

08

Gobierno corporativo, transparencia y rigor en la gestión

Informe Anual 2011

Gobierno corporativo | **126**

Transparencia y rigor en la gestión | **130**

Modelo de gestión de riesgos | **132**

Manual de gestión de riesgos | **135**

Hitos 2011 | **136**

Áreas de mejora | **136**

Objetivos y retos de futuro | **136**

08

**Gobierno corporativo,
transparencia y
rigor en la gestión**

La transparencia resulta fundamental para mantener una relación de confianza a largo plazo con los grupos de interés, por eso Abengoa les garantiza un **acceso a información de calidad** sobre su gestión, de forma continua y directa.

Gobierno corporativo

La aplicación de **prácticas de buen gobierno**, que contribuyen a incrementar la transparencia en la información de la sociedad, genera valor y mejora la comunicación con terceros, minimizando así los riesgos y maximizando el beneficio. Por ello, Abengoa responde a las exigencias de **transparencia y gestión** que requieren los estándares de ética empresarial nacionales e internacionales.

En esta línea, Abengoa creó en 2010 el Consejo Asesor Internacional, que promueve el acceso de mujeres a la dirección de la compañía, y continúa previniendo con exhaustividad la actuación de prácticas corruptas.

Durante 2011 se ratificó el nombramiento de Manuel Sánchez Ortega como consejero delegado de la organización y se incrementó el número de miembros del Consejo Asesor Internacional. Por otro lado, Abengoa continúa siendo la única compañía cotizada en España que somete los **contenidos de su Informe Anual de Gobierno Corporativo** a la **verificación independiente** de un tercero y obtiene el máximo nivel de aseguramiento.

Fotografía de izquierda a derecha: Manuel Sánchez consejero delegado; Felipe Benjumea, presidente; Germán Bejarano, director de Relaciones Institucionales y adjunto al presidente; José Domínguez Abascal, director de la Secretaría General Técnica; Patricia Malo de Molina, directora de Comunicación, Javier Molina, presidente de Reciclaje de Residuos Industriales; Santiago Seage, presidente de Solar; Alfonso González, presidente de Ingeniería y Construcción Industrial; Miguel Ángel Jiménez Velasco, secretario general; y Anabel Morillo, directora de la Fundación Focus-Abengoa



Consejo de Administración

El Consejo de Administración dispone de un reglamento de **régimen interno** que complementa la reciente **Ley de Sociedades de Capital**, sometiendo la actuación de los administradores a unas normas de conducta, inspiradas en los principios de ética de los negocios, encaminadas a defender la absoluta prioridad del interés social y a velar por la transparencia de sus decisiones.

Composición del Consejo de Administración	
D. Felipe Benjumea Llorente	Presidente ejecutivo
Prof. José B. Terceiro -en rep. de Aplicaciones Digitales S.L.	Vicepresidente ejecutivo. Consejero coordinador
D. Manuel Sánchez Ortega	Consejero delegado
D. José Joaquín Abaurre Llorente	Vocal
D. José Luis Aya Abaurre	Vocal
Dña. M ^a Teresa Benjumea Llorente	Vocal
D. Javier Benjumea Llorente	Vocal
Prof. José Borrell Fontelles	Vocal
Prof. Mercedes Gracia Díez	Vocal
D. Ricardo Martínez Rico	Vocal
Prof. Carlos Sebastián Gascón	Vocal
D. Ignacio Solís Guardiola	Vocal
D. Fernando Solís Martínez-Campos	Vocal
D. Carlos Sundheim Losada	Vocal
Dña. Alicia Velarde Valiente	Vocal
D. Miguel Ángel Jiménez-Velasco Mazarío	Secretario no consejero

El Consejo se compone de 15 miembros, 3 mujeres y 12 hombres, cuya edad oscila entre los 47 y los 68 años. 7 de los consejeros son dominicales, 5 son independientes, 3 son consejeros internos y ninguno de ellos pertenece a consejos de otras empresas cotizadas.

Durante 2011, el Consejo de Abengoa se ha reunido en 11 ocasiones, (1 de ellas por escrito y sin sesión).

