

4

# Riesgos



110 Cultura preventiva  
111 Principales Riesgos



RIESGOS

# Cultura preventiva

Una cultura de riesgos arraigada en todas las divisiones favorece la prevención de amenazas y facilita la consecución de los objetivos de la compañía.

Ferrovial cuenta con una Política de Control y Gestión de Riesgos, aprobada por el Consejo de Administración, en la que se 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. La última actualización se produjo en julio de 2021.

**GESTIÓN EFICAZ DEL RIESGO. FERROVIAL RISK MANAGEMENT**

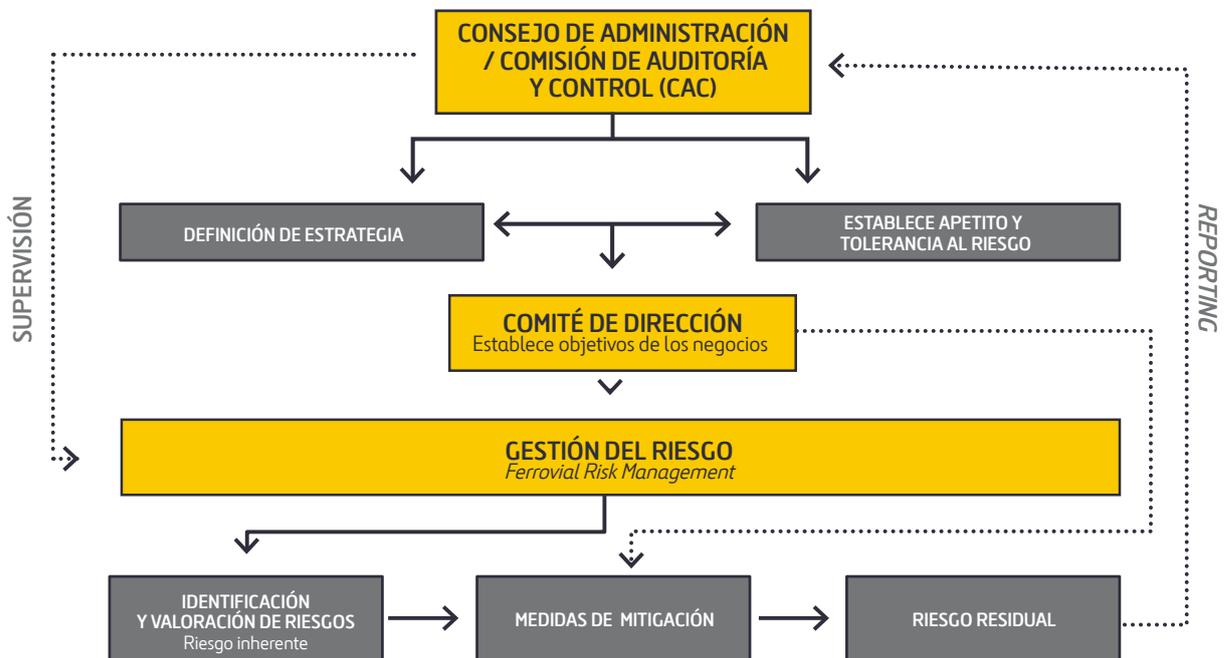
La compañía dispone de un proceso de identificación y valoración de riesgos, denominado *Ferrovial Risk Management (FRM)*, gestionado por la Dirección de Cumplimiento y Riesgos, impulsado por el Comité de Dirección e implantado en todas las áreas de negocio de la empresa,

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.

