

## Skýrsla stjórnar um starfsemi félagsins á liðnu starfsári

### Fundarstjóri, ágætu hluthafar og aðrir gestir

Árið 2017 var gott ár í rekstri félagsins ekki síst vegna þess að framhald varð á aukningu ferðamanna til landsins þrátt fyrir að hægt hafi á vextinum á milli ára. Árið var að mörgu leiti sérstakt fyrir íslenska verslun enda óvenju mikil þróun í greininni.

Í þessu samhengi er áhugavert að skoða hvað samkeppni er í víðum skilningi. Í fyrsta lagi er samkeppni um kaupgetu einstaklinga, hversu mikið er í buddunni til eyðslu. Þannig getur kaup á þvottavél t.d. haft áhrif á sölu á skyndibita eða heimsókn í kvikmyndahús. Ferðalög erlendis hafa einnig veruleg áhrif á innlenda neyslu á sama hátt og erlendir ferðamenn sem hingað koma hafa áhrif á okkar neyslu. Það er hins vegar engan veginn hægt að setja sama sem merki á milli eyðslu Íslendinga erlendis og ferðamanna innanlands. Kauphegðunin getur verið gjörólík. Hugmynd um heimamarkað á Íslandi í því alþjóða umhverfi sem við búum við og útiloka að skoða aðgengi Íslendinga að verslun fyrir utan landsteinana þegar samkeppnisáhrif eru metin er því gömul hugsun.

Þetta umhverfi kallar á breytingar fyrir N1 með aukinni kröfu um hagræðingu og að ná fram stærðarhagkvæmni í rekstri. Kaupin á Festi eru stórt skref á þeirri vegferð til að tryggja þetta hagræði. Í því samhengi er vert að nefna að Festiskaupin voru fyrsta stóra verkefnið sem nýstofnað Fjárfestingaráð N1 vann að. Ég vil fullyrða að félagið og hluthafar þess eru sérlega heppnir að njóta þar starfskrafta þeirra Jóns Sigurðssonar stjórnarmanns í N1 og Eggerts Þórs Kristóferssonar forstjóra sem staðið hafa feikivel að þeim samningum og án efa sparað félaginu tugi milljóna króna í aðkeyptri ráðgjafarvinnu. Ég vík nánar að Festiskaupunum hér á eftir.

### Laun æðstu stjórnenda – kaupaukakerfi

Á undanförunum dögum hefur skapast mikil umræða um þau laun sem Eggerti Þór Kristófersyni, forstjóra N1 voru greidd fyrir störf hans hjá félaginu á árinu 2017. Umræðan er skiljanleg, þó ekki væri af öðrum ástæðum en þeim, að litlar skýringar fylgja í reikningi félagsins og launin eru há enda þarf sá sem starfinu gegnir að vera reynslu mikill og vera með talsverða hæfileika til að tryggja góðan rekstur og að þróa félagið til framtíðar í síbreytilegu umhverfi.

Aðalfundur félagsins hefur ár hvert samþykkt starfskjarastefnu, eins og hlutafélagalög áskilja. Þar kemur fram að markmið starfskjarastefnunnar sé að félagið geti boðið samkeppnishæf starfskjar og ráðið til sín framúrskarandi starfsfólk og stjórnendur. Til þess þurfi að bjóða samkeppnishæf laun við það sem tíðkast hjá samkeppnisfyrirtækjum. Við teljum okkur gera það. Félagið hefur verið eftirsóttur vinnustaður og starfsmannavelta almennt lág og starfsþróunarmöguleikar umtalsverðir. Að því er laun almennra starfsmanna á þjónustustöðvum varðar byggjum við í grunninn á kjarasamningum stéttarféлага þeirra, en persónubundinn matsþáttur kemur þar

einnig til. Stjórnendur þjónustubátta á tugum starfsstöðva félagsins um land allt eru launaðir skv. persónubundum samningum og félagið leitast við að verðlauna frammistöðu og árangur.

Umræðan nú hefur fyrst og fremst snúist að launum forstjóra á árinu 2017 og því, hvort þau hafi verið úr hófi.

