

03. Modelo de negocio responsable

3.4

Gestión de riesgos



36

riesgos analizados en el mapa universal riesgos



70

planes de actuación dirigidos a mitigar el riesgo



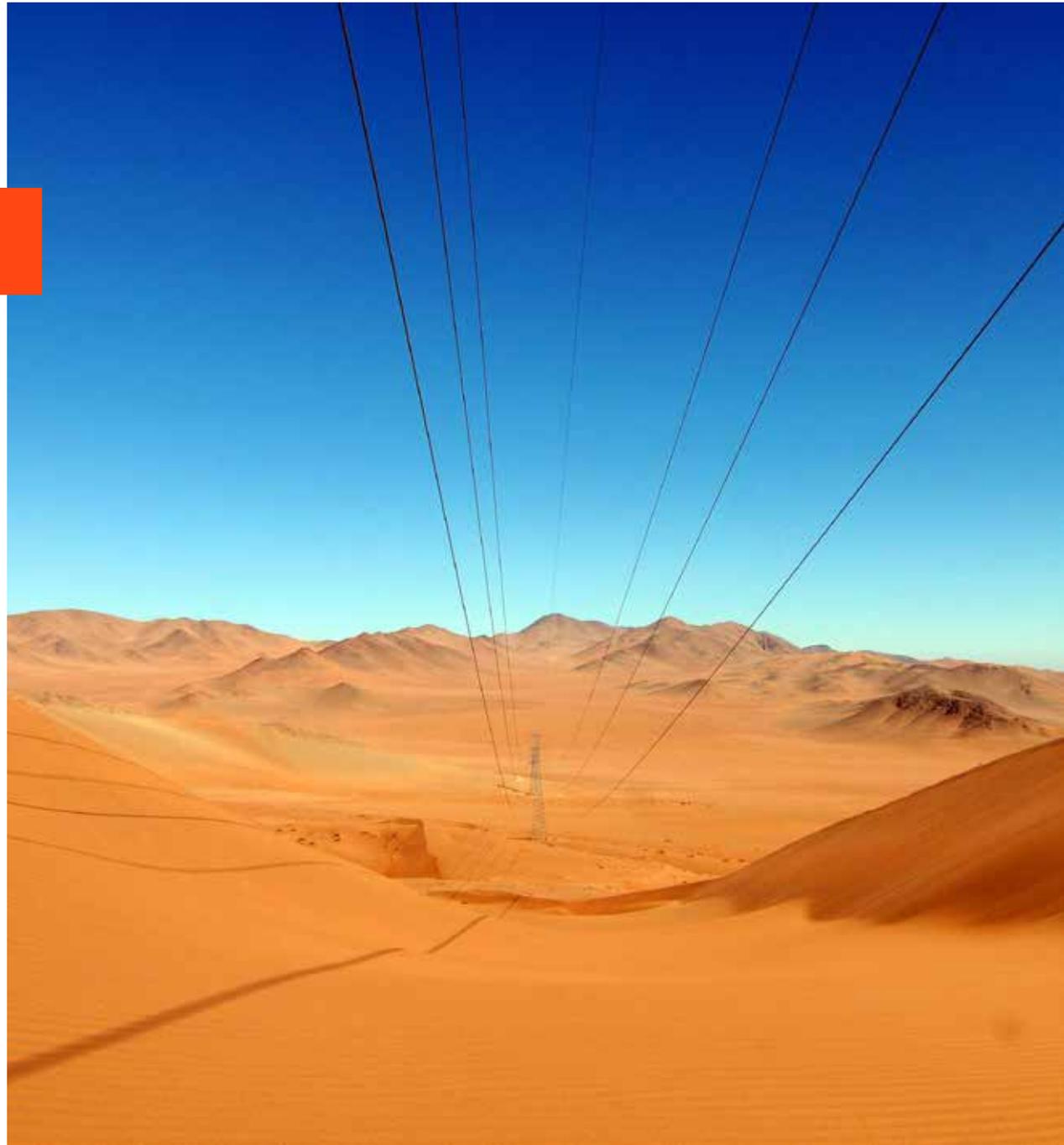
105

indicadores de gestión



28

recomendaciones realizadas al Consejo en las aprobaciones de proyectos



03. Modelo de negocio responsable / Gestión de riesgos

Objetivos fijados en el **PERSC 2019-2023**



Realizar anualmente un análisis de riesgos de RSC en las instalaciones para incluir en el mapa de riesgos de Abengoa.	 0 % Planificado para 2020
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.	 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 %