El Consejo aprobará, en pleno y tras informe favorable de la comisión, las siguientes políticas y estrategias de la compañía:

- La política de inversiones y de financiación.
- La definición de la estructura del grupo de sociedades.
- La política de gobierno corporativo.
- La política de responsabilidad social corporativa.
- El plan estratégico o de negocio, así como los objetivos de gestión y presupuesto.
- La política de retribuciones y evaluación del desempeño de los altos directivos.
- La política de control y gestión de riesgos, así como el seguimiento periódico de los sistemas internos de información y control.
- La política de dividendos, así como la de autocartera y, en especial, sus límites.

Para garantizar un correcto y eficaz funcionamiento de los mecanismos de control, el Comité de Auditoría y la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, también disponen de un reglamento de régimen interno.

Comité de Auditoría

Este comité está integrado en su mayor parte por consejeros no ejecutivos, cumpliendo con los requisitos establecidos en la normativa de buen gobierno. Asimismo, de acuerdo con lo previsto en el artículo 2 del Reglamento Interno, el cargo de presidente del Comité recae obligatoriamente en un consejero no ejecutivo. Las mismas características las cumple la Comisión de Nombramientos y Retribuciones.

Entre las funciones y competencias del Comité de Auditoría, reglamentariamente establecidas, se encuentran la de **supervisar y resolver los conflictos de interés**. El consejero tiene obligación, según lo establecido en el Reglamento del Consejo de Administración, de poner en conocimiento del Consejo cualquier situación de potencial conflicto de manera preventiva y abstenerse de llevar a cabo ninguna actuación hasta la resolución del comité.

Comité de Auditoría	
Presidente	Prof. Carlos Sebastian Gascón
Vocales	D. José Joaquín Abaurre Llorente
	Prof. José B. Terceiro
	Prof. Mercedes Gracia Díez
	Dña. Alicia Velarde Valiente
Secretario no consejero	D. Miguel Ángel Jiménez-Velasco Mazarío

Comisión de Nombramientos y Retribuciones

Son funciones y competencias de esta Comisión informar al Consejo de Administración sobre nombramientos y retribuciones del Consejo y del Consejo Asesor, así como sobre la política general de retribuciones e incentivos para ellos y para la alta dirección. La Comisión también ha de informar al Consejo sobre las cuestiones de diversidad de género, proponer la política de retribución de los consejeros y altos directivos, la retribución individual de los consejeros y velar por la observancia de la política retributiva establecida por la sociedad.

La Comisión de Nombramientos velará por que, al cubrirse nuevas vacantes, los **procedimientos de selección** no adolezcan de sesgos implícitos y por que se incluya entre los potenciales candidatos a mujeres que reúnan el perfil buscado. Es el órgano competente en todos los casos y elabora la propuesta, motivada, al Consejo de Administración, aplicando los criterios de independencia y profesionalidad establecidos en el Reglamento del Consejo y de la propia Comisión.

La evaluación del desempeño del Consejo y de los consejeros ejecutivos se realiza a propuesta de la Comisión de Nombramientos mediante informe motivado al Consejo en su reunión del primer trimestre siguiente, una vez cerrado el ejercicio anterior y cuando ya se ha obtenido o al menos ya se tiene una estimación de cierre contable del ejercicio y el informe de auditoría, que son indispensables como criterio de evaluación.

Comité de Nombramientos y Retribuciones	
Presidente	Prof. Mercedes Gracia Díez
Vocales	D. José Luis Aya Abaurre
	Prof. José B. Terceiro
	Dña. Alicia Velarde Valiente
	Prof. Carlos Sebastian Gascón
Secretario no consejero	D. José Marcos Romero

Estrategia y visión internacional

Abengoa, de forma voluntaria, complementa su labor con la creación de organismos de apoyo que velan por un buen entendimiento de las necesidades de los principales grupos de interés así como por el mejor desarrollo de los negocios. Estos organismos son: el **Comité de Estrategia y el Consejo Asesor Internacional**.

Comité de Estrategia

Integrado por el presidente Ejecutivo, el vicepresidente ejecutivo, el consejero delegado, el director de Estrategia y Desarrollo Corporativo, los directores de los Grupos de Negocio, el secretario general técnico, el director de Recursos Humanos, el director de Organización, Calidad y Presupuestos, el director Financiero, el director de Planificación y Control, el director de Relaciones Institucionales Internacionales, el secretario general de Sostenibilidad y el secretario general.

