

Bolagsstyrning

Styrningen av koncernen

Boliden är ett svenskt aktiebolag noterat på Nasdaq Stockholm. Koncernen har cirka 6 000 medarbetare och driver gruvor och smältverk i Sverige, Finland, Norge och på Irland.

Till grund för bolagsstyrningen ligger aktiebolagslagen, årsredovisningslagen, Nasdaq Stockholms regelverk, Svensk kod för bolagsstyrning och andra tillämpliga lagar och regler.

Utöver regelverken används koncernens organisations- och verksamhetsfilosofi (New Boliden Way) samt det interna kontrollverket (BICS). Dessutom finns policyer inom ett flertal områden,

däribland koncernens uppförandekod som alla medarbetare ska ha kännedom om och agera i enlighet med. Vidare arbetar koncernens enheter i enlighet med lednings-system för hälsa och säkerhet, miljö, energi och kvalitet.

Några frågeställningar under 2020

Till följd av coronapandemin har styrelsen haft en förstärkt bevakning av omvärldsfaktorer och kontinuerligt följt utvecklingen av den globala gruvproduktionen av basmetaller, koncentratförsörjning och efterfrågan på Bolidens produkter. Ett antal åtgärder beslutades också för att minimera påverkan på verksamheten och

för att skapa handlingsutrymme för olika scenarion, däribland kostnadsbesparingar, ökat fokus på kassaflödet och förstärkning av betalningsberedskapen. Utdelningen till aktieägarna blev också föremål för mer omfattande överväganden än under ett normalt år. Styrelsen konstaterade att Boliden har en flexibel utdelningspolicy, som är utformad just för att möta konjunktursvängningar. Den starka balansräkningen och de stresstester som bolaget gjort för olika scenarion bekräftade att den föreslagna utdelningen kunde lämnas utan negativ påverkan. En mer besvärande effekt av pandemin har varit begränsningarna i fysiska möten för avstämningar och

Kommentar från styrelsens ordförande

En väl fungerande bolagsstyrning är en förutsättning för att skapa mervärde för våra aktieägare och för att upprätthålla förtroendet från våra intressenter i vidare bemärkelse.

En grupp i huvudsak svenska institutionella investerare har varit långsiktiga ägare i Boliden sedan vi åternoterades i Sverige för 20 år sedan och sedan dess har några stora utländska institutionella ägare tillkommit. Vi har dock ingen tydlig huvudägare och detta sätter ett speciellt krav på styrelsen att "tolka" ägarnas ambitioner. Vi arbetar i en industri som kännetecknas av hög volatilitet, det vill säga snabba och kraftiga resultatsvängningar både uppåt och nedåt. Det ställer stora krav på ledning och styrelse att ge en god och transparent informationsgivning samt att kunna hantera de snabba förändringarna utan att drabbas av vare sig hybrid i uppgången eller uppgivenhet i nedgången. Samtidigt måste styrelse och ledning också kunna hantera stora och långsiktiga investeringsprojekt. Sådana projekt innehåller naturligtvis en hel del risker, som diskuteras i styrelsen under en förhållandevis lång tid innan ett beslut tas, men är avgörande för värdeskapandet i bolaget. En förutsättning för ett värdeskapande styrelsearbete är även att styrelsen har ett bra grepp om verksamheten och vad som händer i omvärlden. Detta får vi bland annat genom månadsrapporter och ett väl strukturerat styrelsematerial.

Coronapandemin är utan tvekan den mest signifikanta omvärldshändelsen under 2020 och ingen har undgått att påverkas av den på ett eller annat sätt. Även om Boliden som enskilt företag klarat sig relativt väl undan de mest omedelbara negativa ekonomiska konsekvenserna, har pandemin inneburit omställningar på ett flertal områden. Det gäller såväl praktiska frågor som hur man genomför möten, verksamhetsbesök, underhållsstopp och hur man upprätthåller råvaruförsörjning, produktion, trans-

porter och försäljning, till mer strategiska beslut kring långsiktiga investeringar och andra Anpassningar av verksamheten för att hantera ökad osäkerhet och kortare planeringshorisont. Dessa frågor och begränsningen av effekterna av pandemin på Bolidens verksamhet har förstärkt haft hög prioritet på styrelsens agenda.

Normalt besöker vi varje år två av Bolidens verksamheter för att på plats kunna göra en djupdykning i just den verksamheten och träffa lokal ledning och anställda. Under 2020 har besöken fått pausas på grund av reserestriktioner till följd av coronapandemin.

