

Bolagsstyrning

Styrningen av koncernen

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

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

Utöver regelverken används interna styrinstrument såsom koncernens organisations- och verksamhetsfilosofi (New Boliden Way) samt det interna kontrollverktyget (BICS). Dessutom finns policyer inom ett flertal områden, däribland koncernens uppförandekod som alla medarbetare ska ha kännedom om och agera i enlighet med. Vidare arbetar koncernens enheter i enlighet med ledningssystem för hälsa och säkerhet, miljö, energi och kvalitet.

Några frågeställningar under 2019

Det senaste decenniet har inneburit stora omvärldsförändringar. Några globala trender, som hållbarhetsfokus, både när det gäller hälsa, säkerhet, miljö, och affärsetik, har kommit att bli en grundförutsättning för alla ansvarstagande verksamheter. På samma sätt har teknikutvecklingen med elektrifiering och artificiell intelligens öppnat upp nya möjligheter. En annan trend som påverkar är globalisering och internationalisering.

Alla dessa omvärldsfaktorer och förändringar influerar förstås styrelsens arbete och de frågor som diskuteras i styrelserummet. Utgångspunkten är alltid affären, men över tid har innebörden av affären blivit mer komplex och rymmer inte bara lönsamhet, men också omsorg om människa och miljö.

Det ingår i styrelsens uppgifter att fundera över dessa övergripande frågor. Styrelsen har under årets möten diskuterat

frågor som: Vilka är framtidens metaller och hur bör vi positionera oss? Var öppnas gruvor och smältverk, hur ser utbud och efterfrågan ut? Innebär elbilar och ny batteriteknik möjligheter eller hot för Bolidens affär – positivt för koppar men hur påverkas metallåtervinning i närtid och på sikt? Vilka krafter styr nickelmarknaden? Hur ska Boliden vara rustat för en konjunkturnedgång? Ska organisk tillväxt prioriteras eller finns det intressanta förvärvsmöjligheter?

Den här typen av macrodiskussioner bildar fundamentet för de investeringar som läggs fram för styrelsen för beslut. Under 2019 uppgick investeringarna utöver olika underhållsinvesteringar till ungefär 4,5 miljarder SEK och det gäller att säkerställa att pengarna läggs där de kan göra störst nytta. I syfte att uppnå detta prioriteras investeringar genom att de utvärderas inte enbart utifrån lönsamhet men också avseende teknikval, hållbarhet,

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 snart 20 år sedan och sedan dess har några stora utländska institutionella ägare tillkommit. Vi har dock ingen tydlig huvudägare och detta sätter ett speciellt krav på styrelsen att "tolka" ägarnas ambitioner.

Vi arbetar i en industri som kännetecknas av hög volatilitet, det vill säga snabba och kraftiga resultatsvängningar både uppåt och nedåt. Det ställer stora krav på ledning och styrelse att ge en god och transparent informationsgivning samt att kunna hantera de snabba förändringarna utan att drabbas av vare sig hybrid i uppgången eller uppgivenhet i nedgången.

Samtidigt måste styrelse och ledning också kunna hantera stora och långsiktiga investeringsprojekt. Sådana projekt innehåller naturligtvis en hel del risker, som diskuteras i styrelsen under en förhållandevis lång tid innan ett beslut tas, men är avgörande för värdeskapandet i bolaget.

En förutsättning för ett värdeskapande styrelsearbete är även att styrelsen har ett bra grepp om verksamheten och vad som händer i omvärlden. Detta får vi bland annat genom månadsrapporter och ett väl strukturerat styrelsematerial. 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.

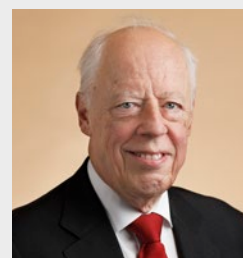
För att säkerställa att styrelsen lägger tillräcklig tid på de mer långsiktiga och strategiska frågorna enas vi varje år om ett antal teman som vi lägger in i vår agenda. I bolagsstyrningsrapporten framgår vilka teman vi behandlade under det gångna året. Några av dem är årligt återkommande. Exempelvis behandlar vi CR-frågor speciellt vid vårt oktobermöte och ledarskapsutveckling vid vårt decembermöte.

