



# ORDINÆR GENERALFORSAMLING

Sarpsborg, 11. april 2019

# INTERPRETATION TO ENGLISH



- Borregaard's General Meeting is conducted in Norwegian language.
- An oral, simultaneous interpretation to English is available in webcast as a courtesy to our foreign shareholders.
- In the event of any discrepancy between the Norwegian presentation and the English translation, the Norwegian version is authoritative. Neither Borregaard nor the translators take any responsibility for the accuracy of the oral interpretation to English.

# DAGSORDEN

---

1. Godkjenning av innkalling, valg av møteleder og én person til å undertegne protokollen
2. Godkjenning av årsregnskapet for 2018 for Borregaard ASA og konsernet og styrets årsberetning, inkludert styrets forslag om et ordinært aksjeutbytte for 2018 på kr 2,25 per aksje, unntatt for de aksjene konsernet eier
3. Borregaards retningslinjer for kompensasjon til ledende ansatte
4. Redegjørelse om selskapets foretaksstyring
5. Fullmakt til erverv av egne aksjer
6. Valg av medlemmer til og leder av styret i Borregaard ASA
7. Valg av medlemmer til og leder av nominasjonskomiteen
8. Godtgjørelse til styrets medlemmer, observatører og varamedlemmer
9. Godtgjørelse til nominasjonskomiteens medlemmer
10. Godkjenning av revisors godtgjørelse

# Godkjenning av innkalling, valg av møteleder og én person til å undertegne protokollen

Sak

1

## FORSLAG TIL VEDTAK

1. *Generalforsamlingen godkjenner innkallingen*
2. *Generalforsamlingen velger advokat Andreas Jarbø som møteleder*
3. *Generalforsamlingen velger Hans-Petter Vestby til å undertegne protokollen sammen med møteleder*

- Presentasjon av Borregaard-konsernet og nøkkeltall for 2018
  - Adm. dir. Per A. Sørli
- Utbytte
  - Styrets leder Jan A. Oksum
- Revisors beretning
  - Statsautorisert revisor Kjetil Rimstad, Ernst & Young AS

# Borregaard is a global leader in biochemicals

*High value added through full raw materials utilisation  
Borregaard's biochemicals are sustainable and environmentally  
friendly substitutes for petrochemicals*

SPECIALITY  
CELLULOSE  
& CELLULOSE  
FIBRILS

▲ 45% FIBRES



LIGNIN  
& VANILLIN

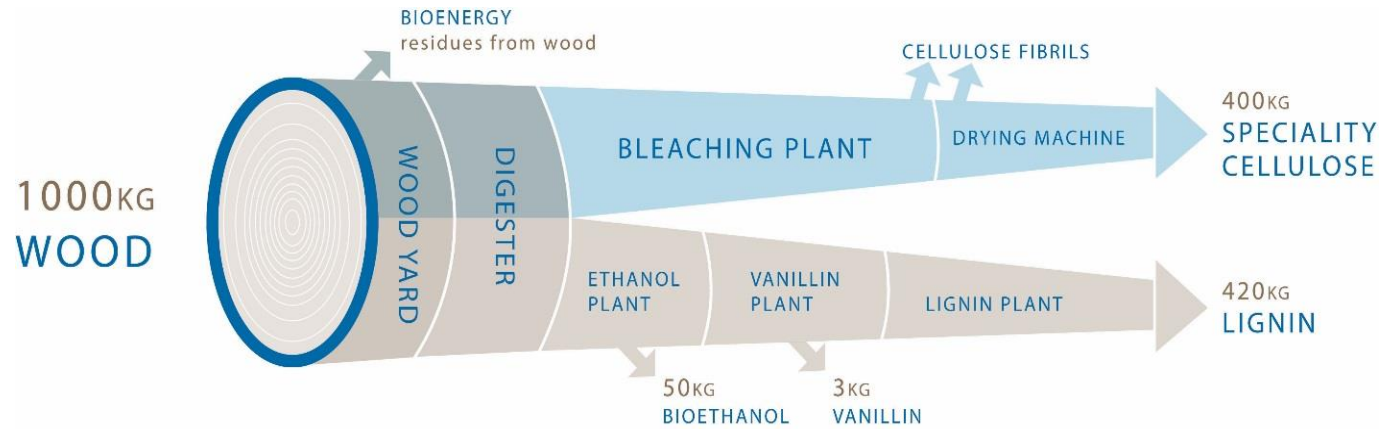
▲ 30% BINDING MATERIAL

BIOETHANOL

▲ 25% SUGAR

# Operates the world's most advanced biorefinery

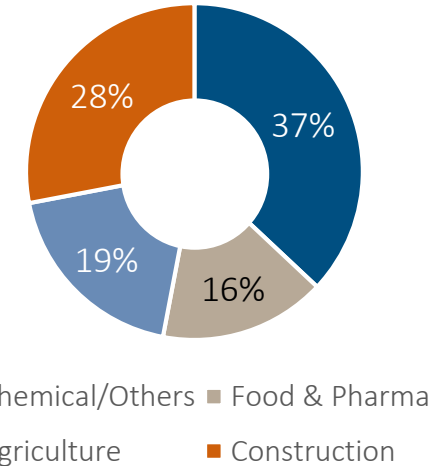
Integrated production system serving diverse markets



Integration models:

- Own integrated
- Partner integrated
- Independent

End markets 2018



**SPECIALITY CELLULOSE**  
 Construction materials  
 Filters  
 Inks and coatings  
 Casings  
 Food/Pharma/Personal care  
 Textiles

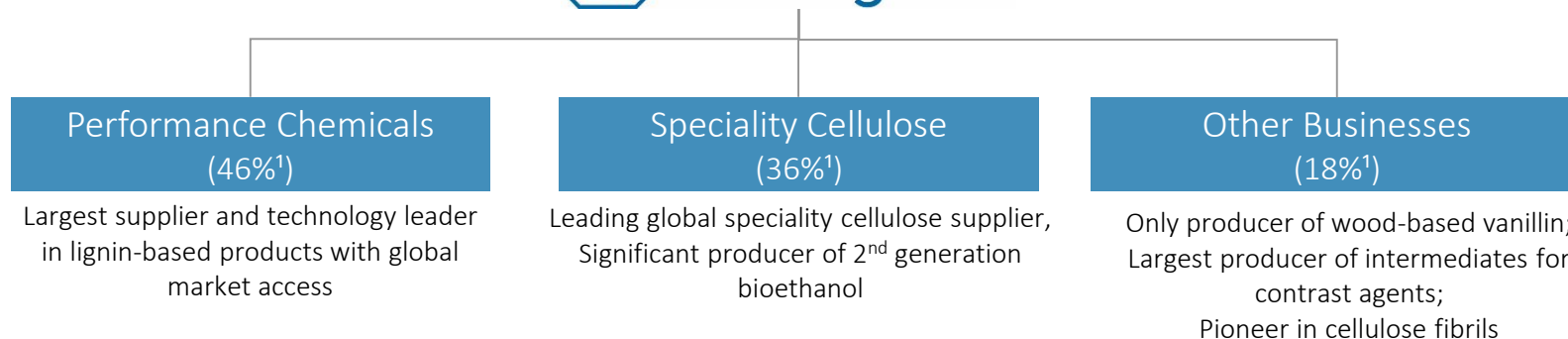
**LIGNIN**  
 Concrete additives  
 Animal feed  
 Agrochemicals  
 Batteries  
 Briquetting  
 Soil conditioner

