

Política sobre
**Gestión de
Riesgos**

Versión 2

NOVONOR

Índice

1. OBJETIVO	3
2. GLOSARIO	4
3. DISPOSICIONES.....	7
3.1. CONCEPCIONES BÁSICAS.....	7
3.2. METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE RIESGOS	8
3.2.1. Establecimiento del Contexto	8
3.2.2. Identificación de Riesgos	8
3.2.3. Evaluación y Priorización de Riesgos.....	10
3.2.4. Tratamiento de los Riesgos	10
3.2.5. Comunicación de los Riesgos.....	11
3.2.6. Monitoreo de los Riesgos	11
3.3. PAPELES Y RESPONSABILIDADES	12
4. REGLAS DE RETENCIÓN DE REGISTROS.....	13
5. ALCANCE	14
6. PROCESO DE NOTIFICACIÓN Y CERTIFICACIÓN	14
7. DISPOSICIONES GENERALES	14

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

1. OBJETIVO

La Política sobre Gestión de Riesgos de Novonor S.A. tiene los objetivos de establecer el proceso de gestión de riesgos que abarca el establecimiento del contexto, la 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 Novonor, y fortalecer la cultura de gestión de riesgos en el Grupo.

En Novonor el proceso de gestión de riesgos es conducido por los miembros de su CA-Novonor, directores y demás integrantes, y tiene como objetivo apoyar el cumplimiento de los objetivos empresariales, por medio de la definición de estrategias para mitigar potenciales eventos capaces de afectar a Novonor 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 este proceso deben constar en el PA de DP-Novonor y de los demás líderes en Novonor.

2. GLOSARIO

Con la intención de estandarizar las expresiones y los términos utilizados a lo largo de esta Política, las siguientes palabras y abreviaciones significan:

Apetito al Riesgo	El apetito al riesgo establece los límites de riesgos aceptables asociados al grado de exposición a riesgos que Novonor S.A. está dispuesta a aceptar para alcanzar sus objetivos empresariales y crear valor para sus accionistas, respetando a las partes interesadas
CA-Novonor	Consejo de administración de Novonor S.A.
Capacidad de Toma de Riesgos	Valor máximo de riesgo (<i>stress</i>) que Novonor S.A. es capaz de soportar, considerando todas las categorías de riesgos, dada su estructura de capital y liquidez.
Ciclo del PA	Ciclo del programa de acción que incluye las etapas de:(i) planificación y pacto; (ii) seguimiento; (iii) evaluación; y (iv) enjuiciamiento
Cultura Novonor	Cultura organizativa de Novonor que tiene como base la tecnología empresarial desarrollada por el fundador Norberto Odebrecht
DP-Novonor	Director-presidente de Novonor S.A.
Empresa	Cualquier empresa controlada directa o indirectamente por Novonor S.A.
Evento	Es el hecho o acontecimiento que caracteriza la materialización del riesgo. Puede consistir de una o más ocurrencias y tener varias causas diferentes. Puede también consistir de la no ocurrencia de algún hecho o acontecimiento.
Grupo	Es el conjunto de empresas formado por Novonor S.A. y sus controladas, vinculadas y afiliadas
Grupo de Gestión de Riesgos	Grupo de trabajo que apoya al DP-Novonor y a sus directos en los asuntos relacionados a la gestión de riesgos de Novonor S.A. El Grupo de Gestión de Riesgos debe estar compuesto por hasta 3 miembros, escogidos por el DP- Novonor
Impacto	Impacto es la extensión a la que Novonor 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, pudiendo ser de orden tangible o intangible (cultura e imagen)
Matriz de Riesgos	Representación gráfica de exposición del impacto <i>versus</i> la probabilidad de los riesgos identificados por Novonor
Negocio:	Se caracteriza por la participación societaria en Empresas, que consoliden un segmento de mercado, en las cuales

