt, og 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 eventuelle salg av virksomheter, samt fra avkastning av 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.

Det gjøres 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 venture-fond, som eksempelvis StartUpLab med Founders Fund, Antler og Norselab. Her har det ikke vært nye fondsinvesteringer i 2025, og det foreligger ikke planer om å øke allokering til tidlig-investeringer.

## Fotografier som forteller historier

Møllersamlingen eies av Aars, og er en av Skandinavias største private fotosamlinger. Samlingen består av rundt 1200 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, uttrykk 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 bl.a. kunstoffografi, 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 er kurator for samlingen, og leder også gjennomføringen av den årlige fotofestivalen Oslo Negativ som Aars er ansvarlig for.

En egen fotogruppe, bestående av både eiere og medarbeidere i våre selskaper, vurderer nyinnkjøp og overordnet strategi for Møllersamlingen. Det arbeides kontinuerlig og langsiktig med å utvikle samlingen, og fra Aars' side er det et tydelig ønske om å «gjøre noe» for fotografiet i Norge. Vi ønsker både å bringe internasjonale fotografier til Norge, og samtidig bidra til å løfte frem norske fotografer. Denne ambisjonen vil også få en viktig plattform gjennom etableringen av Fotografiska Oslo på Deich (åpner i 2028).

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 dets kraft som et universelt språk. Møllersamlingen bygger på en tro på fotografiet som et viktig språk for å forstå mennesker og samfunn. Gjennom bildene åpnes rom for refleksjon og samtale om temaer som makt, frihet, demokrati, tilhørighet, konflikt og håp. Samlingen utvikles med ambisjon om nerve, dybde og bredde, og skal være personlig og modig i sine valg. Alltid med respekt for fotografiets kvalitet, materialitet og kraft til å fortelle historier.

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 eksempelvis ved hovedkontoret i Bygdøy Allé 4, hos Møller Mobility Group på Frysja og Function i Sandvika. Møller Eiendom låner også ut fotografier fra Møllersamlingen til enkelte av sine leietagere. På sikt skal Møllersamlingen også inn i Deich på Hammersborg. Her vil samlingen, sammen med Fotografiska, spille en sentral rolle i formidlingen av fotografi til husets besøkende.

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

### Høyre

*Wild Aspirations* fra serien «The Yellow Sheep River Project» fra 2009 av taiwanske **Chou Ching-Hui** (f. 1965) skildrer kontrasten mellom tradisjonelt levevilkår og moderne drømmer i den fattige Yellow Sheep River-landsbyen i Kina.

Prosjektet startet som en dokumentasjon av et IT-veldedighetsprosjekt, men utviklet seg til en serie portretter om barnas fremtidshåp. I det værharde fjellandskapet får barna karakteristiske røde kinn av ekstrem kulde og UV-stråling – en visuell påminnelse om den harde virkeligheten de lever i. Serien fanger spenningen mellom barnas fargerike drømmer om en digital fremtid og deres isolerte, røffe hverdag.

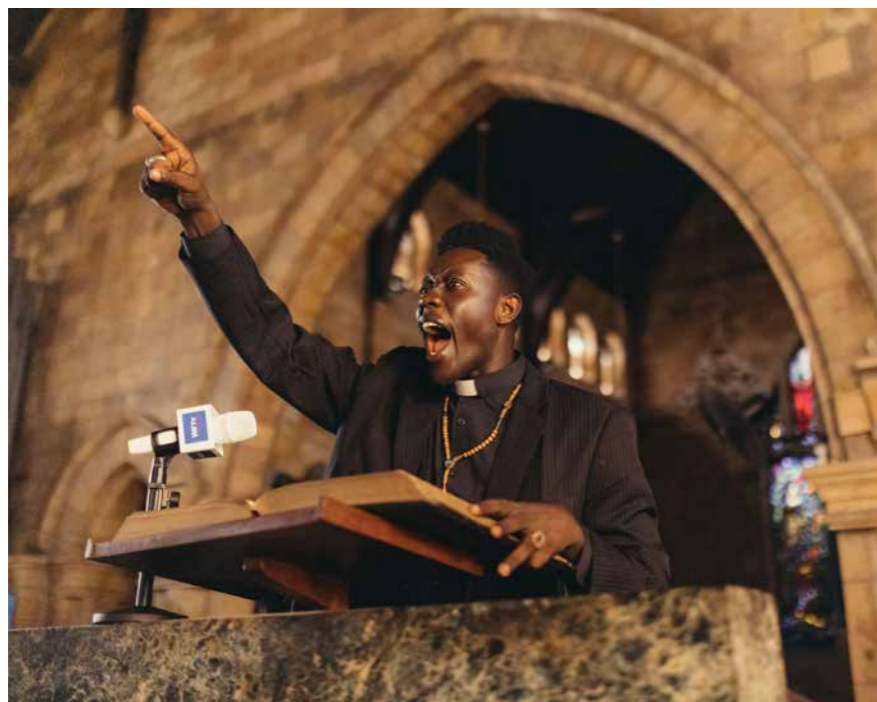
«Et viktig aspekt for Aars er at Møllersamlingen skal vises fram»



## Utvalg fra Møllersamlingens nyinnkjøp i 2025



1



2



3



4

1 Fotografiene *Let the Little Children Come to Me* og *The Gospel* fra 2022 er begge sentrale i den prisvinnende serien *Sunday Special* av ghanesiske **Carlos Idun-Tawiah** (f. 1997). Gjennom personlige minner og objekter dokumenterer han tro og fellesskap i hjembyen Accra, der virkelige øyeblikk blandes med iscenesatte motiver for å skape nostalgi.

Ved å kombinere erfaring fra motefotografi (Vogue, GQ) med tradisjonell vestafrikansk portrettkunst, gir Idun-Tawiah bildene en glød som er både tidløs og moderne. Serien utforsker samspillet mellom det guddommelige og lokalsamfunnet, med et mål om å løfte frem skjønnheten og verdigheten i det svarte hverdagslivet.

2 Dette portrettet tatt av **Virxilio Viéitez** (1930–2008) fanger det rurale Spania med unik skarphet og verdighet. Viéitez foretrakk naturlig lys og enkle bakgrunner for å la menneskene dominere motivet.

Møllersamlingens kopi av *Paquiño da Pedrumia, Cerdedo* fra 1959 er printet i nyere tid og i et langt større format enn det lille original fotografiet fra 1959. At et bilde fra 1950-tallet tåler moderne fremstillingsprosesser og store dimensjoner, og understreker den tekniske presisjonen i det originale sort-hvitt-arbeidet. Bildet av Paquiño er sjarmerende, men fungerer også som en påminnelse om levekårene i en svunnen tid i Europa.

3 *The Wind Was Violet That Morning* var sentralt i **Charlotte Wiigs** (f. 1977) separatutstilling *Your blue can be my green* på Gamle Munch i 2025. Wiig, som også er kjent fra prosjektet «A Female Gaze» på bl.a. fotofestivalen Oslo Negativ, utforsker her fenomenet synestesi – hvordan sansene våre kan flettes sammen og påvirker vår fargeoppfatning.

Tittelen spiller direkte på denne sanseblandingen ved å gi vinden en farge. For å understreke tematikken har Wiig benyttet lentikulært trykk, en teknikk som skaper en illusjon av 3D-dybde og bevegelse når betrakteren flytter seg. Dette optiske skiftet speiler hvordan våre individuelle erfaringer farger verden vi ser.

4 **Gunnar Smoliansky** (1933–2019) regnes som en av Sveriges viktigste fotografer, kjent for sin lavmælte og melankolske stil. Verket *Hemma* fra 1979 er en del av hans omfattende dokumentasjon av det nære; han fotograferte nesten utelukkende i en radius på få kilometer fra sitt eget hjem i Stockholm.

Smoliansky var en mester i mørkerommet og utførte alt arbeid selv, noe som resulterte i bilder med eksepsjonelle svarthvitt-valører. Hans evne til å finne tidløs skjønnhet i hverdagslige og beskjedne detaljer har gitt ham en unik posisjon i nordisk fotokunst.

- 5 **Mick Rock** (1948–2021), kjent som «The Man Who Shot the Seventies», regnes som en av de mest innflytelsesrike musikkfotografene noensinne. Han fotograferte legender som David Bowie, Iggy Pop, Queen, Lou Reed og Blondie – og designet albumomslag som *Transformer* og *Raw Power*.

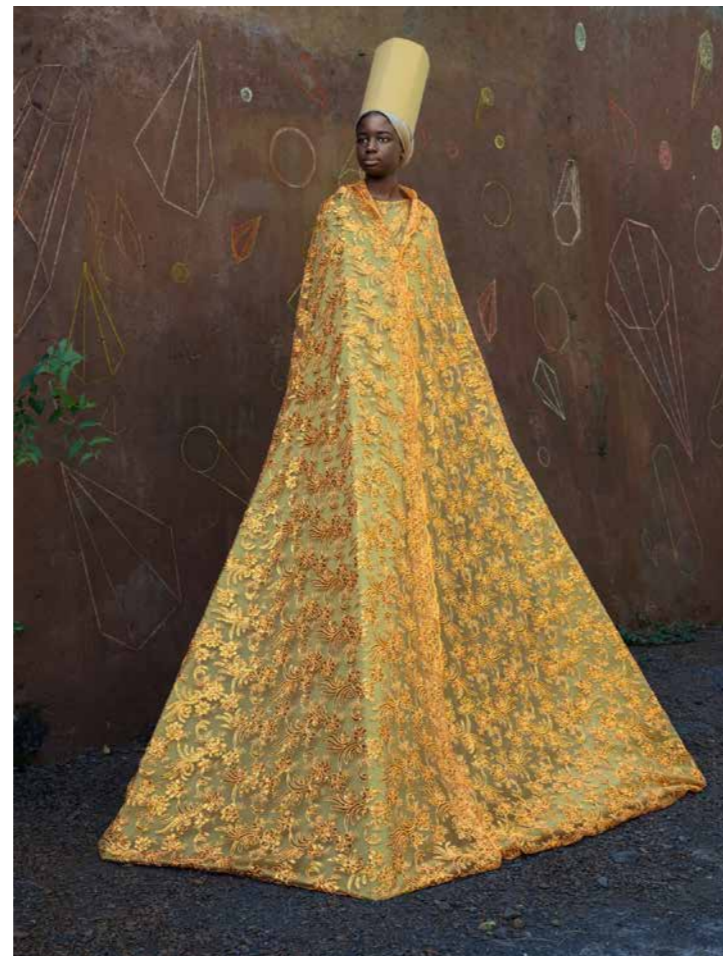
Det har lenge vært flere bilder tatt av Rock av disse musikerne i Møllersamlingen.

«Dude» fra 1972 ble innkjøpt i 2025. Bildet viser en ung gutt, Tony Campbell, som poserer med en gitarlignende figur av papp, tatt på en lekeplass i Camden Town, London. Bildet var opprinnelig planlagt som omslaget til Mott the Hooples *All the Young Dudes*, men ble ikke benyttet til dette.



- 6 **Maïmouna Guerresi** (f. 1951) er en italiensk-senegalesisk kunstner som forener afrikansk, asiatisk og vestlig symbolikk og kunsttradisjon. Etter å ha konvertert til sufisme, har hun dedikert sitt arbeid til å utforske menneskets indre spiritualitet gjennom en blanding av psykologi, religion og politikk.

Verket *Iside* fra 2024 i Møllersamlingen refererer til gudinnen Isis. Hun fungerer som en megler mellom motpoler som himmel og hav, krig og fred, samt til fruktbarhet og magi. Med vakker estetikk og et sterkt grafisk uttrykk minner Guerresi oss her om livets fundamentale motsetninger.



- 7 Dette verket er hentet fra den anerkjente serien «Drummies», som **Alice Mann** (f. 1991) påbegynte i 2017. Serien hyller drillpike-kulturen i Sør-Afrika – en prestisjefylt sport som i arbeiderklassestrøk fungerer som en arena for disiplin, selvtillit og sosial mobilitet.

Gjennom naturlig lys og en bevisst fargepalett fremhever Mann jentenes stolthet og de detaljrike uniformene. Prosjektet undersøker hvordan sporten skaper fellesskap og verdighet i marginaliserte miljøer.

- 8 *Lycka är när sagan besannas* 1 og 3 fra 2023 av den svensk-rumenske kunstneren **Éva Mag** (f. 1979) utforsker menneskets søken etter identitet i grenselandet mellom falmende barndomsminner og fantasi. Tittelen henspiller på lykken når «eventyret går i oppfyllelse», men verkene dveler ved usikkerheten som oppstår når fortiden blir uklar.

Mag gir fysisk form til den menneskelige psykens styrke og skjørhet gjennom bruk av kroppen og taktile materialer. Arbeidene fungerer som en undersøkelse av hvordan vi navigerer i egne minner når skillet mellom sannhet og myte viskes ut av tiden.



## Kapittel 2

# Lederen har ordet

## Et eierfelleskap i bevegelse

– Aars er tuftet på mobilitet. Bil utgjør fortsatt en drøy tredjedel av virksomheten vår. Men fra starten av har eierne bak Aars hatt en sterk kremmer- og gründerånd. Denne blir det avgjørende at vi også tar med oss fremover, sier Øyvind Schage Førde, styreleder og daglig leder i Aars.

– Vi skal være nysgjerrige og fremoverlente. Vi må være endringsvillige og utfordre hverandre til å tenke nytt, hele tiden, sier Schage Førde.

Møllerfamiliens virksomhet startet som et bilimportselskap i 1936, men består i dag flere virksomheter innen mobilitet, eiendom, kapitalforvaltning, IT, konsumentvarer, elektro og infrastruktur, samt kritiske kommunikasjonsløsninger.

I 2025 hadde disse virksomhetene samlede driftsinntekter på rekordhøye 58,9 milliarder kroner. Det familieeide investeringsselskapet har nå verdier for rundt 27,5 milliarder kroner, etter å ha levert sterke resultater i flere år: I 2025 fikk Aars et resultat før skatt på 1,8 milliarder kroner. De tre siste årene er samlet resultat før skatt på 4,1 milliarder. -Det er veldig gode resultater som er muliggjort av innsatsen til mer enn 8000 dyktige medarbeidere.

### Tøffe krav

Schage Førde tok over som daglig leder og styreleder i Aars for åtte år siden, og fikk med dette øverste ansvar i konsernet som i dag driver virksomhet i åtte land.

– Da Aars ble etablert som familiekontor i 2014, var strategien å utvikle en diversifisert portefølje av selskaper som er relativt likt fordelt på bil, eiendom, direkteinvesteringer

og kapitalforvaltning. Går det dårlig i et marked, ser vi at det oppveies av bedre resultat i et annet marked. Det har fungert veldig godt, sier Schage Førde.

- **Bilvirksomheten**, som ligger i Møller Mobility Group, utgjør i dag en drøy tredjedel av verdiene i Aars.
- **Eiendom**, som er samlet i Møller Eiendom, ble skilt fra familiens samlede portefølje (den gang MøllerGruppen) og etablert som eget selskap i 2010. Verdien på eiendomsporteføljen har vokst fra 2,5 til over 14 milliarder kroner siden etableringen.
- **Direkteinvesteringene** består av en portefølje på fem selskaper: Oneco, Onitio, Function, Alfa Sko og Northcom. Aars har også investert i en minoritetsandel i Iterate, som er en strategisk samarbeidspartner innen innovasjon og utvikling av digitale løsninger.
- **Kapitalforvaltningsmiljøet** har Aars bygget opp in-house. Her er det lagt til grunn at Aars skal være gjeldfri, og teamet investerer basert på tre kriterier: For det første skal investeringene være likvide, for det andre representerer kapitalen en reservekapital og skal derfor ha lavere risiko enn rene egenkapitalinvesteringer, og for det tredje fungerer kapitalen som støtte for eiernes utbytter, oppkjøp og så videre.





I Aars' strategi frem mot 2035 er det satt tøffe krav til de ulike virksomhetsområdene tilhørende familieselskapet. Strategien har et tiårsperspektiv, brutt ned i treårsmål og årlige prioriteringer, med klare finansielle forventninger til områdene bil, eiendom og samlede investeringer.

– Vi har satt et årlig avkastningsmål for virksomhetene på ti prosent frem til 2035. For Aars' del skal vi øke andelen likvide investeringer opp mot 50 prosent i denne perioden, og vi skal fortsette å være gjeldfrie, forteller Schage Førde

Ved inngangen til 2026 har Aars en verdijustert egenkapital på 27,5 milliarder kroner. Målet er at denne skal dobles innen 2035.

#### Alle mann til pumpene

Møller Mobility Group oppnådde rekordresultater i 2025 til tross for et krevende marked. Selskapet økte omsetningen med

26 prosent, og fikk et resultat før skatt på 1,5 milliarder kroner.

– Det er rett og slett imponerende. Her var det alle mann til pumpene rett før jul, sier Schage Førde.

Mot slutten av fjoråret kom nemlig varselet om avgiftsøkning på elbiler fra 2026. Det førte til et rush av kunder som ville sikre seg ny bil.

– «Alle» skulle kjøpe ny bil før momsen ble lagt på. Det var imponerende å se hvordan hele organisasjonen i Møller Mobility Group mobiliserte for å håndtere situasjonen og levert nok biler, forteller Schage Førde. Fremover tror Schage Førde likevel det blir utfordrende å nå like gode marginer innen bil.

– Vi kan ikke forvente at vi fremover kan skape de samme verdiene innen bil som vi har gjort de siste 10-15 årene med mindre vi utfordrer oss selv og utvikler oss. Her

#### Over

Eierdemokratiet i Aars veier tungt for Schage Førde. Siden 2014 har familiens eierskap og virksomheter vært samlet i Aars.

blir kremmerånden vi har hatt med oss i 90 år viktig.

#### Fotofestival for 10.000

Mens Møller Mobility Group avsluttet 2025 med høyt trykk i bilsalget, har det i Møller Eiendom heller ikke gått i krabbegir. Aktiviteten har vært høy, og eiendomsselskapet har styrket sin posisjon i området rundt Hammersborg og det nye regjeringskvartalet.

– Her eier vi nå en betydelig portefølje av kontoreiendommer i Møllergata, hvor flere bygg er under utvikling, sier Schage Førde.

I Møllergata 37 er byggingen av hotellet The Hoxton Oslo i gang, kjedens første etablering i Norden, med planlagt åpning i 2027. Et steinkast unna er det gamle hovedbiblioteket under rehabilitering til fotohuset Deich, som utvikles i tett samarbeid med Byantikvaren og skal bli et nytt samlingspunkt for folk, foto og opplevelser. Her er det allerede inngått avtaler med blant annet Fotografiska og Fursetgruppen.

Også utenfor Oslo sentrum er aktiviteten høy. I Drammen ferdigstilte de et nytt billogistikkbygg for Harald A. Møller på 40.000 kvadratmeter, utviklet med energiklasse A og solcelleanlegg. På Frogner ferdigstilles leilighetsprosjektet Balders Plass, mens utviklingen på Hasle fortsetter med kontorprosjektene Hasle Kraft og Hasle Effekt.

Med sine 14.000 kvadratmeter skal Deich bli hovedstadens store fotohus, med fotomuseum, restauranter, barer, utallige møteplasser og rom for foto i alle former, sier Schage Førde.

Det sterke engasjementet for fotografi springer ut av eiernes tro på bildet som et språk for å forstå mennesker og samfunn.

– Fotointeressen i Oslo vokser, og det er utrolig gøy. I fjor arrangerte vi Oslo Negativ i det gamle Nasjonalgalleriet, med over 40 utstillinger, foredrag og samtaler med både nasjonale og internasjonale fotografer. Vi satte fotofestivalrekord med mer enn 10.000 besøkende og 1.000 utstilte bilder over tre helger i oktober, sier han.

– Det er jo rått at så mange mennesker besøkte Oslo Negativ. For oss handler engasjementet om troen på fotografiet som et språk for å forstå mennesker og samfunnet rundt oss. I en mer polarisert verden trenger vi steder som viser ulike perspektiver, og som får oss til å stoppe opp. Hva er det vi faktisk må passe på å bevare? Ytringsfriheten, for eksempel, og andre grunnleggende rettigheter. Noen bilder treffer og blir værende, andre ikke. Men når de først gjør det, er det vanskelig å bare gå videre, sier Schage Førde.

#### – Ikke tilfeldig hva vi eier

Eierdemokratiet i Aars veier tungt for Schage Førde. Siden 2014 har familiens eierskap og virksomheter vært samlet i Aars. I dag er det 3. og 4. generasjon som representerer familien gjennom ledelse og styreverv.

– For tredje og fjerde generasjon har det vært viktig å finne en enda tydeligere mening med eierskapet. Avstanden til der det hele startet er større, og da holder det ikke bare å forvalte videre. Ambisjonen er å bruke eierskapet til å skape noe som betyr noe også utover virksomheten, ikke bare finansielle resultater, sier Schage Førde.

I en egen prosess ble det utarbeidet en ny eiervisjon, som tydeliggjør og setter ord på et ønske som har ligget der over tid, om å skape verdier i dobbel forstand, der investeringer også skal bidra til positiv utvikling for samfunn og enkeltmennesker.

– Målet er å bidra til et bedre samfunn, utover de rene økonomiske resultatene og effektene av å være en stor arbeidsgiver. For å få det til, må vi samtidig sette ambisiøse finansielle mål til virksomhetene våre. Eiervisjonen gir retning for de strategiske valgene vi tar, og hvordan vi utøver eierskapet over tid. Dersom valget står mellom to ellers like investeringer, bruker vi eiervisjonen aktivt som beslutningskriterium, sier Schage Førde.

#### Eiervisjonen i praksis

Han trekker frem investeringen i Northcom, som Aars kjøpte 70 prosent av i 2025.

– Northcom er et tydelig eksempel på hvordan eiervisjonen omsettes i praksis. Selskapet leverer kritiske kommunikasjonsløsninger i Norden til både nødetater og forsvar, og bidrar til å styrke samfunnssikkerheten. Dette bidrar til å gjøre samfunnet tryggere.

– OneCo er et annet godt eksempel. Konsernet jobber med kritisk infrastruktur innen elektro, energi og telekom, og spiller en viktig rolle i samfunnsberedskap. De har de siste årene vært gjennom en imponerende snuoperasjon, som nå har resultert i positive resultater, sier Schage Førde.

De to selskapene er også eksempler på noe nytt i Aars: Eksterne styreledere, uten tilknytning til familien. I Northcom er Gyrid Skalleberg Ingerø, tidligere finansdirektør i Kongsberg Gruppen og Telenor, styreleder. I OneCo blir nåværende konsernsjef Tore Sjursen styreleder når Kristin Folge tar over som konsernsjef i mai 2026.

#### Inkludering et lederansvar

Hensynet til omgivelsene og medarbeidere har vært en viktig rettesnor for eierne i flere tiår. Siden 2017 har Aars arbeidet systematisk med arbeidsinkludering av mennesker som står utenfor arbeid og utdanning, gjennom opplæring og tilbud om jobb. Denne metodikken er nå samlet i selskapet Aarsverk.

– Aarsverk er en verktøykasse som er tilgjengelig for alle virksomhetene vi eier. Samtidig har vi løftet inkludering inn som et tydelig lederansvar i virksomhetene, som en del av strategiprosessene. Arbeidsinkludering er en viktig del av bærekraftarbeidet, og av eiervisjonen. Alle våre ledere skal legge til rette for og rapportere på inkludering, men det er opp til den enkelte hvordan dette løses, sier Schage Førde.

I 2025 inngikk Aars og Nav en forpliktende samarbeidsavtale om rekruttering og kvalifisering av yrkesføre personer som står utenfor det ordinære arbeidslivet.

– Avtalen er den første av sitt slag, og en viktig anerkjennelse av inkluderingsarbeidet og metodikken som Aarsverk nå forvalter.

#### Endringsvilje

«Man skal holde sin sti ren» har vært en rettesnor for Aars gjennom 90 år.

-Vi skal være redelige og skikkelige i måten vi driver virksomhet på. Den andre leveregelen vår er «Det er bedre å tape penger enn tillit». Vi skal stå sammen også i krevende situasjoner. Som eiere skal vi være langsiktige og forutsigbare, også i motbakker, sier han.

