



## ORDINÆR GENERALFORSAMLING

Oslo, 20. april 2017

# 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 2016 for Borregaard ASA og konsernet og styrets årsberetning, inkludert styrets forslag om et ordinært aksjeutbytte for 2016 på kr 1,75 per aksje og et ekstraordinært utbytte for 2016 på kr 1,75 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 Stig Berge som møteleder*
3. *Generalforsamlingen velger Nils Bastiansen til å undertegne protokollen sammen med møteleder*

# Godkjenning av årsregnskap og styrets årsberetning; aksjeutbytte

Sak

2

- Presentasjon av Borregaard-konsernet og nøkkeltall for 2016
  - Adm. dir. Per A. Sørli
- Utbytte
  - Styrets leder Jan A. Oksum
- Revisors beretning
  - Statsautorisert revisor Kjetil Rimstad, Ernst & Young

# 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



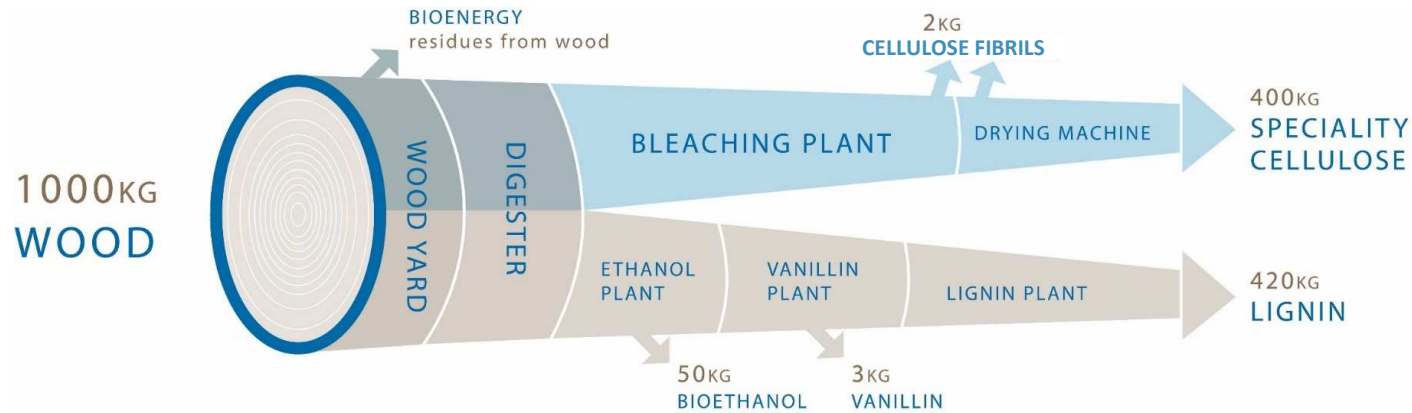
LIGNIN  
& VANILLIN

▲ 30% BINDING MATERIAL

BIOETHANOL

▲ 25% SUGAR

# Integrated production system serving diverse markets



## SPECIALTY CELLULOSE

- Construction materials
- Filters
- Inks and coatings
- Casings
- Food/Pharma/Personal care
- Textiles

## LIGNIN

- Concrete additives
- Animal feed
- Agrochemicals
- Batteries
- Briquetting
- Soil conditioning