Starfskjarastefnan tekur sérstaklega á launum forstjóra. Þar segir að laun hans eigi að vera samkeppnishæf og taka mið af hæfni, ábyrgð og umfangi starfans svo reynslu og fyrri störfum. Í 6. gr. stefnunnar er fjallað um kaupaukakerfi stjórnenda en skv. því ákvæði er heimilt að umbuna stjórnendum til viðbótar föstum launum með tvennum hætti. Í fyrsta lagi megi greiða þeim árangurstengd laun og í öðru lagi megi veita þeim kauprétti að hlutafé.

Starfskjaranefnd félagsins er af hálfu stjórnar mótandi um framkvæmd starfskjarastefnunnar. Hún hefur ekki talið æskilegt að nýta þessa árangurshvata hvoru tveggja, en augljóst er að stjórnendur hefðu haft af því verulegan fjárhagslegan ávinning ef heimildir til útgáfu kaupréttar hefðu verið nýttar, svo mjög sem verðmæti hluta í félaginu hefur aukist síðustu fjögur árin.

Núverandi kaupaukakerfi félagsins er að megin stofni frá árinu 2013 þegar N1 var skráð í Kauphöllina. Því var breytt að hluta til árið 2016 og tekur það nú tillit til bæði fjárhagslegrar afkomu, þ.e.a.s. árlegrar EBITDA í hlutfalli við áætlun og einstaklingsbundinna verkefna yfirstjórnenda. Þannig telja einstaklingsbundin verkefni 20% og EBITDA 80%. EBITDA bilið sem kaupaukinn nær til er 95-110%. Geta kaupaukagreiðslur til forstjóra hæst numið 6 mánaðarlaunum og til framkvæmdastjóra 3 mánaðarlaunum og hafa kaupaukagreiðslur svarað til 1 mánaða launa fram til ársins 2015 þegar afkoma félagsins tók að batna verulega og náði hámarki í fyrra vegna góðrar afkomu ársins 2016.

Árið 2016 var besta árið í sögu N1 og árangur á alla mælikvarða fór langt fram úr væntingum. Það leiddi til þess að skilyrðum kaupaukakerfisins fyrir hámarksgræiðslu var mætt. Þær græiðslur komu til framkvæmda í mars árið 2017 eftir að reikningur ársins 2016 hafði verið staðfestur og reiknast því sem hluti af launagreiðslum ársins 2017.

Mér er það alveg ljóst að laun forstjóra N1 eru mjög góð og eru alveg sérlega há á árinu 2017 eins og fram hefur komið. Ég vil hins vegar fullvissa ykkur um það, að við fylgjumst grannt með launahlutföllum innan félagsins þannig að tryggt sé að þróun launa yfirstjórnarinnar fari ekki úr takti við launabróun almennra starfsmanna.

**Mynd 1:** Ef litið er 4 ár aftur í tímann, þá blasir við að meðallaun á stöðugildi hafa hækkað um 27%, laun vakt- og stöðvarstjóra, sem eru félaginu mjög mikilvægir, hafa hækkað um 35% og 34%, launavísitalan um 36%. Á tíma hafa föst laun og hlunnindi í framkvæmdastjórn hækkað um 9% og föst laun og hlunnindi forstjóra um 3% en rúm 36% að meðtöldum kaupauka ársins 2017.

**Mynd 2:** Í desember sl. var gengið frá launabreytingum forstjóra og framkvæmdastjóra. Niðurstaðan var sú, að föst laun þessara stjórnenda hækka að meðaltali um 3,7%. Forstjórinn

hækkar um 2,6% og verða föst laun hans skv. því 46,8 milljónir króna á árinu 2018. Þá liggur nú fyrir að kaupauki sem greiðist til forstjóra vegna niðurstöðu ársins 2017 er 11.4 milljónir og lækkar hann um rúm 45% á milli ára. Heildarlaun forstjóra lækka samkvæmt því um 12,6% milli ára og verða að meðaltali sem svarar kr. 5.131 þúsund á mánuði. Það svarar til 5,4% hækkunar frá þeim launum sem hann hafði á árinu 2016. Ég ætla að almennar breytingar frá þeim tíma séu nokkuð á annan tug prósentu og ég man ekki til að neinn hafi hreyft athugasemdum við launum forstjórans eins og þau voru þá. Ég á því ekki von á því að athugasemdir komi fram við launum forstjóra á árinu 2018 eins og þau hafa hér verið kynnt.

