

Gestión de riesgos



Abengoa es consciente de la importancia que tiene la **correcta gestión de sus riesgos** para realizar una planificación estratégica adecuada y conseguir los objetivos de negocio planteados. Además, tener implantado un sólido sistema de gestión de riesgos resulta fundamental para la creación de valor en la toma de decisiones y es una fuerte ventaja competitiva. Por ello, Abengoa considera la gestión de riesgos de manera integral en su negocio, desde el desarrollo e implantación de la estrategia hasta sus actividades cotidianas.

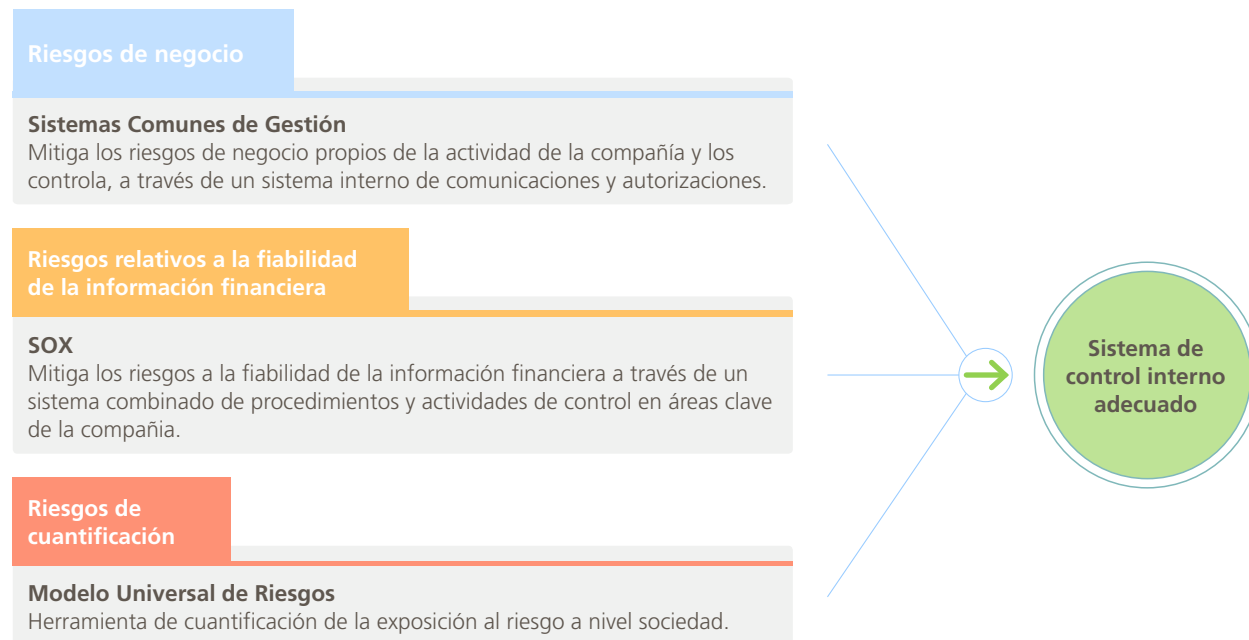
En línea con el plan de viabilidad presentado por la compañía el pasado mes de marzo, Abengoa está plenamente convencida de que un **sistema robusto de gestión de riesgos totalmente integrado en el negocio** es —aún más en la situación actual— una herramienta **clave para la consecución de objetivos**, así como para asegurar la sostenibilidad a largo plazo del modelo de negocio, alcanzando los estándares de calidad exigidos por los clientes, minimizando los riesgos emergentes y contribuyendo a la creación de valor para los grupos de interés.

Así, la gestión de riesgos comienza con la **identificación y parametrización de los riesgos que afectan a cualquier oportunidad de negocio** antes de su inicio, determinando la tolerancia al riesgo y su probabilidad de ocurrencia. Una vez parametrizados e identificados, y en el caso de decidir continuar con dicha oportunidad de negocio, el área de Gestión de Riesgos **define las medidas mitigadoras más adecuadas** para cada tipo de riesgo. **G4-14**

El **Sistema Global de Gestión de Riesgos** de Abengoa está compuesto por tres elementos¹⁵: Sistemas Comunes de Gestión, Procedimientos de Obligado Cumplimiento (SOX) y Modelo Universal de Riesgos, y se caracteriza por tener un enfoque integral y dinámico 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.

La realización de análisis de riesgos que se realiza para los proyectos más significativos que tiene la compañía implica la coordinación transversal de todas las áreas de la organización, así como una especial comunicación y coordinación entre los departamentos de Gerencia de Riesgos, Financiero, Auditoría Interna y Asesoría Jurídica.

Nota 15 Más información en la página 222 del tomo II: *Información económico-financiera*.



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 en el proceso.

Durante 2015, las principales novedades implantadas en relación con las políticas de gestión de riesgos han sido las siguientes:

- › **Identificación de riesgo por país en los planes estratégicos de Abengoa:** siguiendo la metodología de clasificación de los países implantada en la compañía, en la que se define un nivel de riesgo en función del entorno, seguridad, riesgo político,

rating soberano¹⁶, prácticas de transparencia y naturaleza, se determinan las medidas a aplicar para cada uno de los países incluidos en el plan estratégico en función de la calificación que resulte.

- › **Implantación de una metodología de análisis de riesgos de la actividad específica de I+D e innovación,** de manera que todas las actividades que se desarrollen bajo esta categoría aseguren la preservación del *know-how* y la propiedad intelectual adquiridos, minimicen el riesgo de fuga de información y el impacto de una potencial rotación de personal clave, así como de pérdidas o daños en muestras y prototipos.

Nota 16 *Rating* crediticio de S&P y Fitch que le otorga a la deuda soberana del país.

