

# Dirección

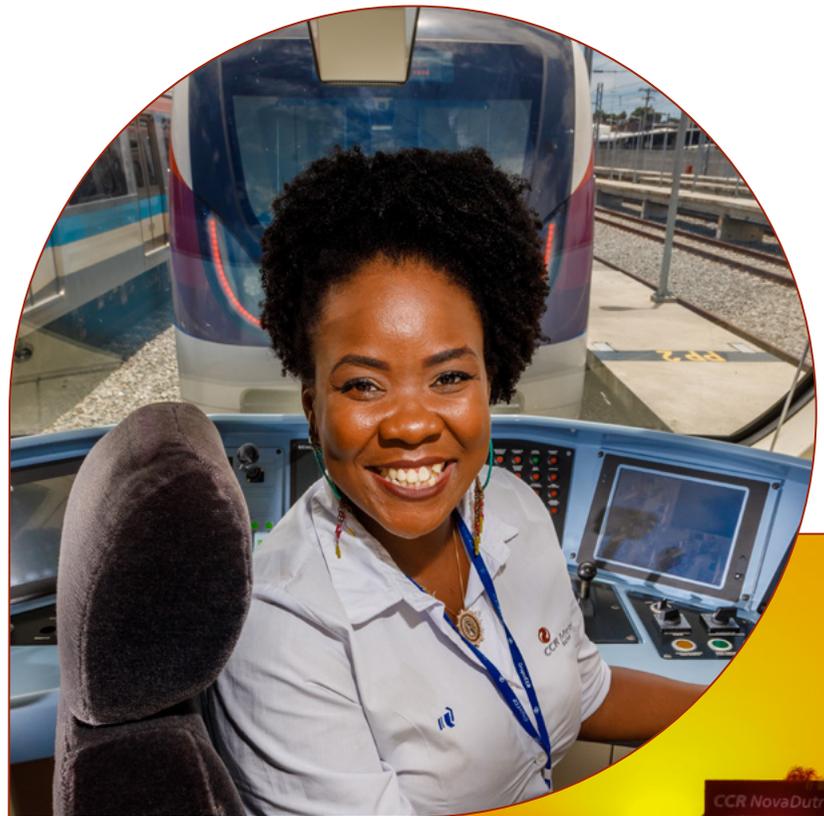


## Gobierno corporativo es la brújula que orienta los caminos para el crecimiento del Grupo CCR

Para un viaje seguro, los chóferes necesitan de placas informativas, franjas reflectoras y diversos otros instrumentos de señalización. De la misma forma, nuestra compañía depende de políticas, procesos y reglamentos internos que dirijan el mejor camino para el crecimiento y la diversificación de los negocios con responsabilidad, ética y sostenibilidad.

El gobierno corporativo es el sistema centralizador de este amplio conjunto de reglas que guían la manera como dirigimos, monitoreamos e impulsamos nuestras actividades. La solidez de esta estructura es esencial para darle transparencia y rastreabilidad a las decisiones estratégicas, lo que genera seguridad para que todos los profesionales de nuestra compañía sepan cómo actuar para preservar la reputación institucional, proteger los activos y aumentar la satisfacción de los clientes en nuestras concesiones.

El año 2019 estuvo marcado por la conclusión de una profunda revisión de la estructura de gobierno, de las políticas corporativas y del proceso decisorio en nuestra compañía, como consecuencia de una decisión del Consejo de Administración divulgada al final del 2018. Creamos la vicepresidencia de Gobierno y Compliance, que se reporta directamente al Consejo de Administración, abarcando también al área de Auditoría Interna y de Gestión Corporativa. Estructuramos y comenzamos a practicar un nuevo modelo de gobierno, inspirado en las mejores prácticas y bajo medida para nuestras necesidades, privilegiando las discusiones y deliberaciones colegiadas en los diferentes niveles de la compañía y garantizando una mayor adherencia del proceso decisorio a nuestros objetivos estratégicos y siempre en el mejor interés de nuestros *stakeholders*. En conjunto con estos cambios, revisamos los criterios y la estructura de la remuneración variable en toda la compañía, dirigiendo la gestión para el alcance de resultados sostenibles y de largo plazo.



Actualizamos la estructura, los reglamentos y el alcance de actuación de los comités que asesoran a nuestro Consejo de Administración, formado por miembros calificados y empoderados para representar y defender los intereses de todos los accionistas.

Las buenas prácticas de gobierno corporativo son fortalecidas con el Programa de Compliance revisado y ampliado. Un sistema basado en políticas y normas claras que colocan a nuestros colaboradores como protagonistas en la promoción de la ética y de nuestros valores en las relaciones con agentes públicos, proveedores y todos los otros públicos que interactúan con nuestra compañía.

También como resultado de la decisión del Consejo, en el 2018, fue contratada una de las big four de auditoría para apoyar en el mapeo de riesgos y estructuración del área de gestión de riesgos del Grupo CCR.

Tales movimientos consisten en el desdoblamiento natural de iniciativas pioneras ya adoptadas por la compañía, por ejemplo, el ingreso en el Nuevo Mercado y la creación de un Comité de Gobierno en el 2002.

Fortalecemos todo el sistema de *compliance*, gestión de riesgos y controles internos de la compañía, en línea con las mejores prácticas de mercado



## Proyecto de Gobierno

El Proyecto de Gobierno es una iniciativa que transforma la manera como tomamos decisiones estratégicas y conducimos nuestra compañía por medio de la conquista de nuevos negocios, de la innovación y de la diversificación de ingresos en las concesiones existentes. Él está basado en dos pilares: la renovación del proceso decisorio y un nuevo modelo de remuneración y metas.

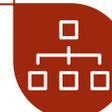
Para construir el primer pilar, contamos con el apoyo de consultores externos para mapear todos los procesos de decisión críticos para nuestro modelo de negocio y, a partir de ahí, redefinir las instancias de evaluación, discusión y direccionamiento final. Este es un cambio que va más allá del simple establecimiento de límites y niveles de aprobación sobre inversiones y valores.

El nuevo modelo determina que temas esenciales, con posibilidad de impactar la solidez financiera, la reputación, la relación con los públicos y otros aspectos relevantes, sean llevados para un análisis colegiado de líderes. El flujo decisorio es totalmente registrado en sistemas corporativos y rastreado.

El segundo pilar del proyecto se refiere a un nuevo diseño para el sistema de remuneración y metas de nuestros colaboradores, desarrollado con base en metodologías reconocidas internacionalmente y que entró en vigor en enero del 2020. El objetivo es tornar a este instrumento, valioso para el reconocimiento de nuestros colaboradores, aún más transparente y dirigido para el crecimiento de forma sostenible de los negocios.

