

# Rapport om lønn og annen godtgjørelse til ledende personer 2021

## 1 Introduksjon

### 1.1 Innledning

Denne rapporten redegjør for Borregaards godtgjørelse til ledende personer gjennom regnskapsåret 2021. Rapporten skal gi relevant informasjon i tråd med kravene i allmennaksjeloven (§6-16 a og b) og legges fram for Generalforsamlingen. I tillegg er rapporten tilgjengelig på selskapets nettsider under «Sustainability documentation».

Rapporten omfatter Borregaards hovedledelse som i tillegg til administrerende direktør teller åtte personer. Personer i hovedledelsen har vært uendret gjennom 2021. I tillegg gis en oversikt over styrets honorarer (inkl. ansattevalgte medlemmer). Se punkt 9 angående styrets godtgjørelse.

### 1.2 Generelt om regnskapsåret

Borregaard leverte gode, økonomiske resultater i 2021. Avkastning på anvendt kapital (ROCE) økte til over målsatt nivå og det var en betydelig resultatframgang (EBITDA) for konsernet som helhet og for området BioSolutions. Områdene BioMaterials og Fine Chemicals hadde tilbakegang. 2021 var et godt år mht personsikkerhet, med de laveste skadetallene som er registrert. Sykefraværet økte marginalt. Alle disse forholdene er viktige måleparametre for Borregaard og inngår også som kriterier for ledelsens godtgjørelse.

Videre har selskapet levert på viktige strategiske tiltak som høy spesialiseringsgrad, kjøp av eierposisjon i Alginor samt fått gode karakterer i bærekraftsmålinger som CDP og Ecovadis.

### 1.3 Saksbehandling og oppfølging av retningslinjer for lederkompensasjon

I tråd med lov- og forskrifter har generalforsamlingen vedtatt selskapets lønnspolitikk for ledende ansatte. Retningslinjene har de senere årene vært revidert og videreutviklet og inneholder føringer for fastlønn, pensjon, årsbonus og langtidsinsentiver (LTI)/opsjoner. I arbeidet med retningslinjene har det vært dialog med flere eiermiljøer og representanter for disse.

De nåværende retningslinjene ble godkjent av generalforsamlingen 14. april 2021.

Det innhentes sammenlignende lønnsdata fra et uavhengig, eksternt selskap som benyttes i vurderingen av kompensasjonsnivå. LTI/opsjonstildelinger skjer etter et mer omfattende reglement som inngår i de samlede retningslinjer og som styret dermed har fått fullmakt av generalforsamlingen til å gjennomføre.

Det er styrets ansvar å følge opp lønnspolitikken og gjøre vedtak i samsvar med denne. Styret har et eget kompensasjonsutvalg som følger opp, drøfter og anbefaler for styret konkrete saker vedrørende de ulike kompensasjonselementene.

Nominasjonskomiteen følger opp forhold knyttet til styrets honorar og regler knyttet til disse.

#### 1.4 Styrets oppfølging av lønnspolitikken i 2021

Styret har, også gjennom kompensasjonsutvalget, lagt de vedtatte retningslinjene til grunn for kompensasjon til ledende ansatte. Styret har også gjennomgått at utøvelser av opsjoner og bonusuttellinger er i tråd med retningslinjene og intensjonene for ordningene.

Styret erklærer at selskapets lønnspolitikk er fulgt gjennom 2021.

## 2 Total godtgjørelse

Tabell - Godtgjørelse til ledende personer for det rapporterte regnskapsåret

Navn på ledende person, stilling	Bosteds kommune	År	1 Fast godtgjørelse		2 Variabel godtgjørelse		4 Pensjons-kostnad	5 Total godtgjørelse
			Fastlønn	Frynsegoder	Ett-års variabel	Flerårig variabel - tildelingsverdi opsjoner		
Per A. Sørliie Administrerende direktør	Fredrikstad	2021	3847373	243760	1900000	1427560	800093	8218786
		2020	3758959	254958	1034271	1597740	789897	7435825
Tom Erik Foss-Jacobsen Direktør BioSolutions	Sarpsborg	2021	2546375	260129	1258850	535335	394518	4995206
		2020	2461917	210416	280526	798870	390940	4142668
Gisle Løhre Johansen Direktør Speciality Cellulose & Fine Chemicals	Sarpsborg	2021	1981090	226032	513612	356890	280609	3358233
		2020	1929000	228576	791534	532580	282320	3764010
Ole Gunnar Jakobsen Fabrikkdirktør	Sarpsborg	2021	1888267	241264	933500	356890	266114	3686035
		2020	1842281	243825	629733	532580	265060	3513478
Per Bjarne Lyngstad Økonomidirektør	Fredrikstad	2021	1943359	185621	957350	356890	277594	3720813
		2020	1889367	222065	520926	532580	276302	3441240
Kristin Misund Direktør FOU & forretningsutvikling	Sarpsborg	2021	1715926	312854	848300	285512	235822	3398413
		2020	1659224	311836	461584	399435	235160	3067239
Liv Longva Direktør Strategisk forsyning	Vestby	2021	1683758	152288	840300	285512	231923	3193782
		2020	1554466	181134	175942	399435	233610	2544587
Dag Arthur Aasbø Direktør Organisasjon & samfunnskontakt	Sarpsborg	2021	1677062	165074	840300	285512	226187	3194136
		2020	1630849	166343	450244	399435	230790	2877661
Sveinung Heggen Juridisk direktør	Bærum	2021	2309584	216303	446842	285512	342540	3600781
		2020	2253760	236735	275231	399435	346155	3511315

Godtgjørelse er faktisk utbetalt godtgjørelse for de respektive årene og inkluderer feriepenger opptjent på lønn det foregående året. Bonus er imidlertid avsatt bonus opptjent i rapporteringsåret som vil bli utbetalt året etter rapporteringsåret. Godtgjørelse knyttet til aksjeopsjoner er verdien av aksjeopsjonene på tildelingstidspunktet og er ikke en faktisk utbetalt godtgjørelse.

Premie til Fellesordningen for AFP er ikke medtatt i pensjonskostnadene. Premie utgjør 2,5% av lønn mellom 1G og 7,1G til og med det året den ansatte fyller 61 år.

