

03. Estrategia y modelo de negocio sostenible

03.2

Gestión de riesgos



36

riesgos analizados en el mapa universal de riesgos



185

planes de actuación dirigidos a mitigar el riesgo



108

indicadores de gestión



49

sesiones de Comité Ejecutivo de Negocios y Riesgos (CENER)



37

revisiones de planes de riesgos en proyectos en ejecución



37

recomendaciones al Consejo en las aprobaciones de proyectos



03. Estrategia y modelo de negocio sostenible / 03.2. Gestión de riesgos

Objetivos fijados en el PES 2019-2023



Realizar anualmente un análisis de riesgos de RSC en las instalaciones para incluir en el mapa de riesgos de Abengoa. 15 %

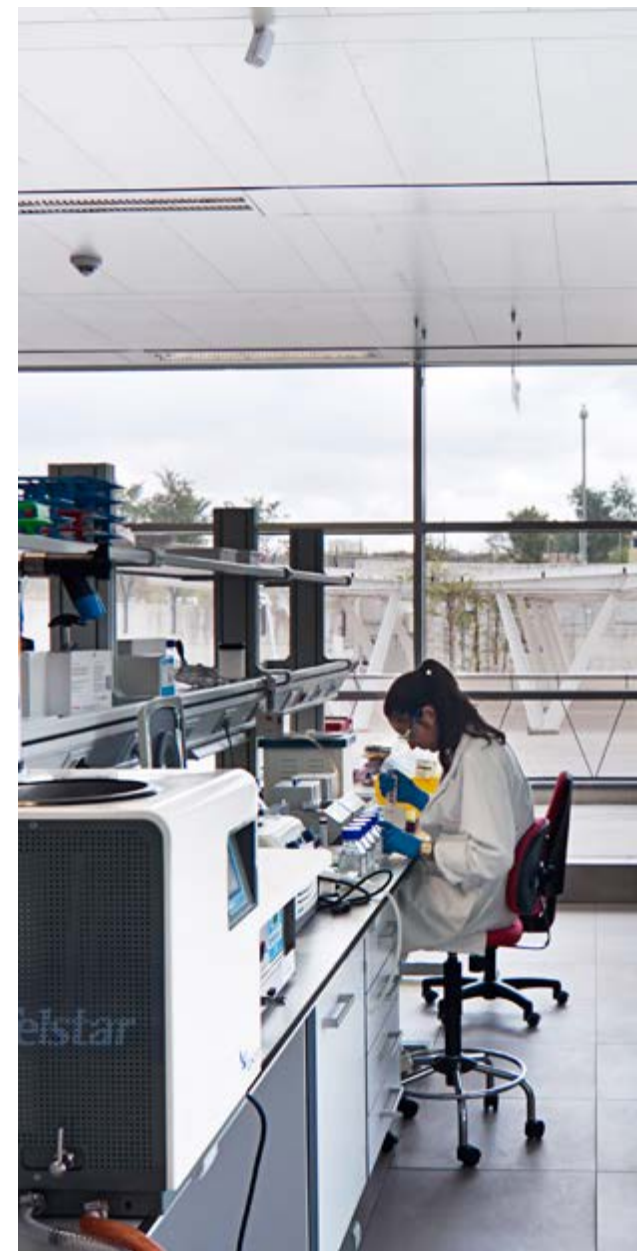
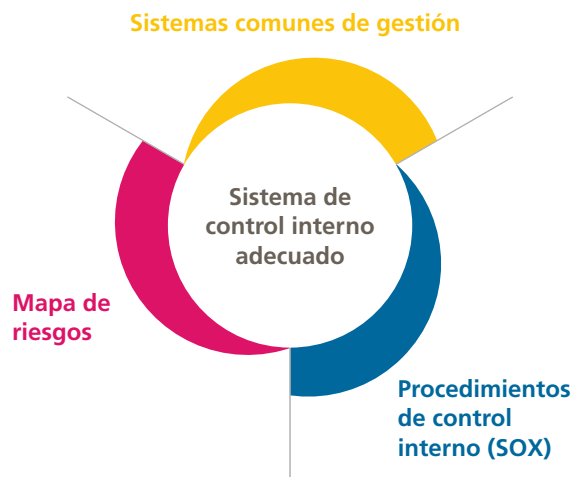
Identificar, a través del Sistema de Gestión de Riesgos, los potenciales cambios del entorno, que preparen y adapten a la compañía para conseguir los objetivos globales del negocio. 100 %

Reforzar los sistemas de gestión de riesgos de Abengoa en materia de identificación y control de aspectos de RSC (orden social, ambiental, ético y reputacional). 50 %