Fundamentado en dos pilares, el Proyecto de Gobierno involucró un nuevo modelo de deliberación para temas críticos y el rediseño del sistema de remuneración variable





En el 2019, le presentamos este nuevo formato a todos los colaboradores y discutimos los beneficios de su adopción. En la práctica, la oferta de la Participación en los Beneficios y Resultados (PLR) está relacionada al alcance de metas cuantitativas y cualitativas, posibilitando el reconocimiento tanto por los resultados obtenidos como por la manera como ellos fueron entregados.

En el nuevo sistema, el alineamiento a las competencias y a los valores de la cultura corporativa es equivalente al cumplimiento de las metas. Así,

los colaboradores podrán entender, por medio del proceso de evaluación de las competencias conducido por el área de Gestión de Personas, los criterios objetivos que influyeron en la PLR conquistada.

De esta manera, nuestra estructura y los procesos de gobierno pasan a reflejar la nueva cultura corporativa. La transparencia y la colaboración entre las personas están en la base de nuestras evaluaciones y decisiones para impulsar el crecimiento de la compañía.

El Proyecto de Gobierno es una iniciativa dirigida para orientar el crecimiento y la diversificación de los negocios ante los cambios en el mercado, del aumento de la competencia y de la identificación de oportunidades impulsadas por la innovación y por nuevas herramientas digitales de relación. Al mismo tiempo, las iniciativas conducidas en este frente están alineadas a las recomendaciones del Comité Independiente para el Consejo de Administración, derivados del trabajo de investigación profunda y meticulosa, en el 2018, de eventos citados en testimonio divulgado en los medios de comunicación y conexos en desacuerdo con nuestros valores y buenas prácticas de mercado.

Al final de su trabajo, el Comité Independiente le recomendó al Consejo de Administración la conducción de planes de acción para mejorar los controles internos y la estructura de gobierno de nuestra compañía, la evaluación detallada de los riesgos relacionados a las actividades de la holding y de las controladas considerando el sector de actuación y el nivel de interacción con agentes públicos, y el monitoreo permanente de este plan de trabajo.

El Comité Independiente actuó del 28 de febrero al 5 de diciembre del 2018 y condujo los trabajos de investigación con total independencia y libertad. Formado por especialistas del área jurídica y en gobierno corporativo, contribuyó para el levantamiento de informaciones confidenciales que fueron enviadas al Ministerio Público del Estado de San Pablo y subsidiaron la celebración de un Término de Auto composición con las autoridades. En el 2019, con base en las mismas investigaciones, CCR RodoNorte firmó un Acuerdo de Clemencia con el Ministerio Público Federal – Procuraduría de la República en Paraná.

### En el 2019, el Proyecto de Gobierno involucró, entre otras medidas:

**Revisión** de los Comités de Asesoría al Consejo de Administración

**Reducción de 6 para 5 comités**, con adecuación de composiciones, alcance y respectivos nombres

**Implementación** de portal de gobierno para los diversos foros de gestión de las empresas pertenecientes al Grupo CCR

**Mejoría** en la formalización de deliberaciones y respectivo rastreo de los procesos decisorios

**Mapeo** de los principales procesos decisorios del Grupo CCR

**Desarrollo** de herramienta interna para el seguimiento de procesos que dependan de aprobación de diferentes niveles y la participación de áreas de soporte

## Un nuevo modelo de remuneración

La reestructuración del gobierno corporativo le atribuyó mayor autonomía y responsabilidad a los ejecutivos y colaboradores en el proceso decisorio y, por eso, es importante redefinir los incentivos y procesos que le dan soporte a este modelo de gestión. Los cambios en las reglas y en los criterios, no obstante, no modificaron la política de competitividad ya adoptada por la compañía ni el monto total pagado por remuneración.

La remuneración de los ejecutivos de la Dirección está compuesta de cuatro partes: fija, variable, indirecta y situacional. El salario-base es determinado de acuerdo con la posición ocupada por el profesional y los valores practicados en el mercado. La remuneración variable de los directores está vinculada a metas de mediano y largo plazo, conforme los Planes de Participación en los Resultados.

Las metas cuantitativas, con peso porcentual, están relacionadas a la agregación de Economic Value Added (EVA) y a la distribución mínima de dividendos. Son tomadas como base también las metas cualitativas, incluso de relación con *stakeholders*, mejoras operativas, crecimiento calificado del portafolio de actuación y metas de sostenibilidad. La remuneración situacional se aplica solamente en situaciones específicas y mediante reglas determinadas previamente. Existe también el Programa de Gratificación de Largo Plazo (PGLP), el cual consiste en una política de generación de valor, que le permite a algunos ejecutivos la adquisición de derechos con base en la valorización de acciones, generación de caja y tasa de dividendos distribuidos.

## Los pilares

### Claridad

Los colaboradores entienden el mecanismo a partir del cual sus metas son establecidas y su remuneración variable es calculada

### Transparencia

Los colaboradores tienen visibilidad sobre su desempeño y sobre los elementos que afectan y definen su remuneración variable

### Meritocracia

La remuneración individual está relacionada al comportamiento y al desempeño de cada colaborador y unidad de negocios

## Tres componentes integran el PLR (remuneración variable de corto plazo)

1

### Metas Financieras

Parte de la remuneración individual está basada en el cumplimiento de objetivos financieros de la compañía, de la división y de la unidad de negocios a la cual el colaborador está dedicado.

2

### Metas Individuales

Todos los colaboradores tendrán metas individuales basadas en sus prioridades para el año. La determinación, gestión y cálculo de estas metas solo son posibles debido al nuevo modelo de gobierno y a los foros colegiados de gestión de talentos, que le dan mayor equilibrio, seguridad y transparencia a las metas individuales

3

### Evaluación de Competencias

El nuevo modelo recompensará también la forma como los resultados son entregados. Se espera que los resultados sean entregados de manera adherente a los valores corporativos.

## El PGLP (Programa de Gratificación de Largo Plazo) también fue modificado

- El objetivo es retener talentos y alinear intereses, contribuyendo al crecimiento continuo y sostenible de la compañía a largo plazo.
- Más competitivo, simple y transparente para los participantes.
- Comunicación clara y transparente sobre los criterios de elegibilidad de los colaboradores que participarán del PGLP.

