

ODEBRECHT

**POLÍTICA SOBRE
GESTIÓN DE RIESGOS**

ODEBRECHT S.A.

Política sobre Gestión de Riesgos de Odebrecht S.A.

1. OBJETIVO.....	3
2. GLOSARIO.....	4
3. CONCEPCIONES BÁSICAS.....	6
4. METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE RIESGOS.....	8
4.1.Establecimiento del contexto.....	8
4.2.Identificación de riesgos.....	9
4.3.Evaluación y priorización de riesgos.....	10
4.4.Tratamiento de los riesgos.....	11
4.5.Comunicación de los riesgos.....	12
4.6.Monitoreo de los riesgos.....	13
5. PAPELES Y RESPONSABILIDADES.....	14
6. ALCANCE.....	16
7. TOMA DE CONOCIMIENTO Y CERTIFICACIÓN.....	17
8. DISPOSICIONES GENERALES.....	18

Grupo:

Es el conjunto de Empresas formado por Odebrecht S.A. y sus controladas, coligadas y afiliadas.

Empresa:

Cualquier empresa controlada directa o indirectamente por Odebrecht S.A.

La definición del proceso de gestión de riesgos fue adaptada a partir del *Enterprise Risk Management Framework* del COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*).

Ciclo del PA:

- Planificación y pacto
- Seguimiento
- Evaluación
- Juicio

1. OBJETIVO

La política sobre Gestión de Riesgos de Odebrecht S.A. (“ODB”) tiene los objetivos de establecer el proceso de gestión de riesgos que comprende el establecimiento de contexto, identificación, evaluación, priorización, tratamiento, comunicación y monitoreo de los riesgos de su actividad empresarial, orientar el seguimiento de la gestión de riesgos en el ámbito de Odebrecht S.A. y fortalecer la cultura de gestión de riesgos en el **Grupo**.

En Odebrecht S.A., el **proceso de gestión de riesgos** lo conducen los miembros de su Consejo de Administración (“CA-ODB”), directores y demás integrantes, y tiene como objetivo apoyar el cumplimiento de los objetivos empresariales mediante la definición de estrategias para mitigar potenciales eventos capaces de afectar a Odebrecht S.A. y administrar sus riesgos de forma compatible con la capacidad de toma de riesgo, el apetito al riesgo y la tolerancia a los riesgos.

El proceso de gestión de riesgos debe formar parte del **ciclo del PA** y las prioridades y metas resultantes de dicho proceso deben constar en el PA del director presidente de Odebrecht S.A. (“DP-ODB”) y de los demás líderes de Odebrecht S.A.

2. GLOSARIO

Los términos técnicos y expresiones utilizados en este documento significan:

Riesgos	El efecto de la incertidumbre en la realización de los objetivos de Odebrecht S.A. caracterizado por un desvío con relación a lo esperado, positivo o negativo. El riesgo es muchas veces expresado en términos de una combinación de consecuencias de un evento y la probabilidad de ocurrencia asociada. Puede clasificarse en por lo menos seis categorías (en orden alfabético): (i) estratégicos, (ii) financieros, (iii) imagen y reputación, (iv) legales y regulatorios o de conformidad, (v) operativos y (vi) socio-ambientales.
– Capacidad de Toma de Riesgo	Valor máximo de riesgo (stress) que Odebrecht S.A. es capaz de soportar considerando todas las categorías de riesgos, dada su estructura de capital y liquidez.
– Apetito al Riesgo	El Apetito al Riesgo establece los límites de riesgos aceptables asociados al grado de exposición a riesgos que Odebrecht S.A. está dispuesta a aceptar para alcanzar sus objetivos empresariales y crear valor para sus accionistas respetando a las partes interesadas.
– Tolerancia a los Riesgos	Es la exposición máxima aceptable para cada una de las seis categorías de riesgo, representada por un porcentaje del apetito al riesgo establecido por Odebrecht S.A.
– Evento	Es el hecho o acontecimiento que caracteriza la materialización del riesgo. Puede consistir en una o más ocurrencias y tener varias causas diferentes. También puede consistir en la no ocurrencia de algún hecho o acontecimiento.
– Impacto	Impacto es la extensión a la que Odebrecht S.A. puede estar expuesta o desprotegida con relación a los eventos negativos y sus efectos, antes o después de la evaluación del respectivo riesgo, y puede ser de orden tangible o intangible (cultura e imagen).
– Probabilidad	Es la posibilidad de materialización del riesgo considerando la actual estructura de controles de Odebrecht S.A.: técnicas actuales para mitigación de riesgos, eficiencia y eficacia de controles, historial e impactos anteriores de riesgos, complejidad de la gestión de riesgos y nivel de crecimiento y contratación.
– Matriz de Riesgos	Representación gráfica de exposición del impacto <i>versus</i> probabilidad de los riesgos identificados por Odebrecht S.A.
– Grupo de Gestión de Riesgos	Grupo de trabajo que apoya al DP-ODB y sus directos en los asuntos relacionados con la gestión de riesgos de Odebrecht S.A. El Grupo de Gestión de Riesgos debe estar compuesto por hasta tres miembros, elegidos por el DP-ODB.

– Responsable del Riesgo	Integrante responsable de la identificación y gestión de determinado riesgo relacionado con un proceso bajo su responsabilidad. El Responsable del Riesgo debe estar alineado con el Grupo de Gestión de Riesgos en todos los asuntos relacionados con la gestión del riesgo bajo su responsabilidad.
– Plan de Contingencia	Conjunto de medidas que deben adoptarse en caso de materialización del riesgo para minimizar las consecuencias negativas sobre Odebrecht S.A. y asegurar la continuidad del funcionamiento de sus actividades empresariales con la definición de los responsables de cada medida y el plan de comunicación.
– Plan de Tratamiento de Riesgos	Conjunto de medidas adoptadas para reducir el impacto y/o probabilidad de materialización del riesgo a un nivel que esté de acuerdo con el Apetito al Riesgo de Odebrecht S.A., pudiendo incluir mejora de procesos, implantación de sistemas, creación o adecuación de controles y contratación de instrumentos financieros de protección, entre otros. Adicionalmente, deben estar definidos en el Plan de Tratamiento de los Riesgos los responsables y plazos de ejecución de las medidas que se adoptarán.

Negocio:

Se caracteriza por el conjunto de operaciones y/o inversiones que se destina a servir y satisfacer a clientes, ofreciéndoles productos y/o servicios específicos, en mercados y sectores económicos definidos, consolidado en una Empresa Líder bajo la responsabilidad de un Líder de Negocio ("LN").

3. CONCEPCIONES BÁSICAS

En alineación con las concepciones y demás conceptos de la Tecnología Empresarial Odebrecht ("TEO"), el deseo exclusivo de resultados a corto plazo tiende a poner en riesgo la base del **Negocio**, que es servir al cliente con ética, integridad y transparencia¹. Para ser fuertes, las Empresas deben hacer una clara opción por el futuro y dejar de lado resultados inmediatos. Los riesgos que corremos deben ser los relacionados con nuestros Negocios y debemos conocerlos y mitigarlos para obtener mayores y mejores resultados².

El proceso de gestión de riesgos tiene como objetivo asegurar que los responsables de la toma de decisiones en todos los niveles de Odebrecht S.A. tengan acceso oportuno a información suficiente a respecto de los riesgos a los que está expuesta para aumentar la probabilidad de alcanzar sus objetivos y reducir los riesgos a niveles aceptables. También tiene como objetivo preservar el patrimonio tangible e intangible de los accionistas, la seguridad de las personas y la integridad del medio ambiente y comunidades mediante la mejora de los procesos de toma de decisiones y del tratamiento adecuado de los riesgos e impactos negativos derivados de su materialización.