Crear valor a través de la Gestión de Riesgos de Abengoa como una fuente de ventaja competitiva y una herramienta que garantice la excelencia en el proceso de toma de decisiones. 100 %

La situación derivada de la pandemia de la COVID 19 ha tenido múltiples implicaciones en la gestión de riesgos de las empresas, que deben adaptarse a nuevos escenarios de riesgo no contemplados con anterioridad. Con el objetivo de cubrir estos nuevos escenarios y cumplir al mismo tiempo los objetivos establecidos en el Plan Estratégico y de Viabilidad de la compañía, Abengoa dispone de **un Sistema de Gestión de Riesgos** que se basa en tres pilares fundamentales y se caracteriza por tener un enfoque integral y dinámico que le 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. *102-11*

Pilares fundamentales del Sistema de Gestión de Riesgos



03. Estrategia y modelo de negocio sostenible / 03.2. Gestión de riesgos

El objetivo de este sistema es obtener una visión integral de los riesgos que permita diseñar las respuestas adecuadas sobre la base de una cultura común de concienciación de todos los

empleados de que los riesgos deben gestionarse adecuadamente a todos los niveles, de forma que, en Abengoa, gestionar negocios equivalga a gestionar riesgos.

Política de Riesgos

La política de riesgos de Abengoa, aprobada por el Consejo de Administración, **establece los principios y directrices fundamentales** para el diseño del Sistema de Gestión de Riesgos de la compañía.

La premisa en la que se basa dicha política es que esté plenamente integrado en la planificación y ejecución de la estrategia de la empresa, en la definición de los objetivos de negocio y en los procedimientos de las operaciones cotidianas, de forma que la metodología que conlleva la aplicación de dicho sistema implique, en la práctica, la identificación y gestión de riesgos en cualquier actividad que se acometa y como criterio básico para la toma de decisiones.

Las funciones del departamento de Gestión de Riesgos en Abengoa cubren tres áreas específicas: gestión de riesgos del negocio, gestión de seguros y gestión de riesgos especiales.



01 Integración en el negocio

Todos los procedimientos de gestión identifican los riesgos que les aplican y establecen los criterios para mitigarlos.

02 Especialización

Cada procedimiento está asignado a un especialista ("padrino / risk owner"), experto en el área y capacitado para fijar las medidas de protección.

03 Medición continua

Con herramientas y soporte *software* propio que elabora mapas de riesgos de todas las categorías en función de la probabilidad e impacto de los riesgos.

05 Dinamismo

El sistema está en permanente revisión para adaptarlo siempre a la evolución del negocio.

04 Validación externa anual

Sistema basado en la ISO 31000, auditado anualmente tanto a nivel corporativo como de las diferentes unidades de negocio.



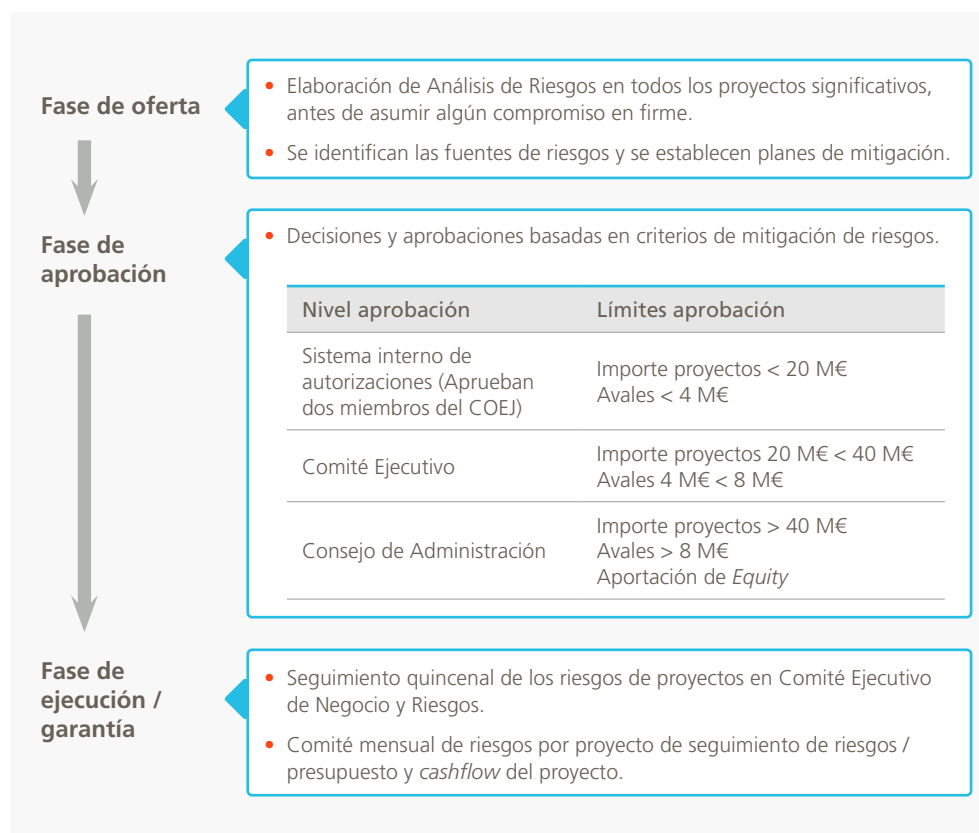
03. Estrategia y modelo de negocio sostenible / 03.2. Gestión de riesgos

