

# Bolagsstyrningsrapport

## 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 närmare 20 år sedan och under senare år 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 här är något som våra aktieägare måste förstå. Det ställer också 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 hybris 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. Vi besöker också varje år normalt två av Bolidens verksamheter för att på plats kunna göra en djupdykning i just den verksamheten och träffa lokal ledning och anställda.

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 CSR-frågor speciellt vid vårt oktobermöte och ledarskapsutveckling vid vårt decembermöte.

Den utvärdering av styrelsens arbete som vi gjorde under 2018 visar på ett 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 2019



Anders Ullberg  
Styrelsens ordförande

## Styrningen av Bolidenkonsoliden

Boliden är ett svenskt aktiebolag noterat på Nasdaq Stockholm. Bolidenkonsoliden har cirka 5 800 medarbetare och driver gruvor och smältverk i Sverige, Finland, Norge och på Irland.

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

Utöver regelverken använder Boliden interna styrinstrument som konsolidens organisations- och verksamhetsfilosofi (New Boliden Way) samt Bolidens interna kontrollverktyg (BICS). Dessutom finns policyer inom ett flertal områden, däribland Bolidens uppförandekod som alla medarbetare ska känna till och agera i enlighet med. Vidare arbetar konsolidens enheter i enlighet med ledningssystem för hälsa och säkerhet, miljö, energi och kvalitet.

## Några händelser under 2018

I likhet med övriga världen är hållbar utveckling en prioriterad fråga för Boliden. Detta märks inte minst genom att de investeringar som styrelsen och bolagsledningen har att ta ställning till måste vara värdeskapande både i termer av ekonomisk avkastning och när det gäller hållbar utveckling i ett bredare perspektiv. Flera investeringar som styrelsen fattade beslut om hade ett tydligt och mätbart miljöfokus, exempelvis beslutet att satsa 750 MSEK i en lagningsanläggning vid Rönnskär i syfte att utvinna mer metall från restmaterial samtidigt som mängden avfall reduceras. Det sedan tidigare pågående bygget av underjordsförvar är också drivet av miljökrav och hänsyn, och är ytterligare en del i det investeringsprogram på totalt 1 400 MSEK i Rönnskär som inleddes under 2015 och pågår till 2020 i syfte att öka kapaciteten i kopparsmältverket. Ytterligare en stor investering var beslutet om nya gruvtruckar till Kevitsa och Aitik för närmare 900 MSEK. Truckarna är förberedda för eldrift, vilket på sikt kommer att bidra till en väsentlig utsläpps-

# 3 maj

Välkommen till årsstämman 2019!  
Årsstämman för 2019 kommer att äga rum i Boliden den 3 maj.

reduktion. Investeringen ligger i linje med det pilotprojekt Boliden driver med ett flertal andra industri- och forskningsaktörer med stöd av Energimyndigheten för att utveckla teknik som möjliggör ett minskat beroende av fossila bränslen.

Under året fortsatte Boliden att investera i de finska enheterna. Fram till 2020 kommer 800 MSEK att investeras i Kevitsgruvan för att öka årsproduktionen från 7,5 till 9,5 Mton. Samtidigt investeras ytterligare i smältverken Harjalva och Pori för att öka kopparkopparproduktionen inom ramen för ett pågående investeringsprogram under 2017–2019 på över 2 000 MSEK i bland annat nytt svavelsyraverk och modernisering av smältugnar.

Andra väsentliga händelser under året var ibruktagandet av den nya krossen i Aitik, vilken enligt plan har bidragit till ökad produktionsstabilitet. Många års dedikerat säkerhetsarbete gav också positivt resultat och olycksfallen minskade under 2018 jämfört med tidigare år.

I början av året utsågs Mikael Staffas att 1 juni efterträda Lennart Evrell som VD och koncernchef.