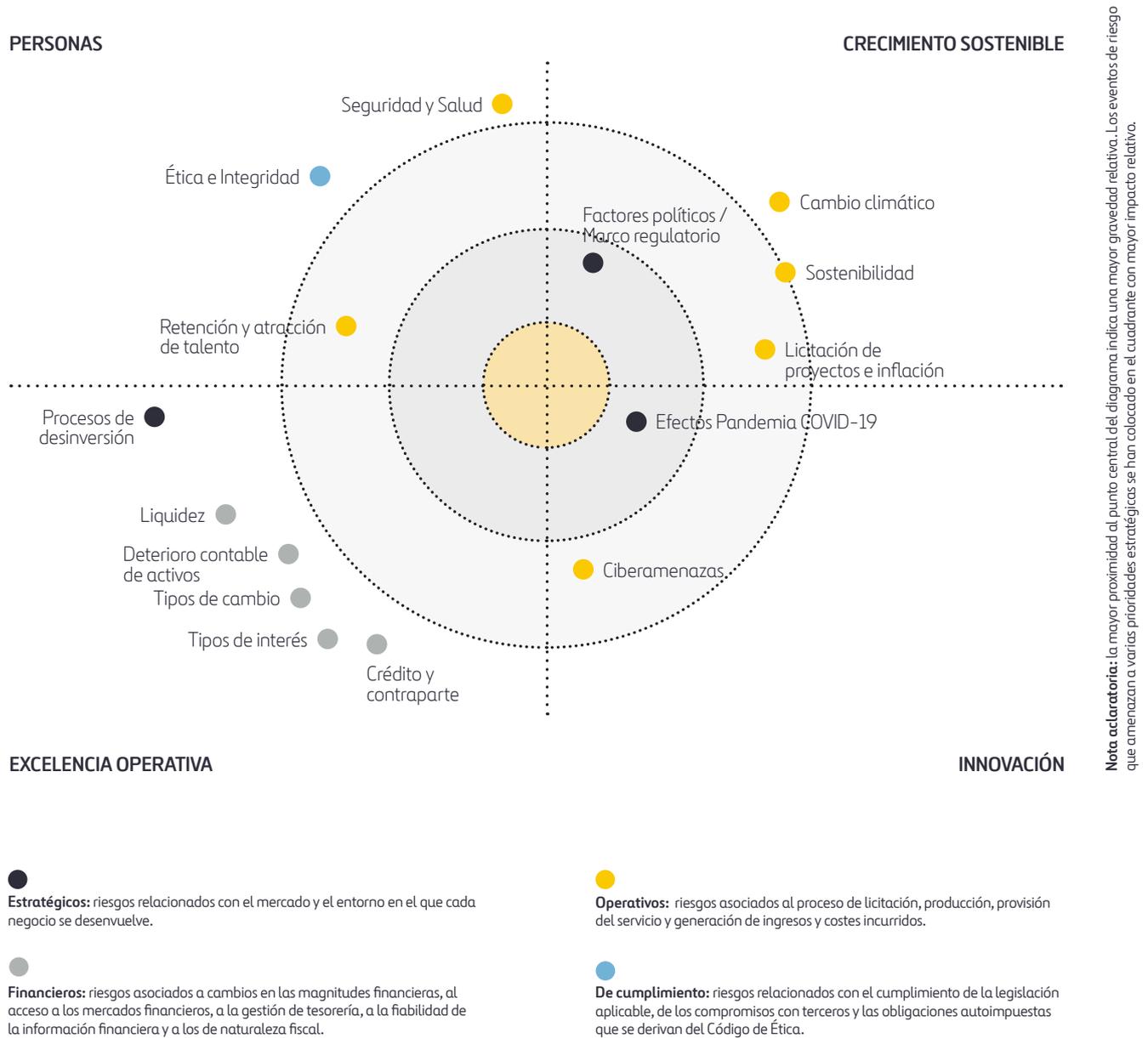
**FERROVIAL RISK MANAGEMENT**



# Principales Riesgos

La gestión sobre la identificación, evaluación, mitigación y seguimiento de los riesgos se realiza de forma independiente por la Dirección de Compliance y Riesgos bajo la supervisión de la Comisión de Auditoría y Control del Consejo de Administración.