Metodología de aplicación del Sistema de Gestión de Riesgos en el negocio

El proceso de gestión de riesgos en Abengoa es un **ciclo continuo** que se basa en cinco fases claves: identificación, evaluación, respuesta, monitorización y reporte. En cada una de las fases es esencial una **comunicación bidireccional, fluida y periódica**, así como la retroalimentación permanente para poder incorporar las mejoras que sean necesarias.

Este proceso se realiza para todos los proyectos en sus distintas etapas, desde que se identifica la oportunidad de negocio, pasando por las etapas de elaboración y presentación de oferta, contratación, ejecución y periodo de garantía, hasta la etapa de operación y mantenimiento con un **enfoque preventivo y predictivo** que permita anticipar las medidas mitigadoras más adecuadas para cada tipo de riesgos y en cada fase. [102-11](#)

Para cada proyecto en ejecución, se establece un plan de gestión de riesgos, cuyo proceso tiene varias fases, como se establece a continuación:



03. Estrategia y modelo de negocio sostenible / 03.2. Gestión de riesgos

Mapa de riesgos de Abengoa

Abengoa ha desarrollado una metodología interna de Enterprise Risk Management (ERM) que permite **medir**, a partir de una serie de indicadores de impacto y probabilidad, **el nivel de importancia de los principales riesgos** que afectan a la compañía, además de proporcionar **mapas de riesgos en tiempo real**, de forma que permita diseñar respuestas eficientes y alineadas con los objetivos del negocio.

Durante 2020, Abengoa ha llevado a cabo una revisión de la clasificación de los riesgos y una revisión de los indicadores de probabilidad e impacto, con el objetivo de adaptarlos a un enfoque más predictivo, sustituyendo algunos KPI's por KRI's que permitan mejorar la identificación de la probabilidad de ocurrencia de determinados riesgos de forma anticipada, en base a indicadores predictivos.

Asimismo, se ha realizado una revisión completa de la definición de los indicadores, que permiten **medir la probabilidad y el impacto del ciber riesgo**, adaptando su valoración a lo recogido en la Norma ISO 27000. En particular, se evalúa la probabilidad en función de la clasificación de riesgos de INCIBE¹ y en función del grado de avance en tres indicadores de protección (formación, soluciones de protección del usuario y soluciones de protección de infraestructuras) y el impacto por coste medio de ataques, de acuerdo con estudios realizados por Vodafone, INCIBE y otras fuentes.

Estos valores se comparan con unos niveles de tolerancia en función del porcentaje global de ventas de la compañía.

Los riesgos analizados a través de esta metodología son los siguientes:



¹ INCIBE- Instituto Nacional de Ciberseguridad

03. Estrategia y modelo de negocio sostenible / 03.2. Gestión de riesgos

La importancia de un departamento de riesgos en situaciones de crisis

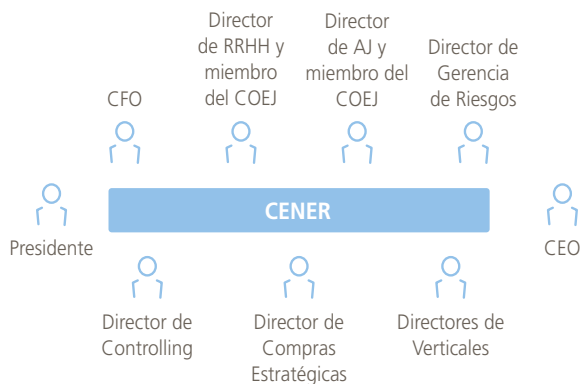
La dirección de Riesgos de Abengoa ha estado directamente involucrada en el diseño de los planes de viabilidad que han conseguido ir solventando los complejos procesos de reestructuración en los que se ha visto inmersa la compañía en los últimos tiempos. Esto ha sido posible llevando a cabo un minucioso proceso de identificación de los riesgos susceptibles de afectar tanto a la compañía como a las sociedades filiales y proyectos, y ejecutando una monitorización diaria de los mismos. Durante el periodo, 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.