## Estructura de gobierno

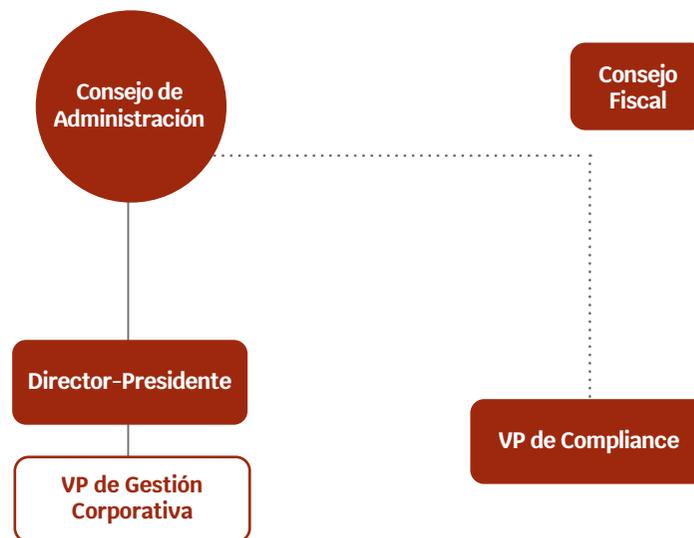
Las acciones de nuestra compañía, negociadas en B3 S.A. – Brasil, Bolsa e Balcão, están listadas en el Nuevo Mercado, reconocido por exigir la adopción de las mejores prácticas de gobierno corporativo y de relación con los accionistas minoritarios. Así, adoptamos y cumplimos las directrices del reglamento de este segmento de listado en la administración de nuestros negocios.

El Consejo de Administración es el más alto órgano de gobierno e indica las directrices estratégicas para el crecimiento y la diversificación del portafolio, evaluando aspectos económicos, ambientales y sociales que puedan impactar positiva y negativamente la capacidad de generación de valor para todos los públicos de interés. Según el Estatuto Social, él debe ser formado por un grupo entre 8 (como mínimo) y 15 (como máximo) miembros. Esta definición es hecha por la Asamblea General Ordinaria (AGO) de accionistas, que, en el 2019, eligió a 12 miembros efectivos y a los 10 suplentes.

En la composición actual, el órgano cuenta con tres consejeros independientes, cuyas experiencias profesionales y conocimientos del sector ha permitido la calificación de las discusiones en el mayor órgano de nuestra estructura de gobierno. Todas las indicaciones siguen los requisitos establecidos por la **Política de Indicación** de Administradores, Comités de Asesoría del Consejo de Administración y del Consejo Fiscal.

Nuestros Comités de Asesoría al Consejo de Administración fueron revisados en el 2019, contribuyendo con la agilidad y calidad de las deliberaciones en los órganos de gobierno

Haga clic en el nombre de los Comités para entender las atribuciones de cada uno de ellos



Para  
conocer  
más

Haga clic aquí para conocer el Reglamento Interno del Consejo de Administración y de los Comités de Asesoría

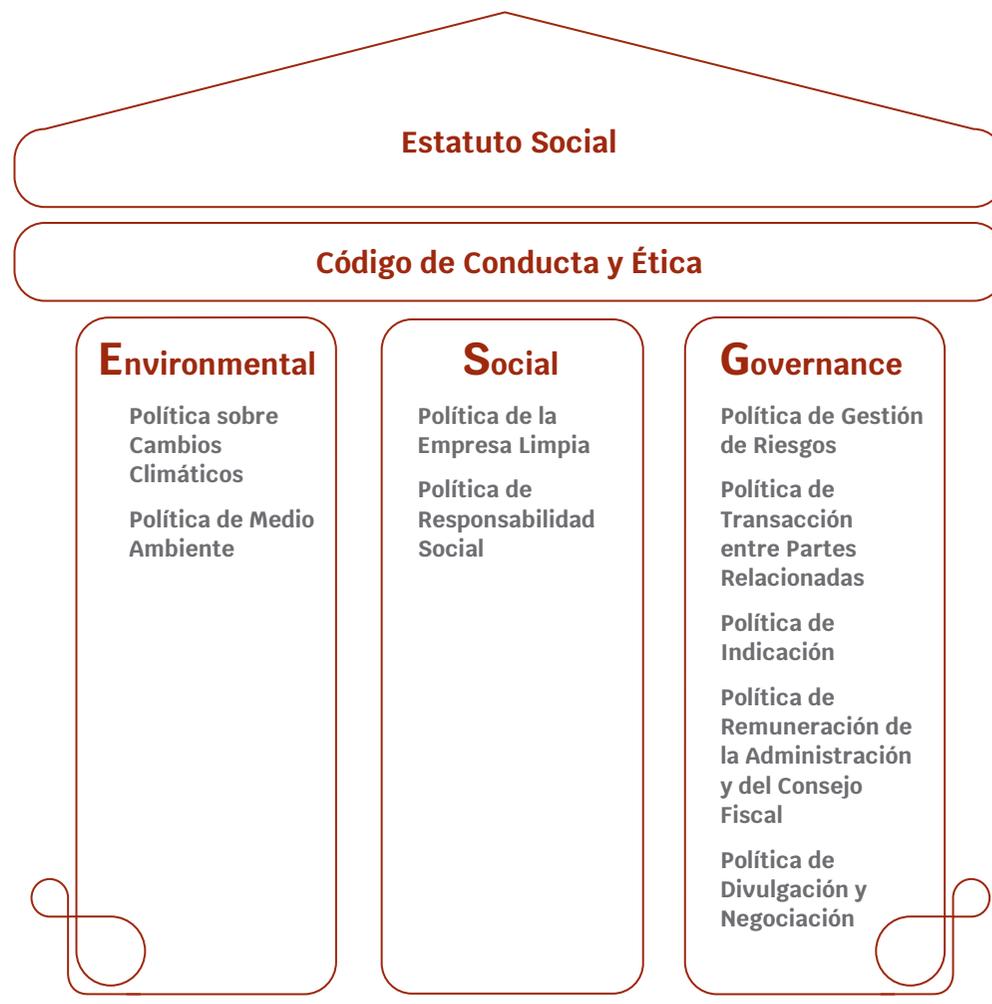
El Consejo de Administración se reúne mensualmente, en carácter ordinario, y, en carácter extraordinario, cuando sea necesario para los intereses sociales, mediante convocatoria por cualquiera de sus miembros. Su actuación cuenta con el apoyo de Comités de Asesoría, órganos responsables de la profundización de las evaluaciones y por las recomendaciones para la deliberación de determinadas materias. La cantidad de comités, sus atribuciones y reglamentos fueron completamente revisados el año pasado, buscando darle más agilidad y calidad al proceso decisorio.