– Nylig har vi lagt til en tredje leveregel: «Vi står alltid i nye tider.» Den reflekterer både den sterke gründer- og kremmerånden som familieeierskapet er tuftet på, og evnen til omstilling. Jeg tror begge deler blir avgjørende fremover.

– *Hvorfor?*

– Verden er urolig. Markedsbildet er mer volatil. Risikoen er høyere. Det er ikke sikkert at det vi gjør i dag, er det riktige i morgen. Derfor blir evnen til å omstille seg og viljen til å tenke nytt helt avgjørende fremover.



## Kapittel 3

# Våre selskaper

---

Møller Mobility Group

Møller Eiendom

OneCo

Onitio

Northcom

Function

Alfa Sko

Iterate

Aarsverk

## Møller Mobility Group

### Daglig leder

Petter Hellman

### Lokalisering

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

### Aars sin eierandel

99%

Nøkeltall	2025	2024
Omsetning (i millioner)	49 542	39 378
EBITDA (i millioner)	2 068	1 747
Ansatte	4 632	4 587

### Aars er representert i styret ved

Øyvind Schage Førde (styreleder)

Anne Catrine Møller

Harald Møller

Morten Møller

Pål Anders Rostad-Billington (observatør)

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

## En bilindustri i endring

Bil og mobilitet har vært kjernevirksomheten i familiens virksomhet siden Harald Aars Møller i 1936 grunnla det som i dag er Møller Mobility Group. Konsernet er blant Nord-Europas ledende innen mobilitet, og har virksomhet og medarbeidere i Norge, Sverige, Danmark og Baltikum.

Møller Mobility Group er engasjert i import, salg, service, finansiering og skadereparasjoner av bilmerkene Volkswagen, Volkswagen Nyttkjøretøy, Audi, Škoda, Seat og Cupra. Konsernet leverte et solid resultat i 2025, til tross for en utfordrende markedssituasjon. Møller Mobility Group omsatte for 49,5 milliarder kroner, og oppnådde et resultat før skatt på 1 543 millioner.

Strategien for Møller Mobility Group er tuftet på konsernets ledende posisjon i det som blir verdens første fullelektriske bilmarked. Med det som utgangspunkt er ambisjonen å befestе en posisjon som en europeisk ledestjerne innen sitt felt. Konsernstrategien bygger på tre grunnpilarer: Folk, forretning og bærekraft, og arbeidet med å realisere strategien gjøres i nært samarbeid med partner Volkswagen-gruppen i Tyskland.

### Klima-ambisjoner i tråd med Parisavtalen

Møller Mobility Group fortsetter det offensive arbeidet innen bærekraft, og skal være en pådriver for elektrifiseringen av bilparken. I 2025 var 98,7 prosent av konsernets personbilsalg i Norge elektrisk. Det var også god utvikling i nyttkjøretøykategorien, hvor elbilandelen i fjor endte på 62,6 prosent.

Også i 2026 skal MMG være en pådriver for det grønne skiftet i alle sine markeder. Volkswagen Nyttkjøretøy sikter på en andel på 75 prosent i 2026. Med dette ambisjonsnivået er merket en ledestjerne for elektrifiseringen av varebilmarkedet, et arbeid som nå også prioriteres i økende grad av norske myndigheter.

Møller Mobility Group jobber systematisk med egen klimapåvirkning, og har i 2025 fortsatt arbeidet med en rekke utslippsreducerende tiltak som har som ambisjon å ta konsernet under Paris-avtalens 1,5 graders mål i



2030. I tillegg har konsernet en offensiv plan for å bidra til sirkulærøkonomien, med en satsing på økt reparasjon og bruk av brukte deler i ettermarkedet. Mer informasjon om hvordan konsernet utvikler folk og forretning på en bærekraftig måte, finnes i års- og bærekraftrapporten på konsernets nettside.

### 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 forutsetninger også for å ta en sentral rolle innenfor urbane og smarte mobilitetsløsninger. Porteføljen inkluderer selskaper som Hyre, Bildusjen, Mitt Dekkhotell, Rebil og Gire. Hyre hadde god vekst i alle markeder i 2025. Selskapet fortsetter å ta store steg, blant annet med etablering på Norges største flyplasser.

I årene som kommer åpner Møller Mobility Group også for å utforske videre nye muligheter innen automatisering og selvkjøring, i samarbeid med de offensive utviklingsinitiativene fra partner Volkswagen-gruppen.

## Møller Eiendom

### Daglig leder

Andreas Jul Røsjø

### Lokalisering

Oslo

### Aars sin eierandel

99%

Nøkeltall	2025	2024
Omsetning (i millioner)	1 036	700
EBITDA (i millioner)	686	468
Ansatte	52	49

### Aars er representert i styret ved

Harald Møller (styreleder)

Morten Møller

Øyvind Schage Førde

Morten Christensen (observatør)

Les mer om selskapet på [www.mollereiendom.no](http://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 og Baltikum, og dagens portefølje består hovedsakelig av kontorlokaler, næringsseiendommer knyttet til bilvirksomhet og handel/logistikk. Verdien av eiendomsporteføljen var ved årsslutt ca. 14 milliarder kroner.

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 eiendoms-konsepter, 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 Hammersborg og det nye regjeringskvartalet, og eier nå en større portefølje med kontoreiendom i Møllergata. Flere av eiendommene har store utviklingsplaner.

I Møllergata 37 er byggingen av hotellet The Hoxton Oslo i gang, som Hoxton-kjedens første hotell i Norden. Hotellet eies sammen med AB Invest og vil stå ferdig i 2027. Et stenkast unna, er Oslos gamle hovedbibliotek under rehabilitering og utvikling til å bli fotohuset Deich. Byggearbeidene er i gang, og Deich skal transformeres til et samlingspunkt for folk, foto og opplevelser. Rehabiliteringen foregår i tett samarbeid med Byantikvaren i Oslo. Hittil er det inngått leiekontrakter i Deich med blant annet Fotografiska og Fursetgruppen.

I Drammen ble et nytt billogistikkbygg for Harald A. Møller åpnet i 2025. Anlegget er på 40.000 kvadratmeter, og ble levert som et bygg med Energiklasse A og et solcelleanlegg som produserer 750.000 kWh året. Dette tilsvarer det årlige strømforbruket til ca. 40 norske eneboliger. I sommerhalvåret lagres overskuddsstrømmen som produseres.



På den nedlagte bensinstasjonen i Balders gate på Frogner vil leilighetsbygget «Balders Plass» stå ferdig i løpet av våren 2026. Balders Plass vil huse seks leiligheter og serverings-tilbud på gateplan.

Møller Eiendom er også en langsiktig utvikler også i området rundt Hasle. I Haslevangen 15 er kontorbygget «Hasle Kraft» under utvikling. Bygget vil bli nytt hovedkontor for Møller Mobility Group, og ferdigstilles i 2028. Kontorbygget vil også romme andre leietagere, og utvikles for Energiklasse A og BREEAM NOR Excellent. I nabobygget, «Hasle Effekt» (Økernveien 94), planlegges det en større rehabilitering før utleie som kontorlokaler. Bygget planlegges for å oppnå Energiklasse A.

### Byutvikling og kultur

Byutvikling i samspill med kulturelle initiativer bidrar til å berike bymiljøet og skape attraktive, levende områder. Også i 2025 støttet og deltok Møller Eiendom i flere kulturelle arrangementer, blant annet fotofestivalen Oslo Negativ, som ble arrangert i det ærverdige Nasjonalgalleriet. I arbeidet med utviklingen av Hammersborg leder Møller Eiendom Hammersborg områdeforum, et samarbeid som

skal styrke området som møteplass for byliv og aktiviteter. Byutviklingsuken Oslo Urban Week skal arrangeres på Hammersborg i 2026, og planleggingen er allerede godt i gang.

### Tilfredse kunder

Møller Eiendom forvalter rundt hundre eiendommer og opprettholder et stabilt høyt nivå på leietakertilfredshet. Også selskapets merkevare fortsetter å styrke seg gjennom året.

### Bærekraft og energiøkonomisering

Bærekraft er en av grunnpilarene i Møller Eiendoms strategi, og selskapet har satt ambisiøse mål for heleide bygg og prosjekter. Arbeidet videreføres med fokus på løsninger som reduserer energibruken uten å gå på bekostning av komfort eller innneklima. Dette har gitt betydelige besparelser for både miljøet og leietakerne. I tett samarbeid med Aarsverk 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 bærekraftsrapporten «Bymiljø», som finnes på selskapets nettside.

## OneCo

### Daglig leder

Tore Sjørusen

### Lokalisering

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

### Aars sin eierandel

87%

### Aars har vært aktiv eier siden

2019

Nøkeltall	2025	2024
Omsetning (i millioner)	5 463	5 060
EBITDA (i millioner)	241	67
Ansatte	1 952	2 437

### Aars er representert i styret ved

Øyvind Schage Førde (styreleder)

Fredrik Dokk Nygaard

Mia Arnet

Ana Vukovic (f.om. 12/2025)

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

## Bygger fremtidens elektriske og digitale samfunn

OneCo er et konsern med virksomhet innen elektro, telekommunikasjon, automasjon, sikkerhet og infrastruktur. Konsernet har et tydelig samfunnsoppdrag knyttet til drift og sikring av samfunnskritisk infrastruktur i Norge og Sverige.

OneCo har hovedkontor i Kristiansand, og regionskontorer i Sandnes, Bergen, Oslo, Drammen, Trondheim, Tromsø og Stockholm. Konsernet bestod ved årsslutt av totalt fem forretningsområder; Telekom, Elektro, Infra, Technologies og Sverige.

### Robust samfunnskritisk infrastruktur

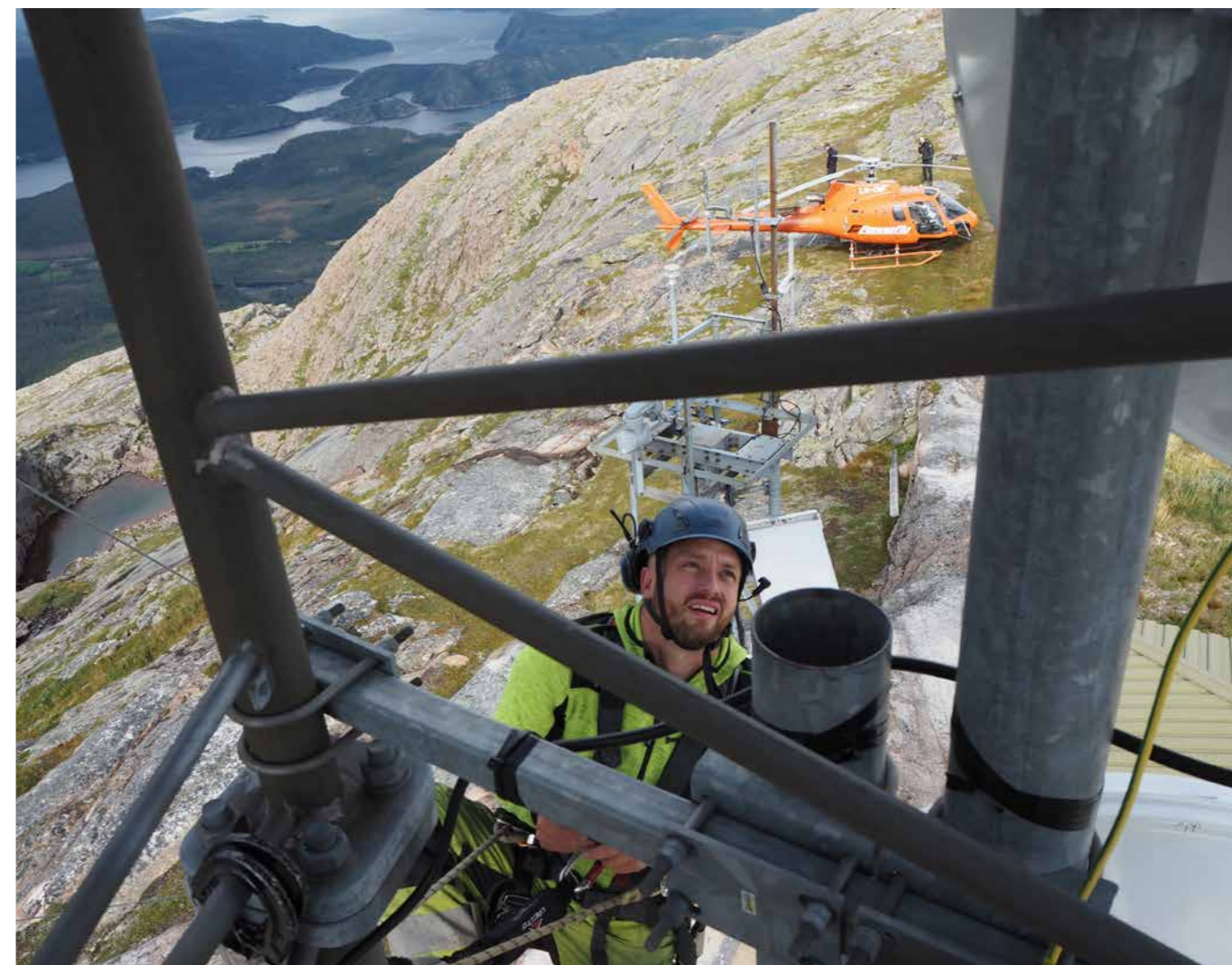
Produksjon, distribusjon og bruk av energi og digitale tjenester på en klimavennlig og driftssikker måte er avgjørende for fremtidig samfunnsutvikling. Stabile kraftnett, pålitelig digital infrastruktur og sikre tekniske systemer er grunnleggende for beredskap, verdiskaping og samfunnets evne til å fungere - også i krisesituasjoner.

Digitalisering spiller også en viktig rolle gjennom bruk av teknologi til å fornye, forenkle og forbedre verdiskaping og innovasjon på en bærekraftig måte. OneCo bidrar i hele verdikjeden - fra utbygging til drift, vedlikehold og beredskap av infrastruktur som samfunnet er avhengig av.

Høy kompetanse og kvalitet i leveransene er avgjørende for å sikre samfunnskritisk infrastruktur. Under slagordet «elektroteknisk leverandør til samfunnskritisk infrastruktur» er OneCo en integrert totalleverandør av sikre og robuste infrastrukturløsninger innen telekom, sikkerhet, kraftnett og annen kritisk infrastruktur i Norge og Sverige. Konsernet har i tillegg en bred portefølje av tjenester, blant annet elektroløsninger til bygg og anlegg. OneCo omsatte i 2025 for 5,5 milliarder kroner.

### Sikrer konkurransekraft og gjennomføringsevne

OneCo har de siste årene fått tildelt flere store og komplekse oppdrag, blant annet elektroinstallasjon, adgangskontroll og AV-anlegg til Livsvitenskapsbygget i Oslo og infrastruktur til vannforsyning for Oslo kommune – prosjekter som er sentrale for både helse, beredskap og samfunnsikkerhet.



2025 ble et sterkt år for OneCo. Konsernet leverte et historisk godt resultat. Resultatet reflekterer en langsiktig forbedring i gjennomføringsevne, kostnadskontroll og kvalitet i leveransene, og er et tydelig uttrykk for den samlede innsatsen i organisasjonen over tid.

Forretningsområdet Infra leverte store og komplekse prosjekter i øverste sjikt av bransjen, og var den største bidragsyteren til konsernets resultat. Forretningsområdet Elektro tok tydelige steg i riktig retning gjennom forbedret drift og økt lønnsomhet. Videre leverte forretningsområdet Technologies solid vekst og passerte 500 millioner kroner i omsetning, mens OneCo i Sverige bygget en rekordstor ordrebok gjennom nye rammeavtaler. Innen Telekom ble det gjennomført krevende omstillinger i 2025, i et marked preget av redusert aktivitet. Samtidig har forretningsområdet klart å beholde en sterk markedsposisjon, et bredt kundegrunnlag, og høster anerkjennelse fra fornøyde kunder.

Samlet sett har utviklingen i 2025 styrket OneCos finansielle posisjon og robusthet, og bekreftet konsernets rolle som en sentral leverandør av robust og samfunnskritisk infrastruktur i Norge og Sverige.

### OneCo Medvind rekrutterer og bygger kapasitet

I tett samarbeid med Nav rekrutterer OneCo Medvind medarbeidere til opplæring og arbeid i konsernets elektrodivisjon. Ordningen er en del av en bredere satsing på arbeidsinkludering, kompetansebygging og rekruttering, der Nav fungerer som en viktig inngang til arbeidslivet for medarbeidere som av ulike grunner har stått utenfor ordinært arbeidsliv. De som rekrutteres får tilbud om opplæring, og for dem som ønsker det også mulighet til å ta fagbrev, med mål om fast ansettelse i konsernet. OneCo Medvind samarbeider tett med Aarsverk (se side 53) i Aars.

For mer informasjon om hvordan konsernet integrerer ESG og forretning, se års- og bærekraftsrapporten på konsernets nettsider.

## Onitio

### Daglig leder

Malin Yrwing

### Lokalisering

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

### Aars sin eierandel

98%

### Aars har vært aktiv eier siden 2018

Nøkkeltall	2025	2024
Omsetning (i millioner)	1975	1876
EBITDA (i millioner)	176	175
Ansatte	1425	1466

### Aars er representert i styret ved

Runar Kvåle (styreleder)

Morten Møller

Fredrik Dokk Nygaard

Ana Vukovic

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

## En langsiktig, nordisk IT-partner

Onitio er en ledende nordisk IT-aktør med sterk leveringskapasitet og bred geografisk tilstedeværelse. Selskapet har røtter tilbake til 1978, og ble etablert i 2023 i dagens form gjennom fusjonen mellom Aars-eide InfoCare og de tidligere Visma-selskapene Exso AS, Value Retail Consulting AS og EssCom AB. I 2025 omsatte konsernet for 2,0 milliarder kroner og hadde 1425 medarbeidere fordelt på over 130 lokasjoner i Norge, Sverige, Danmark og Finland.

### Får teknologi til å virke

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

- **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 Technology Services:** Leverer komplette livssyklusstjenester - fra prosjektplanlegging, forberedelse og installasjon til løpende drift, support og vedlikehold av IT- og teknologisk utstyr.
- **Onitio Workforce Services and Consulting:** Leverer dedikerte IT-fagpersoner til midlertidige bemanningsoppdrag av både kort og lang varighet.

I 2025 videreutviklet konsernet flere av sine løsninger og konsepter, blant annet Onitio One. Dette er et altomfattende IT-abonnement der enheter, programvare, support og livssyklusstjenester samles i én enkel forutsigbar avtale. Løsningen har blitt godt mottatt i markedet, og kundeporteføljen vokser blant både eksisterende og nye kunder.



I 2025 har Onitio tatt ytterligere steg i elektrifiseringen av sin tjenestebilflåte, og arbeider målrettet med å redusere både tjenestereiser og CO<sub>2</sub>-utslipp. Selskapet bidrar også til lavere ressursbruk hos kundene ved å forlenge levetiden på IT-utstyr og fremme sirkulære løsninger.

Som del av Aars' satsing på arbeidsinkludering startet Onitio i 2025 arbeidet med å utvikle et nytt opplæringsprogram,

i samarbeid med Aarsverk (les mer side 53). Programmet kombinerer praktisk og teoretisk opplæring over 6–12 måneder, og skal bidra til å bygge en pool av dyktige teknikere som kan settes inn der behovet i konsernet er størst. Samtidig skal programmet gi personer som i dag står utenfor ordinært arbeidsliv en vei inn i IT-bransjen, og kan fungere som springbrett mot fagbrev. Målet er lansering i løpet av 2026.

## Northcom

### Daglig leder

Morten Stomperud

### Lokalisering

Hovedkontor i Oslo, med virksomhet i Norge, Sverige, Danmark og Finland.

### Aars sin eierandel

68 %

### Aars har vært aktiv eier siden 2025

#### Nøkeltall 2025

Omsetning (i millioner)	464*
EBITDA (i millioner)	74
Ansatte	146

\* Inkluderer kun omsetnings- og EBITDA-bidrag fra og med gjennomføring av transaksjonen 30. juni 2025. Total omsetning i 2025 var 833 millioner kroner.

### Aars er representert i styret ved

Gyrid Skalleberg  
Ingerø (styreleder)

Øyvind Schage Førde

Pål Anders Rostad-Billington

Ask Teigen Aas

Mia Arnet

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

## Kommunikasjons- løsninger som alltid fungerer

Northcom er en ledende nordisk leverandør av produkter og tjenester innen kritisk kommunikasjon. Selskapet leverer avanserte kommunikasjonsløsninger til nødetater, forsvar, maritim sektor og andre samfunnskritiske aktører i Norden, der kravene til pålitelighet, robusthet og tilgjengelighet er særlig høye.

### Høy teknologisk kompetanse

Northcom ble etablert i 1982, med røtter tilbake til 1952, og har bygget en sterk posisjon i det nordiske markedet gjennom langvarige kundeforhold og høy teknologisk kompetanse.

Selskapet har virksomhet i Norge, Sverige, Danmark og Finland, og leverer løsninger som understøtter nød- og beredskapstjenester i hele Norden. Northcom kombinerer høy teknisk kompetanse med inngående forståelse av sektorene de leverer til. I tett samarbeid med kundene utvikles og tilpasses løsningene for å sikre pålitelig kommunikasjon under alle forhold. Kontinuerlige investeringer i kompetanse, teknologisk utvikling og kvalitetssystemer er sentrale for å opprettholde selskapets posisjon som en av de fremste aktørene innen kritisk kommunikasjon.

### Langsiktig partnerskap

I 2025 inngikk eierfamilien Hagen Stomperud og Aars et langsiktig partnerskap, der Aars ble ny hovedeier i Northcom. Dette markerte et nytt kapittel for selskapet, samtidig som kontinuitet i eierskap, ledelse og strategi ivaretas. Hagen Stomperud-familien beholdt en betydelig eierandel, og den operative ledelsen ble videreført.

Markedet for kritisk kommunikasjon er preget av økende krav til sikkerhet, beredskap og teknologisk robusthet. Northcom står foran et teknologiskifte de kommende årene, og er inne i en fase med tydelig vekstpotensial. Med Aars på eiersiden styrkes selskapets finansielle og strategiske handlefrihet, samtidig som Northcom videreutvikles innenfor rammen av et langsiktig, familieeid eierskap.



Aars' eierskap bygger på et ønske om å videreutvikle Northcom som en ledende nordisk leverandør av kritiske kommunikasjonsløsninger. Gjennom aktivt og langsiktig eierskap legges det til rette for videre vekst, innovasjon og utvikling, samtidig som selskapets sterke kultur, kompetanse og kundefokus videreføres. For kunder og medarbeidere innebærer eierskapsendringen kontinuitet i leveranser og drift, kombinert med et solid fundament for videre utvikling.

## 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 siden

2016

Nøkkel tall	2025	2024
Omsetning (i millioner)	578	651
EBITDA (i millioner)	31	34
Ansatte	125	125

### Aars er representert i styret ved

Runar Kvåle (styreleder)

Ask Teigen Aas

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

## Fremtidens teknologiselskap

Fra 1. januar 2025 ble selskapene Micro Matic AS, Function Products AS og Multilux AS samlet under navnet Function. Samlingen av de tre fagmiljøene har gitt selskapet kunder tilgang til et bredt spekter av produkter, kompetanse og komplette løsninger under samme tak. Function har som ambisjon å levere fremtidssikre løsninger for bygg og infrastruktur i Skandinavia, med gode kundeopplevelser i fokus.

Function tilbyr innovative løsninger for elektrifisering, energieffektivisering og styring av bygg og infrastruktur. Porteføljen inkluderer blant annet KNX, elektroinstallasjon, energi, tavle, inneklime og belysning. I løpet av det siste året er porteføljen ytterligere styrket ved at Function har overtatt salgs- og leveranseansvaret for belysningsprodusenten Siteco i Norge. Selskapet har en solid kundeportefølje, og et team på 127 medarbeidere fordelt på avdelinger i Sandvika, Bergen, Trondheim, Tønsberg, Fredrikstad, Bø og Gøteborg.

I 2025 gjennomførte Function en omfattende rebrandingprosess, og etablerte en ny digital plattform for å tilpasse seg fremtidige kundebehov og styrke sin maredsposisjon. Blant tiltakene er lanseringen av en ny nettbutikk, som allerede viser gode salgstall, og som etter planen skal lanseres i Sverige i 2026. Function har også flyttet inn i nytt hovedkontor i Sandvika, samlet alle ressurser i oppgraderte lokaler i Bergen og etablert et nytt og moderne produksjons- og logistikksenter i Fredrikstad.