Abengoa define el riesgo como cualquier evento potencial que pueda impedir la consecución de los objetivos de negocio derivados de pérdidas de oportunidades y fortalezas, o por la materialización de amenazas o debilidades potenciales. Por ello, la actitud que la compañía tiene ante los riesgos es de **concienciación, involucración y anticipación.**

La organización tiene un **enfoque metodológico flexible, global y dinámico** que extiende su ámbito a todos los aspectos estratégicos y operativos y que permite asegurar una satisfactoria gestión de riesgos de toda la compañía en los siguientes ámbitos:

- Ejecución de la estrategia.
- Consecución de los objetivos de negocio.
- Correcta realización de las operaciones.

Para asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos en el Plan Estratégico y de Viabilidad de la compañía, Abengoa ha diseñado un **Sistema de Gestión de Riesgos** totalmente integrado en el negocio que cubre todas las áreas de la compañía. Está basado en tres pilares fundamentales: los **Sistemas Comunes de Gestión**, los **procedimientos de control internos (SOX)** y la metodología **Enterprise Risk Management (ERM)**, que es la utilizada por Abengoa para la identificación, comprensión y valoración de los riesgos que afectan a la compañía. *102-11*

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.



03. Modelo de negocio responsable / Gestión de riesgos

Elementos clave del sistema de gestión de riesgos



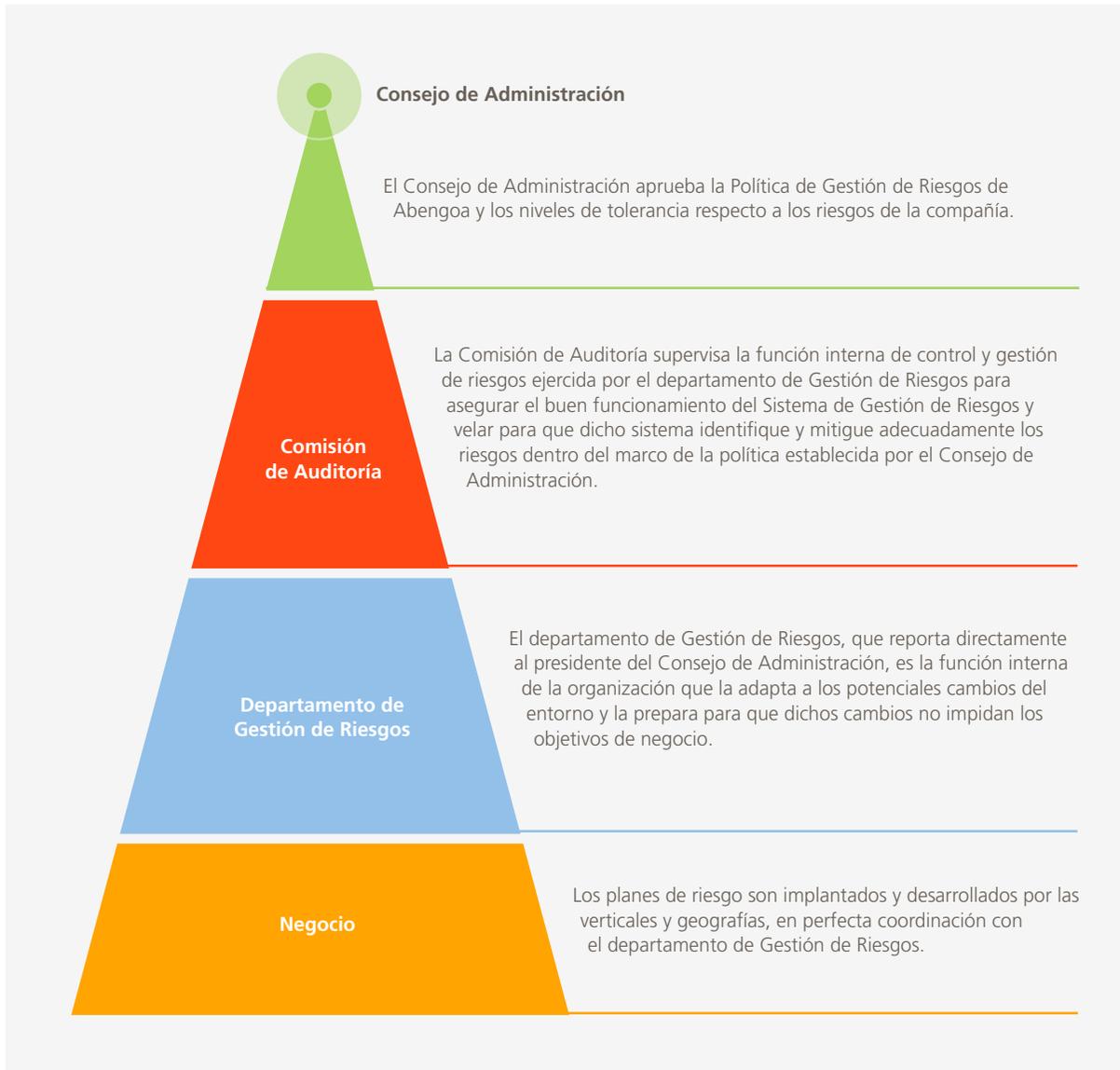
Política de riesgos

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

- **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 a tal 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.

03. Modelo de negocio responsable / Gestión de riesgos

Esquema organizativo del Sistema de Gestión de Riesgos en Abengoa



03. Modelo de negocio responsable / Gestión de riesgos

El alcance de las **funciones del departamento de gestión de riesgos** en Abengoa cubre tres áreas específicas: gestión de riesgos del negocio, gestión de seguros y gestión de riesgos especiales.

Áreas	Funciones