Como en años anteriores, en el ejercicio del 2019, nuestra compañía contó con la instalación del Consejo Fiscal, órgano de carácter no permanente y que actúa de forma independiente para fiscalizar los actos de la administración y la conducción de los negocios, conforme fue aprobado en la AGO. Fueron elegidos tres miembros efectivos y sus respectivos suplentes, destacándose que, en este proceso, también fue observada la Política de Indicación.

## Nuestras políticas

El **Estatuto Social** de la compañía, el Código de Conducta y Ética, el Reglamento Interno del Consejo de Administración y de sus Comités de Asesoría y las diferentes políticas corporativas son instrumentos que definen los criterios y fundamentan las decisiones estratégicas tomadas en todas las instancias de nuestro gobierno corporativo. El Proyecto de Gobierno que conducimos permitió que todos estos instrumentos fuesen revisados y actualizados entre los años 2018 y 2019 (con algunos siendo aprobados en el primer mes del 2020), proporcionando un proceso más ágil y alineado tanto a los objetivos estratégicos como a las demandas de los públicos externos.

Haga clic en el nombre de la política en el diagrama siguiente para ver el respectivo documento completo

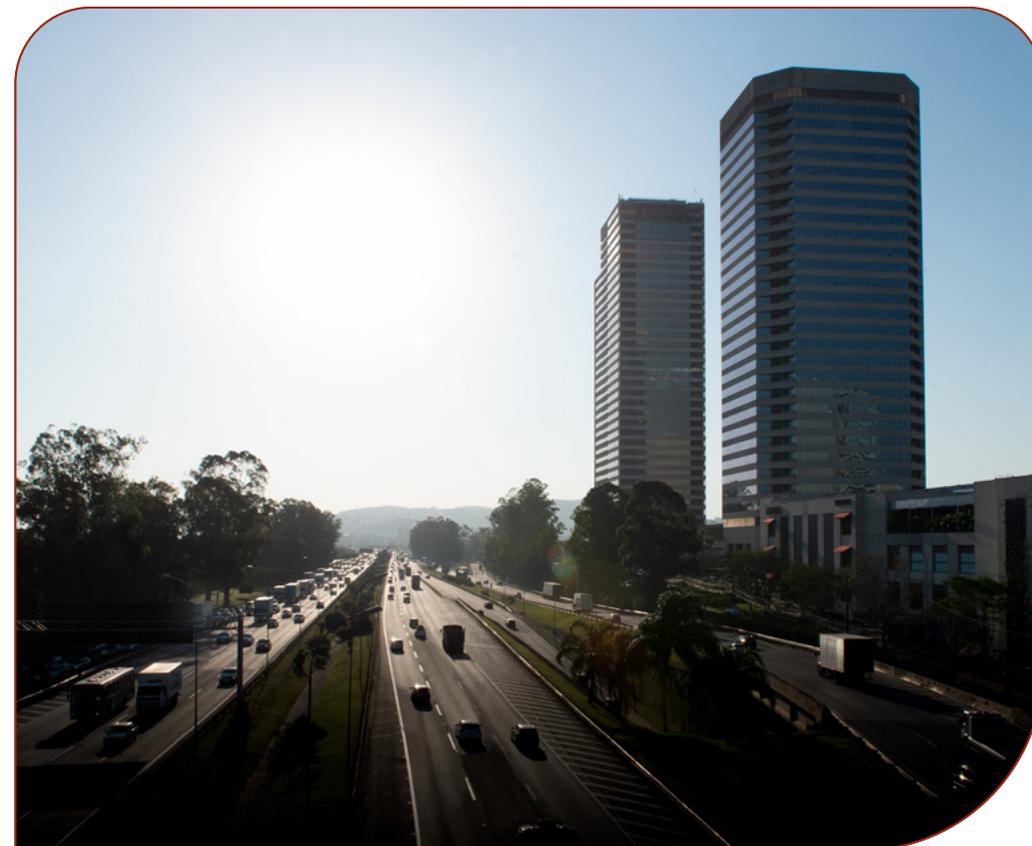


## Evaluación del desempeño y remuneración

La evaluación del desempeño del Consejo de Administración, Comités de Asesoría, Dirección y Secretaría del Consejo ocurre en cada mandato de sus integrantes, conforme el reglamento del Nuevo Mercado de B3 S.A. vigente desde el 2018. Corresponde al Comité de Gente y Gobierno gestionar este proceso, que involucra un conjunto de etapas y el apoyo de una empresa especializada.

Los miembros del Consejo de Administración y de la Dirección llenan un cuestionario de evaluación, que es enviado en sobres cerrados y no identificados a una consultoría externa para análisis. El resultado consolidado de esta evaluación es devuelto al Comité de Gente y Gobierno, que elabora un dictamen sobre planes de acción y mejoras para su discusión en el ámbito del Consejo. El análisis subcontratado también le suministra a CCR una matriz de habilidades de los integrantes del Consejo de Administración, contribuyendo para la comprensión de la complementariedad de conocimientos de sus miembros, así como posibles alternativas de mejoría en su composición.

La remuneración de los miembros efectivos del Consejo de Administración es 100% fija. Los miembros de los Comités de Asesoría integran el propio Consejo de Administración y podrían recibir remuneración adicional por cada participación en reunión de estos órganos. Sin embargo, la práctica de remuneración adicional por participación en comités fue extinta, con aprobación en Asamblea General realizada en la elección de los nuevos miembros del Consejo de Administración, en abril del 2019.



El Comité de Gente y Gobierno es el órgano responsable de la elaboración de los procesos de evaluación y políticas de remuneración del Grupo CCR

## Gestión activa para los negocios

La ejecución de la estrategia y la conducción de los negocios de acuerdo con las políticas de directrices de gobierno corporativo son atribuciones de la Dirección Ejecutiva. Formado por 11 ejecutivos con reconocida experiencia en sus áreas de actuación, este colegiado de líderes dirige el modo como calificamos y desarrollamos nuestros negocios, preparamos y fortalecemos nuestros colaboradores y gestionamos los riesgos para preservar la capacidad de generación de valor.

En los últimos dos años, el Consejo de Administración indicó a nuevos profesionales para ocupar estas posiciones, siguiendo el plan del Programa de Identificación y Desarrollo de Liderazgos conducido por la compañía desde el 2014. En el cuadro actual de la Dirección, hay una combinación positiva de profesionales que ya actuaban en la compañía con otros contratados en el mercado, con nuevas visiones e ideas para nuestro crecimiento.