**VANILLIN**  
 Food  
 Perfumes  
 Pharmaceuticals

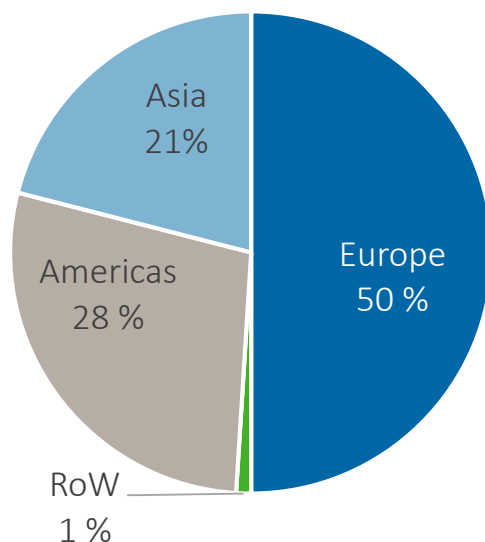
**BIOETHANOL**  
 Biofuel  
 Car care products  
 Household chemicals  
 Solvents  
 Food  
 Personal care  
 Pharma

**CELLULOSE FIBRILS**  
 Adhesives  
 Coatings  
 Agricultural chemicals  
 Personal care  
 Home care  
 Construction

# Global niche player with a market driven organisation



Sales distribution (2018)



## Market driven organisation

- ~110 FTEs strong sales/technical service organisation
- Dedicated sales force for each business unit
- ~90% of sales handled through own organisation



1) Segment revenue as a % of total revenue 2018

2) USA/Canada: 23%, rest of Americas 5%



# The specialisation strategy

- **Specialisation in global niches**
  - Markets with high barriers to entry
  - Leading market positions through application knowledge and proximity to markets
  - Diversified market strategy and global market positions secure maximum flexibility
- **Strong innovation efforts and continuous improvement**
  - Business driven innovation model that involves the entire organisation
  - Continuous productivity improvement through more efficient organisation, competence development and smart use of technology
- **Competence is the main competitive advantage**
  - Competence differentiates Borregaard from the competitors
  - Combination of competences in sales & marketing, R&D and production

# Existing businesses

- Drive specialisation and diversification
  - Focus on sulphite technology platform and niche products
- Sarpsborg biorefinery
  - Unique process based on calcium sulphite technology and softwood feedstock
- Performance Chemicals
  - Development of water soluble specialities in niche applications
  - Risk mitigation through market diversification
- Speciality Cellulose
  - Specialities in niche applications (ether, acetate, etc)

# Integral part of market offering

## RAW MATERIALS



Natural, renewable,  
sustainable raw materials

## PROCESSES



Efficient and sustainable  
production and value chain

## PRODUCTS



Sustainable  
biochemicals

### Sustainable and certified wood

- Documentation
- PEFC<sup>1)</sup> and FSC<sup>1)</sup> standards
- Lignin raw materials from certified forests

### Reduced emissions improve LCA<sup>2)</sup>

- Science based target CO<sub>2</sub>-reductions
  - Energy conservations
  - New/Green energy sources
- Reduced emissions to water and air
- “Greener” logistical solutions

### Products add sustainable value to customers

- **Climate:** LCA<sup>2)</sup> shows favourable GHG footprint
- **Biobased:** Natural raw materials preferred
- **EHS<sup>3)</sup>:** Non-toxic, harmless products

1) PEFC: Programme for the Endorsement of Forest Certification, FSC: Forest Stewardship Council

2) Life Cycle Analysis

3) Environment, Health and Safety

# Positive EHS impact in crop protection



- Lignin products in crop protection have a favourable environmental impact
  - Water-based solutions as an alternative to solvent-based formulations
  - Good safety and health performance as binders (less dust) in crop protection granules

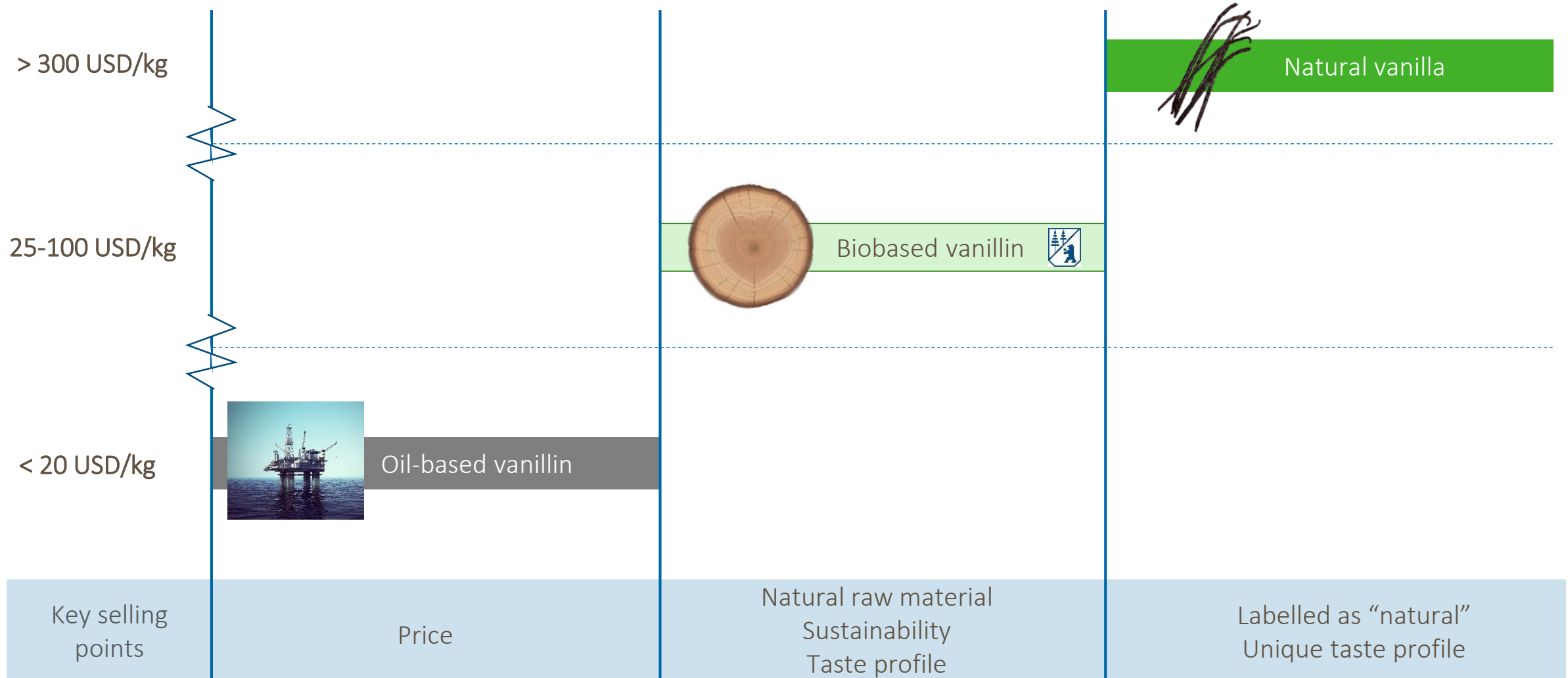
# Feed additives

- Activation of immune system as an alternative to antibiotic growth promoters
- Organic acids function as antimicrobial agents
- Borregaard's patented SoftAcid technology
  - Organic acids combined with lignin derivative
  - Efficient, far less corrosive and safer to handle than organic acids in pure form