Gestión de riesgos de negocio	<ul style="list-style-type: none"> ■ Apoyar al presidente y al Consejo de Administración en la definición y desarrollo del enfoque estratégico del sistema y en el proceso de toma de decisiones. ■ Definir, elaborar y actualizar la metodología, los procedimientos y las herramientas analíticas de soporte para la gestión de riesgos. ■ Asegurar la correcta transmisión de la política de gestión de riesgos a toda la organización y desarrollar así una cultura de mitigación del riesgo en el negocio. ■ Identificar, analizar, cuantificar y elaborar un plan de tratamiento de los riesgos a los que está expuesta la compañía a nivel global y 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 la compañía tiene actividad, definiendo las medidas necesarias para poder desarrollarla. ■ Identificar los riesgos específicos de operaciones de M&A (Mergers and Acquisitions). ■ Elaborar los mapas de riesgos de Abengoa y definir el plan de actuación para mitigarlos. ■ Negociación contractual con clientes, previa a la firma de contrato, para asegurar que el perfil de riesgos contractual es asumible por Abengoa.
Gestión de seguros	<ul style="list-style-type: none"> ■ Identificar 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 adecuadas. ■ Contratar y renovar las pólizas de seguros, incluyendo la negociación con compañías aseguradoras y corredurías de seguros. ■ Gestión de siniestros, definiendo la estrategia y liderando 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"> ■ Gestionar situaciones de crisis elaborando el marco procedimental adecuado y liderando esa gestión junto al gabinete de gestión de crisis. Entre los potenciales eventos de gestión de crisis se incluyen las situaciones de huelga, los secuestros de personal o las situaciones que recomienden la evacuación del personal de un país en el que desarrollamos la actividad. ■ Elaborar los planes de seguridad y evacuación tanto en las sociedades como en los proyectos internacionales que la compañía está desarrollando, así como la monitorización constante de los niveles de riesgos del entorno en aquellas ubicaciones en las que la compañía tiene presencia. ■ Aplicar 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 etapas claves:



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 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*

Fase oferta

Fase de aprobación

**Fase ejecución/
garantía**

- Elaboración de Análisis de Riesgos en todos los proyectos significativos, antes de asumir algún compromiso en firme.
- Se identifican las fuentes de riesgos y se establecen planes de mitigación.