Modelo Universal de Riesgos (MUR)

El Modelo Universal de Riesgos (MUR)¹⁷ es la herramienta 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 establecidas (estratégicos, financieros, operacionales, legales y normativos). Esta herramienta proporciona mapas de riesgos en tiempo real mediante la conexión automática a la información de los sistemas de la compañía.

La **medición de los riesgos** se lleva a cabo en las unidades de negocio de la compañía, divididas por áreas **geográficas relevantes**, con **revisiones semestrales**, **facilitando el diseño de planes de acción específicos** para aquellos riesgos cuya valoración sobrepase el umbral definido para cada caso como «tolerable».

En 2015, esta herramienta se adaptó para que permitiera, además, la obtención y el seguimiento de los parámetros e indicadores de las áreas de negocio más significativas para la gestión diaria del negocio, lo que aumenta la eficiencia del sistema y mejora el proceso de toma de decisiones.

Respecto a los riesgos relacionados con la RSC y la sostenibilidad dentro del área de estrategia del MUR, se encuentra el **riesgo específico de RSC y los riesgos asociados directamente al cambio climático**, tales como posibles catástrofes naturales.

Además, anualmente se lleva a cabo un **análisis de riesgos de RSC** específico para instalaciones relevantes de Abengoa con el objetivo de identificar, supervisar y controlar los riesgos potenciales de cada una de ellas en materia de RSC. Esta información sirve como *input* para la confección del riesgo de RSC en MUR y permite identificar no solo los riesgos de RSC propios de cada instalación, sino también la percepción de terceros sobre estos riesgos con el objetivo de llevar a cabo un plan para su mitigación, control y seguimiento posteriormente.

El análisis se hace a partir de un **cuestionario cerrado** que contiene un total de **27 riesgos**, seleccionados a partir de los asuntos relevantes en materia de RSC, que se encuentran identificados en el Plan Estratégico de RSC de la compañía y englobados en seis áreas: prácticas laborales; salud y seguridad laboral; cadena de suministro; compromiso social e impacto local; gestión medioambiental y cambio climático; y ética, integridad y cumplimiento.



Nota 17 Más información en la página 223 del tomo II: *Información económico-financiera*.

Mitigación de riesgos

Abengoa aplica los controles necesarios para mantener los diferentes riesgos identificados dentro de los límites establecidos, decidiendo la estrategia a seguir para cada uno de ellos.

Los sistemas de mitigación de riesgos se aplican en distintos ámbitos:

- › **Negocio:** todos y cada uno de los procedimientos (legal, financiero, contratación, calidad, operativos, responsabilidad social corporativa, etc.) se construyen a partir de la identificación y el diseño de medidas de mitigación de riesgos que le son propios, debiendo ser aplicados obligatoriamente, por lo que todas las actuaciones que se llevan a cabo en Abengoa, implícitamente, mitigan los riesgos que las afectan.
- › **Proyecto:** el inicio de cada uno de los proyectos va precedido del análisis y la cuantificación de los riesgos en todas las fases del proyecto (desarrollo, ejecución y operación), actualizándose en sus diferentes etapas. Sin la realización de dicho análisis de riesgos, así como de la verificación de que se han contemplado los riesgos potenciales y se han definido las correspondientes medidas de mitigación, y sin la aprobación de los responsables a todos los niveles de decisión, no se acomete la realización de ningún proyecto. **G4-14**
- › **Estrategia:** la medición de riesgos que proporciona el MUR permite definir planes de acción global para que los riesgos se mantengan en el nivel de tolerancia definido para cada uno de ellos. Además, dentro del plan estratégico de Abengoa se contempla la medición del riesgo-país de las geografías en las que se desarrolla dicho plan, y a partir de esa medición se establecen las medidas mitigadoras que aseguren la viabilidad del plan.

Cabe destacar que Abengoa dispone de un sistema común de gestión de mejoras, lo que hace posible la retroalimentación y la aplicación de nuevas medidas correctoras para los nuevos proyectos o negocios en función de las experiencias pasadas.

Comités en materia de gestión de riesgos

La celebración periódica de comités garantiza que el más alto nivel de la compañía cuenta con el conocimiento necesario de los principales riesgos que afectan 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**. **G4- 46, G4-47**

Comités de gestión de riesgos	
Comité del director de Gestión de Riesgos con el CEO	Semanal
Comité del director de Gestión de Riesgos con el presidente del Comité de Seguridad	Mensual
Comité de seguimiento de proyectos/negocios significativos con el CEO	Variable (dependiendo de la cantidad de proyectos/negocios)
Comité del director de Gestión de Riesgos con los gerentes de riesgos de cada unidad de negocio.	Mensual
Comité anual de los «padrinos/risk owner».	Anual

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

Abengoa integra la gestión de los riesgos en la organización con la estrategia de la misma, lo que le permiten identificar y evaluar veinte 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 inadecuada consideración de los cambios socio políticos, entre otros.

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 país en las geografías donde tiene actividad. Por ello, en 2014 se implantó una metodología de clasificación de los países en los que la compañía opera en función del riesgo que presentan en cuanto a entorno/seguridad, violencia política, rating soberano, índice de transparencia del país y riesgos de la naturaleza propios de mayor exposición, y se definieron unas medidas a aplicar en función de su calificación, y de obligada implementación para poder desarrollar negocios en ellos.

Siguiendo el principio de precaución y anticipación en esta materia, durante 2015 se incorporó la obligatoriedad de incluir en el plan estratégico la clasificación del riesgo —país en el que se prevé la implantación según dicho plan, de forma que se tengan en cuenta los requerimientos y las medidas específicas a aplicar, en función de dicha clasificación del país.

G4-14