Asimismo, la situación excepcional vivida durante 2020 con una crisis sanitaria global a causa del coronavirus y bajo estado de alarma en España ha provocado que la dirección de Riesgos haya estado involucrada directamente tanto en la seguridad y salud de los empleados formando parte del Comité COVID, como en lo que respecta al desarrollo y evolución de los negocios.

Novedades relevantes en el ejercicio 2020

Las principales actuaciones y novedades en materia de gestión de riesgos son las expuestas a continuación:

- Se ha constituido un nuevo **Comité Ejecutivo de Negocios y Riesgos (CENER)**, que está compuesto por:



En este órgano colegiado de decisión se tienen en consideración los siguientes asuntos:

- > **Ofertas y oportunidades de negocio significativas** que se podrán presentar a aprobación por el COEJ/Consejo tras aprobación previa del CENER.
- > **Aprobación de modificaciones de márgenes** a fin de obra de proyectos, órdenes asociadas y contratos cuyo importe de la variación superen los 100.000 €.
- > **Análisis de los proyectos significativos en ejecución**, con el objetivo de estudiar los riesgos y oportunidades asociados.
- > **Aprobación de nuevos procedimientos** ejecutivos y operativos de la organización.
- > **Aprobación de modificaciones contractuales y acuerdos relevantes** con clientes, socios, etc.
- > **Revisión de los comités de negocio** de geografías y verticales.

- > **Revisión y aprobación de asuntos estratégicos**, como los planes estratégicos de las verticales, análisis de nuevos productos, planes organizativos, etc.

Durante el 2020, se mantuvieron **25 sesiones presenciales y 24 extraordinarias**, se revisaron **105 ofertas y 37 proyectos**, se aprobaron **cuatro procedimientos** y se revisaron otros **34 asuntos estratégicos**.

- Se han definido los **criterios** para establecer qué **rentabilidad mínima** se les exige a los proyectos para cada tipo de actividad en función de la categoría de riesgo-país en la que se desarrolla.
- Se han revisado los **sublímites de cobertura** así como la incorporación de ciertas coberturas a las ya existentes en la póliza de seguro de ciber-riesgos, a fin de posibilitar la cobertura del impacto económico ante un ataque a los sistemas de información de la compañía y permitir la recuperación de la operatividad de estos en el menor tiempo posible.
- Se ha definido una **metodología** para determinar el **importe máximo en avales** aceptable para un proyecto en función del riesgo y de una comparativa del nivel de avales determinados con la rentabilidad esperada, estableciéndose una ratio que asegure la suficiencia de avales disponibles para el cumplimiento del plan estratégico de la compañía.
- Se ha implementado un sistema de revisión del **análisis de viabilidad de socio** que debe ser incluido para la aprobación de cualquier acuerdo comercial en Abengoa. Con carácter previo a la firma de un acuerdo, se analiza la idoneidad financiera, técnica y reputacional de los mismos, en aras de mitigar riesgos del socio en el proyecto.
- Se han **actualizado** los **planes de gestión de riesgos** de todos los proyectos, de forma que se permita identificar de una forma preventiva posibles eventos que pongan en peligro el resultado de los proyectos, a nivel de cumplimiento de plazo, costes o prestaciones garantizadas.
- Se han **analizado** los **riesgos de todos los proyectos** y operaciones relevantes cuyas decisiones hayan sido tomadas por el Comité Ejecutivo, y/o Consejo de Administración.

03. Estrategia y modelo de negocio sostenible / 03.2. Gestión de riesgos

Evolución de los riesgos de la compañía durante el 2020

Los principales riesgos a los que ha estado expuesta Abengoa en su actividad durante el 2020 han sido:

Riesgos	Descripción	Impacto potencial	Medidas de control y principales actuaciones
Riesgos relacionados con la pandemia COVID-19			
Suspensión de proyectos en ejecución por COVID	En las diversas geografías en las que opera Abengoa, se han producido restricciones decretando la obligación de dejar en suspenso todas las actividades consideradas no esenciales durante un periodo de tiempo determinado.	<ul style="list-style-type: none"> Retrasos en proyectos. Incremento en costes para paliar desviaciones en la planificación. Disminución de la retribución del negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> Reclamaciones por eventos de Cambio de Ley y Fuerza Mayor, negociándose recuperación de plazo y sobrecostes económicos a consecuencia de la COVID. Revisión de planificaciones, adaptándose a las nuevas circunstancias.
Retrasos en ejecución de proyectos por COVID	Incluso en países donde las restricciones no implicaban suspensión de los trabajos, si se ha percibido el retraso en la cadena de suministro. La imposibilidad de acceso a los proyectos de supervisores, operadores, subcontratistas, suministradores y personal altamente cualificado en momentos relevantes.	<ul style="list-style-type: none"> Incremento en costes para paliar desviaciones en planificación. Incremento en costes derivados de seguridad, salud y alternativas para la ejecución de proyectos. Disminución de la retribución del negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> Reclamaciones por eventos de Cambio de Ley y Fuerza Mayor, negociándose recuperación de plazo y sobrecostes económicos a consecuencia de la COVID. Sustituciones y cambios en los proyectos en los que se podía mitigar el impacto. Revisión de planificaciones, adaptándose a las nuevas circunstancias.
Desviaciones en costes	A consecuencia de esta pandemia, se ha observado un incremento en los precios de los actores que componen la cadena de valor, siendo esta subida notable en el precio de suministros, transporte de equipos y primas de seguros.	<ul style="list-style-type: none"> Disminución de la retribución del negocio. Incremento en costes para paliar desviaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Uso de mecanismos contractuales y legales para mitigar estos cambios. Recopilación de información relativa a estos cambios, para aplicarla a proyectos potenciales y ofertas a clientes.
Riesgo para la salud de los empleados	Por el avance de la pandemia, la salud de los empleados de la compañía puede verse afectada, afectando a su vez al desarrollo de la actividad de ésta.	<ul style="list-style-type: none"> Incremento en costes derivados de seguridad, salud y alternativas para la ejecución de proyectos. Problemas reputacionales. Posibles demandas. Rotura de estabilidad del entorno laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> Revisión de los planes de prevención, seguridad y salud para adaptarlos a esta crisis, minimizando el riesgo de contagio entre empleados y aportando todos los mecanismos legales y contractuales a su disposición. Elaboración de un plan de continuidad de negocio, posibilidad de trabajo en remoto y establecimiento de roles sustitutos y retenes de emergencia en actividades esenciales que no podían paralizarse (planes implementados con anterioridad al anuncio de pandemia de la Organización Mundial de la Salud -OMS-). Creación de un Comité de Crisis COVID-19 para monitorizar diariamente el impacto de la pandemia en sus empleados y su actividad, caso a caso (comité creado con anterioridad al anuncio de pandemia de la OMS).

03. Estrategia y modelo de negocio sostenible / 03.2. Gestión de riesgos

Riesgos	Descripción	Impacto potencial	Medidas de control y principales actuaciones
Riesgos operacionales			
Retrasos en la ejecución de los proyectos	El propio desarrollo de la actividad de ingeniería y construcción lleva aparejados retrasos, sobrecostos y dificultades técnicas, sumados a la incertidumbre del largo plazo de ejecución, participación de terceras partes (suministros, subcontratos, etc.).	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento en costes para paliar desviaciones en la planificación. • Disminución de la retribución del negocio. • Penalizaciones y reclamaciones de daños y perjuicios del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión y seguimiento de proyectos y marco contractual. • Planes de contingencia establecidos para corregir desvíos imprevistos. • Interlocución con el cliente por los canales establecidos. • Análisis de riesgo del país y seguimiento de su evolución económica, política y social. • Gestión integrada de diversos proveedores y subcontratistas. • Mantenimiento y revisión del nivel adecuado de transferencia de riesgos.
Riesgo de incumplimiento de obligaciones contractuales y prestaciones garantizadas	En algunos proyectos, los requisitos del cliente implican un desarrollo o componente tecnológico que puede tener mayor complejidad. Puede derivar en incumplimiento en el plazo marcado para finalización de los trabajos.	<ul style="list-style-type: none"> • Penalizaciones y reclamaciones de daños y perjuicios del cliente. • Ejecución de garantías de fiel cumplimiento. • Disminución de la retribución del negocio. • Deterioro de las relaciones con el cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión y seguimiento de proyectos y marco contractual. • Planes de contingencia establecidos para corregir desvíos imprevistos. • Interlocución con el cliente por los canales establecidos.
Riesgo relacionado con la cartera contratada o backlog	Algunos de los proyectos en cartera podrían estar supeditados a alguna contingencia, como demoras, retrasos por parte de los clientes en el cierre financiero o en la obtención de licencias necesarias para el desarrollo de los proyectos, así como posibles cancelaciones inesperadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución de la retribución del negocio. • Deterioro de las relaciones con el cliente. • Pérdida de oportunidades de negocio. • Deterioro de la situación financiera. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuación de la gestión de proyectos a la situación. • Monitorización de la cartera y revisión de las posibles desviaciones. • Adaptación del plan comercial a los posibles cambios.
Riesgo en elección de socios y falta de coordinación	Dada la complejidad de los proyectos (normalmente diseñados ad hoc) que realiza Abengoa o, en ocasiones, en aras de una mayor competitividad y creación de valor para el cliente, resulta necesario la participación de terceros. Éstos llevan a cabo ciertas actividades relacionadas con esos proyectos, por lo que existe el riesgo de potenciales reclamaciones entre las partes, elección inadecuada del socio en términos de su viabilidad y capacidad técnica, o falta de entendimiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución de la retribución del negocio. • Deterioro de las relaciones con el cliente. • Costes operacionales derivados de ineficiencias. • Responsabilidad asumida frente al cliente por los trabajos contratados. • Demandas y reclamaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de viabilidad de socio, incluyendo capacidades técnicas, análisis de estados financieros y análisis reputacional. • Establecimiento de un acuerdo de socios que ayude a determinar responsabilidades y mitigar posibles riesgos.
Riesgos de rotación en la alta dirección y empleados clave	Gran parte del <i>know-kow</i> de Abengoa se encuentra en el capital humano de la compañía. La capacidad de retener y motivar a los altos ejecutivos y empleados clave y de atraer a empleados altamente cualificados afectará de manera significativa a la capacidad de desarrollar el negocio con éxito.	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de conocimiento clave del negocio que afecte al desempeño. • Fuga de información que perjudique las ventajas de la compañía. • Deterioro del negocio. • Pérdida de oportunidades de negocio. 	