### 3 Aksjebasert godtgjørelse

Borregaards aksjebaserte godtgjørelse er en *langsiktig insentivordning (LTI)* som består av en opsjons- eller kontantbasert ordning, knyttet til utvikling i aksjekursen. Tildelingskriteriene for opsjoner er komplementære til kriteriene for årsbonussystemet (Short term incentives, STI) slik at ikke noen kriterier direkte gir «dobbel godtgjørelse» både gjennom STI og LTI.

Det er en forventning om at medlemmene i hovedledelsen, også gjennom opsjonsordningen, bygger opp og sitter med en beholdning av Borregaard-aksjer tilsvarende 2 årslønner for adm. direktør og 1 årslønn for de øvrige medlemmene i hovedledelsen.

#### Tildelingskriterier

Opsjoner kan tildeles ledende ansatte på visse stillingsnivåer som har oppnådd gode resultater og som selskapet ser et særlig behov for å knytte til seg langsiktig.

Adm. direktør og andre medlemmer av hovedledelsen har opsjoner som en del av den samlede kompensasjonspakken og med den hensikt at hovedledelsen i felleskap skal levere på selskapets og eiernes langsiktige mål og strategi.

Dette forutsetter at ledelsen sammen som kollegium bidrar til å optimalisere driften av selskapet totalt sett og gjennom dette skaper langsiktige verdier for selskapet og dets eiere. Borregaard er i sin natur et selskap med en kompleks og integrert virksomhet. Bioraffineri-konseptet hvor ett produksjonssystem gir mange produkter til flere forretningsområder krever overordnet optimalisering. Borregaards størrelse og struktur har gjort det hensiktsmessig med en stor grad av matriseorganisering hvor koordinering og styring på tvers av funksjoner er viktig. Borregaards hovedledelse har dermed som gruppe og kollegium en felles funksjon i å bidra til overordnet optimalisering av virksomheten. Videre er langsiktighet en av Borregaards kjerneverdier fordi selskapets utvikling avhenger av prosesser som går over lengre tid; innovasjonsprosjekter, prosessoptimalisering, markedsintroduksjoner med nye produkter og investeringer er alle tiltak med en lang tidshorisont og hvor gevinster og verdirealiseringer kommer etter flere år. Dette faller godt sammen med opsjonenes lange løpetid og forventninger om at ledelsen bygger opp en portefølje av egne aksjer – som understøtter målet om langsiktig verdiskaping. Disse forholdene, og hovedledelsens samlede rolle i dette, begrunner styrets oppfatning om at opsjoner er et egnet og komplementert kompensasjonselement i tråd med eiernes mål.

Det er satt en rekke begrensninger i tildelings- og gevinstkriteriene. Begrensningene på tildeling er dels knyttet til maksimalt antall opsjoner som kan tildeles (total og på årsbasis) samt at verdien av årlige opsjonstildelinger på individnivå ikke skal være mer enn ca 30% av maksimalgevinsten (2 årslønner for adm direktør og 1 årslønn for de øvrige) gitt at aksjen stiger med 10% pr år i 4 år. Dermed er tildelingsstørrelsen også relatert til størrelsen på fastlønn. Ingen aksjeopsjoner til hovedledelsen er underlagt ytelsesbetingelser.

Se oversikt over samlet regelverk i vedlegg til denne rapporten.

Tabell - Tildelte opsjoner til ledende personer for det rapporterte regnskapsåret