Function leverer i et krevende marked, og omsatte i 2025 for 578 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 i Nydalen, Oslo

### Aars sin eierandel

100%

### Aars har vært aktiv eier siden

2007

Nøkkeltall	2025	2024
Omsetning (i millioner)	149	205
EBITDA (i millioner)	-17	-24,2
Ansatte	21	23

### Aars er representert i styret ved

Fredrik Dokk Nygaard (styreleder)

Katja Lund Lefdal

Martin Møller (observatør frem til 31.03.25)

Les mer om selskapet på [www.alfa.no](http://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 skoprodusenten har historisk hatt et sterkt fotfeste innen jakt-, fjellstøvel- og skisko-segmentet. De siste årene har selskapet imidlertid begynt å kapre markedsandeler innen vintersko og lave tursko. Alfa Sko har lenge vært en pålitelig leverandør av fottøy til profesjonelle brukere som Politiet, Forsvaret og andre yrkesgrupper med høye krav til komfort, kvalitet og funksjon. Produktporteføljen inkluderer også tilbehør til sko.

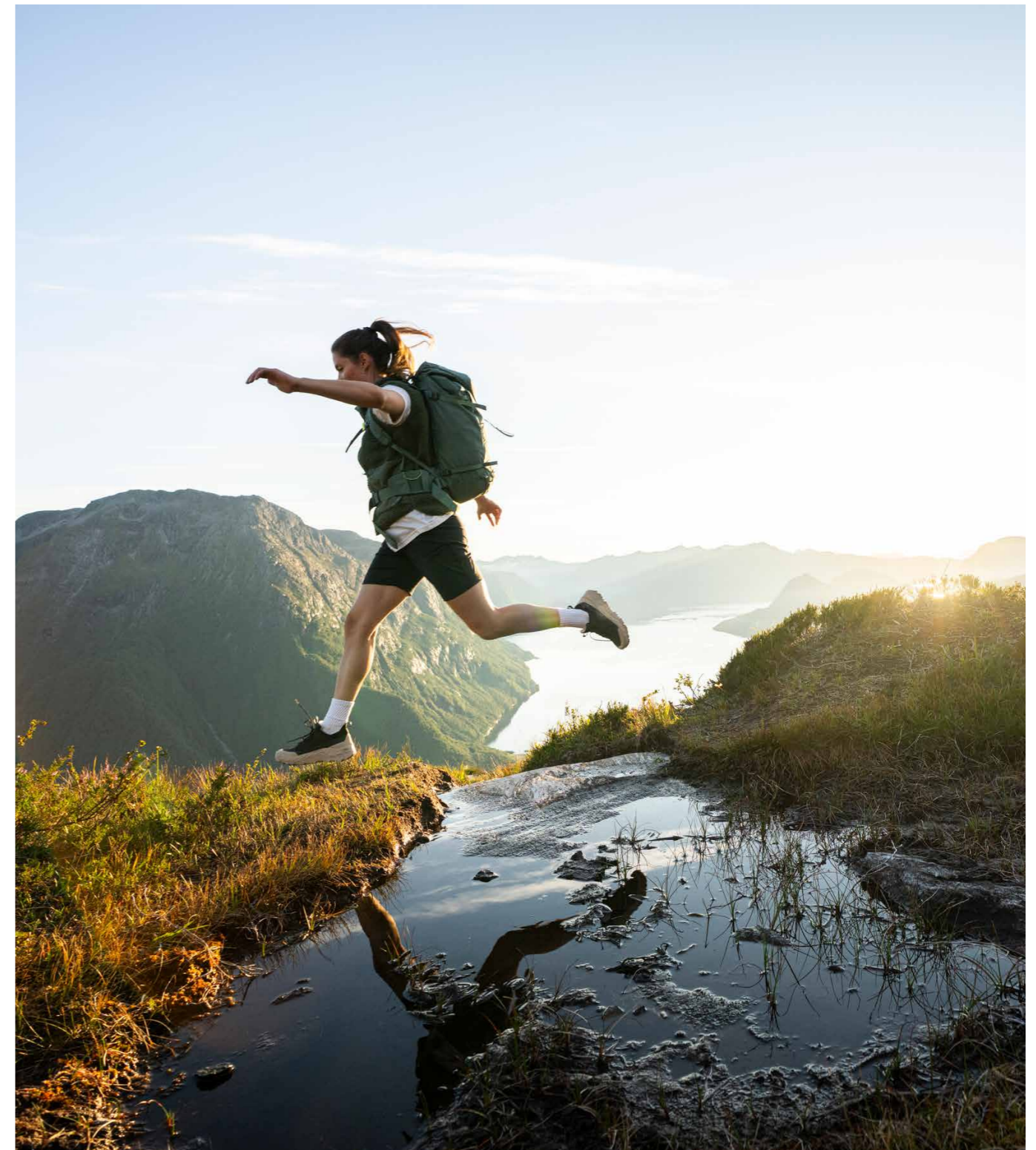
Sportsbransjen og retail-sektoren står i utfordrende tider, hvor mange sliter med høye varelagre og et makrobilde hvor forbrukerne har svekket kjøpekraft.

Til tross nok et krevende år i sportsbransjen i 2025, klarte Alfa Sko allikevel å levere underliggende vekst i tråd med bransjen for øvrig. Selskapet står ved startstreken for en spennende internasjonaliseringsfase, og har de siste to årene gjort store grep knyttet til både produktdesign og merkevare. I tillegg vant selskapet et stort anbud av marsstøvler til det norske Forsvaret samt et anbud for leveranse av polare skisko til NATO. Avtalene er betydelige og styrker selskapets investeringsevne i årene som kommer.

### Innovative skritt, smart avtrykk

Hovedfokuset i 2025 har for Alfa Sko vært å etablere en organisasjon tilpasset fremtidens etterspørsel og leveranser. I tillegg er det gjennomført et stort prosjekt for å oppgradere og forbedre webplattformen, samt påstartet et prosjekt for å bytte til fremtidens ERP-løsning. Første kolleksjon med nytt designspråk ble lansert i april 2025, og markerte starten på et større fornyingsløp i de kommende årene.

I Norge har Alfa Sko 20 medarbeidere som jobber med produktdesign, salg, markedsføring, logistikk og administrasjon i Nydalen. Produksjon foregår hos nøye utvalgte kvalitetsprodusenter i Europa og Asia. Selskapet er også etablert i Sverige med eget datterselskap.



Lanseringen av «ALFA For Life» i 2019 markerte starten på selskapets arbeid for mer bærekraftige løsninger. Lanseringen av ReBoot i 2024 ble en suksess i tillegg til relanseringen av Impact støvelen som var verdens første fult reparerbare sko. 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 i Oslo

### Aars sin eierandel

21%

### Aars har vært aktiv eier siden

2022

Nøkeltall	2025*	2024
Omsetning (i millioner)	68	86
EBITDA (i millioner)	-4	6
Ansatte	42	43

\*Foreløpige og ureviderte tall

### Aars er representert i styret ved

Runar Kvåle (frem til 30.06.25)

Les mer om selskapet på

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

## Et innovativt økosystem

Siden etableringen i 2007 har Iterate posisjonert seg som en av Norges mest erfarne aktører innen bygging av digitale produkter og selskaper. Med snart 20 års erfaring som fundament, fungerer Iterate i dag som en strategisk motor for innovasjon i et etablert næringsliv. Selskapets kjernevirksomhet er å hjelpe store, norske aktører med å gjennomføre komplekse innovasjonsinitiativer.

Iterate leverer spisskompetanse innen programvareutvikling, digitalisering og produktdesign. I tillegg fungerer selskapet som en aktiv partner i arbeidet med å transformere ideer til levedyktige digitale tjenester. Ved å bringe metodikk fra oppstartsmiljøer inn i etablerte organisasjoner, bidrar Iterate til at større virksomheter kan arbeide mer smidig, treffsikkert og fremtidsrettet. Som et uttrykk for kraften i egen metodikk driver selskapet også kontinuerlig venture-bygging.

Gjennom å spinne ut og investere i egne selskaper opprettholder Iterate en unik nærhet til teknologifronten og til risikoen knyttet til nyskaping. Kombinasjonen av rollen som innovasjonspartner og aktiv selskapsbygger gjør Iterate til en særpreget aktør i det norske teknologiøkosystemet.

For Aars representerer Iterate en viktig bro mellom tung industriell erfaring og moderne digital innovasjonskraft. Iterate har 43 ansatte, og omsatte i 2025 for 68 millioner kroner. Siden oppstarten av venturesatsingen har Iterate eierandeler i 31 startup-selskaper, og vært med å bygge opp blant annet Take Take Take, Vake, Flow Technologies og Neddi.



## Aarsverk

### Daglig leder

Hege Myhre

### Lokalisering

Alfaset, Oslo

### Aars sin eierandel

100%

### Aars har vært aktiv eier siden

2021

### Nøkkeltall

	2025	2024
Omsetning (i millioner)	0	0
EBITDA (i millioner)	-4	-4
Ansatte	2	2

### Aars er representert i styret ved

Jan Arne Tønsberg

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

## Arbeidsinkludering i praksis

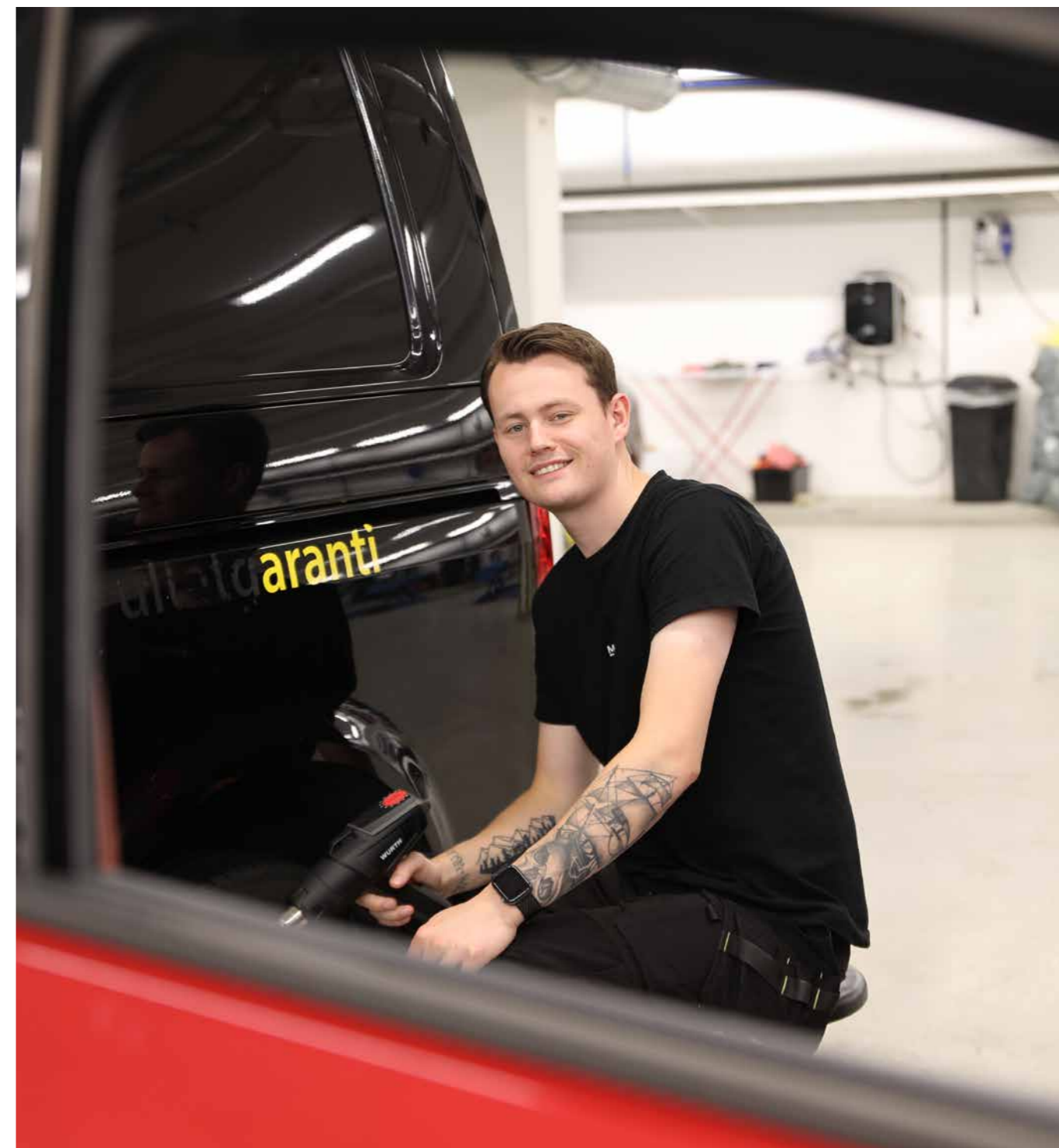
Gjennom flere år har Aars arbeidet målrettet for å bidra til at flere mennesker får en mulighet til å komme inn i arbeidslivet. Initiativer som Møller Medvind, Medvind Eiendomsservice og OneCo Medvind har vist hvordan arbeidsinkludering i praksis kan gi mennesker som står utenfor arbeidslivet opplæring, arbeidserfaring og fast ansettelse. Samtidig bidrar slike initiativer til å gjøre terskelen inn i arbeidslivet litt lavere for flere.

Da Aars etablerte Møller Medvind for snart ti år siden, var ambisjonen å bidra til fremskritt på et område hvor vi som arbeidsgiver og eier faktisk kan gjøre en forskjell. Det handlet, og handler fortsatt om, å se potensialet i mennesker og gi flere muligheten til å delta i arbeidslivet. Gjennom årene har Aars og flere av porteføljeselskapene opparbeidet seg solid erfaring med hva som skal til for å lykkes med inkluderende rekruttering i praksis.

For å samle erfaringene og styrke satsingen videre skiftet Medvind Utvikling i 2025 navn til Aarsverk. Selskapet skal være Aars' felles verktøykasse for inkluderende rekruttering, og bidrar med metodikk, veiledning og praktisk støtte til alle Aars-eide porteføljeselskaper. Rekruttering skjer i tett samarbeid med Nav.

I 2025 inngikk Aars og Nav Oslo en forpliktende samarbeidsavtale om rekruttering og kvalifisering av mennesker som står utenfor arbeidslivet. Avtalen, som er den første i sitt slag i Norge, gir et rammeverk for tettere samarbeid mellom offentlig og privat sektor, med mål om å få flere inn i varig arbeid.

Flere av Aars' porteføljeselskaper er allerede i gang med inkluderingsarbeid inspirert av erfaringene fra «Medvind-initiativene». Til sammen har nær hundre mennesker hittil fått fast jobb og en trygg plass i arbeidslivet gjennom disse satsingene. Gjennom Aarsverk skal erfaringene systematiseres og videreutvikles, slik at enda flere selskaper kan lykkes med arbeidsinkludering i praksis.



Altfor mange mennesker står i dag utenfor arbeidslivet. Rundt 700 000 personer i yrkesfør alder står uten jobb eller utdanning, samtidig som mange virksomheter opplever mangel på arbeidskraft og kompetanse. Erfaringene fra Aars' arbeid viser at når mennesker får en reell mulighet til å bidra, kan det skape verdi både for den enkelte, for virksomhetene og for samfunnet som helhet.



## Kapittel 4

# Eierskap, strategi og ledelse

---

Vårt verdigrunnlag

Et eierskap – felles retning

Styret, ledelse og organisering

## Den viktigste arven

# Vårt verdigrunnlag

### Et gjennomgripende verdigrunnlag

Verden forandrer seg. Det har den alltid gjort, og det vil den alltid gjøre. Nær 90 år etter at Harald Aars Møller la grunnlaget for dagens eierskap er det fortsatt i utvikling. Samtidig består verdigrunnlaget som har fulgt eierskapet gjennom generasjoner, og som fortsatt er til hjelp for å navigere i tider preget av usikkerhet og raske endringer.

Grunnleggeren Harald Aars Møller var opptatt av riktig adferd og holdninger. Hans leveregele «man skal holde sin sti ren» var rettesnoren 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 representerer ryggraden i verdigrunnlaget vårt. Sammen setter de en tydelig standard for hvordan vi skal opptre, også for kommende generasjoner av eiere, ledere og medarbeidere i Aars-eide selskaper.

I løpet av 2025 har vi revidert verdigrunnlaget i Aars. Prosessen har involvert både eiere, i flere generasjoner, og medarbeidere i Aars. I prosessen har vi tatt utgangspunkt i historien, men også pekt fremover, for å se hva som vil kreves for å lykkes i tiden foran oss.

Prosessen løftet særlig frem tre ytterligere perspektiver som står sentralt for oss: kontinuitet, endring og mot. Samtidig understreker arbeidet betydningen av å være i kontinuerlig utvikling - litt bedre i morgen enn i dag. Det handler om å være i forkant, være fremoverlent og kunne posisjonere seg seg godt for endringer som måtte komme. Som et resultat av arbeidet har Øyvind Schage Førde på vegne av eierne valgt å legge til en

tredje leveregele for Aars: «Vi står alltid i nye tider». Å «stå i noe» handler om evnen til å stå stødig i situasjon, og ikke bli urolig når omgivelsene endrer seg. En slik stødighet er en forutsetning for å kunne se muligheter, også når verden er i stor bevegelse. Gjennom generasjoner har eierskapet hatt en mentalitet som gjør oss forberedt på det som kan komme. Denne gir vi ikke slipp på, og vi vil fortsette å skape ved å se muligheter i nye tider. Vi har en lang historie bak oss, men også høye ambisjoner for fremtiden.

### Trygghet for riktige valg

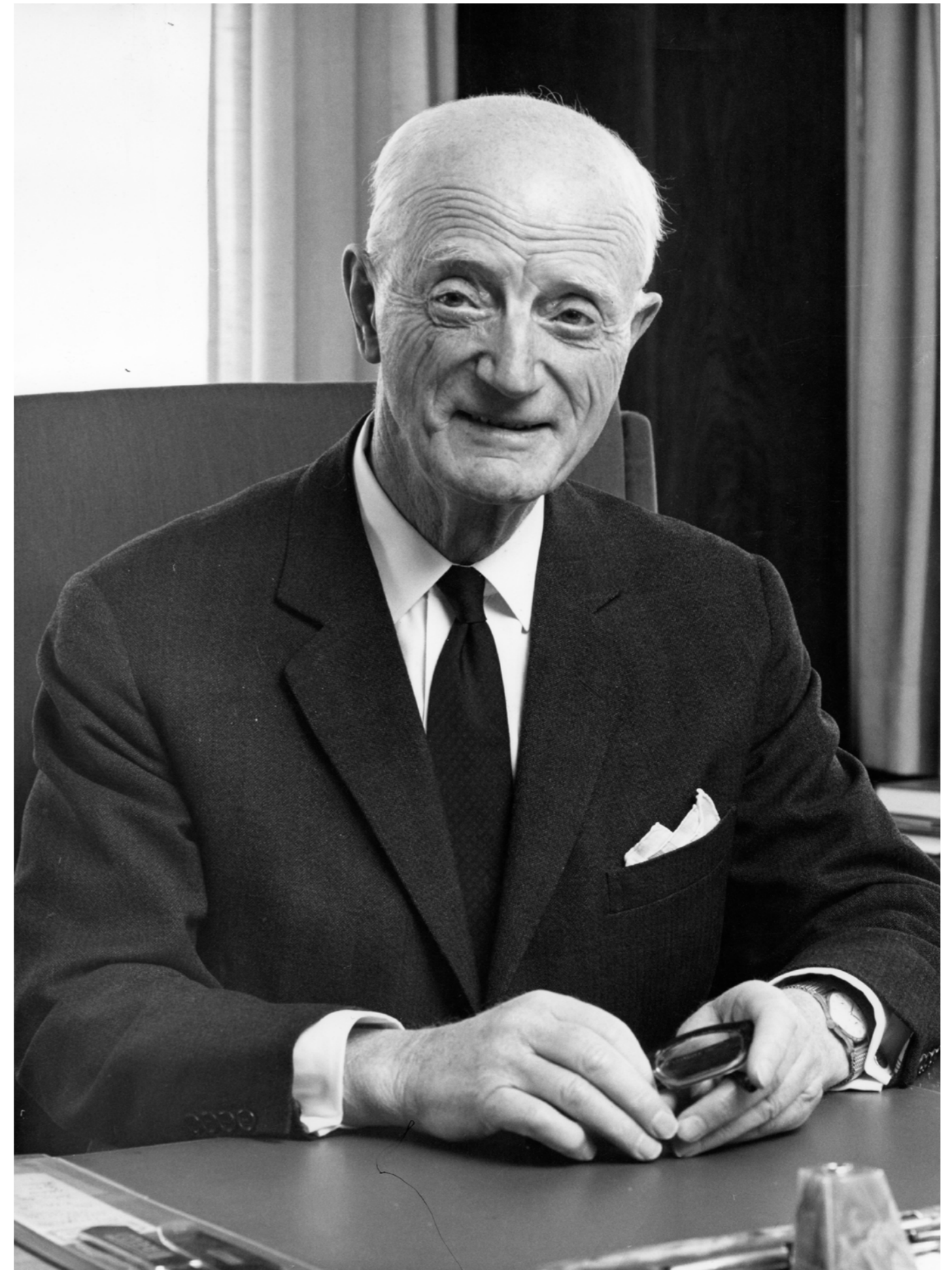
I dag omfatter familiens eierskap ulike virksomheter i åtte land. Vi kan ikke forvente at alle medarbeidere i alle virksomheter legger det samme i tolkningen av vårt verdigrunnlag som oss selv. Selskapene forventes derfor å ha egne, tydelige etiske retningslinjer for sine medarbeidere. Selskapene skal også ha retningslinjer knyttet til viktige temaer som berører oss, som for eksempel ESG, HMS, habilitet, korrupsjon og interessekonflikter.

Våre porteføljeselskaper har ulike mål, og er stilt overfor ulike krav, avhengig av type virksomhet de driver. Vi forventer at alle selskapene gir egne medarbeidere 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. Loveregele våre skal vise vei fremover - også i en verden i stor endring.

Slik de har gjort siden 1936.

### Høyre

Grunnlegger Harald Aars Møller etablerte leveregele «man skal holde sin sti ren». Levesetningen står fortsatt sterkt som en del av verdigrunnlaget i Aars den dag i dag.



## Et eierskap – felles retning

Øverst på agendaen for familien står familiesamholdet. Familien bruker derfor tid på å reflektere over og videreutvikle fundamentet som ligger til grunn for det å eie sammen gjennom Aars. Slik videreføres familietradisjonen med aktivt eierskap og verdiskaping fra generasjon til generasjon.

Familiens utøvelse av eierskapsrollen bygger på omforente og langsiktige eierføringer til Aars, forankret i eierskapets verdigrunnlag. Føringerne gir retning for Aars' strategi og danner grunnlaget for hvordan selskapet videreutvikler, ivaretar og forvalter eiernes interesser over tid.

### Eiervisjon og strategi for neste fase

De siste ti årene har den samlede virksomheten i eierskapet hatt sterk vekst og verdiutvikling. I 2024 markerte Aars sitt 10-årsjubileum, og det ble igangsatt et arbeid med å revidere både eksisterende eierføringer og strategi. Prosessen fortsatte inn i 2025, og utviklet seg til en bred strategiprosess hvor styret, ledelsen og eierne har arbeidet sammen for å tydeliggjøre fremtidig retning for eierskapet. Som del av dette arbeidet er verdigrunnlaget revidert (se side 56), en felles eiervisjon formulert, og de finansielle eierføringene videreutviklet. Resultatet er en ny strategi med ambisiøse mål: mot 2035 skal verdiene i eierskapet doubles (eksklusivt utbytte) gjennom aktivt, ansvarlig og langsiktig eierskap. Som del av prosessen er det etablert tydeligere avkastningsforventninger og finansielle mål for de ulike virksomhetsområdene i Aars.

