



Gestión de riesgos

Objetivos fijados en el PERSC 2019-2023

Gestión de riesgos



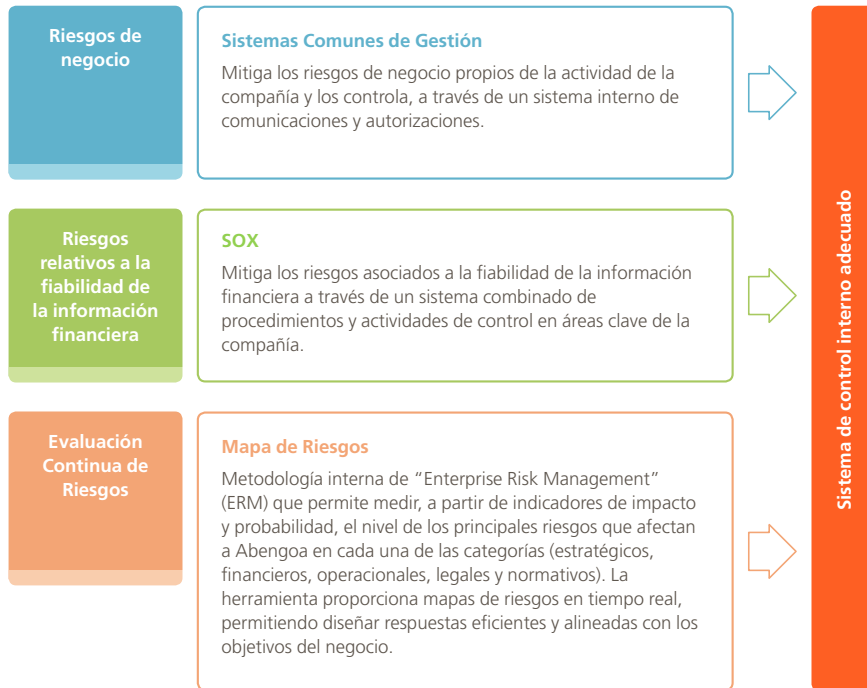
- › Realizar anualmente un **análisis de riesgos de RSC en las instalaciones** para incluir en el mapa de riesgos de Abengoa.
- › **Identificar a través del Sistema de Gestión de Riesgos los potenciales cambios del entorno**, que prepare y adapte a la compañía para conseguir los objetivos globales del negocio.
- › 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).
- › 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**.

Abengoa considera fundamental la adecuada gestión y tratamiento de los riesgos que puedan afectar a la compañía para asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos en su Plan Estratégico y en su Plan de Viabilidad y que, a su vez, dicha gestión del riesgo se convierta en una fuente de ventaja competitiva.

Para ello, Abengoa tiene un **Sistema de Gestión de Riesgos** totalmente **integrado en el negocio**, que cubre todas las áreas de la compañía y que parte de una cultura común de concienciación de todos los empleados de que los riesgos deben gestionarse adecuadamente de forma transversal en todos los niveles de la organización.

El Sistema de Gestión de Riesgos de Abengoa se basa en tres pilares fundamentales: los sistemas comunes de gestión, los procedimientos de control internos (SOX) y el mapa de riesgos; 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**

Sistema global de gestión de riesgos



Elementos clave del sistema de gestión de riesgos

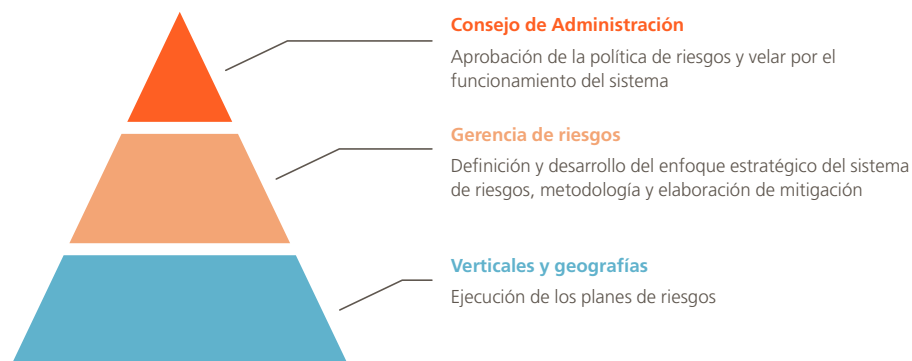
1. Integración en el negocio	2. Especialización	3. Medición continua	4. Validación externa anual	5. Dinamismo
Todos los procedimientos de gestión identifican los riesgos que les aplican y establecen los criterios para mitigarlos.	Cada procedimiento está asignado a un especialista ("padrino/risk owner"), experto en el área y capacitado para fijar las medidas de protección.	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.	Sistema basado en la ISO31000, auditado anualmente tanto a nivel corporativo como de las diferentes unidades de negocio.	El sistema (los procedimientos) están en permanente revisión para adaptarlos siempre a la evolución del negocio.



