



> 3.

3

GESTIÓN DE RIESGOS

Un pilar estratégico

Estructura organizacional

Contexto del sector aeroportuario y su traslación al sistema de gestión de riesgos

Un pilar estratégico

La gestión del riesgo constituye un pilar estratégico de Aena. A través de la Política de Control y Gestión de Riesgos se asegura el marco adecuado para la gestión de amenazas e incertidumbres inherentes a la estrategia, los procesos del negocio y el entorno en el que opera la compañía mediante:

> 3.

La protección de la solidez financiera y la sostenibilidad de la compañía.

La defensa de los derechos de los accionistas y de cualquier otro grupo de interés significativo.

Facilitar el desarrollo de las operaciones en los términos de seguridad y calidad previstos.

Salvaguardar la reputación de Aena.

Los riesgos inherentes al desarrollo internacional de Aena forman parte integral del Sistema de Gestión de Riesgos. Adicionalmente, la sociedad dependiente London Luton Airport Operations Ltd. (LLAOL) cuenta con un proceso específico de gestión de riesgos

empresariales adaptado a sus dimensiones y realidad económica. Los principios fundamentales de la gestión de riesgos en LLAOL son consistentes con los contenidos en la Política de Gestión de Riesgos de Aena.



Estructura organizacional

El sistema de gestión de riesgos de la compañía hace partícipes a todas las direcciones corporativas, así como a los diferentes órganos de gobierno, y regula el proceso de identificación, análisis, evaluación, valoración y control de gestión de los riesgos, de acuerdo al siguiente esquema:


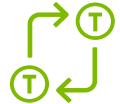



Contexto del sector aeroportuario y su traslación al sistema de gestión de riesgos

Aena está expuesta a una diversidad de factores de riesgo relacionados con el negocio, su regulación y la estructura accionarial de la compañía.

> 3.

CONTEXTO DEL SECTOR AEROPORTUARIO

Factores	Escenario	Cambios significativos en Aena
<p>Situación económica y evolución del sector turístico</p> 	<ul style="list-style-type: none"> La economía española continúa con su gradual recuperación. La afluencia de turistas a España se ha incrementado en un 8,9% en 2017. Los principales países emisores de turistas son Reino Unido, Alemania y Francia. Un 81,5% utilizó el avión como medio de transporte. 	<ul style="list-style-type: none"> Fruto del enorme esfuerzo inversor acometido en la década anterior, la red española de aeropuertos ha podido hacer frente a las cifras de crecimiento de tráfico. Respecto al Aeropuerto de Londres-Luton se está llevando a cabo una significativa transformación para alcanzar una capacidad de 18 millones de pasajeros en 2018.
<p>Situación política</p> 	<ul style="list-style-type: none"> Contexto socio-político en España y restos de países donde opera Aena. Brexit: aunque el tráfico de pasajeros procedente de Reino Unido con destino a España no se ha visto afectado, sí el gasto de los turistas británicos en la oferta comercial de la red de aeropuertos españoles. 	<ul style="list-style-type: none"> El contexto socio político puede incidir en el modelo de gobierno corporativo. Promociones continuas en el área comercial de la red de aeropuertos españoles.
<p>Evolución del perfil de las aerolíneas</p> 	<ul style="list-style-type: none"> Volatilidad de rutas operadas por compañías de bajo coste, con cada vez mayor peso en los aeropuertos. La tendencia a la concentración de aerolíneas se puede traducir en un menor poder de negociación. 	<ul style="list-style-type: none"> Aena ofrece todo un abanico de incentivos para las compañías aéreas.