För att säkerställa att styrelsen lägger tillräcklig tid på de mer långsiktiga och strategiska frågorna enas vi varje år om ett antal teman som vi lägger in i vår agenda. I bolagsstyrningsrapporten framgår vilka teman vi behandlade under det gångna året. Några av dem är årligt återkommande. Exempelvis behandlar vi CR-frågor speciellt vid vårt oktobermöte och ledarskapsutveckling vid vårt decembermöte. Den utvärdering av styrelsens arbete som vi gjorde under 2020 visar på ett fortsatt väl fungerande styrelsearbete. Utvärderingen är ett underlag för valberedningens arbete och är för styrelsen ett viktigt instrument i vår strävan att ständigt förbättra vårt arbete.

Februari 2021



Anders Ullberg
Styrelsens ordförande



uppföljningar, vilket kan ha varit orsaken till att den tidigare positiva olycksfallstrenden bröts under 2020. Styrelsen har sett allvarligt på utvecklingen och står bakom bolagsledningens beslut att intensifiera det proaktiva säkerhetsarbetet för att stärka säkerhetskulturen och därmed vända trenden åt rätt håll igen.

Även om pandemin har satt sin prägel på mycket, fortsätter de senaste årens globala trend mot ökat hållbarhetsfokus, både när det gäller hälsa, säkerhet, miljö och affärsetik. Förväntningarna ökar såväl från politiskt håll, investerare, affärspartners, medarbetare som från allmänheten, och det kräver att målsättningarna och arbetet med frågeställningarna konkretiseras och intensifieras. Under året har fokus legat på EU:s så kallade "Green Deal", skärpning av utsläppsrättshandelssystemet, indirekt kompensation för elintensiv industri samt översynen av vattendirektivet. En viktig del av påverkansarbetet är att öka förståelsen för basmetallernas roll i samhället och för klimatomställningen och att ge beslutsfattare ett helhetsperspektiv för att undvika motstridiga miljöinitiativ, exempelvis ökad återvinning och minskade utsläpp. En så kallad "Raw Material Alliance" har bildats inom EU för att förbättra Europas försörjningssäkerhet avseende basmetaller, sällsynta jordartsmetaller och vissa industri-mineraler, vilket är positivt för Bolidens affär. Dessa initiativ medför också att frågor om investeringar som bidrar till att uppnå de prioriterade miljömålen – som bl.a. reduktion av koldioxidintensiteten med 40 procent till 2030 samt ökad energieffektivitet och avfallshantering – kommer upp till beslut i styrelsen. En av de större investeringarna som styrelsen hanterat under året och som väntas bidra positivt till såväl lönsamhet som miljöprestanda har varit utbyggnaden av Harjavaltas nickellinje (40 MEUR). Expansionen ligger i linje med Bolidens nickelstrategi från 2015 och innebär en ökad produktion till lägre koldioxidintensitet per ton producerad metall. Förutsättningarna för en eventuell modernisering av zinksmältverket i Odda var en annan fråga som diskuterades i styrelsen under året. Ett eventuellt investeringsbeslut

ÅRSSTÄMMAN 2020

Årsstämman hölls den 28 april i Stockholm. Vid årsstämman deltog aktieägare personligen eller genom ombud och representerade sammanlagt 1 033 aktieägare och drygt 106 miljoner aktier. De representerade aktierna utgjorde cirka 39 procent av det totala antalet aktier. På grund av rådande pandemibegränsningar representerades styrelsen endast av sin ordförande. Dessutom var den huvudansvarige revisorn och verkställande direktören närvarande.

Stämman beslutade bland annat om omval av samtliga styrelseledamöter. Anders Ullberg omvaldes som styrelsens ordförande. Några av stämmans övriga beslut var att:

- I enlighet med styrelsens förslag dela ut 7 kr per aktie, totalt 1 915 (2 393) MSEK.
- Till ledamöter i valberedningen utsågs Jan Andersson (Swedbank Robur fonder), Lars-Erik Forsgårdh, Ola Peter Gjessing (Norges Bank Investment Management), Lilian Fossum Biner (Handelsbankens fonder) samt Anders Ullberg (styrelsens ordförande).
- I enlighet med valberedningens förslag beslöts om oförändrade arvoden, 1 750 000 kr till styrelsens ordförande och 580 000 kr till övriga styrelseledamöter som inte är anställda i bolaget, 225 000 kr till ordföranden i revisionsutskottet och 125 000 kr till vardera av revisionsutskottets övriga två ledamöter. Arvodena för ersättningsutskottet lämnades också oförändrade, 50 000 kr till vardera av ersättningsutskottets två ledamöter.
- I enlighet med valberedningens förslag valdes Deloitte AB som revisor för tiden fram till och med nästa årsstämma och det beslöts att revisorsarvode ska utgå enligt godkänd räkning.

