



Abengoa es consciente de la importancia que tiene gestionar adecuadamente los riesgos que puedan surgir para ser capaces de cumplir con el plan estratégico que le permita alcanzar los objetivos de negocio fijados.

Así pues, para la compañía resulta **clave** el compromiso con la **gestión de los riesgos** como una de las funciones principales y esenciales para la toma de decisiones.

Abengoa considera que un sistema robusto de **gestión de riesgos** y su **integración en los negocios** es una **ventaja competitiva** que actúa como herramienta clave para la consecución de los objetivos así como el cumplimiento de los estándares de calidad exigidos por los clientes, minimizando los riesgos emergentes que puedan surgir.

Por tanto, una gestión eficiente comienza con la identificación y la correcta parametrización de los riesgos que afecten a cualquier oportunidad de negocio, antes de su inicio, determinando la tolerancia al mismo y su probabilidad de ocurrencia.

Una vez que los riesgos han sido identificados y parametrizados, el área de Gestión de Riesgos define las medidas mitigadoras más adecuadas para cada tipo de riesgo. De este modo, Abengoa reduce la probabilidad de ocurrencia y su impacto en la organización, además de permitir anticipar los planes de actuación en aquellos casos en los que el riesgo se materialice. **G4-14**

Política de Gestión de Riesgos

Los principios que regulan la política de gestión de riesgos de Abengoa son:

- › Gestión de los riesgos **en todos los niveles de la compañía**, sin excepciones.
- › Las decisiones siempre tienen una **responsabilidad compartida y consensuada**.
- › El sistema de gestión de riesgos de Abengoa está plenamente integrado en:
 - El proceso de **planificación estratégica** de la organización.
 - La definición de los **objetivos de negocio**.
 - Las **operaciones cotidianas** para alcanzar dichos objetivos.
- › La gestión de los riesgos incluye su **identificación, evaluación, respuesta, monitorización** o seguimiento y el **reporte** de acuerdo a los procedimientos destinados al efecto.
- › Las **respuestas** a los riesgos deben ser **consistentes** y estar ampliamente adecuadas a las condiciones del negocio y del entorno económico.
- › La dirección deberá **evaluar periódicamente** la valoración de sus riesgos y las respuestas que se han diseñado.
- › De forma periódica se realizará **seguimiento** y se reportarán la conformidad de las actividades de identificación, evaluación, respuesta, seguimiento e información que incluye el Sistema de Gestión de Riesgos de Abengoa.

Sistema de Gestión de Riesgos

El **Sistema Gestión de Riesgos (SGR)** de Abengoa se caracteriza por tener un enfoque global, integral, dinámico y sistemático, que permite **controlar e identificar los riesgos**, crear una **cultura común** que facilite el cumplimiento de los objetivos en esta materia, y tener **capacidad** tanto de **actuación** como de **adaptación**.



El SGR de Abengoa está fundamentado en tres pilares:

- › **Sistemas Comunes de Gestión** diseñados específicamente para anticiparse y gestionar los riesgos del negocio.
- › **Procedimientos de control interno** que, diseñados de acuerdo a la Ley Sarbanes – Oxley Act (SOX), tienen como misión mitigar los riesgos derivados de la elaboración de la información financiera y mejorar la fiabilidad de la misma.
- › **Modelo Universal de Riesgos (MUR)**, metodología interna de “Enterprise Risk Management” (ERM) que permite medir, a partir de indicadores de impacto y probabilidad, el nivel de los principales riesgos que afectan a Abengoa en cada una de las categorías (estratégicos, financieros, operacionales, legales y normativos). La herramienta proporciona mapas de riesgos en tiempo real, permitiendo diseñar respuestas eficientes y alineadas con los objetivos del negocio.

La importancia de un departamento de Riesgos en situaciones de crisis

La dirección de la Gerencia de Riesgos de la compañía ha estado directamente involucrada en el diseño del Plan de Viabilidad, que ha permitido alcanzar con éxito los objetivos de reestructuración de la organización. Asimismo, durante este periodo, se ha llevado a cabo un minucioso proceso de identificación de los riesgos susceptibles de afectar tanto a la compañía como a las sociedades filiales y proyectos, ejecutando una monitorización diaria de los mismos. Por lo que, se ha puesto especial énfasis en la cobertura de aquellos riesgos que pudieran generar un impacto significativo en el proceso de reestructuración, así como en su plan de viabilidad.