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



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
Efectos Pandemia COVID-19	<p>La recuperación económica se está viendo lastrada por las nuevas mutaciones y el desigual ritmo de vacunación. Todo ello arroja incertidumbre sobre las expectativas de recuperación de la movilidad a niveles pre-covid.</p> <p>Por otro lado, la pandemia está provocando una aceleración en la tendencia hacia la digitalización en la interacción social (teletrabajo, comercio electrónico, etc), con impacto potencial en los patrones de movilidad y, por tanto, en el rendimiento y valor de las infraestructuras que opera Ferrovial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Daños a la integridad de los empleados.</li> <li>• Impacto negativo en la valoración de los activos.</li> <li>• Tensiones de liquidez.</li> <li>• Potencial incumplimiento de <i>covenants</i> financieros.</li> <li>• Reducciones de márgenes y flujos en los proyectos de infraestructura en operación.</li> <li>• Reducción de oportunidades de negocio (retrasos en procesos de licitación).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas de protección de seguridad y salud de los empleados, siguiendo las recomendaciones de las autoridades sanitarias y gestionadas por el Comité de seguimiento COVID-19.</li> <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>
Factores Políticos/ Marco regulatorio	<p>En algunos de los mercados en los que Ferrovial opera, la recuperación tras la pandemia viene marcada por movimientos políticos y sociales, en algunos casos proteccionistas, que podrían provocar cambios regulatorios que afectasen, a la gestión de los activos y al desarrollo de futuros proyectos.</p> <p>La negociación del próximo periodo regulado del aeropuerto de Heathrow puede impactar en el valor del activo.</p>	<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 de la empresa.</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 al objeto de anticipar posibles impactos.</li> <li>• Participación activa en las negociaciones de los nuevos marcos de regulación.</li> </ul>
Ciberamenazas (ver sección ciberseguridad, páginas 104 y 105)	<p>En un entorno económico altamente digitalizado e interconectado el riesgo de ciberamenazas ha crecido de forma exponencial en los últimos años, incrementándose los ataques contra empresas y activos críticos (Disrupción de Activo, Phishing, Robo de Identidad Digital, etc.)</p> <p>En este contexto, las infraestructuras están expuestas a las amenazas existentes en el ciberespacio (mafias, agencias gubernamentales hostiles, <i>hacktivistas</i>, <i>insiders</i>, etc.) 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> </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 basados en políticas, personas, tecnologías y procesos que implementan el modelo de seguridad.</li> <li>• Evaluación periódica de capacidades y controles de seguridad.</li> <li>• Existencia de un Comité y una Comunidad Global de Ciberseguridad integrada por todas las BUs y filiales, como palanca para el despliegue de capacidades de seguridad.</li> <li>• Coberturas de seguro con cobertura ante ciber incidentes de diversa índole.</li> <li>• Establecimiento de acuerdos formales de colaboración con Agencias Nacionales e Internacionales de Ciberseguridad.</li> </ul>
Retención y atracción de talento	<p>El incremento de la demanda de mano de obra cualificada en las zonas geográficas (USA, UK y otros países occidentales) en las que se concentra la actividad de operación y construcción de infraestructuras de transporte dificulta la atracción y retención del talento, lo que podría impactar la competitividad de la compañía.</p>	<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>

Licitación de proyectos e inflación	<p>Ferrovial participa en procesos de licitación de grandes proyectos de infraestructura altamente competitivos y con largos periodos de maduración que requieren un adecuado estudio de precios y plazos, disponibilidad de suministradores fiables, así como la elección de socios idóneos con la suficiente capacidad técnica y económica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incumplimiento de las expectativas de crecimiento.</li> <li>• Reducción de márgenes en la ejecución de los proyectos.</li> <li>• Incumplimientos contractuales con clientes e imposición de penalizaciones y sanciones.</li> <li>• Daños a la reputación corporativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantación de mejoras en los procesos de estudio y licitación de proyectos.</li> <li>• Procedimiento de aprobación de inversiones, por el que se evalúan y ponderan los riesgos más relevantes para cada proyecto.</li> <li>• <i>Hedging</i> de precios de materias primas.</li> <li>• Potenciación de los acuerdos con suministradores previos a la adjudicación.</li> <li>• Negociación de cláusula de revisión de precios con clientes.</li> </ul>
	<p>El riesgo de comisión de errores de estudio y de elección de socios y suministradores puede afectar los objetivos de rentabilidad y crecimiento establecidos.</p>		
	<p>Por otro lado, la tensión inflacionaria que actualmente está experimentado el mercado de materias primas a nivel mundial agrava el riesgo de cumplimiento de las expectativas de rentabilidad previstas de rentabilidad previstas.</p>		
Sostenibilidad (ver sección Medio Ambiente, páginas 92-94)	<p>Tanto los reguladores como el resto de <i>stakeholders</i> demandan que los objetivos empresariales de las organizaciones sean sostenibles, tanto desde un punto de vista medioambiental como social, estando dispuestos a penalizar a las empresas que no cumplan con sus expectativas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empeoramiento de condiciones de financiación de proyectos.</li> <li>• Penalización de la empresa 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 <i>Horizon 24</i> 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> y <i>ISS ESG</i>.</li> </ul>
	<p>Una desalineación entre la estrategia de la empresa y las expectativas de los <i>stakeholders</i> en el ámbito de la sostenibilidad comprometería el cumplimiento de los objetivos de crecimiento e inversión de Ferrovial.</p>		
Seguridad y Salud (ver sección Seguridad y Salud, páginas 80-81)	<p>La naturaleza de las actividades de Ferrovial comportan el riesgo de accidentes que pueden poner en peligro seguridad y salud de las personas (empleados, clientes, etc) y además puede causar daños en las operaciones de la compañía.</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>• Implantación de sistemas de seguridad y salud (adaptados con medidas anti COVID19).</li> <li>• Implantación de una estrategia de seguridad y salud y</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>El actual contexto de pandemia mundial implica un riesgo adicional en la seguridad y salud de los empleados y en la continuidad de las operaciones.</p>		
Cambio Climático (ver sección Medio Ambiente, páginas 92-94)	<p>Exposición a riesgos físicos y transaccionales en la actividad de Ferrovial derivados del cambio climático. Por un lado, los eventos climáticos extremos pueden afectar a las infraestructuras y al desarrollo de la actividad y, por otro, las tendencias globales para reducir las causas y consecuencias derivadas 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.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de identificación y valoración de los riesgos asociados al cambio climático a los que Ferrovial se puede ver expuesto con el objeto de anticiparlos para poner en marcha programas de remediación y adaptación al nuevo entorno.</li> <li>• Herramientas de control y monitorización.</li> </ul>