## VANILLIN

- Food
- Perfumes
- Pharmaceuticals

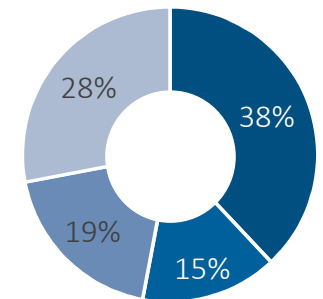
## BIOETHANOL

- Pharmaceutical industry
- Biofuel
- Paint/varnish
- Car care

## MICROFIBRILS

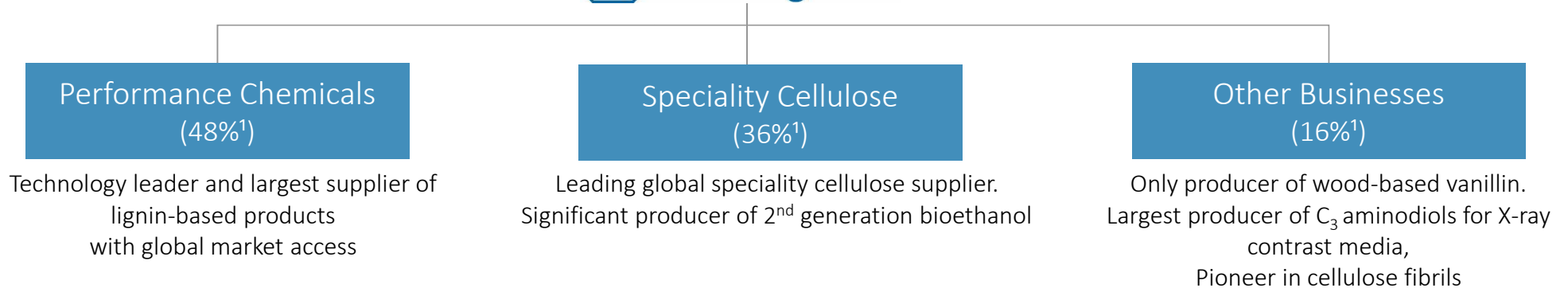
- Adhesives
- Coatings
- Agricultural chemicals
- Personal care
- Home care
- Construction

End markets 2016

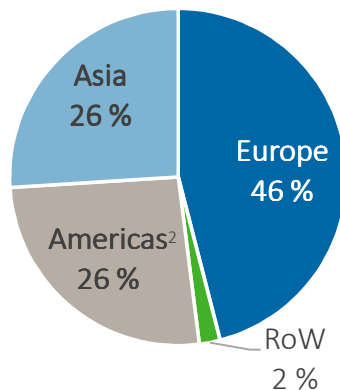


- Chemical/Others
- Food & Pharma
- Agriculture
- Construction

# Global niche player with a market driven organisation



*Sales distribution (2016)*



## Market driven organisation

- ~100 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 2016

2) USA/Canada: 20%, rest of Americas 6%



# 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 our main competitive advantage**
  - Our competence differentiates us from our competitors
  - Combination of competences in sales & marketing, R&D and production

# Research & development

- Innovation Management Teams
- ~100 employees in R&D - 34 has a PhD
- R&D and innovation spending ~5% of revenues
- 17% of Borregaard's revenues come from new products in 2016
- IP strategies for each BU and major innovation projects



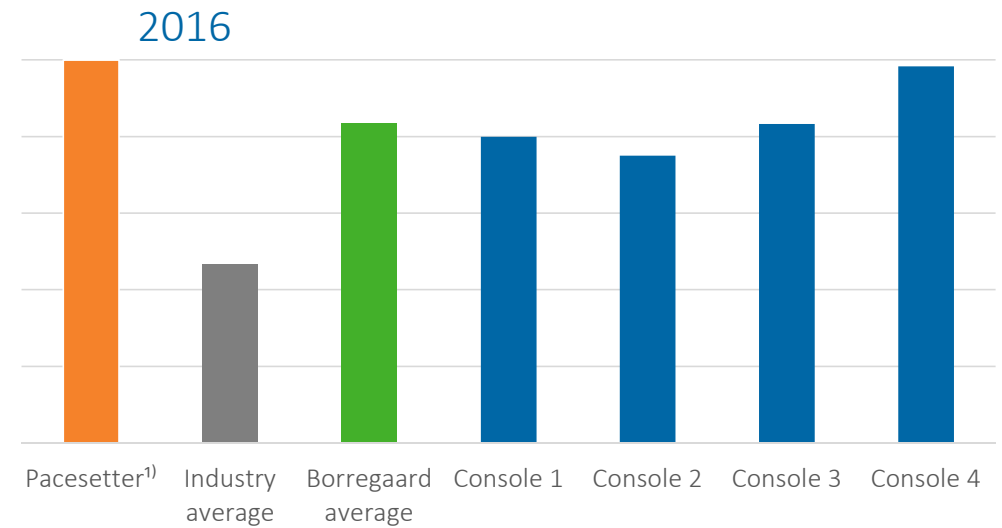
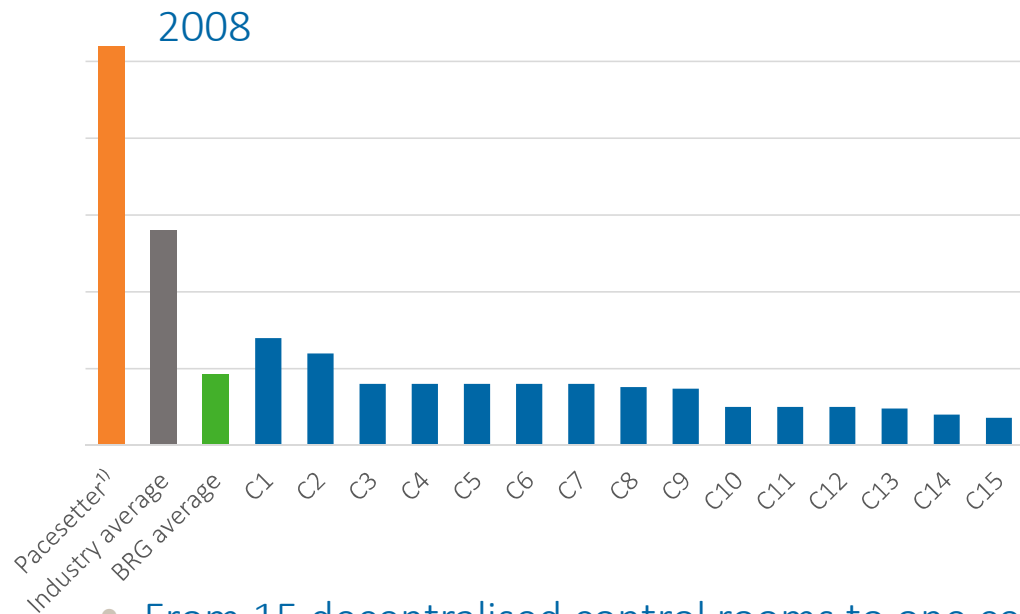
CELLULOSE FIBRILS:  
Exilva Microfibrillar cellulose and  
SenseFi Advanced Texture Systems