Årsstämman fattade vidare beslut om att godkänna de föreslagna principerna för ersättning till koncernledningen, innebärande att ersättningen ska utgöras av fast lön, eventuell rörlig kontantersättning, övriga förmåner samt pension. Den rörliga kontantersättningen får uppgå till högst 60 procent av fast lön och ska vara kopplad till förutbestämda och mätbara kriterier som kan vara finansiella eller icke finansiella. Vissa av kriterierna kan utgöras av individanpassade kvantitativa eller kvalitativa mål. Kriterierna ska vara utformade så att de främjar bolagets strategi och långsiktiga intressen. För att stärka kopplingen mellan ersättning och bolagets värdeskapande är en del av den rörliga kontantersättningen kopplad till att individen investerar i ytterligare aktier i bolaget för en del av den rörliga kontantersättningen. Den rörliga kontantersättningen ska inte vara pensionsgrundande.

De av årsstämman 2020 fattade besluten finns antecknade i stämprotokollet på Bolidens webbplats där även tidigare års protokoll finns publicerade.

VÄLKOMMEN TILL ÅRSSTÄMMAN 2021!

Årsstämman för 2021
kommer att äga rum
den 27 april.

BOLIDENS STYRNINGSTRUKTUR



kräver såväl tillräcklig trygghet i projektet i sig som visibilitet för hur konjunkturen utvecklas.

Under 2020 har avtal också träffats om fossilfria elleveranser i Sverige och Finland för att säkerställa konkurrenskraftig och klimatsmart elförsörjning till flera av Bolidens enheter. Detta är särskilt viktigt då elektrifieringen av processerna fortsätter att öka. En annan angelägen hållbarhetsfråga som är föremål för återkommande genomgångar i styrelsen är dammsäkerhet. Under året har nya globala riktlinjer utfärdats för dammsäkerhet, Global Industry Standard on Tailings Management, på initiativ av branschorganisationen International Council on Mining and Metals (ICMM), UN environment programme och PRI. Den nya standarden syftar till att öka fokus på frågorna och bidra till ökad transparens och enhetlig global hantering. Implementeringen av den nya standarden pågår och Boliden ansöker även om medlemskap i ICMM.

Aktieägare och årsstämma

Största aktieägare är svenska och utländska fonder och institutioner. Antalet aktieägare var vid årsskiftet drygt 89 000 (83 000). De enskilt största ägarna var BlackRock, T Rowe Price, Handelsbanken fonder, Swedbank Robur fonder och Norges Bank. Andelen utländskt ägande minskade

något under året till cirka 60 (63) procent. Mer information om aktieägarstrukturen finns på sidorna 52–53 i årsredovisningen och på Bolidens webbplats.

Aktieägarna utövar sin beslutanderätt genom att lägga fram förslag till samt delta och rösta i de beslut som föreläggs årsstämman och eventuella extra bolagsstämmor. Aktieägare har möjlighet att få ett ärende behandlat på årsstämman om en skriftlig begäran lämnas till styrelsen i föreskriven tid så långt innan stämman att ärendet kan tas in i kallelsen. Aktieägarna är välkomna att ställa frågor om bolagets angelägenheter till styrelsen, verkställande direktören, revisorn eller ordförandena i ersättnings- och revisionsutskotten under bolagsstämman.

Årsstämman är bolagets högsta beslutande organ. Till årsstämmans uppgifter hör att välja styrelseledamöter och styrelseordförande samt valberedning, fastställa resultat- och balansräkning, besluta om vinstdisposition och ansvarsfrihet för styrelsens ledamöter och bolagets verkställande direktör, fastställa arvoden till styrelsens ledamöter och revisorer samt fastställa principer för anställnings- och ersättningsvillkor för verkställande direktör och andra ledande befattningshavare. I förekommande fall beslutar årsstämman även om ändringar av bolagsordningen och val av revisorer.

Årsstämmorna hålls regelmässigt vid någon av anläggningarna i Sverige för att ge aktieägarna inblick i verksamheten. I samband med stämmorna erbjuds aktieägare möjlighet till rundturer i gruvor, anrikningsverk eller smältverk för att på så sätt få en fördjupad kunskap om de olika verksamheterna och få tillfälle att träffa koncernens medarbetare. 2020 års stämma var planerad att hållas i Aitik men fick dock flyttas till Stockholm för att kunna genomföras i en coronasäker form.

Valberedningen

Valberedningen representerar aktieägarna. Valberedningens uppgift är att utarbeta och lägga fram förslag till beslut som aktieägarna röstar om vid årsstämman. Förslagen gäller antal och val av styrelseledamöter, styrelseordförande, arvode till styrelsen och dess utskott, val av och arvode till revisorerna samt vid behov den process och de kriterier som ska styra tillsättandet av medlemmarna i valberedningen.

