

# Bolagsstyrningsrapport

## Kommentar från styrelseordförande

**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 15 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 hantera stora och långsiktiga investeringsprojekt. Ett exempel på ett sådant projekt är förvärvet av koppar/nickelgruvan Kevitsa i norra Finland. Beslutet att investera cirka 6 MdSEK i detta projekt togs av styrelsen i mars 2016. Den här typen av projekt innehåller naturligtvis en hel del risker, som diskuteras i styrelsen under en förhållandevis lång tid innan beslutet 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 2016 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 2017

Anders Ullberg  
Styrelsens ordförande

## Styrningen av Bolidenkonzernen

Boliden är ett svenskt aktiebolag noterat på Nasdaq Stockholm. Koncernen har cirka 5 500 medarbetare och driver gruvor och smältverk i Sverige, Finland, Norge och Irland.

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

Utöver regelverken använder Boliden interna styrinstrument som koncernens 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 koncernens enheter enligt bland annat ledningssystem för hälsa och säkerhet, miljö, energi och kvalitet.

## Några händelser under 2016

Under 2016 förvärvade Boliden nickel- och koppargruvan Kevitsa i norra Finland från gruvbolaget First Quantum. Förvärvet ligger i linje med Bolidens strategi och möjliggör tillväxt med en högkvalitativ gruva med lång livslängd. Förvärvet bidrar också till råvaruförsörjningen för nickelproduktionen vid smältverket i Harjavalta. En annan viktig händelse under året var renodlingen av verksamheten vid zinksmältverket i Odda i och med avyttringen av aluminiumfluorid-tillverkningen. Beslut har också tagits att investera i en ny kross till Aitik och förstärkning av befintliga krossar. Ett flertal miljöförbättrande investeringar har också genomförts.

## Aktieägare och årsstämma

Bolidens största aktieägare är svenska och utländska fonder och institutioner. Antalet aktieägare i Boliden var vid årsskiftet 69 048 (71 337) och de enskilt största ägarna var Norges Bank och BlackRock. Andelen utländskt ägande uppgick vid årsskiftet till cirka 67 (70) procent. Mer information om aktieägarstrukturen i Boliden finns på sidorna 52 – 53 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 så långt innan stäm-

**Välkommen till årsstämman 2017!**  
**Årsstämman för 2017 kommer att äga rum i Aitik, Gällivare den 25 april.**



man 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 revisorer och valberedning. Årsstämman fastställer vidare resultat och balansräkning, beslutar om vinstdisposition och ansvarsfrihet för styrelsens ledamöter och bolagets verkställande direktör, fastställer 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 bolagsordning.

Årsstämmorna hålls regelmässigt vid någon av Bolidens anläggningar i Sverige för att ge aktieägarna inblick i verksamheten. I samband med sådana stämmor erbjuds aktieägarna möjlighet till rundurer i Bolidens gruvor, anrikningsverk eller smältverk för att på så sätt få en fördjupad kunskap om de olika verksamheterna och ett tillfälle att träffa Bolidens medarbetare.

### Årsstämman 2016

Årsstämman 2016 hölls den 3 maj i Rönnskär. Vid årsstämman var 104 698 900 aktier representerade av 1 033 aktieägare som deltog personligen eller genom ombud. De representerade aktierna utgjorde 38,3 procent av det totala antalet aktier. Samtliga styrelseledamöter och ledamöter i koncernledningen samt revisor närvarade vid årsstämman.

Stämman beslutade bland annat om omval av samtliga styrelseledamöter med undantag för Staffan Bohman som undanbett sig omval. Till ny ledamot valdes Pekka Vauramo, verkställande direktör och koncernchef för Finnair och tidigare direktör inom Sandvik Mining. Anders Ullberg omvaldes som styrelsens ordförande. Några av stämmans övriga beslut var att:

- I enlighet med styrelsens förslag dela ut 3,25 SEK per aktie, totalt 889 MSEK.
- Till ledamöter i valberedningen utse Jan Andersson (Swedbank Robur fonder), Lars Erik Forsgårdh, Ola Peter Gjessing (Norges Bank Investment Management), Anders Oscarsson (AMF) och Anders Ullberg (styrelsens ordförande).
- Besluta om arvoden till styrelsen och utskotten i enlighet med valberedningens förslag, innebärande ett styrelsearvode om 1 400 000 SEK till ordfö-

randen och 500 000 SEK till ledamot som inte är anställd i bolaget, 190 000 SEK till ordföranden i revisionsutskottet och 90 000 SEK till vardera av revisionsutskottets 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 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 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 2016 fattade besluten finns antecknade i stämmoprotokollet på Bolidens webbplats där även tidigare års protokoll finns publicerade.