Continuous specialisation and  
improved products

\*) New products = launched the last 5 years.  
14% = average rate last 5 years. 17% in 2015

# Continuous improvement - Approaching world class operations



- From 15 decentralised control rooms to one central control room – reorganised management system
- Competence development and new organisation
- Upgraded human machine interface and standardisation
- Top level control systems based on integrated sensors, automation, analyses and visualisation of big data

# Strategic priorities – Capital Markets Day March 2014

- Growth and specialisation within Performance Chemicals
  - Increased sales of high-value lignin products
  - Establish new lignin raw material sources
  - Develop BALI 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, Ingredients & Fine Chemicals
  - Strong focus on innovation and productivity efforts
- Establish Exilva as a new business area
  - Leverage core competence within wood chemistry and fine chemistry
  - Increased specialisation through high value added

# Update on strategic priorities



## Growth within Performance Chemicals

- Acquisition of Flambeau's lignin business (40,000 mtds<sup>1</sup>) in Q4-15)
- Capacity expansion in LignoTech South Africa (20,000 mtds from mid 2017)
- Lignin project in Florida (100,000<sup>2</sup>) mtds from mid 2018)
- Bali remains a long term strategic lignin raw material option



## Develop the unique biorefinery assets in Sarpsborg

- The Ice Bear project – speciality cellulose with ultra high purity (from mid 2016)
- Capacity expansion for high-end bioethanol (from late 2017)
- Energy conservation projects implemented



## Establish Exilva as a new business area

- New commercial scale production facility in Sarpsborg (from Q3-16)
- SenseFi (food ingredient) in pilot testing phase in WI, USA

1) Metric tonne dry solid

2) First step in a two-phased investment to reach 150,000 mtds

# Strategic priorities – next steps

---

- Execution of strategic investment projects in Performance Chemicals
  - Completion of capacity expansions in USA and South Africa
  - Successful market introduction of new volumes
- Increased specialisation through market introduction of new products
  - New Ice Bear product range in Speciality Cellulose
  - Exilva and SenseFi cellulose fibrils
  - Commercialisation of R&D portfolio in Performance Chemicals
- Pursue further value-creation opportunities at the Sarpsborg site
  - Completion of high-end bioethanol expansion
  - Initiate capacity expansion in fine chemicals (C3 aminodiols for X-ray contrast media)
  - Explore other specialisation and capacity expansion opportunities