Navn på ledende person	Hovedvilkår for opsjonsplaner								Informasjon vedrørende rapportert regnskapsår - 2021						
	1 Spesifikasjon av plan	2 Antall tildelte aksjeopsjoner	3 Verdi av aksjeopsjoner på tildelings-tidspunkt	4 Tildelings-dato	5,00 Opptjeningsdato	6 Utløpsdato	7,00 Exercise perioden	8 Strike price på aksjen justert for utbytte etter tildeling	9 Beholdning aksjeopsjoner i begynnelsen av året	Gjennom året					
										10 Tildelte aksjeopsjoner i 2021	11 Innløste aksjeopsjoner i 2021	12 Brutto gevinst på innløste aksjeopsjoner i 2021	13 Tildelte og uinvesterte aksjeopsjoner	14 Verdi av beholdning av aksjeopsjoner (børskurs kr 222,00)	15 Aksjeopsjoner underlagt en beholdsperiode
Per A. Sørrie	Tildelte aksjeopsjoner 2021	40000	1427560	16.02.2021	16.02.2021-16.02.2024	16.02.2026	16.02.2024-16.02.2026	180,70	0	40000	0		40000	1652000	40000
	Tildelte aksjeopsjoner 2020	60000	1597740	13.02.2020	13.02.2020-13.02.2022	13.02.2025	13.02.2023-13.02.2025	99,60	60000		0		60000	7344000	60000
	Tildelte aksjeopsjoner 2019	60000	1511700	06.02.2019	06.02.2019-06.02.2022	06.02.2024	06.02.2022-06.02.2024	75,30	60000		0		60000	8802000	60000
	Tildelte aksjeopsjoner 2018	60000	1094220	07.02.2018	07.02.2018-07.02.2021	07.02.2023	07.02.2021-07.02.2023	70,95	60000		-15000	2319750	45000	6797250	
	Tildelte aksjeopsjoner 2017	60000	1318260	17.02.2017	17.02.2017-17.02.2020	17.02.2022	17.02.2020-17.02.2022	91,56	60000		-60000	5277000	0	0	
<b>SUM</b>									<b>240000</b>	<b>40000</b>	<b>-75000</b>	<b>7596750</b>	<b>205000</b>	<b>24595250</b>	<b>160000</b>
Tom Erik Foss-Jacobsen	Tildelte aksjeopsjoner 2021	15000	535335	16.02.2021	16.02.2021-16.02.2024	16.02.2026	16.02.2024-16.02.2026	180,70	0	15000	0		15000	619500	15000
	Tildelte aksjeopsjoner 2020	30000	798870	13.02.2020	13.02.2020-13.02.2022	13.02.2025	13.02.2023-13.02.2025	99,60	30000		0		30000	3672000	30000
	Tildelte aksjeopsjoner 2019	20000	503900	06.02.2019	06.02.2019-06.02.2022	06.02.2024	06.02.2022-06.02.2024	75,30	20000		0		20000	2934000	20000
	Tildelte aksjeopsjoner 2018	20000	364740	07.02.2018	07.02.2018-07.02.2021	07.02.2023	07.02.2021-07.02.2023	70,95	20000		-6650	919816	13350	2016518	
	Tildelte aksjeopsjoner 2017	17000	373507	17.02.2017	17.02.2017-17.02.2020	17.02.2022	17.02.2020-17.02.2022	91,56	17000		-17000	1596640	0	0	
<b>SUM</b>									<b>87000</b>	<b>15000</b>	<b>-23650</b>	<b>2516456</b>	<b>78350</b>	<b>9242018</b>	<b>65000</b>
Gisle Løhre Johansen	Tildelte aksjeopsjoner 2021	10000	356890	16.02.2021	16.02.2021-16.02.2024	16.02.2026	16.02.2024-16.02.2026	180,70	0	10000	0		10000	413000	10000
	Tildelte aksjeopsjoner 2020	20000	532580	13.02.2020	13.02.2020-13.02.2022	13.02.2025	13.02.2023-13.02.2025	99,60	20000		0		20000	2448000	20000
	Tildelte aksjeopsjoner 2019	15000	377925	06.02.2019	06.02.2019-06.02.2022	06.02.2024	06.02.2022-06.02.2024	75,30	15000		0		15000	2200500	15000
	Tildelte aksjeopsjoner 2018	15000	273555	07.02.2018	07.02.2018-07.02.2021	07.02.2023	07.02.2021-07.02.2023	70,95	15000		-4250	657263	10750	1623788	
	Tildelte aksjeopsjoner 2017	15000	329565	17.02.2017	17.02.2017-17.02.2020	17.02.2022	17.02.2020-17.02.2022	91,56	15000		-15000	1303500	0	0	
<b>SUM</b>									<b>65000</b>	<b>10000</b>	<b>-19250</b>	<b>1960763</b>	<b>55750</b>	<b>6685288</b>	<b>45000</b>
Ole Gunnar Jakobsen	Tildelte aksjeopsjoner 2021	10000	356890	16.02.2021	16.02.2021-16.02.2024	16.02.2026	16.02.2024-16.02.2026	180,70	0	10000	0		10000	413000	10000
	Tildelte aksjeopsjoner 2020	20000	532580	13.02.2020	13.02.2020-13.02.2022	13.02.2025	13.02.2023-13.02.2025	99,60	20000		0		20000	2448000	20000
	Tildelte aksjeopsjoner 2019	20000	503900	06.02.2019	06.02.2019-06.02.2022	06.02.2024	06.02.2022-06.02.2024	75,30	20000		0		20000	2934000	20000
	Tildelte aksjeopsjoner 2018	15000	273555	07.02.2018	07.02.2018-07.02.2021	07.02.2023	07.02.2021-07.02.2023	70,95	15000		-3575	555984	11425	1725746	
	Tildelte aksjeopsjoner 2017	15000	329565	17.02.2017	17.02.2017-17.02.2020	17.02.2022	17.02.2020-17.02.2022	91,56	15000		-15000	1319250	0	0	
<b>SUM</b>									<b>70000</b>	<b>10000</b>	<b>-18575</b>	<b>1875234</b>	<b>61425</b>	<b>7520746</b>	<b>50000</b>
Per Bjarne Lyngstad	Tildelte aksjeopsjoner 2021	10000	356890	16.02.2021	16.02.2021-16.02.2024	16.02.2026	16.02.2024-16.02.2026	180,70	0	10000	0		10000	413000	10000
	Tildelte aksjeopsjoner 2020	20000	532580	13.02.2020	13.02.2020-13.02.2022	13.02.2025	13.02.2023-13.02.2025	99,60	20000		0		20000	2448000	20000
	Tildelte aksjeopsjoner 2019	20000	503900	06.02.2019	06.02.2019-06.02.2022	06.02.2024	06.02.2022-06.02.2024	75,30	20000		0		20000	2934000	20000
	Tildelte aksjeopsjoner 2018	20000	364740	07.02.2018	07.02.2018-07.02.2021	07.02.2023	07.02.2021-07.02.2023	70,95	20000		-3864	419476	16136	2437343	
	Tildelte aksjeopsjoner 2017	17000	373507	17.02.2017	17.02.2017-17.02.2020	17.02.2022	17.02.2020-17.02.2022	91,56	17000		-17000	1495150	0	0	
<b>SUM</b>									<b>77000</b>	<b>10000</b>	<b>-20864</b>	<b>1914626</b>	<b>66136</b>	<b>8232343</b>	<b>50000</b>
Kristin Misund	Tildelte aksjeopsjoner 2021	8000	285512	16.02.2021	16.02.2021-16.02.2024	16.02.2026	16.02.2024-16.02.2026	180,70	0	8000	0		8000	330400	8000
	Tildelte aksjeopsjoner 2020	15000	399435	13.02.2020	13.02.2020-13.02.2022	13.02.2025	13.02.2023-13.02.2025	99,60	15000		0		15000	1836000	15000
	Tildelte aksjeopsjoner 2019	0	0	06.02.2019	06.02.2019-06.02.2022	06.02.2024	06.02.2022-06.02.2024	75,30	0		0		0	0	0
	Tildelte aksjeopsjoner 2018	10000	182370	07.02.2018	07.02.2018-07.02.2021	07.02.2023	07.02.2021-07.02.2023	70,95	10000		-10000	1448700	0	0	
	Tildelte aksjeopsjoner 2017	12000	263652	17.02.2017	17.02.2017-17.02.2020	17.02.2022	17.02.2020-17.02.2022	91,56	0		0	0	0	0	
<b>SUM</b>									<b>25000</b>	<b>8000</b>	<b>-10000</b>	<b>1448700</b>	<b>23000</b>	<b>2166400</b>	<b>23000</b>
Liv Longva	Tildelte aksjeopsjoner 2021	8000	285512	16.02.2021	16.02.2021-16.02.2024	16.02.2026	16.02.2024-16.02.2026	180,70	0	8000	0		8000	330400	8000
	Tildelte aksjeopsjoner 2020	15000	399435	13.02.2020	13.02.2020-13.02.2022	13.02.2025	13.02.2023-13.02.2025	99,60	15000		0		15000	1836000	15000
	Tildelte aksjeopsjoner 2019	0	0	06.02.2019	06.02.2019-06.02.2022	06.02.2024	06.02.2022-06.02.2024	75,30	0		0		0	0	0
	Tildelte aksjeopsjoner 2018	15000	273555	07.02.2018	07.02.2018-07.02.2021	07.02.2023	07.02.2021-07.02.2023	70,95	15000		0	0	15000	2265750	
	Tildelte aksjeopsjoner 2017	0	0	17.02.2017	17.02.2017-17.02.2020	17.02.2022	17.02.2020-17.02.2022	91,56	0		0	0	0	0	
<b>SUM</b>									<b>30000</b>	<b>8000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>38000</b>	<b>4432150</b>	<b>23000</b>
Dag Arthur Aasbø	Tildelte aksjeopsjoner 2021	8000	285512	16.02.2021	16.02.2021-16.02.2024	16.02.2026	16.02.2024-16.02.2026	180,70	0	8000	0		8000	330400	8000
	Tildelte aksjeopsjoner 2020	15000	399435	13.02.2020	13.02.2020-13.02.2022	13.02.2025	13.02.2023-13.02.2025	99,60	15000		0		15000	1836000	15000
	Tildelte aksjeopsjoner 2019	15000	377925	06.02.2019	06.02.2019-06.02.2022	06.02.2024	06.02.2022-06.02.2024	75,30	15000		0		15000	2200500	15000
	Tildelte aksjeopsjoner 2018	15000	273555	07.02.2018	07.02.2018-07.02.2021	07.02.2023	07.02.2021-07.02.2023	70,95	15000		-3000	325680	12000	1812600	
	Tildelte aksjeopsjoner 2017	15000	329565	17.02.2017	17.02.2017-17.02.2020	17.02.2022	17.02.2020-17.02.2022	91,56	15000		-15000	1319250	0	0	
<b>SUM</b>									<b>60000</b>	<b>8000</b>	<b>-18000</b>	<b>1644930</b>	<b>50000</b>	<b>6179500</b>	<b>38000</b>
Sveinug Heggen	Tildelte aksjeopsjoner 2021	8000	285512	16.02.2021	16.02.2021-16.02.2024	16.02.2026	16.02.2024-16.02.2026	180,70	0	8000	0		8000	330400	8000
	Tildelte aksjeopsjoner 2020	15000	399435	13.02.2020	13.02.2020-13.02.2022	13.02.2025	13.02.2023-13.02.2025	99,60	15000		0		15000	1836000	15000
	Tildelte aksjeopsjoner 2019	15000	377925	06.02.2019	06.02.2019-06.02.2022	06.02.2024	06.02.2022-06.02.2024	75,30	15000		0		15000	2200500	15000
	Tildelte aksjeopsjoner 2018	15000	273555	07.02.2018	07.02.2018-07.02.2021	07.02.2023	07.02.2021-07.02.2023	70,95	15000		-1300	198315	13700	2069385	
	Tildelte aksjeopsjoner 2017	15000	329565	17.02.2017	17.02.2017-17.02.2020	17.02.2022	17.02.2020-17.02.2022	91,56	15000		-15000	2082300	0	0	
<b>SUM</b>									<b>60000</b>	<b>8000</b>	<b>-16300</b>	<b>2280615</b>	<b>51700</b>	<b>6436285</b>	<b>38000</b>

