

# Bolagsstyrningsrapport

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 snart 15 år sedan men vi har ingen tydlig huvudägare. 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 hantera de snabba förändringarna utan att drabbas av vare sig hybris i uppgången eller uppgivenhet i nedgången.

Samtidigt måste styrelse och ledning också hantera stora och långsiktiga investeringsprojekt. Ett exempel på ett sådant projekt är uppskalningen av vår verksamhet i Garpenberg. Beslutet att investera nära 4 miljarder kronor togs av styrelsen i januari 2011. Investeringarna i gruva och anrikningsverk togs i bruk under 2014 och kommer att påverka vår verksamhet under en lång tid framöver. Den här typen av projekt innehåller naturligtvis en hel del risker, som diskuteras i styrelsen under en förhållandevis lång tid innan beslutet tas och är avgörande för värdeskapandet i bolaget.

## Styrningen av Bolidenkonglomeraten

Boliden är ett svenskt aktiebolag noterat på NASDAQ Stockholm. Bolidenkonglomeraten har cirka 4 900 medarbetare och driver gruvor och smältverk i Sverige, Finland, Norge och Irland. Bolidens marknadskontor i Sverige, Danmark, England och Tyskland hanterar försäljning och/eller marknadsföring av råvaror, metaller och biprodukter. Till grund för bolagsstyrningen ligger årsredovisnings- och aktiebolagslagen, NASDAQ Stockholms regelverk för emittenter och Svensk kod för bolagsstyrning samt andra tillämpliga lagar och regler.

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

## Några händelser under 2014

Boliden har under 2014 fortsatt sin satsning på expansion genom organisk tillväxt och också genomfört förvärv. De viktigaste händelserna under året har bland annat varit:


- Utgivande av sexårigt obligationslån om 500 MSEK
- Refinansiering av syndikerad kreditfacilitet om 850 MEUR
- Upptagande av ett nytt sjuårigt lån med Svensk Exportkredit om 570 MSEK
- Ansökan om bearbetningskoncession för Laver
- Beslut om investering om 600 MSEK för att möjliggöra de första stegen i en expansion av Aitikgruvan till 45 Mton malm per år
- Förlikning av tvist med Travis Perkins, med flera, i anledning av tidigare kopparrörskartell
- Fortsatt åtgärdsprogram för stabil produktion och sänkta kostnader på Rönnskär
- Förvärv av Kylylahti-gruvan och därtill kopplade prospekteringsrättigheter i Finland
- Produktionsstart och invigning av Garpenbergsexpansionen till 2,5 Mton malm per år
- Haveri i lakningstank i Kokkola

En förutsättning för ett värdeskapande styrelsearbete är även att styrelsen har ett bra grepp om verksamhet 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 vi lägger tillräcklig tid på de mer långsiktiga frågorna enas vi varje år om ett antal teman som vi lägger in i vår styrelseagenda. 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 2014 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 2015



Anders Ullberg  
Styrelsens ordförande

- Beslut om investering om 350 MNOK för att öka kapaciteten vid zinksmältverket Odda i Norge från 170 till 200 kton zink per år
- Beslut om nickelsmältverksamhet i egen regi med en årsproduktion om 25 kton nickel i skårsten

## Aktieägare och årsstämma

Bolidens största aktieägare är svenska och utländska fonder och institutioner. Antalet aktieägare i Boliden var vid årsskiftet 77 965 (90 963) och de enskilt största ägarna var Norges Bank Investment Management, Blackrock Inc, SHB fonder, Swedbank Robur fonder och AFA försäkring. Andelen utländskt ägande ökade under året och uppgick vid årsskiftet till cirka 59 (41) procent. Mer information om aktieägarstrukturen i Boliden finns på sidorna 6–7 i årsredovisningen och på Bolidens webbplats.

Bolidens aktieägare 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 till stämman. Aktieägarna är välkomna att ställa frågor om bolagets angelägenheter till styrelsen och verkställande direktören, revisorn eller utskottsordförandena 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 vinst-disposition och ansvarsfrihet för styrelsens ledamöter och bolagets verkställande direktör, fastställa arvoden till styrelsens ledamöter och revisorer och principer för anställnings- och ersättningsvillkor för verkställande direktör och andra ledande befattningshavare samt i förekommande fall ändra bolagsordning och välja revisorer.