Fokus i valberedningens arbete ligger på att säkerställa att styrelsen utgörs av ledamöter som tillsammans besitter kunskap och erfarenheter som motsvarar de krav som ägarna ställer på bolagets högsta styrande organ. I processen för att ta fram förslag till styrelseledamöter presenterar därför styrelsens ordförande den utvärdering som gjorts av styrelsens arbete och

av de enskilda ledamöterna under det gångna året. Vidare presenteras bolagets verksamhet och framtida inriktning av verkställande direktören och möjligheten ges för valberedningen att träffa styrelsens ledamöter. Valberedningen förbereder även med stöd av revisionsutskottet val av revisor. Aktieägare kan lämna förslag till valberedningen i enlighet med de instruktioner som finns på Bolidens webbplats. Årsstämman fattar beslut om principer för valberedningens tillsättande och arbete. I enlighet med valberedningsinstruktionen ska valberedningen bestå av lägst fem och högst sju ledamöter. Vid årsstämman väljs fem ledamöter varav tre ska representera de största aktieägarna, en de mindre aktieägarna och en ska vara styrelsens ordförande. För att bättre spegla aktieägarstrukturen kan valberedningen vid förändrade ägarförhållanden erbjuda andra större aktieägare plats. Valberedningen utser sin ordförande och arbetar i alla aktieägars intresse. Ledamöterna i valberedningen får ingen ersättning.

Valberedningens arbete 2020

Vid årsstämman 2020 valdes Jan Andersson (Swedbank Robur fonder), Lars-Erik Forsgårdh, Ola Peter Gjessing (Norges Bank Investment Management), Lilian Fossum Biner (Handelsbankens fonder) samt Anders Ullberg (styrelsens ordförande) till ledamöter i valberedningen. För att bättre spegla aktieägarstrukturen har valberedningen utnyttjat sitt mandat att bjuda in ytterligare en ledamot, Anders Oscarsson (AMF). Valberedningen utsåg Lilian Fossum Biner till ordförande. Valberedningens aktuella sammansättning framgår även på Bolidens webbplats. Valberedningen har sammanträtt sammanlagt sex gånger inför årsstämman 2021 och då även träffat två styrelseledamöter samt verkställande direktören. Därutöver har ledamöterna haft telefonkontakter. På så vis ges valberedningen en bra möjlighet att bilda sig en uppfattning om styrelseordförandens och de enskilda ledamöternas syn på styrelsearbetet, på den exekutiva ledningen samt synen på bolagets verksamhet och utmaningar de närmaste åren.

I enlighet med Kodens bestämmelser eftersträvar valberedningen mångfald och en jämn könsfördelning och har valt att tillämpa Kodens avsnitt 4.1. som mång-

faldspolicy. Detta innebär att styrelsen ska ha en, med hänsyn till bolagets verksamhet, utvecklingskedje, framtida inriktning och förhållanden i övrigt ändamålsenlig sammansättning, präglad av mångsidighet och bredd avseende de bolagsstämmovalda ledamöternas kompetens, erfarenhet och bakgrund. Under 2020 var 43 procent av de av valberedningen föreslagna och sedermera stämmovalda styrelseledamöterna kvinnor, innebärande en relativt jämn könsfördelning. Även i övrigt har styrelsen enligt valberedningen en ändamålsenlig och bra sammansättning.

Valberedningen har inför årsstämman 2021 föreslagit omval av Anders Ullberg som styrelsens ordförande. I övrigt har omval föreslagits av styrelseledamöterna Helene Biström, Perttu Louhiluoto, Michael G:son Löw, Elisabeth Nilsson och Pia Rudengren samt nyval av Per Lindberg och Karl-Henrik Sundström. Per Lindberg har bl.a. varit VD för BillerudKorsnäs och Epiroc. Karl-Henrik Sundström har bl.a. varit finanschef för Ericsson och VD för Stora Enso. Valberedningens övriga förslag kommer att framgå av dess motiverande yttrande som publiceras i kallelsen till årsstämman samt på Bolidens webbplats.

Styrelsen

Styrelsen är utsedd av ägarna för att ytterst svara för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter i såväl bolagets som aktieägarnas bästa intresse. Detta ska göras på ett hållbart sätt med ett väl avvägt risktagande för att säkerställa en långsiktigt positiv utveckling.