El proceso de gestión de riesgos de Odebrecht S.A. debe estar alineado con su visión a largo plazo y con el PA del DP-ODB para permitir identificar eventos que potencialmente impidan sus objetivos empresariales respetando el Apetito al Riesgo y la Tolerancia a los Riesgos.

¹ Adaptado de Sobrevivir, Crecer y Perpetuar - Norberto Odebrecht.

² Adaptado de Suceder y Ser Sucedido - Emílio Odebrecht.

El Apetito al Riesgo y la Tolerancia a los Riesgos establecidos para Odebrecht S.A. deben ser incorporados a la propuesta del DP-ODB de las directrices estratégicas de Odebrecht S.A. para aprobación por parte del CA-ODB.

Los líderes en ODB deben, de forma consistente y metodológicamente fundamentada, evaluar el ambiente de riesgos a los que están expuestos, la adopción de controles eficaces y mejora de procesos considerando, pero sin limitarse, a los siguientes aspectos:

- Porte.
- Sectores y lugares de actuación.
- Aspectos ambientales y sociales en los alrededores de las áreas de actuación.
- Ambiente legal y regulatorio.
- Participaciones societarias que involucren a la persona jurídica en la condición de controladora, controlada, coligada o consorciada.
- Estructura organizacional.
- Número de integrantes y de terceros.
- Interacción con la administración pública.
- Estructura económica y financiera.

La propuesta del PA del DP-ODB debe contemplar el contexto, la Matriz de Riesgos, el tratamiento de los riesgos prioritarios para Odebrecht S.A. y los indicadores para su seguimiento.

La Metodología de Gestión de Riesgos

fue adaptada a partir de los conceptos del *Enterprise Risk Management Framework* del COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) y la ISO 31000:2009.

Partes Interesadas:

Formada por accionistas, integrantes, clientes, usuarios, socios, acreedores, proveedores, aliados externos, prestadores de servicios, comunidades de los alrededores, autoridades, medios, formadores de opinión, líderes empresariales, entidades de clase, ONGs, gobiernos y agentes reguladores y financiadores que pueden afectar o ser afectados por las actividades, los objetivos o las políticas de ODB o de sus Negocios.

4. METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE RIESGOS

La aplicación de la metodología de gestión de riesgos en ODB es asegurada por el DP-ODB, que cuenta con el apoyo del Grupo de Gestión de Riesgos y del coordinador del proceso de gestión de riesgos.

El proceso de gestión de riesgos ocurre en cinco etapas como se describe a continuación.

4.1. Establecimiento del contexto

El establecimiento del contexto del proceso de gestión de riesgos tiene como objetivo evaluar los ambientes externo e interno para asegurar que los objetivos y las prioridades, propios y de las **Partes Interesadas**, sean considerados en la elaboración de las estrategias para la gestión de riesgos.

El ambiente externo incluye, pero no se limita, al entorno cultural, ambiental, político, social, legal, regulatorio y económico del mercado en que actúa e, incluso, las relaciones con Partes Interesadas externas y sus percepciones y valores.

El ambiente interno en ODB incluye, entre otros elementos, la TEO, estructura de gobernanza, políticas y orientaciones, situación financiera, sistemas de información, ambiente de controles internos y relaciones con sus integrantes y accionistas.

Las categorías de riesgos se presentan en este capítulo en orden alfabético porque no hay jerarquía de categorías. La metodología para priorización de los riesgos se presenta en el apartado 4.3.

4.2. Identificación de riesgos

La identificación de riesgos en ODB, a ser realizada por todo integrante responsable de un proceso, debe detallar los riesgos resultantes de su actividad empresarial en calidad de *holding* y ocurrir de manera estructurada de acuerdo con el PA del DP-ODB por medio de:

- Entrevistas periódicas con el equipo directo del DP-ODB y con los integrantes indicados por estos para identificar tendencias y nuevos riesgos.
- Entrevistas con responsables de los riesgos, integrantes y auditores internos.
- Consultas a auditores y consultores externos, órganos reguladores, mercado y Partes Interesadas.