También en el 2019 fue anunciado al mercado el inicio del proceso de sucesión del Director Presidente, que debe ser concluido en el 2020. De forma transparente, el proceso sucesorio ha sido conducido con el apoyo del propio Director-Presidente actual y del Consejo de Administración y, de esta forma, pone en práctica las directrices y los criterios de nombramiento definidos por el nuevo sistema de gobierno corporativo.

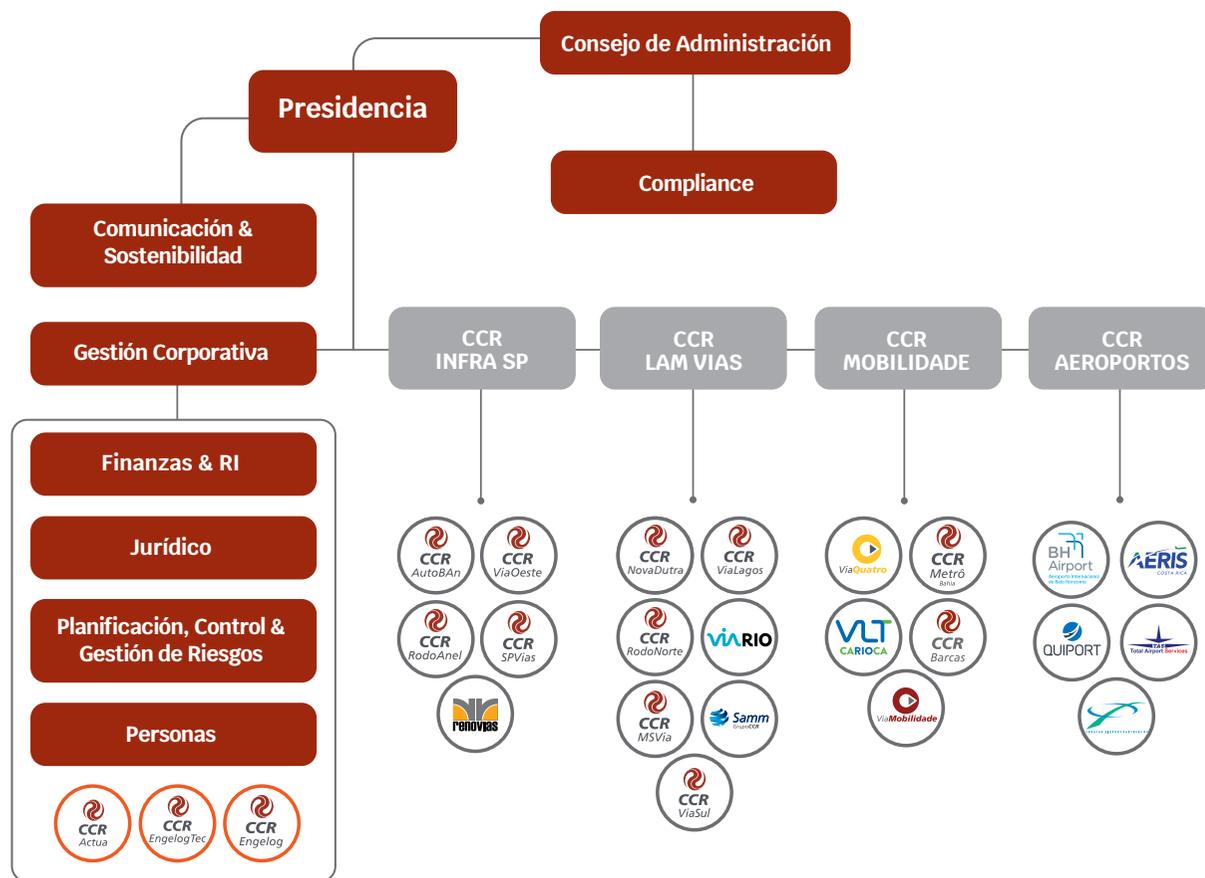
La Vicepresidencia de Gestión Corporativa es la instancia que monitorea todos los procesos corporativos, administrativos y operativos. Así, garantimos que el modelo de gestión y las buenas prácticas se diseminan para todas las unidades que administran las concesiones y, también, para las empresas de nuestro Centro de Servicios y Competencias Compartidas.

Para potenciar la gestión de los negocios, organizamos nuestra estructura corporativa con cuatro divisiones de negocio responsables de la coordinación de las concesiones viales, de movilidad urbana y aeropuertos. Así, fortalecemos los ejes de actuación estratégica y potenciamos las oportunidades de

diversificación y desarrollo de nuevos negocios, con más eficiencia y sinergia en todos los procesos.

Los Centros de Servicios y Competencias Compartidos CCR Actua, CCR Engelog y CCR EngelogTec apoyan a las empresas del Grupo con equipos especializadas en gestión de personas, ingeniería y tecnología. Samm

es una empresa prestadora de servicios relacionados a la transmisión de datos en alta capacidad por medio de fibras ópticas implantadas a lo largo de las autopistas y de la Línea 4-Amarilla de metro. El Instituto CCR articula estratégicamente la promoción del desarrollo socioeconómico y cultural de las regiones en que el Grupo CCR está presente.



## Gestión de riesgos y de procesos

La dimensión de nuestros negocios y la diversificación del portafolio de concesiones exigen de nuestra compañía un modelo sólido y alineado a las mejores prácticas para la gestión de riesgos corporativos, control de procesos internos e identificación de oportunidades. Esta estructura asegura la capacidad de generación de valor a largo plazo y de mantener relaciones éticas y transparentes con los accionistas, inversionistas y demás públicos.

Con la creación de un área específica para apoyar la gestión de riesgos corporativos, aceleramos nuestra evolución en este frente. La aprobación de nuestra Política de Gestión de Riesgos por el Consejo de Administración y el nuevo reglamento del Nuevo Mercado, segmento de listado de B3 S.A. en el cual nuestras acciones están listadas, fueron los impulsores de este cambio.

Al decidir seguir en esta dirección, evaluamos las directrices de la ley norteamericana Sarbanes-Oxley (SOX), considerada la más evolucionada del mundo para direccionar la creación de mecanismos de auditoría y seguridad empresarial. Así, toda la estructura que comenzamos a construir y operar en el 2019 estará alineada a esta legislación, aunque nuestra compañía no sea obligada a seguirla por no tener papeles negociados en los Estados Unidos.

Estudiamos las mejores prácticas del mercado y de las empresas que son reconocidas como referencia en la gestión de riesgos, independientemente de su sector de actuación. Con el apoyo de una consultoría especializada, realizamos entrevistas con todos los miembros del Consejo de Administración, además de los integrantes de la Dirección Ejecutiva, asesores externos jurídicos y de comunicación, directores de las concesionarias y de las empresas del Centro de Servicios y Competencias Compartidos y contamos también con el comprometimiento de superintendentes, gestores y analistas de áreas estratégicas de la compañía.