## Årsstämman 2014

Årsstämmorna hålls regelmässigt vid någon av Bolidens anläggningar i Sverige för att ge aktieägarna inblick i verksamheten. I samband med vissa stämmor kan aktieägarna erbjudas möjlighet till rundturer i Bolidens gruvor, anrikningsverk eller smältverk och på så sätt få en fördjupad kunskap om de olika verksamheterna och ett tillfälle att träffa Bolidens medarbetare. Årsstämman 2014 hölls den 6 maj i Boliden och

temat för stämman var 90 år av kunskap. Besökarna fick bland annat bekanta sig med prospekteringsarbete så som det såg ut i seklets början och i nutid samt besöka tellurverket och titta på utställningar om bland annat metallurgiska framsteg.

Vid stämman var 97 924 442 aktier representerade av 693 aktieägare som deltog personligen eller genom ombud. De representerade aktierna utgjorde cirka 36 procent av det totala antalet aktier. Samtliga styrelseledamöter och ledamöter i koncernledningen samt huvudansvarig revisor närvarade vid årsstämman.

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

- I enlighet med styrelsens förslag dela ut 1,75 SEK per aktie, totalt 479 MSEK.
- Till ledamöter i valberedningen utse Hans Ek (SEB Investment Management), Lars-Erik Forsgårdh, Frank Larsson (Handelsbanken Fonder), Anders Oscarsson (AMF) och Anders Ullberg (styrelsens ordförande).
- Besluta om arvoden till styrelsen och utskotten i enlighet med valberedningens förslag, innebärande ett styrelsearvode om 1 200 000 SEK till ordföranden och 460 000 SEK till ledamot som inte är anställd i bolaget, 150 000 SEK till ordföranden i revisionsutskottet och 75 000 SEK till vardera av revisionsutskottets två ledamöter samt 50 000 SEK till vardera av ersättningsutskottets två ledamöter.
- I enlighet med valberedningens förslag omvälja Ernst & Young AB som revisor för tiden fram till och med nästa årsstämma samt att besluta 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 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 2014 fattade besluten finns antecknade i stämmaprotokollet på Bolidens webbplats där även tidigare års protokoll finns publicerade.

Årsstämman för 2015 kommer att äga rum i Garpenberg den 5 maj.

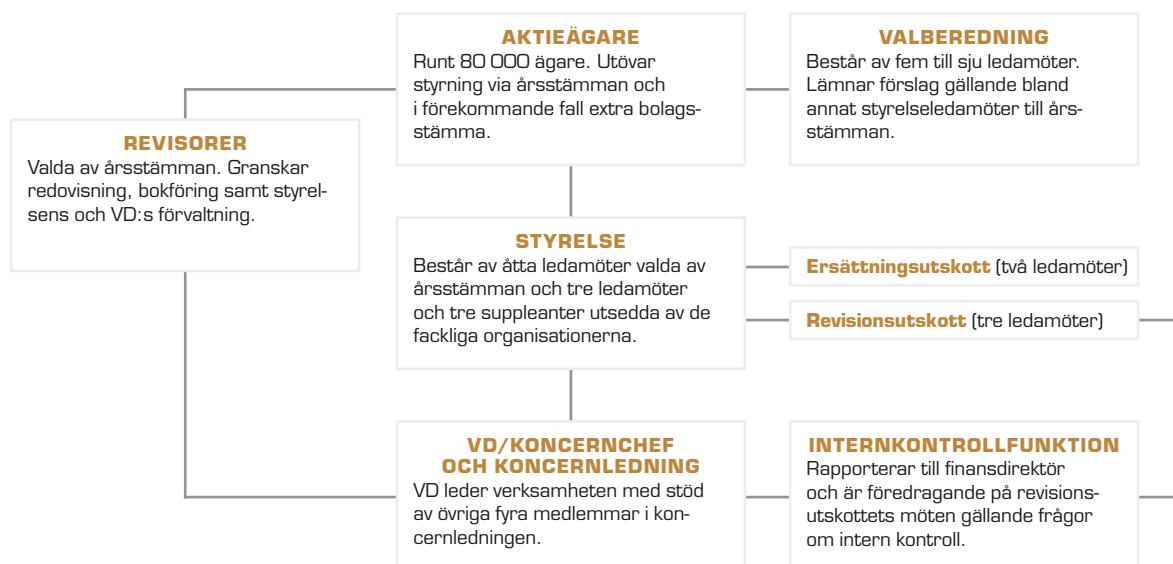
## Valberedning

Valberedningen representerar Bolidens aktieägare. Valberedningens uppgift är att utarbeta och lägga fram förslag till beslut som Bolidens aktieägare röstar om vid årsstämman. Förslagen gäller bland annat antal val av styrelseledamöter, styrelseordförande, arvode till styrelsen och dess utskott, val av samt arvode till bolagets revisorer samt den process och de kriterier som ska styra tillsättandet av medlemmarna i valberedningen till nästa årsstämma.