La descripción de los riesgos debe seguir un formato estructurado para facilitar su identificación, evaluación y monitoreo.

Al realizar el mapeo e identificación de los riesgos, debemos considerar, como mínimo, las siguientes **categorías de riesgos**:

- **Riesgos estratégicos:** eventos resultantes de la toma de decisiones de la alta administración y que pueden generar pérdida sustancial del valor económico de la empresa. Normalmente son asociados a la continuidad del negocio, mercado, competidores, inversiones, sucesión e innovación tecnológica.

- **Riesgos financieros:** eventos que pueden comprometer la capacidad de Odebrecht S.A. de contar con los recursos financieros necesarios para la realización de sus actividades y gestión del flujo de caja, además de riesgos relacionados con la concesión de garantías a sus negocios, convirtiéndose en solidaria en pagos que no están previstos en su flujo de caja. Adicionalmente, riesgos asociados a la no contabilización o registro de forma íntegra, transparente y eficiente de las transacciones de la compañía.
- **Riesgos de imagen y reputación:** eventos que pueden comprometer la confianza de las Partes Interesadas con relación a la capacidad de ODB de cumplir sus compromisos, principios, conceptos y valores, y de actuar con ética, integridad y transparencia.
- **Riesgos legales y regulatorios o de conformidad:** eventos derivados de fallas en el cumplimiento de aplicación de leyes, acuerdos, reglamentos y políticas de ODB. O de alteraciones legislativas o normativas no previstas y que pueden comprometer las actividades de ODB.
- **Riesgos operativos:** eventos que pueden comprometer las actividades de ODB normalmente asociados a fallas, deficiencia o inadecuación de procesos internos, personas, infraestructura y sistemas.
- **Riesgos socio-ambientales:** eventos que pueden afectar el medio ambiente, personas o comunidades en áreas de influencia de las operaciones o estructuras bajo responsabilidad de Odebrecht S.A.

4.3. Evaluación y priorización de riesgos

Deben evaluarse y priorizarse los riesgos bajo la perspectiva de probabilidad e impacto (grado de exposición) de su ocurrencia:

- **Probabilidad:** consiste en la expectativa de ocurrencia del riesgo en determinado horizonte de tiempo.

Las alternativas de **tratamiento de riesgos** utilizadas en esta Política fueron adaptadas del *Enterprise Risk Management Framework* del COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*)

- **Impacto:** consiste en el resultado de la materialización de un cierto riesgo medido por criterios preferentemente cuantitativos (ejemplos: potencial impacto en el flujo de caja o en el valor económico resultante de pérdidas de activos, pérdidas de ingresos, indemnizaciones, multas, aumento de costos, impactos sociales, en el medio ambiente o en la reputación e imagen, entre otros).

El resultado de la evaluación de los riesgos entre probabilidad *versus* impacto de su ocurrencia es representado en la Matriz de Riesgos de Odebrecht S.A., que es consolidada por el Grupo de Gestión de Riesgos en apoyo al DP-ODB.

Después de la identificación y evaluación de riesgos, su priorización se hará por la mayor relación entre impacto y probabilidad, estableciendo así el grado de exposición al riesgo y que orientará la prioridad de seguimiento periódico.

4.4. Tratamiento de los riesgos

El DP-ODB propone la estrategia de tratamiento de los riesgos identificados, evaluados y priorizados, que es aprobada por el CA-ODB.

El tratamiento debe seguir una priorización con base en la evaluación del grado de exposición y puede utilizar una o más alternativas de tratamiento explicitadas a continuación:

- **Evitar el riesgo:** discontinuación de las actividades que generan los riesgos. Ninguna alternativa es aceptable ni viable para reducir el impacto o la probabilidad de ocurrencia del riesgo, justificando abandonar el negocio o proceso que genera el riesgo.