Este levantamiento de informaciones internas y externas trajo una visión amplia de los riesgos a los cuales nuestros negocios y operaciones están expuestos. Para agruparlos y priorizarlos, utilizamos reglas que evalúan la severidad de los impactos con relación a aspectos financieros, operativos, regulatorios y de la reputación.

La aplicación de esta metodología permitió que construyésemos, en el 2019, Heatmap (mapa de calor). Se trata de una matriz corporativa que indica cuáles son los riesgos residuales prioritarios para los cuales debemos definir e implementar planes de acción.



Este mapa será actualizado continuamente, permitiendo que nuestra gestión de riesgos sea dinámica y responda a los cambios del mercado y a las nuevas demandas de la sociedad. Para esto, comenzamos a implementar sistemas digitales para registrar los controles internos y gestionar los flujos de protección contra los riesgos – un trabajo que tendrá continuidad en el 2020.

En conjunto con la estructuración de los sistemas, realizaremos la capacitación de todos nuestros colaboradores para que la cultura de gestión de riesgos sea internalizada y practicada en todas las áreas y unidades.

Nuestra gestión de riesgos se hace aún más eficiente por medio de la actuación del área de Controles Internos, también creada en el 2019, dirigida para la evaluación de los controles internos de procesos operativos y administrativos. Este equipo será responsable por, a partir de un plan de trabajo definido anualmente, evaluar los procedimientos que adoptamos para el registro de las operaciones y proponer planes de mejorías con base en los procesos de gestión de riesgos.

Auditoría Interna actúa para monitorear los controles y las prácticas de gestión de riesgos, dirigida para garantizar que las áreas corporativas actúen en la minimización de los riesgos empresariales y mejoren las operaciones y los controles internos. Relacionada a la Vicepresidencia de Compliance, esta área actúa de forma independiente y asegura la calidad en el monitoreo y en la rendición de cuentas a la administración de la compañía.

El Consejo de Administración supervisa la evolución de los temas relacionados a la gestión de riesgos por medio de informes y de las evaluaciones realizadas por sus Comités de Asesoría. En este sentido, el Comité de Auditoría y Compliance y el Comité de Riesgos y Reputación actúan de forma conjunta para calificar los análisis y subsidiar la toma de decisión.

De esta forma, creamos un sistema de gobierno corporativo que se retroalimenta para garantizar que las decisiones sean tomadas de acuerdo con los objetivos estratégicos y la visión de largo plazo de los accionistas, siguiendo las metodologías que establecemos para la rastreabilidad y el registro de los procesos y basadas en informaciones precisas y confiables.



Heatmap (mapa de calor) identifica nuestros riesgos prioritarios y, a partir del mismo, los equipos de Gestión de Riesgos, Controles Internos y Auditoría Interna planifican las acciones para la mitigación de los riesgos y el fortalecimiento de los sistemas de control



Para  
conocer  
más

Haga clic aquí y consulte las secciones 4 y 5 del Formulario de Referencia para más informaciones sobre nuestros factores de riesgo y los mecanismos que adoptamos para gestionarlos

## Programa de Compliance

Desarrollamos nuestros negocios apoyados en principios éticos, de transparencia y respeto a los derechos humanos. Los valores corporativos que refuerzan este posicionamiento están expresados por el **Código de Conducta y Ética** y por la **Política de la Empresa Limpia**, desarrollada de acuerdo con la Ley Anticorrupción (12.846/2013). Así, cumplimos las más rígidas reglas y previsiones legales antisoborno y anticorrupción vigentes en Brasil y en el mundo, además de cumplir las determinaciones del reglamento del Nuevo Mercado, segmento del listado de B3 S.A.

La práctica de estos valores es supervisada por el Programa de Compliance, existente desde el 2015 y compuesto por una serie de

herramientas que establecen normas y estándares de comportamiento esperados, capacitaciones de los colaboradores, reglamentos para la adopción de medidas correctivas combinadas a planes de acción y canales de comunicación para la denuncia de actitudes que contraríen nuestras normas y valores.

Además, nuestra compañía y las controladas son signatarias del Pacto Global de la ONU, en especial de las iniciativas propuestas por el Grupo Temático Anticorrupción, estando comprometidos, por tanto, con la adopción de la Cartilla de Integridad en el Sector de la Construcción. Nuestro éxito está pautado en principios de integridad y respeto, nuestros valores descritos en el Código de Conducta y Ética y en la Política de Empresa Limpia, alineados con las directrices definidas por el Nuevo Mercado.

Ley nº 12.846/2013: trata sobre la responsabilización administrativa y civil de personas jurídicas por la práctica de actos contra la administración pública, nacional o extranjera, y da otras medidas. El Decreto nº 8.420/2015 reglamenta la Ley nº 12.846/2013.

FCPA (Estados Unidos): Foreign Corrupt Practices Act

El artículo 42 del Decreto nº 8.420/2015 fue ampliamente considerado en la elaboración e implementación del Programa de Compliance, tanto en la confección de las normas y políticas internas, como en la concepción de los pilares.

- Compromiso de la alta administración
- Reglas para donaciones y patrocinios
- *Due diligences* de terceros
- Monitoreo de procesos
- Procedimientos para interacción con agentes públicos
- Orientaciones de conducta en períodos electorales y durante procesos licitatorios y de M&A, entre otros

### Compliance 2019 en números

**120 proyectos** de donaciones y patrocinios evaluados y analizados, con enfoque en riesgos de *compliance*

**21 tipos** diferentes de entrenamientos internos para los colaboradores CCR, en los diversos asuntos relacionados a *compliance*

**24 horas** de entrenamientos de capacitación de colaboradores del área de Compliance

**9 unidades** nacionales y 2 internacionales visitadas por el área de Compliance

**208 ocurrencias** del Canal Confidencial (Línea Ética) tratadas y Finalizadas

**23 políticas** y procedimientos internos revisados y/o elaborados y aprobados

Reforzamos constantemente, con el apoyo de la alta administración, la continua divulgación y actualización del Programa de Compliance, que orienta a todos los colaboradores, accionistas, administradores y terceros, en todos los niveles, sobre la necesidad de desarrollo de negocios sostenibles y en conformidad con las políticas y normas internas, así como en cumplimiento a la legislación de los países en que actúan.