Política de riesgos

La política de riesgos de Abengoa, aprobada por el Consejo de Administración, tiene como objetivo **establecer los conceptos, principios y directrices clave para el diseño del Sistema de Gestión de Riesgos** de Abengoa. Para ello debe cumplir con las premisas de estar plenamente integrada en la planificación y ejecución de la estrategia de la compañía, 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 se establezca como criterio básico para la toma de decisiones.

Esquema organizativo del Sistema de Gestión de Riesgos en Abengoa



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

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

El **área de Gestión de Riesgos**, que reporta directamente al presidente del Consejo de Administración, tiene el objetivo de adaptar la organización a los potenciales cambios del entorno y prepararla para que dichos cambios no impidan los objetivos de negocio.

El alcance de las **funciones del Departamento de Gestión de Riesgos** en Abengoa cubre tres áreas específicas:

Áreas	Funciones
Gestión de riesgos del negocio	<ul style="list-style-type: none"> › Apoyar al presidente en la definición y desarrollo del enfoque estratégico del Sistema de Gestión de Riesgos, así como en el proceso de toma de decisiones para la compañía. › Definición, elaboración y actualización de la metodología, así como de los diversos procedimientos y herramientas analíticas de soporte para la gestión de riesgos de la compañía. › Asegurar la correcta transmisión de la política de gestión de riesgos en la organización, así como el aseguramiento del desarrollo de la adecuada cultura frente al riesgo en la organización. › Identificación, análisis, cuantificación y elaboración de un plan de tratamiento de los riesgos a los que está expuesta la compañía en el negocio, a nivel global, como a nivel operativo, tanto en la etapa de elaboración de ofertas, como en las fases de ejecución, operación y mantenimiento y garantía. › Elaborar una clasificación interna para identificar el riesgo de los países en los que se lleva a cabo la actividad, definiendo las medidas a implementar para poder desarrollar la actividad en el mismo. › Identificación de los riesgos específicos de operaciones de M&A (<i>Mergers and Acquisitions</i>). › Elaboración de los mapas de riesgos de Abengoa, así como la determinación del plan de actuación para mitigarlos. › Negociación contractual con clientes, previa a la firma de contrato, para asegurar que el perfil de riesgos contractual es el asumible por Abengoa.
Gestión de seguros	<ul style="list-style-type: none"> › Identificación de la estrategia de transferencia de riesgos al mercado asegurador de la compañía, identificando los programas de seguros adecuados, tanto a nivel corporativo, como a nivel de cada unidad de negocio, proyecto y operación, así como el detalle de las coberturas, límites y sublímites adecuados. › Contratación y renovación de las pólizas de seguros de la compañía, incluyendo la negociación con compañías aseguradoras y corredurías de seguros. › Gestión de siniestros, definiendo la estrategia del mismo, así como liderar la relación con aseguradoras y peritos, para maximizar el valor en la recuperación de los daños sufridos en el siniestro.
Gestión de riesgos especiales	<ul style="list-style-type: none"> › Gestión de situaciones de crisis, elaborando el marco procedimental adecuado y liderando esa gestión junto al gabinete de gestión de crisis. Dentro de potenciales eventos de gestión de crisis podría ser un secuestro del personal, situaciones de huelgas, situaciones que recomienden la evacuación del personal de un país en el que desarrolla la actividad, etc. › Elaboración de los planes de seguridad y evacuación tanto en las sociedades como en los proyectos internacionales que está desarrollando, así como la monitorización constante de los niveles de riesgos del entorno en aquellas ubicaciones en las que está presente. › Aplicación de metodologías de Business Intelligence.

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 la etapa de elaboración y presentación de oferta, contratación, ejecución, periodo de garantía, y hasta la fase de operación y mantenimiento.

El **enfoque** de dicha metodología es **preventivo y predictivo** y trata de anticipar las medidas mitigadoras más adecuadas para cada tipo de riesgo y en cada fase. **102-11**

De la monitorización y seguimiento de la evolución de los riesgos y las medidas mitigadoras en cada una de las etapas, se adquieren unas **lecciones aprendidas** que hacen posible la retroalimentación de gestión de riesgos y la aplicación de medidas para los nuevos proyectos o negocios en función de las experiencias pasadas. Además, esta información sirve de input al sistema interno Enterprise Risk Management (ERM) para la actualización del mapa de riesgos de Abengoa.