Styrelsen ska enligt bolagsordningen bestå av lägst tre och högst tio ledamöter utan suppleanter valda av årsstämman. De anställda har enligt lag rätt att utse tre ledamöter och tre suppleanter till styrelsen. Styrelsen, som väljs på ett år i taget, har sedan årsstämman 2020 utgjorts av sju ledamöter valda av stämman och tre ledamöter utsedda av de fackliga organisationerna. På styrelsemötena deltar förutom de ordinarie ledamöterna även de fackliga ledamöternas tre suppleanter. Koncernens chefsjurist är styrelsens sekreterare. Från koncernledningen deltar normalt verkställande direktören samt ekonomi- och finansdirektören. Andra personer ur koncernledningen och övriga tjänstemän är föredragande i särskilda ärenden.

De av stämman valda ledamöterna är alla oberoende i förhållande till såväl större aktieägare som bolaget och bolagsledningen. Styrelsen uppfyller därmed Kodens krav på oberoende ledamöter. Ledamöterna presenteras på sidorna 65–66 och på Bolidens webbplats.

Styrelsen lägger fast bolagets finansiella mål och strategi, tillsätter och utvärderar verkställande direktören och ser till att det finns effektiva system för uppföljning och kontroll av verksamheten, att lagar och regler följs samt säkerställer en korrekt och öppen informationsgivning. Vid det konstituerande styrelsemötet direkt efter årsstämman antar styrelsen en arbetsordning som närmare reglerar dess arbete och ansvar samt de särskilda arbetsuppgifter som faller på styrelsens ordförande.

Ordföranden leder styrelsens arbete och säkerställer en öppen och konstruktiv dialog. Till ordförandens uppgifter hör vidare att följa och utvärdera enskilda ledamöters kompetens, arbete och bidrag till styrelsen. En viktig del i ordförandens arbete är att följa verksamheten genom en kontinuerlig dialog med verkställande direktören. Styrelsens ordförande agerar som diskussionspart och stöd till verkställande direktören samt säkerställer att styrelsens beslut, instruktioner och anvisningar genomförs och efterlevs. Inför varje styrelsemöte går ordföranden och verkställande direktören igenom de frågor som ska tas upp på mötet. Underlag för styrelsens behandling av ärenden skickas till ledamöterna en vecka före styrelsemötet. Den närmare arbetsfördelningen mellan styrelsen och verkställande direktören framgår av en instruktion till verkställande direktören som styrelsen fastställer vid sitt konstituerande möte.

Styrelsens arbete under 2020

Styrelsen har under 2020 haft sju styrelsemöten inklusive ett konstituerande styrelsemöte.

Styrelsen får genom månadsrapporter och vid styrelsemöten löpande information om såväl den affärsmässiga som den finansiella utvecklingen samt om hur hållbarhetsmålen uppfylls. Varje styrelsemöte inleds med en genomgång av verksamheten och av aktuellt säkerhetsläge och hållbarhetsfrågor. I tillägg till dessa och andra verksamhetsrelaterade frågor fast-

ställer styrelsen i början av varje år ett antal teman som särskilt ska behandlas i syfte att ge ökad förståelse för Bolidens möjligheter och utmaningar i ett bredare perspektiv.

Med hänsyn till verksamhetens natur är ändamålsenliga och effektiva tillståndsprocesser och rimliga verksamhetsvillkor (License to Operate) viktiga frågor för bolaget och dess styrelse och behandlas återkommande. I linje med detta är hälso- och säkerhetsarbetet och uppföljning av olycksfall och sjukfrånvaro en stående diskussionspunkt på varje styrelsemöte.

Ordföranden säkerställer att styrelsen och dess arbete utvärderas årligen och att resultatet av utvärderingen förs vidare till valberedningen. Utvärderingen görs av styrelsen under ordförandens ledning eller med hjälp av en oberoende konsult. Utvärderingen 2020 var en självutvärdering där ledamöterna skriftligen besvarade frågor inom olika ämnesområden.

Styrelsens utskott

Styrelsens övergripande ansvar kan inte delegeras, men styrelsen kan inom sig inrätta utskott som bereder frågor inom sina respektive områden. I enlighet härmed har styrelsen liksom tidigare år inrättat ett revisionsutskott och ett ersättningsutskott

under 2020. Utskottens ledamöter utses vid det konstituerande styrelsemötet efter årsstämman och arbetet styrs av utskottens arbetsordning och instruktion.

Revisionsutskottet

Revisionsutskottet förbereder vissa frågor för styrelsens beslut och stödjer på detta sätt styrelsen i dess arbete att uppfylla sitt ansvar inom områdena internkontroll och redovisning samt att kvalitetssäkra den finansiella rapporteringen. Boliden har en internkontrollfunktion som bland annat arbetar med kartläggning av riskområden och uppföljning av arbetet inom identifierade områden. Utskottet övervakar även upphandling av tjänster, utöver revision, från bolagets revisorer samt upphandlar revision och lämnar vid behov valberedningen förslag till revisorer. Revisionsutskottet sammanträder inför varje rapporttillfälle och därutöver vid behov.