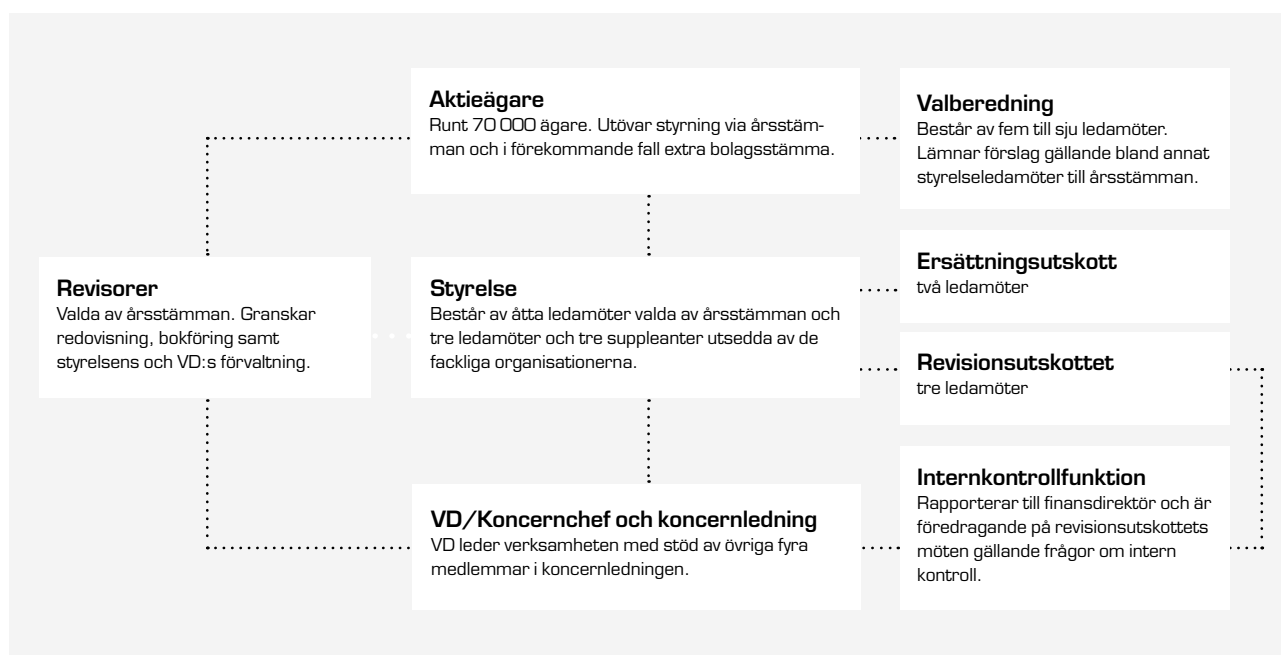
### Valberedningen

Valberedningen representerar Bolidens aktieägare. Valberedningens uppgift är att utarbeta och lägga fram förslag till beslut som Bolidens aktieägare röstar om vid årsstämman. Förslagen gäller val och arvodering av styrelseledamöter, styrelseordförande och revisorer samt den process och de kriterier som ska styra tillsättandet av medlemmarna i valberedningen inför 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 några av 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

## BOLIDENS STYRNINGSSTRUKTUR



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 2016

Vid årsstämman 2016 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 oktober sammankallade styrelsens ordförande ledamöterna och valberedningen utsåg Jan Andersson till sin ordförande. Valberedningens aktuella sammansättning framgår även på Bolidens webbplats. Valberedningen har sammanträtt sammanlagt två gånger inför årsstämman 2017 och har därutöver haft telefonkontakter och möten med såväl några av 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.

Valberedningens förslag till årsstämman 2017 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 bolagets 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 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 64–65 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 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 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 2016

Styrelsen har under 2016 haft 9 styrelsemöten inklusive ett konstituerande styrelsemöte. För en ökad förståelse för verksamheten förläggs några styrelsemöten per år på Bolidens operativa enheter. Under 2016 besökte styrelsen Rönnskär, Tara och Kevitsa.