03. Estrategia y modelo de negocio sostenible / 03.2. Gestión de riesgos

Riesgos	Descripción	Impacto potencial	Medidas de control y principales actuaciones
Riesgo de cambios en el sector energético	Es posible que el apoyo de los gobiernos al desarrollo de energías renovables, mercado clave para Abengoa, se vea disminuido. Este hecho, unido a una reducción gradual pero significativa de las tarifas, primas e incentivos a la energía renovable no es descartable. Si esta reducción se produjese, los participantes del mercado, incluyendo Abengoa, deberían reducir precios para continuar siendo competitivos frente a otras alternativas.	<ul style="list-style-type: none"> Disminución de la retribución del negocio. Pérdida de oportunidades de negocio. Deterioro de la situación financiera. 	<ul style="list-style-type: none"> Revisión del plan comercial y estratégico de la compañía. Trabajo continuo en reducción y monitorización de costes. Innovación en productos y sistemas que aporten valor.
Riesgo de limitación en transferencias a terceros	Se observa un incremento en restricciones del mercado asegurador para la transferencia de riesgos asegurables, que limita coberturas, capacidades y márgenes que, de otra forma, deberían ser asumidos por la organización.	<ul style="list-style-type: none"> Aumento de costes de proyectos. Disminución de la retribución del negocio. Modificación del perfil de riesgos de la compañía. 	<ul style="list-style-type: none"> Estudio de la aplicación de contingencias específicas. Traspaso del riesgo a otros actores de la cadena. Estudio de nuevas alternativas para mitigar estos riesgos.
Riesgos geopolíticos			
Riesgo país y riesgo socio económicos	Cualquier variación de las condiciones económicas, políticas, entorno de seguridad y las condiciones sociales en los distintos países en los que opera la organización puede afectar tanto a cuestiones de resultados económicos como en materia de seguridad del personal y de los activos ubicados en el exterior.	<ul style="list-style-type: none"> Disminución de la retribución del negocio. Demandas y reclamaciones. Deterioro de las relaciones con el cliente. Incremento en costes. Impactos desfavorables por la coyuntura del país en el que se desarrolle la actividad. 	<ul style="list-style-type: none"> Metodología que establece clasificación de países en función de nivel de riesgo. Establecimiento de requisitos específicos para cada nivel de riesgo / país. Plan de acción y cumplimiento según el nivel resultante del análisis ejecutado, con medidas concretas enfocadas a limitar y mitigar el riesgo.
Riesgos de mercado			
Riesgos de variaciones en tipos de cambio e interés	Las actividades del grupo están expuestas fundamentalmente a riesgos financieros derivados de las variaciones de tipo de cambio y de tipos de interés, a la volatilidad de estos al realizar sus actividades en distintos países y a trabajar en distintas divisas.	<ul style="list-style-type: none"> Disminución de la retribución del negocio. Deterioro de la situación financiera. 	<ul style="list-style-type: none"> Establecimiento de divisas fuertes en la medida de lo posible. Cobros en proyectos minimizando el riesgo/divisa. Traslado a entidades financieras. Evitación de la acumulación de excedentes de tesorería en otras divisas. Uso de mecanismos contractuales para mitigar impacto.
Riesgo de variaciones de precio en mercado eléctrico	A pesar del plan de desinversión de Abengoa de sus activos no estratégicos como determinadas plantas de energía, algunos de los ingresos en su actividad de operación y mantenimiento dependen parcialmente de los precios de mercado de la venta de electricidad, y parte de los costes están afectados por varios factores como el coste de las materias primas.	<ul style="list-style-type: none"> Disminución de la retribución del negocio. Aumento de costes de proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis internos sobre la evolución de precios. Desvinculación de tarifas y precios de O&M. Uso de mecanismos contractuales y para mitigar estas alteraciones.

