

Abengoa apuesta de manera firme por un **Sistema de Gestión de Riesgos** que esté totalmente **integrado en el negocio**, que sea parte fundamental en la toma de decisiones, así como una fuente de ventaja competitiva para la consecución de los objetivos.

Como elemento clave de la política de Gestión de Riesgos se encuentra la necesidad de concienciar a la plantilla de que los **riesgos** deban ser **gestionados** en todos los niveles de la organización **de manera transversal** y que sean **parte de una cultura común**.

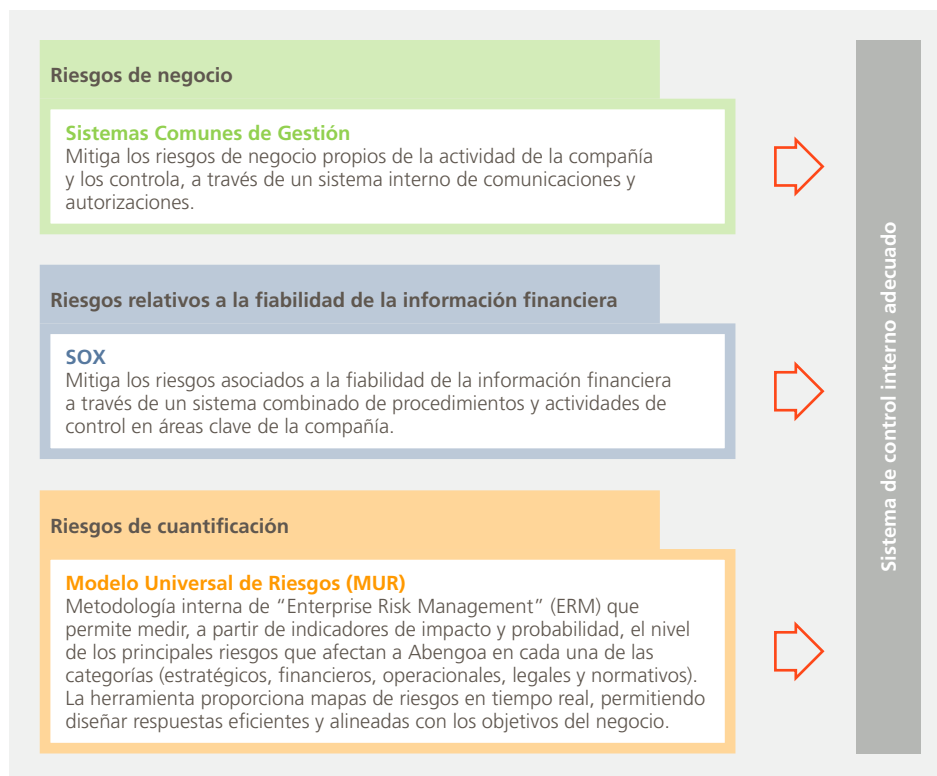
La política de Gestión de Riesgos de Abengoa tiene como objetivo principal que la **gestión de los riesgos** esté plenamente **integrada en la planificación estratégica de la compañía**, en la definición de los objetivos de negocio y en las operaciones cotidianas para alcanzar dichos objetivos, debiendo adaptar todas las respuestas a las condiciones del negocio y al entorno económico.

El Sistema de Gestión de Riesgos tiene tres pilares fundamentales:



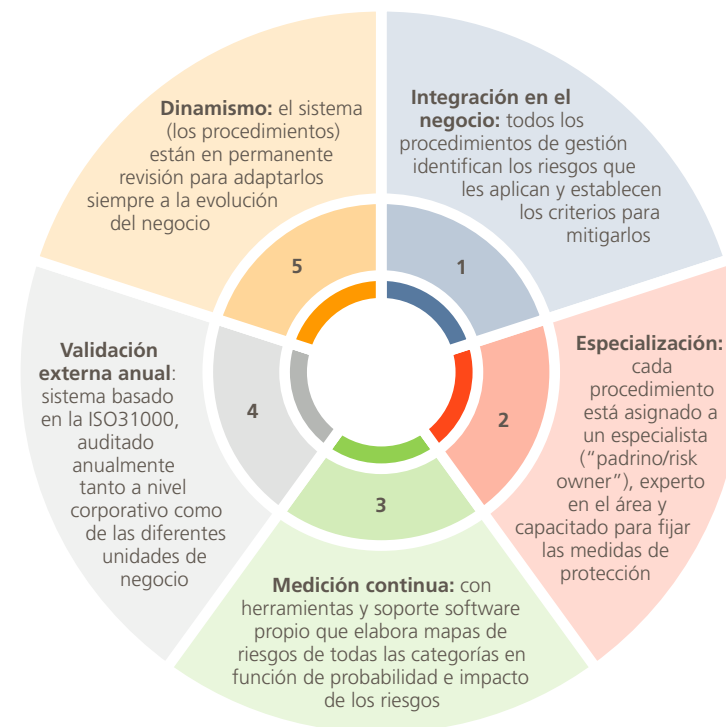
Gestión de riesgos

### Sistema global de gestión de riesgos



El sistema global de gestión de riesgos se caracteriza por tener un **enfoque integral y dinámico** que le permita 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**

### Elementos clave del sistema de gestión de riesgos



Este proceso se realiza para todos los proyectos en sus distintas etapas, desde que se identifica la oportunidad de negocio, pasando por la contratación, ejecución y periodo de garantía, con un enfoque predictivo que permita anticipar las medidas mitigadoras más adecuadas para cada tipo de riesgos y en cada fase. **102-11**

El seguimiento y la monitorización de los riesgos y las medidas mitigadoras aplicadas permiten el **desarrollo de lecciones aprendidas**, convirtiendo la gestión de riesgos en un proceso maduro que permite la retroalimentación y la aplicación de medidas basadas en la experiencia en otros proyectos, ya sean nuevos o existentes. Además, esta información sirve de input al sistema interno "Enterprise Risk Management" (ERM) para la actualización del Mapa de Riesgos de Abengoa.