Styrelsen får genom månadsrapporter och vid styrelsemöten löpande information om såväl Bolidens affärsmässiga och finansiella utveckling som utvecklingen i relation till hållbarhetsmålen. Varje styrelsemöte inleds med en genomgång av verksamheten och av 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 tillägg till detta har förvärvet av nickel- och koppargruvan Kevitsa inneburit att stort fokus har lagts på en ökad förståelse av nickelmarknaden och på utvärderingen, finansieringen och genomförandet av förvärvet. Under året har styrelsen även diskuterat prospekteringsinsatser, metallpriser och villkor, konkurrenstillämpligheter, förvärv och fusioner i gruvbranschen. Med anledning av den tidigare uppgången i olycksfallsfrekvensen har arbetet med att förbättra och koordinera säkerhetsfrågorna varit föremål för fortsatt bevakning och uppföljning i styrelsen.

Med hänsyn till verksamhetens natur är ändamålsenliga och effektiva tillståndprocesser och rimliga verksamhetsvillkor viktiga frågor för bolaget och dess styrelse och föremål för återkommande diskussioner. Ett här till 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 2016 var en självutvärdering där ledamöterna skriftligen besvarade frågor inom olika ämnesområden och förde enskilda samtal med styrelsens ordförande, följt av en gemensam diskussion, där styrelsen diskuterade slutsatser av utvärderingen.

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 2016. 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 kvalitets-säkra 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, 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 64–65. På mötena deltar dessutom Bolidens ekonomi- och finansdirektör samt chefen för intern kontroll. Utskottet sammanträdde fem gånger under 2016. Under året ägnades särskild uppmärksamhet åt internkontroll, IT-säkerhet samt redovisningsprinciper. 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 concern-

## STYRELSENS ARBETE 2016

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

**Februari:** Genomgång bokslutskommuniké, årsredovisning, revisionsrapport, ärenden till årsstämman samt möte mellan styrelse och revisorer utan ledningens närvaro. Fördjupning i Bolidens metaller, särskilt guld och nickel samt metallpriser och villkor.

**Mars:** Extra styrelsemöte i anledning av Kevitsa förvärvet.

**Maj** (tre möten): Kvartalsrapport första kvartalet. Strukturaffärer och förvärv. Förvärvsfinansiering samt refinansiering av Bolidens lånefacilitet. Genomgång av inköpsfrågor och kostnadsutveckling. Årsstämma och konstituerande styrelsemöte.

**Juli:** Kvartalsrapport andra kvartalet och genomgång av revisionsrapport.

**Augusti:** Verksbesök på Tara, Irland, strategisk inriktning för affärsområde gruvor, Aitiks krossar och investeringsbehov, prospektering, sanktionskontroll och marknadsmissbruksregelefterlevnad.

**Oktober:** Kvartalsrapport tredje kvartalet, strategisk inriktning för affärsområde smältverk, slagghantering, kostnadsbesparingar inköp, status tvister och uppföljning av New Boliden Way och Corporate Responsibility (CR).

**November:** Genomgång av strategi, budget och affärsplan. Ledarskapsutveckling, ledar- och styrelseutvärdering, riskhantering.

ledningen. 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.

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 Mikael 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 att styrelsens beslut implementeras och följs samt 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 regelmässigt 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 strategiplanering. Koncernledningen, tillsammans med ledningen för

respektive affärsområde träffas dessutom fem 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. VD och de centrala staberna har genomgångar varje månad. Vidare träffar koncernledningen bolagets arbetstagarledamöter och suppleanter inför varje styrelsemöte där styrelseagendan och andra aktuella frågor diskuteras. Bolagets högre chefer och specialister träffas på en årlig ledningskonferens för att diskutera, skapa samsyn och uppnå en bred förankring i viktiga frågor. En presentation av koncernledningen finns på sidan 66.

#### 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. Styrdokumentet finns tillgängliga på Bolidens interna webbplats och utgör det interna ramverket som krävs för en effektiv styrning. Till dessa dokument hör bland annat Finanspolicy, Uppförandekod, Antikorruptionspolicy, Konkurrensrättspolicy, Kommunikationspolicy, Miljöpolicy, Hälso- och Säkerhetspolicy, Insiderpolicy och dokumentation kring delegering och beslutsfattande.