# Positive trend for biobased vanillin



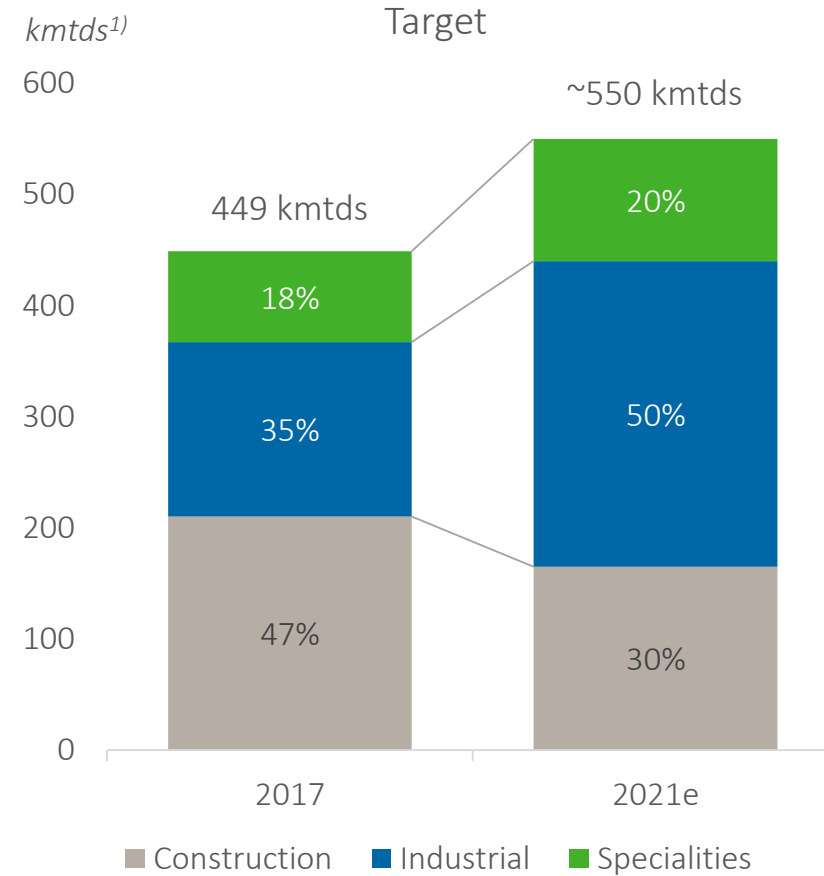
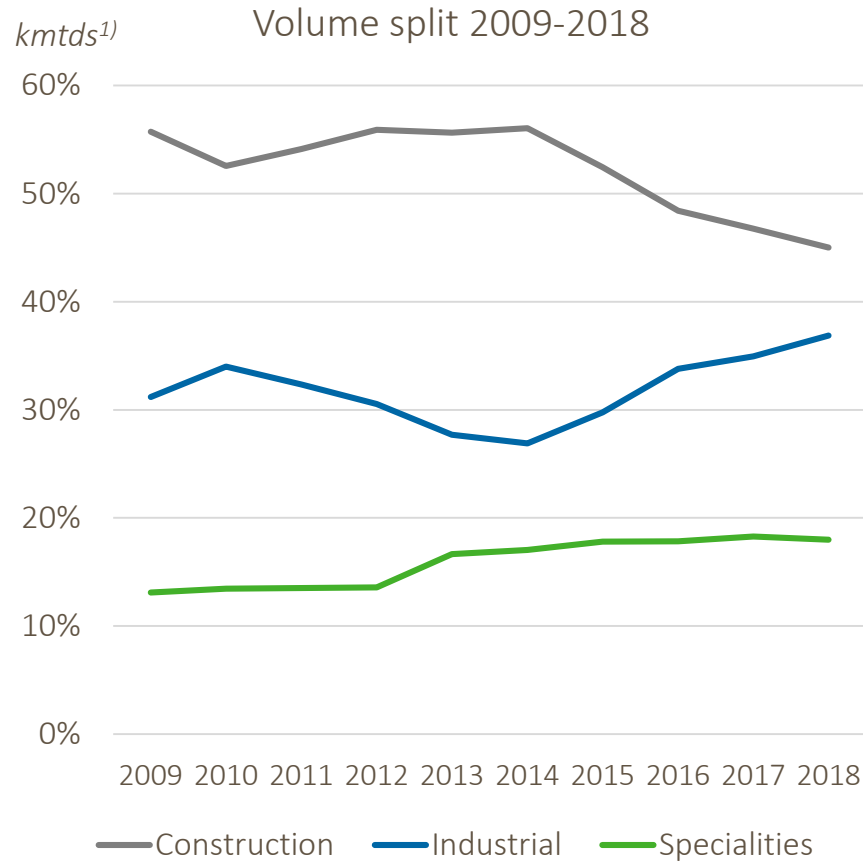
# Borregaard portfolio - strategic priorities

- **Growth and specialisation** within Performance Chemicals
  - Increased sales of high-value lignin products
  - Establish new lignin raw material sources
  - Develop BALI<sup>1)</sup> as a strategic lignin raw material option
- **Develop** the unique biorefinery assets in Sarpsborg
  - Leverage high-value raw material base in Performance Chemicals
  - Continue specialisation of Speciality Cellulose, Bioethanol and Ingredients
  - Strong focus on innovation and productivity efforts
- **Establish** Cellulose Fibrils as a new business area
  - Based on core competence within wood chemistry and fine chemistry
  - Increased specialisation through high value added

1) Borregaard Advanced Lignin

# Driving specialisation and diversification

Industrial and Specialities targeted to represent 70% of total sales volume by end 2021



<sup>1)</sup> Metric tonne dry solid (thousand)



# Upgrade and specialisation of Sarpsborg operation



- 500 mNOK investment programme
  - Partly expansion, partly replacement
    - Additional dryer with packaging capacity
    - Tanks for storage of liquid materials
    - Improved solutions for logistics, infrastructure and energy
  - Completion investment programme Q3-19
- Several benefits
  - Further specialisation on a unique raw material base
  - Reduced exposure to cyclical market segments
  - Optimisation of production campaigns, internal and outbound logistics
  - Substantial environmental and safety benefits