Den utvärdering av styrelsens arbete som vi gjorde under 2019 visar på ett fortsatt väl fungerande styrelsearbete. Utvärderingen är ett underlag för valberedningens arbete och är för styrelsen ett viktigt instrument i vår strävan att ständigt förbättra vårt arbete.

Februari 2020



Anders Ullberg
Styrelsens ordförande



säkerhet och andra relevanta parametrar. De största och viktigaste satsningarna är föremål för diskussion under längre tid och därefter beslut i styrelsen. En viktig del i arbetet är även att följa upp tidigare investeringsbeslut för att säkerställa god kontroll över såväl kostnader som förväntade positiva effekter. En central uppgift för styrelsen är alltså att slå vakt om att resurserna fördelas och används optimalt för att förbättra konkurrenskraft och säkerställa en långsiktigt hållbar verksamhet som är värdeskapande för våra aktieägare.

Att investeringar ska vara hållbara är närmast en självklarhet idag. Men vad som ger bäst miljönytta kan i sig kräva komplexa och noggranna överväganden och ibland svårförenliga kompromisser. För att uppnå målen för koldioxidutsläpp har styrelsen under 2019 bland annat beslutat om vidare steg i elektrifiering av gruvtransporter i Aitik och Kevitsa genom nya truckar och utbyggnad av eltröley samt godkänt långa elavtal från vindkraftsparken i nära anslutning till gruvorna i Bolidenområdet respektive smältverket i Kokkola. Ett samarbetsavtal har också tecknats med Vattenfall avseende teknikutveckling inom elektrifiering av gruvor och smältverk, cirkulär ekonomi, batterilösningar samt fossilfrihet. Satsningarna på avfallsminimering görs bland annat genom det tidigare påbörjade investeringsprogrammet för Rönnskär, som fortskrider med nytt lakverk för hantering av restprodukter och ibruktage av underjordsväret, samtidigt som produktionskapaciteten byggs ut.

Gruvor är ändliga resurser och det pågår ett ständigt arbete med att förlänga livslängden på existerande tillgångar och att hitta nya. Styrelsen har under 2019 fokuserat särskilt på Bolidenområdets utmaningar för att kompensera för den under året avslutade verksamheten vid Maurlidengruvan. Styrelsen besökte även Tara på Irland för att på plats få en djupare förståelse för förutsättningarna att förlänga produktionen där.

En närliggande fråga när det gäller fyndighetsutveckling, som har sysselsatt styrelsen, är vad Boliden kan göra för mer förutsägbara och effektiva

ÅRSSTÄMMAN 2019

Årsstämman hölls den 3 maj i Boliden. Vid årsstämman deltog 1 166 aktieägare personligen eller genom ombud och representerade sammanlagt drygt 109 miljoner aktier. De representerade aktierna utgjorde cirka 40 procent av det totala antalet aktier. Flertalet styrelseledamöter och ledamöterna i koncernledningen samt revisorn var närvarande vid årsstämman.

Stämman beslutade bland annat om omval av samtliga styrelseledamöter med undantag för Pekka Vauramo, som hade undanbett sig omval. Som ny ledamot valdes Perttu Louhiluoto. Anders Ullberg omvaldes som styrelsens ordförande. Några av stämmans övriga beslut var att:

- I enlighet med styrelsens förslag dela ut 8,75 kr per aktie, totalt 2 393 (2 256) MSEK.
- I tillägg till den ordinarie utdelningen skifta ut ytterligare närmare 1 162 MSEK till aktieägarna motsvarande 4,25 kr per aktie, genom ett automatiskt inlösenförfarande. Tillsammans med den ordinarie utdelningen erhöll aktieägarna därigenom 13 kr per aktie, dvs totalt närmare 3 555 MSEK.
- Till ledamöter i valberedningen utsågs Jan Andersson (Swedbank Robur fonder), Lars-Erik Forsgårdh, Ola Peter Gjessing (Norges Bank Investment Management), Tommi Saukkoniemi (SEB Investment Management) samt Anders Ullberg (styrelsens ordförande).
- I enlighet med valberedningens förslag höja arvudet till styrelsens ordförande med 100 000 kr till 1 750 000 kr och till övriga styrelsemedlemmar, som inte är anställda i bolaget med 30 000 kr till 580 000 kr samt att höja arvudena för arbetet i revisionsutskottet till 225 000 kr till ordföranden och 125 000 kr till vardera av revisionsutskottets övriga två ledamöter. Arvodena för ersättningsutskottet lämnades oförändrade, med 50 000 kr 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 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 2019 fattade besluten finns antecknade i stämmaprotokollet på Bolidens webbplats där även tidigare års protokoll finns publicerade.

