

4

Riesgos



112 Preparados ante la incertidumbre  
113 Principales riesgos

## RIESGOS

# Preparados ante la incertidumbre

Una gestión eficaz del riesgo permite, además de detectar y gestionar los riesgos que amenazan la consecución de los objetivos empresariales, identificar y aprovechar las ventajas competitivas.

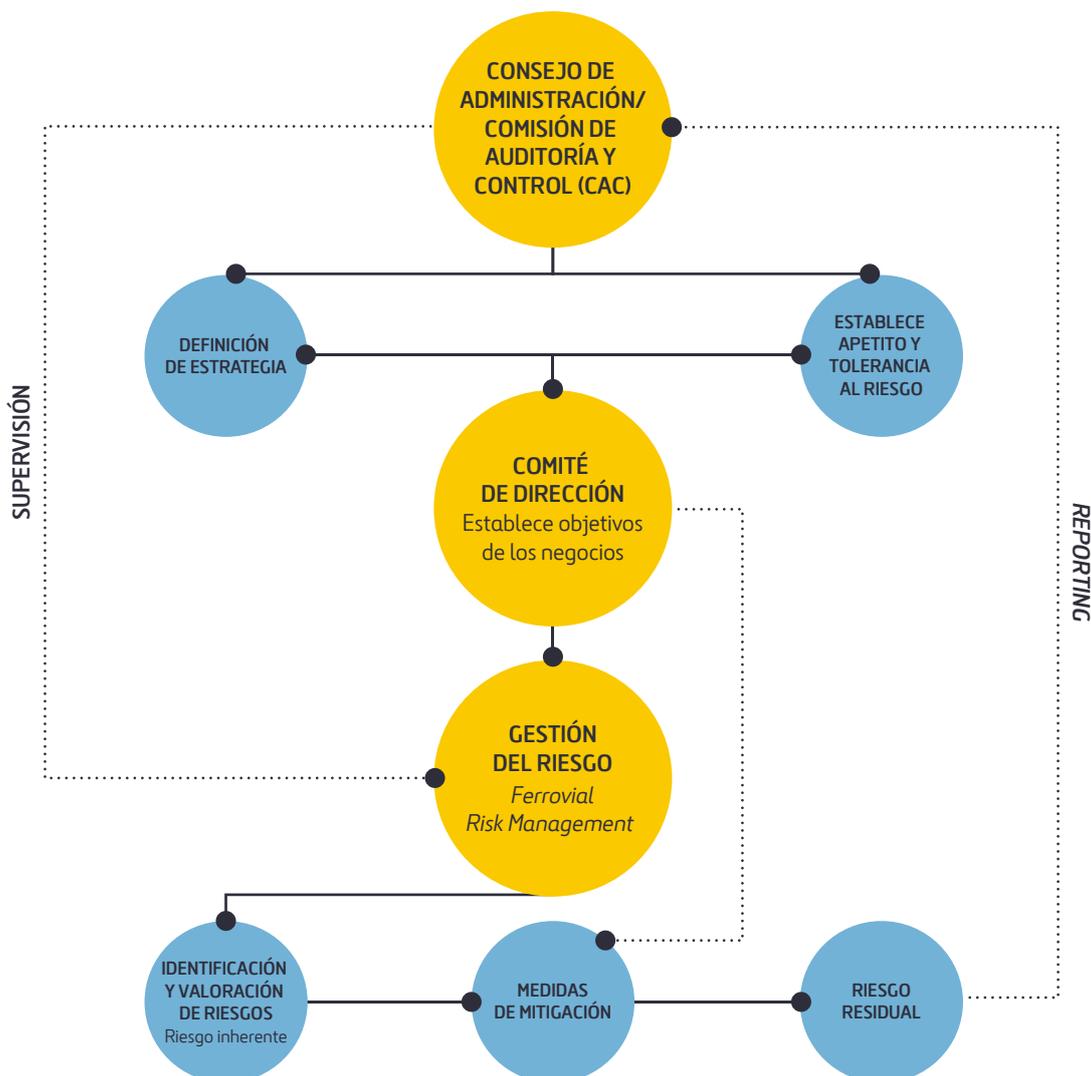
La Política de Control y Gestión de Riesgos, aprobada por el Consejo de Administración, establece el marco general de actuación para el control y la gestión de riesgos de diversa naturaleza que el equipo gestor pueda encontrarse en la consecución de los objetivos de negocio, así como el riesgo aceptable y el nivel de tolerancia por factor riesgo. El Consejo establece y revisa periódicamente el apetito al riesgo.