Este comité, se reúne mensualmente y se rige por el **Reglamento Interno de Conducta en Materia de Mercado de Valores**, que establece las obligaciones de salvaguardar la información, deber de secreto, hechos relevantes en sus fases previas, de decisión y de publicación, estableciendo al efecto el procedimiento de mantenimiento de la confidencialidad interna y externa, registro de titularidad de acciones y operación sobre valores y conflictos de interés.

Consejo Asesor Internacional

Abengoa consciente de sus implicaciones internacionales en el desarrollo de los negocios crea en 2010 el Consejo Asesor Internacional, cuya elección compete al Consejo de Administración.

Inicialmente el consejo estuvo formado por siete miembros y no fue hasta 2011 cuando se decidió ampliar su composición hasta once miembros, todos ellos con un claro perfil internacional.

El Consejo Asesor se configura como órgano voluntario, no reglado, de consulta y asesoramiento técnico del Consejo de Administración, del que depende tanto a nivel consultivo y como de asesoramiento profesional. Su función principal es la de apoyar al Consejo de Administración prestándole su colaboración y asesoramiento, orientando su actividad a dar respuesta a las consultas realizadas por aquel o bien elevando las propuestas que se consideren.

Composición del Consejo Asesor Internacional	
Prof. José Borrell Fontelles	Presidente
D. Alberto Aza Arias	Vocal
Dña. Pamposh Bhat	Vocal
D. Kemal Dervis	Vocal
Lord Douro	Vocal
D. Álvaro Fernández - Villaverde y Silva	Vocal
Prof. Ricardo Hausmann	Vocal
D. Jerson Kelman	Vocal
Prof. Mario Molina	Vocal
D. Bill Richardson	Vocal
Lord Nicholas Stern	Vocal

Transparencia y rigor en la gestión

Abengoa es consciente de la importancia que tiene gestionar adecuadamente los riesgos para cumplir con la planificación estratégica y alcanzar los objetivos, así como de la necesidad de disponer de un Sistema de Gestión de Riesgos.

Este sistema es global y dinámico, ya que se retroalimenta constantemente, y cumple con una serie de requisitos:

- Los riesgos deben ser gestionados en todos los niveles de la compañía sin excepciones.
- El sistema debe estar plenamente integrado en la línea de los objetivos y en las operaciones para alcanzarlos.
- Desde la dirección se apoya, se evalúa, se hace seguimiento y se cumplen las directrices marcadas relativas a gestión de riesgos.

Código de Conducta de la Compañía

La honradez, la integridad y el buen juicio de los empleados, directivos y consejeros de Abengoa es fundamental para la reputación y el éxito de la compañía. El Código de Conducta rige las relaciones de trabajo dentro de la empresa entre sus propios miembros, y entre estos y sus grupos de interés. Se encuentra disponible para su consulta tanto en la intranet de la compañía, Connect@, a la que tienen acceso todos los empleados; como en la página web de Abengoa. Los cambios que puedan producirse en dicho código se comunican a toda la organización sin excepción ni retrasos.

Prácticas para prevenir la corrupción

Ley anticorrupción

En la lucha contra la extorsión, el fraude y el soborno, Abengoa no solo se somete a su propio Código de Conducta, sino también a las disposiciones de la ley estadounidense de Prácticas Corruptas en el Extranjero, en lo sucesivo US Foreign Corrupt Practices Act (FCPA), que regula las acciones de todas las empresas internacionales que tienen alguna clase de actividad en EEUU.

Esta ley tipifica como delito que las empresas, o cualquier miembro de estas, paguen, prometan, ofrezcan o autoricen el pago de enseres de valor a cualquier funcionario extranjero, partido político extranjero, responsable de organizaciones públicas internacionales, etc, con el objeto de obtener cualquier tipo de ventaja impropia.

Además, la organización pone a disposición de sus empleados un canal de comunicación específico con la dirección y los órganos de gobierno, que sirve como instrumento para elevar cualquier posible irregularidad, incumplimiento o comportamiento contrario a la ética, la legalidad y las normas que rigen la compañía.

La ley US Foreign Corrupt Practices Act (FCPA), es un complemento a los requerimientos establecidos por la sección 404 de ley norteamericana Sarbanes Oxley (SOX).