*Ég rek þessar launaupplýsingar hér af meiri nákvæmni en áður hefur tíðkast enda skylt, þar sem úr átt hluthafa hafa heyrst býsna stóryrtar yfirlýsingar, eins og að stórfellt afbrot hafi átt sér stað. Ekkert er því þó fjarri. Raunar tel ég að býsna vel hafi tekist til um rekstur og stjórn N1 síðustu árin.*

Hér á eftir er til afgreiðslu tillaga að óbreyttri starfskjarastefnu félagsins. Hún rúmar vel það kaupréttarkerfi sem fylgt hefur verið síðustu árin. Það byggir á töluverðri árangurstengingu sem getur leitt til umtalsverðrar sveiflu upp eða niður í kjörum framkvæmdastjórnar og þá einkanlega forstjóra. Ég hef á ári hverju upplýst að kjör yfirstjórnar væru tengd rekstrarárangri félagsins, svo það getur ekki hafa komið hluthöfum á óvart, enda beinlínis við það miðað í starfskjarastefnu félagsins. Í fyrra leiddi þessi tenging fram umtalsverða hækkun, í ár kemur hins vegar lækkun. Sjálf tel ég mikilvægt að yfirstjórnin hafi beina hagsmuni af því að vel takist til um reksturinn; í því liggi sameiginlegir hagsmunir stjórnenda og hluthafa. Við munum hins vegar hlusta grannt eftir því hvort hluthafar telji þörf fyrir áherslubreytingu eða vilji frekar nýta kaupréttarkerfi að hluta til að ná fram þeim áherslum sem að er stefnt.

Umræða undanfarinna daga hefur um sumt beinst að persónu Eggerts Þórs, sem tók við starfi forstjóra árið 2015. Ég vil að því tilefni segja að hann hefur verið afar farsæll stjórnandi og góður árangur í rekstri N1 hefur náðst undir dyggri stjórn hans. Hvert sem litið er í rekstrinum þá sjáum við jákvæða þróun.

Á þessum tíma hafa verðmæti hlutafjár félagsins aukist um 90% auk þess sem félagið hefur greitt til hluthafa 8,4 milljarða með lækkun hlutafjár og arðgreiðslum. Mér er það sérstök ánægja að horfa til þess, að allir stærstu lífeyrissjóðir landsmanna hafa treyst félaginu fyrir ávöxtun fjármuna með fjárfestingum í hlutafé þess. Það er félaginu styrkur að stofnanafjárfestar með sterkar greiningardeildir fylgist með félaginu og treysti því. Mér er það ljóst að verðbréfamarkaðurinn er ekki óskeikull mælikvarði á virðisauka fyrirtækja eða gildi þess umbótastarfs sem þar er unnið. Hann er þó trúlega það skásta sem við er að styðjast, ekki síst þegar um er að ræða félög á borð við N1 sem sérfræðingar keppast við að greina oft á ári. Mér er það ekki síður ánægjuefni að svo stór hlutur af þeim mikla virðisauka sem orðið hefur til í starfsemi félagsins rati í sjóði almennings og geri þá betur færa um að standa undir sínum skuldbindingum við sjóðfélaga.



## Úr starfsemi félagsins

Rekstur félagsins á árinu 2017 var með nokkuð hefðbundnum hætti. Á árinu undirritaði N1 samstarfssamning við Orku náttúrunnar um uppsetningu og þjónustu rafhleðslustöðva sem settar voru upp við þjónustustöðvar félagsins. Markmiðið með samningnum er að gera viðskiptavinum N1 kleift að ferðast hringinn í kringum landið á rafmagnsbílum og njóta í leiðinni veitinga á Nestisstöðvum N1. Var samstarfið við ON á árinu afar farsælt en um mitt árið gátu viðskiptavinir N1 hlaðið rafmagnsbíla sína á þjónustustöðvum milli Reykjavíkur og Akureyrar og áfram til Egilsstaða.

Nýja vörumerkið, Dælan, sem býður aðeins eitt lágt verð og engan afslátt, var kynnt á vormánuðum 2016 og hefur fest sig í sessi hjá þeim hópi viðskiptavina sem leggur mesta áherslu á lágt verð og enga þjónustu. Dælustöðvarnar eru þrjár talsins, í Mjódd, við Smáralind og í Fellsmúla.