## Seguimiento de los riesgos

A raíz del cierre del acuerdo de reestructuración en marzo de 2017, donde se establecieron una serie de requerimientos y a partir del nuevo plan estratégico aprobado por el Consejo de Administración, se está llevando a cabo un proceso de **actualización de los sistemas comunes de gestión y del sistema de gestión de riesgos** para adaptarlo a la nueva estructura organizativa de la compañía.

Las **principales actuaciones** en esta materia fueron:

- › Definición del **nuevo esquema de aprobación para las decisiones relevantes** de la compañía, a través de un Comité Ejecutivo y, a partir de ciertos niveles, por el Consejo de Administración, **siendo obligatorio un análisis de los riesgos** como soporte en la toma de decisiones de estos organismos.
- › **Centralización del departamento de Gestión de Riesgos** para dar un servicio global a las distintas áreas de negocio, asegurando las sinergias entre las distintas áreas en materia de riesgos y pudiendo controlar a nivel global el impacto de los potenciales riesgos que se puedan materializar.
- › **Revisión del procedimiento para evaluar el riesgo-país** y las medidas de mitigación requeridas según dicha clasificación.
- › **Limitación de los riesgos en el desarrollo de la actividad**, centrando la estrategia en proyectos de menor tamaño y en mercados recurrentes, aumentando la diversificación de la actividad, y la reducción de los potenciales impactos de los riesgos a los que Abengoa está expuesta en su actividad.

## Evolución de los riesgos

De acuerdo al enfoque del plan estratégico y a la evolución de la compañía en 2017, la mayor parte de las ventas se debieron a proyectos de ingeniería y construcción para terceros, lo que tuvo como consecuencia la **reducción de la exposición de los riesgos propios de la actividad concesionaria**, como el elevado endeudamiento, la volatilidad de los tipos de interés, los riesgos regulatorios que afecten los ingresos o las necesidades de aportación de capital no contempladas en presupuesto, entre otras.

De esta forma, los riesgos a los que Abengoa ha estado expuesta en su actividad principal en 2017 como contratista, sector en el que la compañía continúa siendo un referente gracias al *know-how* adquirido durante décadas, fueron los propios de su actividad constructora:

- › **Riesgos contractuales.**
- › **Riesgos derivados de sobrecostos y demoras** en los plazos garantizados en proyectos de elevada complejidad técnica.
- › **Riesgos de impagos o insolvencia** de clientes.
- › **Riesgos naturales** en la zona donde se ubican los proyectos y los debidos a la elevada internacionalización de Abengoa.
- › **Riesgos derivados de situación de inestabilidad política y económica** y deterioro en las condiciones de seguridad del entorno en aquellos países donde la compañía desarrolla su actividad.

Debido al elevado porcentaje de la actividad de la compañía en Oriente Medio, y dada la vinculación de estas economías a la variación del precio del crudo, cabe destacar la exposición indirecta a unos escenarios de precios bajos del crudo, que impliquen incrementos impositivos y de tipo de cambio, riesgo de impago y demora o cancelación de proyectos en la zona.

Por otra parte, partiendo de las limitaciones financieras firmadas en el acuerdo de reestructuración, se han planteado **acuerdos con socios internacionales** en condiciones aceptables del perfil de riesgo de Abengoa para acudir al mercado con ofertas competitivas y que está consiguiendo importantes adjudicaciones en diferentes países. **102-15**

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

Abengoa integra en la estrategia de la organización la gestión de los riesgos, es por ello que, de manera global, a través de la metodología del **Modelo Universal de Riesgos (MUR)**, se identifican y evalúan los principales 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, inadecuada consideración de los cambios socio políticos y riesgo de concentración comercial, entre otros.

Para la elaboración del **plan estratégico** de la organización primó el criterio de adaptación del mismo al perfil de riesgos adecuado y asumible por Abengoa. Es por ello que se estableció la **prioridad en mercados recurrentes**, con una **menor exposición al riesgo país** según la clasificación interna que ha desarrollado la compañía, y para una tipología de proyectos que permita minimizar la exposición a los riesgos inherentes al mismo, primando los contratos de EPC a terceros y la **definición de un pipeline equilibrado** según el tamaño de proyecto.

De cara a acuerdos con potenciales clientes, los criterios de riesgos de elevada concentración comercial, de la capacidad crediticia de la contraparte, de cómo podría impactar en el conjunto de Abengoa, y posibles riesgos que se materialicen en una oportunidad de negocio concreta, son básicos para la toma de decisiones.

## Control de riesgos del máximo órgano de gobierno

El **compromiso** que tiene la **alta dirección con un sistema de gestión de riesgos eficiente**, que conecte con la visión global de la compañía y que esté integrado en el negocio, es máximo.

Ese compromiso e involucración con la función se muestra claramente en la propia organización de la compañía, donde el departamento de Gestión de Riesgos **reporta directamente al presidente ejecutivo del Consejo de Administración** de Abengoa, permitiéndole monitorizar la eficiencia 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 de la compañía. **102-30**

Adicionalmente, una vez al mes se mantiene un **comité** de cada una de las **unidades de negocio con el Comité Ejecutivo**, en los que participa el departamento de Gestión de Riesgos y en los que se identifican y analizan la evolución de los principales riesgos que afectan a cada una de esas unidades, como la evaluación del cumplimiento de resultados económicos, ambientales, sociales y de seguridad y salud, así como los potenciales impactos en dicha unidad y en el conjunto de Abengoa. **102-30, 102-31**