El departamento de Justicia de EEUU es el responsable último del cumplimiento de la ley anti-soborno de las empresas nacionales y extranjeras siendo la "Securities and Exchange Commission" (SEC) la responsable de la aplicación en empresas cotizadas.

En 2011 se han realizado 486 informes de auditoría financiera que incluyen, entre otros aspectos, revisiones y análisis de los riesgos relacionados con la corrupción en aquellas sociedades que han sido consideradas como materiales. Además, se han llevado a cabo

08

Gobierno corporativo,
transparencia y
rigor en la gestión

49 auditorías jurídicas. Durante el año no se han detectado incidentes de corrupción, ni se han producido incidencias relacionadas con prácticas monopolísticas y contra la libre competencia.

Canales de denuncias

Abengoa gestiona un mecanismo de denuncia establecido desde 2007 de acuerdo con los requerimientos de la Ley Sarbanes-Oxley, al comité de Auditoría.

Actualmente la compañía dispone de dos canales de denuncias:

- **Interno:** disponible para todos los empleados, a través de código electrónico o correo ordinario, para que puedan comunicar cualquier irregularidad en materia de contabilidad, auditoría o incumplimientos del Código de Conducta de Abengoa.
- **Externo:** destinado a cualquier tercero ajeno a la compañía para comunicar irregularidades, actos fraudulentos o contrarios al Código de Conducta de Abengoa a través de la [página web](#).

Las denuncias pueden ser remitidas sobre una **garantía de confidencialidad** para el denunciante, o bien pueden ser enviadas anónimamente.

Con la creación de estos canales, Abengoa ha querido proporcionar una **vía de comunicación** específica con la dirección y los órganos de gobierno, que sirva de instrumento para comunicar cualquier posible irregularidad, incumplimiento o comportamiento contrario a la ética, la legalidad y las normas que rigen este grupo.

Desarrollo de un módulo SAP para SOX

En 2011 ha comenzado la implantación de Process Control en la compañía, lo que proporciona una solución tecnológica, para la automatización del modelo de control interno y la monitorización de su cumplimiento, incrementando la seguridad en las operaciones para la compañía y reduciendo los costes de desplazamiento.

El control interno es un proceso que busca aportar valor **mejorando la eficiencia de las operaciones, el cumplimiento normativo, la fiabilidad de la información financiera y la protección de los activos** de una organización.

Los beneficios de la implantación de la herramienta son:

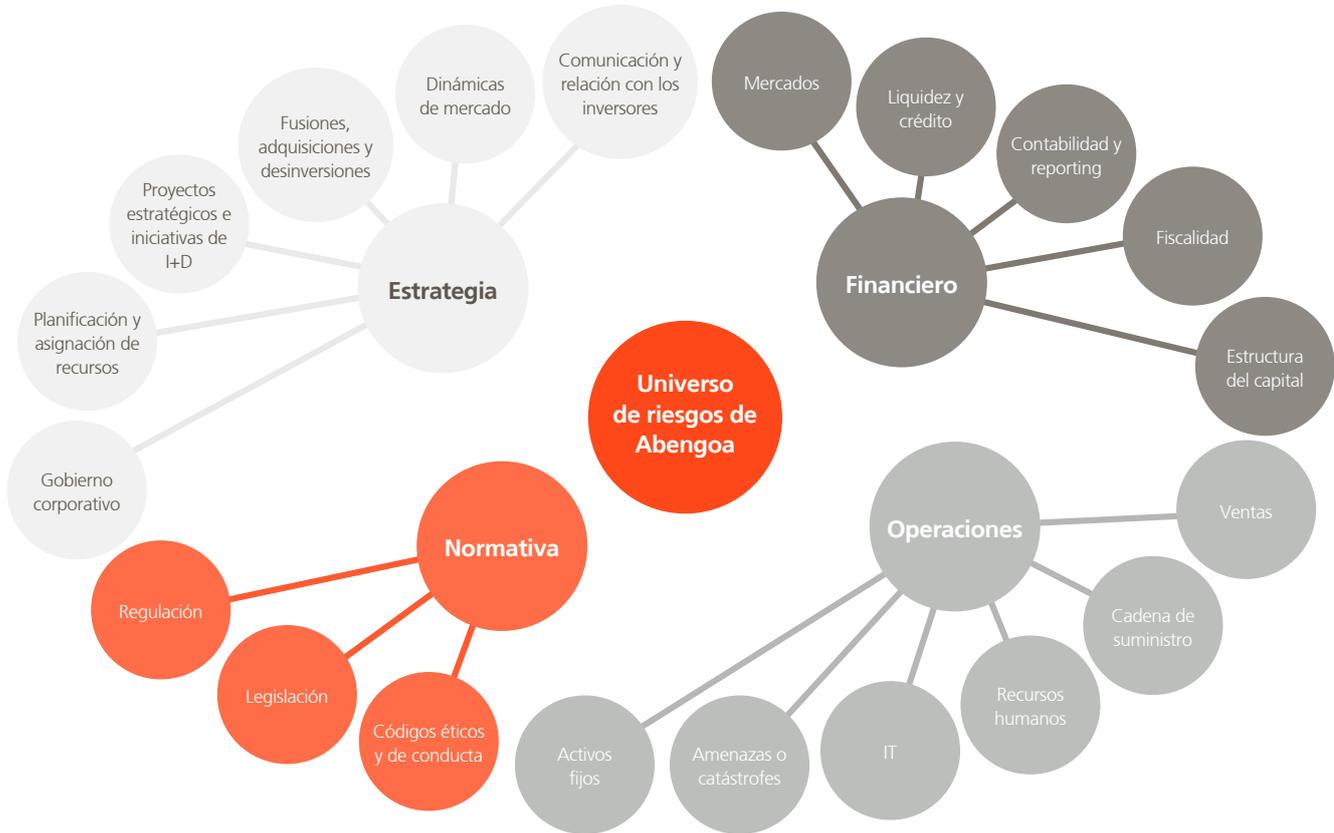
- **Automatización de los controles** para la reducción de los tiempos de ejecución de las auditorías, la documentación y el seguimiento.
- **Reducción del nivel de esfuerzo** para el usuario a la hora de mantener el modelo de control interno en toda la organización.
- **Reducción de los costes** de desplazamiento a la hora de realizar pruebas de control interno.
- **Centralización de los procesos** de documentación y gestión de control interno a través toda la organización.
- Al ser una solución integrada y global, permite realizar **pruebas de control** en toda la organización.

08

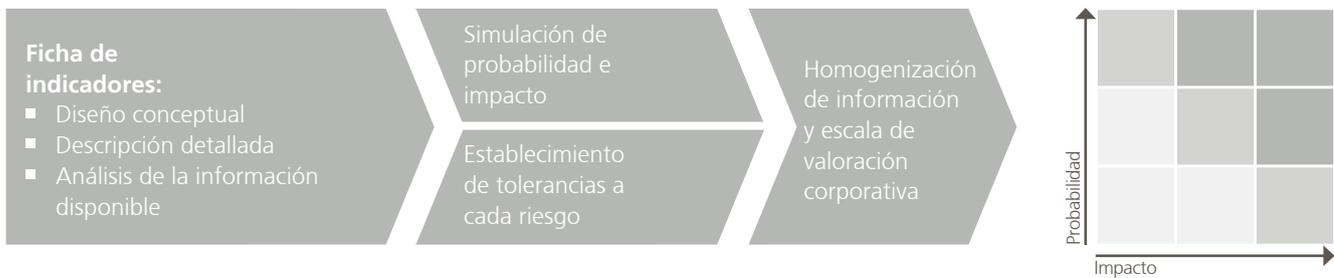
Gobierno corporativo, transparencia y rigor en la gestión

Modelo de gestión de riesgos

El Modelo Universal de Riesgos de Abengoa está configurado por un total de 94 riesgos principales que pueden afectar al negocio de la compañía.



Para cada riesgo, se ha establecido una monitorización y al menos un indicador cuantitativo, así como un nivel de tolerancia que establece una valoración en función de la probabilidad de que ocurra y del impacto que podría tener para la compañía.