Estamos en una constante búsqueda de las mejores prácticas de mercado, combatiendo la corrupción, soborno o pagos facilitadores. En este sentido, el Programa contiene diversas políticas y normas que tratan de la evaluación de riesgos de terceros, donaciones y patrocinios, regalos y presentes, interacción con agentes públicos y conflictos de intereses. Supervisamos el cumplimiento de estos procedimientos y mapeamos eventuales no conformidades, que serán blanco de aplicación de medidas disciplinarias, si es el caso.

Constantemente realizamos entrenamientos y campañas de comunicación, con el objetivo de comprometer a todos en la cultura de *compliance*. Los talleres de actualización son parte de

este programa de mejorías, que representa la creación de capital intelectual y un diferencial importante para la cooperación en consorcios y en la gestión compartida en diferentes operaciones.

El Canal Confidencial (anteriormente llamado Línea Ética) completa las instancias de nuestro Programa de Compliance, en la medida en que abre espacio para que cualquier colaborador, administrador, accionista o tercero pueda denunciar actos que incumplan nuestras normas, políticas o la legislación del país. Las ocurrencias son registradas en un ambiente controlado por una empresa independiente y externa, reconocida en el mercado por su actuación en el área de Compliance.

El canal puede ser accedido por el sitio web de la compañía, línea telefónica dedicada, e-mail y carta. Los colaboradores son estimulados también a buscar a su líder inmediato o al área de Compliance de la compañía para reportar violaciones de las directrices de conducta.



La observancia de las reglas que componen el **Código de Conducta y Ética de CCR** – que tratan de forma objetiva de temas relacionados al conflicto de intereses, donaciones y contribuciones en general, relación con personas políticamente expuestas, lavado de dinero y el registro de las operaciones en sus libros contables entre otros –, es una precondition para la empleabilidad de todos los colaboradores de la compañía y, en especial, de su liderazgo, que deberá velar en todo momento por su eficacia.

Así es también con la **Política de la Empresa Limpia** que trata específicamente de la conducta de nuestros colaboradores con relación a los agentes públicos en general. La política tiene como objetivo darle transparencia y rastreabilidad a la necesaria relación de CCR, en el cumplimiento de su objeto social, con los órganos públicos y sus agentes, buscando de esta forma mitigar riesgos de conductas inadecuadas. Dudas y posibles desvíos de conducta son tratados por el Canal Confidencial (Línea Ética) de CCR, un canal de comunicación independiente y anónimo, que ayuda a la compañía a monitorear la adherencia de sus colaboradores a las reglas y principios de gobierno.

Por medio de las normas y políticas establecidas, entrenamientos continuos, programa de comunicación y evaluaciones de riesgos, el Programa de Integridad y Conformidad del Grupo CCR está adquiriendo madurez, mitigando riesgos de corrupción y elevando la seguridad empresarial.

CCR mantiene en sus unidades de negocio una estructura de controles internos que actúa fuertemente en la prevención de desvíos y actos ilícitos, así como un programa de auditoría interna realizado por consultoría externa independiente abarcando los procesos de recaudación, contratos de conservación y mantenimiento, gestión del atención (incluye operación), relación con poder concedente, gestión de suministros, activo fijo, flotas, seguridad de la información, contratos de inversiones, recursos humanos y nómina, tesorería, seguros, informes contables y gerenciales, gestión de procesos jurídicos, gestión de medio ambiente, salud y seguridad. La auditoría es monitoreada y evaluada por

el Comité de Auditoría y Compliance, que se reporta periódicamente al Consejo de Administración.

CCR S.A. y algunas de sus controladas celebraron el 29/11/2018 un Término de Autocomposición (oriundo de la Investigación Civil nº 14.0695.0000295/2018) con el Ministerio Público Estatal de San Pablo, homologado por la Justicia Estatal y que es secreto. CCR S.A. se comprometió a pagar R\$ 81,53 millones en dos prestaciones para las fechas del 01/03/2019 y 01/03/2020. Estos hechos fueron comunicados públicamente por medio de Hecho Relevante en la misma fecha. El 15/07/2019, el Estado de San Pablo apeló contra la homologación del Término, conforme fue divulgado en Hecho Relevante de CCR del 18/07/2019 (el cual está disponible en el sitio web de Relaciones con Inversionistas (RI) de CCR). El 04/02/2020, el Tribunal de Justicia de San Pablo rechazó el recurso del Estado de San Pablo, manteniéndose integralmente la sentencia que homologó el Término de Autocomposición.

El 06/03/2019, Rodonorte – Concesionaria de Autopistas Integradas S.A. celebró un Acuerdo de Clemencia con el Ministerio Público Federal por medio de la Procuraduría de la República en Paraná y que fue posteriormente enviado para homologación judicial, conforme fue divulgado por CCR en Hecho Relevante (el cual está disponible en el sitio web de RI de CRR) en la misma fecha. Por el Acuerdo, CCR RodoNorte se comprometió a pagar R\$ 35 millones a título de multa prevista en la Ley de Improbidad y a arcar con R\$ 350 millones, a título de la reducción en un 30% de la tarifa de peaje en favor de los clientes de la concesionaria por, al menos, 12 meses, además de ejecutar obras en las autopistas bajo su operación que totalizan otros R\$ 365 millones y someterse a un proceso de monitoreo externo de *compliance* en los términos allí contratados. El Acuerdo de Clemencia fue celebrado en el ámbito del PA nº 1.25.000.004899/2018-42, conducido por el Ministerio Público Federal, que tenía por objeto investigar, entre otras cuestiones, ciertos hechos involucrando a la compañía y algunas de sus controladas.

## Gestión de proveedores

Pautamos nuestra relación con proveedores en la ética y adoptamos las mejores prácticas de gobierno, en línea con las directrices del Código de Conducta Ética y de la Política de la Empresa Limpia. Las compras y contrataciones son administradas por el Centro de Servicios y Competencias Compartidos e incluyen, en todos los borradores estándar, cláusulas de rescisión ante evidencias de trabajo forzado, análogo al esclavo o infantil, además de aspectos de salud y seguridad. Las categorías de proveedores prioritaria (consultorías, despachantes, obras y conservación) y de riesgo medio (desarrollo de software, empresas de proyectos, oficinas de abogacía, marketing, comunicación y eventos, ONGs e instituciones filantrópicas) están sujetas a procesos de *due diligence*.