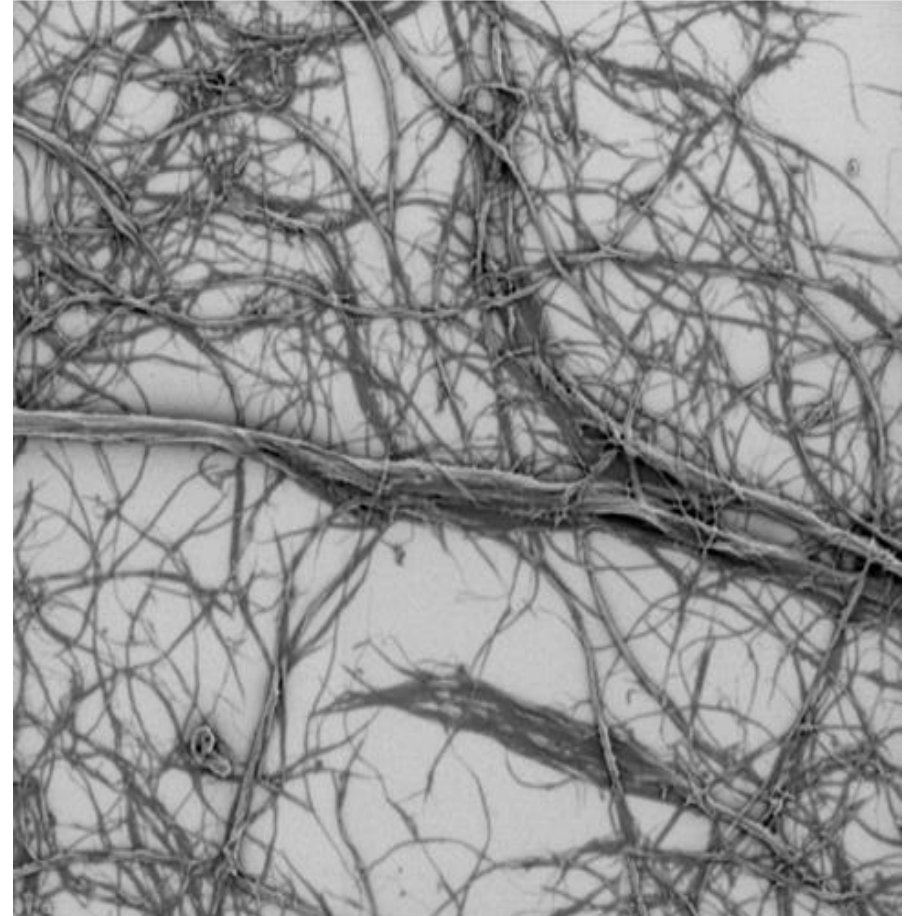
# LignoTech Florida



- New plant officially opened on 26 June 2018
  - Located at Rayonier Advanced Materials' (RYAM) Fernandina Beach softwood sulphite pulp mill
  - Borregaard (55%) and RYAM (45%) ownership
  - Borregaard's know-how and technology
- Expansion project in two phases
  - Phase one (2018) represents 100,000 mtds capacity, investment USD 110 mill.
  - Phase two will give additional 50,000 mtds, investment USD 25 mill.
- Commercialisation
  - Diversified product and application portfolio established
  - Sales volume developing according to plan

# Cellulose Fibrils

- Microfibrillar cellulose (MFC) is cellulose fibers defibrillated into millions of tiny fibrils (100,000 times thinner than hair)
- Exilva is Borregaard's brand name for microfibrillar cellulose used in industrial applications
- Exilva is a sustainable biobased material with multifunctional properties
  - Improves flow, stability, flexibility and strength in industrial formulations and materials
  - Enables customers to develop new and improved products



# Long-term financial objectives

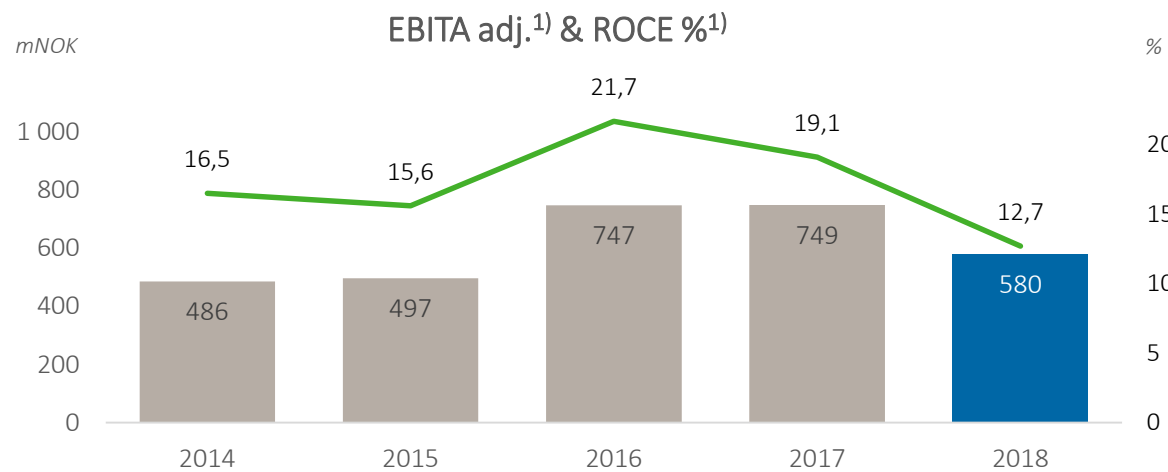
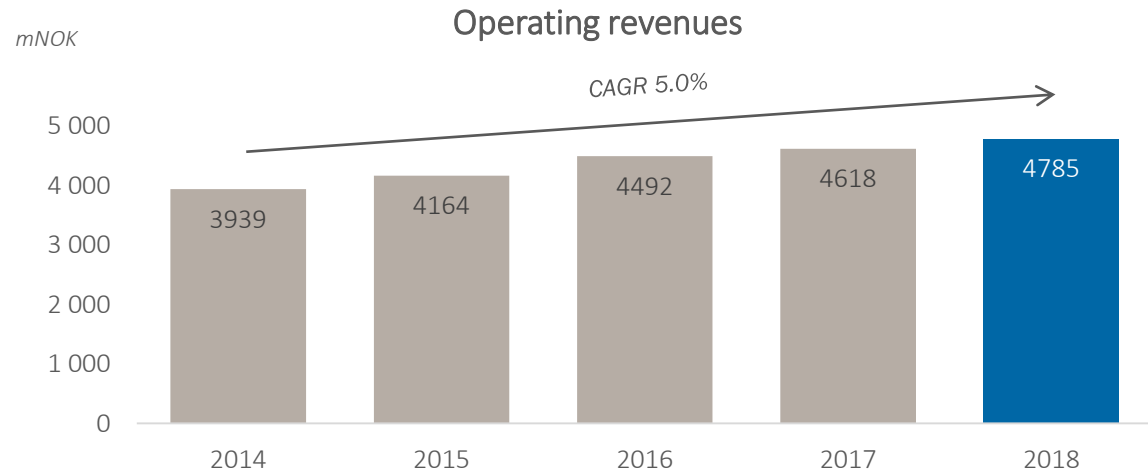


- Sustainable profitability that supports the strategy and dividend policy
- ROCE >15% pre-tax over a business cycle
- IRR >15% pre-tax for expansion capex
- Average net working capital at 20% of operating revenues
- Replacement capex at depreciation level
- Maintain an investment grade rating
  - Leverage ratio<sup>1</sup> targeted between 1.0 and 2.0 over time

<sup>1</sup> Net interest-bearing debt divided by last twelve months' EBITDA adjusted