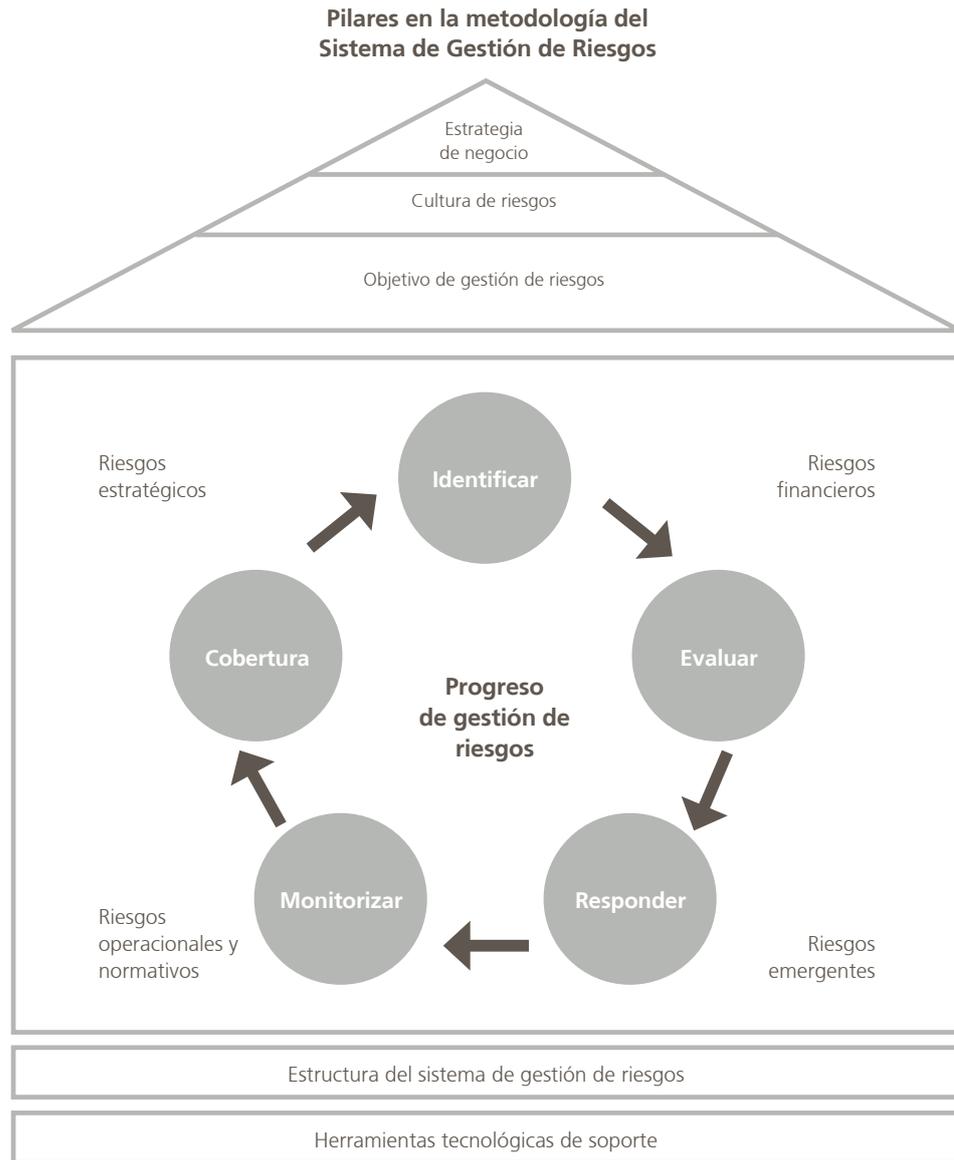
Esquema de funcionamiento del Modelo Universal de Riesgos

08

Gobierno corporativo,
transparencia y
rigor en la gestión

El Modelo de Riesgos de Abengoa se revisa periódicamente y es responsabilidad del departamento de Auditoría Interna, de los responsables de los indicadores y de la Gerencia de Riesgos corporativa. A partir de este modelo la compañía diseña y planea medidas de mitigación para los riesgos relevantes.