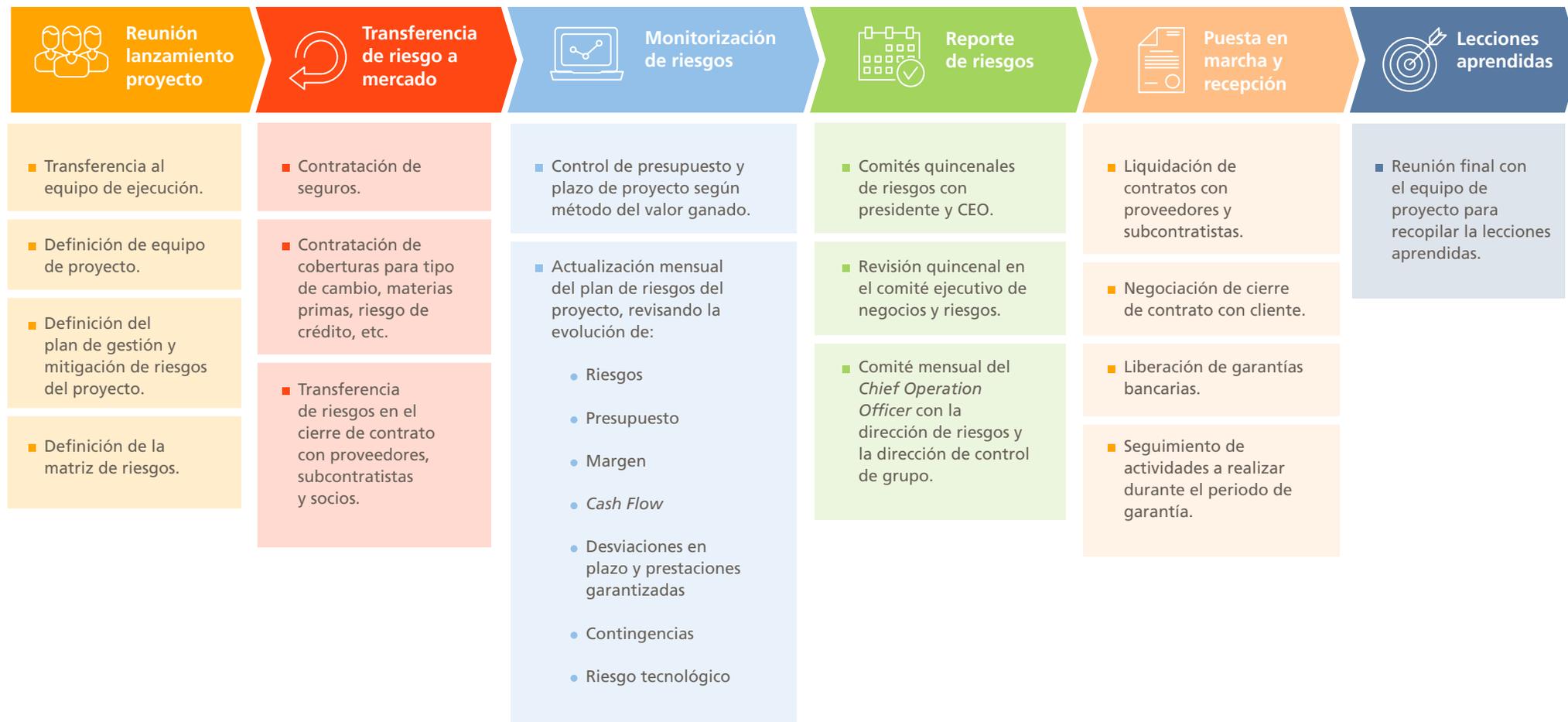
Decisiones y aprobaciones basadas en criterios de mitigación de riesgos.

Nivel Aprobación	Límites Aprobación
Sistema Interno de Autorizaciones (Aprueban 2 miembros del COEJ)	Importe Proyectos <20 M€ Aavales <4 M€
Comité Ejecutivo	Importe Project 20 M€ < 40 M€ Aavales 4 M€ < 8 M€
Consejo de Administración	Importe Proyecto >40 M€ Aavales >8 M€ Aportación de Equity

- Seguimiento quincenal de los riesgos de proyectos en Comité Ejecutivo de Negocio y Riesgos.
- Comité mensual de riesgos por proyecto de seguimiento de riesgos/ presupuesto y cash flow del proyecto.