03. Estrategia y modelo de negocio sostenible / 03.2. Gestión de riesgos

Riesgos	Descripción	Impacto potencial	Medidas de control y principales actuaciones
Riesgo de variación de precio de materias primas	La actividad de ingeniería y construcción está expuesta principalmente a la evolución de materiales como el acero, el aluminio, el cobre o el zinc, que influyen en la determinación del precio de muchos de los equipos que Abengoa compra a sus proveedores. El coste del precio del gas natural o de la electricidad, que suele consumirse durante la construcción de los proyectos, o en la operación de las plantas y activos explotados por Abengoa, también afecta al negocio.	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución de la retribución del negocio. • Aumento de costes de proyectos. • Deterioro del plan comercial. • Modificación del perfil de riesgo de proyectos. • Alteración en la cadena de valor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de mecanismos contractuales y legales para mitigar estos cambios. • Análisis internos sobre la evolución de precios. • Contingencia en proyectos según análisis realizado.
Riesgos relacionados con la reestructuración financiera			
Riesgo de retrasos en implementación del plan de reestructuración	Podría retrasar la puesta en disponibilidad de líneas de avales y de la liquidez necesaria para acometer algunos proyectos. Adicionalmente, puede afectar al cierre financiero de desarrollos bajo esquema <i>project finance</i> .	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución de la retribución del negocio. • Deterioro de la situación financiera. • Deterioro del plan comercial. • Deterioro de las relaciones con clientes. • Deterioro de relaciones con proveedores y acreedores. • Reclamaciones de terceros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas temporales o específicas para el desarrollo de proyectos. • Búsqueda de esquemas alternativos que impliquen reparto distinto de riesgos y responsabilidades. • Mecanismos contractuales que doten de cierta seguridad y continuidad al proyecto en los peores escenarios.
Riesgo reputacional	Un proceso tan prolongado de reestructuración financiera, así como su repercusión en los medios de comunicación, generan cierta incertidumbre entre los diferentes grupos de interés de la actividad.	<ul style="list-style-type: none"> • Suspensión o prórroga de algunas adjudicaciones en las que la compañía está bien posicionada. • Niveles de garantías exigidos superiores a los requeridos en el mercado. • Disminución de la retribución del negocio. • Deterioro de las relaciones con clientes. • Deterioro de las relaciones con los grupos de interés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas con grupos potentes técnica y económicamente. • Adecuado cumplimiento de las obligaciones contractuales. • Mayor número de proyectos elaborados junto a socios y clientes recurrentes. • Adecuación de costes de ofertas incluyendo información de proyectos en curso.

03. Estrategia y modelo de negocio sostenible / 03.2. Gestión de riesgos

Gestión de oportunidades

Desde la reestructuración financiera cerrada en marzo de 2017, la compañía ha operado como contratista para terceros, centrándose en geografías conocidas con clientes más recurrentes y en proyectos con una mayor diversificación en tamaño. Este hecho ha provocado la aparición de las siguientes oportunidades:

- **Proyectos con *cashflow* positivo y sin necesidad de aportación de tesorería**, lo que ayuda a reducir y controlar el nivel de apalancamiento de la compañía.
- La larga experiencia y trayectoria de Abengoa permiten enfocar el negocio en geografías conocidas, con una mayor seguridad jurídica y un riesgo/país con un nivel de tensión geopolítica controlado. Esto permite reducir el riesgo asociado a **condiciones sociopolíticas y legislativas** de una geografía desconocida.
- Centrar la actividad en la construcción de proyectos para terceros, con ingresos determinados de acuerdo a hitos contractuales, **reduce la dependencia de los flujos de caja a la evolución o modificación de la regulación** determinada por gobernantes de países no habituales.
- Determinados acuerdos estratégicos con desarrolladores y otras empresas constructoras han permitido enfocar la participación de Abengoa en **actividades con mayor componente tecnológico y mayor valor añadido**, permitiendo el incremento de su rentabilidad.
- Un aumento de las materias primas, aunque pueda suponer un riesgo por incremento de costes en algunas actividades, también puede redundar en un **aumento de oportunidades de negocio en países en los que el PIB está muy vinculado a su evolución**, como podría pasar en Oriente Medio, con el precio del crudo, o en países como Chile o Perú, con el precio del cobre.

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

La política de gestión de riesgos de Abengoa tiene un enfoque que conlleva la total **integración de los objetivos de la gestión de los riesgos con la estrategia de la compañía**.

Los criterios que fundamentan el Plan Estratégico y de Viabilidad de Abengoa han sido la **determinación de la actividad y mercados objetivos**, en función del perfil de riesgo asumible por la organización, primando mercados conocidos, clientes recurrentes y países ancla con un nivel de riesgo menor, y una actividad basada en proyectos a terceros de tamaño medio, que no requieran inversión en *capex*, con un menor nivel de riesgos asumido y menor exposición a riesgos regulatorios, apalancándose en el propio *know-how* de Abengoa y en potenciales socios que abarquen alcances en países locales y en actividades en las que Abengoa tiene menor experiencia.

Del mismo modo, el sistema interno de aprobaciones que tiene Abengoa implica que las decisiones estratégicas que toma la alta dirección y el Consejo de Administración estén soportadas por las conclusiones de los diversos análisis de los riesgos a los que la compañía está expuesta.

En 2020 se ha dado un paso más en dicha integración, a través de la creación del Comité Ejecutivo y de Riesgos, en el que se toman las decisiones estratégicas más relevantes para el negocio de Abengoa. En dicho comité, la gerencia de riesgos tiene un papel esencial ya que es el departamento encargado de la definición del orden del día y la determinación de los asuntos relevantes que se traten.



Debida diligencia del máximo órgano de gobierno sobre la gestión de riesgos

La **alta dirección** está **totalmente comprometida** e involucrada en la gestión de riesgos.



El **Consejo de Administración** aprueba la Política de Gestión de Riesgos de Abengoa y los niveles de tolerancia respecto a los riesgos de la compañía.



La **Comisión de Auditoría** supervisa la función interna de control y gestión de riesgos ejercida por el Departamento de Gestión de Riesgos para asegurar el buen funcionamiento del Sistema de Gestión de Riesgos y velar para que dicho sistema identifique y mitigue adecuadamente los riesgos dentro del marco de la política establecida por el Consejo de Administración.



El **Departamento de Gestión de Riesgos**, que reporta directamente al presidente del Consejo de Administración, es la función interna de la organización que la adapta a los potenciales cambios del entorno y la prepara para que dichos cambios no impidan la consecución de los objetivos de negocio.



Los planes de riesgo son implantados y desarrollados por las verticales y geografías, en perfecta coordinación con el Departamento de Gestión de Riesgos.

El departamento de Gestión de Riesgos **reporta directamente al presidente ejecutivo** del Consejo de Administración de Abengoa, hecho que permite su monitorización de la eficacia de los procesos de gestión de riesgos a través de una serie de comités periódicos quincenales entre el presidente y el director de Gestión de Riesgos. *102-30*

Por su parte, la dirección del departamento de Gestión de Riesgos mantiene **comités quincenales de riesgos** con el CEO de la compañía.

Bimensualmente, se celebran los **Comités Ejecutivos de Negocio y Riesgos** en el que participan, además del presidente, el resto de los miembros del Comité Ejecutivo, los directores de las verticales de negocios y el departamento de Control de Gestión y Compras Corporativas. En dichos comités se toman las principales decisiones relativas a aprobación de ofertas, modificación de márgenes, seguimiento de proyectos y aprobación de los nuevos procedimientos operativos.

Con carácter mensual se lleva a cabo un **comité de cada una de las unidades de negocio con el Comité Ejecutivo**, en el que participa el departamento de Gestión de Riesgos. En estos comités se da seguimiento a la evolución de los principales riesgos que afectan a cada una de esas unidades, se evalúa el cumplimiento de los resultados económicos, ambientales, sociales y de Seguridad y Salud y se analizan los potenciales impactos en dicha unidad y en el conjunto de Abengoa. *102-30, 102-31*