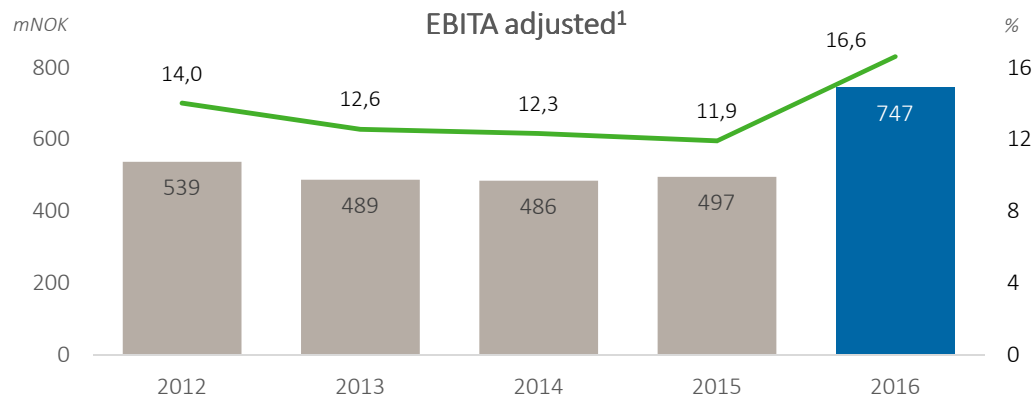
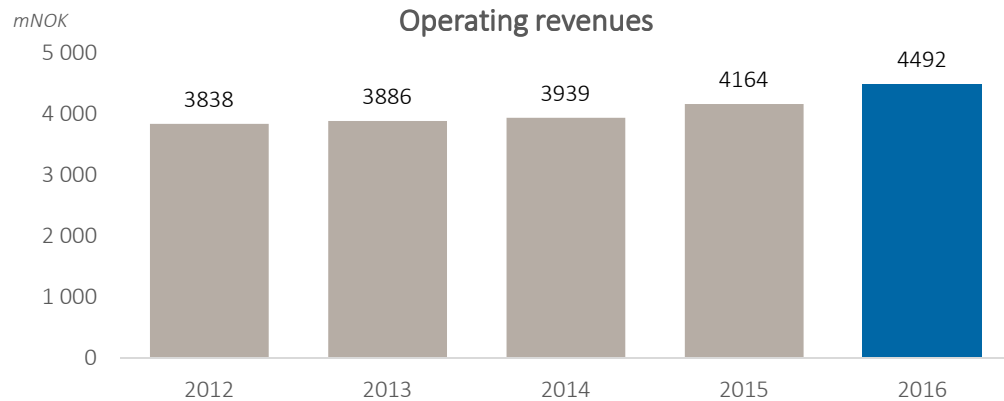
# Long-term financial objectives