	Novonor S.A. tiene control o control compartido, con perspectiva de crecimiento y de continuidad en el portafolio a largo plazo.
Novonor	Novonor S.A.
Partes Interesadas	Formada por accionistas, integrantes, clientes, usuarios, socios, acreedores, proveedores, colaboradores externos, prestadores de servicio, comunidades de entorno, autoridades, prensa, formadores de opinión, liderazgos empresariales, entidades de clase, ONGs, gobiernos y agentes regulatorios y financiadores que pueden afectar o ser afectados por las actividades, objetivos o políticas de Novonor S.A. o de sus Negocios
Plan de Contingencia	Conjunto de medidas que deben ser adoptadas en el caso de materialización del riesgo, para minimizar las consecuencias negativas sobre Novonor S.A. y garantizar 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 los Riesgos	Conjunto de medidas adoptadas para disminuir el impacto y/o probabilidad de materialización del riesgo para un nivel que esté en consonancia con el apetito al riesgo de Novonor, pudiendo incluir mejoría de procesos, implantación de sistemas, creación o adecuación de controles, contratación de instrumentos financieros de protección, entre otros. Adicionalmente, deben estar definidos en el plan de tratamiento de los riesgos los responsables y los plazos de ejecución de las medidas a ser adoptadas
Probabilidad	Es la posibilidad de materialización del riesgo considerando la actual estructura de controles de Novonor S.A.: técnicas actuales para la 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 contracción
Responsable por el Riesgo	Integrante responsable de la identificación y gestión de determinado riesgo relacionado a un proceso bajo su responsabilidad. El responsable del Riesgo debe estar alineado con el Grupo de Gestión de Riesgos en todos los asuntos relacionados a la gestión del riesgo bajo su responsabilidad
Riesgo	El efecto de la incertidumbre en la realización de los objetivos de Novonor S.A., caracterizado por un desvío en 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 ser clasificado 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
Tolerancia a los Riesgos	Es la exposición máxima aceptable para cada una de las seis categorías de riesgos, representada por un porcentual del apetito al riesgo establecido por Novonor S.A.

3. DISPOSICIONES

3.1. CONCEPCIONES BÁSICAS

En alineamiento con las concepciones y demás conceptos de la cultura Novonor, el ansia exclusiva por resultados a corto plazo tiende a poner en riesgo la base del Negocio, que es servir al cliente, con ética, integridad y transparencia ¹. Para ser fuertes, las empresas deben hacer una clara opción por el futuro, desistiendo de resultados inmediatos. Los riesgos que corremos deben ser los relacionados a nuestros Negocios, y debemos conocerlos y mitigarlos para obtener mayores y mejores resultados ².

El proceso de gestión de riesgos tiene como objetivo asegurar que los responsables de la toma de decisión, en todos los niveles de Novonor, tengan acceso tempestivo a informaciones suficientes con respecto a los riesgos a los cuales ella está expuesta, para aumentar la probabilidad de alcance de sus objetivos y reducir los riesgos a niveles aceptables. Tiene como objetivo, también, preservar el patrimonio tangible e intangible de los accionistas, la seguridad de las personas y la integridad del medio ambiente y comunidades, por medio de la mejoría de los procesos de toma de decisión y del tratamiento adecuado de los riesgos y de los impactos negativos derivados de su materialización.

El proceso de gestión de riesgos de Novonor debe estar alineado con su visión de largo plazo y con el PA del DP-Novonor, para permitir la identificación de eventos que potencialmente impidan la consecución de sus objetivos empresariales, respetando el apetito al riesgo y la tolerancia a los riesgos.

El apetito al riesgo y la tolerancia a los riesgos establecidos para Novonor deben ser incorporados a la propuesta del DP-Novonor del direccionamiento estratégico de Novonor para aprobación por CA-Novonor.

Los líderes en Novonor deben, de forma consistente y metodológicamente soportada, evaluar el ambiente de riesgos a los que están expuestos, la adopción de controles eficaces y mejoría de procesos, considerando, pero no limitándose a los siguientes aspectos:

- porte;
- sectores y locales de actuación;
- aspectos ambientales y sociales en el entorno de las áreas de actuación;
- ambiente legal y regulador;
- participaciones societarias que involucren a una persona jurídica en la condición de controladora, controlada, vinculada o consorciada;
- estructura organizativa;

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

² Adaptado de Suceder y ser Sucedido – Emilio Odebrecht.

La Metodología de Gestión de Riesgos fue adaptada a partir de los conceptos de Enterprise Risk Management Framework de COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) e ISO 31000:2009

- Número de integrantes y de terceros;
- Interacción con la administración pública; y
- Estructura económica y financiera.

La propuesta del PA del DP-Novonor debe contemplar el contexto, la matriz de riesgos, el tratamiento de los riesgos prioritarios para Novonor y los indicadores para su seguimiento.

3.2. METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE RIESGOS

La aplicación de la metodología de gestión de riesgos en Novonor es asegurada por DP-Novonor, 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, conforme es descrito a continuación.

3.2.1. Establecimiento del Contexto

El establecimiento del contexto del proceso de gestión de riesgos tiene como objetivo evaluar el ambiente externo y interno para asegurar que los objetivos y prioridades, propios y de las partes interesadas, sean considerados en el desarrollo de las estrategias para la gestión de riesgos.

El ambiente externo incluye, pero no se limita al contexto cultural, ambiental, político, social, legal, regulador, económico del mercado en que actúa y también las relaciones con partes interesadas externas y sus percepciones y valores.