Ética e integridad (ver sección Integridad, páginas 88-89)	Ferrovial está expuesta a la comisión de actos por parte de sus empleados o colaboradores que puedan suponer un incumplimiento de los principios exigidos 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 y ISO 37001).</li> <li>Plan de formación específico para combatir el delito y en concreto la corrupción.</li> </ul>
Riesgos Financieros (Ver sección Riesgos, páginas 110-114)	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> </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> </ul>

## RIESGOS EMERGENTES Y EVOLUCIÓN DE LOS PRINCIPALES RIESGOS

Evolución de riesgos significativos durante el ejercicio: ha disminuido el riesgo de desinversión de la División de Servicios, tras haberse consumado la venta en 2021 de parte del negocio (Medio Ambiente de España y Portugal y *Oil & Gas* en Norteamérica) y alcanzado un acuerdo de venta sobre Servicios de Infraestructuras en España. No obstante, la desinversión en el resto de los negocios de Ferrovial Servicios continúa su curso en Reino Unido y Chile.

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
Protección de la Biodiversidad y del Capital Natural (ver sección Medio Ambiente, páginas 92 y 94)	La degradación de los ecosistemas y el capital natural entraña riesgos operativos, económicos y reputacionales para el desarrollo de las actividades de las empresas. 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.	<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> <p>Con objeto de garantizar la gestión responsable de la biodiversidad, la compañía ha desarrollado una metodología y una herramienta interna de cálculo de la deuda del capital natural denominada INCA, basada en la automatización del cálculo del impacto sobre el capital natural y los servicios ecosistémicos.</p>
The great resignation	<p>Los efectos de la pandemia sobre la salud y el bienestar de las personas pueden tener un impacto significativo sobre la disponibilidad de fuerza laboral en el medio/ largo plazo. Tras la experiencia vivida pueden surgir cambios en las motivaciones y expectativas de los trabajadores lo que podría afectar a la disponibilidad de profesionales (principalmente senior y cualificados) para cubrir ciertas posiciones.</p> <p>Se está produciendo un incremento en la tasa de abandono del empleo en comparación a la situación pre-covid en algunas profesiones que de mantenerse a largo plazo y extenderse a otras actividades producirá un efecto inflacionista en posiciones de mando intermedias y de personal cualificado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducción de oportunidades de negocio.</li> <li>Reducción de márgenes en la ejecución de los proyectos.</li> <li>Incremento de tasa de abandono del empleo.</li> </ul> <p>La compañía está analizando nuevas medidas de flexibilidad que se adapten a los cambios en las necesidades de los trabajadores.</p>