## Aktieägare och årsstämma

Bolidens största aktieägare är svenska och utländska fonder och institutioner. Antalet aktieägare var vid årsskiftet 77 354 (70 416). De enskilt största ägarna var Swedbank Robur och BlackRock. Andelen utländskt ägande minskade under året till cirka 60 (66) procent. Mer information om aktieägarstrukturen finns på sidorna 54–55 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 revisionsutskottet 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 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 Bolidens anläggningar i Sverige för att ge aktieägarna inblick i verksamheten. I samband med stämmorna erbjuds aktieägare möjlighet till rundurer i Bolidens gruvor, anrikningsverk eller smältverk för att på så sätt få en fördjupad kunskap om de olika verksamheterna och få tillfälle att träffa Bolidens medarbetare.

## Årsstämman 2018

Årsstämman hölls den 27 april i Garpenberg. Vid årsstämman deltog 1 189 aktieägare personligen eller genom ombud och representerade sammanlagt 103 075 722 aktier. De representerade aktierna utgjorde drygt 38 procent av det totala antalet aktier. Flertalet styrelseledamöter och ledamöterna i koncernledningen samt revisorn närvarade vid årsstämman.

Stämman beslutade bland annat om omval av samtliga styrelseledamöter med undantag för Lennart Evrell som hade undanbett sig omval med anledning av sin aviserade avgång som VD. Stämman beslutade att VD inte skulle ingå i styrelsen. Anders Ullberg omvaldes som styrelsens ordförande. Några av stämmans övriga beslut var att:

- I enlighet med styrelsens förslag dela ut 8,25 kr per aktie, totalt 2 256 (1 436) MSEK.
- I tillägg till den ordinarie utdelningen

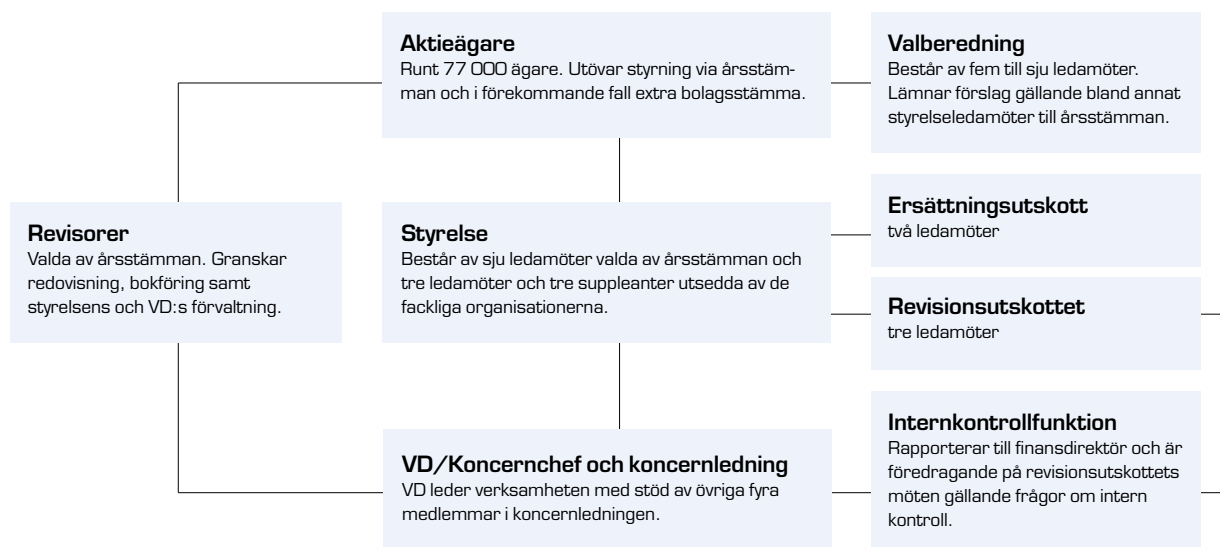
skifta ut ytterligare närmare 1 573 MSEK till aktieägarna motsvarande 5,75 kr per aktie, genom ett automatiskt inlösenförfarande. Tillsammans med den ordinarie utdelningen erhöll aktieägarna totalt närmare 3 829 MSEK.