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 för valberedningen 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 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.

## Bolidens styrningsstruktur



## Styrelsens arbetscykel 2014

**Återkommande ärenden:** Hållbarhets- och säkerhetsfrågor, genomgång av verksamheten, investeringar, efterkalkyler, temanpunkter.



## Valberedningens arbete 2014

Vid årsstämman 2014 valdes Hans Ek (SEB Investment Management), Lars-Erik Forsgårdh, Frank Larsson (Handelsbanken Fonder), Anders Oscarsson (AMF) samt Anders Ullberg (styrelsens ordförande) till ledamöter i valberedningen. För att bättre spegla aktieägarstrukturen har valberedningen utnyttjat sitt mandat att bjuda in två nya ledamöter. Dessa är Anders Algotsson (AFA Försäkring) och Jan Andersson (Swedbank Robur fonder). I november sammankallade styrelsens ordförande ledamöterna. Jan Andersson utsågs i samband härmed till valberedningens ordförande. Valberedningens aktuella sammansättning framgår även på Bolidens webbplats. Valberedningen har sammanträtt sammanlagt tre gånger inför årsstämman 2015 och har därutöver haft telefonkontakter och möten med såväl styrelsens ledamöter som med verkställande direktören. Dessa kontakter ger 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.

Valberedningen eftersträvar en jämn könsfördelning i styrelsen. Parallellt härmed prioriterar valberedningen en mångsidig och bred sammansättning som täcker relevanta områden när det gäller kompetens, erfarenhet och bakgrund. Bolidens verksamhet, utvecklingskede och framtida inriktning är viktiga kriterier vid utvärderingen av kompetensbehov och analys av optimal sammansättning av styrelsen.

I tillägg till ovan nämnda uppgifter som utvärdering av styrelsesammansättning och förslag till kommande årsstämma har en av huvudfrågorna under 2014 varit upphandling av ny revisor för Boliden.

Valberedningens förslag till årsstämman 2015 publiceras i den kommande kallelsen och på Bolidens webbplats.

## Styrelsen

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

Bolidens styrelse 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 2014 utgjorts av åtta 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 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 större aktieägare och alla, med undantag av verkställande direktören, är oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. Styrelsen uppfyller därmed Kodens krav på oberoende ledamöter. Ledamöterna presenteras på sidorna 104–105 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 och 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 – i synnerhet i Boliden där det inte finns någon tydlig huvudägare – är att följa verksamheten genom en kontinuerlig dialog med verkställande direk-

tören. 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 cirka en vecka före varje styrelsemöte. 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 2014

Styrelsen har under 2014 haft sju styrelsemöten inklusive ett konstituerande styrelsemöte. För en ökad förståelse för verksamheten förläggs några styrelsemöten per år på Bolidens operativa enheter. Under 2014 besökte styrelsen Rönnskär och Bolidenområdet i samband med årsstämman och styrelsemötena i maj samt smältverket i Kokkola och den under 2014 förvärvade gruvan vid Kylylahti i Finland. Ett flertal ledamöter deltog också vid invigningen av Garpenbergsexpansionen i augusti 2014.

Styrelsen får genom månadsrapporter och vid styrelsemöten löpande information om såväl Bolidens affärsmässiga och finansiella utveckling som uppdateringar om Bolidens uppfyllelse av hållbarhetsmålen. Varje styrelsemöte inleds således med en genomgång av verksamheten och av aktuellt säkerhetsläge och hållbarhetsfrågor. I tillägg till dessa och andra sedvanligt förekommande 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 året diskuterat bland annat Bolidens position inom sin bransch, metallmarknadernas globala utveckling, efterfrågan på Bolidens produkter, beredskap för svårare marknadsförhållanden, åtgärder för att motverka kostnadsökningar, järngruvor och stålverk jämfört med basmetaller, prospektering och förvärv samt CSR-frågor i gruvbranschen i andra länder.