Ya el ambiente interno en Novonor incluye, entre otros elementos, la Cultura Novonor, estructura de gobernanza, políticas y orientaciones, situación financiera, sistemas de información, ambiente de controles internos y relaciones con sus integrantes y accionistas.

3.2.2. Identificación de Riesgos

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

Las **categorías de riesgos** son presentadas en este capítulo en orden alfabético, una vez que no hay jerarquía de categorías. La metodología para la priorización de los riesgos es presentada en el ítem 3.2.3.

- entrevistas periódicas con el equipo directo de DP- Novonor, y con los integrantes indicados por estos, para la identificación de 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 y la identificación de los riesgos, debemos considerar, por lo menos, las siguientes **categorías de riesgos**:

- **Riesgos estratégicos:** eventos derivados de la toma de decisión de la alta administración y que pueden generar pérdida sustancial en el valor económico de la empresa. Normalmente están asociados a la continuidad del negocio, mercado, competidores, inversiones, sucesión e innovación tecnológica.
- **Riesgos financieros:** eventos que pueden comprometer la capacidad de Novonor de contar con los recursos financieros necesarios para la realización de sus actividades y gestión del flujo de caja, además de riesgos relacionados a la concesión de garantías a sus negocios, tornándose solidaria a 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 Novonor en cumplir con 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 de las políticas de Novonor. O también modificaciones legislativas o normativas no previstas y que pueden comprometer las actividades de Novonor.
- **Riesgos operativos:** eventos que pueden comprometer las actividades de Novonor, 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 Novonor.

3.2.3. Evaluación y Priorización de Riesgos

Los riesgos deben ser evaluados y priorizados bajo la perspectiva de probabilidad y impacto (grado de exposición) de su ocurrencia:

- **Probabilidad:** consiste en la expectativa de ocurrencia del riesgo en determinado horizonte de tiempo.
- **Impacto:** consiste en el resultado de la materialización de un dado riesgo, medidos por criterios preferentemente cuantitativos (ejemplos: potencial impacto en el flujo de caja o en el valor económico, derivado 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 Novonor, que es consolidada por el grupo de gestión de riesgos, en apoyo al DP-Novonor.

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

3.2.4. Tratamiento de los Riesgos

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

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 o viable para reducir el **impacto** o probabilidad de ocurrencia del riesgo, justificando abandonar el negocio o proceso que genera el riesgo.

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

- **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 la transferencia o por la repartición de una porción del riesgo a través de contratación de seguros, *hedge*, asociaciones, subcontratación de una actividad, entre otros.
- **Aceptar el riesgo:** ninguna medida es adoptada para afectar la probabilidad de ocurrencia o 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-Novonor en la definición final. Una vez definido el tratamiento a ser dado al riesgo, este es incluido en los planes de tratamiento de los riesgos.

Para todos los riesgos prioritarios deben ser elaborados preventivamente planes de contingencia con las medidas a ser adoptadas en el caso de materialización del riesgo.

3.2.5. Comunicación de los Riesgos

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

Informaciones relevantes deben ser identificadas y recolectadas, abarcando datos producidos internamente, informaciones sobre eventos, actividades y condiciones externas, que posibiliten la gestión de riesgos y la toma de decisión. Su comunicación debe ser tempestiva y fluir en todos los sentidos.

Adicionalmente, DP-Novonor debe mantener la comunicación con CA-Novonor para garantizar la actualización, la participación y el alineamiento en la gestión de los riesgos, observando la gobernanza en Novonor.

3.2.6. 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 como fue definido e identificar oportunidades de perfeccionamiento, de acuerdo con cambios en las condiciones que modifiquen 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 supervisados de forma continua para asegurar la implementación de los planes de tratamiento de los riesgos.

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

3.3. PAPELES Y RESPONSABILIDADES

CA-Novonor:

- 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 del direccionamiento estratégico;
- Aprobar la matriz de riesgos, los planes de tratamiento de los riesgos y el planes de contingencia en el ámbito de PA de DP-Novonor;
- Supervisar periódicamente la matriz de riesgos, los planes de tratamiento de los

riesgos y los planes de contingencia, en el contexto del seguimiento de PA de DP-Novonor.

Comité de Conformidad y Auditoría de Novonor (CCA-Novonor):

- Recomendar a CA-Novonor la aprobación de la:
 - Política sobre Gestión de Riesgos;
 - Propuesta de DP-Novonor sobre el apetito al riesgo y la tolerancia a riesgos;
 - Propuesta de DP-Novonor para la matriz de riesgos, planes de tratamiento de los riesgos y planes de contingencia.
- Apoyar al CA-Novonor en el seguimiento de la matriz de riesgos, del plan de tratamiento de los riesgos y de los planes de contingencia;
- Supervisar y contribuir para la planificación de la revisión de la evaluación, priorización y tratamiento de riesgos, en alineamiento con el ciclo de PA de DP-Novonor.