Á árinu var ráðist í endurbætur á fjölmörgum þjónustustöðvum félagsins og fengu m.a. stöðvar N1 við Leiruna á Akureyri, Blönduósi og Bíldshöfða andlitslyftingu og eru nú hluti af Nestiskeðju N1. Að auki var ráðist í endurbyggingu söluskálans á Þórshöfn sem brann í janúar. Íbúar Þórshafnar voru afar ánægðir með þessa ákvörðun enda gegnir söluskálinn mörgum hlutverkum og er miðpunktur í daglegu félagslífi bæjarins.

Sjónum hefur einnig verið beint að viðskiptavinum sem koma inn á stöðvarnar og áhersla lögð á að bæta gæði veitinga með hollustu í huga. Samstarf við íslenska bændur um markaðssetningu á lambakjöti og aukin áhersla á vegan valmöguleika eru liðir í þeirri þróun.

## Starfsfólk

Ánægja starfsfólks er okkur mikilvæg og árlega er gerð ítarleg ánægjukönnun meðal starfsmanna. Á þessu ári var niðurstaða hennar jákvæð miðað við árið á undan. Þriðja árið í röð vorum við kosin fyrirmyndarfyrirtæki af Creditinfo, sem er viðurkenning fyrir góðan og stöðugan rekstur.

N1 er vel undirbúið undir ný lög um jafnlaunaúttektir. Félagið fékk jafnlaunavottun VR fyrst olíufélaga þann 19. júní 2015 á 100 ára afmæli kosningaréttar kvenna og hefur viðhaldið þeirri vottun allar götur síðan. Jafnlaunaúttektin greinir upplýsingar um raunverulegan launamun kynja og er það mikið ánægjuefni að geta sýnt fram á að N1 greiðir sömu laun fyrir sambærileg störf óháð kyni eða þjóðerni.

## Samfélagsmál

N1 hefur lagt ríka áherslu á samfélagslega ábyrgð og hefur sú afstaða félagsins endurspeglast í öllum rekstri þess og stuðningi við samfélagið sem við störfum í. Það var því mikill heiður og ánægja að N1 skyldi fá viðurkenningu Creditinfo, fyrst félaga á Íslandi, fyrir samfélagslega ábyrgð. Þetta er sérstaklega ánægjulegt fyrir þær sakir að starfsemi N1 er víðtæk og nær til alls landsins og stór hluti bæði landsmanna og ferðamanna eru daglega í tengslum við félagið.

Veigamikill þáttur í samfélagslegri ábyrgð N1 er að styrkja íþrótt- og æskulýðsstarf um allt land. N1 mótið hefur verið haldið á Akureyri í yfir 30 ár, en þar keppa strákar á aldrinum 11 til 12 ára í knattspyrnu og er þetta mót orðið stærst sinnar tegundar á Íslandi. N1 er einn af bakhjörllum Knattspyrnusambands Íslands (KSÍ) og nýlega var endurnýjaður samstarfssamningur til þriggja ára. Meginefni samningsins er að halda áfram uppbyggingarstarfi íslenskrar knattspyrnu m.a. með því að standa á bak við Hæfileikamótun KSÍ þar sem við aðstoðum við að finna landsliðsmenn og landsliðskonur komandi kynslóða.

## Samkeppnismál

Samkeppniseftirlitið hóf rannsókn á rekstri olíufélaganna í júní 2013 eða fyrir hartnær fimm árum. Endanlegri skýrslu hefur aldrei verið skilað og liggur þessi vinna niðri núna á meðan SKE hefur samruna annars vegar Haga og Olís og hins vegar N1 og Festi til skoðunar.

