

Nominasjonskomiteens innstilling til Generalforsamlingen 2026

Nominasjonskomiteens arbeid

På Borregaards hjemmeside er det egen informasjon om nominasjonskomiteen, dens mandat samt kontaktinformasjon for innspill til komiteens arbeid. I tillegg er det på hjemmesiden en egen informasjonsside om generalforsamlingen 2026 med informasjon om valgene og kontaktmulighet til nominasjonskomiteen.

Nominasjonskomiteen har siden generalforsamlingen 2025 hatt tre møter. Komiteen har foretatt en grundig vurdering av styret og dets medlemmer ved gjennomgang av styrets egen evaluering og ved individuelle samtaler med styrets leder og de øvrige styremedlemmene. Det har også vært dialog med selskapets administrasjon og med administrerende direktør for å få en forståelse av selskapets posisjon og styrets kompetansebehov. Det har blitt sendt eget brev til de 20 største aksjonærene med informasjon om komiteens arbeid og mulighet for kontakt og innspill til komiteen. I tillegg har det vært samtaler med flere av de største aksjonærene.

Komiteens beslutninger om forslag til kandidater til styret og nominasjonskomiteen samt forslag til honorarsatser har vært enstemmig.

Sak 6 - Medlemmer til og leder av styret

Generelt har nominasjonskomiteen ønsket å balansere behovet for kontinuitet og forståelse for Borregaards virksomhet med en gradvis utskifting av styremedlemmene over tid.

Helge Aasen ble valgt til ny leder av styret ved Generalforsamlingen i 2021. Han hadde da tre års erfaring fra styret før han ble valgt til leder. Av de fire gjenværende aksjonærvalgte styremedlemmer har ett medlem hatt styrevervet siden børsnoteringen i 2012. To medlemmer ble valgt ved generalforsamlingen i april 2018, og ett nytt medlem ble valgt i 2021.

Nominasjonskomiteen vil foreslå Magnus Krogh Ankarstrand som nytt styremedlem. Ankarstrand er i dag CFO i Yara International ASA og har en bred og relevant ledererfaring fra internasjonal konsulent- og industrivirksomhet med markeder som er relevant for Borregaard. I tillegg har han erfaring fra økonomi- og finansfunksjonen i et børsnotert selskap. Han vil erstatte John Arne Ulvan.

Komiteen foreslår gjenvalg av Terje Andersen, Tove Andersen, Margrethe Hauge, og Helge Aasen.

Nominasjonskomiteens vurdering er at forslaget til styremedlemmer representerer et godt sammensatt og komplementært team hvor kandidatene samlet sett har relevant og bred erfaring fra både operasjonelt driftsansvar, internasjonal industrivirksomhet og styrearbeid i bl.a. industri- og teknologiselskaper. Komiteen mener sammensetningen av styret er i samsvar med selskapets behov, de kravene som framkommer i selskapets instruks for nominasjonskomiteen og lovbestemte forhold som kompetansekrav til verv i revisjons- og bærekraftsutvalget.

Komiteen har også vurdert samlet arbeidsmengde med styrekandidatene for å sikre at de har tilstrekkelig tid og kapasitet for å utøve vervet. Temaet har også vært vurdert i styrets egevaluering. Komiteens vurdering er at ingen av kandidatene er «over boarded» ut fra samlet arbeidsmengde og ansvarsforhold.

Samlet har dermed styrets sammensetning ivarett behovet for både kontinuitet og fornyelse. Samtlige aksjonærvalgte styremedlemmer er uavhengige av selskapets ledelse.

Det vises til eget vedlegg/CV med utfyllende informasjon til saken.

Nominasjonskomiteen vil blant de foreslåtte medlemmene til styret foreslå gjenvalg av Helge Aasen som

styreleder. Aasen har en relevant bakgrunn som leder i internasjonal prosessindustri i en årrekke og har med åtte års erfaring i Borregaards styre god kjennskap til selskapet. I samsvar med avtale og etablert praksis, har en representant for de ansatte gitt sin vurdering i tilknytning til forslaget på styreleder.