La filosofía de gestión de riesgos se recoge y aplica a través del Sistema de Gestión de Riesgos de Abengoa, representado de la siguiente manera:



Las respuestas diseñadas e incluidas en los diferentes sistemas de gestión de riesgos de Abengoa tienen como objetivo:

- **Eliminación** del riesgo.
- **Reducción y control** del riesgo al máximo, utilizando medidas estratégicas o de seguridad (diversificación de suministro, sistemas de calidad, mantenimiento, prevención, etc...).
- **Transferencia a terceros** de tal forma que Abengoa no tenga ningún tipo de responsabilidad sobre ese riesgo, ya sea a través de una entidad aseguradora o de un tercero (proveedor, subcontratista).
- **Retención financiera**, en caso de no haberse podido controlar el riesgo de otra forma.

Evaluación de riesgos de RSC en las instalaciones

El pasado ejercicio Abengoa desarrolló un sistema de la evaluación de riesgos de RSC en sus instalaciones, lo que permitirá identificar los principales riesgos ambientales y sociales, allí donde la compañía lleva a cabo su actividad, en línea con sus compromisos de sostenibilidad.

Los riesgos definidos fueron identificados sobre los asuntos relevantes en materia de Responsabilidad Social Corporativa, que son de interés para la compañía, que están identificados en el Plan Director, y que están recogidos en las siguientes áreas:

- Prácticas laborales.
- Salud y seguridad laboral.
- Proveedores.
- Compromiso social e impacto local.
- Gestión medioambiental y cambio climático
- Ética, integridad y cumplimiento.

En 2011 se han realizado cuatro proyectos piloto en instalaciones de Abengoa en India, Brasil y en Huelva y Sevilla, en España.

El sistema de evaluación de riesgos permite la consolidación de la gestión de los riesgos en todas las instalaciones, la identificación de los riesgos, a la vez que promueve la gestión del diálogo y de los conflictos con los grupos de interés en dichas instalaciones.

A través del análisis de riesgos se diseñará un mapa de grupos de interés específico para el ámbito de las instalaciones, lo que permitirá generar y fortalecer las relaciones con ellos y fomentará negocios sostenibles a largo plazo.



Desarrollo de la herramienta informática

En 2010 se inició la implantación de Archer eGRC, una solución tecnológica que permite automatizar el proceso de identificación, evaluación, respuesta, monitorización y reporte de los riesgos que componen el Modelo Universal de Riesgos de Abengoa.

Esta aplicación ha comenzado a utilizarse a finales de 2011 permitiendo automatizar todos los procesos relacionados con la gestión de riesgos de todas las actividades y sectores, al tiempo que adapta la evaluación, respuesta, monitorización y reporte de los mismos a las diversas actividades y sectores de la compañía, compartiendo una metodología uniforme y centralizada.