Novedades relevantes en el ejercicio 2018

En 2018, conforme a los requerimientos establecidos en el primer acuerdo de reestructuración y las directrices fijadas en el plan estratégico aprobado por el Consejo de Administración, se ha procedido a la **actualización y simplificación de los sistemas comunes de gestión** y el Sistema de Gestión de Riesgos con el objetivo de adaptarlos a la nueva realidad y estrategia de la organización en aras de realizar los procesos de una manera más eficiente.

Las principales actuaciones específicas en esta materia han sido:

- › Se han definido **nuevos criterios para la elaboración y presentación de ofertas** para asegurar que el perfil de riesgos de la actividad ofertada se encuentra dentro de los niveles tolerables para la organización.
- › Se ha definido el **procedimiento** para la elaboración y gestión de los riesgos asumidos en la entrega de **ofertas no vinculantes tipo budgetary**.
- › Se ha llevado a cabo la **integración** en un único departamento de las **funciones de gestión de riesgos**, gestión de seguros y gestión de riesgos especiales y seguridad.
- › Se han definido los criterios y procedimientos de identificación, valoración y mitigación de **riesgos** en aquellos **proyectos surgidos de la relación Abengoa-AAGES**¹.
- › **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.
- › Se han analizado los **riesgos de todos los proyectos** y operaciones relevantes cuyas decisiones han sido tomadas por el Comité Ejecutivo y/o el Consejo de Administración.
- › Se han analizado los **riesgos relacionados con los procesos de desinversión** de activos de la compañía.
- › Se han mantenido actualizados los **planes de emergencia y evacuación**, así como la monitorización de los niveles de seguridad, terrorismo y cualquier alerta específica que pueda originar algún impacto en los activos, operaciones, así como el personal ubicado en aquellos países en los que ha realizado su actividad, especialmente en las geografías de México, Oriente Medio, Sudáfrica, y Norte de África.
- › Se ha establecido una **metodología para analizar la viabilidad técnica y financiera** y las posibles fuentes de riesgos reputacional que pudieran derivarse de la relación con potenciales socios en el desarrollo de la actividad, especialmente en estos momentos en los que el cierre de acuerdos y alianzas estratégicas es clave.

Nota 1 **Una joint venture entre Abengoa y la empresa Algonquin.**

Evolución de los riesgos de la compañía durante el 2018

La actividad de Abengoa durante el 2018 se centró, principalmente, en actividades de **construcción (tipo EPC) y operación y mantenimiento para terceros**. Por lo tanto, la principal exposición de la compañía está ligada a los riesgos inherentes de estas actividades.

Riesgos operacionales

- › Existen riesgos derivados de **retrasos y sobrecostos**, intrínseco de la actividad de ingeniería y construcción, a causa de la dificultad técnica de los proyectos y al largo plazo de su ejecución de los mismos.
- › Existen riesgos derivados del **incumplimiento de las obligaciones contractuales** asumidas frente a los clientes en términos de prestaciones garantizadas y cumplimiento de los plazos. Las consecuencias de estas obligaciones pueden derivar en penalizaciones y reclamaciones de daños y perjuicios del cliente, así como en la ejecución de las diversas garantías de fiel cumplimiento requeridas por los clientes.
- › Riesgos relacionados con la **cartera contratada o backlog**, como podría ser el retraso en el inicio de los proyectos por demoras por parte de los clientes en el cierre financiero o en la obtención de licencias necesarias para el desarrollo de los proyectos.
- › Existen riesgos relacionados con la **gestión de la cadena de suministros**, derivados de posibles incumplimientos de las obligaciones asumidas por los mismos y, para mitigarlos, es preciso una gestión integrada de diversos proveedores y subcontratistas y mantener el nivel adecuado de transferencia de riesgos.
- › Existen riesgos derivados de la **asociación con terceros** para la ejecución de determinados proyectos. Dada la complejidad de los proyectos (normalmente diseñados ad hoc) que realiza Abengoa, o en aras a una mayor competitividad y creación de valor para el cliente, resulta necesaria la participación de terceros especializados en los procesos necesarios para llevar a cabo ciertas actividades relacionadas con dichos proyectos, por lo que existe el riesgo de potenciales reclamaciones entre las partes y de una elección inadecuada del socio en términos de su viabilidad y capacidad técnica.
- › Existen riesgos derivados de la **rotación en la alta dirección y de los empleados clave**, así como de la inadecuada contratación de empleados altamente cualificados. Puesto que gran parte del *know-how* de Abengoa se encuentra en el capital humano de la compañía, la capacidad de Abengoa de retener y motivar a los altos ejecutivos y empleados clave y de atraer a empleados altamente cualificados afectará de manera significativa a su capacidad para desarrollar el negocio con éxito.