I samsvar med tidligere praksis foreslås en funksjonstid på ett år, fram til neste ordinære generalforsamling.

Forslag til vedtak – styremedlemmer

1. Valg av styremedlemmer:
 - i. Helge Aasen (valgt fra 2018) – gjenvalg
 - ii. Terje Andersen (valgt fra 2012) – gjenvalg
 - iii. Tove Andersen (valgt fra 2018) – gjenvalg
 - iv. Margrethe Hauge (valgt fra 2018) - gjenvalg
 - v. Magnus Krogh Ankarstrand – nytt medlem
2. Helge Aasen velges som styreleder (valgt fra 2021).
3. Funksjonstiden settes til ett år, fram til neste ordinære generalforsamling.

Sak 7 - Medlemmer til og leder av nominasjonskomiteen

Nominasjonskomiteen ble valgt på generalforsamlingen i 2025. Nominasjonskomiteen har i likhet med styret en funksjonstid på ett år, fram til ordinær generalforsamling 2026.

Det er behov for at det i nominasjonskomiteen er tilstrekkelig kontinuitet for å sikre forståelsen for selskapet, styrets behov og for å følge opp de vurderinger og samtaler som har funnet sted med eiere, styret og aktuelle kandidater. Samtidig er det naturlig å fornye komiteen over tid for på denne måten også å få en utvidet kontaktflate mot potensielle kandidater til selskapets tillitsvalgte posisjoner. Komiteen har vært i dialog med flere av de største eierne om sammensetning av komiteen framover.

For å sikre bred eierforankring og en fornyelse av komiteen, foreslås Charlotte Leikanger Baade fra Borregaards største eier, Folketrygdfondet, som nytt medlem i komiteen. Samtidig foreslår komiteen også å innstille på Trine Must som nytt medlem i komiteen. Hun representerer Must AS og tilknyttede selskaper som er blant Borregaards største eiere.

Charlotte Leikanger Baade og Trine Must vil erstatte Rune Selmar og Erik Must.

Det foreslås gjenvalg av Mimi Berdal og Atle Hauge.

Den komiteen som foreslås, er uavhengig både av selskapets styre og ledende ansatte. Tre av medlemmene i komiteen har bakgrunn fra noen av Borregaards største eiere. Komiteemedlemmene har samlet bred erfaring fra ulike stillinger i næringslivet og som medlemmer i styrer, nominasjonskomiteer og andre tillitsverv – og har dermed god kjennskap til relevante miljøer og personer. Det er komiteens vurdering at de foreslåtte kandidatene og sammensetningen av komiteen tilfredsstillende alle anbefalingene i NUES.

Det vises til eget vedlegg/CV med utfyllende informasjon til saken.

Forslag til vedtak - medlemmer av nominasjonskomiteen

1. Valg av medlemmer til nominasjonskomiteen:
 - i. Mimi K. Berdal (valgt fra 2013) – gjenvalg
 - ii. Atle Hauge (valgt fra 2022) - gjenvalg
 - iii. Charlotte Leikanger Baade – nytt medlem
 - iv. Trine Must – nytt medlem
2. Mimi K. Berdal velges som komiteleder.
3. Funksjonstiden er ett år, fram til neste ordinære generalforsamling.

Sak 8 og 9 - Godtgjørelse til styre (sak 8) og nominasjonskomite (sak 9)

Nominasjonskomiteen har i sitt forslag til honorarer videreført to perspektiver.

Det ene er at honorarnivået skal være konkurransedyktig, uten å være ledende, sammenlignet med relevante, børsnoterte selskaper i Norge. Det andre er et ønske om å knytte de aksjonærvalgte medlemmene tettere til eernes perspektiver og interesser gjennom eierskap i selskapet. Flere av aksjonærene har ønsket en ordning hvor styremedlemmene forventes å inneha aksjer i selskapet, og stadig flere selskaper på Oslo Børs har en slik ordning som Borregaard har praktisert i flere år.