Revisionsutskottet utgörs sedan årsstämman 2020 av Pia Rudengren, ordförande, Tom Erixon och Anders Ullberg. Ledamöterna i utskottet har särskild kompetens, erfarenhet och intresse av ekonomi- och redovisningsfrågor, se styrelsens uppdrag och tidigare erfarenheter på sidorna 65–66. På mötena deltar dessutom Bolidens ekonomi- och

finansdirektör samt chefen för internkontroll. Utskottet sammanträdde fem gånger under 2020. Under året ägnades särskild uppmärksamhet åt internkontroll, efterbehandling och IT-säkerhet. Sedan 2020 får revisionsutskottet även en årlig avrapportering av etik och regelefterlevnadsfrågor (Ethics & Compliance). Revisionsutskottet arbetar enligt en av styrelsen årligen antagen ”Instruktion för Revisionsutskottet” och avrapporterar resultatet av sitt arbete till styrelsen.

Ersättningsutskottet

Ersättningsutskottet arbetar fram förslag till lön och övriga anställningsvillkor för verkställande direktören för beslut i styrelsen och följer och utvärderar program för rörliga ersättningar för ledningen. Utskottet godkänner på förslag från verkställande direktören även löner och övriga anställningsvillkor för koncernledningen. Ersättningsutskottet tar vidare fram förslag till ersättningsprinciper för verkställande direktören och koncernledningen som styrelsen sedan föreslår årsstämman som beslutar i frågan. Tillämpningen av riktlinjerna samt gällande ersättningsstrukturer och ersättningsnivåer följs också upp av utskottet och resultatet av denna

STYRELSENS ARBETE 2020

Återkommande ärenden: Hållbarhets- och säkerhetsfrågor, genomgång av verksamheten, investeringar, efterkalkyler och temanpunkter. Nedan listas huvudsakliga ärenden på årets styrelsemöten:



7 möten
totalt under 2020

utvärdering publiceras på bolagets webbplats. En redogörelse för ersättningen till koncernledningen finns i not 5.

Ersättningsutskottet arbetar i enlighet med en av styrelsen årligen antagen ”Instruktion för Ersättningsutskottet” och rapporterar sitt arbete till styrelsen. Ersättningsutskottet utgörs av Anders Ullberg, ordförande, och Michael G:son Löw. Utskottet har under året haft två möten samt därutöver ett antal telefonkontakter.

VD och koncernledning

Verkställande direktören har det yttersta ansvaret för att den strategiska inriktningen och styrelsens beslut implementeras och följs samt för att riskhantering, styrning, system, organisation och processer är tillfredsställande. I sitt arbete stöds verkställande direktören av koncernens ledningsgrupp som utöver verkställande direktören består av cheferna för de två affärsområdena Gruvor respektive Smältverk, ekonomi- och finansdirektören samt direktören för Corporate Responsibility (CR). Koncernledningen sammanträder en gång per månad för att följa upp verksamheten och diskutera koncernövergripande frågor samt ta fram förslag till strategisk plan, affärsplan och budget som verkställande direktören förelägger styrelsen. De av styrelsen behandlade områdena har i stor utsträckning speglat ledningens arbete under året. Två gånger om året träffas också ledningen för diskussion av strategin. Koncernledningen, tillsammans med ledningen för respektive affärsområde, träffas dessutom sex gånger om året för genomgång av affärsområdesspecifika frågor inklusive budget och verksamhetsgenomgång. För större projekt bildas särskilda styrgrupper som tillsammans med projektledare och övriga intressenter träffas regelbundet. Vidare träffar VD och CR-direktören bolagets arbetstagarledamöter och suppleanter inför varje styrelsemöte där styrelseagendan och andra aktuella frågor diskuteras. En presentation av koncernledningen finns på sidan 67.

Affärsstyrning

Styrning från styrelsen sker via verkställande direktören och koncernledningen till de operativa enheterna. Inom organisationen delegeras ansvar och befogenheter inom tydliga ramar. Dessa

ramar definieras av bolagets styrdokument, budget och strategisk plan. Styrdokumentet finns tillgängliga i Bolidens interna ledningssystem och utgör det interna ramverket som krävs för en effektiv styrning. Till dessa dokument hör bland annat Uppförandekod, Finanspolicy, Skattepolicy, Insiderpolicy, Whistleblowerpolicy, dokumentation kring sanktionskontroll, delegering och beslutsfattande, antikorrupktion och intressekonflikter, konkurrensrättsfrågor, leverantörsutvärdering och uppförandekod, kommunikation, integritet och personuppgiftshantering (GDPR) samt ett stort antal miljö-, hälso- och säkerhetsrelaterade styrdokument.