Riesgos geopolíticos

- › Existen riesgos relacionados con la **internacionalización de la actividad** de Abengoa y sus distintas operaciones e inversiones, que pueden verse afectadas por distintos tipos de riesgo relacionados con las condiciones económicas, políticas y sociales y el entorno de seguridad de los distintos países en los que opera, lo cual puede afectar tanto en cuestiones de resultados económicos, como en materia de seguridad del personal y de los activos ubicados en el exterior.

Destaca, por ejemplo, la situación de Oriente Medio. Teniendo en cuenta que es la principal geografía donde Abengoa desarrolla su actividad, y la vinculación de estas economías a la variación del precio del crudo implica que, en escenarios de precios reducidos y ante una política de restricción fiscal del país, podrían originarse incrementos fiscales relevantes, demora o cancelación de proyectos y un aumento del riesgo de impago de los clientes.

Riesgos de mercado

- › El **riesgo de mercado** surge cuando las actividades de Abengoa están expuestas fundamentalmente a riesgos financieros derivados de las variaciones de tipo de cambio y de tipos de interés. El año 2018 fue particularmente intenso en cuanto a aumento de la volatilidad se refiere.
- › Existen riesgos derivados de la **exposición a los precios de mercado de la electricidad** de los ingresos procedentes de las plantas de generación de energía eléctrica. A pesar del plan de desinversión de Abengoa de sus plantas energéticas, 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.
- › Existen riesgos derivados de la **evolución del precio de las materias primas**, que tiene una doble influencia en Abengoa. Por un lado, desde el punto de vista de la demanda, dada la implantación de Abengoa en geografías como Chile o Perú, un incremento del precio de las materias primas conllevará un incremento en la economía de esos países y una mayor demanda de los clientes y, por el lado contrario, el coste directo de la actividad de ingeniería y construcción está expuesto 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- así como el coste del precio del gas natural o de la electricidad, que suelen consumirse durante la construcción de los proyectos o en la operación de las plantas y activos explotados por Abengoa.

Riesgos relacionados con la reestructuración financiera de Abengoa

En lo que respecta a la reestructuración financiera llevada a cabo por Abengoa en 2017 y a la segunda reestructuración iniciada a finales de 2018, se han identificado una serie de riesgos específicos, que se pueden resumir en los siguientes:

- › Riesgos relativos al **retraso en la implementación de** algunas de las **medidas** establecidas en el plan de viabilidad, en especial, en el cierre de alguna desinversión, que podría impactar en el *cash-flow* operativo y de inversión estimado en el plan de viabilidad.
- › Por otro lado, esos acuerdos de reestructuración conllevan el **cumplimiento de** una serie de acuerdos o **covenants**, y que, hasta la fecha, se han cumplido escrupulosamente y sin ningún retraso, pero en el caso de un incumplimiento de los mismos, podrían implicar un evento de incumplimiento dentro de dichos acuerdos.
- › Además, desde el punto de vista reputacional, un proceso tan prolongado de reestructuración financiera genera cierta **incertidumbre** entre los diferentes **grupos de interés** de la actividad, solicitando unos niveles de garantías superiores a los requeridos en el mercado, que se está solventando con alianzas con grupos potentes técnica y económicamente y con el adecuado cumplimiento de las obligaciones contractuales con los clientes, lo que ha permitido renovar acuerdos con clientes recurrentes.

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

El enfoque que Abengoa otorga a su Sistema de Gestión de Riesgos implica una integración completa de los objetivos de la gestión de los riesgos en la estrategia de la organización.

Los criterios en los que se ha basado la compañía para la elaboración del Plan Estratégico han sido la determinación de la actividad y mercados objetivos, en función de un perfil de riesgos asumible por la organización, primando mercados conocidos, clientes recurrentes, países con un nivel de riesgos menor y una actividad basada en proyectos a terceros de tamaño medio, que no requieran inversión en capex y con un menor nivel de riesgos asumido.

Por otro lado, todas y cada una de las decisiones estratégicas que toma la alta dirección están soportadas con un análisis de los riesgos a los que está expuesta Abengoa, que permite minimizar el potencial impacto de esos riesgos.

Control de riesgos del máximo órgano de gobierno sobre la gestión de riesgos

El compromiso de la alta dirección de Abengoa con un sistema de gestión de riesgos eficaz y totalmente integrado en el negocio es absoluto, siendo el criterio básico en el que se sustenta la toma de decisiones estratégicas.

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 eficacia de los procesos de gestión de riesgos a través de una serie de comités periódicos quincenales. **102-30**

Por su parte, la dirección del departamento de Gestión de riesgos mantiene una serie de comités quincenales de riesgos con el director general de la compañía.

Adicionalmente, de forma mensual, se celebra un comité entre cada una de las verticales y geografías con el Comité Ejecutivo, en los cuales 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, 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**