VÄLKOMMEN TILL ÅRSSTÄMMAN 2020!

Årsstämman för 2020 kommer att äga rum i Aitik den 28 april.

BOLIDENS STYRINGSSTRUKTUR



tillståndsprocesser. Går det att växa organiskt på de marknader där företaget finns idag och hur ser tillståndsprocesserna och villkoren ut, finns det möjligheter att utveckla fyndigheter på rimliga villkor och inom rimlig tid? Även andra frågor om gruvnäringens villkor och samexistens sida vid sida med olika intressen, till exempel hur lokalbefolkning påverkas av planerade expansioner, har varit aktuella att diskutera, inte minst mot bakgrund av flytten av Liikavaara-samhället i närheten av Aitik.

En annan viktig hållbarhetsfråga som är föremål för återkommande genomgångar är dammsäkerhet. Med anledning av dammbrottet som inträffade tidigare under året i Brasilien underströk styrelsens vikten av att dra lärdomar och ytterligare förstärka dammsäkerhetsarbetet. Sist, men inte minst, har styrelsen också diskuterat de utmaningar som identifierats när det gäller tillgången till personal med rätt kompetens och Bolidens attraktivitet som arbetsgivare.

Aktieägare och årsstämma

Största aktieägare är svenska och utländska fonder och institutioner. Antalet aktieägare var vid årsskiftet 82 922 (77 354). De enskilt största ägarna var Norges Bank, BlackRock och Swedbank Robur. Andelen utländskt ägande ökade under året till cirka 63 (60) 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 anläggningarna i Sverige för att

ge aktieägarna inblick i verksamheten. I samband med stämmorna erbjuds aktieägare möjlighet till rundturer i gruvor, anrikningsverk eller smältverk för att på så sätt få en fördjupad kunskap om de olika verksamheterna och få tillfälle att träffa koncernens medarbetare.

Valberedningen

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

Fokus i valberedningens arbete ligger på att säkerställa att styrelsen utgörs av ledamöter som tillsammans besitter kunskap och erfarenheter som motsvarar de krav som ägarna ställer på bolagets högsta styrande organ. I processen för att ta fram förslag till styrelseledamöter presenterar därför styrelsens ordförande den utvärdering som gjorts av styrelsens arbete och av de enskilda ledamöterna under det gångna året. Vidare presenteras bolagets verksamhet och framtida inriktning av verkställande direktören och 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 valberedningsinstruktionen ska valberedningen bestå av lägst fem och högst sju ledamöter. Vid årsstämman väljs fem ledamöter varav tre ska representera de största aktieägarna, en de mindre aktieägarna och en ska vara styrelsens ordförande. För att bättre spegla aktieägarstrukturen kan valberedningen vid förändrade ägarförhållanden erbjuda andra större aktieägare plats. Valberedningen utser sin ordförande och arbetar i alla aktieägars intresse. Ledamöterna i valberedningen får ingen ersättning.

Valberedningens arbete 2019

Vid årsstämman 2019 valdes Jan Andersson (Swedbank Robur fonder), Lars-Erik Forsgårdh, Ola Peter Gjessing (Norges Bank Investment Management), Tommi Saukkoriipi (SEB Investment Management) 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, Anders Oscarsson (AMF). Jan Andersson utsågs till valberedningens ordförande. Valberedningens aktuella sammansättning framgår även på Bolidens webbplats. Valberedningen har sammanträtt sammanlagt fyra gånger inför årsstämman 2020 och då även träffat en av styrelseledamöterna samt verkställande direktören. Därutöver har ledamöterna haft telefonkontakter. På så vis ges valberedningen en bra möjlighet att bilda sig en uppfattning om styrelseordförandens och de enskilda ledamöternas syn på styrelsearbetet, på den exekutiva ledningen samt synen på bolagets verksamhet och utmaningar de närmaste åren.