- 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 2016

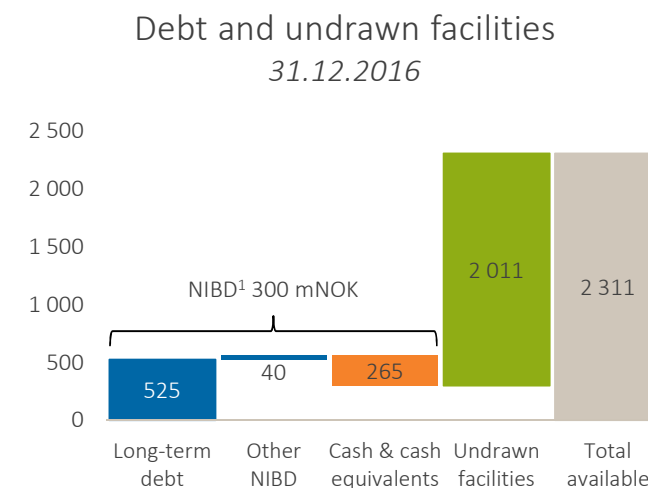
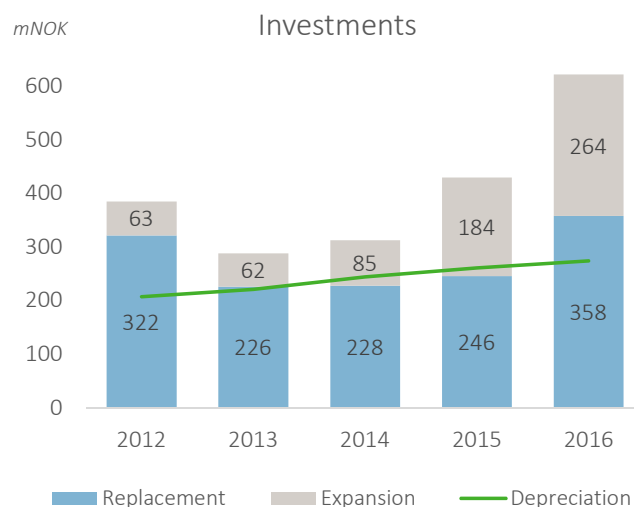
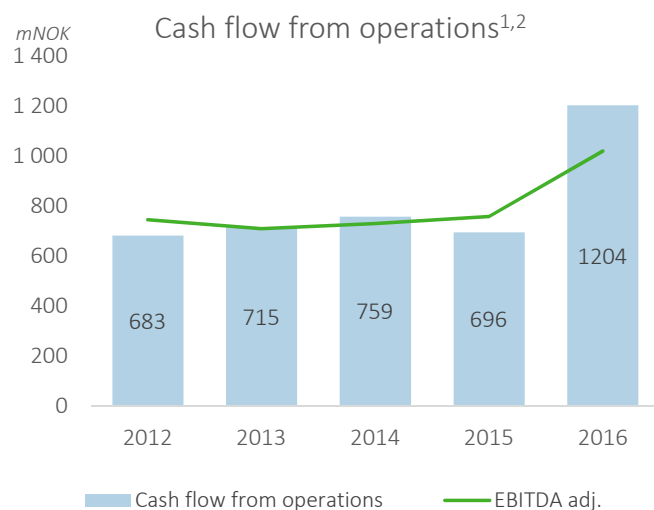


- All-time high result
  - EBITA adjusted<sup>1</sup> 747 mNOK (497 mNOK)
  - ROCE<sup>1</sup> 21.7% (15.6%)
  - Significant FX impact
- Progress in all business areas
  - Product mix in Speciality Cellulose
  - Sales growth in Fine Chemicals
  - Specialities volume in Performance Chemicals
  - Energy savings at the Sarpsborg biorefinery
- Commercial operation and EU grant in Exilva

<sup>1</sup> Non-GAAP measure



# Cash flow, investments and NIBD



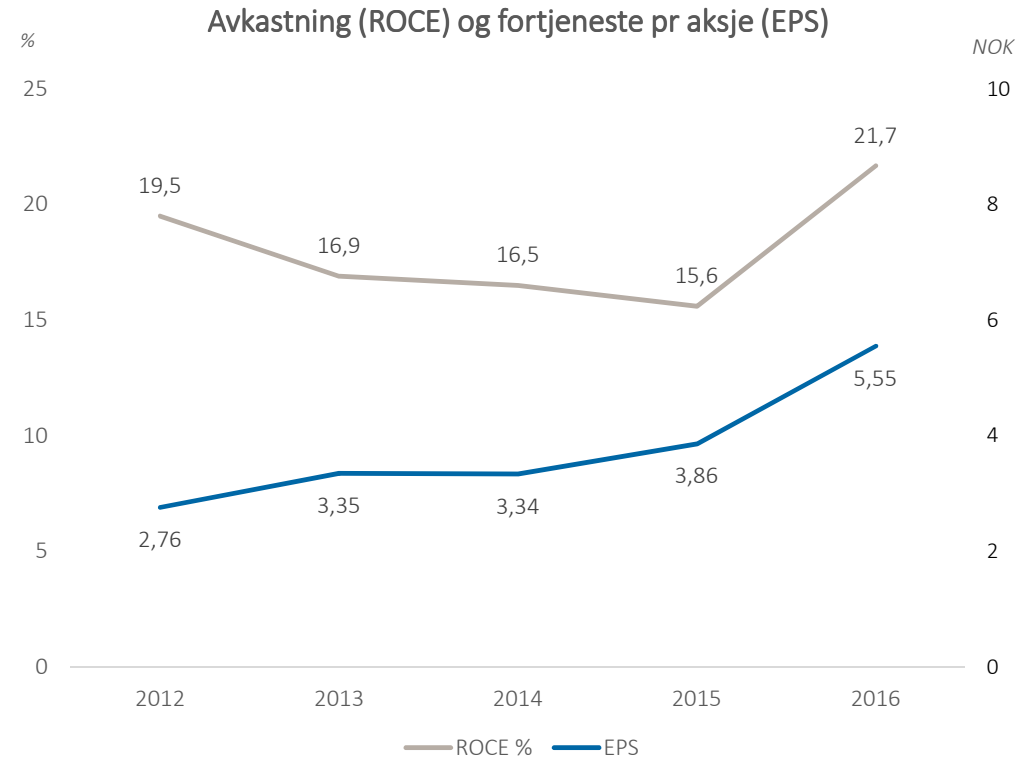
- Strong cash flow from operations in 2016 - close to EBITDA over time
- Increased investments in 2016
  - Replacement investments affected by new wood-chip seasoning silos (covered by insurance)
  - Expansion investments<sup>1</sup> mainly related to the Exilva, Ice Bear and LignoTech Florida projects
- Strong balance sheet (NIBD<sup>1</sup>/EBITDA adjusted<sup>1</sup> 0.29) and significant undrawn facilities