Som en del av betingelsene for styrehonorar, pålegges styremedlemmene å kjøpe aksjer i selskapet for minst 20% av brutto styrehonorar. Komiteen vil derfor foreslå å videreføre ordningen med krav til aksjekjøp i selskapet i inntil de eier aksjer til en verdi som tilsvarer 1 års brutto styrehonorar.

Nominasjonskomiteen har som oppgave å følge opp styremedlemmenes aksjekjøp og beholdning. Samtlige aksjonærvalgte styremedlemmer har tilfredsstilt kravet til aksjeholdning for inneværende valgperiode. Kravet om aksjekjøp gjøres ikke gjeldende for ansattvalgte medlemmer eller observatører i styret.

Ved justering av styrehonorarene har det vært tatt hensyn til både den generelle lønnsøkningen i selskapet, og uavhengige sammenligningsvurderinger for børsnoterte selskaper i Norge. Nominasjonskomiteen har også etterspurt og gjennomgått vilkår knyttet til styreforsikring.

Generelt vil komiteen påpeke at Borregaard har en større kompleksitet enn selskapets størrelse skulle tilsi; både gjennom sitt avanserte produksjonssystem, omfattende forskningsvirksomhet og diversifiserte og internasjonale markeder som betjenes med et bredt spekter av spesialiserte produkter. I tillegg har selskapets verdi økt betydelig de siste årene, og selskapet er blant de 40 mest verdifulle selskapene på Oslo Børs.

I arbeidet med honorar for kommende styreperiode, har nominasjonskomiteen gått gjennom sammenligningsstudier med selskaper på Oslo Børs som man naturlig kan sammenligne seg med. I sammenligningsstudiet for 2025 (ca 195 børsnoterte selskaper), viser at Borregaards samlede honorarnivå generelt ligger på nivå med sammenlignbare selskaper i relevante bransjer (industri og materialer).

På denne bakgrunn vil komiteen foreslå en justering av styre- og utvalgshonorarene for kommende periode på nivå med det som var lønnsreguleringen i selskapet siste år (4,7%). Den samme økning foreslås for honorarene til leder og medlemmer av Nominasjonskomiteen.

Når det gjelder ansattvalgte medlemmer av styret har selskapet de første årene hatt som praksis at ansattvalgte har samme styrehonorar som de aksjonærvalgte. Ved innføring av kravet til aksjekjøp, ble ikke dette gjort gjeldende for de ansattvalgte styremedlemmene. Justering av honorarnivå som følge av dette kravet ble derfor ikke gjort gjeldende for de ansattvalgte. Deres honorarnivå har dermed ligget noe under de aksjonærvalgte. De sammenlignings-undersøkelser som gjøres av selskapene ved Oslo børs årlig, har vist at stadig flere selskaper differensierer styrehonorarene mellom de ansattvalgte og aksjonærvalgte medlemmene. Forskjellen varierer relativt mye fra selskap til selskap. Ansvaret man har som styremedlem er det samme, men de ansattvalgte kan delvis benytte betalt arbeidstid til sitt verv. Nominasjonskomiteen har på bakgrunn av sammenligningsstudier og egne vurderinger kommet til at med omfanget og nivået på honorarene for de aksjonærvalgte, foreslås honoraret for de ansattvalgte styremedlemmene til 75% av nivået for de aksjonærvalgte. Dette prinsippet ble fastsatt for noen år siden og innført slik at honorarnivået for ansattvalgte ikke ble justert før det utgjorde 75% av nivået for aksjonærvalgte. Ved den nå foreslåtte justering av honorarene til de aksjonærvalgte styremedlemmene, er det nødvendig å justere honorarene til de ansattvalgte med 1-2% for å oppnå 75%-nivået. Observatør foreslås til 1/3 av ansattvalgt styremedlem, som er på nivå med det som har vært praksis.

Komiteen mener at framlagte forslag gir uttrykk for et honorarnivå som er konkurransedyktig, men ikke ledende, og som samsvarer med ansvarsforhold, kompetansekrav, arbeidsmengde og et sterkt eierperspektiv.