Relacionados con Aena y su negocio

CONTEXTO DEL SECTOR AEROPORTUARIO

Factores	Escenario	Cambios significativos en Aena
<p>Terrorismo</p> 	<ul style="list-style-type: none"> El riesgo de amenaza terrorista se ha mantenido en niveles altos durante 2017 en el entorno europeo. 	<ul style="list-style-type: none"> Colaboración con las fuerzas de seguridad en el fortalecimiento de los controles de seguridad.
<p>Cambio climático</p> 	<ul style="list-style-type: none"> Las consecuencias del cambio climático (episodios climáticos adversos) pueden afectar a la capacidad operativa, la seguridad y la eficiencia de los aeropuertos. 	<ul style="list-style-type: none"> Implantación de diversas medidas de eficiencia energética y energías renovables en aeropuertos, junto con una labor de concienciación y sensibilización.
<p>Afección a comunidades locales</p> 	<ul style="list-style-type: none"> Compatibilización de operaciones aéreas y desarrollo de infraestructuras aeroportuarias con los entornos locales (ruido). 	<ul style="list-style-type: none"> Continuar con las medidas de mitigación del ruido en los entornos aeroportuarios y espacios especialmente sensibles.
<p>Demandas de los grupos de interés</p> 	<ul style="list-style-type: none"> Ética y transparencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Nuevos mecanismos de análisis de percepción para pasajeros y empleados. Actualización de análisis de materialidad. Nueva intranet para empleados con información sobre RC. Adhesión al Pacto Mundial y al Código de Buenas Prácticas Tributarias. Renovación del portal de RC de la web de Aena.
<p>Relacionados con la regulación del negocio y su estructura accionarial</p>	<ul style="list-style-type: none"> Condición de sociedad mercantil estatal / gestión público-privada. Sector regulado: gestión de la red de aeropuertos con criterios de servicio público, régimen de tarifas aeroportuarias, medidas de seguridad aeroportuaria (security), seguridad operativa (safety), asignación de franjas horarias (slots). 	<ul style="list-style-type: none"> Nueva estructura organizativa. Prórroga del I Convenio colectivo.

Relacionados con Aena y su negocio

> 3.

Con el sistema de gestión de riesgos, y de acuerdo con los objetivos estratégicos establecidos, Aena identifica los riesgos, los valora, e implanta con la suficiente antelación las medidas de control oportunas para mitigar la probabilidad de ocurrencia y/o su impacto potencial. Una gestión eficaz, eficiente y proactiva permite detectar nuevas oportunidades de negocio.

El modelo de riesgos asumido considera todos aquellos riesgos a los que la organización está expuesta. Según el sistema de control y gestión de riesgos, todos los riesgos identificados se incorporan y categorizan en el mapa de riesgos corporativo. Cada riesgo está gestionado, al menos, por una dirección corporativa, que documenta su gestión de acuerdo a los parámetros definidos y aprobados en la política de control y gestión de riesgos.

A partir de la información aportada por las direcciones corporativas, el mapa de riesgos es actualizado, al menos anualmente, por el Comité de Dirección y supervisado y aprobado por la Comisión de Auditoría.

Según su naturaleza, los riesgos son categorizados como:

- **Estratégicos:** aquellos que ponen en peligro el interés social y la estrategia de la empresa.
- **De cumplimiento:** derivados del marco normativo y sus posibles modificaciones, que pueden afectar a las condiciones y desarrollo de la actividad y ocasionar incumplimientos normativos de carácter ambiental, laboral, fiscal, de contratación, etc.

- **Operacionales:** riesgos producidos por fallos de los procesos, del personal, de los equipos, etc. que pueden afectar al correcto desarrollo de las operaciones, la calidad y seguridad de los servicios.
- **De información:** derivados del procesamiento, almacenamiento o la transmisión de información que pueden comprometer los procesos de negocio o amenazar la seguridad de la información.
- **Reputacionales:** potenciales impactos negativos en la compañía derivados de un comportamiento por debajo de las expectativas de sus grupos de interés.
- **Financieros:** eventos que puedan acarrear consecuencias negativas y afectar significativamente a los resultados de las operaciones financieras, normalmente por los riesgos de mercado, crédito o liquidez.

En 2017 el **mapa de riesgos ha identificado 43 riesgos** para los que se han establecido indicadores clave de seguimiento, y se han determinado unos umbrales de tolerancia en función de su impacto económico, en las operaciones o en la reputación de la compañía, y de su probabilidad esperada que, en caso de ser superados y en función de cada tipo de riesgo, suponen la puesta en marcha del correspondiente plan de acción y las consiguientes actividades mitigadoras, estableciéndose un proceso de mejora continua.