03. Modelo de negocio responsable / Gestión de riesgos

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



03. Modelo de negocio responsable / Gestión de riesgos

Metodología ERM

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.

Asimismo, el ERM proporciona **mapas de riesgos en tiempo real**, de forma que sea posible diseñar respuestas eficientes y alineadas con los objetivos del negocio.

Durante 2019, Abengoa llevó a cabo una revisión de la clasificación de los riesgos y la revisión de los indicadores de probabilidad e impacto, con el fin de permitir una identificación

más completa de los riesgos y un análisis adaptado al nuevo enfoque estratégico de la compañía.

Cada uno de estos riesgos, se dividen en diferentes subcategorías, realizándose mapas de riesgos específicos para cada una de las áreas, analizándose los siguientes riesgos.



Operacionales

- Contratación
- Elaboración de ofertas
- Rentabilidad en proyectos
- Gastos generales
- EBITDA vs Objetivo
- ROS
- Ventas vs Presupuesto
- Potencial de caída de margen
- Componente tecnológico
- Seguridad y Salud
- Rotación de personal
- Destrucción de cartera

Estratégicos

- Dependencia comercial
- Dependencia comercial en ofertas
- Inadecuada diversificación estratégica
- Seguimiento del plan estratégico

Contingentes

- Ejecución de garantías
- Deuda vencida
- Potenciales reclamaciones
- Litigios abiertos

Financieros

- Liquidez
- Crédito
- Tipo de cambio
- Tipo de interés
- Disponibilidad de línea de avales
- Sobreendeudamiento
- Estructura de capital
- Fiscalidad

Exógenos

- Ciber riesgo
- Cambios regulatorios
- Violencia política
- Riesgos de la naturaleza
- Cambios en la demanda
- Riesgo de pandemia mundial

Gobierno corporativo

- Composición del Consejo
- Segregación de funciones
- Carencias de control interno

03. Modelo de negocio responsable / Gestión de riesgos

Novedades relevantes en el ejercicio 2019

Durante 2019 se han llevado a cabo las siguientes actuaciones para cumplir con los objetivos del plan estratégico:

- Se han definido **criterios para el seguimiento del riesgo de concentración comercial** de alguna de las sociedades filiales con determinados clientes, estableciendo medidas de aseguramiento de cobro e independencia de los proyectos, para evitar la afección entre proyectos.
- Se ha **contratado una póliza de seguro específica de ciber-riesgos** que pueda cubrir el impacto económico ante un ataque a los sistemas de Información de la compañía y permitir la recuperación de la operatividad de los mismos en el menor tiempo posible.
- Se han **actualizado los planes de gestión de riesgos** de todos los proyectos, de forma que permita identificar de una forma más preventiva posibles eventos que pongan en peligro el resultado de los proyectos a nivel de cumplimiento de plazos, de costes y de prestaciones garantizadas.
- Se han **analizado los riesgos de todos los proyectos y operaciones relevantes** cuyas decisiones han sido tomadas por el Comité Ejecutivo y/o Consejo de Administración.
- Se han **analizado los riesgos relacionados con los procesos de desinversión** de activos de la compañía.
- Se han actualizado **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 realizamos nuestra actividad, especialmente en las geografías de México, Oriente Medio, Sudáfrica, y norte de África.

A continuación se muestra la **evolución del perfil de riesgos** de Abengoa en los últimos años:



Evolución de los riesgos de la compañía durante el 2019

Los principales riesgos a los que ha estado expuesta Abengoa en su actividad durante 2019 han sido:



Riesgos operacionales

- Riesgos derivados de **retrasos y sobrecostes**, intrínsecos a la actividad de Ingeniería y construcción, **debido a la dificultad técnica** de los proyectos a lo largo de su ejecución.
- Un volumen importante de los contratos de Abengoa ha sido en modalidad de construcción “llave en mano”, que son contratos por los que se entrega al cliente la construcción de una instalación a cambio de un precio fijo, y suelen estar sometidos a plazos muy largos de construcción en los que pueden producirse **eventos inesperados que hagan que los costes sean superiores** a los esperados, derivando en la reducción de su rentabilidad.
- Riesgo de un potencial **retraso en el cumplimiento de las fechas** comprometidas como consecuencia de un menor rendimiento durante la ejecución respecto al estimado, o por la aparición de **condiciones imprevistas** que provoquen paralizaciones en la construcción, como podrían ser lluvias torrenciales u otros fenómenos climatológicos adversos, retrasos en la cadena de suministro, etc. El incumplimiento de plazos de entrega puede derivar en el pago de penalizaciones establecidas en los contratos.
- 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 la ejecución de las diversas garantías de fiel cumplimiento requeridas por los clientes.
- Riesgos relacionados con la **cartera contratada o backlog**, pues algunos de estos proyectos podrían estar supeditados a alguna contingencia, como podría ser el retraso en su

03. Modelo de negocio responsable / Gestión de riesgos

comienzo por demoras por parte de los clientes en el cierre financiero, en la obtención de licencias necesarias para el desarrollo de los proyectos o como posibles cancelaciones inesperadas. Retrasos de materiales, cancelaciones e incumplimientos en el pago podrían afectar de forma significativa al negocio, la situación financiera y los resultados de operaciones de Abengoa.

- Riesgos relacionados con la **gestión de la cadena de suministros**, motivados por posibles incumplimientos de las obligaciones asumidas por los mismos, así como causas de fuerza mayor en las instalaciones de proveedores que impidan el cumplimiento de los plazos de suministros, y para mitigarlo, es preciso una gestión integrada de diversos proveedores y subcontratistas, y mantener el nivel adecuado de transferencia de riesgos.
- 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 necesario 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 potencial de potenciales reclamaciones

entre las partes, y elección inadecuada del socio en términos de su viabilidad y capacidad técnica.

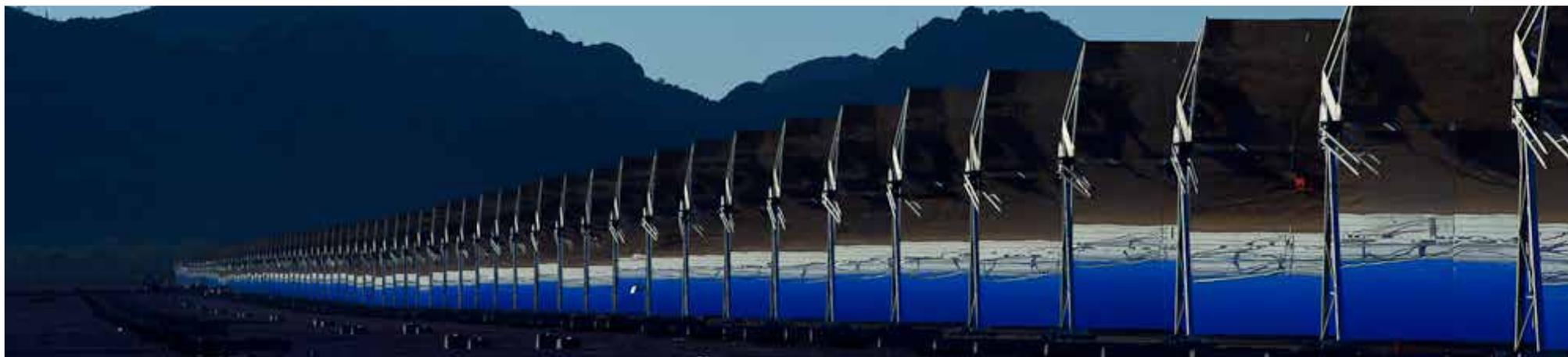
- Riesgos derivados de la **rotación en la alta dirección y de los empleados clave**, así como de la inadecuada contratación de empleados altamente cualificados. Puesto que gran parte del *know-how* de Abengoa se encuentra en el capital humano de la compañía, la capacidad de Abengoa de retener y motivar a los altos ejecutivos y empleados clave y de atraer a empleados altamente cualificados afectará de manera significativa a la capacidad de Abengoa de desarrollar el negocio con éxito.
- Es posible que el **apoyo de los gobiernos** al desarrollo de energías renovables, mercado clave para Abengoa, se vea **disminuido**, junto 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. Si las reducciones de costes y la innovación de productos no tienen lugar u ocurren más despacio de lo necesario para lograr reducción en los precios, puede tener un efecto negativo significativo para el negocio, situación financiera y resultados de operaciones de Abengoa.