Styrning av hållbarhetsarbetet

Hållbarhetsarbetet är en viktig del av verksamheten och drivs med utgångspunkt från de frågor som är mest väsentliga för verksamheten. Styrningen av dessa frågor sker från styrelsen via verkställande direktören och koncernledning till de operativa enheterna. En person i koncernledningen är dedikerad till frågor inom Corporate Responsibility (CR). Det dagliga ansvaret för hållbarhetsarbetet är decentraliserat till respektive enhet. Koncernfunktionerna inom CR ansvarar för att skapa struktur och inriktning för arbetet, omvärldsbevakning och erfarenhetsutbyte samt uppföljning av enheternas arbete. Hållbarhetsfrågor följs upp och diskuteras på varje ledningsgrupps- och styrelsemöte och på lokala ledningsgruppsmöten.

De mest väsentliga hållbarhetsfrågorna är integrerade i bolagets strategi och beskrivs på sidan 33. Varje hållbarhetsfråga har en långsiktig inriktning som ska bidra till att vägleda och strukturera hållbarhetsarbetet på alla nivåer i företaget. Faktorer som ligger till grund för prioritering är verksamheternas påverkan på människa och miljö, hur arbete med frågorna kan stödja verksamheten, förväntningar från interna och externa intressenter, risker och möjligheter, omvärldsfaktorer och tillämpliga regelverk, däribland FN:s Global Compact och FN:s globala mål för hållbar utveckling. Boliden stödjer även TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) och har ledningssystem enligt ISO-standarderna för miljö, kvalitet, energi samt hälsa och säkerhet. Bevakning av hållbarhetsfrågor

sker även genom deltagande i europeiska och nationella branschorganisationer. Vilka utmaningar och möjligheter som ska prioriteras förändras över tid. Därför sker en regelbunden översyn, vanligtvis en gång per år, där representanter från affärsenheter och funktioner involveras. Prioriterade hållbarhetsfrågor integreras i Bolidens strategiarbete, och det åligger affärsområdena att sätta lokala mål utifrån koncernens riktlinjer avseende hållbarhetsfrågorna.

Hållbarhetsarbetet är värderingsbaserat, vilket innebär att åtgärder beslutas inte enbart utifrån lagar och myndighetskrav utan också baserat på de behov och förbättringsåtgärder som identifierats och som kan förbättra situationen för människor och miljö vid verksamhetsorterna. Det innebär att investeringar som exempelvis har stor miljö- eller säkerhetsnytta i relation till investerat belopp genomförs oberoende av externa krav eller pålagor.

Under året utarbetades det ett nytt syfte, en ny vision och nya värderingar för bolaget. För att säkerställa att värderingarna återspeglar styrkorna i företagskulturen och samtidigt identifierar områden som behöver utvecklas och förbättras genomfördes arbetet av koncernledningen tillsammans med representanter från hela organisationen. Samtliga medarbetare inom Boliden kommer att delta i arbetet med värderingarna för att forma företagskulturen mot Bolidens gemensamma syfte och vision.

Utöver områden kopplade till människors välmående och miljön så är frågor om affärsetik ständigt aktuella. I slutet av 2019 inrättades en etik- och compliancefunktion med ett sammanhållande ansvar för regelefterlevnad inom antikorrupktion, konkurrensrätt, handelssanktioner, penningtvätt, persondataintegritet, mänskliga rättigheter, visuellblåsning, due diligence av affärspartners samt bolagets uppförandekod. Funktionen rapporterar till CR-direktören.

Från och med 2017 inkluderas hållbarhetsredovisningen i årsredovisningen. Boliden sammanställer även ett Hållbarhetsindex som följer GRI, Global Compact, samt riktlinjer från TCFD. Denna rapport är föremål för extern granskning av revisorerna. Granskningen syftar bland annat till att understryka vikten av hållbarhetsarbetet och ytterligare förstärka förtroendet hos marknaden och övriga intressenter avseende detta arbete.

Revisorer

Den externa revisorn är en oberoende granskare av räkenskaperna för att säkerställa att dessa i allt väsentligt ger en korrekt, rättvisande och fullständig bild av bolagets ställning och resultat. Revisorn granskar också styrelsens och verkställande direktörens förvaltning och redovisar sina iakttagelser för styrelsen utan ledningens närvaro. Revisorn har kontakt med koncernledningen i samband med revisioner eller uppkomna frågeställningar. Revisorn deltar regelmässigt på revisionsutskottets möten och har härutöver träffat styrelsen en gång utan ledningens närvaro under 2020. Revisorn rapporterar vidare till aktieägarna på årsstämman.