<sup>1</sup> Non-GAAP measure

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

# Utbyttepolitikk og forslag til utbytte for 2016

- 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 2016:
  - Ordinært utbytte på kr 1,75 per aksje
  - Ekstraordinært utbytte på kr 1,75 per aksje
  - Utbytte deles ikke ut for de aksjene som konsernet eier selv



# Revisors beretning

---

- Statsautorisert revisor *Kjetil Rimstad*, EY

1. *Generalforsamlingen godkjenner styrets forslag til årsregnskap og årsberetning for regnskapsåret 2016*
2. *Det utbetales et ordinært utbytte på kr 1,75 per aksje og et ekstraordinært utbytte på kr 1,75 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 2016
2. Rådgivende avstemming over styrets retningslinjer for lederlønnfastsettelsen for regnskapsåret 2017
3. Godkjenning av styrets retningslinjer for aksjerelaterte insentivordninger for regnskapsåret 2017

# Redegjørelse om retningslinjene og styrets erklæring om lønn og annen godtgjørelse til ledende ansatte i 2016

Sak

3.1

- 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
  - Opsjoner tildelt i forbindelse med børsnoteringen hadde eget reglement som er fulgt opp
  - Det ble ikke tildelt opsjoner i 2016, men tildeling våren 2017 (totalt 364 000 opsjoner) var innen reglement og rammer gitt av generalforsamlingen 2016.

# Redegjørelse for opsjonstildeling 2017 – iht. de godkjente kriterier

Sak

3.1

## Tildelingskriterier personer er fulgt

- Totalt 24 personer
  - Av disse 9 i hovedledelsen
- Tildelingsmengde (antall opsjoner\* kurs ved tildeling / årslønn)
  - 10 000 – 60 000 opsjoner
  - Tilsvarende ca 1,8 årslønn for adm. dir (grense på 2), ca 0,7-1,0 for de øvrige (grense på 1)

## Tildeling lavere enn maksimalt antall opsjoner

- Totalt gitt 364 000 opsjoner
  - Tilsvarende 0,36 % av antall aksjer i selskapet (grense på 1 %)
- Totalt utestående antall opsjoner pr dags dato etter 2017-tildelingen: 1 687 380
  - Tilsvarende 1,69 % av antall aksjer i selskapet (grense på 2,5 %)

## 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 2016

Sak

3.1

*Styret erklærer at selskapets lønnspolitikk er fulgt gjennom 2016  
- i tråd med retningslinjer og rammer gitt av Generalforsamlingen 2016*



# Retningslinjer for lederlønnsfastsettelsen for regnskapsåret 2017

Sak  
3.2

## 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 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 incentivordning*
  - Opsjons- eller kontantbasert ordning, knyttet til utvikling i aksjekursen (eget punkt)

# Godkjenning av retningslinjer for langsiktige, aksjerelaterte insentivordninger for regnskapsåret 2017

Sak

3.3

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

- Årlig program med mulighet til kjøp av aksjer med 30% rabatt
- Maksimal kjøpesum er 28 000 kr etter rabatt
- Bindingstid på 1 år

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

# Godkjenning av retningslinjer for langsiktige, aksjerelaterte insentivordninger for regnskapsåret 2017

Sak

3.3

## Opsjonsordning/ Long Term Incentives (LTI)

### Hensikt

- Styrke eierperspektivet
- Bidra til et langsiktig ansettelsesforhold i selskapet