#### 4 Selskapets adgang til å tilbakekreve variabel godtgjørelse

Det inngår i regelverket for årsbonus-programmene for ledende ansatte at dersom det i løpet av en periode på tre år etter at årsbonus er utbetalt viser seg at grunnlaget for bonusberegningen var feil, har selskapet rett til å foreta korrigeringer i form av reduserte fremtidige bonusutbetalinger.

Rettelsene skal gjennomgås av konsernets revisor.

#### 5 Informasjon om hvordan godtgjørelsen samsvarer med godtgjørelsens retningslinjer og hvordan ytelseskriterier ble brukt

Godtgjørelsen gitt til ledende ansatte er i tråd med retningslinjene vedtatt av generalforsamlingen i 2021:

**Fastlønn** er basert på stillingens innhold og dimensjonert i tråd med benchmark-undersøkelser (opp mot median)

**Bonus/STI**-kriteriene er sterkt basert på ytelseskriterier som samsvarer med selskapets langsiktige mål og resultater; ROCE, resultatframgang ift året før for området lederen er ansvarlig for samt ESG/andre kriterier som samsvarer med selskapets uttalte mål og strategier. Ordningen er sammenlignet gjennom benchmark og viser at selskapets STI-ordninger er på nivå med sammenlignbare selskaper.

**Opsjons/LTI**-kriteriene er langsiktige i sin natur og krever verdiutvikling av selskapet før opsjonene gir uttelling. Det oppnås ingen gevinst før aksjekursen har steget med 10% og opsjonene kan først utøves etter 3 år, men med mulighet til å vente inntil 5 år fra tildeling. Ordningen understreker samsvar med eierinteresser i selskapet både ved knytning til aksjekurs, men også ved at halvparten av gevinsten etter skatt må benyttes til kjøp av aksjer i selskapet, inntil beholdningen når 2 årslønner for administrerende direktør og 1 årslønn for de øvrige i ledelsen.

Det er under pkt 3 vist hvordan en langsiktig insentivordning med 3-8 års horisont (3-5 års opptjeningstid fulgt av aksjekjøp med 3 års binding) understøtter de langsiktige verdiskapingsprosessene i Borregaard (innovasjon, markedsintroduksjon, investeringsprogrammer).

LTI-ordningen er sammenlignet gjennom benchmark og viser at selskapets LTI-ordninger slik de er dimensjonert og verdsatt på tildelingstidspunktet, ligger noe under benchmark for selskaper som har LTI-ordninger.

Ytelseskriteriene på individnivå er knyttet til Bonus/STI-ordningen:

Kriterium A: ROCE for konsernet som helhet.