Som del av strategiarbeidet har eierne også formulert en felles eiervisjon: *Vi utøver*

*eierskap som bidrar til verdiskaping, for oss og omverden. Det betyr at vi aktivt ser etter og realiserer potensial. Ved investeringer stiller vi krav til at vekst også vil bidra til en positiv utvikling for samfunn og enkeltmennesker.*

Forretningsvirksomheten i Aars bygger på kommersielle beslutninger, men med verdibaserte føringer og eiervisjonen som kompasskurs. Den gir retning for prioriteringer og skal være en integrert del av virksomheten. Arbeidet med arbeidsinkludering inngår som et viktig element i oppfyllelse av eiervisjonen.

### Et aktivt og langsiktig familieeierskap

I Aars vektlegges profesjonell drift, god kontroll på risikofaktorer og en bærekraftig diversifisering av eierskapet i et langsiktig perspektiv. Aars tilbyr ansvarlig og aktivt eierskap, og ønsker genuint å lykkes med å skape gode, veldrevne selskaper. Samtidig er det en klar ambisjon at eierskapet også skal skape verdier utover det finansielle, gjennom ansvarlig forretningsdrift, gode arbeidsplasser og positiv utvikling for samfunnet rundt virksomhetene.

Aars har også en viktig oppgave i å skape møteplasser og felles arenaer som bidrar til godt samspill på tvers av eiere og

virksomheter. Det legges også til rette for at kommende generasjoner av eiere kan lære og utvikle seg i rollen som eiere. Engasjement og involvering er avgjørende for å opprettholde et dynamisk og bærekraftig familieeierskap som kan møte fremtidens utfordringer og muligheter på en god måte.

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. Eierprinsippene og aksjonæravtalen er utformet for å sikre forutsigbarhet for Aars og et stabilt, langsiktig eierperspektiv i familien.

### Under

Familisamholdet er viktig for familien. Her er andre, tredje og fjerde generasjon av eiere samlet. Nederste bilde fra venstre: Øyvind Schage Førde, Harald Møller, Anne Catrine Møller, Jan Møller og Morten Møller.



## Styret, ledelse og organisering

Aars AS har hovedkontor i «Framgården» i Bygdøy Allé 4, som opprinnelig ble oppført i 1921 for livsforsikringselskapet 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 Framgården er Aars samlokalisert med Møller Eiendom, og bygget fungerer som en samlingsplass for både familien og selskaper med Aars på eiersiden. 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 22 medarbeidere, og var organisert i tre forretningsområder: Familiekontor og økonomi, Kapitalforvaltning og risikostyring og Direkteinvesteringer. Ressurser innen de ulike fagområdene i Aars er også tilgjengelige 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 siden 2018.

Fra 1. januar 2026 ble organiseringen videreutviklet for å rigge Aars for neste fase. En ny strategi peker ut retningen for eierskapet de neste ti årene (se side 58). Kapitalforvaltning og Direkteinvesteringer samles fra nyttår i én investeringsenhet for å styrke helheten i investeringsarbeidet. Samtidig samles funksjoner knyttet til finans, økonomi, familiekontor, kapitalallokering og risikostyring i en egen finans- og risikofunksjon. Det etableres også en administrativ enhet for operativ drift og forretningsstøtte. Endringene tydeliggjør ansvar og roller i organisasjonen, og legger til rette for tettere samarbeid på tvers av fagmiljøene. Omorganiseringen innebærer også justeringer i ledelsen av Aars. Den består fra nyttår fortsatt

Figur 8

Aars' var frem til 31. desember 2025 organisert i følgende tre avdelinger



av fire personer, og vil bli utvidet til fem når ny leder for investeringsenheten tiltrer.

Aars er heleid av familien, og forvaltningen av eierskapet, virksomheter og investeringer bygger på en omforent eierstrategi, som gir konkrete føringer til virksomhetene Aars eier. Retning for Aars, verdigrunnlag og eierføringene utarbeides av 3. og 4. generasjonseiere i fellesskap, revideres jevnlig, og danner plattformen for Aars' egen forretningsstrategi (les mer side 58). I tett samspill mellom styret og ledelsen 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 ledelse og aktive styreverv i flere Aars-eide virksomheter. Godt styrearbeid, både i og utenfor styremøtene, er kjernen i familiens aktive eierskap. Eierføringene til virksomhetene 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 om de ønsker det. 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. Styret ble styrket med Mie Caroline Holstad som nytt styremedlem i 2025. I februar 2026 ble Helge Lund styremedlem i Aars. Han erstatter Alexander Woxen, som har gått inn i en rolle i Aars' ledelse for å styrke arbeidet med strategi og forretningsutvikling.

Over  
Øyvind Schage Førde har vært styreleder i Aars siden 2018.



## Ledelse, styret og organisering

### Ledelse\*



Øyvind Schage Førde  
Styreleder og daglig leder



Jan Arne Tønsberg  
Økonomidirektør



Morten Christensen  
Direktør, Kapitalforvaltning



Fredrik Dokk Nygaard  
Direktør, Direkteinvesteringer

### Styret



Øyvind Schage Førde  
Styreleder og daglig leder



Anne Catrine Møller  
Styremedlem



Harald Møller  
Styremedlem



John Giverholt  
Styremedlem



Morten Møller  
Styremedlem



Tine Wollebekk  
Styremedlem



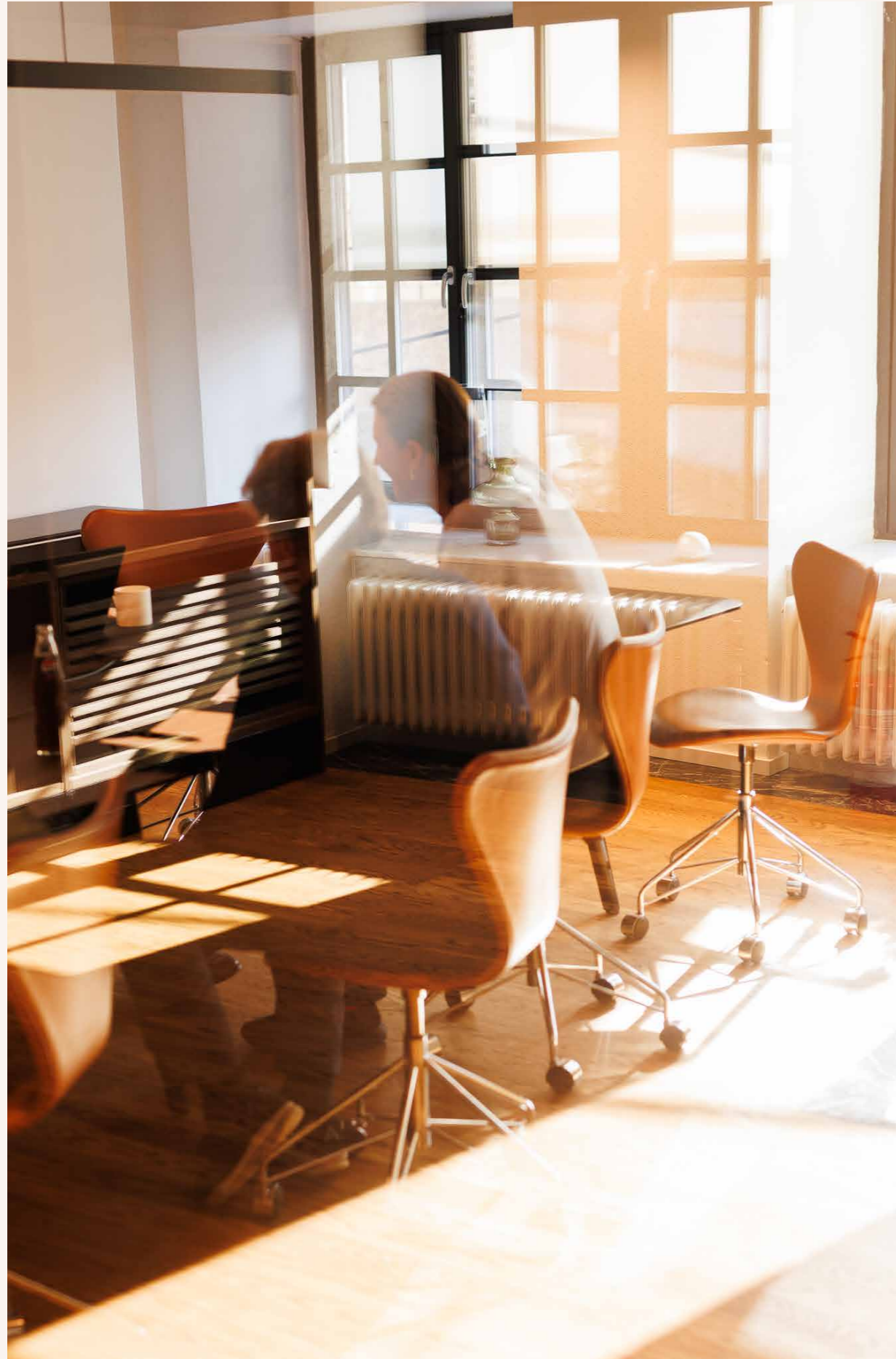
Alexander Woxen\*\*  
Styremedlem



Mie Caroline Holstad  
Styremedlem

\* Ledelsen i Aars frem til årsskiftet. Etter intern omorganisering trådte Jan Arne Tønsberg og Fredrik Dokk Nygaard ut av ledelsen 01.01.26

\*\* Alexander Woxen gikk inn i en operativ rolle i Aars fra 01.01.26. Fra 03.02.26 ble Alexander Woxen erstattet av Helge Lund som styremedlem i Aars.



## Kapittel 5

# ESG-arbeid i Aars

---

Ansvarlig eierskap

ESG-policy

Aars' tre hovedprioriteringer innenfor  
ESG-arbeidet

## Ansvarlig eierskap

Vår viktigste samfunnsrolle er å være en ansvarlig eier. Vi investerer og engasjerer oss i selskaper vi mener kan ha nytte av vårt aktive eierskap, og bærekraft er en integrert del av vår virksomhet. Vi stiller krav til at vekst også vil bidra til en positiv utvikling for samfunn og enkeltmennesker, og er med på å forme fremtiden ved å eie og drive lønnsomme virksomheter som er gode arbeidsplasser. Dette danner kjernen i vårt ESG-arbeid.

Etikk og ansvarlighet har vært en rettesnor for vår virksomhet i snart 90 år. Samfunnsansvar ble satt på dagsorden av våre eiere allerede for tre tiår siden, som en integrert del av det å være en ansvarlig eier. 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.

I Aars investerer og engasjerer vi oss i selskaper hvor vi mener vi kan bidra med vårt aktive eierskap. Dette innebærer blant annet å tilføre merverdi gjennom kunnskap, kompetanse, kapital og nettverk. Vår ambisjon er til enhver tid å være våre selskapers «beste eier», og dette påvirker både investeringsfilosofi og strategiprosesser. Som en ansvarlig eier skal våre selskaper oppleve et eierskap som preges av langsiktighet, forutsigbarhet og fleksibilitet. Vi gjør jevnlig vurderinger av om vi faktisk er selskapenes "beste eier", eller om andre er bedre rustet til oppgaven.

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, men 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 bærekraftarbeid. 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 tilpasser samtidig forventningene til det enkelte selskap ut fra virksomhetens forutsetninger og muligheter. Vi legger vekt på å sette selskapene i stand til å levere på de krav og forventninger som Aars stiller til ESG-arbeidet, og legger derfor aktivt til rette for å støtte selskapene ved å tilby kompetanse og bistand gjennom en ekstern kompetansepartner.

Vi arbeider bevisst med å styrke ESG-kompetansen på tvers av selskapene tilhørende Aars, blant annet gjennom nettverkssamlinger og arenaer for felles erfaringsutveksling. Rapporteringskrav koordineres nøye for å unngå unødvendig dobbeltarbeid. Vi forsøker å unngå å legge en urimelig byrde på porteføljeselskapene med hensyn til rapportering. Våre ambisjoner og mål er at fokus skal ligge på å gjøre de riktige handlingene fremfor rapportering i seg selv.



# ESG-policy

Aars' ESG-policy tydeliggjør vårt ansvarlige eierskap og definerer klare mål og føringer for ESG-arbeidet, inkludert minimumsforventninger til våre porteføljeselskaper. Det er selskapene selv som har ansvaret for å integrere ESG i sin forretningsstrategi. 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).

Aars gjør systematiske vurderinger av ESG-faktorer ved investeringer i virksomheter og ved plassering 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.

### Våre tre hovedprioriteringer

For å oppnå økonomisk bærekraftig vekst er det avgjørende at våre handlinger er innenfor jordens tåleevne. Vi er dedikert til å støtte initiativer knyttet til klima, miljø og sosialt ansvar. Vi sørger for at styringsmodellen mellom Aars og eierne, samt mellom Aars og selskapene vi eier, er transparent og klar. I tillegg legger vi aktivt til rette for nettverksbygging og kompetansedeling på tvers av selskapene våre.

Vi er overbeviste om at selskaper som systematisk integrerer vesentlige ESG-aspekter i sin kjernevirksomhet 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 tre hovedprioriteringer som utgjør grunnlaget for vårt arbeid:

- Vi skal redusere vårt klimagassutslipp og vår energibruk (E)
- Vi skal være en attraktiv arbeidsplass med inkluderende miljøer og aktivt bidra til økt arbeidsinkludering (S)
- Vi skal drive våre virksomheter på en ansvarlig, åpen og bærekraftig måte (G)

Aars' rapportering for 2025 er knyttet til de tre prioriterte fokusområdene for Aars' ESG-arbeid. Basert på hovedprioriteringene er det utarbeidet et tilhørende sett med KPIer, som gir retning for arbeidet. Det rapporteres på årlig basis fra selskapene til Aars. Viktigere enn selve rapporteringen på KPIene, er det kontinuerlige fokuset KPIene bidrar med i selskapenes daglige drift.

### Veien frem mot CSRD-rapportering

Aars skulle opprinnelig ha rapportert etter EUs nye bærekraftsregler, inkludert CSRD og ESRS, for regnskapsåret 2025. I februar 2025 la EU-kommisjonen frem «Omnibus-pakken» med forslag om forenklinger av EUs bærekraftslovgivning, med særlig fokus på CSRD og CSDDD (aktsomhetsdirektivet). Målet er å redusere rapporteringsbyrden og styrke EUs konkurransevne.

Figur 9

Figuren illustrerer fokusområdene i ESG-arbeidet i Aars.



Gjeldende forslag fra EU-parlamentet tilsier at Aars får rapporteringsplikt fra og med regnskapsåret 2027, og da med forenklinger av rapporteringsstandardene (ESRS) og EU-taksonomien. Basert på Omnibus I-direktivet som ble godkjent av EU-parlamentet 10. februar 2026, vil Aars først måtte rapportere i tråd med bærekraftdirektivet (CSRD) i 2028 for regnskapsåret 2027. Omnibus I-direktivet forventes tre i kraft i EU i løpet av 2026, og Finansdepartementet har tydelig gitt uttrykk for at de vil innnta direktivet omgående i norsk lov når det er endelig vedtatt av EU.

CSRD gir føringer for at virksomheter utarbeider bærekraftsinformasjon i tråd med nye europeiske rapporteringsstandarder (ESRS). 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' startet veien frem til en dobbel vesentlighetsanalyse i 2021–2022 ved arbeidet med å utarbeide dagens ESG-policy. Kartleggingen favnet bredt, og

forsøkte å identifisere og forankre risikoer og muligheter tilknyttet ESG som hensyntar verdikjedene til Aars'-eide selskaper og investeringer. Prosessen og analysen er omtalt i årsrapporten for 2021. 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 oppdateres årlig, eller ved vesentlige endringer i konsernet. Arbeidet er nærmere beskrevet i årsrapporten for 2024. I lys av forenklingen av CSRD-standardene og taksonomien vil Aars gjennomgå og revidere analysen i løpet av 2026 slik at konsernet er klart å rapportere for 2027.

Aars har en plan for å møte kommende rapporteringskrav, og vil i 2026 gjennomføre en GAP-analyse av ESRS-kravene for å kartlegge eventuelle avvik. Ambisjonen er en 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 Begrensning 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



#### Over

Møller Mobility Group fortsetter det offensive arbeidet innen bærekraft og skal være en pådriver for elektrifiseringen av den norske bilparken.

## Vi skal redusere vårt klimagassutslipp og vår energibruk

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

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 1,5°C utslippsscenarioet. Det er våre selskapers ansvar å operasjonalisere arbeidet og rapportere resultatene av dette. Aars' oppfølging av arbeidet ivaretas gjennom styrene i de enkelte selskapene.

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 bilparken så vel som den generelle elektrifiseringen av samfunnet, utbygging av ny fornybar energi, og energieffektivisering av bygg.

Selskapene i Aars' eierskap er ulike med hensyn til historikk, størrelse, bransjetilhørighet og modenhetsnivå når det kommer til bærekraftsarbeidet. Flere av selskapene 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 førersetet med ambisiøse mål for utslippskutt i både scope 1, 2 og 3.

Møller Mobility Group fortsetter det offensive arbeidet innen bærekraft og skal være en pådriver for elektrifiseringen av den norske bilparken. I 2025 var elbilandelen for personbil i Norge på 98,7 prosent. Det var også god utvikling i nyttekjøretøykategorien i 2025, hvor elbilandelen for Volkswagen Nyttekjøretøy

endte på 62,6 %. I 2026 er målet 75 % elbilandel innen Nyttekjøretøy.

Vi står i et marked med stor konkurranse, pressede marginer og raske endringer. For å lykkes videre fremover, har vi et betydelig transformasjonsbehov på vei mot målet om å bli en ledestjerne for fremtidens mobilitet i Europa. 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. Med eierskap i Hyre bidrar konsernet aktivt til å utvikle fremtidens bærekraftige mobilitetsløsninger. Hyre er utfordreren som med teknologi og innovative forretningsmodeller skaper gode kundeopplevelser i hele Skandinavia, og som i 2025 også ble tilgjengelig på Norges største flyplasser.

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 legge til rette for effektiv energibruk, grønn mobilitet og ha tanke for prosess, materialbruk og avfallshåndtering. Selskapet arbeider for å redusere miljøbelastningen fra eiendomsporteføljen gjennom god planlegging av prosjekter, redusert energibruk, gode materialvalg, tilrettelegging for grønne mobilitetsløsninger og bruk av teknologi med lave eller ingen utslipp i vår prosjekt-gjennomføring. På bakgrunn av større endringer i fortolkning av EU taksonomien, er Møller Eiendom i gang med å revidere sine målsetninger om



hvor stor andel av eiendomsaktivitetene som skal samsvare med EUs taksonomi. Per 31. desember 2025 var andelen aktiviteter som ble vurdert å være i tråd med EUs taksonomi på 36,6% av totale leieinntekter.

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 betydelig 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 skal være elbiler innen 2030.

Onitio er også helt avhengig av tjenestebiler i sin virksomhet. IT-konsernet har 1425 medarbeidere fordelt på mer enn 130 lokasjoner i Norden, av disse lokasjonene er det 60 kontorlokasjoner, de andre er PUDO lokasjoner (Pick-Up and Drop-Off). Onitio er i gang med et omfattende arbeid for å fase inn en større andel helelektriske biler i sin virksomhet. Under 2025 har Onitio tatt ytterligere steg i elektrifiseringen av sin service- og tjenestebilflåte, og ved utgangen av 2025 bestod 70 % av bilparken av elektriske biler. Målet er 80 % av bilparken skal være elektrifisert ved utgangen av 2026.

Aars følger opp målsetningen om å redusere klimagassutslipp og energibruk gjennom



et sett av definerte KPIer for selskapene. KPIene omfatter både absolutte klimautslipp, utslippsintensitet basert på omsetning, og energiforbruk. I tillegg følger vi opp andelen selskaper som har satt seg mål for å redusere sine klimagassutslipp, og som har etablert en troverdig plan for å nå disse. Det gjennomføres årlig rapportering på KPIene.

Samlet sett viser rapporteringen for 2025 en positiv utvikling i klimagassutslipp og energibruk på tvers av porteføljen. Flere selskaper har redusert sine direkte utslipp (scope 1 og 2), og elektrifisering av kjøretøyparken er det viktigste enkelttiltaket. Energiforbruket følges opp løpende, og flere selskaper har iverksatt tiltak for energieffektivisering i bygg og drift.

### Over

Aars' ESG-policy tydeliggjør vårt ansvarlige eierskap og definerer klare mål og føringer for ESG-arbeidet, inkludert minimumsforventninger til våre porteføljeselskaper.

## Vi skal være en attraktiv arbeidsplass med inkluderende miljøer og aktivt bidra til økt arbeidsinkludering

Aars er i dag en av de største familieeide arbeidsgiverne i Norge. Som en stor arbeidsgiver har vi påvirkningsmuligheter, men samtidig følger det med et stort ansvar. Å bidra til et mer inkluderende og anstendig arbeidsliv er også et premiss for en bærekraftig utvikling. 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.

Menneskene er grunnfjellet i Aars' virksomheter. Vi bryr oss om våre medarbeidere og deres trivsel, og dette har over tid bidratt til å bygge en inkluderende og solid kultur basert på felles verdier. Ledelsen i våre selskaper har et tydelig ansvar for å utvikle og ivareta en samlet kultur, der vi sammen skaper gode arbeidsplasser – både for dagens og fremtidige medarbeidere. Jevnlige medarbeiderundersøkelser er et sentralt verktøy for å måle utvikling over tid. Vi forventer at selskapene vi eier gjennomfører undersøkelser der ansatte fritt kan uttrykke sine oppfatninger om arbeidsmiljø, mangfold, inkludering og likestilling. Resultatene behandles i selskapenes styre og følges opp med konkrete tiltak. Dette bidrar til å styrke bevisstheten om at mangfold og inkludering krever aktivt, systematisk og langsiktig arbeid for å skape varige resultater.

For å lykkes med både arbeidsinkludering og verdiskaping er det avgjørende at vi evner å tiltrekke oss, utvikle og beholde de riktige medarbeiderne. Aars ønsker å utvikle talenter og legge til rette for individuelle ønsker, og vi er opptatt av at medarbeidere har god tilgang til tilbud som støtter ønsket karriereutvikling og relevant kompetanseheving. Aars' satsing på arbeidsinkludering startet i 2018 med Møller Medvind - et pilotprosjekt innen bilklargjøring med alternativ rekruttering gjennom Nav og tett oppfølging.

Siden har arbeidet vokst, og flere Aars-eide selskaper har jobbet med inkluderende rekruttering i mange år. Erfaringer fra disse selskapene er nå samlet i et eget selskap, Aarsverk, som fungerer som et kompetansemiljø og en verktøykasse for Aars-eide virksomheter. Dette betyr støtte til å rekruttere bredere og mer inkluderende.

I desember 2025 inngikk Aars et strategisk partnerskap med Nav Oslo om rekruttering, kvalifisering og inkludering av mennesker som står utenfor arbeidslivet. Avtalen er den første i sitt slag som Nav Oslo inngår med en privat virksomhet og er gjeldende fra januar 2026. Aars sitt arbeid med arbeidsinkludering har resultert i at nærmere hundre mennesker har fått fast jobb i en av konsernets virksomheter. Partnerskapet med Nav formaliserer og forsterker denne satsingen. Virksomhetene skal i større grad ta i bruk handlingsrommet for inkluderende rekruttering, med fokus på potensial og kvalifiserende opplæring der formell kompetanse mangler. Sammen skal partene designe individuelle kvalifiseringsløp med mål om fast ansettelse. Samarbeidet går utover ren rekruttering og omfatter også forebyggende arbeid innen sykefravær, arbeidsmiljø og livsmestring, med sikte på å forhindre nytt utenforskap. En felles styringsgruppe sikrer kontinuerlig forbedring og utvikling. Avtalen gjelder i dag for Oslo-området, men ambisjonen er at den over tid skal bli landsdekkende.