Número de proveedores por región	2019	2018	2017
Brasil	5.493	5.599	5.634
Centro-Oeste	314	330	336
Nordeste	347	479	510
Norte	2	3	2
Sudeste	4.116	4.327	4.211
Sur	714	460	575
Exterior	107	98	85
<b>TOTAL</b>	<b>5.600</b>	<b>5.697</b>	<b>5.719</b>

**2.608** análisis de proveedores y colaboradores (*due diligences* de terceros)

## Auditoría interna

Buscando el fortalecimiento de las prácticas de gobierno corporativo, la Vicepresidencia de Gobierno, Compliance y Auditoría Interna reestructuró las áreas de Gobierno Corporativo, Compliance y Auditoría Interna y adecuó la estructura de reporte de estas áreas. Las áreas de Riesgos y Controles Internos también fueron estructuradas.

El objetivo es establecer un proceso coordinado y continuo de riesgos, *compliance* y controles internos, validados por la Auditoría Interna. La sinergia entre estas cuatro áreas es fundamental para la conducción de las actividades, demostrándoles a las áreas de la primera línea de defensa un enfoque completo de identificación y solución de la fragilidad y normalización del control.

Auditoría Interna ejerce una función independiente y su alcance de actuación es amplio, buscando contribuir para la confiabilidad de los informes financieros, salvaguarda de los activos y conformidad con leyes y reglamentos internos.

### Actividades bajo responsabilidad de Auditoría Interna

- Ejecutar el plan anual de auditoría interna de acuerdo con las prioridades del Consejo de Administración, programando y monitoreando los trabajos a ser realizados en las diversas áreas.
- Observar el cumplimiento de los procedimientos, normas y políticas organizativas y detectar los desvíos de su aplicación por la compañía, sugiriendo su corrección.
- Evaluar el ambiente de controles internos, con énfasis en los riesgos del proceso auditado.
- Medir y validar la implementación y efectividad de la gestión de riesgos, *compliance* y controles internos de la compañía, por medio del seguimiento y realización de pruebas periódicas en los procesos, con énfasis en los riesgos prioritarios.
- Comunicar nuevos riesgos al equipo de Gestión de Riesgos y fragilidades para el equipo de Controles Internos.

## Destacues del 2019

**Creación y estructuración** del área de Auditoría Interna Corporativa, actuando en conjunto con una consultoría especializada en las auditorías internas ejecutadas en los procesos del Grupo

**Contratación** de una herramienta de GRC (Gobierno, Riesgos y Compliance) para el suministro de solución que atiende, de forma integrada, a las áreas de Gestión de Riesgos, Compliance, Controles Internos y Auditoría Interna, con implantación **prevista para el primer semestre del 2020**

**Reuniones bimestrales** con el Comité de Auditoría y Compliance para la presentación de los resultados de las auditorías internas y seguimiento de status de los planes de acción de las auditorías internas ejecutadas anteriormente

**16 procesos** auditados en 13 Divisiones, Unidades de Negocio y Centro de Servicios y Competencias Compartidos

**13.640 horas** contratadas para la ejecución de las auditorías internas

## Líneas de defensa

1

Operaciones y Unidades de Negocios



2

Riesgos Compliance Controles Internos



3

Auditoría Interna



Auditoría Externa

**Compliance y Auditoría Interna:** Reporte al Vicepresidente de Gobierno y Compliance

Órganos Reguladores

**Riesgos y Controles Internos:** Reporte a la Dirección de Planificación y Control

## Gestión para la sostenibilidad

Además de expandir y diversificar nuestros negocios, con retorno financiero para los accionistas y satisfacción para los clientes, nuestra compañía tiene el objetivo de contribuir para la evolución de la sociedad en dirección a un modo de producción y consumo más sostenible. El desarrollo socio-ambiental de los territorios y de las comunidades localizadas en las regiones de nuestras operaciones es una de las bases sobre las cuales construimos nuestro modelo de negocio.

En el sistema de gobierno corporativo que practicamos, la **Política de Responsabilidad Social** establece las directrices que seguimos en la relación con nuestros públicos de interés. Nuestra premisa es garantizar el alineamiento entre los objetivos estratégicos de la compañía y las demandas de la sociedad por la preservación del medio ambiente, respeto a los derechos humanos y a la ética en las interacciones entre empresas y gobiernos.

Por eso, hemos buscado conectar nuestras actividades y operaciones a las metas propuestas por los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), plataforma de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) que tiene como objetivo comprometer a gobiernos, empresas, ONGs y ciudadanos en favor del desarrollo sostenible. Entendemos que esta agenda, discutida en un fórum calificado internacionalmente, representa los mayores deseos de la sociedad y, por tanto, es la mejor brújula para direccionar nuestros negocios en la creación de un legado positivo.

También formamos parte de la Red Brasileña del Pacto Global, iniciativa de la ONU que disemina 10 Principios a ser seguidos por compañías que ambicionan actuar con responsabilidad y sostenibilidad. Así, colocamos estos aspectos como uno de los criterios a ser evaluados en la toma de decisión para nuestros negocios.

Esta visión fundamenta nuestra participación en otros fóruns de discusión y promoción de la sostenibilidad.

Anualmente, participamos del proceso selectivo para la composición del Índice de Sostenibilidad Empresarial (ISE) de B3 S.A. y, en el 2019, fuimos seleccionados por noveno año consecutivo para componer la cartera.

También integramos las acciones globales del Carbon Disclosure Project (CDP), que se propone comprometer a empresas de todo el mundo en un modelo de evaluación de impactos y rendición de cuentas sobre la actuación para mitigar los cambios climáticos. En el último año, recibimos la puntuación A del programa CDP Climate Change, después de entregar nuestras respuestas al cuestionario de la entidad internacional. Somos, además, participantes del programa GRI Community de Global Reporting Initiative (GRI), red colaborativa y *multistakeholder* que busca la actualización y el intercambio constante de los conocimientos y tendencias en sostenibilidad e informes.

Nuestra cultura de sostenibilidad impregna todos los negocios y es impulsada por una estructura de gestión dedicada a evaluar riesgos, oportunidades de mejoría y medir los impactos ambientales, sociales y económicos de nuestras operaciones. Esta área, integrada al Centro de Servicios y Competencias Compartidos por medio de CCR Actua, se relaciona directamente con las unidades y facilita el intercambio de conocimiento y de buenas prácticas por medio de la interacción con colaboradores que actúan como Puestos Avanzados (PAs) de Sostenibilidad.

El Consejo de Administración supervisa y monitorea la evolución de la gestión para la sostenibilidad de forma continua, apoyado por el Comité de Riesgos y Reputación. Los integrantes de este comité poseen, entre sus competencias, la capacidad de identificar tendencias y apoyar la formulación de una estrategia de actuación que posiciona nuestra compañía como inductora del desarrollo sostenible en toda la cadena de valor.