I enlighet med Kodens bestämmelser eftersträvar valberedningen mångfald och en jämn könsfördelning och har valt att tillämpa Kodens avsnitt 4.1. som mångfaldspolicy. Detta innebär att styrelsen skall ha en, med hänsyn till bolagets verksamhet, utvecklingskedje, framtida inriktning och förhållanden i övrigt ändamålsenlig

sammansättning, präglad av mångsidighet och bredd avseende de bolagsstämvalda ledamöternas kompetens, erfarenhet och bakgrund. Under 2019 var 43 procent av de av valberedningen föreslagna och sedermera stämvalda styrelseledamöterna kvinnor, innebärande en relativt jämn könsfördelning. Även i övrigt har styrelsen enligt valberedningen en ändamålsenlig och bra sammansättning.

Valberedningens förslag till årsstämman 2020 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 2019 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 bolagsledning. Styrelsen uppfyller därmed Kodens krav på oberoende ledamöter. Ledamöterna presenteras på sidorna 67–68 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 arbetsord-

ning som närmare reglerar dess arbete och ansvar samt de särskilda arbetsuppgifter som faller på styrelsens ordförande.

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

Styrelsens arbete under 2019

Styrelsen har under 2019 haft åtta styrelsemöten inklusive ett konstituerande styrelsemöte. För en ökad förståelse för verksamheten förläggas några styrelsemöten per år på Bolidens operativa enheter. Under 2019 besökte styrelsen därför Bolidenområdet och Tara.

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. Som nämnts har styrelsen under året också haft fortsatt fokus på investeringsprogrammet och beslutat att fullfölja ett flertal stora investeringar i Rönnskär, Aitik, Kevitsa och Harjavalta.

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. I linje med detta är hälso- och säkerhetsarbetet och uppföljning av olycksfall och sjukfrånvaro en stående diskussionspunkt på varje styrelsemöte.

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. För att diversifiera Bolidens finansieringskällor togs även ett beslut om att emittera ett femårigt obligationslån om 750 MSEK under Bolidens Medium Term Note program.

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 2019 var en självutvärdering där ledamöterna skriftligen besvarade frågor inom olika ämnesområden.

Styrelsens utskott

Styrelsens övergripande ansvar kan inte delegeras, men styrelsen kan inom sig inrätta utskott som bereder frågor inom sina respektive områden. I enlighet härmed har styrelsen liksom tidigare år inrättat ett revisionsutskott och ett ersättningsutskott under 2019. Utskottens ledamöter utses vid det konstituerande styrelsemötet efter årsstämman och arbetet styrs av utskottens arbetsordning och instruktion.

Revisionsutskottet

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

en förslag till revisorer. Revisionsutskottet sammanträder inför varje rapporttillfälle och därutöver vid behov.

Revisionsutskottet utgörs sedan årsstämman 2019 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 67–68. På mötena deltar dessutom Bolidens ekonomi- och finansdirektör samt chefen för internkontroll. Utskottet sammanträdde fem gånger under 2019. Under året ägnades särskild uppmärksamhet åt internkontroll och IT-säkerhet. Revisionsutskottet arbetar enligt en av styrelsen årligen antagen ”Instruktion för Revisionsutskottet” och rapporterar 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

STYRELSENS ARBETE 2019

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



8 möten
totalt under 2019

för rörliga ersättningar för ledningen. Utskottet godkänner på förslag från verkställande direktören även löner och övriga anställningsvillkor för koncernledningen. Ersättningsutskottet tar vidare fram förslag till ersättningsprinciper för verkställande direktören och koncernledningen som styrelsen sedan föreslår årsstämman som beslutar i frågan. Tillämpningen av riktlinjerna samt gällande ersättningsstrukturer och ersättningsnivåer följs också upp av utskottet och resultatet av denna utvärdering publiceras på bolagets webbplats. En redogörelse för ersättningen till koncernledningen finns i not 5.

Ersättningsutskottet arbetar i enlighet med en av styrelsen årligen antagen ”Instruktion för Ersättningsutskottet” och rapporterar sitt arbete till styrelsen. Ersättningsutskottet utgörs av Anders Ullberg, ordförande, och Michael G:son Löw. Utskottet har under året haft 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 de två affärsområdena Gruvor, respektive Smältverk, ekonomi- och finansdirektören samt direktören för Corporate Responsibility (CR). Koncernledningen sammanträder en gång per månad för att följa upp verksamheten och diskutera koncernövergripande frågor samt ta fram förslag till strategisk plan, affärsplan och budget som verkställande direktören förelägger styrelsen 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 som tillsammans med projektledare och övriga intressenter 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 69.