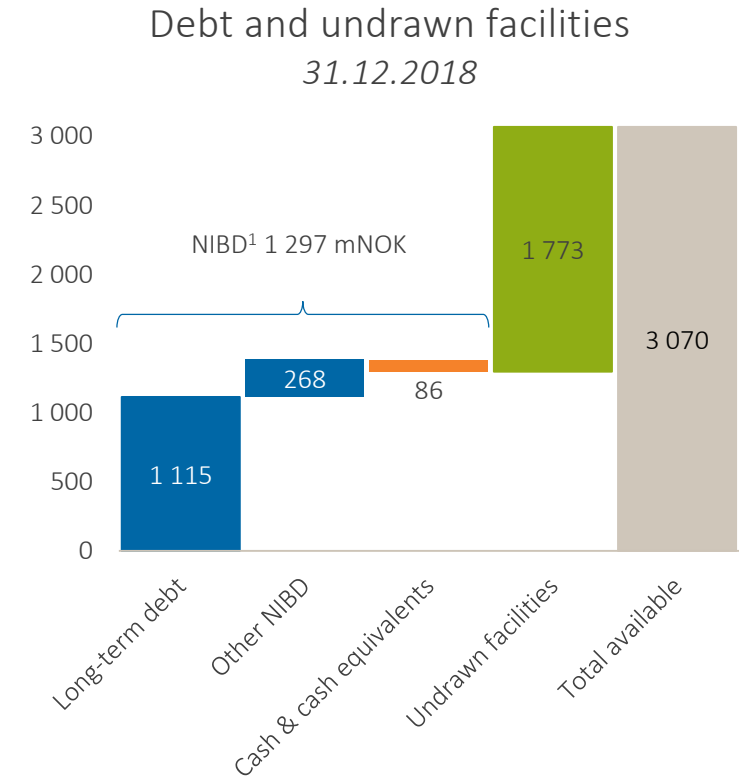
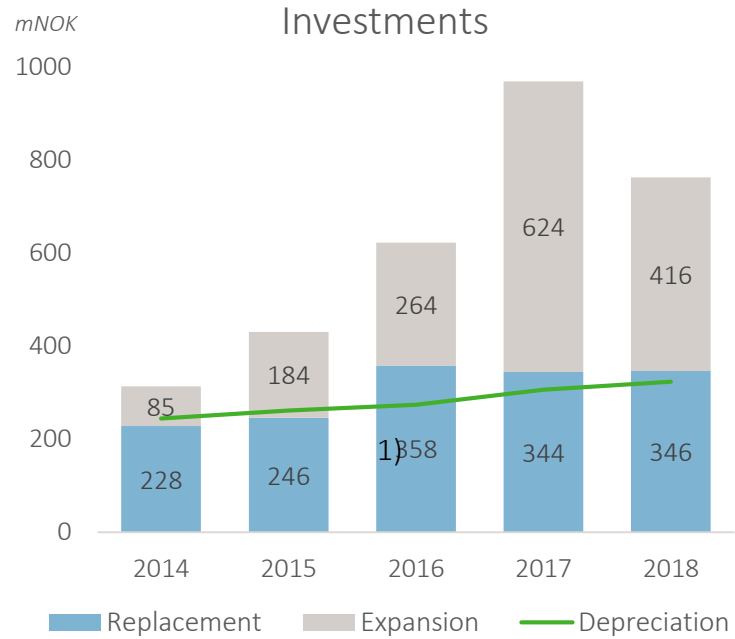
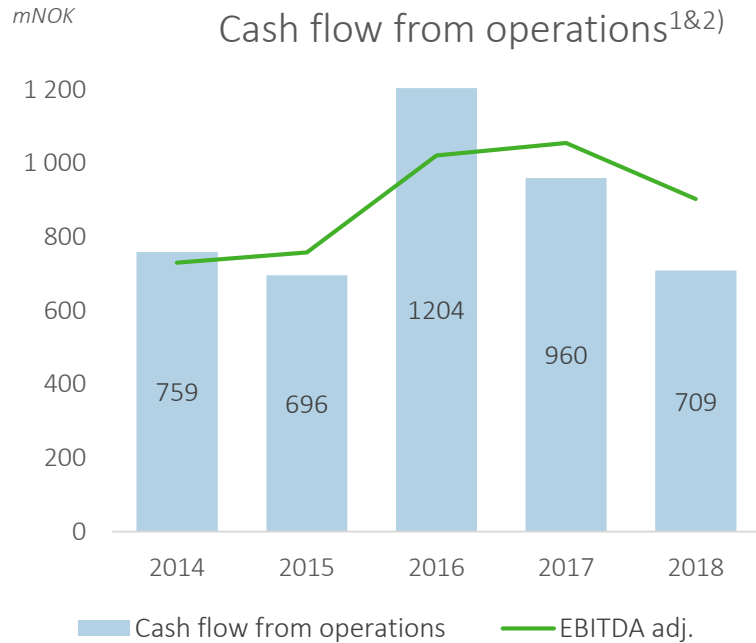
# Highlights 2018



- EBITA adj.<sup>1</sup> 580 mNOK (749 mNOK)
- In Performance Chemicals, increased sales volume, diversification and specialisation off-set challenging concrete admixtures market
- Ramp-up costs and depreciation for the new Florida plant and increased lignin distribution costs
- Speciality Cellulose affected by lower sales of acetate grades and higher wood and caustic soda costs
- Strong improvement in Other Businesses
- Completion of several strategic investment projects

<sup>1</sup> Alternative performance measure

# Cash flow, investments and NIBD

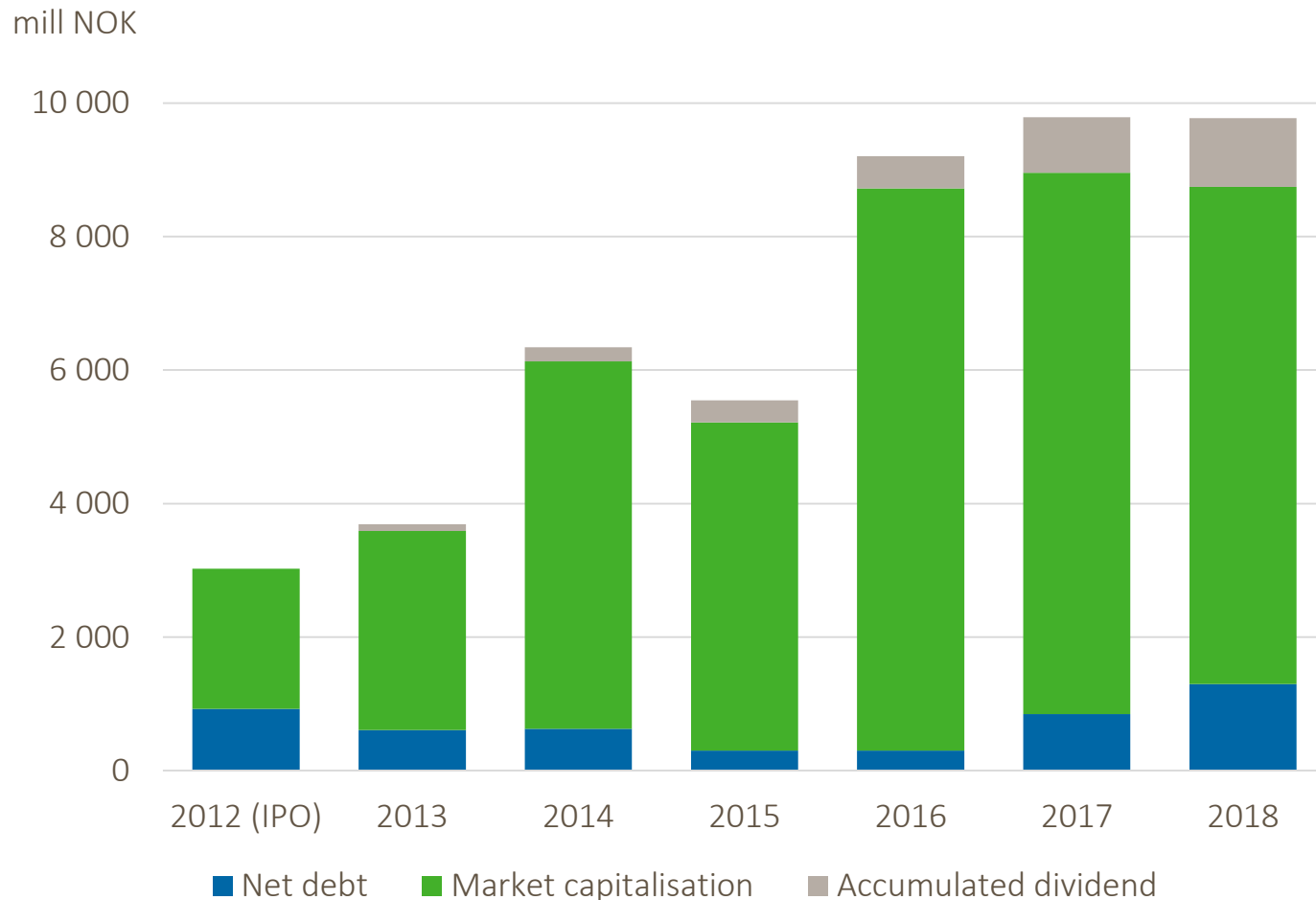


- Cash flow from operations declined in 2018
  - Cash effect from lower EBITA adj.<sup>1)</sup> and an unfavourable development in net working capital vs 2017
- Significant expansion investments last two years
  - Florida plant (100%), lignin operation upgrade and Ice Bear project in Norway
- The Group is well capitalised as of 31.12.2018
  - Equity ratio<sup>1)</sup> 56%, leverage ratio (NIBD<sup>1)</sup>/EBITDA adj.<sup>1)</sup> 1.44 and significant undrawn facilities