—
43 riesgos

—
283
actividades mitigadoras



[Informe Anual de Gobierno Corporativo](#)

Riesgos más relevantes materializados en 2017:

- **Regulación aplicable a las tarifas:** el Consejo de Ministros del 27 de enero de 2017 aprobó el Documento de Regulación Aeroportuaria (DORA) para el quinquenio 2017-2021, fijando, entre otros aspectos, que las tarifas de Aena sufrirán una bajada anual del 2,22% durante dicho periodo.

Las tarifas con dicha reducción entraron en vigor el 1 de marzo de 2017, lo que ha supuesto un impacto acumulado en ingresos y EBITDA de 50,8 millones de euros a 31 de diciembre de 2017.
- **Coordinación de operaciones:** los trabajadores de la empresa adjudicataria del servicio de seguridad y control de accesos en el Aeropuerto de Barcelona-El Prat sostuvieron un conflicto laboral que conllevó paros parciales y afectó a las operaciones en dicho aeropuerto, principalmente en agosto de 2017, lo que acarrió para los pasajeros importantes demoras en los controles de seguridad.
- **Regulación aplicable a la seguridad:** el 7 de abril de 2017 entró en vigor el Reglamento (UE) 2017/458, por el que se modifica el Reglamento (UE) 2016/399

en lo relativo al refuerzo de los controles mediante la comprobación en las bases de datos pertinentes en las fronteras exteriores. Esta normativa requiere a los Estados miembros que realicen controles sistemáticos sobre los pasajeros que crucen las fronteras exteriores de la Unión europea.

Esto ha supuesto:

- Tiempos de espera muy superiores a lo habitual en el control de pasaportes realizado por la Policía Nacional a pasajeros que cruzaran una frontera Schengen, en varios aeropuertos de la red, especialmente en el periodo de mayo a agosto de 2017.
- Para poder mantener los niveles de operatividad y calidad del servicio ha sido necesario incurrir en gastos operativos adicionales, y acometer inversiones en equipamiento para el control automatizado de pasaportes. Se estima que dichas inversiones ascenderán a 107,5 millones de euros en el período 2018-2021, de las que la mayoría se realizarán en los ejercicios 2018 y 2019.

No se ha materializado **ningún riesgo** fiscal durante el ejercicio.



123
planes de acción

1.932
indicadores para
controlar su evolución



A continuación se muestra un esquema relacional del proceso de gestión de riesgos, y de cómo se articula a lo largo de este informe considerando los aspectos materiales que aborda.

Principales factores de riesgo	Mapa de riesgos: Eventos de riesgo (oportunidades)	Ejemplos de mecanismos de control	ASPECTO MATERIAL	Apartado de la memoria
<p>13 Riesgos estratégicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> Marco regulatorio Modelo de gobierno Mercado aeronáutico y no aeronáutico Planificación de inversiones Evolución del entorno Infraestructuras eficientes Brexit Presencia internacional 	<ul style="list-style-type: none"> Política de Gobierno Corporativo Plan de contingencia de los concesionarios Plan de desarrollo comercial Actuaciones del plan de marketing aeroportuario Procedimiento de planificación y control de inversiones Planes Directores Política de Gestión Integrada de Calidad, Medio Ambiente y Eficiencia Energética Participación en grupos de trabajo para la revisión de la normativa, incluida la normativa fiscal Trámite de audiencia ante la modificación de determinada normativa 	<ul style="list-style-type: none"> Estrategia RC Ética y transparencia Contribución social Derechos humanos Talento, capacidad de trabajo y motivación Rentabilidad / incrementos de ingresos Calidad y mejora del servicio Eficiencia energética y cambio climático 	<ul style="list-style-type: none"> GOBIERNO RESPONSABLE CONTRIBUCIÓN SOCIAL LA CREACIÓN DE VALOR EN AENA DERECHOS HUMANOS LAS PERSONAS DE AENA DIVERSIDAD CUMPLIENDO PLANES EXCELENCIA EN CALIDAD Y SEGURIDAD RELACION CON EL MEDIO AMBIENTE
<p>8 Riesgos de cumplimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> Normativa laboral Normativa ambiental Marcos contractuales Fiscalidad Litigios y reclamaciones Fraude Otros 	<ul style="list-style-type: none"> Código de conducta Modelo de prevención de delitos Sistema de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales Procedimientos de actuación para asegurar la correcta gestión de planes y proyectos con impacto medioambiental Sistema de Gestión Integrado de Calidad y Medioambiente, certificado por una entidad externa acreditada bajo las normas UNE-EN ISO 9001 y UNE EN-ISO 14.001 Gestión de la afección acústica sobre las poblaciones del entorno: elaboración de mapas estratégicos de ruido, sistemas de monitorizado de ruido y sendas de vuelo, planes de aislamiento acústico Normas y sistemas de control de la contratación Participación en grupos de trabajo de revisión de la normativa, incluida la normativa fiscal Trámite de audiencia ante la modificación de determinada normativa Política de cumplimiento normativo 	<ul style="list-style-type: none"> Condiciones laborales Derechos humanos y laborales Impacto acústico Eficiencia energética y cambio climático Control de proveedores Ética y transparencia 	<ul style="list-style-type: none"> LAS PERSONAS DE AENA DIVERSIDAD DERECHOS HUMANOS RELACION CON EL MEDIO AMBIENTE EXCELENCIA EN CALIDAD Y SEGURIDAD LA CREACIÓN DE VALOR EN AENA GOBIERNO RESPONSABLE