DP-Novonor:

- Asegurar la aplicación de la metodología de gestión de riesgos;
- Incorporar las prioridades y metas relacionadas a la gestión de riesgos en su PA;
- Proponerle a CA-Novonor la Política sobre Gestión de Riesgos, el apetito y la tolerancia a riesgos para cada una de las categorías;
- Proponerle a CA-Novonor la matriz de riesgos, los planes de tratamiento de los riesgos y los planes de contingencia;
- Mantener al CCA-Novonor actualizado sobre el monitoreo y la exposición a riesgos;
- Presentarle al CA-Novonor el seguimiento de los riesgos prioritarios de Novonor, por medio del Informe de Seguimiento de su PA;
- Constituir y liderar el grupo de gestión de riesgos para apoyarlo en la:
 - propuesta de límites de apetito y tolerancia a riesgos;
 - análisis de las propuestas de evaluación y priorización hechas por cada responsable de riesgo para la definición de la matriz de riesgos de Novonor;
 - análisis de las propuestas de tratamiento de cada riesgo para la definición de los planes de tratamiento de los riesgos y planes de contingencia;
- Designar el coordinador del proceso de gestión de riesgos.

Coordinador del proceso de Gestión de Riesgos:

- En apoyo al DP-Novonor, 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 comunicarle al DP-Novonor y al grupo de gestión de riesgos el desempeño de los indicadores de monitoreo de los riesgos.

Responsable por el 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 al plan de tratamiento de los riesgos y plan de contingencia en su PA; y
- Monitorear los riesgos bajo su liderazgo y supervisar el desempeño de los correspondientes indicadores.

4. REGLAS DE RETENCIÓN DE REGISTROS

No aplicable a esta política.

5. ALCANCE

La Política sobre Gestión de Riesgos de Novonor es aplicable a todos sus integrantes, miembros de CA-Novonor, miembros del consejo consultivo, miembros del consejo fiscal de Novonor, así como a los integrantes y administradores de las empresas controladas que no poseen consejo de administración.

Adicionalmente, esta Política sirve de orientación para los miembros de los consejos de administración de las Empresas controladas por Novonor, indicados por ella, para que, en alineamiento 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 esta Política, sin dejar, sin embargo, de promover los complementos y otras orientaciones necesarias para la adecuación a las características de sus respectivos negocios y a las contribuciones de los demás consejeros.

6. PROCESO DE NOTIFICACIÓN Y CERTIFICACIÓN

Deberán tener consciencia sobre esta Política sobre Gestión de Riesgos en, como máximo 30 días después de su fecha de aprobación, todos los integrantes de Novonor y de sus controladas que no poseen consejo de administración y los presidentes de los consejos de administración de empresas para que lleven en sus respectivos consejos la discusión y aprobación de política similar.

7. DISPOSICIONES GENERALES

Si hubieren dudas sobre el contenido de la Política sobre Gestión de Riesgos de Novonor, el integrante no podrá omitirse y deberá buscar esclarecimiento por intermedio de su líder directo o, si es necesario, por intermedio del coordinador del proceso de gestión de riesgos.

INFORMACIONES DE CONTROL PARA LA DOCUMENTACIÓN ORIENTADORA:

Referencias: Sobrevivir, Crecer y Perpetuar (Norberto Odebrecht), Suceder y ser Sucedido (Emilio Odebrecht), Enterprise Risk Management Framework del COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) e ISO 31000:2009.

Validez: Esta Política tiene plazo de validez indeterminado, debiendo ser revalidada como máximo cada 3 años, pudiendo ser modificada o revocada en cualquier momento.

Documentos revocados: N/A

RAF Aprobador: Marco Rabello – RAF – Finanzas, Planificación e Inversiones

Versión del documento: 2

RAF Aprobador: Marco Rabello – RAF Finanzas, Planificación e Inversiones

Versión	Fecha	Modificación
1	22/11/2017	Emisión inicial del documento.
2	19/03/2021	Adecuación de estructura y formato conforme Directriz 1 - Documentación Orientadora – Versión 2, con inclusión de los ítems: (i) 4. Reglas de Retención de Registros, Informaciones de Control; (ii) inclusión del ítem 3. Dispositivos y adecuación de numeración de sus sub-ítems; adecuación de numeración de los ítems; (iii) revisión general de texto para la modificación del nombre de la empresa para NOVONOR; (iv) transferencia para el glosario de algunos términos que antes estaban dispuestos en cuadros informativos en la parte lateral del documento.