Forslag til vedtak – Honorarstruktur og -satser

Følgende honorarstruktur og -satser gjelder fra den ordinære generalforsamlingen i 2026 fram til neste ordinære generalforsamling i 2027:

Honorar – Styret

Styreleder	766 000 kr	(732 000 kr siste periode)
Styremedlem, aksjonærvalgt	427 000 kr	(408 000 kr siste periode)
Styremedlem, ansattvalgt	320 000 kr	(314 000 kr siste periode)
Leder, revisjon/bærekraftsutvalget	124 000 kr	(118 000 kr siste periode)
Medlem, revisjon/bærekraftsutvalget*	81 000 kr	(77 000 kr siste periode)
Leder, kompensasjonsutvalget	73 000 kr	(69 500 kr siste periode)
Medlem, kompensasjonsutvalget*	56 000 kr	(53 500 kr siste periode)
Observatør (ansattvalgt)**	106 000 kr	(105 000 kr siste periode)
Varamedlem for observatør***	8 200 kr	(8 100 kr pr møte 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 primærinnsidere 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 1 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.

Faktisk, total godtgjørelse

På bakgrunn av sammensetning av verv, vil samlet honorar for kommende periode for styrets medlemmer bli:

Styreleder og leder av kompensasjonsutvalget:	839 000 kr
Styremedlem og leder av revisjons- og bærekraftsutvalget	551 000 kr
Styremedlem og medlem av revisjons- og bærekraftsutvalget:	508 000 kr
Styremedlem og medlem av kompensasjonsutvalget:	483 000 kr
Ansattvalgt styremedlem (ikke utvalgshonorar):	320 000 kr

Honorar - Nominasjonskomite

Leder i nominasjonskomiteen:

81 500 kr (77 800 kr i siste periode) + 13 000 kr (12 400 kr i siste periode) pr møte ut over 4 fulle møter

Medlem i nominasjonskomiteen:

57 000 kr (54 200 kr siste periode) + 10 500 kr (10 100 kr i siste periode) pr møte ut over 4 fulle møter

Oslo/Sarpsborg 24. februar 2026

Mimi K. Berdal (leder), Erik Must, Rune Selmar, Atle Hauge

Vedlegg til nominasjonskomiteens innstilling

Styret

Helge Aasen

Født 1963. Norsk statsborger.

Utdanning:

Sivilingeniør i metallurgi, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet i Trondheim.
Lederprogram, IMD i Sveits

Yrkeskarriere:

Helge Aasen har betydelig erfaring fra internasjonale industriselskaper. Han er administrerende direktør for Elkem ASA. Aasen har før han ble konsernsjef (første gang) i 2009 hatt en rekke stillinger i Elkem-konsernet siden 1990, bl.a. erfaring fra ulike divisjoner i konsernet i tillegg til salgs-, markedsførings- og kommersielle stillinger. Aasen har tidligere hatt ingeniørstillinger i Norsk Ferro AS, en del av Norsk Jern Holding.

Tillitsverv (utdrag):

Aasen har vært styremedlem i Elkem ASA, tidligere styreleder i REC Solar, og har også vært styreleder i Norsk Industri (landsforening i NHO).

Aasen har vært styremedlem i Borregaard ASA siden 2018 og styreleder siden 2021, og leder også kompensasjonsutvalget. Han har deltatt i 8 av 8 styremøter siden forrige ordinære generalforsamling.

Aasen har 4500 aksjer i Borregaard ASA.

Terje Andersen

Født 1958. Norsk statsborger.

Utdanning:

Siviløkonom fra Norges Handelshøyskole i Bergen (NHH).

Yrkeskarriere:

Terje Andersen har betydelig erfaring fra internasjonale industriselskaper. Siden 1989 hatt ulike stillinger i Orkla-konsernet, blant annet som økonomi-/finansdirektør (CFO) og CEO of Orkla Investments, økonomidirektør i Lilleborg AS og økonomidirektør i Orkla Brands. Andersen har også hatt stillinger i Nevi Finans AS og i Deloitte Touche.