Principales factores de riesgo	Mapa de riesgos: Eventos de riesgo (oportunidades)	Ejemplos de mecanismos de control	ASPECTO MATERIAL	Apartado de la memoria
11 Riesgo operacional	<ul style="list-style-type: none"> Dependencia-coordinación de terceros Calidad de los servicios Seguridad física y operacional Procesos de contratación Conflictos ambientales Modelo organizativo y gestión del capital humano Relaciones laborales Ejecución de inversiones Otros 	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de Gestión de Seguridad Operacional. Certificación de aeropuertos bajo Reglamento UE nº139/2014. Auditorías externas de seguridad aeroportuaria (safety & security). Centros de Gestión de Incidencias Aeroportuarias. Existencia de cláusulas de seguridad aeroportuaria para los contratos suscritos con empresas que contratan con Aena para desarrollar sus actividades en los centros de la sociedad. Sistemas de control de la contratación. Gestión de la afeción acústica sobre las poblaciones del entorno para asegurar la correcta gestión de planes y programas ambientales. Sistemas de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales. Procedimiento de planificación y control de inversiones. Seguimiento de la ejecución de inversiones. 	<ul style="list-style-type: none"> Calidad y mejora de servicio Seguridad aeroportuaria Control de proveedores Impacto acústico Igualdad, diversidad e inclusión Derechos humanos: compromiso y diligencia debida Retención del talento y desarrollo profesional 	<ul style="list-style-type: none"> LA CREACIÓN DE VALOR EN AENA LAS PERSONAS DE AENA DIVERSIDAD DERECHOS HUMANOS EXCELENCIA EN CALIDAD Y SEGURIDAD RELACION CON EL MEDIO AMBIENTE CONTRIBUCIÓN SOCIAL
3 Riesgo de información	<ul style="list-style-type: none"> Sistemas de información financiera y no financiera 	<ul style="list-style-type: none"> Modelo Organizativo y Política de seguridad de la información. Revisiones de seguridad TIC bajo norma ISO 27002:2013. Planes de recuperación de los sistemas ante desastres (DRP). 	<ul style="list-style-type: none"> Soluciones tecnológicas y competitividad Cultura de Innovación 	<ul style="list-style-type: none"> INNOVACIÓN
1 Riesgo reputacional	<ul style="list-style-type: none"> Situaciones de emergencia (catástrofes naturales, accidentes, etc.) Comunicación y reputación 	<ul style="list-style-type: none"> Planes de autoprotección y procedimientos de contingencia, preparación y respuesta ante emergencias. Marco de relaciones con los grupos de interés Política de comunicación Estrategia Fiscal de Aena S.M.E, S.A. 	<ul style="list-style-type: none"> Estrategia RC Ética y transparencia 	<ul style="list-style-type: none"> GOBIERNO RESPONSABLE CREACIÓN DE VALOR
7 Riesgo financiero	<ul style="list-style-type: none"> Tipos de interés Tipos de cambio Liquidez 	<ul style="list-style-type: none"> Avales, fianzas o prepago exigido a los clientes Instrumentos de cobertura de tipo de interés Análisis económico financiero. 	<ul style="list-style-type: none"> Rentabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> CUMPLIENDO PLANES