- Till ledamöter i valberedningen utsågs Jan Andersson (Swedbank Robur fonder), Lars Erik Forsgårdh, Ola Peter Gjessing (Norges Bank Investment Management), Anders Oscarsson (AMF) och Anders Ullberg (styrelsens ordförande).
- I enlighet med valberedningens förslag höja arvodet till styrelsens ordförande med 75 000 SEK till 1 650 000 SEK och till övriga styrelsemedlemmar, som inte är anställda i bolaget med 25 000 SEK till 550 000 SEK samt att ha oförändrade arvoden för arbetet i utskottet, vilket innebär 190 000 SEK till ordföranden i revisionsutskottet och 90 000 SEK till vardera av revisionsutskottets övriga två ledamöter samt 50 000 SEK till vardera av ersättningsutskottets två ledamöter.
- I enlighet med valberedningens förslag välja Deloitte AB som revisor för tiden fram till och med nästa årsstämma samt 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 lön, övriga förmåner samt pension. Den rörliga lönen ska för verkställande direktören vara maximerad till 60 procent och för övriga ledande befattningshavare till 40–50 procent av den fasta lönen och baseras på utfall i förhållande till uppsatta mål. Den rörliga lönen ska inte vara pensionsgrundande.

De av årsstämman 2018 fattade besluten finns antecknade i stämmoprotokollet på Bolidens webbplats där även tidigare års protokoll finns publicerade.

## BOLIDENS STYRNINGSTRUKTUR



### Valberedningen

Valberedningen representerar Bolidens aktieägare. 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 bolagets revisorer 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 kunskaper och erfarenheter som motsvarar de krav som ägarna ställer på Bolidens högsta styrande organ. I processen för att ta fram förslag till styrelseledamöter presenterar därför styrelsens ordförande den utvärdering som gjorts av styrelsens arbete och de enskilda ledamöterna under det gångna året. Vidare presenteras bolagets verksamhet och framtida inriktning av verkställande direktören och möjlighet 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 Bolidens valberedningsinstruktion 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 aktieägares intresse. Ledamöterna i valberedningen får ingen ersättning.

### Valberedningens arbete 2018

Vid årsstämman 2018 valdes Jan Andersson (Swedbank Robur fonder), Lars Erik Forsgårdh, Ola Peter Gjessing (Norges Bank Investment Management), Anders Oscarsson (AMF) samt Anders Ullberg (styrelsens ordförande) till ledamöter i valberedningen. I november sammankallade styrelsens ordförande ledamöterna och för att bättre spegla aktieägarstrukturen utnyttjade valberedningen sitt mandat att utse ytterligare en ledamot, Tommi Saukkoriipi (SEB Investment Management). Jan Andersson utsågs till valberedningens ordförande. Valberedningens aktuella sammansättning framgår även på Bolidens webbplats. Valberedningen har sammanträtt sammanlagt 3 gånger inför årsstämman 2019 och då även träffat två

av styrelseledamöterna samt verkställande direktören. Därutöver har man 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 Bolidens verksamhet och utmaningar de närmaste åren.

I enlighet med Kodens bestämmelser eftersträvar valberedningen en jämn könsfördelning samt att styrelsen ska ha en – med hänsyn till Bolidens verksamhet, utvecklingsskede, framtida inriktning och förhållanden i övrigt – ändamålsenlig sammansättning, präglad av mångsidighet och bredd avseende ledamöternas kompetens, erfarenhet och bakgrund.