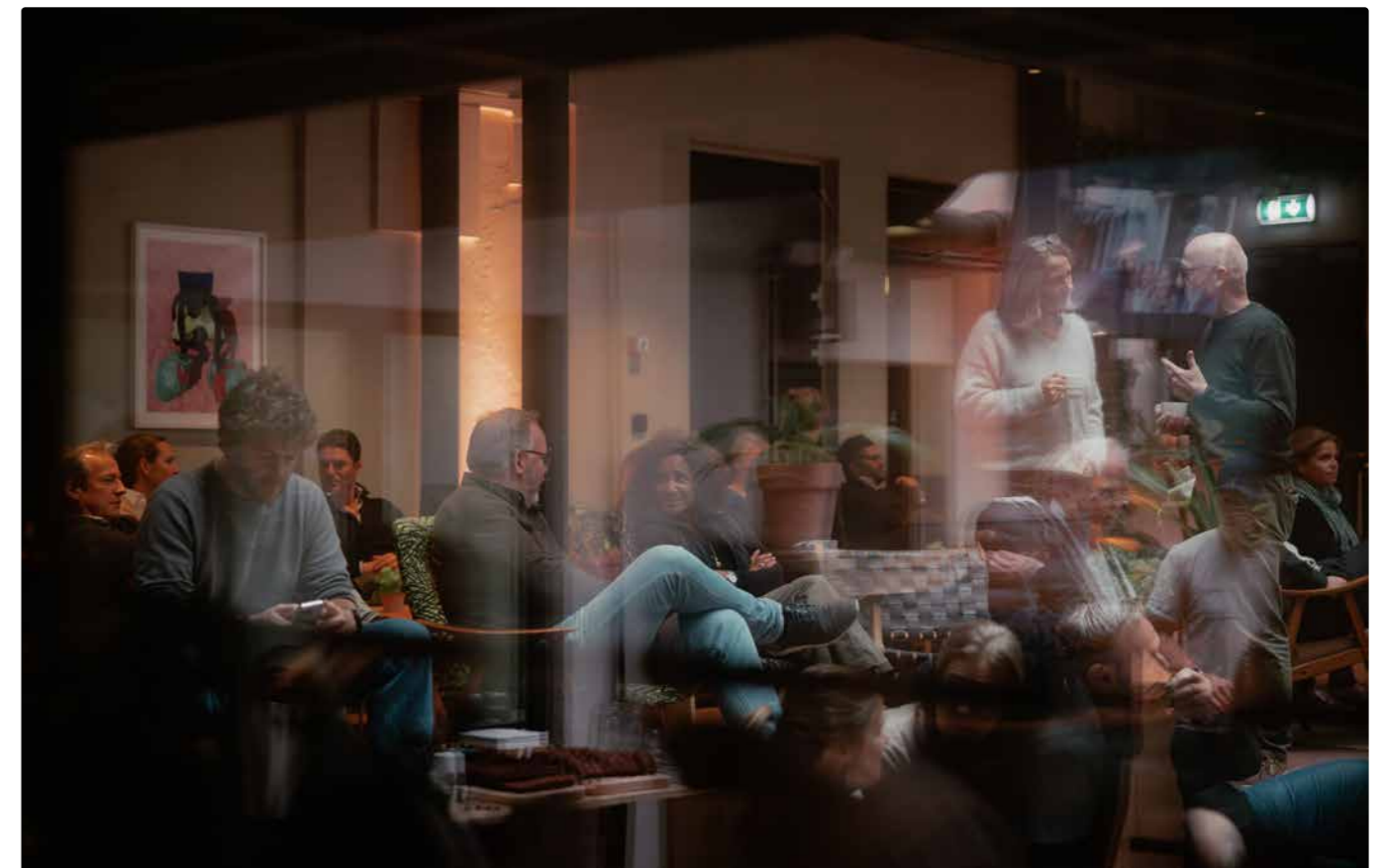


Partnerskapet er et konkret uttrykk for den sosiale dimensjonen i Aars' rammeverk for ansvarlig eierskap, og underbygger konsernets overbevisning om at næringslivet er en av de viktigste arenaene for å redusere utenforskap og gi flere mennesker varig tilknytning til arbeidslivet.

Denne tilnærmingen har også inspirert flere av våre selskaper til å tenke nytt om rekruttering og inkludering. Møller Eiendom har etablert Medvind Eiendomsservice, som i tett samarbeid med Aarsverk rekrutterer medarbeidere via Nav for drift og vedlikehold av egne bygg, med ambisjon om på sikt også å tilby tjenester til eksterne kunder. I 2023 etablerte OneCo initiativet OneCo Medvind, og har som mål å tilby opplæring og en mulighet til fast ansettelse for mennesker som av ulike grunner har falt utenfor arbeidsmarkedet. I tett samarbeid med Aarsverk og Nav er ti nyansatte allerede om bord. Konsernet viser gjerne vei mot et mer mangfoldig og inkluderende arbeidsliv, samtidig som at initiativet bidrar til nye veier for rekruttering av fremtidens arbeidskraft.

Aars følger opp sosiale forhold i selskapsporteføljen gjennom et sett definerte sosiale KPIer. Disse er utformet både for å reflektere hvordan det jobbes med å sikre et trygt og godt arbeidsmiljø i selskapene og hvordan det aktivt stimuleres til mangfold og inkludering. På dette området har vi gjennom Aarsverk ambisjoner om å få etablert felles definisjoner og en felles forståelse for hva dette innebærer på tvers av selskapene.

Rapporteringen for 2025 viser gjennomgående stabil eller positiv utvikling på sentrale sosiale KPIer. Medarbeidertilfredsheten er høy på tvers av porteføljen, og selskapene gjennomfører jevnlig medarbeiderundersøkelser som grunnlag for forbedringsarbeid. Det er også en positiv trend innen kjønnsbalanse i ledergrupper og styre, selv om det fortsatt er variasjoner mellom selskapene. Sykefraværet følges opp aktivt, og flere selskaper har iverksatt forebyggende tiltak knyttet til arbeidsmiljø og livsmestring. Samlet gir KPI-rapporteringen et godt bilde av utviklingen og et grunnlag for å sette videre mål.



## Historier fra Aarsverk

## Kjell fant sitt Aarsverk – nå er han elektriker



Likevel ga han ikke opp. Og til slutt var det noen som så potensialet han bar på. I OneCo-konsernet fikk han først en mulighet hos OneCo Marine, hvor engasjementet og arbeidsmoralen hans raskt ble lagt merke til. Det åpnet døren videre til OneCo Elektro, som tok han inn som voksenlærling.

Aarsverk samarbeider tett med OneCo Elektro ved rekruttering på potensiale i kandidater. Ved etablering av inkluderende arbeidsmiljøer er det viktig å legge til rette for mange veier inn i bedriften og arbeidslivet. Dette i tillegg til tett oppfølging, både faglig og sosialt.

I høst besto Kjell fagprøven, og er nå stolt elektriker.

– Det har vært inspirerende å følge utviklingen hans. Kjell løser oppgaver med både faglig trygghet og godt humør. Og det er ekstra hyggelig at han fortsatt er en del av OneCo-teamet, selv om han nå pendler helt fra Evje med samboer og barn, sier Håkon Dean, avdelingsleder i OneCo Elektro.

I dag er Kjell et eksempel på akkurat det Aarsverk handler om: å gi flere en reell sjanse til å komme inn i arbeidslivet, og hjelpe selskaper med å se og utvikle kompetansen som allerede finnes.

– Kjell er en ressurs. For oss. For bransjen. Og for samfunnet, legger Dean til.

Kjell hadde lenge en drøm om å bli elektriker. Men veien dit ble alt annet enn rett frem. Etter grunnskolen valgte han idrettslinja, og da han senere ønsket å gå ut i jobb, oppdaget han raskt at dørene inn til elektrobransjen var vanskeligere å åpne enn han hadde trodd. – Jeg skjønnte ikke hvorfor det skulle være så vanskelig. Jeg visste jeg hadde viljen, men uten den teoretiske delen fikk jeg bare avslag. Og samtidig ropete jo bransjen etter folk, sier Kjell.

Nav kunne tilby han et jobbsøkerkurs, men veien inn i elektrobransjen forble krevende.

**«I dag er Kjell et eksempel på akkurat det Aarsverk handler om: å gi flere en reell sjanse til å komme inn i arbeidslivet, og hjelpe selskaper med å se og utvikle kompetansen som allerede finnes.»**

## Historier fra Aarsverk

## Styrker OneCo-teamet med «girl-power»

Katrine hadde lenge drømt om å kunne ta en praktisk utdanning og da spesielt som elektriker, men hadde liten tro på at hun ville mestre en slik jobb. Hun valgte derfor å ta allmennlinjen på videregående skole. Etter endt skolegang ble det likevel tydelig at et langt løp med teori ikke var veien for henne. Hun fikk jobb på et fabrikkutsal, men mistet den i forbindelse med en nedbemanning.

For å unngå å gå arbeidsledig fikk Katrine seg så jobb i en matvarebutikk, men drømmen om å bli elektriker levde fremdeles videre. Katrine tok derfor mot til seg, og på eget initiativ kontaktet hun OneCo for å høre om jobbmuligheter.

– Når Katrine dukket opp på kontoret for å høre om det var mulighet for jobb skjønte vi fort at her var det ei jente som virkelig ville noe og hadde den rette motivasjonen for å kunne lykkes som en del av OneCo-

teamet, sier Håkon Dean, avdelingsleder i OneCo Elektro.

Katrine fikk tilbud om jobb som «voksenlærling» der hun har tatt teori VG1 og VG 2 mens hun har jobbet. Det har vært et skoleløp som passet Katrine bra. Hun peker blant annet på at kombinasjonen av praksis og skole skaper en større motivasjon, og gjør det også langt lettere å konsentrere seg i tiden på skolen.

Når Katrine blir spurt om ikke elektrikeryrket er for sterke gutter viser hun musklene og svarer med et glimt i øye: – Jeg har jo ikke akkurat store muskler, så her må jeg bare trene – og spørre om hjelp når jeg trenger det.

OneCo var også spent på hvordan Katrine ville finne seg til rette i et typisk mannsdominert yrke.

– Klart at noen stusset litt da jeg dukket opp på brakka med neglelakk og sminke, men jeg er blitt utrolig godt mottatt og ble fort en del av OneCo-teamet. Det har selvfølgelig vært avgjørende for at jeg i dag trives, og med hånda på hjertet kan si at jeg gleder meg til å gå på jobb hver dag. Så jeg er takknemlig for at OneCo tok sjansen på å ansette meg – selv om den formelle bakgrunnen var utenom det vanlige, sier Katrine.



## Fra 165 søknader til muligheten som endret alt



Ali hadde gjort alt riktig. Bachelorgrad i organisasjonspsykologi, HR og ledelse fra BI, og flere år med frivillig arbeid og lederansvar. Likevel lot jobbmuligheten vente på seg, og han sendte mer enn 165 søknader i jakten på sin første jobb. I november 2025 åpnet muligheten seg for jobb hos Medvind

Eiendomsservice. Der fikk både han og selskapet raskt erfare at kompetanse kommer i mange former – og at Ali definitivt har mye å bidra med.

30-åringen kom til Norge som tenåring etter å ha vokst opp i Irak. Den reisen har gitt ham både perspektiv og drivkraft.

– Jeg vet hvor viktig det er å få en sjanse, og hvor mye det betyr å bli sett for det man kan bidra med, sier han.

Helt fra første dag har Ali vist seg som en engasjert og løsningsorientert medarbeider. Han ser helheten, er strukturert og tar ansvar. Samtidig sprer han både energi og varme i teamet, sier Mats Erik Heggelund, daglig leder i Medvind Eiendomsservice.

I rollen som HR- og driftsmedarbeider kombinerer Ali sitt engasjement for

mennesker med sin praktiske sans for drift. Han trives best når han får bruke hodet og hendene samtidig, og når dagene byr på nye utfordringer.

– Jeg liker å se løsninger der andre ser problemer. Det gir meg energi å finne ut hvordan vi kan gjøre ting litt bedre, enten det handler om rutiner, trivsel eller et teknisk problem ute på eiendommene, sier Ali.

Når han ikke er på jobb, finner man ham gjerne ute i naturen, på trening, eller med gitaren i hånden. For Ali handler jobben i Medvind Eiendomsservice om mer enn oppgaver og en tittel. Det handler om mening.

– Her får jeg bruke både erfaringen og verdiene mine til å bidra til noe som betyr noe – for folk, for fellesskapet og for arbeidsmiljøet, sier han.

## Aarsverk

## Medvind Utvikling blir Aarsverk

Medvind Utvikling skiftet i 2025 navn til Aarsverk. Navnebyttet markerer starten på en forsterket satsing på arbeidsinkludering på tvers av selskapene i Aars.



## Over

Daglig leder Hege Myhre og Utviklingskoordinator Nancy Merete Myrvang i Aarsverk.

Gjennom flere år har flere Aars-eide virksomheter arbeidet med inkluderende rekruttering i praksis. Initiativer som Møller Medvind, Medvind Eiendomsservice og OneCo har bidratt til at nær hundre mennesker har fått fast jobb og en ny mulighet i arbeidslivet.

Med Aarsverk samles erfaringene fra disse initiativene i en felles satsing for hele eierskapet. Selskapet skal fungere som et kompetansemiljø og en verktøykasse for porteføljeselskapene, med metodikk, kurs og veiledning som gjør det enklere å lykkes med inkluderende rekruttering.

– Utenforskap er en samfunnsutfordring som angår oss alle. Samtidig mangler mange virksomheter arbeidskraft og kompetanse. Med Aarsverk ønsker vi å bidra til at flere får en reell mulighet til å komme inn i arbeidslivet, sier Øyvind Schage Førde, eier og styreleder i Aars.

Målet er at arbeidsinkludering skal bli en integrert del av virksomheten i Aars' selskaper. Aarsverk skal bidra med støtte og kompetanse slik at selskapene kan rekruttere, utvikle og beholde medarbeidere som ellers kan ha vanskelig for å komme inn i arbeidslivet.

– Vi hjelper selskapene med metodikk, verktøy og veiledning – hjelp til selvhjelp – slik at inkludering fungerer i praksis og gir varige resultater. Målet er å bygge en inkluderingskultur som er bærekraftig og verdiskapende over tid, sier Hege Myhre, daglig leder i Aarsverk.

## Aarsverk

## Samarbeid med NAV

En av fem i yrkesaktiv alder står i dag utenfor arbeidsliv og utdanning. I desember 2025 inngikk Nav Oslo og Aars en gjensidig forpliktende samarbeidsavtale for å bidra til at flere mennesker får varig tilknytning til arbeidslivet.

Avtalen skal styrke samarbeidet om rekruttering, kvalifisering og inkludering av personer som i dag står utenfor det ordinære arbeidsmarkedet. Samarbeidet gjelder i første omgang Oslo-området, men ambisjonen er at modellen på sikt kan bli landsdekkende.

Aars har siden 2017 arbeidet systematisk med arbeidsinkludering gjennom initiativer som Møller Medvind, Medvind Utvikling og Aarsverk. Arbeidet har bidratt til at nærmere hundre mennesker har fått fast jobb i en av Aars' virksomheter.

– Avtalen med Nav viser at metodikken fungerer og anerkjennes. Sammen skal vi nå

arbeide for å gi enda flere mennesker mulighet til fast jobb og varig tilknytning til arbeidslivet, sier Øyvind Schage Førde, eier, styreleder og daglig leder i Aars.

Gjennom avtalen forplikter partene seg til å samarbeide om rekruttering og kvalifisering av kandidater som kan ha behov for opplæring eller arbeidstrening før de går inn i fast jobb. Aars-eide selskaper vil i større grad ta i bruk handlingsrommet for inkluderende rekruttering, med fokus på potensial og kompetanseutvikling.

Aarsverk forvalter samarbeidet på vegne av Aars, og bidrar til tett oppfølging mellom Nav og selskapene i sin rekruttering.



## Venstre

Direktør Maria Wahlberg i Nav Oslo og Øyvind Schage Førde i Aars signerte samarbeidsavtalen på Møller Medvind Arena 4. desember 2025.

## Vi skal drive våre virksomheter på en ansvarlig, åpen og bærekraftig måte

Vår kultur og vårt verdigrunnlag skaper tillit og troverdighet som bygger vårt omdømme. Vi skal gi våre selskaper forutsigbare rammebetingelser og sørge for at de arbeider aktivt med bærekraft. Våre investeringer skal være ansvarlige.

Arven etter grunnlegger Harald Aars Møller og hans leveregel – «man skal holde sin sti ren» – 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 og troverdighet gjennom høy moral anses viktig og er høyt på agendaen for Aars som eier.

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 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 mobilitets- løsninger, 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.

I 2025 ble Northcom en del av Aars-porteføljen. I tråd med Aars' rammeverk for ansvarlig eierskap ble det oppnevnt eksternt styreleder i selskapet. Dette reflekterer en fremtidig ambisjon om å styrke eierstyringen av porteføljeselskap gjennom å tilføre komplementær kompetanse, erfaring og et uavhengig blikk utenfra. Bruk av eksterne styreledere er et virkemiddel Aars ser for seg å videreføre og utvikle på porteføljeselskapene, for å sikre godt samspill mellom eiere, styre og ledelse.

Aars ønsker at alle våre selskaper skal integrere bærekraft i sin forretningsstrategi, sette tydelige mål og følge en plan for å nå disse. Dette for å sikre at selskapene har konkrete bærekraftsmål, som gir grunnlag for styring og viser progresjon i bærekraftsarbeidet. Aars ønsker at vi skal ta vår del av ansvaret for å begrense klimaendringene, og har



derfor som ambisjon at alle selskapene skal sette konkrete mål for reduksjon. Rapporteringen for 2025 viser at alle våre selskaper har etablert, eller er i prosess med å etablere en ESG-strategi.

Aars forventer at alle våre selskaper har etablert varslingskanaler som sikrer at ansatte trygt kan melde fra om kritikkverdige forhold. Varslingssystemene skal være tilgjengelige, godt kjent blant de ansatte og ivareta varslerens anonymitet og rettssikkerhet. I 2025 rapporterte samtlige porteføljeselskaper at de har varslingskanaler på plass, og at innkomne varsler behandles i tråd med gjeldende retningslinjer.

Forebygging av korrupsjon og hvitvasking er en sentral del av vårt governance-arbeid. Aars forventer at alle selskaper har retningslinjer for antikorrupsjon og at relevante medarbeidere gjennomfører jevnlig opplæring i forretningsetikk, antikorrupsjon og tilgrensende regelverk. Formålet er å sikre at våre virksomheter drives i samsvar med gjeldende lovgivning og Aars' egne etiske retningslinjer. I 2025 rapporterte selskapene at det er gjennomført opplæringstiltak knyttet til antikorrupsjon og etisk forretningsførsel. Videre er det i relevante tilfeller gjort en vurdering av risikoutsatte roller for eventuell antikorrupsjonsopplæring.

## Kapittel 6

# Styrets beretning, regnskap og noter

# Årsberetning 2025

## 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, kommunikasjon, 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 også til ulike samfunnsnyttige initiativ - primært i Norge. Konsernets hovedfokus i denne sammenheng de siste syv årene har vært etablert i egne selskap; Møller Medvind AS og Aarsverk AS (tidligere Medvind Utvikling AS).

## Makro

For 2025 har det makroøkonomiske bildet vært preget av et norsk næringsliv i gradvis normalisering etter flere år med høy inflasjon, høye renter og betydelig geopolitisk usikkerhet. Norsk økonomi har vært robust med moderat vekst, støttet av

lav arbeidsledighet og sterk reallønnsvekst. Styrket privat konsum som følge av bedret kjøpekraft, i tillegg til høye oljeinvesteringer, bidro til BNP-veksten. Vedvarende prispress og svak norsk krone har redusert sannsynligheten for rentekutt i perioden som kommer.

Den svake kronen hjalp eksportbedrifter til god inntjening. Bedrifter med primærvirksomhet rettet mot innenlandsk konsum og byggesektoren opplevde derimot fortsatt konsolidering på den svake siden - blant annet med bakgrunn i opprettholdte høye renter. Arbeidsledigheten holdt seg totalt sett lav, noe som også er påvirket av høy andel sysselsatte i offentlig sektor. Inflasjonen viste en fallende trend ved starten av året, men nedgangen stoppet opp, 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, noe som også fortsatte å holde interessen for næringseiendom nede. Banksektoren har klart å holde en meget god egenkapitalavkastning og kapitaldekning og viser betydelig interesse for utlånsvekst innenfor de sektorene Aars sine selskaper er eksponert.

Etter en forholdsvis rolig start på året, tok det norske bilmarkedet seg opp under og etter sommeren, samtidig som konsernet leverte godt på tvers av importør og merkene, forhandlersiden og logistikkvirksomheten. Myndighetenes annonserte avgiftsendring i Norge fra og med 1. januar 2026 bidro til ytterligere fart i salget i tredje tertial.

Den sterke konkurransen vi observerte i finansieringsmarkedet for næringseiendom i 2024 har fortsatt gjennom 2025.

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 2025 nok et år med makroøkonomisk utvikling som viste betydelige forskjeller mellom ulike regioner. Den nye Trump-administrasjonen skapte betydelig uro og usikkerhet rundt vekst, inflasjon og selskapsinntjening med sin meget aggressive politikk innen tollområdet. Den robuste veksten i USA holdt seg tross dette gjennom hele året, godt hjulpet av fortsatt stimulerende finanspolitikk, selv om økende statsgjeld er en utfordring som fremskrives til å kunne bli et problem de kommende årene. Kina slet fortsatt med meget svak utvikling i konsum og høy sparerate i husholdningene. I Europa var den meget svake makrosituasjonen fra de foregående 2-3 årene i ferd med å bli bedre da vi gikk inn i året. Den uforutsigbare amerikanske tollpolitikken skapte imidlertid motvind for europeisk industri, i og med at EU har betydelig handelsoverskudd mot USA, og blir sett på som en region Trump-administrasjonen ville straffe med svært høye tollsatser. En konsekvens av denne utviklingen var at den europeiske sentralbanken fortsatte å sette ned rentene, hvor også sentralbankene i Norden fulgte opp med samme strategi.

## Nærmere om forretningsområdene

### Bilvirksomheten

Møller Mobility Group (MMG) har en stolt historie – med 90 års erfaring i bilbransjen 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. Med visjonen Dare to Move som retningsgiver, er konsernets ambisjon å bli en ledestjerne på fremtidens mobilitet i Europa, som den fremste aktøren i det første fullelektriske bilmarkedet i verden. Det vil stille høye krav til omstilling og samhandling i årene som kommer

Kjernevirksomheten til Møller Mobility Group er import, salg, service, finansiering og skadereparasjoner av bilmerkene Volkswagen, Volkswagen Nytttekjøretøy, 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 2025 på 1 543 millioner kroner mot 1 266 millioner kroner i 2024. Resultatforbedringen utgjør 22 prosent og kommer fra økte nybilvolumer. Det er avsatt 900 millioner kroner i utbytte og konsernbidrag. I tillegg er det gjennom året gitt et tilleggsutbytte på 600 millioner kroner.

Resultatgraden falt i samme periode marginalt, fra 3,2 til 3,1 prosent, i hovedsak drevet av utviklingen i servicemarkedet i Norge, et utfordrende bruktbilmarked i Sverige og Baltikum, samt økte kostnader. Forhandlerleddet i Norge, Sverige og Baltikum leverte i sum en resultatøkning fra fjoråret. Høye nybilvolumer bidro også til en solid resultatvekst for den norske importørvirksomheten. Importleddet i Baltikum hadde også et høyt antall registreringer, og samlet sett leverte virksomheten i Baltikum et godt resultat, med noe lavere marginer enn året før.

Konsernet leverte en rekordhøy omsetning på 49,5 milliarder kroner i 2025, mot 39,4 milliarder kroner i 2024. Dette er en økning på hele 26 prosent.

I et rekordstort norsk personbilmarked økte MMG markedsandelen fra 20,3 til 22,9 prosent. Volkswagen ble igjen landets nest mest solgte personbilmerke, og økte samtidig markedsandelen til 13,3 prosent. Også det norske markedet for lette varebiler

vokste, og endte på 29.650 biler. Med fullelektriske Volkswagen ID. Buzz som flaggskip, forsvarte konsernet posisjonen som markedsleder – med en markedsandel på 34,3 prosent.

Det gunstige avgiftssystemet for elektriske biler i Norge er en sentral årsak til at Norge fortsatt leder an i elektrifiseringen av personbilflåten i Europa og verden. Dette speiles i at MMG fortsatte å øke elbilandelen for både personbil og nyttekjøretøy i Norge også i 2025. Elbilandel for konsernets personbilsalg i Norge økte fra 92,3 prosent i 2024 til 98,7 prosent i 2025.