Finansielt mål er at selskapet (konsernet) over en business cycle skal ha en avkastning på over 15%. Dette kriteriet gir bonusuttelling fra 11 %, økende til maks bonus ved 23% ROCE. Target bonus gis ved 15%.

Kriterium B: Forbedring EBITDA innen eget ansvarsområde.

Bonusuttelling starter ved oppnådd framgang ift foregående år, økende til maks bonus ved 22,5% framgang. Target bonus gis ved en EBITDA-framgang på 7,5%.

Kriterium C: Ulike ESG-/andre forhold.

Det er obligatoriske kriterier knyttet til sikkerhet (skader), helse (sykefravær) og minst ett mål knyttet til øvrige ESG/bærekraftsforhold. I tillegg kan andre definerte individuelle mål være knyttet til relevante forhold i eget ansvarsområde (produktivitet, innovasjon, utvikling av medarbeidere, prosjekter). Målsatt ytelse (Good performance) vil på disse kriteriene kunne gi 7,5% bonus.

Målsatt uttelling (Good performance) for alle områder er satt til 30% av fastlønn. Maksimal uttelling for de enkelte områder, vil kunne summeres til 85% av fastlønn, men selskapets regelverk setter en maksimal, samlet grense for årsbonus/STI på 50% av fastlønn.

Tabell - Ledende personers ytelse i det rapporterte regnskapsåret

Navn på ledende person, stilling	Beskrivelse av ytelseskriterie	Relativ vektning ytelseskriterier	Informasjon om ytelsesmål		Målt ytelse før cap/maks	Faktisk kompensasjon etter cap/maksimal grense	
			Minimum mål/terskel for ytelse og tilsvarende kompensasjon	Maksimum mål/terskel for ytelse og tilsvarende kompensasjon		I prosent	I prosent
Per A. Sørlie	ROCE	44 %	Ingen bonus før 11% Roce	Max bonusuttelling ved ROCE fra 23% gir bonus på 37,5% av fastlønn	15,9%	14,2%	
	EBITDA framgang	35 %	Ingen bonus før framgang over 0%	Max bonus ved 22,5% framgang gir 30% av fastlønn	30 %	26,7%	
	ESG/Annet (Helse, sikkerhet, bærekraft)	21 %	Ingen bonus før avtalte kriterer er oppfylt	Samtlige kriterier må være oppfylt/outstanding performance, gir 17,5% av fastlønn	10,3%	9,1%	
	SUM				56,2%	50,0%	kr 1 900 000
Tom Erik Foss-Jacobsen	ROCE	44 %	Ingen bonus før 11% Roce	Max bonusuttelling ved ROCE fra 23% gir bonus på 37,5% av fastlønn	15,9%	14,2%	
	EBITDA framgang	35 %	Ingen bonus før framgang over 0%	Max bonus ved 22,5% framgang gir 30% av fastlønn	30 %	26,7%	
	ESG/Annet (Helse, sikkerhet, bærekraft)	21 %	Ingen bonus før avtalte kriterer er oppfylt	Samtlige kriterier må være oppfylt/outstanding performance, gir 17,5% av fastlønn	10,3%	9,1%	
	SUM				56,2%	50,0%	kr 1 258 850
Gisle Løhre Johansen	ROCE	44 %	Ingen bonus før 11% Roce	Max bonusuttelling ved ROCE fra 23% gir bonus på 37,5% av fastlønn	15,9%	15,9%	
	EBITDA framgang	35 %	Ingen bonus før framgang over 0%	Max bonus ved 22,5% framgang gir 30% av fastlønn	0 %	0 %	
	ESG/Annet (Helse, sikkerhet, bærekraft)	21 %	Ingen bonus før avtalte kriterer er oppfylt	Samtlige kriterier må være oppfylt/outstanding performance, gir 17,5% av fastlønn	10,3%	10,3%	
	SUM				26,2%	26,2%	kr 513 612
Ole Gunnar Jakobsen	ROCE	44 %	Ingen bonus før 11% Roce	Max bonusuttelling ved ROCE fra 23% gir bonus på 37,5% av fastlønn	15,9%	15,9%	
	EBITDA framgang	35 %	Ingen bonus før framgang over 0%	Max bonus ved 22,5% framgang gir 30% av fastlønn	23,8%	23,8%	
	ESG/Annet (Helse, sikkerhet, bærekraft)	21 %	Ingen bonus før avtalte kriterer er oppfylt	Samtlige kriterier må være oppfylt/outstanding performance, gir 17,5% av fastlønn	10,3%	10,3%	
	SUM				50,00 %	50,00 %	kr 933 500
Per Bjarne Lyngstad	ROCE	44 %	Ingen bonus før 11% Roce	Max bonusuttelling ved ROCE fra 23% gir bonus på 37,5% av fastlønn	15,9%	14,2%	
	EBITDA framgang	35 %	Ingen bonus før framgang over 0%	Max bonus ved 22,5% framgang gir 30% av fastlønn	30 %	26,7%	
	ESG/Annet (Helse, sikkerhet, bærekraft)	21 %	Ingen bonus før avtalte kriterer er oppfylt	Samtlige kriterier må være oppfylt/outstanding performance, gir 17,5% av fastlønn	10,3%	9,1%	
	SUM				56,2%	50,0%	kr 957 350
Kistin Misund	ROCE	44 %	Ingen bonus før 11% Roce	Max bonusuttelling ved ROCE fra 23% gir bonus på 37,5% av fastlønn	15,9%	14,2%	
	EBITDA framgang	35 %	Ingen bonus før framgang over 0%	Max bonus ved 22,5% framgang gir 30% av fastlønn	30 %	26,7%	
	ESG/Annet (Helse, sikkerhet, bærekraft)	21 %	Ingen bonus før avtalte kriterer er oppfylt	Samtlige kriterier må være oppfylt/outstanding performance, gir 17,5% av fastlønn	10,3%	9,1%	
	SUM				56,2%	50,0%	kr 848 300
Liv Longva	ROCE	44 %	Ingen bonus før 11% Roce	Max bonusuttelling ved ROCE fra 23% gir bonus på 37,5% av fastlønn	15,9%	14,2%	
	EBITDA framgang	35 %	Ingen bonus før framgang over 0%	Max bonus ved 22,5% framgang gir 30% av fastlønn	30 %	26,7%	
	ESG/Annet (Helse, sikkerhet, bærekraft)	21 %	Ingen bonus før avtalte kriterer er oppfylt	Samtlige kriterier må være oppfylt/outstanding performance, gir 17,5% av fastlønn	10,3%	9,1%	
	SUM				56,2%	50,0%	kr 840 300
Dag Arthur Aasbø	ROCE	44 %	Ingen bonus før 11% Roce	Max bonusuttelling ved ROCE fra 23% gir bonus på 37,5% av fastlønn	15,9%	14,2%	
	EBITDA framgang	35 %	Ingen bonus før framgang over 0%	Max bonus ved 22,5% framgang gir 30% av fastlønn	30 %	26,7%	
	ESG/Annet (Helse, sikkerhet, bærekraft)	21 %	Ingen bonus før avtalte kriterer er oppfylt	Samtlige kriterier må være oppfylt/outstanding performance, gir 17,5% av fastlønn	10,3%	9,1%	
	SUM				56,2%	50,0%	kr 840 300
Sveinung Heggen	ROCE	24 %	Ingen bonus før 10% Roce	Max bonusuttelling ved Roce fra 19% gir bonus på 6% av fastlønn	4,1%	4,1%	
	EBITDA framgang	36 %	Ingen bonus før framgang over 0%	Max bonus ved 22,5% framgang gir 9% av fastlønn	9,0%	9,0%	
	ESG/Annet	40 %	Ingen bonus før avtalte kriterer er oppfylt	Samtlige kriterier må være oppfylt/outstanding performance, gir 10% av fastlønn	6,5%	6,5%	
	SUM				19,6%	19,6%	kr 443 842