### GESTIÓN EFICAZ DEL RIESGO. FERROVIAL RISK MANAGEMENT

La compañía dispone de un proceso de identificación y valoración de riesgos, denominado *Ferrovial Risk Management* (FRM), gestionado por la Dirección de Cumplimiento y Riesgos, impulsado por el Comité de Dirección e implantado en todas las áreas de negocio de la empresa, bajo la supervisión periódica de la Comisión de Auditoría y Control del Consejo de Administración.

Mediante la aplicación de una métrica común, el proceso permite identificar con antelación los eventos de riesgo y valorarlos en función de su probabilidad de ocurrencia y de su posible impacto sobre los objetivos empresariales, incluida la reputación corporativa. De esta forma, Ferrovial puede tomar las medidas de mitigación más idóneas según la naturaleza del riesgo.

Para cada evento de riesgo identificado se realizan dos valoraciones: una inherente, anterior a las medidas específicas de control implantadas para mitigar el riesgo, y otra residual, después de implantar medidas específicas de control.



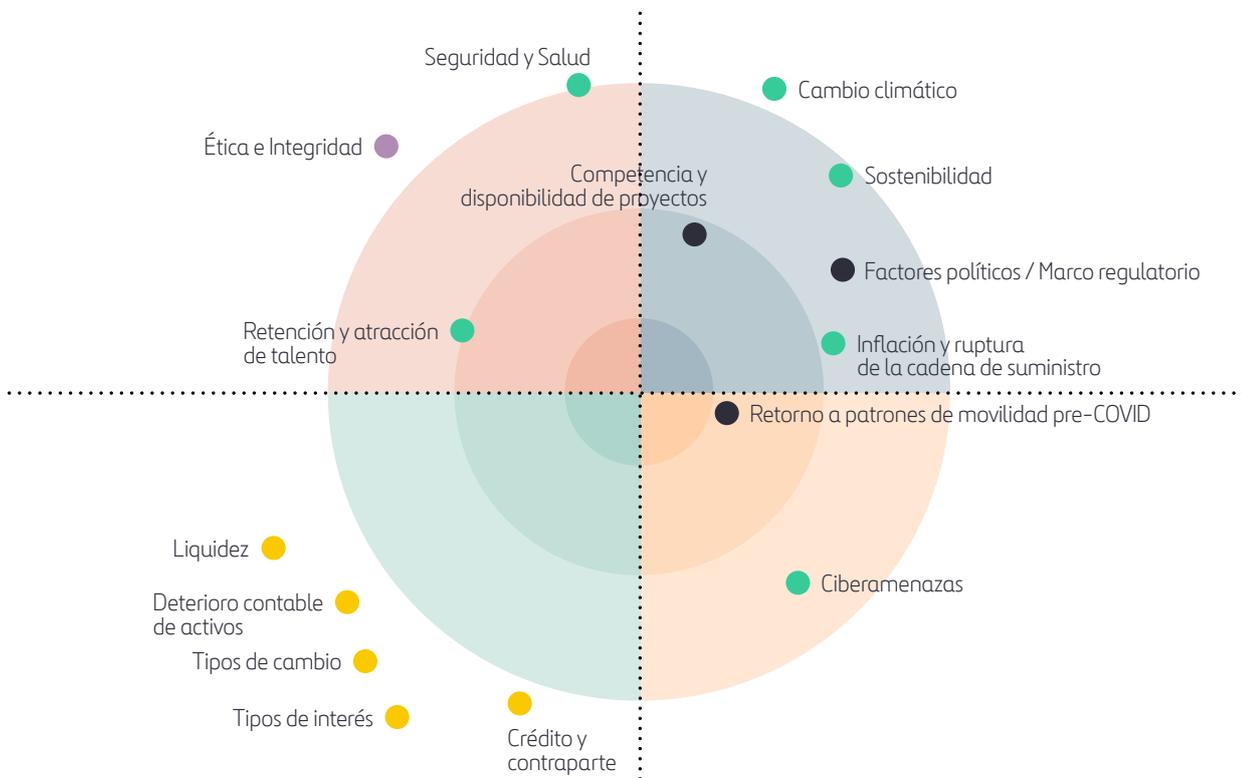
# Principales riesgos

El Consejo de Administración supervisa por medio de la Comisión de Auditoría y Control el proceso de identificación y valoración de riesgos (*Ferrovial Risk Management*) gestionado por el Comité de Dirección y la Dirección de Cumplimiento y Riesgos.