Valberedningens förslag till årsstämman 2019 publiceras i den kommande kallelsen och 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 2018 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 bolagets VD och koncernchef liksom ekonomi- och finansdirektör. 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 66–67 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 styrelsemötena och skapar 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 2018

Styrelsen har under 2018 haft åtta styrelsemöten inklusive ett konstituerande styrelsemöte. För en ökad förståelse för verksamheten förläggs några styrelsemöten per år på Bolidens operativa enheter. Under 2018 besökte styrelsen därför Garpenberg och Harjavalta.

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 fastställer 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. I enlighet härmed har styrelsen under 2018 diskuterat automation och teknikutveckling, batterimetaller och de potentiella möjligheter och eventuella hot som omställningen till elbilar kan innebära för Bolidens räkning samt eventuella samarbetsmöjligheter med så kallade juniorbolag (bolag som arbetar med projekt eller tillgångar i tidiga utvecklingsfaser). Som nämnts har styrelsen under året tagit ställning till ett flertal stora investeringar, däribland investeringarna i Rönnskär, Aitik, Kevitsa och Harjavalta/Pori.

En större koncentrataffär för att säkra råvaruförsörjningen till Bolidens kopparsmältverk i Finland var också föremål för diskussion och beslut i styrelsen. Projektet med att utveckla den nya mineraliseringen vid zinkgruvan Tara på Irland för att möjliggöra en förlängning av gruvans livslängd fortsatte att följas upp under året och prioritering av prospekteringsinsatser behandlades. Styrelsen tog också beslut om att föreslå årsstämman att i tillägg till utdelningen besluta om ett inlösenprogram för att skifta ut medel till bolagets aktieägare. Under våren respektive hösten diskuterade styrelsen finansieringsfrågor och fattade beslut om att refinansiera Bolidens kreditfaciliteter samt att sätta upp ett nytt obligationsläneprogram för ökad flexibilitet.

Arbetet med att förbättra säkerheten har varit föremål för fortsatt bevakning och uppföljning i styrelsen. Med hänsyn till verksamhetens natur är ändamålsenliga och effektiva tillståndprocesser och rimliga verksamhetsvillkor (License to

Operate) viktiga frågor för bolaget och dess styrelse och behandlas återkommande. Ett härtill gränsande område, CSR och affäretikrelaterade frågor, har också ägnats uppmärksamhet.

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 2018 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 liksom tidigare år styrelsen inrättat ett revisionsutskott och ett ersättningsutskott under 2018. 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 Bolidens finansiella rapportering. 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 vid behov i samverkan med valberedningen. Revisionsutskottet sammanträder inför varje rapporttillfälle och därutöver vid behov.

Revisionsutskottet utgörs sedan årsstämman 2018 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 66–67. På mötena deltar dessutom Bolidens ekonomi- och finansdirektör samt chefen för internkontroll. Utskottet sammanträdde fem gånger under 2018. Under året ägnades särskild uppmärksamhet åt internkontroll, IT-säkerhet samt redovisningsprinciper. Revisionsutskottet arbetar enligt en av styrelsen årligen anta-

## STYRELSENS ARBETE 2018

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

**Februari:** Extra styrelsemöte för beslut om ny VD och koncernchef.

**Februari:** Genomgång bokslutskommuniké, årsredovisning, revisionsrapport, utdelningsförslag och förslag om inlösen samt ärenden till årsstämman. Mineraltillgångar- och reserver, finansieringsfrågor, expansionsinvesteringar, License to operate, public affairs, status i större tvister.

**April (ordinarie samt konstituerande möte):** Kvartalsrapport första kvartalet, fördjupning i teknikutveckling och automation, batteriteknologi och batterimetaller, tradingbolag och affärslogik, säkring av koncentratförsörjning och koncentrataffär, strukturaffärer inom gruvsektorn, investeringar, IT-säkerhet, refinansiering av revolverande kreditfacilitet, inköpsfrågor och kostnadsutveckling. Möte mellan styrelse och revisorer utan ledningens närvaro. Årsstämma och konstituerande styrelsemöte.