Harald A. Møller AS er Norges ledende bilimportør, med en markedsandel på nybil på godt over 20 prosent og over 34 prosent på nyttekjøretøy. Selskapet importerer merkene Volkswagen personbil, Volkswagen Nyttkjøretøy, Audi og Škoda, som alle har solide markedsandeler i Norge. Selskapet er også importør av Cupra, som selges direkte fra importør til sluttkunde. Harald A. Møller AS er kjedeleder for alle bilmerkene og håndterer i tillegg logistikk av biler, deler og tilbehør for alle forhandlere i Norge.

Bilforhandlerne i Norge og Sverige er samlet i ett forretningsområde, delt inn i fire geografiske regioner: Stor-Oslo, Vest, Midt og Sverige, hvor Sverige utgjør en egen, mer autonom region. I Norge er det etablert felles program- og støttefunksjoner innen nybil, bruktbil, servicemarked, skadesenter, markedsføring og eiendom. Sverige er organisert med egen administrasjon og egne funksjoner, mens HR og økonomi er samordnet på tvers av Møller Bil Norge og Sverige. Forhandlerens virksomhet består av salg av nye og brukte biler, mekaniske verksteder, delesalg og skadeverksteder.

Møller Mobility Services (MMS) omfatter konsernets virksomhet innenfor mobilitetsløsninger og bilholdstjenester. Forretningsområdet består av konsernets eierskap i bildelingsselskapet Hyre, dekkhotellkjeden Mitt Dekkhotell, bilvaskkjeden Bildusjen samt mindre eierandeler i bruktbilselskapet Rebil og logistikkelskapet Gire. MMS endte i 2025 med et noe lavere resultat enn året før, særlig drevet av en ambisiøs vekststrategi i Hyre.

Volkswagen Møller Bilfinans har virksomhet innen bilfinansiering i Norge. Selskapet eies med 51 prosent av Volkswagen Financial

Services AG og 49 prosent av MMG. Selskapet tilbyr lån og leasingprodukter samt forsikring tilknyttet de respektive forhandlerens salg av nye og brukte biler.

#### *Næringseiendom og byutvikling*

Møller Eiendom er et eiendoms konsern med høye ambisjoner for vekst og verdiskaping samt bærekraftig og fremtidsrettet by- og eiendomsutvikling. Vi er også trofaste til vårt arbeid med å skape fremtidens eiendoms konsepter, 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 rendyrket eiendomsselskap, og siden den gang har porteføljen vokst fra ca. 2 500 millioner kroner til 14 000 millioner kroner.

Møller Mobility Group AS er eiendoms konsernets største kunde, og kjøp, utvikling, drift og salg av bileiendommer er en integrert del av virksomheten. Møller Mobility Group med datterselskaper står for 45% av konsernets omsetning for 2025. Andelen forventes å falle i 2026, ettersom alle bileiendommer i Sverige ble solgt i desember 2025.

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 1 035,8 millioner kroner i 2025 mot 700,5 millioner kroner i 2024. Økningen skyldes hovedsakelig 210 millioner kroner i gevinst fra salg av anleggsmidler. Øvrig endring skyldes KPI-regulering av leieinntektene samt opptjente inntekter på boligprosjekt under bygging. Årets verddivurdering av eiendomsporteføljen har medført netto nedskrivninger på 186,3 millioner kroner.

Netto finansinntekter er økt med 83,9 millioner kroner fra i fjor, hovedsakelig som følge av innregnede gevinster fra salg av aksjer. Resultat fra tilknyttede selskaper ble i 2025 -10,2 millioner kroner, mot 8,6 millioner kroner i 2024. Resultat etter skatt ble 103,6 millioner kroner i 2025 mot -152,2 millioner kroner i 2024.

Den sterke konkurransen vi observerte i finansieringsmarkedet for næringseiendom i 2024 har fortsatt gjennom 2025. Flere banker uttrykker i UNIONS bankundersøkelse for 4.kvartal 2025 at de aldri tidligere har sett et sterkere marked for fremmedkapital. Alle bankene har høy utlånsvilje og tydelige vekstambisjoner, samtidig som obligasjonsmarkedet er åpent og gir et attraktivt alternativ til bankfinansiering. Ved utgangen av 2025 var marginen for et standard banklån 163 bps, et markant fall fra 200 bps ved utgangen av 2024.

Konsernet har også virksomhet i Baltikum. Litauen hadde solid BNP-vekst på 2,6%, hvorav forsvarsinvesteringer, i tillegg til økt privat konsum bidro til veksten. Samlet transaksjonsvolum i Litauen økte fra 155 millioner euro til 270 millioner euro. Kjøperne er hovedsakelig lokale fond, selskaper og sluttbrukere. Bankene er fortsatt relativt forsiktige med tanke på utlån, slik at investorene prioriterer solide leietakere og eiendommer som er enkle å finansiere. Latvia hadde en relativt flat økonomisk utvikling fra året før med 1,7% vekst i BNP. Rentekutt har imidlertid bidratt til oppsving i eiendoms markedet med en vekst i transaksjonsmarkedet fra 75 millioner euro i 2024 til 201 millioner euro i 2025. Investorene prefererer eiendom med forutsigbar kontantstrøm, og handel er et foretrukket segment. Også her domineres markedet av lokale aktører.

#### *Direkteinvesteringer*

Aars driver sin investeringsvirksomhet med en bred portefølje. Ved årsskiftet bestod porteføljen hovedsaklig av seks selskaper som samlet sysselsetter omtrent 3 500 ansatte. Samlet omsetter selskapene for 8,6 milliarder mot 7,8 milliarder kroner i 2024.

Resultat før skatt for direkteinvesteringsvirksomheten ble på -48 millioner kroner mot -242 millioner kroner i 2024. Resultat skyldes i hovedsak

nedskrivninger i porteføljen og svake marginer grunnet makrobildet.

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

#### **Bærekraft i Aars**

Vår viktigste samfunnsrolle er å være en ansvarlig eier. Vi investerer og engasjerer oss i selskaper vi mener kan ha nytte av vårt aktive eierskap, og bærekraft er en integrert del av vår virksomhet. Vi stiller krav til at vekst også vil bidra til en positiv utvikling for samfunn og enkeltmennesker, og er med på å forme fremtiden ved å eie og drive lønnsomme virksomheter som er gode arbeidsplasser. Dette danner også kjernen i vårt ESG-arbeid.

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, men 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 bærekraftarbeid. 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 tilpasser samtidig forventningene til det enkelte selskap ut fra virksomhetens forutsetninger og muligheter.

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 58 858 millioner kroner i 2025 mot 47 563 millioner kroner i 2024. Konsernets

driftsresultat var på 1 681 millioner kroner i 2025 mot 970 millioner kroner i 2024. Konsernets resultat før skatt ble 1 795 millioner kroner mot 1 066 millioner kroner i 2024.

Morselskapets driftsinntekter i 2025 var på 46 millioner kroner med et resultat før skatt på 1 948 millioner kroner. Aars har mottatt utbytte og konsernbidrag fra konsernselskaper på til sammen 1 714 millioner kroner i 2025.

Forutsetningen om fortsatt drift er lagt til grunn for avleggelsen av selskaps- og konsernregnskap for 2025, 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 2025. Forhold etter balansedagen er kommentert i eget avsnitt.

#### *Kontantstrøm*

Samlet kontantstrøm fra finansierings- og investeringsaktiviteter var negativ med 977 millioner kroner i 2025. Kontantstrøm fra driften var på 3 765 millioner kroner.

#### *Investeringer og salg*

Konsernets investeringer beløp seg til 1 873 millioner kroner i 2025, mot 1 982 millioner kroner i 2024. Investeringene har i hovedsak gått til løpende prosjekter i Møller Mobility Group, investeringer i eiendomskonsernet og oppkjøp av Northcom i direkteinvesteringer.

#### *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 2025 ble eksisterende finansieringsramme (Revolving Credit

Facility) på 2 000 millioner kroner forlenget til ny 3-årsperiode.

#### *Bil*

Bilkonsernets forhandlere hadde per 31.12.25 en total gjenkjøpsforpliktelse på 7,4 milliarder kroner. Dette tilsvarer en økning på 20,2 prosent fra fjoråret. Gjenkjøpsforpliktelsen er knyttet til fremtidige tilbakekjøp av leasingbiler. Det foreligger til enhver tid en markedsmessig risiko knyttet til fremtidig markedspris for brukte biler. Vurdering av gjenkjøpsporteføljen gjøres årlig, hvor det avsettes til tap for alle gjenkjøpsbiler hvor fremtidig verdi av bilen vurderes å være lavere enn gjenkjøpsprisen. Gjenkjøpsavsetningen er økt noe i 2025. 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. MMG 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 31.12.2025 har konsernet en total avsetning på 169 millioner kroner knyttet til dette, hvilket tilsvarer en reduksjon på 2,5 prosent fra fjoråret.

MMG har et 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 31.12.25 er det inngått renteswapavtaler på 1,1 milliarder kroner, som sikrer hele 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. MMG har en kortsiktig valutaeksponering i kredittiden, samt en langsiktig strategisk risiko knyttet til Euro-området fremtidige konkurranseevne. Det benyttes i hovedsak spot- og terminkontrakter, samt valutaopsjoner, for å begrense denne valutarisikoen for konsernet. Konsernet har også en valutarisiko knyttet til eierskap i svenske og baltiske selskaper. Denne risikoen reduseres dog av at disse selskapene finansieres i lokal valuta. Forventet utbytte fra utenlandske selskaper sikres ved valutaterminer frem til tidspunkt for utbetaling. Utover dette foretas ikke ytterligere egenkapitalsikring.

#### *Eiendom*

Total rentebærende gjeld for eiendomsvirksomheten er på 5 319 millioner kroner per 31.12.2025, hvorav 5 062,7 millioner kroner er faste lån og 270 millioner kroner er trekk på kommitert låneramme. 198,0 millioner kroner av konsernets gjeld forfaller i løpet av det neste året. Konsernet har tilstrekkelig likviditet til å betjene løpende renter og avdrag og anses å ha en tilfredsstillende finansieringsstruktur.

Refinansieringsrisikoen vurderes å være lav.

Ubenyttede kommiterte trekkrettigheter utgjorde 1 130,0 millioner kroner per 31.12.2025. 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 31.12.2025.

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 2025 var 81 % av konsernets gjeld sikret med renteswap-avtaler. Risikoen er ytterligere redusert ved at det er inngått avtale om faste marginer på 90% av utestående lån, i tillegg til at konsernet har etablert en konservativ og forsvarlig finanspolicy.

Møller Eiendom har en konservativ finansieringsstrategi og ved utgangen av året var den verdijusterte belåningsgraden på 43%.

Møller Eiendom eier eiendommer i de baltiske landene, hvilket medfører

valutarisiko. Finansieringen i de utenlandske datterselskapene gjøres enten direkte i bank lokalt eller internt fra Møller Eiendom Holding AS. Gjelden søkes sikret ved at lokal gjeld tas opp i lokal valuta og ved bruk av terminkontrakter ved intern finansiering. Både interne fordringer og terminkontraktene markedsvurderes løpende (market-to-market). Ved årskiftet var totalt sikret beløp MEUR 1,3 med terminkontrakt, og konsernet hadde gjeld i lokal valuta på MEUR 10,9. Beholdningen av terminkontrakter lå i sin helhet i morselskapet per 31.12.2025. 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 31.12.2025 utgjør bokført egenkapital i konsernet 1 966 millioner kroner, tilsvarende 23,3 % 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 2025 utgjør 27 538 millioner kroner mot 25 051 millioner kroner per 31. desember 2024.

#### **Godt arbeidsmiljø og lavt sykefravær**

Ved utgangen av 2025 hadde konsernet 8 377 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 økning i sykefraværet til 5,2 % i 2025. For eiendomskonsernet er sykefraværet 4,5 %, som er en økning i forhold til fjoråret. For direkteinvesteringene er sykefraværet noe varierende, men gjennomsnittlig på 5 %. I Aars AS er fraværet under 1 %. Dette er stabilt lavt sammenlignet med 2024.

I Aars AS er det 22 medarbeidere ved utgangen av 2025, og kvinneandelen er 50 %. 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.

Viktige fokusområder 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](http://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 2026 preges av uro – særlig med tanke på tollsatser fra USA og reaksjoner 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 høyt prisnivå og høye renter – noe som vil prege husholdningenes kjøpekraft til tross for et godt lønnsoppgjør.

Bilsiden forventer en verden fortsatt preget av geopolitisk uro, med sterk konkurranse og marginpress i bilmarkedet. Samtidig vurderes rammebetingelser som legger opp til en gradvis innfasing av MVA på elektriske biler i Norge å bidra til mer forutsigbare markedsforhold gjennom året.

Rekordvolumene i 2025 har bidratt til en roligere start på salgsåret 2026. MMG forventer likevel et solid totalmarked i 2026, med prognoser om 160-170.000 personbiler og 29.000 varebiler i Norge. Elbilandelen i hjemmemarkedet ventes å ligge rundt 99 prosent for personbil og om lag 60 prosent for varebil. Konsernet forventer fortsatt god utvikling på bruktbil, og jobber målrettet for å øke bidraget fra servicemarkedet i Norge. Manglende rammebetingelser for elektrifisering og vedvarende, krevende økonomiske tider gjør markedet varierende både i Sverige og Baltikum – likevel med flere lyspunkter.

Med offensive fabrikker i ryggen, er konsernet godt posisjonert for vekst og aktivt bidra til videre elektrifisering av den norske bilparken. En sterk modellportefølje, også med nye, elektriske småbiler fra Volkswagen, Škoda, CUPRA og Audi på trappene, vil bidra positivt til konsernets konkurransekraft gjennom 2026.

Med hensyn til eiendomskonsernets fremtidige utvikling vil virksomheten også avhenge av makroøkonomiske forhold. På tidspunkt for avleggelse av konsernets årsregnskap preges makrobildet av den pågående krigen i Iran og stengningen av Hormuzstredet. Dette har skapt det største globale energisjokket på flere tiår, med betydelige bortfall av olje- og gasseksport fra Gulf-statene og kraftig prisoppgang i

energimarkedene. Dette gir økte inntekter for norsk olje- og gassektor, men bidrar samtidig til høyere global inflasjon, svakere vekstutsikter i Europa og økt finansiell volatilitet. Konflikten kan dermed gi en todelt effekt på norsk økonomi i 2026: styrkede statlige inntekter fra petroleumsvirksomheten, samtidig som høyere renter internasjonalt, økt usikkerhet og svakere etterspørsel ute kan dempe aktiviteten i fastlandsøkonomien.

Fremtidige utvikling i eiendom 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 1,5 milliarder kroner i 2025, drevet av høye nybilvolumer og økte markedsandeler. Møller Mobility Group forventer fortsatt krevende marked i 2026, med skjerpet konkurranse og høy elbilandel, men anser at konsernet har gode forutsetninger for å levere solide resultater også i 2026, støttet av bred modellportefølje og markedsposisjon i Norden og Baltikum.

Direkteinvesteringene påvirkes også av de makroøkonomiske utfordringene. Flere av selskapene opplever fortsatt høye priser på innsatsfaktorer selv om kronen har styrket seg den siste tiden. Skjerpede rammebetingelser for skatt og avgift vil også virke inn. Flere av virksomhetene er likevel godt posisjonert innenfor områder som påvirkes positivt av grønn omstilling og økt digitalisering av samfunnet.

#### **Fremtidsutsikter**

For kapitalforvaltningen er våre hovedpunkter for 2026 følgende:

USA: Konsumentene i USA har gitt det største bidraget til å holde en robust økonomisk vekst de siste par årene. Ved inngangen til 2026 ser vi at konsumentene har avtagende tro på egen økonomi, og det skapes færre nye arbeidsplasser. Amerikanske selskaper investerer fortsatt betydelig i teknologisektoren og AI, men vi ser også der at det er en mer avdempet utvikling enn i 2025. Således vil en fortsatt ekspansiv finanspolitikk være viktig på kort sikt for å holde en god veksttakt. På lengre sikt er imidlertid en slik strategi risikofylt, i og med at statsgjeld som andel av BNP har kommet på et meget høyt nivå, og forventes å fortsatt øke i de kommende årene.

Sentralbankens uttalte strategi i 2025 om at renter med stor sannsynlighet skulle videre ned i 2026 er satt på pause på bakgrunn av at inflasjonen ikke kommer ned mot bankens målsetting, men derimot i en viss grad har begynt å stige igjen. Dette vil legge en demper på den økonomiske veksten.

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 andre halvdel av 2025 og inn i 2026 var det imidlertid en noe bedre økonomisk utvikling i Eurosonen, men med fortsatt stor forskjell mellom landene. Som følge av fortsatt uenighet om tollpolitikk mellom USA og EU og forsterket geopolitisk uro inn i 2026, er imidlertid vekstpotensialet i sonen ganske svakt på kort sikt. Dette vil trolig holde korte renter nede, selv om rentemarkedene har begynt å diskontere at neste bevegelse for renter er opp.

Kina: Kina har ikke klart å komme helt ut av problemene i etterkant av covid. Videre har en eiendoms Krise 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. Tung subsidiering av enkelt næringer gir imidlertid medvind i eksporten, og det er et politisk mål å ta markedsandeler i global industriproduksjon. Dette legger negativt trykk på Europa spesielt.

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. Med den store betydningen av eksport av olje og gass for den norske økonomien, samt et oljefond som har vokst videre, er vår evne til motkonjunkturpolitikk svært god hvis økonomien skulle svekkes vesentlig. Inflasjonen har ikke kommet ned til Norges Bank sitt målområde, dermed har norske renter blitt hold på et høyere nivå enn nivået i Eurosonen. Slik vil det trolig fortsatt være, noe som demper aktiviteten innen rentesensitive næringer.



## Balanse pr 31.12

Beløp i millioner kroner

Aars AS			Konsernet	
2025	2024	Note	2025	2024
			Eiendeler	
		8	859	647
		7	554	584
		8	1 780	1 664
0	0		<b>3 193</b>	<b>2 895</b>
			Varige driftsmidler	
52	47	8	8 243	9 212
			Finansielle anleggsmidler	
6 039	5 998	9		
		5	2 439	2 282
82	79		407	373
		10	119	136
6 121	6 077		<b>2 966</b>	<b>2 790</b>
6 173	6 124		<b>14 403</b>	<b>14 896</b>
			Varer	
0	0	11	5 793	6 049
2	2	12,15	3 086	2 970
0	1	13	832	1 498
1 901	687	13		
1 903	689		<b>3 917</b>	<b>4 469</b>
5 395	5 781	14	5 395	5 781
5 395	5 781		<b>5 395</b>	<b>5 781</b>
919	669	16	2 846	1 576
8 217	7 140		<b>17 951</b>	<b>17 874</b>
14 389	13 264		<b>32 354</b>	<b>32 771</b>

## Balanse pr 31.12

Beløp i millioner kroner

Aars AS			Konsernet	
2025	2024	Note	2025	2024
			Egenkapital	
93	100	17	93	100
4 278	4 278			
8 764	7 423		14 796	13 919
			527	430
13 135	11 801	18	<b>15 417</b>	<b>14 449</b>
			Gjeld	
65	51	7	213	235
		19	60	57
		22	68	34
65	51		<b>341</b>	<b>326</b>
			Gjeld til kredittinstitusjoner	
			5 724	5 758
253	506		708	1 010
253	506	20,21	<b>6 432</b>	<b>6 767</b>
			Gjeld til kredittinstitusjoner	
		20	1 938	3 842
1	2	15	2 534	1 827
16	19	7	285	141
4	5		1 443	1 147
570	550		602	590
345	329	23	3 362	3 680
936	906		<b>10 164</b>	<b>11 228</b>
1 254	1 463		<b>16 938</b>	<b>18 321</b>
14 389	13 264		<b>32 354</b>	<b>32 771</b>

Oslo, 27. april 2026  
I styret for Aars AS

			
Øyvind Schage Førde Styreleder & daglig leder	Morten Møller Styremedlem	Anne Catrine Møller Styremedlem	Harald Møller Styremedlem
			
John Giverholt Styremedlem	Tine Wollebakk Styremedlem	Mie Caroline Holstad Styremedlem	Helge Lund Styremedlem

## Kontantstrømoppstilling

Beløp i millioner kroner

Aars AS			Konsernet	
2025	2024	Note	2025	2024
			Kontantstrøm fra driften	
1 948	1 294		1 795	1 066
(1 714)	(1 021)	4		
5	4	8	1 112	993
(1)	(0)		(222)	(10)
		5	(148)	(157)
(19)	(8)	7	(243)	(407)
<b>218</b>	<b>270</b>		<b>2 293</b>	<b>1 484</b>
(0)	(0)		256	(435)
(1)	0		591	(126)
(337)	(173)		625	271
<b>(120)</b>	<b>97</b>		<b>3 765</b>	<b>1 194</b>
			Kontantstrøm fra investeringer	
(17)	(10)		(1 419)	(1 822)
9	7		1 721	226
838	1 026			
(39)	(76)		(496)	(285)
(6)	(6)			
5	5			
			71	371
386	75		386	75
(3)	(8)		(34)	(57)
<b>1 172</b>	<b>1 012</b>		<b>229</b>	<b>(1 492)</b>

## Kontantstrømoppstilling

Beløp i millioner kroner

Aars AS			Konsernet	
2025	2024	Note	2025	2024
			Kontantstrøm fra finansiering	
	759		206	2 968
(253)			(2 446)	(829)
			107	(30)
	(1 643)			(1 643)
(550)	(300)		(590)	(315)
<b>(803)</b>	<b>(1 184)</b>		<b>(2 723)</b>	<b>151</b>
			Netto kontantstrøm fra finansiering	
250	(76)		1 270	(1 840)
669	745		1 576	5 355
<b>919</b>	<b>669</b>		<b>2 846</b>	<b>3 515</b>
			Spesifikasjon av likviditetsbeholdning 31.12:	
919	669		2 846	1 576
<b>919</b>	<b>669</b>		<b>2 846</b>	<b>1 576</b>

## 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 selskapene som fremgår av note 9, samt deres datterselskaper. Investeringer som er klassifisert som omløpsmidler i henhold til regnskapsloven § 3-8 er utelatt fra konsolidering da de er anskaffet med sikte på midlertidig eie og holdes i påvente av salg. Datterselskaper blir konsolidert fra det tidspunkt kontrollen er overført til konsernet (oppkjøpstidspunktet) og konsolideringen opphører når kontrollen over datterselskapet opphører.

### Eliminering av interne transaksjoner

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

### Eliminering av aksjer i datterselskaper

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

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

### Avhending av datterselskaper

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

### Omregning av utenlandske datterselskaper

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

### Minoritetsinteresser

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

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

### Tilknyttede selskaper og felles kontrollert virksomhet

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

er korrigert for urealisert internfortjeneste. Eierandeler i felles kontrollert virksomhet behandles etter samme prinsipp.

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

### Periodiserings-, klassifiserings- og vurderingsprinsipper

#### Grunnleggende regnskapsprinsipper

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

#### Klassifisering av eiendeler og gjeld

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

#### Estimater

Ved vurdering av inntekter, kostnader, balanseposter og øvrige forpliktelser hvor det ikke foreligger markedsverdier brukes estimater. Dette gjelder vurdering av garantiforpliktelser, ukurans i varebeholdninger, pensjoner, verdivurdering av eiendommer og goodwill, øvrige langsiktige avsetninger samt latent tap på gjenkjøpsforpliktelser. Fremtidige hendelser kan medføres at estimatene endres. Estimater og underliggende forutsetninger vurderes løpende. Endringer i regnskapsmessige estimater regnskapsføres i den perioden endringen oppstår.

#### Inntektsføring

Inntekter fra salg av varer og tjenester resultatføres når levering har funnet sted

og det vesentligste av risiko og avkastning er overført.

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

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

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

Leieinntekter inntektsføres lineært over leieperioden. Anleggskontrakter regnskapsføres ved løpende avregning, slik at inntekt resultatføres i takt med fullføring av prosjektet. Kontraktskostnadene sammenstilles med opptjent inntekt. Opptjent inntekt som ikke er gjort opp, anses som fordring på kunden. Fullføringsgraden på et gitt tidspunkt måles som andel påløpte kontraktskostnader av totale estimerte kontraktskostnader.