El gráfico muestra los eventos de riesgo más relevantes que amenazan la ejecución de la estrategia corporativa de Ferrovial.

## PERSONAS

## CRECIMIENTO SOSTENIBLE



**Nota aclaratoria:** la mayor proximidad al punto central del diagrama indica una mayor gravedad relativa. Los eventos de riesgo que amenazan a varias prioridades estratégicas se han colocado en el cuadrante con mayor impacto relativo.

## EXCELENCIA OPERATIVA

## INNOVACIÓN

● **Riesgos Estratégicos:** riesgos relacionados con el mercado y el entorno en el que cada negocio se desenvuelve.

● **Riesgos Financieros:** riesgos asociados a cambios en las magnitudes financieras, al acceso a los mercados financieros, a la gestión de tesorería, a la fiabilidad de la información financiera y a los de naturaleza fiscal.

● **Riesgos Operativos:** riesgos asociados al proceso de licitación, producción, provisión del servicio y generación de ingresos y costes incurridos.

● **Riesgos cumplimiento:** riesgos relacionados con el cumplimiento de la legislación aplicable, de los compromisos con terceros y las obligaciones autoimpuestas que se derivan del Código de Ética.

A continuación, se describen los eventos de riesgo más relevantes, su potencial impacto y las principales medidas de control implantadas para mitigar su impacto y/o su probabilidad de ocurrencia.