- **Reducir el riesgo:** adopción de medidas para reducir la probabilidad de ocurrencia o el impacto de los riesgos.
- **Compartir el riesgo:** reducción de la probabilidad de ocurrencia o impacto de los riesgos por transferir o compartir una parte del riesgo mediante contratación de seguros, *hedge*, asociaciones, tercerización de una actividad, entre otros.
- **Aceptar el riesgo:** no se adopta ninguna medida para afectar la probabilidad de ocurrencia ni impacto de los riesgos, sin embargo, el evento deberá ser monitoreado por controles para reevaluación periódica.

El responsable de cada riesgo debe proponer el respectivo tratamiento al Grupo de Gestión de Riesgos, que apoya al DP-ODB en la definición final. Una vez definido el tratamiento que se le dará al riesgo, se lo incluye en los Planes de Tratamiento de Riesgos.

Para todos los riesgos prioritarios deben elaborarse preventivamente Planes de Contingencia con las medidas que se adoptarán en caso de materialización del riesgo.

4.5. Comunicación de los riesgos

La comunicación de los riesgos debe asegurar el adecuado conocimiento de los líderes de forma que permita la efectividad de las acciones de prevención, detección y remediación.

Debe identificarse y recolectarse información relevante, cubriendo datos producidos internamente, información sobre eventos, actividades y condiciones externas, que posibiliten la gestión de riesgos y la toma de decisiones. Su comunicación debe ser oportuna y fluir en todos los sentidos.

Adicionalmente, el DP-ODB debe mantener la comunicación con el CA-ODB para garantizar la actualización, participación y alineación en la gestión de los riesgos observando la gobernanza en Odebrecht S.A.

4.6. Monitoreo de los riesgos

El monitoreo de los riesgos tiene como objetivo evaluar la efectividad del proceso de gestión de riesgos y de los controles internos por medio de actividades gerenciales continuas y/o evaluaciones independientes, buscando asegurar su funcionamiento según lo definido e identificar oportunidades de mejora, de acuerdo con cambios en las condiciones que alteren el nivel de exposición a los riesgos.

El monitoreo debe incluir indicadores, propuestos por el Responsable del Riesgo al Grupo de Gestión de Riesgos. El desempeño de los indicadores de riesgos y sus límites deben ser seguidos de forma continua para asegurar la implementación de los Planes de Tratamiento de los Riesgos.

Las actividades de gestión de riesgos deben ser documentadas adecuadamente como forma de evidenciar su adherencia al modelo de gestión de riesgos definido por Odebrecht S.A.

5. PAPELES Y RESPONSABILIDADES

CA-ODB:

- Aprobar la Política sobre Gestión de Riesgos.
- Aprobar el Apetito al Riesgo y la Tolerancia al Riesgo para cada una de las categorías en el ámbito de las directrices estratégicas.
- Aprobar la Matriz de Riesgos, los Planes de Tratamiento de los Riesgos y los Planes de Contingencia en el ámbito del PA del DP-ODB.
- Efectuar seguimiento periódico de la Matriz de Riesgos, los Planes de Tratamiento de los Riesgos y los Planes de Contingencia en el contexto del seguimiento del PA del DP-ODB.

Comité de Conformidad de Odebrecht S.A. (CC-ODB)

- Recomendarle al CA-ODB la aprobación de:
 - Política sobre Gestión de Riesgos.
 - Propuesta del DP-ODB sobre el Apetito al Riesgo y la Tolerancia a Riesgos.
 - Propuesta del DP-ODB para la Matriz de Riesgos, Planes de Tratamiento de los Riesgos y Planes de Contingencia.
- Apoyar al CA-ODB en el seguimiento de la Matriz de Riesgos, del Plan de Tratamiento de los Riesgos y de los Planes de Contingencia.
- Efectuar seguimiento y contribuir a la planificación de la revisión de la evaluación, priorización y tratamiento de riesgos en alineación con el ciclo del PA del DP-ODB.