## Hluthafar

Aðalfundur N1 hf. var haldinn 21. mars. Á fundinum var samþykkt að greiða 750 m.kr. arð til hluthafa. Í stjórn voru kjörin þau Helgi Magnússon, Kristín Guðmundsdóttir, Margrét Guðmundsdóttir, Jón Sigurðsson og Þórarinn Viðar Þórarinsson. Á fyrsta stjórnarfundum eftir aðalfund var Margrét Guðmundsdóttir endurkjörin formaður stjórnar og Helgi Magnússon varaformaður. Á árinu störfuðu þrjár undirnefndir stjórnar, endurskoðunarnefnd, starfskjaranefnd og fjárfestingarráð. Endurskoðunarnefnd var skipuð Maríu Sólbergsdóttur endurskoðanda sem var formaður, en auk hennar sátu stjórnarmennirnir Kristín Guðmundsdóttir og Þórarinn V. Þórarinsson í nefndinni. Starfskjaranefnd var skipuð tveimur stjórnarmönnum, þeim Margréti Guðmundsdóttur, sem var formaður og Helga Magnússyni. Í Fjárfestingarráði sátu Jón Sigurðsson formaður og Eggert Þór Kristófersson.

Þann 16. febrúar 2017 var birt afkomuspá fyrir árið 2017 á þá leið að EBITDA ársins yrði á bilinu 3.400 - 3.500 m.kr. Sú spá var uppfærð í 3.500 - 3.600 m.kr. við kynningu á fyrsta árshlutauppgjöri sem birt var 26. apríl. Breytingar á smásölumarkaðinum á Íslandi í maí höfðu mikil áhrif á markaðinn í heild og á sama tíma varð talsverð lækkun á olíuverði og styrking á íslensku krónunni gagnvart Bandaríkjadollar sem hafði neikvæð áhrif á afkomu N1 þannig að annar ársfjórðungur var undir væntingum okkar og markaðsaðila. En þrátt fyrir talsverða ágjöf varð niðurstaðan sú að EBITDA í ársreikningi félagsins varð 3.535 m.kr. og 3.605 m.kr. að teknu tilliti til kostnaðar við kaupin á Festi. Í lok árs 2017 er eiginfjárlutfall 49,9% en markmið félagsins er að hafa það 30 – 35% og mun það markmið nást með kaupunum á Festi.

Frá skráningu á markað árið 2013 hefur félagið greitt hluthöfum samtals 13.940 m.kr. í arðgreiðslur og lækkun hlutafjár. Markaðsvirði félagsins nam 28,5 milljörðum króna í árslok 2017 og var ávöxtun hluthafa 2017 neikvæð um 9%. Árleg ávöxtun frá skráningu hefur verið 31,7% að teknu tilliti til arðgreiðslu og lækkunar hlutafjár.

## Kaup N1 á Festi

Þann 3. október 2017 var skrifað undir samning vegna kaupa N1 hf. á öllu hlutafé í Festi hf. Kaupsamningurinn byggir á viljayfirlýsingu sem N1 hf. og SF V slhf. skrifuðu undir þann 9. júní síðastliðinn um helstu skilmála viðskiptanna og niðurstöðu áreiðanleikakönnunar á Festi hf.

Festi sérhæfir sig í rekstri verslunarfyrirtækja og rekur 27 verslanir undir merkjum Krónunnar, ELKO, Nóatúns, Kjarvals og Kr, en félagið á einnig og rekur Bakkann vöruhótel. Festi á 18 fasteignir sem eru annaðhvort í leigu til verslana félagsins eða til þriðja aðila og er heildarstærð fasteignanna um 71.500 fermetrar. Heildarvelta Festi var rúmum 39 milljarðar króna á rekstrarárinu sem lauk 28. febrúar 2017.

Viðskiptin eru meðal annars háð skilyrðum um samþykki Samkeppniseftirlitsins. Þann 31. október 2017 skilaði félagið inn samrunaskrá til Samkeppniseftirlitsins sem hefur nú samkeppnisleg áhrif samrunans til rannsóknar. Niðurstöður Samkeppniseftirlitsins eru væntanlegar þann 18. apríl 2018. Gangi viðskiptin eftir er gert ráð fyrir að þeim ljúki í lok 2. ársfjórðungs 2018.

## Tilnefninganefnd

Einn af stærri hluthöfum félagsins ritaði stjórn þess bréf nokkru fyrir aðalfund og beindi því til stjórnarinnar að hún gerði tillögu um að komið yrði á fót tilnefningarnefnd hjá félaginu til undirbúnings stjórnarkjöri á aðalfundi. Þessu til stuðnings vísaði hluthafinn annars vegar til íslenskra reglna um góða stjórnarhætti, sem félagið hefur skuldbundið sig til að fylgja og þess að í Svíþjóð væri viðtekið að innan almenningshlutafélaga væri starfandi tilnefningarnefnd.