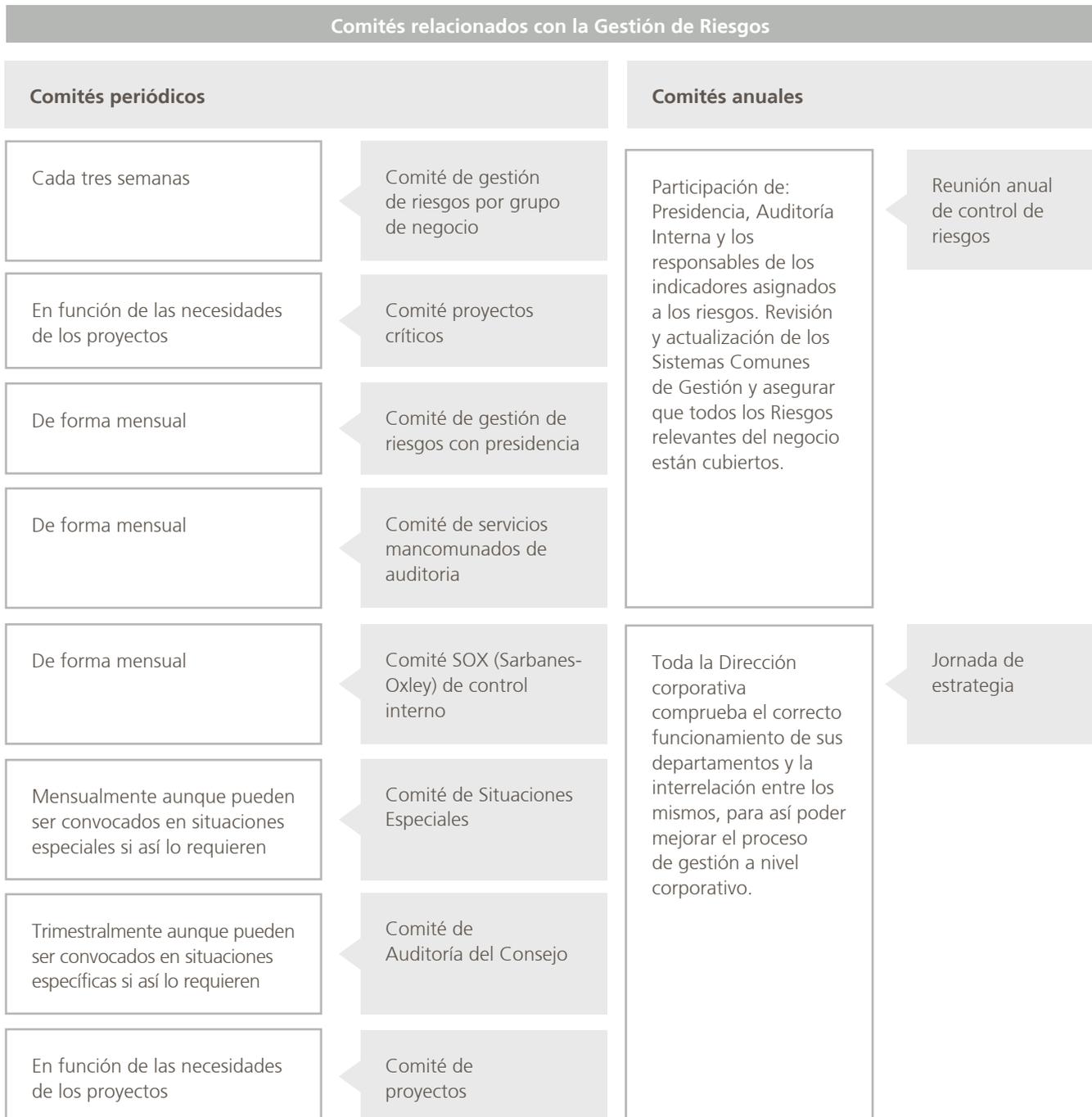
08

Gobierno corporativo,
transparencia y
rigor en la gestión

Manual de gestión de riesgos

En 2011 se elabora el nuevo manual de Gestión de Riesgos, que tiene como misión ayudar a la compañía a identificar los diferentes elementos que integran el Sistema de Gestión de Riesgos de Abengoa, herramienta básica para la consecución de los objetivos estratégicos, y la gestión diaria de los negocios de la compañía.

Organigrama de la gestión de riesgos en Abengoa:



08

Gobierno corporativo,
transparencia y
rigor en la gestión

Hitos 2011

- Aumento del número de miembros del Consejo Asesor Internacional.
- Ratificación del nombramiento de Manuel Sánchez Ortega como consejero delegado.
- Entrada en el accionariado de First Reserve.
- Aumento de mujeres en puestos directivos.
- 138 acciones formativas impartidas sobre los Sistemas Comunes de Gestión de la compañía en 73 ciudades de 23 países diferentes con más de 8.000 asistentes.
- Formación sobre Canal de Denuncias así como los requerimientos de la US Foreign Corrupt Practice Act.
- Puesta en marcha de la herramienta GRC Archer para cuantificar la exposición a los diferentes riesgos de negocio de la compañía, lo que permite obtener un mapa de riesgos dinámico en tiempo real.
- Verificación por un experto independiente de las competencias de Auditoría Interna conforme a los estándares del Institute of Internal Auditors.

Áreas de mejora

- Mayor equiparación con prácticas internacionales en materia de gobierno corporativo.
- Reforzar el carácter internacional del gobierno corporativo.
- Medición del grado de conocimiento entre los grupos de interés de los mecanismos de canalización de denuncias con los que cuenta la compañía.

Objetivos y retos de futuro

- Ser una de las compañías pioneras en la transparencia y el rigor en la gestión.
- Adecuarse a los nuevos estándares internacionales de forma voluntaria.
- Someter la actividad de Abengoa en gobierno corporativo a futuras comparativas de índices internacionales, para fomentar la transparencia de la compañía.
- Seguir avanzando y reforzando los Sistemas Comunes de Gestión, para mitigar los riesgos de negocio de la compañía.