Evento de Riesgo	Descripción	Impacto Potencial	Medidas de Control
Retorno a patrones de movilidad pre-COVID	Tras el desafío que ha supuesto la pandemia, se ha generado una aceleración de la tendencia hacia la digitalización en la interacción social (teletrabajo, comercio electrónico). Esta evolución, unida al actual contexto de desaceleración económica mundial (guerra en Ucrania, entorno inflacionista y subida de tipos de interés) pone en riesgo el retorno a escenarios de movilidad pre-COVID y, por tanto, el rendimiento y el valor de los activos de Ferrovial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoración de los activos.</li> <li>• Liquidez.</li> <li>• Cumplimiento de <i>covenants</i> financieros.</li> <li>• Márgenes y flujos en los proyectos de infraestructura en operación.</li> <li>• Oportunidades de negocio (retrasos en procesos de licitación).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas para preservar la liquidez a corto/medio plazo.</li> <li>• Negociación de <i>waivers</i> financieros con acreedores.</li> <li>• Análisis y estudio de tendencias de movilidad a medio plazo, así como revisión de escenarios y alternativas.</li> </ul>
Competencia y disponibilidad de proyectos generadores de valor	El mercado de proyectos de promoción y operación de infraestructuras es altamente competitivo y está expuesto a factores políticos y sociales de difícil gestión por los operadores. Estas circunstancias pueden impactar en la consecución de los objetivos de crecimiento de la compañía.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción de oportunidades de negocio.</li> <li>• Cumplimiento de objetivos de crecimiento.</li> <li>• Reducciones de márgenes por incremento del riesgo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantación de mejoras en los procesos de estudio y licitación de proyectos.</li> <li>• Análisis de nuevos mercados.</li> <li>• Propuestas no solicitadas.</li> <li>• Revisión del perfil de riesgo por tipo de proyecto.</li> </ul>
Retención y atracción de talento	Los cambios en la motivación y expectativas de los trabajadores a raíz de la pandemia, la fuerte demanda de mano de obra cualificada y el bajo nivel de desempleo en algunas de las zonas geográficas en las que Ferrovial concentra su actividad, dificultan la atracción y retención del talento, lo que podría impactar en la competitividad de la compañía.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdida de oportunidades de negocio por falta de personal idóneo.</li> <li>• Incumplimiento de compromisos con clientes (plazo, calidad, etc.).</li> <li>• Reducción de márgenes por incremento de costes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de identificación y potenciación del talento en la organización.</li> <li>• Potenciar la atracción de talento local.</li> <li>• Plan de sucesión de puestos claves.</li> <li>• Medidas de adaptación al nuevo entorno laboral.</li> </ul>
Inflación y ruptura de la cadena de suministro	La reactivación económica con el fin de las restricciones COVID ha supuesto un incremento de la demanda de materias primas a nivel mundial, provocando una espiral de incremento de precios y tensionando las cadenas de suministro, todo ello agravado por el conflicto en Ucrania.  En este contexto, Ferrovial se enfrenta a aumentos del coste de materiales y de algunas materias primas, lo que pone en riesgo el cumplimiento de los plazos de entrega y las rentabilidades previstas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción de márgenes por incremento de costes.</li> <li>• Incumplimiento de compromisos con clientes.</li> <li>• Cumplimiento de objetivos de crecimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducción de mecanismos de revisión de precios en los contratos.</li> <li>• Negociación de precontratos con proveedores y subcontratistas.</li> <li>• Planificación anticipada de suministros, desde la fase de estudio y licitación.</li> <li>• Monitorización de las tendencias del mercado y planificación del suministro.</li> <li>• <i>Hedging</i> de materiales.</li> </ul>
Factores Políticos/ Marco regulatorio	Los negocios de Ferrovial están sometidos a regulaciones administrativas locales. El actual contexto de crisis geoeconómica fomenta en algunos mercados políticas económicas encaminadas a primar los intereses nacionales o regionales, y/o incrementar la presión fiscal. Estas intervenciones podrían afectar a la gestión de los activos y al desarrollo de futuros proyectos. En particular, el aeropuerto de Heathrow se encuentra inmerso en la elaboración del marco regulatorio para el próximo quinquenio, cuyo resultado final podría impactar en el valor del activo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de los planes de negocio.</li> <li>• Reducción de los procesos de licitación de proyectos en los que Ferrovial dispone de ventajas competitivas (P3).</li> <li>• Impacto en los flujos del proyecto y en su liquidez a corto/medio plazo.</li> <li>• Incremento de la carga fiscal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorización constante de los procesos regulatorios y legislativos que pudieran afectar a las actividades.</li> <li>• Seguimiento de los movimientos políticos, con objeto de anticipar posibles impactos.</li> <li>• Participación en las negociaciones de los nuevos marcos de regulación.</li> </ul>