1 Alternative performance measure

2 Cash flow from operating activities (IFRS) + tax paid +/- net financial items +/- dividend (share of profit) from JV

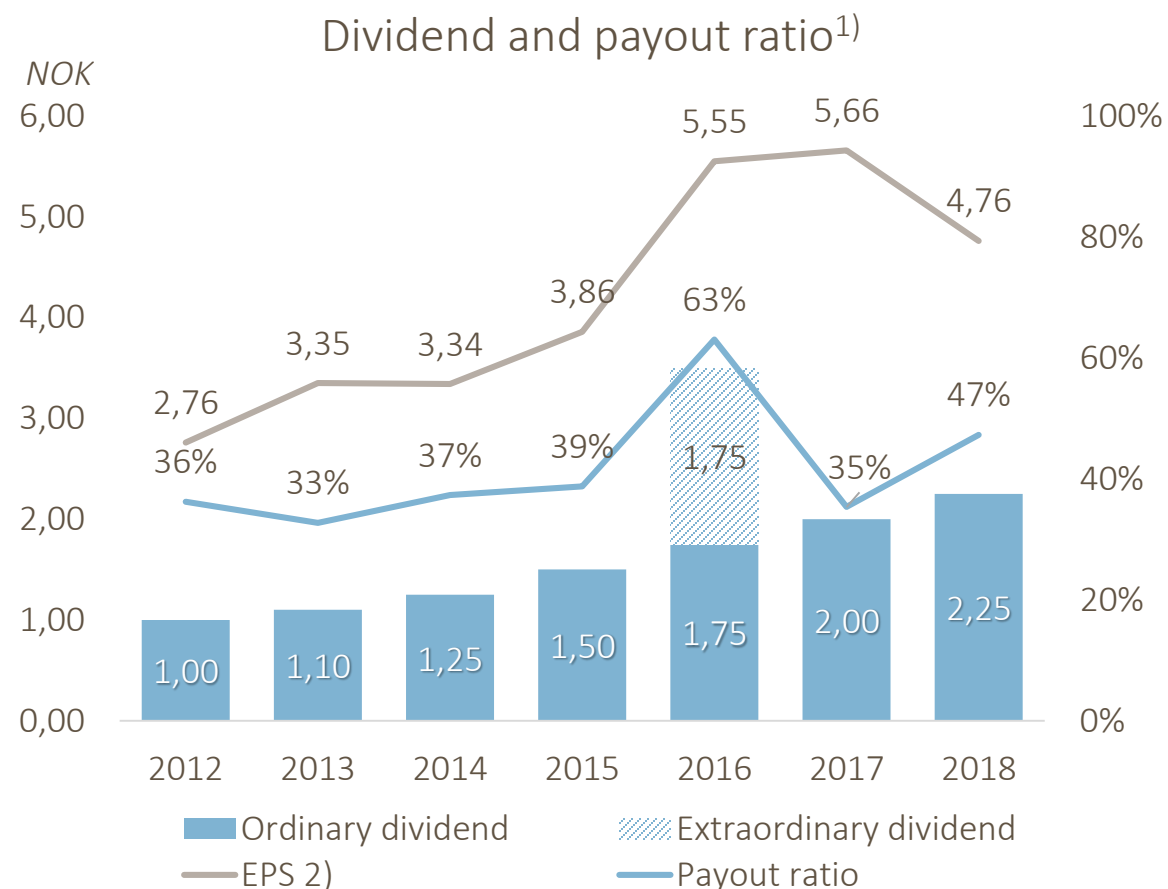
# Value creation since IPO



	CAGR
Share price, including reinvestment of dividend	26,4%
Enterprise value = market cap + net debt	18,7%

# Utbyttepolitikk og forslag til utbytte for 2018

- Borregaards utbyttepolitikk
  - Betale et stabilt og stigende utbytte til aksjonærene, i samsvar med langsiktig inntjening og forventet kontantstrøm
  - Målet er å gi et utbytte som tilsvarer 30–50% av nettoresultatet i foregående år
- Styrets forslag til aksjeutbytte for 2018:
  - Ordinært utbytte på kr 2,25 per aksje
  - Utbyttet tilsvarer 47% av nettoresultatet
  - Utbytte deles ikke ut for de aksjene som konsernet eier selv (435 996 aksjer)



1) Total dividend per share divided by earnings per share / Totalt utbytte per aksje dividert på resultat per aksje

2) Earnings per share / Resultat per aksje



# Revisors beretning

---

- Statsautorisert revisor Kjetil Rimstad, Ernst & Young AS

## FORSLAG TIL VEDTAK

1. *Generalforsamlingen godkjenner styrets forslag til årsregnskap og årsberetning for regnskapsåret 2018*
2. *Det utbetales et ordinært utbytte på kr 2,25 per aksje, unntatt for de aksjene konsernet eier*

# Retningslinjer for kompensasjon til ledende ansatte

Sak

3

1. Redegjørelse om retningslinjene og styrets erklæring om lønn og annen godtgjørelse til ledende ansatte for 2018
2. Rådgivende avstemming over styrets retningslinjer for lederlønnfastsettelsen for regnskapsåret 2019
3. Godkjenning av styrets retningslinjer for aksjerelaterte insentivordninger for regnskapsåret 2019

# Redegjørelse om retningslinjene og styrets erklæring om lønn og annen godtgjørelse til ledende ansatte i 2018

- Retningslinjene har føringer for:
  - Fastlønn, pensjon, årsbonus og langtidsinsentiver (LTI)/opsjoner.
  - Det innhentes sammenlignende lønnsdata fra andre selskaper
- Styret har fulgt opp at retningslinjene og kriteriene for årsbonus er fulgt
  - Bonusuttelling for ledende ansatte var i tråd med intensjoner og retningslinjer
- Opsjonstildelinger og oppfølging i tråd med reglement
  - Det ble tildelt opsjoner i februar 2019 (totalt 400 000 opsjoner) innen reglement og rammer gitt av generalforsamlingen i 2018

## Tildelingskriterier personer er fulgt

- Totalt 28 personer
  - Av disse 9 i hovedledelsen
- Tildelingsmengde 10 000 – 60 000 opsjoner

## Tildeling lavere enn maksimalt antall opsjoner

- Totalt tildelt 400 000 opsjoner
  - Tilsvarende 0,4 % av antall aksjer i selskapet (grense på 0,8 %)
- Totalt utestående antall opsjoner etter siste tildeling: 1 957 000
  - Tilsvarende 1,96 % av antall aksjer i selskapet (grense på 2,0 %)