## 6 Unntak og avvik fra godtgjørelsespolitikken og prosedyren for implementering

Retningslinjene er fulgt opp og det har ikke vært unntak fra disse når det gjelder kompensasjon av hovedledelsen.

## 7 Årlige endringer av godtgjørelse og selskapets resultat

Tabell - Sammenlignbar tabell over godtgjørelse og selskapets ytelse over de siste fem rapporterte regnskapsår (RFY)											
	Faktisk 2016	2017 vs 2016	Faktisk 2017	2018 vs 2017	Faktisk 2018	2019 vs 2018	Faktisk 2019	2020 vs 2019	Faktisk 2020	2021 vs 2020	Faktisk 2021
Per A. Sørle	5 441 739	1 152 710	6 594 449	-633 870	5 960 579	602 442	6 563 022	872 804	7 435 825	782 961	8 218 786
Tom Erik Foss-Jacobsen	2 829 993	447 459	3 277 452	-402 798	2 874 654	649 180	3 523 834	618 834	4 142 668	852 538	4 995 206
Gisle Løhre Johansen	2 850 903	218 091	3 068 994	-327 478	2 741 516	175 096	2 916 612	847 398	3 764 010	-405 778	3 358 233
Ole Gunnar Jakobsen	2 643 760	394 696	3 038 456	-426 185	2 612 271	289 520	2 901 791	611 687	3 513 478	172 557	3 686 035
Per Bjarne Lyngstad	2 974 296	273 142	3 247 438	-236 210	3 011 228	15 429	3 026 657	414 583	3 441 240	279 573	3 720 813
Kristin Misund							2 021 546	1 045 694	3 067 239	331 174	3 398 413
Liv Longva					1 969 172	-301 819	1 667 353	877 234	2 544 587	649 194	3 193 782
Dag Arthur Aasbø	2 623 927	223 276	2 847 203	-291 075	2 556 128	-25 433	2 530 695	346 966	2 877 661	316 475	3 194 136
Sveinung Heggen	2 944 696	247 881	3 192 576	18 648	3 211 224	74 467	3 285 691	225 624	3 511 315	89 466	3 600 781
<b>Borregaard konsernets resultat</b>											
Omsetning	4 391 000 000	131 000 000	4 522 000 000	183 000 000	4 705 000 000	246 000 000	4 951 000 000	276 000 000	5 227 000 000	488 000 000	5 715 000 000
Resultat før skatt, avskrivninger, amortisering og andre innt. og kostn.	1 021 000 000	34 000 000	1 055 000 000	-152 000 000	903 000 000	104 000 000	1 007 000 000	125 000 000	1 132 000 000	240 000 000	1 372 000 000
Gjennomsnittlig antall årsverk (eks. ledende ansatte)	1 002	26	1 028	47	1 075	22	1 097	-23	1 074	-21	1 053
Gj.snittlig godtgjørelse (eks ledende ansatte) fordelt på ant. årsverk	697 515	19 402	716 917	5 428	722 345	17 919	740 264	59 875	800 140	21 150	821 290

## 8 Informasjon vedrørende aksjonærstemme

Borregaards retningslinjer for ledelsens kompensasjon ble sist revidert og framlagt for ordinær generalforsamling i april 2021. Retningslinjene fikk tilslutning fra 89,3 % av de avlagte stemmene.

## 9 Styrets godtgjørelse

Følgende honorarstruktur og -satser ble vedtatt på den ordinære generalforsamlingen 14.4.2021 og gjelder fram til neste ordinære generalforsamling i 2022: Honorar utbetalt i 2021 omfatter også en rate (av 4) med honorarer fra foregående periode.

### Honorar – Styret

Styreleder:	575 000 kr (550 000 siste periode)
Styremedlem, aksjonærvalgt:	332 100 kr (324 300 siste periode)
Styremedlem, ansattvalgt:	297 700 kr (290 700 siste periode)
Observatør (ansattvalgt)**:	99 200 kr (96 800 siste periode)
Varamedlem for observatør***:	7 700 kr (7 500 siste periode)
Leder i revisjons- og bærekraftsutvalg:	92 900 kr (90 700 siste periode)
Medl. i revisjons- og bærekraftsutvalg*:	62 300 kr (60 800 siste periode)
Leder i kompensasjonsutvalg:	55 700 kr (54 400 siste periode)
Medlem i kompensasjonsutvalg*:	43 500 kr (42 400 siste periode)

Det anbefales at honorarene utbetales i rater gjennom perioden.