<p>Ciberamenazas (ver sección ciberseguridad, páginas 106 y 107)</p>	<p>Con el desarrollo constante de la sociedad de la información, las empresas dependen cada vez más de la tecnología y la conectividad, lo que conlleva una creciente exposición al riesgo de ciberamenaza. El conflicto entre Ucrania y Rusia ha incrementado más aún el número de ataques y la gravedad de estos contra empresas y activos críticos (ataque a cadenas de suministro, disrupción de activo, phishing, robo de identidad digital, etc.).</p> <p>En este contexto, las infraestructuras están expuestas a estas amenazas, pudiendo impactar en la normal operación de los activos, en su capacidad para generar el valor esperado y en la reputación de la compañía.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Degradación o imposibilidad de la operación de los activos.</li> <li>• Pérdida económica por los costes de recuperación de la actividad.</li> <li>• Sanciones por incumplimientos regulatorios y/o contractuales.</li> <li>• Afectación en el plan de negocio con la consiguiente reducción de valor del activo.</li> <li>• Daños en la reputación corporativa y en la ventaja competitiva comprometiendo potenciales oportunidades de negocio.</li> <li>• Pérdida o robo de know-how y/o propiedad intelectual e industrial.</li> <li>• Impacto por fraude.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo Global de Seguridad, basado en NIST CSF e ISO 27002, certificado ISO 27001 (auditado anualmente).</li> <li>• Capacidades y controles de seguridad evaluados periódicamente que implementan el modelo de seguridad.</li> <li>• Comité y Comunidad Global de Ciberseguridad, como palancas para el despliegue de capacidades de seguridad.</li> <li>• Pólizas de seguro con cobertura ante ciberincidentes de diversa índole.</li> <li>• Establecimiento de acuerdos formales de colaboración con Agencias Nacionales e Internacionales de Ciberseguridad.</li> <li>• Despliegue de capacidades avanzadas de protección.</li> </ul>
<p>Sostenibilidad (ver sección Medio Ambiente, páginas 80 - 87)</p>	<p>De forma creciente, los inversores y fondos de infraestructuras priman aspectos Ambientales, Sociales y de Gobierno (ESG) en la toma de decisiones.</p> <p>Un eventual incumplimiento de los objetivos de Ferrovial en la lucha contra el cambio climático podría tener un impacto negativo en su reputación, los ratings de los analistas y en las decisiones de inversión de terceros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultad de acceso a la financiación.</li> <li>• Endurecimiento de condiciones de financiación de proyectos.</li> <li>• Penalización por parte de potenciales inversores.</li> <li>• Pérdida de posicionamiento en índices de sostenibilidad.</li> <li>• Daños a la reputación corporativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Plan Estratégico Horizon 24, centrado en la promoción, construcción y gestión de infraestructuras sostenibles.</li> <li>• Presencia en varios de los índices de sostenibilidad más reconocidos internacionalmente, entre otros: <i>Dow Jones Sustainability Index</i>, <i>FTSE4Good</i>, <i>Vigeo</i>, <i>CDP</i> e <i>ISS ESG</i>.</li> <li>• Desarrollo e implementación de la estrategia de sostenibilidad.</li> </ul>
<p>Seguridad y Salud (ver sección Seguridad, Salud y Bienestar, páginas 76-77)</p>	<p>El riesgo de accidente es inherente a la naturaleza de las actividades de Ferrovial. No disponer de unas medidas de mitigación apropiadas podría poner en peligro la seguridad y salud de las personas (empleados, clientes, etc.) y, además, puede causar efectos negativos en las operaciones del Grupo.</p> <p>El incumplimiento de las políticas y procesos de seguridad y salud en la compañía podría desencadenar, además de daños físicos, un riesgo reputacional o incluso de pérdida de oportunidades de negocio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Daños físicos a empleados y terceros.</li> <li>• Impactos operacionales por interrupción en las operaciones.</li> <li>• Responsabilidad civil/penal.</li> <li>• Daños a la reputación corporativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La seguridad y salud en el trabajo integrada como valor fundamental de la compañía.</li> <li>• Implantación de una estrategia de seguridad y salud.</li> <li>• Implantación de sistemas de seguridad y salud.</li> <li>• Formación continuada para empleados.</li> <li>• Plan de auditoría de los sistemas de gestión.</li> <li>• Coberturas de responsabilidad civil y profesional.</li> </ul>
<p>Cambio Climático (ver sección Medio Ambiente, páginas 80-87)</p>	<p>Ferrovial está expuesta a riesgos derivados del cambio climático. Por un lado, existen riesgos físicos, como eventos climáticos extremos, que pueden afectar a las infraestructuras y, por otro, riesgos de transición, porque las tendencias globales para reducir las causas y consecuencias del cambio climático pueden conllevar efectos económicos (como el incremento del coste de las materias primas), regulatorios, tecnológicos y/o reputacionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interrupción de operaciones por daños físicos a las infraestructuras.</li> <li>• Disminución de la productividad en condiciones climáticas extremas.</li> <li>• Aumento de las primas de cobertura.</li> <li>• Incremento de los costes operacionales debido a: subidas de precios de las materias primas, aumento de tasas a los combustibles fósiles, pago por emisiones producidas, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de identificación y valoración de los riesgos asociados al cambio climático a los que la compañía se puede ver expuesta con objeto de anticiparlos para poner en marcha programas de remediación.</li> <li>• Herramientas de control y monitorización.</li> <li>• Implementación de recomendaciones del <i>Task force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD)</i>.</li> </ul>