DP-ODB:

- Asegurar la aplicación de la metodología de gestión de riesgos.
- Incorporar las prioridades y metas relacionadas con la gestión de riesgos en su PA.
- Proponerle al CA-ODB la Política sobre Gestión de Riesgos, el Apetito y la Tolerancia a Riesgos para cada una de las categorías.

- Proponerle al CA-ODB la Matriz de Riesgos, los Planes de Tratamiento de los Riesgos y los Planes de Contingencia.
- Mantener al CC-ODB actualizado sobre el monitoreo y la exposición a los riesgos.
- Presentarle al CA-ODB el seguimiento de los riesgos prioritarios de Odebrecht S.A. por medio del Informe de Seguimiento de su PA.
- Constituir y liderar el Grupo de Gestión de Riesgos para apoyarlo en:
 - Propuesta de límites de Apetito y Tolerancia a Riesgos.
 - Análisis de las propuestas de evaluación y priorización hechas por cada Responsable de Riesgos para definición de la Matriz de Riesgos de Odebrecht S.A.
 - Análisis de las propuestas de tratamiento de cada riesgo para definición de los Planes de Tratamiento de los Riesgos y Planes de Contingencia.
- Designar al coordinador del proceso de gestión de riesgos.

Coordinador del proceso de gestión de riesgos

- En apoyo al DP-ODB, coordinar las actividades del proceso de gestión de riesgos.
- Monitorear la evolución de la implantación de los Planes de Tratamiento de los Riesgos junto a los Responsables de los Riesgos.
- Analizar y comunicarles al DP-ODB y al Grupo de Gestión de Riesgos el desempeño de los indicadores de monitoreo de los riesgos.

Responsable del riesgo

- Proponer el tratamiento de cada uno de los riesgos bajo su responsabilidad.
- Asegurar la elaboración y ejecución de Planes de Tratamiento de los Riesgos y Planes de Contingencia de los Riesgos.
- Incluir las prioridades y metas relacionadas con el Plan de Tratamiento de los Riesgos y Plan de Contingencia en su PA.
- Monitorear los riesgos bajo su liderazgo y seguir el desempeño de los correspondientes indicadores.

6. ALCANCE

La Política sobre Gestión de Riesgos de Odebrecht S.A. es aplicable a todos sus integrantes, miembros del CA-ODB, miembros del Consejo Consultivo y miembros del Consejo Fiscal de Odebrecht S.A., así como a los integrantes y administradores de las empresas controladas que no tienen Consejo de Administración.

Adicionalmente, esta Política sirve de orientación para los miembros de los consejos de administración de las Empresas controladas por Odebrecht S.A. por ella indicados para que, en alineación con los demás consejeros, aprueben e implementen una política sobre gestión de riesgos que contenga los principios, conceptos y demás orientaciones definidos y explicitados en la presente Política sin dejar, no obstante, de promover los complementos y otras orientaciones necesarias para adecuación a las características de sus respectivos negocios y a las contribuciones de los demás consejeros.

7. CONOCIMIENTO Y CERTIFICACIÓN

Deberán tomar conocimiento de esta Política sobre Gestión de Riesgos en un máximo 30 días después de su fecha de aprobación todos los integrantes de Odebrecht S.A. y de sus controladas que no tienen Consejo de Administración y los presidentes de los consejos de administración de Empresas para que lleven a sus respectivos consejos el debate y la aprobación de una política similar.

8. DISPOSICIONES GENERALES

En caso de duda sobre el contenido de la Política sobre Gestión de Riesgos de Odebrecht S.A., el integrante no podrá omitirse y deberá buscar aclararlas por intermedio de su líder directo o, si es necesario, por intermedio del coordinador del proceso de gestión de riesgos de Odebrecht S.A.