\* Honorar for ansattvalgt styremedlem dekker også deltakelse i styreutvalgene.

\*\* Observatør er også fast varamedlem for ansattvalgt styremedlem og honorar for observatør dekker også eventuell funksjon som møtende styremedlem.

\*\*\* Den samme honorarsatsen legges også til grunn i en situasjon hvor et varamedlem for observatør møter som styremedlem fordi både ansattvalgt styremedlem og observatør har forfall.

Krav til aksjekjøp for deler av honoraret

- Styrets aksjonærvalgte medlemmer skal benytte 20% av brutto styrehonorar (ekskl. honorar for komitearbeid) til å kjøpe aksjer i selskapet inntil de (inkludert deres personlig nærstående/selskaper som kontrolleres) eier aksjer til en verdi som tilsvarer 1 års brutto styrehonorar (ekskl. honorar for komitearbeid).
- Kjøp av aksjer skal skje i henhold til gjeldende lovgivning samt Reglement for primærinsidere i Borregaard og selskapets Instruks for innsideinformasjon. Det anbefales at kjøp gjøres i første uke etter offentliggjøring av kvartalstall. Kjøpet kan fordeles over tid, men skal gjennomføres senest innen årsskiftet og omfatte minst 20% av brutto honorar dette kalenderåret.
- Aksjene skal beholdes så lenge styremedlemmet innehar styrevervet. Beholdning som overstiger ett års styrehonorar, omfattes ikke av dette kravet.
- Nominasjonskomiteen skal kontrollere etterlevelse av aksjekjøpsordningen og dette vil inngå i komiteens vurdering av kandidater for valg til senere perioder.

Samtlige styremedlemmer er med i ett underutvalg. Fordelingen av honorar, inkl. utvalgene er slik:

Helge Aasen: Styreleder og leder i kompensasjonsutvalget

Terje Andersen: Styremedlem og leder i rev./bærekraftsutvalg

Tove Andersen: Styremedlem og medlem i rev./bærekraftsutvalg

Margrethe Hauge: Styremedlem og medlem i kompensasjonsutvalg

John Arne Ulvan: Styremedlem og medlem i rev./bærekraftsutvalg

Arundel Kristiansen: Mottar kun honorar som ansattvalgt styremedlem (ikke utv.honorar)

Ragnhild Anker Eide: Mottar kun honorar som ansattvalgt styremedlem (ikke utv.honorar)

Roy Appelgren: Mottar kun honorar som observatør

Bente Seljebakken Klausen: Mottar kun honorar som observatør

## **Vedlegg:**

### **Selskapets lønnspolitikk og aksjerelatert avlønning, vedtatt på ordinær generalforsamling 14. april 2021.**

Selskapets generelle føringer for lønns- og betingelsespolitikken:

- Samlet sett skal betingelsene være konkurransedyktige og egnet til at selskapet tiltrekker seg og beholder medarbeidere
- Kompensasjonsordningene skal bidra til samsvar mellom bedriftens og eiernes mål og resultater - og de ulike elementene i de personlige betingelsene. Kriteriene for de ulike elementene i kompensasjonsordningen skal være komplementære.
- Ordningene skal være enkle, langsiktige og med tilstrekkelig fleksibilitet

Det er i retningslinjene for årsbonus og opsjonsordningen valgt kriterier som samsvarer med de kommuniserte finansielle og langsiktige mål og strategier for selskapet. Det er også begrensninger i ordningene slik at uttellingen skal ha et rimelig nivå, også ut fra selskapets økonomiske bæreevne.

Ordningene også være slik at de gir motivasjon og tiltrekningskraft til den kompetanse selskapet trenger. Kompensasjonsordningene har balanserte kriterier som skal bidra til at ansatte både arbeider for at selskapet som helhet leverer gode resultater – og samtidig fokuserer på forhold i den enkeltes ansvarsområde.

#### Hovedelementer i kompensasjonsordningene

**Fastlønn** - Nivået skal ligge opp mot medianen for sammenlignbare stillinger og selskaper. Fastlønn bestemmes ut fra stillingens ansvar, kompleksitet, kompetansekrav og omfang.

**Pensjon** - Baseres på de etablerte innskuddsbaserte ordningene med en intensjon om at den relative pensjonsinnskudd, inklusive den norske Folketrygden, skal være uavhengig av inntektsnivå. De innskuddsbaserte ordningene utgjør 5% innskudd av fast lønn inntil 7,1G og 20% innskudd for lønn over 7,1G.

**Årsbonussystem** – Baseres på forhåndsdefinerte kriterier som baseres på gode resultater og framgang.

Kriteriene omfatter kapitalavkastning (ROCE) for konsernet, økonomisk framgang (EBITDA) for eget område, sikkerhet og sykefravær for konsernet, samt personlige mål som inkluderer kriterier knyttet til bærekraft og vekst/forbedring. Målsatt nivå for "gode resultater" er ca 30%. Årlig bonus kan maksimalt gi 50 % av en årslønn.

Kriteriene og beregningsgrunnlaget gjennomgås årlig av styrets kompensasjonsutvalg og vedtas av styret. Hvis det viser seg at det har vært feil i bonusgrunnlaget for bonus utbetalt de tre siste årene, har selskapet rett til å korrigere dette i fremtidige bonusutbetalinger.

**Langsiktig insentivordning** - Opsjons- eller kontantbasert ordning, knyttet til utvikling i aksjekursen. Ordningen har komplementære mål og kriterier til årsbonussystemet.

**Andre ytelser** – Selskapets ledende ansatte har også tilgang på bilordning (firmabil/kjøregodtgjørelse), fri mobiltelefon og avis og tilgang på forsikringsordninger som gjelder alle ansatte i Borregaards norske virksomhet.

**Andre forhold** - Ledende ansatte har samme pensjonsalder som øvrige ansatte og i tråd med norsk lov og forskrifter (fleksibelt mellom 62-70 år). Det er en gjensidig oppsigelsestid på 6 måneder for ledende ansatte, uten etterlønn. Administrerende direktør har en egen avtale med noen avvikende betingelser; to år lavere maksimal pensjonsalder (68 år) med en tilhørende pensjonskompensasjon, 9 måneders gjensidig oppsigelsestid og 6 måneders etterlønn. (Se note 9 i Årsberetningen for detaljer).