Ética e integridad (ver sección Integridad, páginas 94-95)	La compañía presenta riesgo de comisión, por parte de sus empleados o colaboradores, de actos que puedan suponer un incumplimiento de las normas y exigencias de integridad, transparencia y respeto a la legalidad y a los derechos humanos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabilidad penal de la persona física y jurídica.</li> <li>Reducción de oportunidades de negocio por incumplimiento de requerimientos éticos.</li> <li>Daños a la reputación corporativa.</li> <li>Impacto económico procedente de sanciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de Cumplimiento destinado a la prevención de actos contrarios a la ética e integridad.</li> <li>Sistema de prevención penal y antisoborno certificado (UNE-ISO 19601 e ISO 37001).</li> <li>Plan de formación específico para fomentar una cultura ética y prevenir irregularidades, en especial la corrupción.</li> </ul>
Riesgos Financieros (Ver IAGC22, sección E)	Los negocios del Grupo se ven afectados por los cambios en variables financieras, como los tipos de interés, los tipos de cambio, la inflación, el crédito, o la liquidez.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pérdida de oportunidades por la disminución de la capacidad de financiación de proyectos.</li> <li>Reducción de márgenes netos.</li> <li>Cumplimiento de compromisos financieros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Políticas de gestión de riesgos financieros.</li> <li>Análisis y gestión activa de la exposición al riesgo de las principales variables financieras.</li> <li>Análisis de sensibilidad a la variación de las diferentes variables.</li> <li>Gestión eficaz de alternativas financieras.</li> </ul>

## RIESGOS EMERGENTES

Por otra parte, gracias al proceso *Ferrovial Risk Management*, también se identifican, valoran y monitorizan los riesgos emergentes provocados por agentes externos con un potencial impacto relevante a largo plazo en el negocio. Entre otros destacan los siguientes riesgos:

Evento de Riesgo	Descripción	Impacto Potencial	Medidas de Control
Protección de la Biodiversidad y del Capital Natural (ver sección Medio Ambiente, páginas 80-87)	<p>La biodiversidad desempeña un papel clave en la provisión de servicios ecosistémicos que soportan la economía y el bienestar social. La degradación de los ecosistemas y el capital natural entraña riesgos operativos, económicos y reputacionales para el desarrollo de las actividades de las empresas.</p> <p>En concreto, Ferrovial podría verse afectada por la pérdida de calidad de ciertos servicios ecosistémicos, tales como la falta de agua o la menor disponibilidad de ciertas materias primas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducciones de márgenes y flujos en los proyectos.</li> <li>Reducción de oportunidades de negocio.</li> <li>Pérdida de la licencia para operar y/o paralización de actividades.</li> <li>Impacto reputacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lanzamiento de la política de biodiversidad.</li> <li>Implementación de un sistema de gestión ambiental que contempla la biodiversidad como un aspecto clave.</li> <li>Desarrollo de una metodología y herramienta sobre medición de deuda del capital natural denominada INCA (<i>Integrated Natural Capital Assessment</i>).</li> </ul>
Confrontación geopolítica mundial	<p>El incremento de las tensiones políticas a nivel mundial a raíz de la guerra en Ucrania incrementa el riesgo de un conflicto bélico a gran escala. En este contexto los países tienden a impulsar economías regionales a expensas de la integración global, aplicando medidas restrictivas a la competencia y al comercio, sanciones, controles de la inversión, expropiaciones u otras restricciones. Todo ello, puede provocar una recesión mundial con efectos graves en la economía.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplimiento de objetivos de crecimiento.</li> <li>Reducciones de márgenes y flujos en los proyectos.</li> <li>Reducción de oportunidades de negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitorización de los movimientos políticos con objeto de anticipar posibles impactos.</li> <li>Primar inversiones en jurisdicciones con estabilidad política y seguridad jurídica.</li> </ul>