## Strike-nivå over kursnivå på tildelingstidspunktet

- Rentenivå hensyntas
- Strikekurs 10 % over kursnivå ved tildeling

# Redegjørelse om retningslinjene og styrets erklæring om lønn og annen godtgjørelse til ledende ansatte i 2018

Sak

3.1

*Styret erklærer at selskapets lønnspolitikk er fulgt gjennom 2018 og fram til dagens generalforsamling – i tråd med de retningslinjene og rammene generalforsamlingen ga styret i 2018*

## Selskapets generelle føringer for lønns- og betingelsespolitikken

- Samlet sett skal betingelsene være konkurransedyktige
- Ordningene skal være enkle, langsiktige og med tilstrekkelig fleksibilitet
- Kompensasjonsordningene skal bidra til samsvar mellom bedriftens mål og resultater og de ulike elementene i de personlige betingelsene

## Hovedelementer i kompensasjonsordningene

- *Fastlønn*
  - Nivået skal ligge opp mot medianen for sammenlignbare stillinger og selskaper
- *Pensjon*
  - Skal basere seg på etablerte innskuddsbaserte ordninger med en intensjon om at de relative pensjonsutbetalinger skal være uavhengig av inntektsnivå
- *Årsbonussystem*
  - Forhåndsdefinerte kriterier som vektlegger gode resultater og framgang
  - Kriteriene omfatter kapitalavkastning (ROCE), økonomisk framgang (EVA), HMS samt personlige mål
  - Årlig bonus kan maksimalt gi 50 % av en årslønn. Målsatt nivå for «gode resultater» er ca. 30%
- *Langsiktig insentivordning*
  - Opsjons- eller kontantbasert ordning, knyttet til utvikling i aksjekursen (eget punkt)

# Godkjenning av retningslinjer for langsiktige, aksjerelaterte insentivordninger for regnskapsåret 2019



## 1. Aksjeprogram med rabatt til alle ansatte er også tilgjengelig for ledende ansatte

- Årlig program med mulighet til kjøp av aksjer med 25% rabatt
- Maksimal kjøpesum i 2019: 58 000 kr etter rabatt
- Bindingstid på 1 år

## 2. Opsjonsordning/Long Term Incentives (LTI)



# Godkjenning av retningslinjer for langsiktige, aksjerelaterte insentivordninger for regnskapsåret 2019

Sak

3.3

## Opsjonsordning/ Long Term Incentives (LTI)

### Hensikt

- Styrke eierperspektivet
- Bidra til et langsiktig ansettelsesforhold i selskapet
- Det er en forventning om at medlemmene i hovedledelsen bygger opp og sitter med en beholdning av Borregaard-aksjer tilsvarende 2 årslønner for administrerende direktør og 1 årslønn for andre personer i hovedledelsen

### Tildelingskriterier

- Opsjoner kan gis ledende ansatte på visse stillingsnivåer som selskapet har behov for å knytte til seg langsiktig:
  - Den ansatte/stillingen er særlig viktig/kritisk for å nå selskapets mål.
  - Den ansatte har vist gode resultater i tråd med selskapets kultur- og verdigrunnlag
  - Den ansatte anses som vanskelig å erstatte og det kan være en risiko for at personen slutter i selskapet.
- Ordningen/rettighetene gjelder kun så lenge opsjonshaveren er ansatt
- Ordningen følger ikke automatisk en stilling, og én eller flere tildelinger gir ikke rett til senere tildelinger

# Godkjenning av retningslinjer for langsiktige, aksjerelaterte insentivordninger for regnskapsåret 2019

Sak

3.3

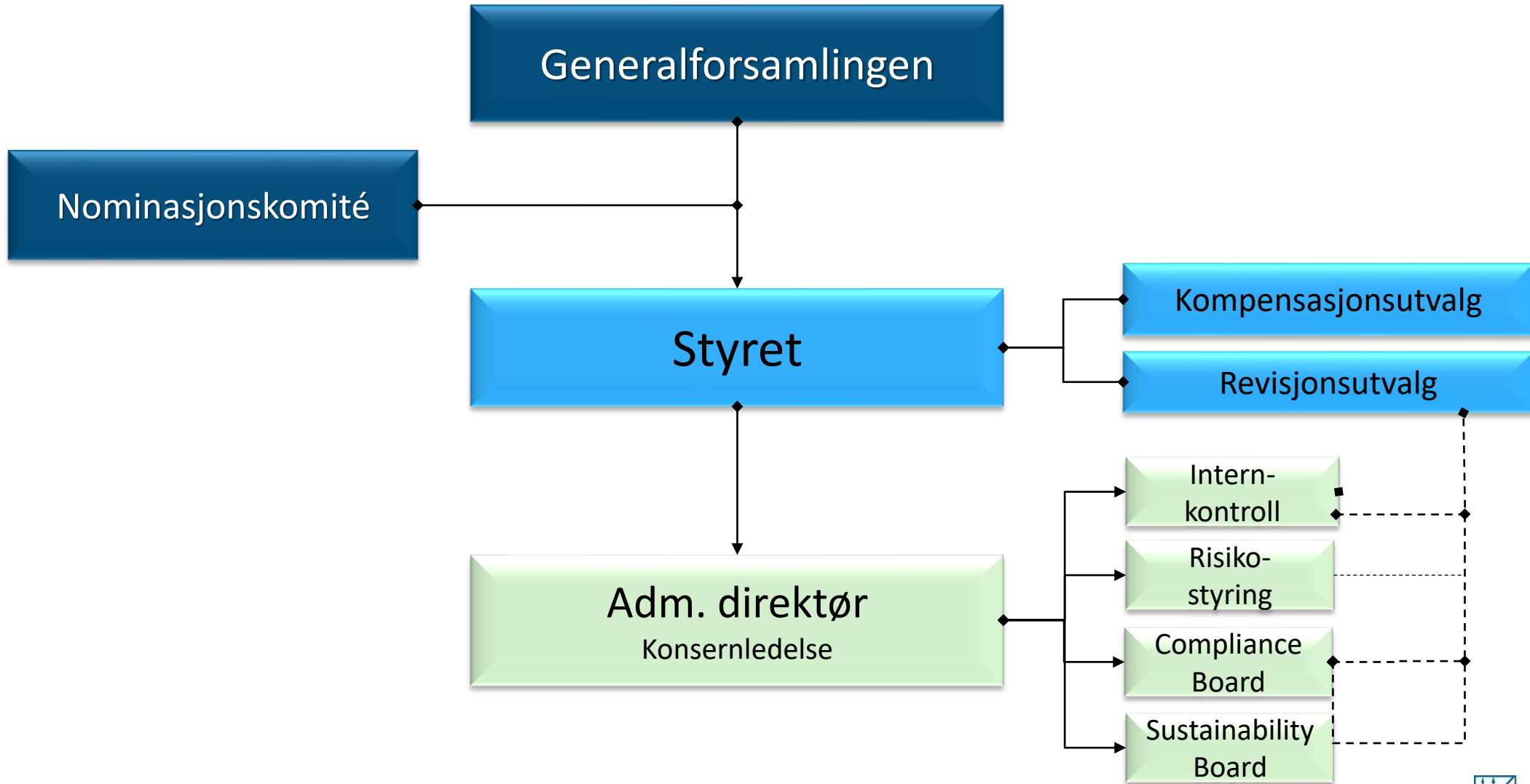
## Begrensninger i opsjonsordningen

- Antall opsjoner fra selskapet
  - Maks årlig tildeling: 0,8% av antall aksjer
  - Maks utestående opsjoner: 2% av antall aksjer
- Maksimal gevinst
  - Maks gevinst pr kalenderår: *to* årslønner for administrerende direktør og *én* årslønn for øvrige
- Krav om aksjekjøp
  - Ansatte må benytte minst halvparten av gevinsten (etter skatt) til å kjøpe aksjer i Borregaard
  - Bindingstid på *tre* år
  - For hovedledelsen gjelder dette kravet fram til det er bygget opp en aksjebeholdning på *to* årslønner for administrerende direktør og *én* årslønn for de øvrige
- Tidsbegrensninger
  - Opptjeningstid på *tre* år
  - Innløsningsperiode på *to* år
  - Aksjer med binding i *tre* år