**Maj:** Extra styrelsemöte avseende koncentrataffär.

**Juli:** Kvartalsrapport andra kvartalet och genomgång av revisionsrapport, juniorbolag, koncentratförsörjning, investeringar.

**Oktober:** Kvartalsrapport tredje kvartalet, strategisk inriktning för affärsområde Gruvor respektive Smältverk, uppföljning av New Boliden Way, Corporate Responsibility (CR) samt koncernpolicies.

**December:** Genomgång av strategi, budget och affärsplan, ledar- och styrelseutvärdering, investeringar, risker och riskberedskap samt refinansieringsfrågor.

gen ”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 i bolaget följs också upp av utskottet och resultatet av denna utvärdering publiceras på bolagets webbplats. En redogörelse för ersättningen till koncernledningen finns i not 4.

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 ett möte 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 Bolidens två affärsområden 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 för beslut. 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 tillsammans med projektledare och övriga intressenter som träffas regelbundet. Vidare träffar koncernledningen bolagets arbetstagarledamöter och suppleanter inför varje styrelsemöte där styrelseagendan och andra aktuella frågor diskuteras. En presentation av koncernledningen finns på sidan 68.

#### 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 Bolidens styrdokument, budget och strategisk plan. Styrdokumenten finns tillgängliga på Bolidens interna webbplats 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, antikorruption och intressekonflikter, konkurrensrättsfrågor, leverantörsutvärdering och uppförandekod, kommunikation, integritet och GDPR samt ett stort antal miljö-, hälso- och säkerhetsrelaterade styrdokument.

#### Styrning av Bolidens hållbarhetsarbete

Hållbarhetsfrågor är en viktig del av Bolidens verksamhet och arbetet drivs med utgångspunkt i de frågor som är mest väsentliga för verksamheten. Hållbarhetsfrågor tas upp på varje ledningsgrupps- och styrelsemöte och på lokala ledningsgruppsmöten. En person i koncernledningen är dedikerad till frågor inom Corporate Social Responsibility. Det dagliga ansvaret är decentraliserat till respektive enhet. Centrala funktioner för hållbarhet, miljö, energi och HR följer upp enheternas arbete och ansvarar för att skapa struktur och inriktning för arbetet.

De hållbarhetsfrågor som Boliden har identifierat som mest väsentliga är kopplade till Bolidens budget och strategi. Fak-

torer 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. Vilka utmaningar som ska prioriteras förändras över tid och därför sker en regelbunden översyn, vanligtvis en gång per år. Det åligger olika ansvariga inom koncernen att sätta lokala mål inom de övergripande frågorna.

Bolidens miljöarbete är värderingsbaserat, vilket innebär att åtgärder beslutas inte enbart utifrån myndighetskrav utan också baserat på de behov och förbättringsåtgärder som Boliden självt identifierat och som kan förbättra miljön vid verksamhetsorterna. Det innebär att investeringar som har stor miljönytta i relation till investerat belopp genomförs oberoende av externa krav eller pålagor. I enlighet härmed har omfattande investeringar beslutats bland annat i moderniserad truckflotta i Aitik och Kevitsa, ett ny lakningsanläggning i Rönnskär för upparbetning av restprodukter och återuppbyggnaden av plastseparationen i Bergsöe. Sedan tidigare pågår arbete med avvattnings av avfallsdammen i Kokkola samt ett nytt svavelsyrevverk i Harjavalta. Vid Rönnskär färdigställs nu underjordsförvaret där vissa typer av avfall kommer att förvaras.