#### Vedlikehold/påkostning

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

#### Varige driftsmidler og immaterielle eiendeler

Varige driftsmidler og immaterielle eiendeler er i balansen oppført til kostpris med fradrag for ordinære avskrivninger. Ordinære avskrivninger i resultatregnskapet er beregnet lineært og

er basert på anslag over driftsmidlenes økonomiske og tekniske levetid. Byggelånsrenter som påløper i byggeperioden aktiveres.

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

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

#### Aksjer og andeler

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

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

#### Varebeholdninger

Varelager regnskapsføres til det laveste av anskaffelseskost og netto salgspris. Netto salgspris ved 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 varene til nåværende tilstand og plassering.

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

Det foretas nedskrivning for ukurans.

#### Kundefordringer og andre fordringer

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

#### Andre finansinvesteringer

Kortsiktige finansinvesteringer regnskapsføres til markedsverdi og avkastningen behandles som finansinvesteringer.

#### Skatter

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

Utsatt skatt og utsatt skattefordel ved oppkjøp er beregnet basert på forskjellen mellom virkelig verdi og bokførte verdier i oppkjøpte selskaper på identifiserbare eiendeler og forpliktelser. Det beregnes ikke utsatt skatt på goodwill og merverdier på eiendommer ved oppkjøp. Ved kjøp av eiendommer skjer transaksjonen gjennom kjøp av "single purpose selskaper" og eventuelle fremtidige salg vil også normalt foretas som aksjetransaksjoner, og ut fra dagens skatteregler vil dette skje skattefritt.

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

#### Pensjoner

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

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

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

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

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

#### Finansielle instrumenter

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

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

#### Utenlandsk valuta

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

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

#### Garantiforpliktelser

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

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

Det foretas løpende avsetning og vurdering av fremtidige forpliktelser.

#### Betingede forpliktelser

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

#### Gjenkjøpsavtaler

Konsernet har en portefølje av solgte nye biler med garanterte gjenkjøpspriser. Gjenkjøpsprisene varierer fra ca 50 -70 prosent avhengig av leieperiode, kjørelengde og bilmodell. Avtalene blir ikke balanseført. Det foretas løpende

vurdering av forpliktelsene og det foretas avsetning til eventuelle forventede tap.

**Kontantstrømoppstilling**

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

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

Avtalene mellom Harald A. Møller AS og Volkswagen, Volkswagen Nyttkjøretøy, 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 fem års pilotavtale som kan fornyes. Avtalene med Audi og Volkswagen i Baltikum har en gjensidig oppsigelsesfrist på to år. Volkswagen-avtalen gjelder for Estland, Latvia og Litauen, mens Audi-avtalen gjelder for Latvia og Litauen.

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

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

## Aars års- og konsernregnskap

## Noter 2025

De påfølgende notene gjelder Konsernregnskapet og er i millioner kroner dersom ikke annet er oppgitt.

Alle balansetall er pr 31.12.

## Note 1 – Segmentinformasjon

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

Medvind er investering i bærekraftige og fremtidsrettede samfunnsoppdrag.

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

2025							
Underkonsern / forretningsområde	Møller Mobility Group	Møller Eiendom	Invest- eringer	Aarsverk Medvind	Øvrige selskaper *	Elimi- neringer	Konsernet
<b>Driftsinntekter</b>							
Norge	32 706	742	6 478	0	46	-384	39 588
Sverige	4 547	257	1 621				6 425
Danmark			216				216
Finland			303				303
Baltikum	12 289	37					12 326
<b>Driftsinntekter</b>	<b>49 542</b>	<b>1 036</b>	<b>8 617</b>	<b>0</b>	<b>46</b>	<b>-384</b>	<b>58 858</b>
Driftsresultat	1 525	243	16	-4	-103	4	1 681
Av og nedskrivninger	385	443	271	0	12		1 112
Inntekt på investering i TS	158	-10					148
<b>EBITDA</b>	<b>2 068</b>	<b>676</b>	<b>287</b>	<b>-4</b>	<b>-90</b>	<b>4</b>	<b>2 941</b>
Øvrige finansresultat	-140	-170	-64	0	340	0	-34
<b>Resultat før skattekostnad</b>	<b>1 543</b>	<b>64</b>	<b>-48</b>	<b>-4</b>	<b>237</b>	<b>4</b>	<b>1 795</b>
<b>Sum eiendeler</b>	<b>14 153</b>	<b>7 770</b>	<b>4 518</b>	<b>14</b>	<b>6 002</b>	<b>-102</b>	<b>32 354</b>

## Note 1 – Segmentinformasjon (fortsetter)

2024							
Underkonsern / forretningsområde	Møller Mobility Group	Møller Eiendom	Invest- eringer	Aarsverk & Møller Medvind	Øvrige selskaper *	Elimi- neringer	Konsernet
<b>Driftsinntekter</b>							
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
<b>Driftsinntekter</b>	<b>39 378</b>	<b>700</b>	<b>7 793</b>	<b>20</b>	<b>0</b>	<b>-328</b>	<b>47 564</b>
Driftsresultat	1 259	45	-212	-16	-98	-8	970
Av og nedskrivninger	340	414	227	1	12	-1	993
Inntekt på investering i TS	148	9					157
<b>EBITDA</b>	<b>1 747</b>	<b>468</b>	<b>15</b>	<b>-15</b>	<b>-85</b>	<b>-9</b>	<b>2 120</b>
Øvrige finansresultat	-142	-233	-59	0	373	0	-61
<b>Resultat før skattekostnad</b>	<b>1 265</b>	<b>-180</b>	<b>-270</b>	<b>-16</b>	<b>276</b>	<b>-8</b>	<b>1 067</b>
<b>Sum eiendeler</b>	<b>13 377</b>	<b>8 707</b>	<b>3 952</b>	<b>44</b>	<b>6 690</b>	<b>0</b>	<b>32 771</b>

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

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

## Note 2 – Lønns- og andre personalkostnader

Aars AS			Konsernet	
2025	2024	Personalkostnad	2025	2024
68	51	Lønninger	6 727	5 957
11	11	Arbeidsgiveravgift	838	1 021
2	2	Pensjonskostnader	239	431
1	2	Andre pensjonskostnader	218	235
4	4	Styrehonorar	12	4
<b>86</b>	<b>71</b>	<b>Total</b>	<b>8 034</b>	<b>7 648</b>
22	21	Gjennomsnittlig antall ansatte	8 377	8 751
		Lån til ansatte	1	1

Aars AS (i 1.000 kr)			Konsernet	
2025	2024	Kostnadsført honorar til revisor	2025	2024
958	450	Revisjonshonorar og revisjonsrelaterte tjenester	21	20
228	3 020	Skatt, avgift og andre konsulenttjenester	3	5
<b>1 186</b>	<b>3 470</b>	<b>Sum</b>	<b>24</b>	<b>26</b>

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

### Note 3 – Andre driftskostnader

Aars AS 2025	Aars AS 2024		Konsernet 2025	Konsernet 2024
16	14	Kostnader driftsmidler (husleie, strøm, vedlikehold, bilkostnader mm)	2 114	1 904
3	3	Salgskostnader (reklame, garanti mm)	976	893
26	40	Administrasjonskostnader (IT-tjenester, honorarer, reisekostnader, gaver, tap på krav mm)	1 504	2 015
0	0	Tap ved salg av anleggsmidler	10	11
0	0	Tap ved salg av konsernaksjer	0	0
<b>46</b>	<b>58</b>	<b>Sum</b>	<b>4 605</b>	<b>4 823</b>

### Note 4 – Inntekter på investeringer i datterselskaper

Aars		
2025	2024	
1451	776	Møller Mobility Group AS
220	213	Møller Eiendom Holding AS
4	8	MI Aars AS
5	6	MI Katalysator AS
14	10	Møller Mobility Group MI AS
17	7	MI Eiendom AS
1	1	Møller Mobility Group MI 2 AS
<b>1714</b>	<b>1021</b>	<b>Sum</b>

Gjelder konsernbidrag og aksjeutbytte.

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

Selskapets navn	Stemmeandel/ eierandel	Bokført verdi 01.01.2025	Interne fortjenester	Konsernet	
				Tilgang/ avgang/ endring i egenkapital	Resultat- andel etter skatt 2025 31.12.2025
Volkswagen Møller Bilfinans AS, Oslo *	49 %	1 815	-18	163	1 960
Mitt Dekkhotell AS **	45 %	61		-5	56
Digerneset Næringspark AS, Ålesund	50 %	196		22	229
Fåbro Eiendom AS, Oslo	50 %	9		-10	0
Viridis Property Holding AS ***	60 %	90		30	116
Rosenlund Bydelscenter AS, Lillehammer	32 %	34		6	40
Mafo Holding AS, Oslo	50 %	1		6	0
M37 Holding AS, Oslo	50 %	68		25	75
Langøya Vest Eiendom AS, Oslo	50 %	1		-1	0
<b>Sum</b>		<b>2 282</b>	<b>-253</b>	<b>42</b>	<b>2 477</b>

I konsernregnskapet er investeringene i tilknyttede selskap innarbeidet etter egenkapitalmetoden

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

\*\* Foreløpig regnskap pr 31.12.2025

\*\*\* 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	
2025	2024		2025	2024
47	40	Renteinntekter	74	78
29	14	Valutagevinst	283	317
29	22	Aksjeutbytte	34	25
132	120	Gevinst salg aksjer	208	119
78	69	Verdiregulering av finansielle omløpsmidler	78	69
94	157	Andre finansinntekter	108	158
<b>409</b>	<b>422</b>	<b>Sum andre finansinntekter</b>	<b>785</b>	<b>766</b>
0	0	Rentekostnader	457	413
41	5	Tap ved salg av aksjer	7	67
36	38	Valutatap	282	346
		Verdiregulering av konsernaksjer	4	(65)
7	7	Andre finanskostnader	69	67
<b>84</b>	<b>50</b>	<b>Sum andre finanskostnader</b>	<b>819</b>	<b>827</b>

## Note 7 – Skatter

Aars AS			Konsernet	
2025	2024	Skatt i resultatregnskapet	2025	2024
1 734	1 294	<b>Resultat før skattekostnad</b>	1 795	1 066
16	31	Betalbar skatt Norge	295	190
		Betalbar skatt utlandet	37	77
16	31	<b>Sum betalbar skatt</b>	332	266
29	18	Endring i utsatt skatt	5	-86
45	49	<b>Skattekostnad</b>	337	180
1 690	1 245	<b>Årsresultat</b>	1 457	886
3 %	4 %	Effektiv skattesats	19 %	17 %
381	285	22 % av resultat før skattekostnad	395	235
45	49	Faktisk skattekostnad	337	180
337	235	Avvik skattekostnad	58	55
		<b>Skatteeffekten utgjør:</b>		
1	1	Permanente forskjeller	-7	-31
-338	-237	Gevinst, tap aksjer og utbytte 3 %	88	64
		Resultat i TS	33	35
		Avskrivning goodwill /merverdi bygg	-22	-35
		Utenlandske selskap (lavere skattesats)	43	8
0	0	Endret skattesats Norge - netto utsatt skatt fordel	-12	2
0	0	Øvrige poster	-66	11
-337	-235	<b>Sum</b>	58	55

## Skatt i balansen

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

## Note 7 – Skatter (fortsetter)

Aars AS			Konsernet	
2025	2024	Poster med midlertidige forskjeller	2025	2024
294	230	Kunder, andre fordringer og investeringer	291	179
		Varebeholdninger	-31	-91
1	0	Varige driftsmidler	484	659
		Kortsiktig og langsiktig gjeld	-1 579	-1 552
		Pensjoner	-69	-56
		Gevinst og tapskonto	51	59
		Underskudd til fremføring	-988	-806
		Latent utbytteskatt - Estland	285	260
295	231	<b>Sum grunnlag utsatt skatt</b>	-1 556	-1 348
65	51	Norge 22,0 %	-688	-750
		Sverige 20,6 %	23	54
		Litauen 15,0 %	-1	0
		Estland og Latvia 25 %	-12	-8
		Latvia 20 %	48	42
65	51	<b>Netto utsatt skatt</b>	-630	-662
-	-	Balanseført utsatt skattefordel	552	582
65	51	Balanseført utsatt skatt gjeld	-206	-235
65	51	<b>Balanseført netto utsatt skatt</b>	346	348

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

2025	2024	Endring utsatt skatt i balansen fremkommer som følger:	2025	2024
51	33	Utsatt skatt 01.01	348	270
		Forskjell mellom beregnet og illignet skatt tidligere	-3	-33
		Tilgang/avgang kjøpte /solgte selskap	-11	11
		Kursjustering mm	-6	5
		Utsatt skatt intern fortjenste TS i år *	-5	12
		Betalt utbytteskatt i Estland	0	0
-15		Redusert utsatt skatt vedr konsernbidrag gitt til søsterselskap	15	-3
29	18	Årets endring utsatt skatt	8	86
65	51	<b>Utsatt skatt netto 31.12</b>	346	348

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

2025	2024	Betalbar skatt balanse fremkommer som følger:	2025	2024
16	19	Betalbar skatt	345	252
		Forskuddsbetalt skatt utlandet	-58	-109
16	19	<b>Skyldig betalbar skatt</b>	285	141

I 2025 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 juridiksjonene 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
61	Anskaffelseskost 01.01	2 374	8 942	1 547	698	13 560
	Omregningsdifferanse	8	46	11	0	65
	Tilgang ved oppkjøp i år	31	1	0	0	31
	Avgang solgte selskap	0	794	179	0	973
17	Tilgang	448	597	40	5	1 091
13	Avgang	385	43	6	343	777
65	<b>Anskaffelseskost 31.12</b>	<b>2 476</b>	<b>8 748</b>	<b>1 413</b>	<b>360</b>	<b>12 997</b>
14	Akkumulerte avskrivninger 01.01	1 549	2 458	118	225	4 349
	Omregningsdifferanse	-9	22	0	0	13
	Tilgang ved oppkjøp i år	3	0	0	0	4
	Avgang solgte selskap	0	0	0	0	0
5	Årets av- og nedskrivning *	218	292	-15	220	714
6	Avgang	177	144	-128	134	327
13	<b>Avskrevet 31.12</b>	<b>1 584</b>	<b>2 628</b>	<b>231</b>	<b>310</b>	<b>4 753</b>
52	<b>Bokført verdi 31.12</b>	<b>892</b>	<b>6 120</b>	<b>1 182</b>	<b>50</b>	<b>8 243</b>
3-5 år	Lineær avskrivningsplan	3-7 år	20-50 år			
	Årlig leie av ikke balanseførte driftsmidler	177	932			1 109
3-5 år	Varighet på leie av driftsmidler	1-5 år	5-15 år			

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

	Immaterielle eiendeler	Goodwill/badwill*	Sum
Anskaffelseskost 01.01	1 430	2 934	4 365
Omregningsdifferanse	2	8	10
Tilgang ved oppkjøp i år	0	423	423
Tilgang	328	0	328
Avgang	291	20	311
<b>Anskaffelseskost 31.12</b>	<b>1 470</b>	<b>3 345</b>	<b>4 814</b>
Akkumulerte avskrivninger 01.01	789	1 270	2 059
Omregningsdifferanse	-8	17	9
Årets av- og nedskrivning	121	277	398
Avgang	291	0	291
<b>Avskrevet 31.12</b>	<b>611</b>	<b>1 564</b>	<b>2 175</b>
<b>Bokført verdi 31.12</b>	<b>859</b>	<b>1 780</b>	<b>2 639</b>
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		714
	Årets av- og nedskrivninger på immaterielle eiendeler og goodwill		398
4	<b>Årets av- og nedskrivninger</b>		<b>1 112</b>

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

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	Avskrivningsperiode	Anskaffelseskost	Akkumulerte avskrivninger*	Bokført verdi	Årets av- og nedskrivninger
<b>Forretningsområde</b>						
OC Industrier	2019-2020	10 år	989	731	259	86
Function	2016-2024	10 år	467	299	168	45
Onitio	2018-2023	10 år	691	229	463	57
Northcom	2025	10 år	423	21	402	21
Bilforhandlere Norge, Sverige og Baltikum	2014-2024	10 år	774	285	489	70
<b>Sum goodwill</b>			<b>3 345</b>	<b>1 564</b>	<b>1 780</b>	<b>277</b>

\* Inkl omregningsdifferanse

## Note 9 – Investeringer i datterselskap

## Aars AS

Selskapsnavn	Forretningskontor	Eier-/stemmeandel	Egenkapital	Årsresultat	Bokført verdi
Møller Mobility Group AS	Oslo	96,5%	5 062	1 251	2 372
Møller Eiendom Holding AS	Oslo	93,1%	2 196	111	1 350
Aars Invest AS	Oslo	90,1%	1 016	-89	1 544
Møller Mobility Group MI AS	Oslo	61,2%	202	41	132
Møller Mobility Group MI 2 AS	Oslo	87,0%	36	2	24
MI Aars AS	Oslo	87,3%	42	5	47
MI Katalysator AS	Oslo	98,9%	101	0	167
MI Eiendom AS	Oslo	91,8%	244	15	364
Aarsverk AS	Oslo	100,0%	12	-4	38
			<b>8 911</b>	<b>1 334</b>	<b>6 039</b>

Tabellen over viser kun aksjer eiet direkte av Aars AS. Samlet består konsernet av 174 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 2025	Aars AS 2024		Konsernet 2025	Konsernet 2024
		Lån til tilknyttede selskaper	27	26
		Andre langsiktige fordringer	92	110
<b>0</b>	<b>0</b>	<b>Sum</b>	<b>119</b>	<b>136</b>

## Note 11 - Varer

	Konsernet 2025	Konsernet 2024
Nye biler	2 487	2 848
Brukte biler og demonstrasjonsbiler	2 268	2 349
Deler og utstyr	473	449
Øvrige beholdninger	566	403

## Note 12 – Kundefordringer

Aars AS 2025	Aars AS 2024		Konsernet 2025	Konsernet 2024
2	2	Kundefordringer	3 099	2 986
		Avsetning tap på fordringer	-13	-15
<b>2</b>	<b>2</b>	<b>Sum</b>	<b>3 086</b>	<b>2 971</b>

## Note 13 – Andre fordringer og fordringer på konsernselskaper

Aars AS 2025	Aars AS 2024		Konsern 2025	Konsern 2024
		Forskudd fra leverandører	43	33
		Lån til ansatte	1	2
		Netto til gode MVA	14	24
	1	Andre forskuddsbetalte kostnader		588
		Påløpt inntekt	380	491
<b>1 686</b>	<b>687</b>	<b>Andre kortsiktige fordringer</b>	<b>394</b>	<b>350</b>

## Note 14 – Finansinvesteringer

Aars AS 2025	Aars AS 2024		Konsernet 2025	Konsernet 2024
1 462	1 650	Pengemarked	1 462	1 650
2 038	2 637	Obligasjoner Norge/Norden	2 038	2 637
449	454	Obligasjoner globalt	449	454
1 305	1 040	Aksjer Norge/Norden	1 305	1 040
141	0	Aksjer globalt	141	0
<b>5 395</b>	<b>5 781</b>	<b>Sum</b>	<b>5 395</b>	<b>5 781</b>

## Note 15 – Nærstående parter

Konsernet			2025	2024
Selskap	Selskapsforhold	Transaksjonsart		
Volkswagen Møller Bilfinans AS	Tilknyttet selskap	Salg av biler	3 208	2 525
Volkswagen Møller Bilfinans AS	Tilknyttet selskap	Kjøp av biler	1 060	602
Volkswagen Møller Bilfinans AS	Tilknyttet selskap	Fordring / gjeld	90	-25
Mafo Holding AS	Tilknyttet selskap	Langsiktig fordring	18	21
Viridis Property Holding AS	Tilknyttet selskap	Langsiktig fordring	1	29
Digerneset Næringspark AS	Tilknyttet selskap	Langsiktig fordring	0	15
Møllergata 37 Holding AS	Tilknyttet selskap	Langsiktig fordring	0	5

Aars AS			2025	2024
Selskap	Selskapsforhold	Transaksjonsart		
MI Aars AS	Datter	Salg av aksjer	2	0
Møller Mobility Group MI AS	Datter	Salg av aksjer	3	3
Møller Mobility Group AS	Datter	Salg av aksjer	4	0
Møller Mobility Group MI 2 AS	Datter	Salg av aksjer	6	1
Aars Invest AS	Datter	Renteinntekter	26	16
Møller Eiendom Holding AS	Datter	Salg administrasjonstjenester	3	3
Møller Mobility Group AS	Datter	Salg administrasjonstjenester, biler mv	7	11
Aars Invest AS	Datter	Salg administrasjonstjenester	40	28
Møller Eiendom MI AS	Datter	Kjøp av aksjer	12	24
MI Aars AS	Datter	Kjøp av aksjer	5	1
Møller Mobility Group MI AS	Datter	Kjøp av aksjer	4	10
Bygdøy Alle 4 AS	Konsernselskap	Leie, felleskostnader	13	9
Møller Mobility Group AS	Datter	Kjøp administrasjonstjenester, biler mv	16	10
Eierselskap jft note 18	Eierselskap	Adm.tjenester / kortsiktige fordringer	1	1

## Note 16 – Bankinnskudd

Konsernet har bankinnskudd og kontanter på totalt 2 846 millioner kroner. Det er 76 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 9,4 millioner kroner pr 31.12.2025.

## Note 17 – Aksjekapital og aksjonærinformasjon

Aksjonærer i Aars AS pr 31.12.2025	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 %
<b>Sum</b>	<b>93 150</b>		<b>100</b>	<b>100,0 %</b>

Aksjekapitalen består av 93 150 aksjer pålydende 1 000 kroner. Det finnes kun en aksjeklasse. Alle aksjer har lik stemmeandel.

Aars kjøpte i 2024 tilbake egne aksjer som del av generasjonsskiftet i Schage Førde familien og Mari Førdes uttreden. Det er i 2025 gjennomført 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 2025	Majoritet	Minoritet	Egne aksjer	Totalt
Egenkapital 01.01.	15 662	430	-1 643	14 449
Kapitalnedsettelse, sletting egne aksjer	-1 643		1 643	0
Årsresultat	1 480	-22		1 458
Årets utbytte	-602			-602
Endring i minoritetsinteresser	-119	119		0
Omregningsdifferanser i år	42			42
Øvrige poster	70			70
<b>Egenkapital 31.12.</b>	<b>14 889</b>	<b>527</b>	<b>0</b>	<b>15 417</b>

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
<b>Egenkapital 31.12.</b>	<b>15 662</b>	<b>430</b>	<b>-1 643</b>	<b>14 449</b>

Aars AS 2025	Aksjekapital	Egne aksjer	Annen innsk. egenkapital	Annen egenkapital	Sum
Egenkapital 01.01	100	-1 643	4 278	9 067	11 801
Kapitalnedsettelse, sletting egne aksjer	-7	1 643		-1 637	0
Årets resultat				1 904	1 904
Avsatt til utbytte				-570	-570
<b>Egenkapital 31.12</b>	<b>93</b>	<b>0</b>	<b>4 278</b>	<b>8 764</b>	<b>13 135</b>

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
<b>Egenkapital 31.12</b>	<b>100</b>	<b>-1 643</b>	<b>4 278</b>	<b>9 067</b>	<b>11 802</b>

## Note 19 – Pensjoner

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

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

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

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

De svenske selskapene har pensjonsavtaler i henhold til tariffavtale. Ordningen i Sverige er en kombinasjon av ytelse og innskudd basert på stillingskategori, alder og inntekt. Opptjeningen i ytelsesordningen er delvis finansiert med premieinnbetaling, mens resten er finansiert ved oppbygging av pensjonsgjeld i balansen.

Pensjonsforpliktelsen knyttet til den delen som ikke er forsikret, blir aktuarberegnet. Denne gjelden vil reduseres i takt med løpende pensjonsutbetalinger. All fremtidig opptjening er nå forsikret, men dette blir ikke aktuarberegnet, da ordningen er slik at midler og forpliktelse ikke er direkte allokert til hvert enkelt selskap i pensjonskollektivet.