#### Styrning av Bolidens hållbarhetsarbete

Hållbarhetsfrågor är en given 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 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. För att driva kunskapsutbyte och utveckling finns nätverk inom respektive funktion.

De hållbarhetsfrågor som Boliden har identifierat som mest väsentliga är kopplade till Bolidens budget och strategi. Faktorer som ligger till grund för prioritering är Bolidens verksamheters 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. Boliden satte under 2013 nya mål inom hållbarhetsområdet som ska gälla fram till och med 2018, se sidorna 8–9 i årsredovisningen.

Bolidens miljöarbete är värderingsbaserat vilket innebär att åtgärder beslutas inte enbart utifrån myndighetskrav utan också baserat på vad som kan åstadkommas för att förbättra miljön vid verksamhetsorterna. Det innebär att investeringar som har stor miljönytta för investerade belopp beslutas och genomförs även utan externa krav eller pålagor. I enlighet härmed har investeringar beslutats bland annat avseende separation av plast för blybatterier vid blysmältverket i Bergsöe och dioxinrening vid smältverket i Rönnskär.

Sett över en längre tidsrymd har Bolidens långsiktiga säkerhetsarbete gett goda resultat och visat en nedåtgående olycksfallstrend. Under de senaste åren har dock trenden varit negativ varför hög prioritet har satts på åtgärder för att på sikt uppnå Bolidens vision om en verksamhet fri från olyckor. Dessa åtgärder, vilka består i att genom ledarskapsutveckling skapa ett bredare medarbetarengagemang, ger nu resultat och trenden är åter positiv på flertalet produktionsenheter. De åtgärder som vidtagits och gett resultat under 2016 fortsätter med oförminskad styrka och extra fokus riktas mot de enheter som ännu inte vänt trenden. Ett antal investeringar med arbetsmiljöfokus har beslutats under året, bland annat åtgärder för ökad automation av arbetsmoment med förhöjd risk vid Kokkola och Odda. Liksom miljöarbetet är arbetsmiljöarbetet värderingsbaserat och investeringar tas utifrån riskanalyser snarare än 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.

Bolidens GRI-index med tillhörande information i årsredovisning och separat GRI-rapport är sedan 2013 föremål för extern granskning av revisorer. Granskningen syftar bland annat till att understryka hållbarhetsarbetet och ytterligare förstärka förtroendet hos marknaden och övriga intressenter avseende detta arbete.

Frågor om affärsetik är ständigt aktuella och något som bolaget arbetar aktivt med. Under året har Boliden fokuserat särskilt på konkurrensrättsfrågor och har implementerat nya policies på området. Utbildningar i konkurrensrätt har genomförts dels i elektronisk form, dels i form av riktade seminarier. Boliden har även förstärkt sitt arbete med sanktions-efterlevnad och implementerat nya verktyg för sanktionskontroller och utvärdering av affärspartners. Boliden har en whistleblowerfunktion för att underlätta rapportering av misstänkta fall av oegentligheter.

#### Revisorer

Den externa revisorn är en oberoende granskare av Bolidens räkenskaper för att säkerställa att dessa 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. Under 2016 har revisorn varit i kontakt med koncernledningen i samband med revisioner eller uppkomna frågeställningar. Revisorn deltar regelmässigt på revisionsutskottets möten och har träffat styrelsen en gång under 2016. Revisorn rapporterar vidare till aktieägarna på årsstämman.

Vid årsstämman 2016 valdes revisionsbolaget Deloitte AB till revisorer intill slutet av årsstämman 2017. Auktoriserade revisorn Jan Berntsson är huvudansvarig revisor. Han är partner och verkställande direktör för Deloitte Sverige och har revisionsuppdrag för bl.a. Atlas Copco och Kinnevik. Ersättning till revisorerna utgår enligt godkänd räkning fram till slutet av årsstämman 2017. Information om ersättning under 2016 finns i not 4.