Vid årsstämman 2020 valdes revisionsbolaget Deloitte AB till revisorer intill slutet av årsstämman 2021. Auktoriserade revisorn Jan Berntsson är huvudansvarig revisor. Han är partner och verkställande direktör för Deloitte Sverige och har revisionsuppdrag för bland annat Electrolux. Ersättning till revisorerna utgår enligt godkänd räkning. Information om ersättning under 2020 finns i not 6.

Styrelsens rapport om intern kontroll

Syftet med den interna kontrollen av den finansiella rapporteringen är att ge rimlig säkerhet avseende tillförlitligheten i den externa rapporteringen och säkerställa att rapporterna är framtagna enligt god redovisningssed, lagar samt övriga krav på noterade bolag.

Styrelsen har det övergripande ansvaret för att koncernen har en effektiv intern kontroll. VD ansvarar för att det finns en process och organisation som säkerställer den interna kontrollen och kvaliteten i den interna och externa rapporteringen.

Internkontrollfunktion

Boliden har en internkontrollfunktion med ansvar för att implementera processer och ramverk som säkerställer den interna kontrollen och kvaliteten i den finansiella rapporteringen. Funktionen rapporterar till ekonomi- och finansdirektören och är föredragande på revisionsutskottets möten i frågor som gäller intern kontroll.

Kontrollmiljö

Kontrollmiljön inom Boliden präglas av relativt få och stora operativa enheter som har bedrivit sin verksamhet under lång tid enligt väl inarbetade processer och kontrollaktiviteter. För att säkerställa ett gemensamt syn- och arbetssätt inom Boliden finns styrdokument i form av bindande policys och vägledande riktlinjer för organisationens delegerade ansvar.

Utgångspunkten är New Boliden Way som bland annat innefattar uppförandekod, besluts- och attestinstruktion samt en finansmanual som innehåller finanspolicy samt redovisnings- och rapporteringsinstruktioner. Därutöver finns lokala ledningssystem med mer detaljerade instruktioner och beskrivningar av väsentliga processer.

Boliden har ett enhetligt och standardiserat internkontrollramverk, Boliden Internal Control System (BICS), vilket omfattar både finansiella processer och generella IT-processer.

Riskanalys

De operativa enheterna genomför löpande riskanalyser avseende den finansiella rapporteringen. Risker i de olika redovisnings- och rapporteringsprocesserna identifieras, analyseras och dokumenteras i BICS.

Kontrollaktiviteter

Olika typer av kontrollaktiviteter utförs löpande inom koncernen och inom alla delar av redovisnings- och rapporteringsprocessen. Kontrollaktiviteterna har som syfte att hantera kända risker samt att upptäcka och korrigera eventuella fel och avvikelser i den finansiella rapporteringen.

Under 2020 fortsatte arbetet med dokumentationen av väsentliga kontrollaktiviteter inom redovisnings- och rapporteringsprocessen i BICS. För varje identifierad risk dokumenteras de kontroller som hanterar risken.

Information och kommunikation

Information om policys, riktlinjer och manualer finns tillgängliga på Bolidens intranät samt ledningssystem. Information om uppdateringar och förändringar av rapporterings- och redovisningsprinciper sker via e-post samt vid de regelbundet återkommande finans- och controllerträffarna. Extern kommunikation sker i enlighet med koncernens kommunikationspolicy. All information ska kommuniceras på ett omdömesgillt, öppet och tydligt sätt.

Uppföljning

Det sker fortlöpande ett arbete med uppföljning, förbättring och utveckling av system, processer och kontroller inom koncernen. Årlig testning sker av dokumenterade kontroller inom ramen för BICS, såväl av interna resurser som externa revisorer. Identifierade förbättringsområden i samband med revisioner dokumenteras, analyseras och åtgärdas.

Kontrollaktivitet

Efterlevnad av Bolidens redovisningsmanual
Kontroll av konsoliderat resultat
Analys och uppföljning
Budget och prognoser
Kontroll korrekt finansiell rapportering

Skattekontroll

Ansvarig

Koncernredovisning/Controlleravdelning
Koncernredovisning/Controlleravdelning
Affärsområden/Controlleravdelning
Affärsområden/Controlleravdelning
Operativa enheter/Affärsområden

Operativa enheter

Uppföljning

Koncernledning
Koncernledning
Koncernledning
Koncernledning
Koncernredovisning/Internkontroll/
Controlleravdelning
Koncernskattechef