Efter några år med högre antal olycksfall har Bolidens fokuserade arbete med säkerhetskultur och säkerhetsfrågor givit resultat och minskat antalet olycksfall jämfört med tidigare år. För att säkerställa att utvecklingen går i samma positiva riktning fortsätter arbetet oförtrutet. Dessa åtgärder är delvis av teknisk karaktär och syftar till att höja den fysiska standarden och kvalitén på arbetsplatserna, t.ex. genom separerade gång- och trafikbanor, förbättrad skyltning och översyn av parkeringsföreskrifter. De åtgärder som vidtagits de senaste åren vad gäller ledarskapsutveckling och förbättrad säkerhetskultur fortsätter med oförminskad styrka och involverar

även entreprenörer och affärspartners. Liksom miljöarbetet är arbetsmiljöarbetet värderingsbaserat och investeringar tas utifrån riskanalyser i tillägg till tvingande lagar och regler. Höga krav ställs också på affärspartners när det gäller respekt för och efterlevnad av tillämpliga säkerhetsföreskrifter och regler. Affärspartners granskas, väljs och utvärderas utifrån bland annat dessa aspekter.

Med hänsyn till verksamhetens natur är ändamålsenliga och effektiva tillståndprocesser och rimliga verksamhetsvillkor viktiga frågor för bolaget. Boliden arbetar aktivt i branschorganisationer med att bevaka och främja gruvnäringens intressen.

Frågor om affärsetik är ständigt aktuella och något som bolaget arbetar aktivt med. Under året har Boliden prioriterat en översyn av processen för utvärdering av affärspartners samt drivit ett projekt och implementerat personuppgiftsregelverket GDPR. Boliden har även förstärkt sitt arbete med sanktionsefterlevnad och implementerat nya verktyg för sanktionskontroller som inkluderas i utvärderingen av affärspartners. Boliden har en whistleblowerfunktion för att underlätta rapportering av misstänkta fall av oegentligheter. Under året har nya styrdokument tagits fram på antikorrupsionsområdet och utbildningar genomförts av ledning och tjänstemän, genom klassrumsträning samt elektroniskt. Implementering och utrustning av det uppdaterade materialet och regelverket sker via webb och via fysiska möten med början från årsskiftet.

Från och med 2017 inkluderas hållbarhetsredovisningen i årsredovisningen. Separat avges liksom tidigare även en GRI-rapport som är föremål för extern granskning av revisorer. 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 Bolidens räkenskaper för att säkerställa att dessa i all väsentlighet 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 2018. Revisorn rapporterar vidare till aktieägarna på årsstämman.

Vid årsstämman 2018 valdes revisionsbolaget Deloitte AB till revisorer intill slutet av årsstämman 2019. Auktoriserade revisorn Jan Berntsson är huvudansvarig revisor. Han är partner och verkställande direktör för Deloitte Sverige och har revisionsuppdrag för bl.a. Kinnevik. Ersättning till revisorerna utgår enligt godkänd räkning. Information om ersättning under 2019 finns i not 5.

STYRELSEN



<b>Namn</b>	<b>Anders Ullberg</b> styrelseordförande	<b>Marie Berglund</b> ledamot	<b>Tom Erixon</b> ledamot
<b>Befattning</b>	–	Direktör Råvaruförsörjning och Miljö, NCC Industry	VD och koncernchef Alfa Laval
<b>Utbildning</b>	Civilekonom	Biolog, M. Sc.	Jur. kand., MBA.
<b>Invald</b>	2005	2003	2013
<b>Född</b>	1946	1958	1960
<b>Övriga uppdrag</b>	Styrelseordförande i Eneqvist Consulting och Studsvik Styrelseledamot i Atlas Copco, Beijer Alma, Epiroc och Valedo Partners. Ordförande i Rådet för finansiell rapportering, styrelseledamot i European Financial Reporting Advisory Group	Styrelseordförande i Eurocon Consulting. Styrelseledamot i Baltic Sea 2020 och Insynsrådet för länsstyrelsen i Västernorrland	
<b>Tidigare befattningar</b>	Ekonomidirektör i Svenska Varv. Ekonomi- och finansdirektör, vice VD samt VD- och koncernchef i SSAB	Koncernekolog i tidigare MoDo-koncernen, miljöchef i Botnibanan AB, VD i BioEndev (konsult)	Managing partner Boston Consulting Group, olika ledande befattningar inom Sandvik samt VD- och koncernchef Ovako
<b>Antal aktier<sup>1)</sup></b>	45 000	1 250	6 900
<b>Mötesnärvaro</b>	8 av 8	8 av 8	7 av 8
<b>Utskottsarbete (närvaro)</b>	Revisionsutsk. 5 av 5 Ersättningsutsk. 1 av 1	–	Revisionsutskott 4 av 5
<b>Styrelsearvode, SEK</b>	1 650 000	550 000	550 000
<b>Utsk. arvode, SEK</b>	90 000	50 000	90 000
<b>Sammanlagt arvode</b>	1 790 000	550 000	640 000
<b>Oberoende fr bolaget och bolagsledningen</b>	Ja	Ja	Ja
<b>Oberoende av större ägare</b>	Ja	Ja	Ja