Þar sem stjórn hafði áður metið það þannig að ekki væri ástæða til að setja á laggirnar tilnefninganefnd var hluthafanum bent á að hann gæti formlega lagt fram tillögu á aðalfundi þess efnis, sem hann hefur ekki gert. Það var mat stjórnar að ekki gæfist tóm til að undirbúa tillögu hér að lútandi með ásættanlegum hætti til að leggja fyrir þennan fund. Hér er hins vegar hreyft athyglisverðu máli og það eins þótt þorri skráðra félaga í kauphöll hafi ekki séð ávinning af því að koma á fót tilnefningarnefnd. Ég ætla að ástæða þess sé sú, að eignarhald á félögum hér á landi er svo miklu þrengra en annars staðar gerist, þar sem fjöldi hluthafa getur átt umtalsverða hagsmuni með litlu vægi hlutafjár. Við þær aðstæður hefur þótt mikilvægt að tryggja að mismunandi sjónarmið hafi vægi við mat á því hvort stjórn sé skipuð fólki með þá þekkingu og reynslu sem henti rekstri viðkomandi félags.

Vera má að þessi sömu sjónarmið eigi ekki síður við hér, því stóru hluthafarnir í flestum stærstu félögum eru undir smásjá samkeppnisyfirvalda og er það eðlislægt að vera á varðbergi gagnvart samráði af nokkru tagi, hvað varðar stjórnun hlutafélaga á markaði. Það kann því vel að vera að tilnefningarnefnd væri heppilegur vettvangur til að tryggja skoðun á því, hvort samsetning stjórnar endurspegli á hverjum tíma þörf félagsins fyrir tiltekna þekkingu og reynslu. Rökstudd



tillaga frá slíkri nefnd þyrfti auðvitað að eiga sér stoð í áherslum hluthafahópsins, þannig að stærri hluthafar teldu ekki fram hjá sér gengið.

Ég tel því rétt að stjórn félagsins gaumgæfi hvernig best verði staðið að undirbúningi stjórnarkjörs í félaginu þannig að hagsmunir þess séu á hverjum tíma sem best tryggðir og eigi um það samtal við hluthafa félagsins. Verði niðurstaðan sú að gera tillögu um breytingu á samþykktum með það að markmiði að tilnefningarnefnd undirbúi stjórnarkjör kæmi vel til álita að taka það fyrir á væntanlegum hlutahafafundi í sumar, sem haldinn verður eftir að kaupin á Festi eru gengin í gegn þannig að undirbúa megi næsta aðalfund félagsins í samræmi við nýja skipan. Þetta væri í samræmi við óskir annars hluthafa sem komu fram núna fyrir helgi og munu verða kynntar hér síðar undir dagskrárliðnum önnur mál.

### **Framtíðin**

Innan N1 er verið að vinna að undirbúningi samruna N1 og Festi að því leiti sem hægt er út frá þeirri staðreyndi að fyrirtækin eru enn rekin sem sjálfstæð fyrirtæki og heimild til upplýsingagjafar takmörkuð. Sagan sýnir að vel heppnaðir samrunar eru þeir þar sem stjórnendur bera gæfu til að vinna með starfsfólki, upplýsa það og veita því tækifæri í nýju félagi. Komi til uppsagna sé það gert af virðingu og með hagsmuni einstaklinga að leiðarljósi.

Sameinað fyrirtæki verður stórt á íslenskum mælikvarða og við verðum með viðskiptavinum um allt land, jafnt Íslendinga sem ferðamenn. Við höfum ætíð lagt áherslu á traust samstarf og berum virðingu fyrir samstarfsfólki okkar, viðskiptavinum, hluthöfum og samfélaginu í heild. Við viljum að N1 verði áfram eftirsóttur viðkomustaður um allt land, árið um kring.

Ég vil þakka forstjóra, starfsfólki N1 og samstarfsmönnum mínu í stjórn N1 fyrir gott samstarf á árinu.