Tillitsverv (utdrag):

Andersen har styreverv i Pronofa AS og Hjelpemiddelspecialisten. Han har tidligere også vært styremedlem i Jotun AS, Gränges AB, Sapa AS, Elkem AS og Elkem Solar AS.

Andersen har vært styremedlem/styreleder i Borregaard Industries Limited siden 2005, og styremedlem i Borregaard ASA siden 2012, og er leder av revisjonsutvalget. Han har deltatt i 8 av 8 styremøter siden forrige ordinære generalforsamling.

Andersen har 4371 aksjer i Borregaard ASA.

Tove Andersen

Født 1970. Norsk statsborger.

Utdanning:

Sivilingeniør i fysikk og matematikk, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) i Trondheim.
MBA, BI-Norwegian Business School

Yrkeskarriere:

Tove Andersen har betydelig erfaring fra internasjonale industriselskaper. Hun er nå President & CEO i Tomra Systems ASA. Før dette har hun vært medlem av konsernledelsen i Yara International ASA og har siden 1997 hatt stillinger i Yara/Norsk Hydro som EVP Europe, EVP Production, EVP Supply Chain, VP for Marketing and new business, Director Specialities and Retail Marketing. Andersen har også vært forsker i Norsk Regnesentral.

Tillitsverv (utdrag):

Andersen er styremedlem i Den Norske Opera & Ballett. Hun har tidligere også vært styremedlem i bl.a. Equinor, Cambi ASA og Posten Norge AS, AgGateway Global Network, Globalrange Ltd. og Agricultural Industries Confederation.

Andersen har vært styremedlem i Borregaard ASA siden 2018, og er medlem i revisjonsutvalget. Hun har deltatt i 8 av 8 styremøter siden forrige ordinære generalforsamling.

Andersen (og nærstående) har 9 100 aksjer i Borregaard ASA.

Margrethe Hauge

Født 1971. Norsk statsborger.

Utdanning:

MSc. Economics & Business Administration, University of Mannheim, Tyskland.

Yrkeskarriere:

Margrethe Hauge er CEO i Goodtech ASA. Hun har betydelig erfaring fra internasjonale industriselskaper. Hauge har vært CEO i Teknisk Bureau AS og Regional Managing Director i selskapet MRC Global Inc. Før dette var hun administrerende direktør i MRC Solberg & Andersen AS og EVP Services i TTS Group ASA. Hun har også hatt flere lederstillinger i Kverneland Group ASA.

Tillitsverv (utdrag):

Hauge er nestleder i styret og leder av revisjonsutvalget i Salmar ASA og styremedlem i Mesta AS. Hun har tidligere også vært styremedlem i bl.a. GIEK, Bjørge ASA, AFF Stiftelsen/Konsulent AS og Codfarmers ASA.

Hauge har vært styremedlem i Borregaard ASA siden 2018, og er medlem i kompensasjonsutvalget. Hun har deltatt i 8 av 8 styremøter siden forrige ordinære generalforsamling.

Hauge har 4077 aksjer i Borregaard ASA.

Magnus Krogh Ankarstrand

Født 1979. Norsk statsborger.

Utdanning:

Siviløkonom fra Norges Handelshøyskole (NHH) i Bergen, BSc Leadership and Nautical Science fra Sjøkrigsskolen i Bergen.

Yrkeskarriere:

Magnus Krogh Ankarstrand har bred ledererfaring fra industri, konsulentvirksomhet og forsvar. Han er i dag CFO (EVP) i Yara International ASA. Han har hatt en rekke lederstillinger i Yara-konsernet, bl.a. innen forretningsutvikling/strategi, ansvar for Clean Ammonia og leder av selskapets virksomhet i Nord-Amerika. Før han ble ansatt i Yara i 2013, var han prosjektleder i Boston Consulting Group med prosjekter innen strategi, operasjonelle forbedringer og forretningsutvikling. Ankarstrand har også hatt lederstillinger i Sjøforsvaret.