<b>Namn</b>	<b>Marie Holmberg</b> arbetstagarrepresentant	<b>Kenneth Ståhl</b> arbetstagarrepresentant	<b>Cathrin Öderyd</b> arbetstagarrepresentant
<b>Uppdrag</b>	Ledamot sedan 2008. Supplement 2005–2008. Representant för Sveriges ingenjörer	Ledamot sedan 2014. Processoperatör. Representant för IF Metall. Ordförande IF Metallklubben, Bergsöe	Ledamot sedan 2018. Ordförande Gruvklubben Aitik (IF Metall), Boliden Workers Council
<b>Invald</b>	2008	2014	2018
<b>Född</b>	1963	1973	1975
<b>Antal aktier<sup>1)</sup></b>	50	0	5
<b>Mötesnärvaro</b>	8 av 8	8 av 8	3 av 5

## STYRELSEN



Namn	Michael G:son Löw ledamot	Elisabeth Nilsson ledamot	Pia Rudengren ledamot	Pekka Vauramo ledamot
Befattning	–	Hedersdoktor Luleå Tekniska Universitet, särskild utredare	–	VD och koncernchef Metso
Utbildning	Civilekonom	Bergsingenjör	Civilekonom	Bergsingenjör
Invald	2010	2015	2017	2016
Född	1951	1953	1965	1957
Övriga uppdrag	Styrelseordförande i Recondoil. Styrelseledamot i Concordia Maritime, Preem, Stena Bulk, Naturstenskompagniet International, vice ordförande i Svensk-ryska Handelskammaren och i Svenska EnergiEkonomiska Föreningen, ledamot i Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA)	Styrelseordförande i Göta Kanalbolaget Styrelseledamot i EKN, Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA) och ledamot i Skandias fullmäktige samt Hanaholmens direktion	Styrelseordförande i Social Initiative Styrelseledamot i Duni, Academedia, KappAhl och Tikkurila	Styrelseledamot i Nokia Tyres Plc och I.S. Mäkinen Oy
Tidigare befattningar	Olika ledande befattningar inom Conoco Inc i Stockholm, Houston, Köpenhamn, Bangkok, Prag, London. VD- och koncernchef Preem	VD för Jernkontoret samt olika ledande befattningar inom SSAB-koncernen, VD för SSAB Merox	Ekonomi- och finansdirektör i Investor samt vice VD i W Capital Management	Olika ledande befattningar inom Sandvik Mining och Cargotec, CEO i Finnair
Antal aktier <sup>1)</sup>	100	200	0	1 000
Mötesnärvaro	8 av 8	8 av 8	8 av 8	6 av 8
Utskottsarbete (närvaro)	Ersättningsutskott. 1 av 1	–	Revisionsutskott. 5 av 5	–
Styrelsearvode, SEK	550 000	550 000	550 000	550 000
Utsk. arvode, SEK	50 000	–	190 000	–
Sammanlagt arvode	600 000	550 000	740 000	550 000
Oberoende fr bolaget och bolagsledningen	Ja	Ja	Ja	Ja
Oberoende av större ägare	Ja	Ja	Ja	Ja