## STYRELSEN



Namn	Anders Ullberg styrelseordförande	Marie Berglund ledamot	Tom Erixon ledamot	Lennart Evrell ledamot
Befattning	–	Direktör Råvaruförsörjning och Miljö, NCC Industry.	VD och koncernchef Alfa Laval.	VD och koncernchef i Boliden.
Utbildning	Civilekonom	Biolog, M. Sc.	Jur. kand., MBA.	Civilingenjör och civilekonom
Invald	2005	2003	2013	2008
Född	1946	1958	1960	1954
Övriga uppdrag	Styrelseordförande i Eneqvist Consulting, Natur&Kultur och Studsvik. Styrelseledamot i Atlas Copco, Beijer Alma och Valedo Partners. Ordförande i Rådet för finansiell rapportering och styrelseledamot i European Financial Reporting Advisory Group.	Styrelseordförande Eurocon Consulting. Styrelseledamot i Baltic Sea 2020, Bottenhavets vattendelegation och Insynsrådet för länsstyrelsen i Västernorrland.	Styrelseledamot i Chinsay.	Styrelseordförande i Umeå universitet och Gruvornas Arbetsgivareförbund. Vice ordförande i SveMin. Styrelseledamot i Svenskt Näringsliv.
Tidigare befattningar	Ekonomidirektör i Svenska Varv. Ekonomi och finansdirektör; vice VD samt VD och koncernchef i SSAB.	Koncernekolog i tidigare MoDo-koncernen, miljöchef i Botniabanan AB, VD i BioEndev (konsult).	Managing partner Boston Consulting Group, olika ledande befattningar inom Sandvik samt VD och koncernchef Ovako.	Vd och koncernchef i Sapa och Munters, olika ledande befattningar inom ASEA, Atlas Copco och Sphinx Gustavsberg.
Antal aktier <sup>1)</sup>	45 000	1 000	6 900	41 235
Mötesnärvaro	9 av 9	9 av 9	9 av 9	9 av 9
Utskottsarbete (närvaro)	Revisionsutsk. 5 av 5 Ersättningsutsk. 2 av 2	–	Revisionsutskott 5 av 5	–
Styrelsearvode, SEK	1 400 000	500 000	500 000	–
Utsk.arvode, SEK	90 000	50 000	90 000	–
Sammanlagt arvode	1 540 000	500 000	590 000	–
Oberoende fr bolaget och bolagsledningen	Ja	Ja	Ja	Nej
Oberoende av större ägare	Ja	Ja	Ja	Ja



Namn	Roland Antonsson arbetstagarrepresentant	Marie Holmberg arbetstagarrepresentant	Kenneth Ståhl arbetstagarrepresentant
Uppdrag	Ledamot sedan 2012. Suppleant 2009–2012. Representant för IF Metall. Ordförande IF Metallklubben Rönnskär.	Ledamot sedan 2008. Suppleant 2005–2008. Representant för Sveriges ingenjörer.	Ledamot sedan 2014. Processoperatör. Representant för IF Metall. Ordförande IF Metallklubben, Bergsöe.
Invald	2012	2008	2014
Född	1957	1963	1973
Antal aktier <sup>1)</sup>	0	50	0
Mötesnärvaro	9 av 9	9 av 9	9 av 9

## STYRELSEN



Namn	Michael G:son Löw ledamot	Ulla Litzén ledamot	Elisabeth Nilsson ledamot	Pekka Vauramo ledamot
Befattning	–	–	Landshövding Östergötlands län	VD och koncernchef Finnair.
Utbildning	Civilekonom	Civilekonom, MBA	Bergsingenjör	Bergsingenjör
Invald	2010	2005	2015	2016
Född	1951	1956	1953	1957
Övriga uppdrag	Styrelseordförande i RecondOil. Styrelseledamot i Concordia Maritime, Preem, Svenskt Näringsliv och Stena Bulk. Vice ordförande i IKEM, SvenskRyska Handelskammaren och Sv. Energiekonomiska För. Ledamot i Chalmers rådgivande kommitté och Kungliga Ingenjörsvetenskapssakademien.	Styrelseledamot i Ratos, Electrolux, Alfa Laval, Husqvarna och NCC.	Styrelseledamot i Outokumpu och EKN. Ledamot i Skandias fullmäktige.	Styrelseledamot i Ilmarinen och Glaston Plc.
Tidigare befattningar	Olika ledande befattningar inom Conoco Inc i Stockholm, Houston, Köpenhamn, Bangkok, Prag, London. VD och koncernchef Preem.	VD för W Capital Management. Direktör och medlem av ledningsgruppen i Investor. Ansvarig för Core holdings och VD för Investor Scandinavia.	VD för Jernkontoret samt olika ledande befattningar inom SSAB-koncernen, VD för SSAB Merox.	Olika ledande befattningar inom Sandvik Mining och Cargotec.
Antal aktier <sup>1)</sup>	100	8 400	200	0
Mötesnärvaro	9 av 9	9 av 9	9 av 9	6 av 6
Utskottsarbete (närvaro)	Ersättningsutskottet 2 av 2	Revisionsutskott 5 av 5	–	–
Styrelsearvode, SEK	500 000	500 000	500 000	500 000
Utsk.arvode, SEK	50 000	190 000	–	–
Sammanlagt arvode	550 000	690 000	500 000	500 000
Oberoende fr bolaget och bolagsledningen	Ja	Ja	Ja	Ja
Oberoende av större ägare	Ja	Ja	Ja	Ja