Riesgo por internacionalización y riesgos geopolíticos

- Abengoa tiene proyectos en los cinco continentes, algunos de ellos en países emergentes, incluyendo localizaciones diversas como África, Latinoamérica, Oriente Medio, India, Australia, China y Norteamérica y espera expandir las operaciones a nuevas localizaciones en el futuro. Cualquier **variación de las condiciones económicas, políticas, entorno de seguridad o las condiciones sociales** en los distintos países en los que opera pueden afectar tanto en cuestiones de resultado económicos como en materia de seguridad del personal y de los activos ubicados en el exterior.

Principal interés tiene la situación de Oriente Medio, teniendo en cuenta que es una de las principales geografías donde Abengoa desarrolla su actividad y la vinculación de estas economías con la variación del precio del crudo implica que, en escenarios de precios bajos del crudo y ante una política de restricción fiscal del país, podrían originarse incrementos fiscales relevantes, demoras o cancelaciones de proyectos y un aumento del riesgo de impago de los clientes.



03. Modelo de negocio responsable / Gestión de riesgos

Adicionalmente, durante el 2019, las tensiones geopolíticas entre Irán y Estados Unidos han originado un entorno de incertidumbre tanto para la seguridad del personal en la zona como en ciertas restricciones a la cadena de suministro.

La política de riesgos de Abengoa dispone de una **metodología para mitigar los riesgos geopolíticos**, que consiste en clasificar los países en los que opera en función del nivel de riesgo y **establecer unos requerimientos específicos para trabajar en dichos países en función del riesgo**. Por ejemplo, la obligatoriedad de cubrir el riesgo país mediante pólizas de seguro que cubran supuestos como la violencia política, expropiación, nacionalización, confiscación, riesgo regulatorio, falta de transferencia de importes relacionados con la inversión, dividendos, amortización de créditos, incumplimientos contractuales por parte de las autoridades del país receptor respecto a la inversión asegurada y la revolución o guerra.

Otros requerimientos podrían ser el traslado del riesgo a entidades financieras mediante los correspondientes contratos de financiación u otros mecanismos; el establecimiento de un importe máximo de avales en los proyectos y unos requerimientos mínimos de margen; evitar acumular los excedentes de tesorería

de la actividad en esos países y establecer las divisas fuertes, tipo USD o EUR, como divisa de contrato, etc. No obstante, no es posible asegurar que estos mecanismos aseguren la plena cobertura de las posibles contingencias o la plena recuperación de los daños en todos los casos.

Riesgos de mercado

- El **riesgo de mercado** surge cuando las actividades del grupo están expuestas fundamentalmente a riesgos financieros derivados de las variaciones de tipo de cambio y de tipos de interés, así como de su volatilidad.
- 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 puede impactar en un mayor coste para el desarrollo de su actividad. 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, así como 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 la compañía.
- Sin embargo, un entorno de reducción del precio de las materias primas como el experimentado en el año 2019 ha provocado que alguna inversión de clientes mineros en países como Chile y Perú hayan retrasado inversiones.



Riesgos relacionados con la reestructuración financiera de Abengoa

En lo que respecta a la segunda reestructuración financiera llevada a cabo por Abengoa en 2019, se han identificado una serie de riesgos específicos, que podríamos 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, o retraso en la contratación de nuevos proyectos, que podría impactar en el *cash-flow* operativo y de inversión estimado en el plan de viabilidad.
- Además, desde el punto de vista **reputacional**, un proceso tan prolongado de reestructuración financiera genera **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.



03. Modelo de negocio responsable / Gestión de riesgos

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

Abengoa aplica un enfoque en su política de gestión de riesgos 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.

A su vez, 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.

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 departamento de Gestión de Riesgos reporta directamente al presidente ejecutivo del Consejo de Administración de Abengoa, lo que le permite monitorizar 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 una serie de comités quincenales de riesgos con el CEO de la compañía.

Mensualmente 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. 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