Namn	Magnus Filipsson arbetstagarrepresentant	Gard Folkvord arbetstagarrepresentant	Ola Holmström arbetstagarrepresentant
Uppdrag	Suppleant sedan 2018. Ordförande för Unionen i Aitik, Bolidenområdet och Stockholmskontoret	Suppleant sedan 2018. Specialistoperatör. Ordförande för Odda Kjemiske Arbeiderforening. Medlem i kompetensutskottet för Industri Energi. Medlem i Odda kommunstyrelse (A). Ordförande för Oddaprodukt AS	Suppleant sedan 2017. Ordförande för Gruvklubben Kristineberg (IF Metall), FSG (Facklig samverkan Gruv), Boliden Workers Council
Invald	2018	2018	2017
Född	1974	1969	1965
Antal aktier <sup>1)</sup>	0	101	170
Mötesnärvaro	3 av 5	4 av 5	8 av 8

<sup>1)</sup>Eget och närstående juridiska och/eller fysiska personers innehav per 31 december 2018.



## KONCERNLEDNING



Namn	Mikael Staffas	Kerstin Konradsson	Stefan Romedahl
Befattning	VD och koncernchef	Direktör – Affärsområde Smältverk	Direktör – Affärsområde Gruvor
Utbildning	Civilingenjör, MBA	Bergsingenjör	Bergsingenjör
Anställd	2011	2012	2018
Född	1965	1967	1967
Övriga uppdrag	Styrelseordförande Eurometaux, Gruvornas Arbetsgivareförbund och vice ordförande SveMin. Styrelseledamot International Zinc Association, International Copper Association samt Industriarbetsgivarna	Styrelseledamot i Höganäs, ledamot i Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA)	Styrelseledamot i Gruvornas Arbetsgivareförbund, SveMin samt Euromines
Tidigare befattningar	Ekonomi- och finansdirektör Södra Skogsägarna, Partner McKinsey & Co	Affärsområdeschef och VD inom Åkerskoncernen samt i olika ledande befattningar inom SSAB	Direktör division Norra LKAB, VD för Zinkgruvan, projektchef för Svensk Kärnbränslehantering (SKB) samt olika ledande befattningar inom Boliden
Antal aktier <sup>1)</sup>	12 700	4 400	0



Namn	Håkan Gabrielsson	Åsa Jackson
Befattning	Ekonomi- och finansdirektör	Direktör – Corporate Responsibility <sup>2)</sup>
Utbildning	Civilekonom	Civilekonom
Anställd	2009–2011, 2016	2019
Född	1967	1964
Övriga uppdrag	–	–
Tidigare befattningar	Ekonomi- och finansdirektör Fagerhult, Direktör Group Controlling Boliden samt olika befattningar på Sapa, Ericsson och Electrolux	Direktör HR, hälsa och säkerhet, Ahlstrom-Munksjö, Direktör HR och hållbar utveckling samt andra ledande befattningar inom ABB Sverige
Antal aktier <sup>1)</sup>	1 230	0

1) Eget och närstående juridiska och/eller fysiska personers innehav per 31 december 2018.

2) Thomas Söderqvist var Direktör Corporate Responsibility till och med den 31 december 2018.

### 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 policyer 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, redovisnings- och rapporteringsinstruktioner. Därutöver finns lokala ledningssystem med mer detaljerade in-

struktioner och beskrivningar av väsentliga processer.

Boliden har ett enhetligt och standardiserat internkontrollramverk, Boliden Internal Control System (BICS).

### Risikanalys

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 2018 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 policyer, riktlinjer och manualer finns tillgängliga på Bolidens intranät. Information om uppdateringar och förändringar av rapporterings- och redovisningsprinciper sker via epost 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