Tillitsverv (utdrag):

Ankarstrand er medlem Det Norske Veritas' råd (Council). Han har også styreverv i selskaper som er tilknyttet til Yaras virksomhet.

Ankarstrand er foreslått som nytt medlem av styret i Borregaard ASA.

Ankarstrand har 0 aksjer i Borregaard ASA.

Nominasjonskomiteen

Mimi K. Berdal

Født 1959. Norsk statsborger.

Utdannelse: Juridisk embetseksamen (Universitetet i Oslo)

Yrkeserfaring

Egen konsulentvirksomhet. Partner i Arntzen de Besche advokatfirma AS og Arntzen, Underland & Co Juridisk rådgiver i Total Norge AS

Styre- og tillitsverv (nåværende)

Berdal har flere styreverv, herunder Goodtech ASA (leder), Norsk Titanium AS, Thor Medical ASA, Hexagon Composites ASA og Cavendish Hydrogen ASA.

Utvalg av tidligere verv

Hun har hatt styreverv i flere selskaper, herunder Gassco AS (leder), Infratek ASA (leder), Renewable Energy Corporation ASA (leder 2013), Q-free ASA (nestleder og leder revisjonsutvalg), Rocksource ASA (leder) og Itera ASA (leder revisjonsutvalg). Berdal har også hatt tillitsverv i bl.a. BWG Homes ASA (leder av valgkomiteen) og Sevan Marine ASA (leder av valgkomiteen).

Berdal eier 2500 aksjer i Borregaard gjennom investeringsselskapet MKB Invest AS.

Atle Hauge

Født 1978. Norsk statsborger.

Utdannelse: MBA fra Cornell University, NY USA. Siviløkonom fra Norges Handelshøyskole (NHH).

Yrkeserfaring

Hauge er Senior Portfolio Manager i Odin Fund Management og ansvarlig for Odin Norges fond og med i selskapets Nordic portfolio manager team. Han har tidligere vært investment manager i Pactum Family Office og arbeidet med investment banking og som analytiker i Carnegie Investment Bank. Hauge har også bakgrunn som analytiker i Praetorian Capital Management og KPMG Transaction Services.

Tillitsverv (nåværende)

Hauge er også medlem av nominasjonskomiteene i selskapene Multiconsult ASA og Kitron ASA.

Odin er blant Borregaards største eiere.

Charlotte Leikanger Baade

Født 1996. Norsk statsborger

Utdannelse: Master i økonomi og administrasjon (siviløkonom) fra Norges Handelshøyskole (NHH) og University of Melbourne. Hovedprofil i finansiell økonomi.

Yrkeserfaring

Baade er porteføljeforvalter i Folketrygdfondet og har ansvar for selskaper i nordisk basisindustri som omfatter analyse, investeringsbeslutninger og eieroppfølging, inkl. vurdering av styresammensetning i norske børsnoterte selskaper. Baade har også arbeidet som Investment Banking Analyst i DNB Markets.

Folketrygdfondet er Borregaards største eier.

Trine Must

Født 1971. Norsk statsborger.

Utdannelse: Hovedfag i medievitenskap ved Universitetet i Oslo. Grunnfag i nordisk litteratur og psykologi ved Universitetet i Trondheim.

Yrkeserfaring

Trine Must har vært prosjektleder for kvalitative markedsundersøkelser ved Amarillo Research & Consultancy AB og hatt flere stillinger innen markedsavdelingen i Universitetsforlaget.

Styre- og tillitsverv (nåværende)

Must er styremedlem/leder i flere selskaper som Gyldendal ASA (leder), Kindly.ai (leder), Must AS og SAM-fond for medisinsk forskning. Hun er også medlem av valgkomiteen i Arendal Fossekompani ASA.

Utvalg av tidligere verv

Trine Must har også erfaring fra styreverv i Ark Bokhandel og Fondsfinans AS.

Must AS og tilknyttede selskaper er blant Borregaards største eiere.