Aars AS			Konsernet	
2025	2024	Pensjonskostnad	2025	2024
		Rentekostnad av pensjonsforpliktelsen	2	1
		Årets pensjonskostnad til sikrede og usikrede pensjoner samt AFP	0	1
2	2	Innskuddspensjon	327	372
		Ikke aktuarberegnet pensjon AFP	51	59
2	2	<b>Samlede pensjonskostnader</b>	<b>380</b>	<b>431</b>

2025	2024	Balanseført pensjonsforpliktelse	2025	2024
0	0	Beregnete pensjonsforpliktelser 01.01.	-57	-67
		Omregningsdifferansen	-2	8
		Årets pensjonskostnad	3	2
0	0	Årets pensjonsutbetalinger	-4	-1
0	0	Netto balanseført pensjonsforpliktelse	-60	-57
21	21	Antall personer omfattet av ordningene	8 375	8 751

## Note 19 – Pensjoner (fortsetter)

Økonomiske forutsetninger 2025:	Sverige	Norge
Avkastning på pensjonsmidler	0,0 %	0,0 %
Diskonteringsrente	3,0 %	4,0 %
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

Kortsiktig gjeld	Aars Invest	Aars AS	Møller Mobility Group	Møller Eiendom	Konsernet
					2025
Trekk på kommitert låneramme					0
Gjeld til kredittinstitusjoner			1 695	198	1 893
Annen kortsiktig gjeld	45				45
Sum kortsiktig rentebærende gjeld	45	0	1 695	198	1 938
Langsiktig gjeld	Aars Invest	Aars AS	Møller Mobility Group	Møller Eiendom	2025
Pantegjeld	553			5 121	5 674
Obligasjonslån					0
Annen langsiktig gjeld	21	253	483		758
Sum	574	253	483	5 121	6 432
Forfall	Aars Invest	Aars AS	Møller Mobility Group	Møller Eiendom	2025
Forfall under 2 år	245	253	1 695	198	2 391
Forfall mellom 2 og 5 år	374		483	5 121	5 978
Forfall over 5 år					0
Sum	619	253	2 178	5 319	8 370
Nøkkeltall	Aars Invest	Aars AS	Møller Mobility Group	Møller Eiendom	2025
Ubenyttede kommitert lånerammer pr 31.12	350	2 000	2 400	1 230	5 980

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

	Konsernet				
	Aars Invest	Aars AS	Møller Mobility Group	Møller Eiendom	2024
<b>Kortsiktig gjeld</b>					
Trekk på kommitert låneramme			0	0	0
Kassekreditt			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
<b>Langsiktig gjeld</b>					
Pantegjeld	601	0	41	4 638	5 280
Obligasjonslån	0	0	478		478
Annen langsiktig gjeld	55	506	448	0	1 010
Sum	657	506	967	4 638	6 767
<b>Forfall</b>					
Forfall under 2 år	218	253	2 450	1 375	4 296
Forfall mellom 2 og 5 år	426	253	967	4 638	6 284
Forfall over 5 år	30				30
Sum	674	506	3 418	6 013	10 609
<b>Nøkkeltall</b>					
Ubenyttede kommitert lånerammer pr 31.12	350	2 000	1 400	966	4 716

### Møller Mobility Group

#### Kortsiktig gjeld

Møller Mobility Group hadde per 31.12.25 en syndikert kredittfasilitet på NOK 3,5 milliarder kroner. Fasiliteten forfaller i desember 2027. Møller Mobility Group AS står som låntager, men alle vesentlige selskap i konsernet er solidarisk ansvarlige for gjelden. Per 31.12.2025 er det trukket 1,3 milliarder kroner av lånerammen. Trekk på lånerammen er kortsiktige og gjelden karakteriseres derfor som kortsiktig gjeld. I tillegg har Møller Mobility Group en kommitert kreditttramme på NOK 200 millioner kroner tilknyttet selskapets cash pool-struktur. Alle krav til finansielle nøkkeltall (covenants) er oppfylt ved årsskiftet.

#### Langsiktig gjeld

Møller Mobility Group har hatt en langsiktig finansiering gjennom obligasjonslån på 600 millioner kroner. Obligasjonslånet løper frem til mars 2026

og er nå klassifisert som kortsiktig. 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 31.12.2025 har Møller Mobility Group AS kjøpt tilbake 205 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

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

valutaekspontert relatert til import av produkter i EUR. Bilprodusentene bærer gjennom avtaler i all vesentlighet langsiktig valutarisiko. Den korte

verdien bokført som urealisert agio ved årsskiftet. Konsernet hadde ingen løpende, eksterne terminkontrakter for dette formålet ved årsskiftet. To løpende 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 15 millioner EUR og 63 millioner

renteswap-avtaler. Ved årsskiftet er det inngått renteavtaler for NOK 1.100 millioner kroner med en snittdurasjon på 1,9 og til en snittrente på 3,1%. Per årsskifter har selskapet en urealisert positiv markedsverdi på swappene på 5,3 millioner kroner som ikke er inntektsført.

#### Kreditrisiko

En vesentlig del av konsernets omsetning er kontantbasert. Det vil imidlertid være kreditrisiko knyttet til salg fra importørvirksomheten til eksterne forhandlere og i de tilfellene det selges biler eller verkstedtjenester på kreditt. Risikoen søkes sikret med stramme kredittrutiner og tett oppfølging av utestående kundefordringer. Historisk har tap på krav vært lave. Pr 31.12.25 er det avsatt 10,3 millioner kroner til tap på krav og faktisk tap i 2025 ble 7,9 millioner kroner.

#### Likviditetsrisiko

Konsernet opererer i en syklisk bransje med relativt store svingninger i arbeidskapitalen som medfører risiko knyttet til kortsiktig likviditet. Selskapet styrer denne risikoen ved at rammen i den syndikerte trekkfasiliteten er avtalt på et nivå som i tillegg til å dekke de normale svingningene i likviditeten anses som tilstrekkelig til å dekke uventede, ekstraordinære hendelser.

#### Gjenkjøpsavtaler

Konsernet har risiko knyttet til gjenkjøpsavtaler. Samlede gjenkjøpsforpliktelser er 7,4 milliarder kroner pr 31.12.2025. Risikoen er knyttet

oppgjørrisikoen søkes sikret løpende med spot-, termin- og opsjonskontrakter. Terminkontraktene blir markedsvurdert (mark-to-market) og

opsjonskontrakter hadde ved årsskiftet positiv markedsverdi som ikke er inntektsført. I tillegg har konsernet valutarisiko knyttet SEK. Urealisert agio gevinst ved utgangen av året var 1,0 millioner kroner.

#### Renterisiko

Alle inngåtte låneavtaler er langsiktige med flytende rente. For å redusere renterisiko har selskapet et mandat til å sikre deler av gjelden med 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 31.12.2025. 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.

#### Kreditrisiko

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

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

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. Arbeidet med refinansiering av gjeld som forfaller neste 12 måneder ble ferdigstilt i januar slik at det foreligger ingen refinansieringsrisiko. 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 markedsværdien av derivatet ikke balanseføres og endring i markedsværdi 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. 31.12.2025 sikret rentesikringsavtalene 81 % av selskapets utestående gjeld. Gjennomsnittlig lånerente for konsernet var 4,3 % inkl margin med rentedurasjon på 4,2 år pr. 31.12.2025. Det er i 2025 aktivert byggelånsrenter på totalt MNOK 12,7, som i sin helhet gjelder norske datterselskaper. (i 2024 ble det aktivert byggelånsrenter på til sammen MNOK 20,4).

### Rentederivater

Under følger en oppsummering av selskapets rentesikringskontrakter pr 31.12.2025. Samtlige rentederivater oppfyller kravene til sikringsbokføring. Verdiendring på sikringsinstrumenter regnskapsføres ikke.

Selskap	Hovedstol	Valuta	Gjennomsnittlig fastrente	Gjennomsnittlig durasjon	Markedsværdi 31.12.2025
Møller Eiendom Holding AS	4 300 000	NOK	2,46 %	5,2 år	252 113

### Valutarisiko

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

finansiering. Både interne fordringer og terminkontraktene markedsvurderes løpende (market-to-market). Ved årskiftet var totalt sikret beløp MEUR 1,3 med terminkontrakt, og konsernet hadde gjeld i lokal valuta på MEUR 10,9. Beholdningen av terminkontrakter lå i sin helhet i morselskapet per 31.12.2025

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

Motpart	Produkt	Valuta	Beløp	Valutakurs	Sluttdato	Markedsværdi 31.12.2025
Nordea	FX Swap	EUR	1 300	11,792	30.01.2026	(66)
<b>Markedsværdi totalt</b>						<b>(66)</b>

### 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 forretningsssyklus. 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 børsnoteerte aksjer. Risikoen søkes sikret med tett oppfølging av driften i de enkelte selskapene og markedsutviklingen.

## Note 21 – Pantstillelser, garantiansvar og forpliktelser

Pantstillelser	Konsernet	
	2025	2024
Bokført gjeld som er sikret ved pant og lignende	5 319	6 133
Bokført verdi av eiendeler med pantstillelser:		
Driftsløsøre	33	34
Kundefordringer og varebeholdninger	961	931
Bygninger og tomter	6 223	6 976
<b>Sum</b>	<b>7 217</b>	<b>7 941</b>
<b>Garantiansvar</b>		
Gjenkjøpsavtaler for biler	7 438	6 191
Engangsavgift, Tollregion Oslo og Akershus	177	177
Skattetrekk	200	213
<b>Øvrige garantier</b>	<b>680</b>	<b>680</b>

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

### Møller Mobility Group

Møller Mobility Group AS har et obligasjonslån på 600 millioner kroner, hvor av konsernet har tilbakekjøpt 205 millioner kroner. Dette løper frem til mars 2026. Utover dette har Møller Mobility Group AS en syndikert låneramme på henholdsvis 3,5 milliarder. Per 31.12.25 var det trukket 1,3 milliarder kroner på syndikatlånet. Datterselskaper som utgjør mer enn 80 prosent av konsernets EBITDA og totale eiendeler er garantister for disse lånene. I tillegg har Møller Mobility Group en kassekredittramme på 200 millioner NOK som er sikret ved solidaransvar (konsernkontoordning). Pr 31.12.25 var det ikke trukket noe på denne rammen. Konsernet har tilsammen 31.511 biler i gjenkjøpsporteføljen. Av disse bilene kommer 32 prosent tilbake i 2026, 28 prosent kommer tilbake i 2027 og 40 prosent kommer tilbake i 2028 eller senere.

Konsernets selskaper som inngår i fellesregistrering for merverdiavgift, har solidaransvar for eventuell gjeld. Pr

31.12.25 skylder Møller Mobility Group AS via fellesregistrering registrert på Aars AS 380,7 millioner kroner i merverdiavgift.

### Møller Eiendom

Konsernet har stilt eiendommer som pantsikkerhet for hele den rentebærende gjelden på MNOK 5 319 pr 31.12.2025 (MNOK 6 013 pr 31.12.2024). Møller Eiendom Holding har i tillegg en kassekredittramme på MNOK 100 pr 31.12.2025 (MNOK 100 pr 31.12.2024) som er sikret ved solidaransvar (konsernkontoordning). Pr 31.12.2025 var kassekredittrammen ubenyttet, noe den også var pr 31.12.2024. Trekk i valuta i konsernkontoordningen var MNOK 0 pr 31.12.2025 (MNOK 0 pr 31.12.2024).

### 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 1 000 millioner kroner.

## Note 22 – Andre avsetninger og betingede forpliktelser

Konsernet har pr 31.12.2025 ikke andre avsetninger eller betingede forpliktelser enn det som fremkommer i egne noter.

## Note 23 – Annen kortsiktig gjeld

Aars AS			Konsernet	
2025	2024		2025	2024
		Avsetning garanti og andre forpliktelser	1 138	1 423
5	5	Påløpte kostnader og forskuddsbetalte inntekter	896	851
20	19	Feriepenger og påløpt lønn	776	712
		Forskudd fra kunder	315	152
320	305	Annen kortsiktig gjeld	241	541
<b>345</b>	<b>329</b>	<b>Sum</b>	<b>3 365</b>	<b>3 680</b>

## Note 24 – Betydelige transaksjoner i regnskapsåret

### Transaksjoner i 2025

#### Møller Mobility Group

Møller Mobility Group har ingen vesentlige kjøp eller salg av selskaper i 2025.

#### Møller Eiendom

Møller Eiendom har i 2025 solgt tre eiendommer i i Norge, ti eiendommer i Sverige og en i Baltikum.

Det er ikke kjøpt noen eiendommer i 2025.

#### Direkteinvesteringer

Direkteinvesteringer har i 2025 kjøpt Northcom. I tillegg har det vært noen mindre transaksjoner i de andre porteføljeselskapene.

**Aars AS har ingen vesentlige kjøp eller salg av selskaper i 2025.**

### Transaksjoner i 2024

#### Møller Mobility Group

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

#### 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.**

## Note 25 – Hendelser etter balansedagen

Det har ikke vært hendelser etter balansedagen utover det som er nevnt i beretning, regnskap og noter.

## Våre selskaper

Alle selskaper er eiet 100 % hvis ikke annet er angitt.

<b>Aars AS (morselskap)</b>	
MI Aars AS (90,58%)	MI Katalysator AS
MI Eiendom AS (90,33%)	Møller Mobility Group MI AS (61,34%)
Aarsverk	Møller Mobility Group MI 2 AS (87,03%)
Fotohuset Oslo AS	Norsk Film AS
Møller Mobility Group AS (96,7%)	
Møller Synergi AS	Møller Digital AS
Hyre Mipco AS	Møller Digital Baltic SIA
Møller Medvind AS	
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 Sportsbiler Gardermoen AS	Møller Sportsbiler Oslo AS
Møller Sportsbiler Asker og Bærum AS	
Møller Bil Sverige AB	
	Sportsbilar i Örebro AB
SIA Moller Auto Krasta	
	UAB Moller Auto Keturi Ziedai
SIA Moller Auto Ventpils	
	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%)

## Våre selskaper

<b>Aars Invest AS</b>	
Function Group AS (90,1%)	OCI Mipco AS (66,9%)
Function AS	Oneco AS
Scanelec ApS	Oneco Kompetansesenter AS
Scanelec AB	Oneco Infra AS
Function Solutions AS	Oneco Networks AB
Function Products i Sverige AB	Oneco Networks AS
Vakås Invest AS (68,4%)	Orbion Consulting AS
K2 MI AS (80,27%)	Oneco Mobil AS
Onitio Holding AS (90,1%)	Oneco Technologies AS
Onitio Group AS	Oneco Elektro AS
Onitio Norge AS	November Topco AS (70%)
Onitio Danmark A/S	November Midco AS
Onitio Sverige AB	November Bidco AS
Onitio Solutions Sverige AB	Northcom Solutions AS
Onitio Makedonija Ltd	Swedish Northcom AB
Onitio Finland OY	Vianet Sverige AB
Onitio Solutions Norge AS	Gellivare Radio Communications AB
Onitio Solutions Danmark A/S	Northcom AS
Onitio Solutions Finland Oy	Northcom Finland OY
Valute Retail Consulting AS	Northcom A/S
Alfa Sko AS	ComSystem A/S
Alfa Sko AB	Portalify OY
	LS Elektronik AB
Tilknyttede selskap (TS)	
Iterate AS (21%)	Forente Forlag AS (37,1%)
Langøya Vest AS (50% eiet av Sobo AS)	

## Våre selskaper

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

## Våre selskaper

<b>Tilknyttede selskap (TS)</b>	
M37 Holding AS (50%)	Viridis Property Holding AS (60%)
Møllergata 37 AS *	Viridis Gardermoen AS **
M37 Drift AS *	Digerneset Næringspark AS (47,5%)
Harbitzalléen Bolig AS (50%)	Fåbro Eiendom AS (50%)
Rosenlund Bydelscenter AS (29,98 %)	
Mafo Holding AS (50%)	
FO3 Invest AS ***	
* 100% datter av M37 Holding AS	
** 100% datter av Viridis Property Holding AS	
*** 100% datter av Mafo 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 2025, resultatregnskap og kontantstrømpoppstilling for regnskapsåret avsluttet per denne datoen og noter til årsregnskapet, herunder et sammendrag av viktige regnskapsprinsipper, og
- konsernregnskapet, som består av balanse per 31. desember 2025, resultatregnskap og kontantstrømpoppstilling for regnskapsåret avsluttet per denne datoen og noter til årsregnskapet, herunder et sammendrag av viktige regnskapsprinsipper.

Etter vår mening

- oppfyller årsregnskapet gjeldende lovkrav,
- gir selskapsregnskapet et rettviseende bilde av selskapets finansielle stilling per 31. desember 2025 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 2025 og av dets resultater og kontantstrømmer for regnskapsåret avsluttet per denne datoen i samsvar med regnskapslovens regler og god regnskapsskikk i Norge.

## Grunnlag for konklusjonen

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

## Øvrig informasjon

Styret og daglig leder (ledelsen) er ansvarlige for informasjonen i årsberetningen og annen øvrig informasjon som er publisert sammen med årsregnskapet. Øvrig informasjon omfatter informasjon i årsrapporten bortsett fra årsregnskapet og den tilhørende revisjonsberetningen. Vår konklusjon om årsregnskapet ovenfor dekker verken informasjonen i årsberetningen eller annen øvrig informasjon.

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

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

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

PricewaterhouseCoopers AS, org.no.: 987 009 713 MVA, Statsautoriserte revisorer og medlemmer av Den norske Revisorforening  
Advokatfirmaet PricewaterhouseCoopers AS, Org.no.: 988 371 084 MVA, Medlemmer av Advokatforeningen, advokatfirmaet@pwc.com  
PwC Tax Services AS, Org.no.: 962 066 321 MVA, Autorisert regnskapsførerselskap, Medlem av Regnskap Norge

Dronning Eufemias gate 71, Postboks 748 Sentrum, NO-0106 Oslo, T: 02316 (+47 952 60 000) www.pwc.no

## Ledelsens ansvar for årsregnskapet

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

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

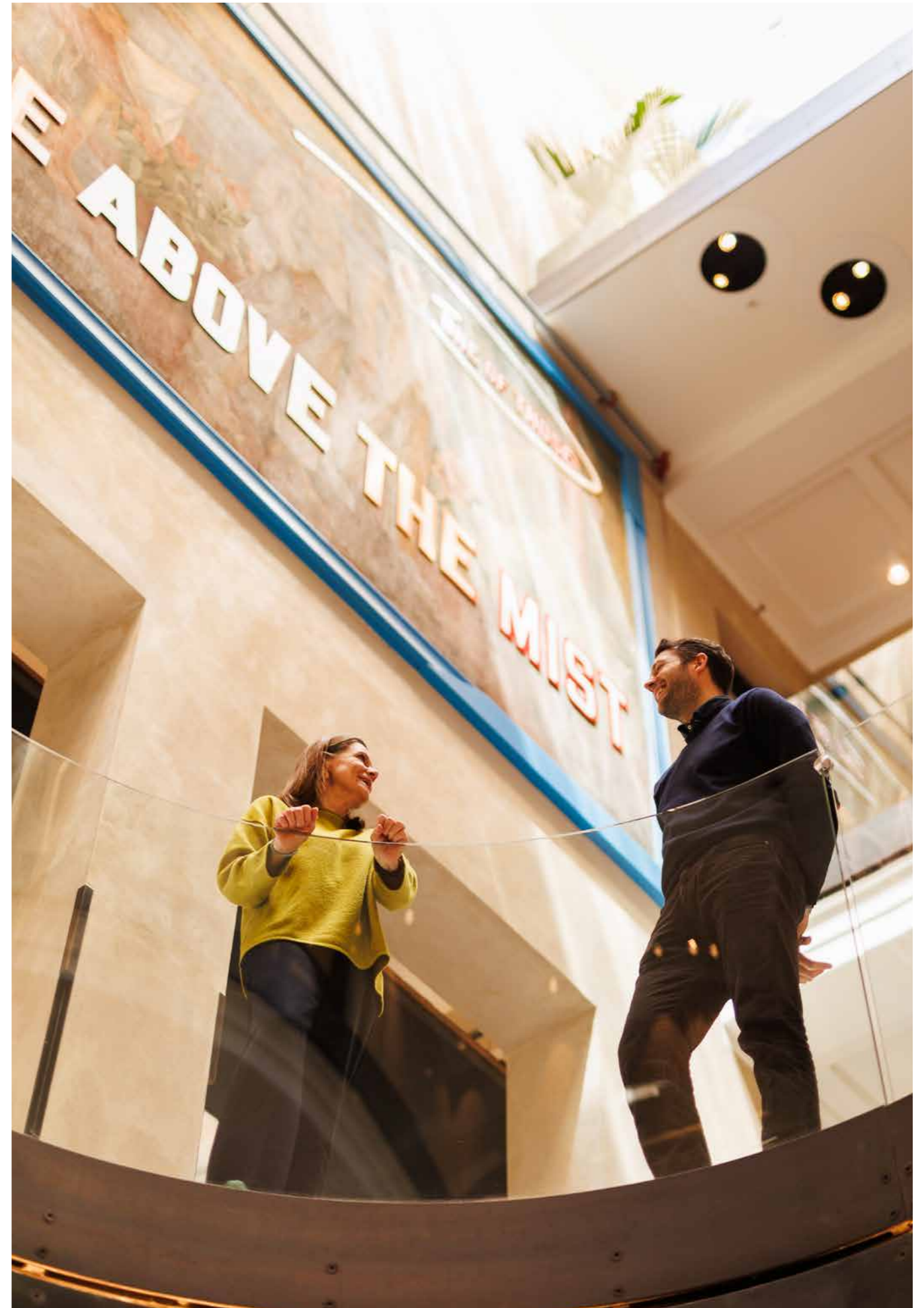
## Revisors oppgaver og plikter ved revisjonen av årsregnskapet

Vårt mål er å oppnå betryggende sikkerhet for at årsregnskapet som helhet ikke inneholder vesentlig feilinformasjon, verken som følge av misligheter eller utilsiktede feil, og å avgi en revisjonsberetning som inneholder vår konklusjon. Betryggende sikkerhet er en høy grad av sikkerhet, men ingen garanti for at en revisjon utført i samsvar med ISA-ene, alltid vil avdekke vesentlig feilinformasjon. Feilinformasjon kan oppstå som følge av misligheter eller utilsiktede feil. Feilinformasjon er å anse som vesentlig dersom den enkeltvis eller samlet med rimelighet kan forventes å påvirke de økonomiske beslutningene som brukerne foretar på grunnlag av årsregnskapet. For videre beskrivelse av revisors oppgaver og plikter vises det til: <https://revisorforeningen.no/revisjonsberetninger>

Oslo, 27. april 2026

**PricewaterhouseCoopers AS**

Vidar Lorentzen  
Statsautorisert revisor



# Kreditering

## Forside

Helle Frogner

## s. 7

Jørgen Nordby

s. 4,11-18, 34, 54, 59,  
61, 62-67, 73, 75,81, 131

Bow

## s. 21

Chou Ching-hui, *Wild Aspirations*,  
2009. © Ching-Hui Chou

## s. 22–23

Virxilio Viéitez, Paquino da Pedrumia,  
Cerdedo, 1959. © Virxilio Viéitez /  
Keta Viéitez / BONO

Carlos Idun-Tawiah, *Let the Little  
Children Come to Me* og *The Gospel*,  
2022. ©Carlos Idun-Tawiah

Charlotte Wiig, *The Wind Was Violet  
That Morning*, 2025. ©Charlotte Wiig

Gunnar Smoliansky, *Hemma*, 1979.  
©The Estate of Gunnar Smoliansky/MELK

## s. 24-25

Chou Ching-hui, *Wild Aspirations*, 2009.  
© Ching-Hui Chou

Maïmouna Guerresi, *Iside*, 2024.  
©Maimouna Guerresi

Alice Mann, *Drummies*, 2017.  
©Alice Mann, courtesy of David Hill  
Gallery / Afronova Gallery

Éva Mag, *Lycka är när sagan besannas*,  
2023. ©Eva Mag / BONO

Mick Rock, *Dude*, 1972. © Mick Rock,  
courtesy of Jan Walaker

## s. 29-33

BOW

## s. 37

Møller Mobility Group

## s. 39

Knut Neerland

## s. 41

OneCo

## s. 43

Onitio

## s. 45

Malin Westermann

## s. 47

Micro Matic/Function

## s. 49

Alfa

## s. 51

Iterate

## s. 53

Aarsverk

## s. 57

Møllerarkivet

## s. 71

Volkswagen AG

## s. 76–77

Aarsverk

## s. 79

Jørgen Nordby