## FORSLAG TIL VEDTAK

- 1. Generalforsamlingen anbefaler styrets retningslinjer for lederlønnsfastsettelsen for regnskapsåret 2019*
- 2. Generalforsamlingen godkjenner styrets retningslinjer for langsiktige, aksjerelaterte insentivordninger for regnskapsåret 2019*

# Redegjørelse om selskapets foretaksstyring



## FORSLAG TIL VEDTAK

1. *Generalforsamlingen gir styret i Borregaard ASA fullmakt til på vegne av selskapet å erverve egne aksjer opp til en samlet pålydende verdi av kr 10 000 000, som tilsvarer 10 prosent av aksjekapitalen.*
2. *Det høyeste beløpet styret kan betale for en aksje er kr 250 og det laveste er kr 1.*
3. *Styret kan erverve og avhende egne aksjer for å oppfylle eksisterende insentivprogrammer for ansatte (tildelte opsjoner og programmet for aksjer til ansatte) og insentivprogrammer vedtatt av generalforsamlingen i henhold til dagsorden punkt 3.3.*
4. *Styret kan også erverve egne aksjer for amortisering.*
5. *Erverv av egne aksjer kan skje slik styret finner hensiktsmessig, men ikke ved tegning.*
6. *Fullmakten gjelder fram til selskapets ordinære generalforsamling 2020, men ikke lenger enn 20. juni 2020.*

## Komiteens arbeid

- Komiteen har bestått av Mimi Berdal, Erik Must, Rune Selmar og Ola Wessel-Aas
  - Ansattes representant (Åsmund Dybedahl) har deltatt i drøftingen på forslag til styreleder
- Komiteens arbeid har fulgt retningslinjene i «*NUES*» og generalforsamlingens instruks
- Det har vært kontakt med 20 av de største aksjonærene i prosessen
- Innstillingen er enstemmig og vedtatt i møter

## Styret – vurderinger og forslag

- Styret har en bred, tung og relevant kompetanse
- Behov for å kombinere kontinuitet med en gradvis fornyelse av styret. I 2018 kom det inn tre nye styremedlemmer
- Nominasjonskomiteen foreslår at hele styret gjenvelges

# Valg av styreleder og styremedlemmer

Sak  
6



## Gjenvalg

- Jan Oksum, **leder**



- Terje Andersen, medlem



- Tove Andersen, medlem



- Margrethe Hauge, medlem



- Helge Aasen, medlem

## FORSLAG TIL VEDTAK

- 1. Generalforsamlingen velger Jan Oksum, Terje Andersen, Tove Andersen, Margrethe Hauge og Helge Aasen som styremedlemmer*
- 2. Generalforsamlingen velger Jan Oksum som styreleder*
- 3. Valgene gjelder fram til ordinær generalforsamling 2020*



# Valg av medlemmer til og leder av nominasjonskomiteen

Sak

7

41



- Mimi K Berdal, gjenvalg leder



- Erik Must, gjenvalg medlem



- Rune Selmar, gjenvalg medlem



- Ola Wessel-Aas, gjenvalg medlem

## FORSLAG TIL VEDTAK

- 1. Generalforsamlingen velger Mimi K. Berdal, Erik Must, Rune Selmar og Ola Wessel-Aas som medlemmer av nominasjonskomiteen*
- 2. Generalforsamlingen velger Mimi K. Berdal som nominasjonskomiteens leder*
- 3. Valgene gjelder fram til ordinær generalforsamling 2020*

## Forslag om videreføring av prinsipper for godtgjørelse av styret

- Honorarnivået skal være konkurransedyktig, uten å være ledende, sammenlignet med relevante, børsnoterte selskaper i Norge
- Ønske om å knytte de aksjonærvalgte medlemmene tettere til eiernes perspektiver og interesser gjennom eierskap i selskapet
  - Styremedlemmene pålegges å kjøpe aksjer i selskapet for 20% av brutto honorar, inntil aksjeverdien når en størrelse på ett årshonorar
  - Kravet om aksjekjøp gjøres ikke gjeldende for ansattvalgte medlemmer eller observatører i styret

## Forslag til justering av honorarer for kommende periode

- Honorarene for styret og styrekomiteene økes med ca 2,9%

## Styret

- Styreleder, aksjonærvalgt: kr 525 000 pr år (kr 510 000 siste periode)
- Styremedlem, aksjonærvalgt: kr 313 900 pr år (kr 305 000 siste periode)
- Styremedlem, ansattvalgt: kr 281 400 pr år (kr 273 400 siste periode)
- Observatør (ansattvalgt): kr 93 700 pr år (kr 91 000 siste periode)
- Varamedlem for observatør: kr 7 200 pr møte (kr 7 000 siste periode)

De aksjonærvalgte styremedlemmer skal benytte 20% av honoraret til aksjekjøp, inntil aksjeverdiene når ett årshonorar.

## Styreutvalg

- Leder i revisjonsutvalget: kr 87 800 pr år (kr 85 300 siste periode)
- Medlem i revisjonsutvalget: kr 58 800 pr år (kr 57 100 siste periode)
- Leder i kompensasjonsutvalget: kr 52 600 pr år (kr 51 100 siste periode)
- Medlem i kompensasjonsutvalget: kr 41 000 pr år (kr 39 800 siste periode)
- Honorar for ansattvalgt styremedlem dekker også deltakelse i styreutvalgene.

## Tidsperiode:

- Honorarsatsene foreslås gjeldende fra ordinær generalforsamling i 2019 til neste ordinær generalforsamling i 2020
- Honorarene foreslås utbetalt i rater gjennom perioden

# Godtgjørelse til nominasjonskomiteens medlemmer

Sak

9

## Forslag til justering av honorarsatser for nominasjonskomiteen:

- Honorarene for nominasjonskomiteen økes med ca 2,9%:
  - Leder: kr 58 200 pr år + kr 9 400 pr møte ut over 4 møter
  - Medlem: kr 41 000 pr år + kr 7 700 pr møte ut over 4 møter
- Honorarsatsene gjøres gjeldende fra ordinær generalforsamling i 2019 til neste ordinære generalforsamling i 2020
- Honoraret utbetales i rater gjennom perioden

## FORSLAG TIL VEDTAK SAK 8

*Generalforsamlingen godkjenner forslaget til godtgjørelse for styrets medlemmer, observatører og varamedlemmer slik det framkommer av nominasjonskomiteens innstilling av 4. mars 2019.*

## FORSLAG TIL VEDTAK SAK 9

*Generalforsamlingen godkjenner forslaget til godtgjørelse for styrets medlemmer, observatører og varamedlemmer slik det framkommer av nominasjonskomiteens beriktigede innstilling av 4. mars 2019.*

## FORSLAG TIL VEDTAK

*Generalforsamlingen godkjenner revisors godtgjørelse  
for 2018 på kr 396 000*