### **Nærmere om retningslinjer for Borregaards aksjerelaterte opsjonsordning**

#### Generelt om ordningen

Borregaards ordning for langtidsinsentiver (LTI) er en aksjekursrelatert opsjonsordning og utgjør en del av en samlet kompensasjonspakke til ledende ansatte. Opsjonsordningen innebærer at ansatte i ordningen kan få opsjoner som gir en rett til å kjøpe et definert antall aksjer til en gitt verdi etter en fastsatt periode. Ved en utøvelse av opsjonene vil et salg av disse aksjene gi en gevinst. For at ordningen dimensjoneres i tråd med hensikten, er det flere begrensninger i tildelinger og gevinstmuligheter.

Styret skal årlig vurdere hvorvidt det skal gis opsjoner og kan gi føringer for tildelingen i tråd med rammene i disse retningslinjene. Styret kan bestemme om opsjonene skal være fysiske eller syntetiske. Styret og kompensasjonsutvalget påser at tildelinger og administrasjon av ordningen er i tråd med intensjonene. Ved alle tildelinger siden 2014, ble strike-kursen satt 10% over kursen på tildelingstidspunktet.

#### Hensikten med ordningen

Ordningen begrunnes med særlig vekt på to forhold:

- Styrke eierperspektivet og understøtte de langsiktige mål for selskapet ved at verdiutviklingen av selskapet og investering i aksjen er kriterier for denne godtgjørelsen.
- Bidra til at ledere og nøkkelmedarbeidere får et insentiv til et langsiktig ansettelsesforhold i selskapet.

Tildelingskriteriene for opsjoner (Long term incentives, LTI) er komplementære til kriteriene for årsbonussystemet (Short term incentives, STI).

Det er en forventning om at medlemmene i hovedledelsen, også gjennom opsjonsordningen, bygger opp og sitter med en beholdning av Borregaard-aksjer tilsvarende 2 årslønner for adm. direktør og 1 årslønn for de øvrige medlemmene i hovedledelsen.

#### Tildelingskriterier

Opsjoner kan tildeles ledende ansatte på visse stillingsnivåer som har oppnådd gode resultater og som selskapet ser et særlig behov for å knytte til seg langsiktig:

- Adm. direktør og andre medlemmer av hovedledelsen har opsjoner som en del av den samlede kompensasjonspakke og med den hensikt om at hovedledelsen i fellesskap skal levere på selskapets og eiernes langsiktige mål og strategi.
- Ledelse og nøkkelpersoner/spesialister i forretningsområdene og konsernstaber kan tildeles opsjoner ut fra følgende kriterier:
  - Den ansatte har i tråd med selskapets kultur- og verdigrunnlag over tid levert gode resultater innen minst to av de følgende områder, forankret i selskapets langsiktige mål og strategi:
    - Organisk vekst/spesialisering
    - Kontinuerlig forbedring
    - Innovasjon
    - Bærekraft/ESG
    - Utvikling av talenter/ledere
  - Den ansatte/stillingen er særlig viktig/kritisk for å nå selskapets mål. Den ansatte anses som vanskelig å erstatte og det kan være en risiko for at personen slutter i selskapet. Ordningen følger ikke automatisk en stilling, og én eller flere tildelinger gir ikke rett til senere tildelinger.
- Ordningen/rettighetene gjelder kun så lenge opsjonshaveren er ansatt (står i uoppsagt stilling) i konsernet.

#### Begrensninger ved tildeling

- Årlig, samlet tildeling av nye opsjoner kan maksimalt utgjøre 0,8 % av selskapets aksjer. Totalt antall utestående opsjoner kan maksimalt utgjøre 2,0 % av selskapets aksjer.
- Antall opsjoner som tildeles, skal dimensjoneres slik at opsjonene gir ca 30% av maksimal gevinst etter fire år, gitt en 10% årlig vekst i aksjekursen.

#### Begrensning av gevinst

- Opsjonene har en strikekurs som ligger 10% over markedsverdien på aksjene på tildelingstidspunktet, noe som forutsetter en (betydelig) økning aksjekursen før opsjonene får en verdi. Strike-kursen justeres for utbytter og andre relevante aksjekapitalforhold (eks. tilbakekjøp, nedskrivning, emisjoner).
- Samlet innløsningsgevinst (før skatt) kan pr kalenderår utgjøre maksimum 2 årslønner for adm. direktør og 1 årslønn for de øvrige.

#### Tidsbegrensninger

Innløsning av opsjonene kan tidligst skje 3 år etter tildeling, og må være utnyttet 2 år etter første innløsningsmulighet.

#### Krav om kjøp av aksjer

Ansatte må benytte minst halvparten av gevinsten (etter skatt) til å kjøpe aksjer i Borregaard med en bindingstid på 3 år. For hovedledelsen gjelder dette kravet fram til det er bygget opp en aksjebeholdning på 2 årslønner for adm. direktør og 1 årslønn for de øvrige.

#### **Aksjer med rabatt til ansatte**

Borregaard har i flere år hatt en ordning hvor de ansatte får muligheten til å kjøpe et begrenset antall aksjer med en rabatt i forhold til markedspris. Programmet gjennomføres årlig, sist gang i februar 2022 hvor ansatte kunne kjøpe aksjer til maksimalt 63 000 kr etter en rabatt på 25%. Aksjene som kjøpes gjennom programmet, har en bindingstid på ett år.

Programmet er tilgjengelig for alle Borregaards ansatte – også ledende ansatte - med unntak av noen få land hvor praktiske/juridiske forhold gjør det vanskelig. De siste årene har mellom 400 og 550 ansatte deltatt i programmet.

Styret avgjør hvert år om programmet skal gjennomføres. Det vil kunne legges opp til et program også i kommende generalforsamlingsperiode.

#### **Godtgjørelse for styret og observatører valgt av ansatte**

Godtgjørelse til styremedlemmer og observatører valgt av ansatte foreslås av nominasjonskomiteen og vedtas av generalforsamlingen ved eget vedtak.