Finalmente, el SGR ha permitido identificar y mitigar los riesgos asociados a las oportunidades de negocio, a las ofertas presentadas y a los contratos firmados durante esa etapa, asegurando su alineación con el perfil de riesgos de Abengoa.

Integración de la gestión de riesgos en la estrategia de la organización

El Modelo Universal de Riesgos (MUR) de Abengoa permite identificar y evaluar 20 riesgos calificados como estratégicos, entre los que se analiza el riesgo de deficiencia en la planificación y/o ejecución de la estrategia, fallos en la elaboración y seguimiento de presupuestos, deficiencia en la distribución del gasto de I+D e innovación, cambios significativos en la demanda, o la inadecuada consideración de los cambios sociopolíticos.

Desde la perspectiva internacional de su actividad, Abengoa es consciente de los potenciales impactos que podría tener en su negocio la materialización de alguna de las tipologías de riesgo en las geografías donde tiene actividad. Para mitigar este riesgo, la organización ha implantado una **metodología de clasificación de los países** que permite establecer la ejecución de un conjunto de medidas preestablecidas en función de la clasificación del país. Con carácter obligatorio, la clasificación de riesgo por país es incluida en el plan estratégico de la organización, de forma que se tengan en cuenta los requerimientos y las medidas específicas a aplicar, en función de cada clasificación.

Evolución de los riesgos

El Plan de Viabilidad de la compañía y el proceso de desinversión en los negocios de los biocombustibles **reducen** drásticamente **la exposición de Abengoa a los siguientes riesgos**, asociados de forma específica a la actividad objeto de desinversión:

- › **La fluctuación del precio** de la materia prima y del producto final
- › **La incidencia de la regulación** en el mercado de los **biocombustibles**
- › La afección en el **volumen de ventas** según el nivel de cotización del **crudo**, así como incidentes o daño físico en las plantas de producción

Puesto que la actividad de Abengoa se centrará principalmente en la construcción de proyectos para terceros (EPC), en cuyo sector Abengoa mantiene un posicionamiento de liderazgo y competitividad, debido a su elevado *know-how* tecnológico adquirido durante más de siete décadas de experiencia, los **principales riesgos** a los que estará expuesta Abengoa serán los **implícitos a la actividad de ingeniería y construcción**, siendo entre otros:

- › Los riesgos derivados de **sobrecostos y demoras** en el caso de proyectos de elevada complejidad técnica
- › **Impactos de la naturaleza** en las zonas donde se ubican dichos proyectos
- › Impactos por riesgo de **modificación de las leyes**
- › Actos de **violencia política** en los países donde se desarrollan los proyectos

Por su parte, y tal como se contempla en el Plan de Viabilidad de la Compañía, Abengoa reducirá su participación en proyectos de actividad de infraestructuras de tipo concesional, **disminuyendo**, por tanto, su **exposición a los riesgos asociados** con dicha actividad, entre otros:

- › El **riesgo regulatorio** que afecte a una tarifa regulada
- › Exposición a los **tipos de interés** y a **necesidades de aportación** de capital no contemplada

Seguimiento de los riesgos

La celebración periódica de comités de riesgos con la presidencia de la compañía garantiza que, tanto el Comité Ejecutivo (CE) como la presidencia, cuenten con la información necesaria de los principales riesgos asociados a la organización en su conjunto y a cada uno de los proyectos y negocios en particular. Con ello, se garantiza que las **decisiones estratégicas** sean **asumidas** con las **máximas garantías de éxito**.

En 2016, se ha mantenido un **comité diario de seguimiento** del plan de viabilidad con la **Alta Dirección**. Además, semanalmente, se han mantenido comités internos de seguimiento de la Gerencia de Riesgos Corporativa con los responsables de la Gerencia de Riesgos de cada una de las unidades de negocio. **G4- 46, G4-47**

Asimismo, la Comisión de Auditoría tiene entre sus funciones la responsabilidad de supervisar el sistema de control de riesgos basándose en las funciones de auditoría interna y gerencia de riesgos.