Namn	Peter Baltzari arbetstagarrepresentant	Lars Engström arbetstagarrepresentant	Jussi Lehtinen arbetstagarrepresentant
Uppdrag	Suppleant sedan 2014. Representant i Bolidens koncernråd och Vinstandelsstiftelsen.	Suppleant sedan 2015. Representant för Unionen. Vice ordförande i Unionenklubben vid Bolidenkontoret. Ledamot i Bolidens Privattjänstemannakartell och ledamot i Bolidens Koncernråd.	Suppleant sedan 2016. Representant för Trade Union Pro, Produktionsingenjör vid Harjavalta.
Invald	2014	2015	2016
Född	1953	1966	1978
Antal aktier <sup>1)</sup>	1 424	174	0
Mötesnärvaro	9 av 9	9 av 9	6 av 6

1) Eget och närstående juridiska och/eller fysiska personers innehav per 31 december 2016.



## KONCERNLEDNING



Namn	Lennart Evrell	Kerstin Konradsson	Mikael Staffas
Befattning	VD och koncernchef i Boliden	Direktör – Affärsområde Smältverk	Direktör – Affärsområde Gruvor
Utbildning	Civilingenjör och civilekonom	Bergsingenjör	Civilingenjör, MBA
Anställd	2007	2012	2011
Född	1954	1967	1965
Övriga uppdrag	Styrelseordförande i Umeå universitet och Gruvornas Arbetsgivareförbund. Vice ordförande i SveMin. Styrelseledamot i Svenskt Näringsliv.	Styrelseledamot i Höganäs.	Styrelseledamot i SJ, Gruvornas Arbetsgivareförbund samt SveMin.
Tidigare befattningar	Vd och koncernchef i Sapa och Munters, samt i olika ledande befattningar inom ASEA, Atlas Copco och Sphinx Gustavsberg.	Affärsområdeschef och VD inom Åkerskoncernen samt i olika ledande befattningar inom SSAB.	Ekonomi och finansdirektör Södra Skogsägarna, Partner McKinsey & Co.
Antal aktier <sup>1)</sup>	41 235	3 033	7 700



Namn	Thomas Söderqvist	Håkan Gabrielsson
Befattning	Direktör – Corporate Responsibility	Ekonomi- och finansdirektör
Utbildning	Bergsskolan i Filipstad	Civilekonom
Anställd	2012	2009–2011, 2016
Född	1957	1967
Övriga uppdrag	–	–
Tidigare befattningar	Områdeschef Bolidenområdet samt olika ledande befattningar inom Sandvik.	Ekonomi och finansdirektör Fagerhult, Director Group Controlling Boliden samt olika befattningar på Sapa, Ericsson och Electrolux.
Antal aktier <sup>1)</sup>	0	0

1) Eget och närstående juridiska och/eller fysiska personers innehav per 31 december 2016.

### 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, 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).

### 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 2016 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. Sedan 2009 sker årlig testning 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	Ansvarig	Uppföljning
Efterlevnad av Bolidens redovisningsmanual	Koncernredovisning / Controlleravdelning	Koncernledning
Kontroll av konsoliderat resultat	Koncernredovisning / Controlleravdelning	Koncernledning
Analys och uppföljning	Affärsområden / Controlleravdelning	Koncernledning
Budget och prognoser	Affärsområden / Controlleravdelning	Koncernledning
Kontroll korrekt finansiell rapportering	Operativa enheter / Affärsområden	Koncernredovisning / Internkontroll / Controlleravdelning
Skattekontroll	Operativa enheter	Koncernskattechef