### Tildelingskriterier

- Opsjoner kan gis ledende ansatte på visse stillingsnivåer som selskapet har et særlig 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

## Begrensninger i opsjonsordningen

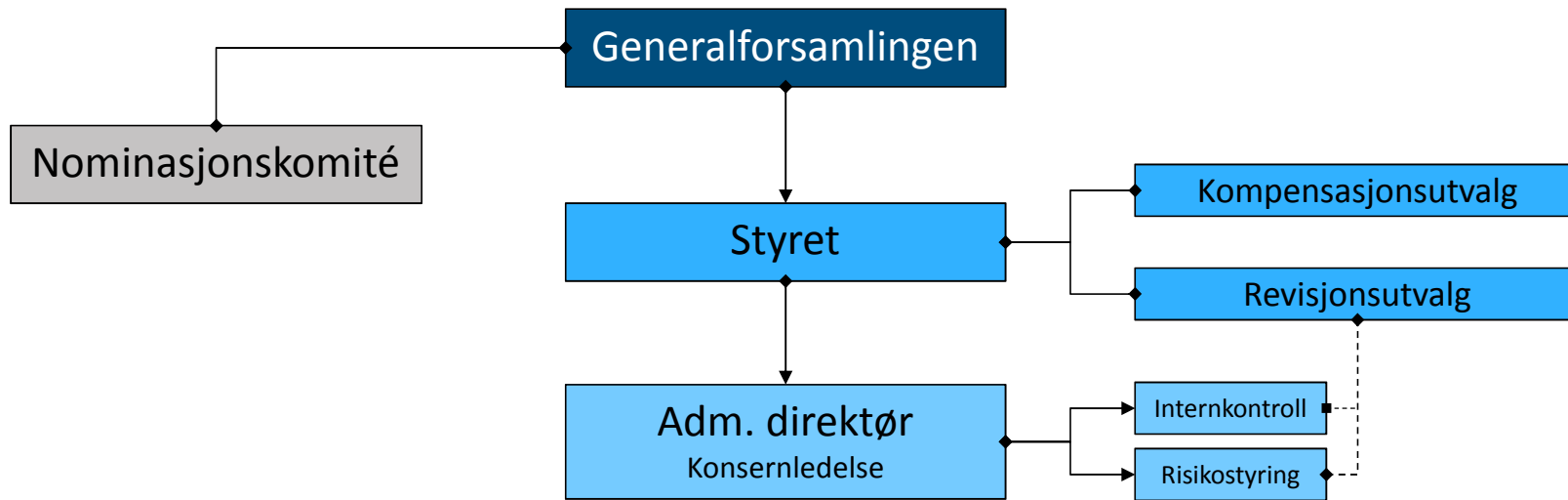
- Antall opsjoner fra selskapet
  - Maks årlig tildeling: 0,8% av antall aksjer (tidligere 1,0%)
  - Maks utestående opsjoner: 2% av antall aksjer (tidligere 2,5%)
- Maksimal gevinst
  - Maks gevinst pr kalenderår: 2 årslønner for adm. direktør og 1 årslønn for øvrige
- Krav om aksjekjøp
  - 50% av gevinst etter skatt må benyttes til kjøp av aksjer (bindingstid 3 år)
- Tidsbegrensninger
  - Opptjeningstid på 3 år
  - Innløsningsperiode på 2 år
  - Aksjer med binding i 3 år

1. *Generalforsamlingen anbefaler styrets retningslinjer for lederlønnsfastsettelsen for regnskapsåret 2017*
2. *Generalforsamlingen godkjenner styrets retningslinjer for langsiktige, aksjerelaterte insentivordninger for regnskapsåret 2017*

# Redegjørelse om selskapets foretaksstyring

Sak

4



# Fullmakt til erverv av egne aksjer

Sak

5

## FORSLAG TIL VEDTAK

1. *Generalforsamlingen gir styret i Borregaard ASA fullmakt til på vegne av selskapet å erverve egne aksjer med samlet pålydende inntil 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 2018, men ikke lenger enn 30. juni 2018.*

# Valg av medlemmer til og leder av styret i Borregaard ASA

## Komiteens arbeid

- Komiteen har bestått av Terje Venold (leder), Mimi Berdal, Erik Must og Rune Selmar
  - 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



# Forslag til nytt styremedlem: Martha Kold Bakkevig

Sak

6



*Martha Kold Bakkevig*  
Født 1962  
Norsk statsborger

## Utdanning:

- Mastergrad og dr. grad fra NTNU
- Dr. oecon. fra Handelshøyskolen BI.