Bolidens strategi att kontinuerligt arbeta med effektiviseringar, expansioner och förvärv gör att dessa och relaterade frågor utgör en stor och viktig del i styrelsens arbete. I enlighet härmed bevakas lämpliga förvärvsmöjligheter löpande och under 2014 genomfördes förvärv av gruva och därtill kopplade prospekteringsrättigheter med intressant potential i Finland (Kylylahti). Organisk tillväxt, som varit en framgångsfaktor för Boliden, är fortsatt prioriterad och nya affärsmöjligheter inom ramen för befintlig verksamhet utvärderas kontinuerligt. I linje med detta har ett flertal nya expansionsinvesteringar och en delvis ny nickelstrategi beslutats. Förändringen i affärsmodellen för nickel-smältning vid Boliden Harjavalta i Finland innebär att nickelskoncentrat kommer att köpas in från externa leverantörer och nickelskärsten kommer att säljas på den globala marknaden. Andra viktiga expansionsbeslut under 2014 har avsett de första stegen för att möjliggöra en framtida expansion av Aitik från 36 (38 under 2014) till 45 Mton malm på årstakt samt investeringar för att öka kapaciteten vid zink-smältverket Odda i Norge från 170 till 200 kton zink per år. Tidigare beslutade och under 2014 pågående expansionsprojekt som Garpenberg, silverutvinningen i Kokkola och byggandet av djupförvar i Rönnskär har varit föremål för kontinuerlig bevakning och uppföljning, liksom den pågående åtgärdsplanen för att uppnå processtabilitet och kostnadseffektivitet på smältverket i Rönnskär.

Med anledning av trenderna i utvecklingen av olycksfallsfrekvensen som inträffade under 2013 har arbetet med att förbättra och koordinera säkerhetsfrågorna varit föremål för fortsatt bevakning och uppföljning i styrelsen. Ett omfattande åtgärds paket har tagits fram för att vända trenden i enlighet med vad som närmare beskrivits under Styrelsen av Bolidens hållbarhetsarbete på sidan 106.

Med hänsyn till verksamhetens natur är ändamålsenliga och effektiva tillståndsprocesser och rimliga verksamhetsvillkor viktiga frågor för bolaget och dess styrelse och föremål för återkommande diskussioner. Ett här till gränsande område, CSR och affäretiks- och moralrelaterade

frågor, har också ägnats uppmärksamhet, med fokus bland annat på antikorrupsions- och handelsanktionsfrågor.

Refinansiering av syndikerade lånefaciliteter, utgivande av ett sex-årigt obligationslån noterat på NASDAQ Stockholm och upptagandet av ett sjuårigt lån med Svensk Exportkredit beslutades och genomfördes också under året.

Ordföranden säkerställer att styrelsen och dess arbete utvärderas årligen och att resultatet av utvärderingen förs vidare till valberedningen. Utvärderingen görs av styrelsen själv under ordförandens ledning, eller med hjälp av en oberoende konsult. Utvärderingen 2014 var en självutvärdering där ledamöterna skriftligen besvarade ett antal frågor inom olika ämnesområden och förde enskilda samtal med styrelsens ordförande, följt av en gemensam diskussion, där styrelsen diskuterade slutsatser av utvärderingen.

### Styrelsens utskott

Styrelsens övergripande ansvar kan inte delegeras men styrelsen inrättar inom sig utskott som bereder, följer upp och utvärderar frågor inom sina respektive områden inför beslut i styrelsen. I enlighet härmed har liksom tidigare år styrelsen inrättat ett revisionsutskott och ett ersättningsutskott under 2014. 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 revision och internkontroll 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 arbetar även med upphandling av tjänster utöver revision från bolagets revisorer samt på uppdrag av valberedningen även av revisionstjänster. Revisionsutskottet sammanträder inför varje rapporttillfälle och därutöver vid behov. Revisionsutskottet utgörs av Ulla Litzén, ordförande, Leif Rönnbäck och Anders Ullberg. Ledamöterna i utskottet har särskild kompetens, erfarenhet och intresse av ekonomi- och redovisningsfrågor, se styrelsens uppdrag och tidigare erfarenheter, sidorna 104–105. På mötena deltar dessutom Bolidens ekonomi- och finansdirektör samt chefen för internkontroll. Utskottet sammanträdde sex gånger under 2014. Under året ägnades särskild uppmärksamhet åt revisorernas granskning, under gällande internkontroll, IT-säkerhet, förvärv av Kylylahti samt revisionsupphandling. 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 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 3, sidorna 78–79.

Ersättningsutskottet arbetar i enlighet med en av styrelsen årligen antagen ”Instruktion för Ersättningsutskottet” och rapporterar sitt arbete till styrelsen. Ersättningsutskottet utgörs av Anders Ullberg, även utskottets ordförande, och Staffan Bohman. Utskottet har under året haft två möten och därutöver ett antal telefonkontakter.