Affärsstyrning

Styrning från styrelsen sker via verkställande direktören och koncernledningen till de operativa enheterna. Inom organisationen delegeras ansvar och befogenheter inom tydliga ramar. Dessa ramar definieras av bolagets styrdokument, budget och strategisk plan. Styrdokumentet finns tillgängliga 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 personuppgiftshantering (GDPR) samt ett stort antal miljö-, hälso- och säkerhetsrelaterade styrdokument.

Styrning av hållbarhetsarbetet

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

De mest väsentliga hållbarhetsfrågorna är integrerade i bolagets strategi och beskrivs på sidan 32. Varje hållbarhetsfråga har en långsiktig inriktning som ska bidra till att vägleda och strukturera hållbarhetsarbetet på alla nivåer i företaget. Faktorer som ligger till grund för prioritering är

verksamheternas påverkan på mänskliga och miljö, hur arbete med frågorna kan stödja verksamheten, förväntningar från interna och externa intressenter, risker och möjligheter, omvärldsfaktorer och tillämpliga regelverk. Vilka utmaningar och möjligheter som ska prioriteras förändras över tid och därför sker en regelbunden översyn, vanligtvis en gång per år, där representanter från affärsenheter och funktioner involveras. Det åligger affärsområdena att sätta lokala mål inom de prioriterade hållbarhetsfrågorna.

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

Några händelser under 2019

Utöver områdena kopplade till människors välmående och miljön så är frågor om affäretik ständigt aktuella och något som bolaget arbetar aktivt med. Under året har en ny etik- och compliancefunktion inrättats med ett sammanhållande ansvar för regelefterlevnad inom antikorruption, konkurrensrätt, handelssanktioner, dataintegritet, mänskliga rättigheter, visselblåsning, due diligence av affärspartners samt bolagets uppförandekod.

Från och med 2017 inkluderas hållbarhetsredovisningen i årsredovisningen. Boliden sammanställer även ett Hållbarhetsindex som följer GRI, Global Compact samt TCFD riktlinjer. Denna rapport 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 räkenskaperna för att säkerställa att dessa i allt väsentligt ger en korrekt, rättvisande och fullständig bild av bolagets ställning och resultat. Revisorn granskar också styrelsens och verkställande

direktörens förvaltning och redovisar sina iakttagelser för styrelsen utan ledningens närvaro. Revisorn har kontakt med koncernledningen i samband med revisioner eller uppkomna frågeställningar. Revisorn deltar regelmässigt på revisionsutskottets möten och har härutöver träffat styrelsen en gång utan ledningens närvaro under 2019. Revisorn rapporterar vidare till aktieägarna på årsstämman.

Vid årsstämman 2019 valdes revisionsbolaget Deloitte AB till revisorer intill slutet av årsstämman 2020. Auktoriserade revisorn Jan Berntsson är huvudansvarig revisor. Han är partner och verkställande direktör för Deloitte Sverige och har revisionsuppdrag för bland annat Electrolux och Kinnevik. Ersättning till revisorerna utgår enligt godkänd räkning. Information om ersättning under 2019 finns i not 6.

Styrelsens rapport om intern kontroll

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

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

Internkontrollfunktion

Boliden har en internkontrollfunktion med ansvar för att implementera processer och ramverk som säkerställer den interna

kontrollen och kvaliteten i den finansiella rapporteringen. Funktionen rapporterar till ekonomi- och finansdirektören och är föredragande på revisionsutskottets möten i frågor som gäller intern kontroll.

Kontrollmiljö

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

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

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

Riskanalys

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

Kontrollaktiviteter

Olika typer av kontrollaktiviteter utförs löpande inom koncernen och inom alla

delar av redovisnings- och rapporteringsprocessen. Kontrollaktiviteterna har som syfte att hantera kända risker samt att upptäcka och korrigera eventuella fel och avvikelser i den finansiella rapporteringen.

Under 2019 fortsatte arbetet med dokumentationen av väsentliga kontrollaktiviteter inom redovisnings- och rapporteringsprocessen i BICS. För varje identifierad risk dokumenteras de kontroller som hanterar risken.

Information och kommunikation

Information om policys, riktlinjer och manualer finns tillgängliga på Bolidens intranät. 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