## Yrkeserfaring:

- Egen konsulentvirksomhet
- CEO i selskapet Deepwell ASA (2006-2016)
- Adm. dir. i IT-selskapene Allmedia AS og CC AS
- Adm. direktør i Polytec Research Foundation (prosjektledelse industrielle utviklingsprosjekter)
- Forsker i SINTEF og professor II ved Stord-Haugesund University College (strategi og innovasjon)

## Tillitsverv (utdrag):

- Styreverv i Reach Subsea ASA (medlem), Incus Investor ASA (nestleder), Otech Group AS (leder) og Haugaland Kraft (medlem)
- Tidligere styremedlem i Mera AS Fluid Maintenance, SIM T Waste Management, Innovasjon Norge, Forskningsrådet, Prekubator TTO, Innovation Forum og Simula Innovation
- Næringspolitisk arbeid (NHO)

## Uavhengighet

- Bakkevig er uavhengig av selskapets ledelse og større aksjonærer

# Valg av medlemmer til og leder av styret

Sak

6

## Gjenvalg

- Jan Oksum, styreleder



- Terje Andersen, medlem



- Jon Erik Reinhardsen, medlem



- Kristine Ryssdal, medlem



## Nytt medlem

- Martha Kold Bakkevig



## FORSLAG TIL VEDTAK

- 1. Generalforsamlingen velger Jan Oksum, Terje Andersen, Kristine Ryssdal, Jon Erik Reinhardsen og Martha Kold Bakkevig som styremedlemmer*
- 2. Generalforsamlingen velger Jan Oksum som styreleder*
- 3. Valgene gjelder fram til ordinær generalforsamling 2018*

# Valg av medlemmer til og leder av nominasjonskomiteen

Sak

7

- Mimi K Berdal, ny leder



- Erik Must, gjenvalgt medlem



- Rune Selmar, gjenvalgt medlem



- Ola Wessel-Aas, nytt medlem



# Valg av medlemmer til og leder av nominasjonskomiteen

Sak

7

## 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 2018*

# Godtgjørelse til styrets medlemmer, varamedlemmer og observatører

Sak

8

## Styret

- Styreleder/medlem 443 000/266 000 kr pr år
- Observatør (ansattvalgt) 88 500 kr pr år (inkl. funksjon som varamedlem)
- Varamedlem for observatør (ansattvalgt) 6800 kr pr møte

## Styreutvalg

- Leder/medlem av revisjonsutvalget: 83 000/55 500 kr pr år
- Leder/medlem av kompensasjonsutvalget: 49 700/38 700 kr pr år
- Ordinært styrehonorar for ansattvalgt medlem inkluderer arbeid i styreutvalgene

## Tidsperiode:

- Honorarsatsene foreslås gjeldende fra ordinær generalforsamling 20. april 2017 til ordinær generalforsamling 2018
- Honoraret foreslås utbetalt i rater gjennom perioden

### FORSLAG TIL VEDTAK

*Generalforsamlingen godkjenner forslaget til godtgjørelse for styrets medlemmer, observatører og varamedlemmer slik det framkommer av nominasjonskomiteens innstilling av 14. mars 2017*

## Godtgjørelse til nominasjonskomiteens medlemmer

Sak

9

- Leder: 55 000 kr pr år + 8900 kr pr møte ut over 4 møter
- Medlem: 38 700 kr pr år + 7200 kr pr møte ut over 4 møter

### Tidsperiode:

- Honorarsatsene foreslås gjeldende fra ordinær generalforsamling 20. april 2017 til ordinær generalforsamling våren 2018
- Honoraret foreslås utbetalt i rater gjennom perioden

#### FORSLAG TIL VEDTAK

*Generalforsamlingen godkjenner forslaget til godtgjørelse for nominasjonskomiteens medlemmer slik det framkommer av komiteens innstilling av 14. mars 2017*

# Godkjenning av revisors godtgjørelse

Sak

10

## FORSLAG TIL VEDTAK

*Generalforsamlingen godkjenner revisors godtgjørelse  
for 2016 på kr 348 000*