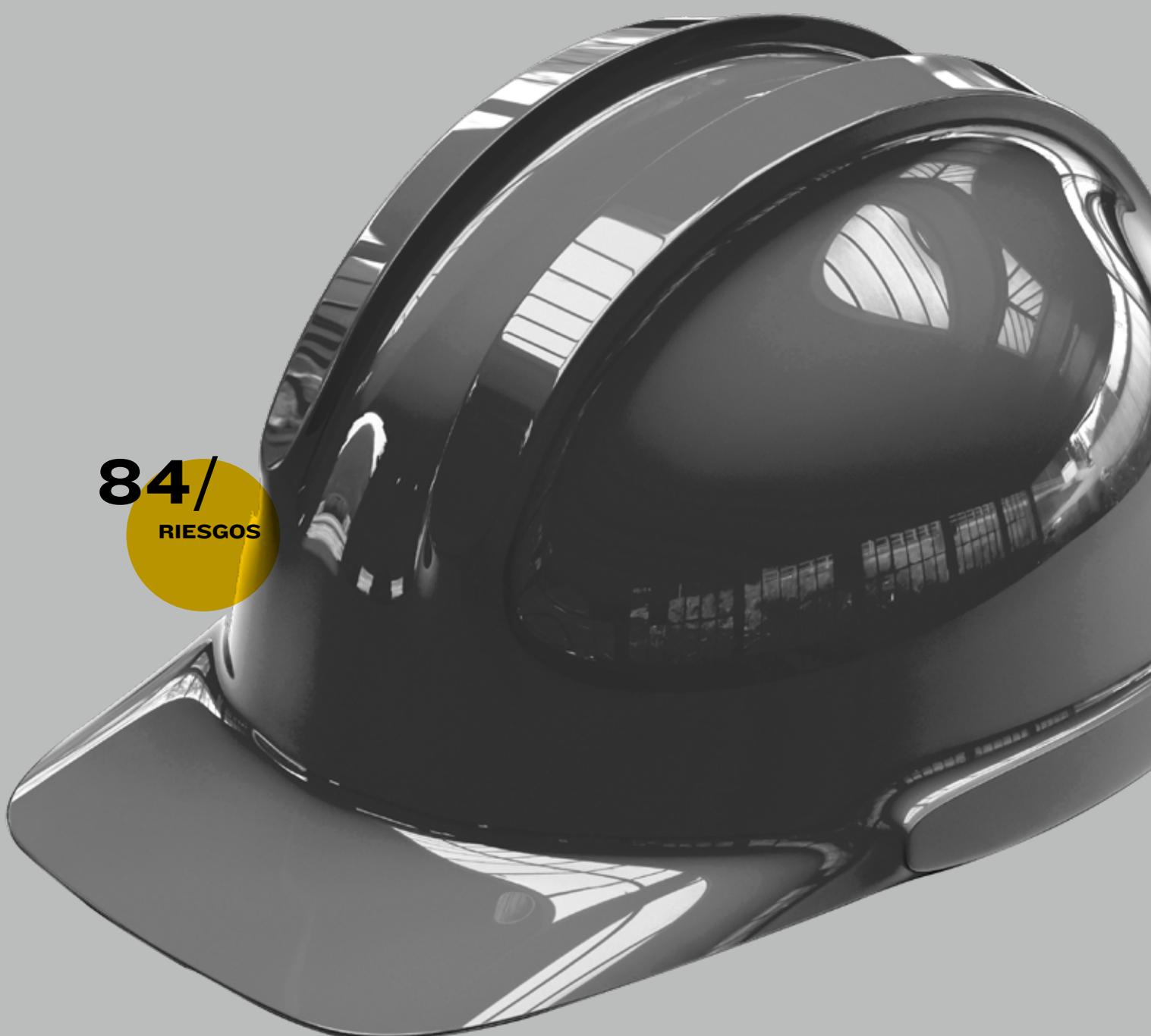


**84/**  
**RIESGOS**



Riesgos

# Anticipación y búsqueda de oportunidades

**La consecución de los objetivos estratégicos y operativos de Ferrovial requiere una gestión eficaz de los riesgos.**

**F**errovial 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 nivel de tolerancia por factor riesgo.

**GESTIÓN EFICAZ DEL RIESGO**

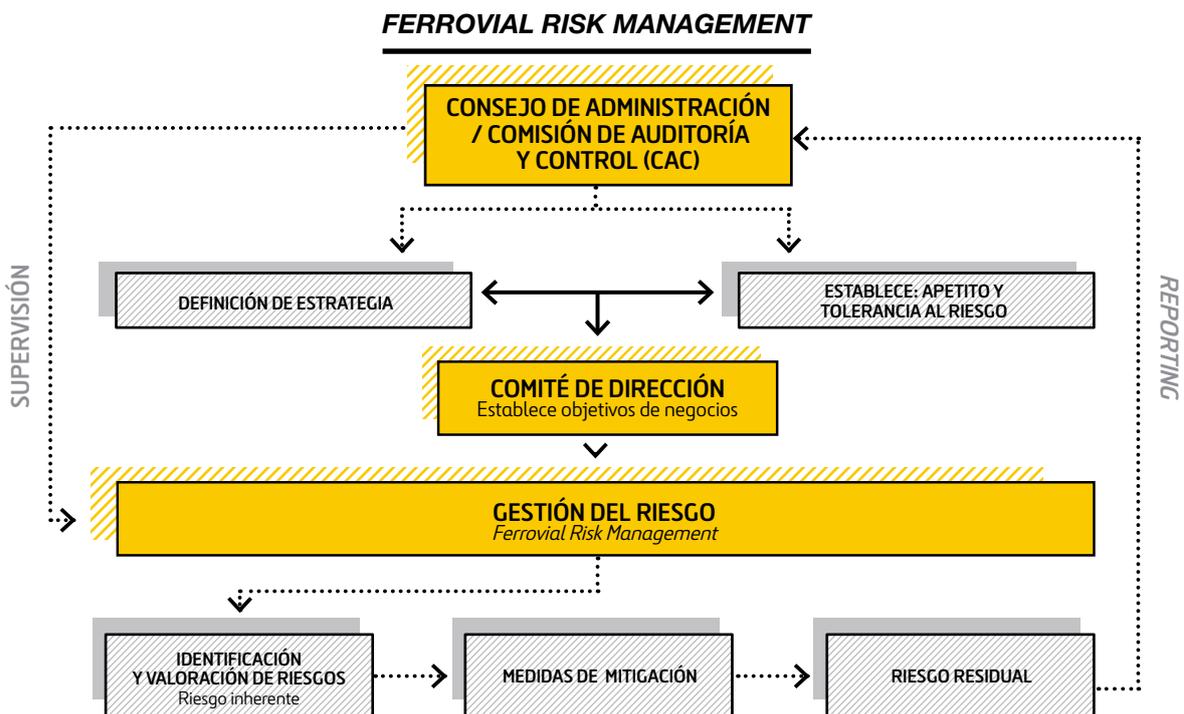
Con el objeto de detectar con la suficiente antelación los riesgos que amenazan la consecución de los objetivos de negocio, la compañía dispone de un proceso de identificación y valoración de riesgos,

denominado *Ferrovial Risk Management (FRM)*, impulsado por el Comité de Dirección e implantado en todas las áreas de negocio de la compañía, bajo la supervisión periódica de la Comisión de Auditoría y Control del Consejo de Administración.

Este proceso de gestión de riesgos ha sido objeto de verificación independiente que confirma un alto grado de alineamiento con las buenas prácticas y principios establecidos en el marco COSO ERM 2017 destacando principalmente, aspectos relacionados con el gobierno y la cultura, la vinculación con la estrategia y los objetivos operativos de negocio o el desempeño.

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 gestión y de protección más idóneas según la naturaleza y ubicación 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 una residual, después de implantar medidas específicas de control.



Ferrovial en la consecución de sus objetivos de negocio está expuesta a una diversidad de factores de riesgo inherentes a la naturaleza de las actividades que desarrolla y a los países en los que opera. Entre los riesgos que pueden impactar al desarrollo de la estrategia destacan, según su valoración residual, los siguientes:

- **Entorno económico:** las políticas de consolidación fiscal que se están llevando a cabo en algunos de los países en los que Ferrovial opera están debilitando la capacidad financiera de las administraciones públicas, clientes de la compañía, lo que puede impactar negativamente en la operativa y los márgenes y volúmenes de contratación de determinados proyectos, así como en las expectativas de cumplimiento del plan de negocio, afectando a su viabilidad.

Como respuesta a estos riesgos Ferrovial selecciona sus activos en entornos con seguridad jurídica contrastada y gestiona de forma activa los riesgos de los proyectos, estableciendo planes de contingencia y las garantías contractuales y financieras necesarias para salvaguardar los intereses de la compañía ante cualquier eventualidad. Por otro lado, el debilitamiento de las finanzas públicas junto con la necesidad de mejorar las infraestructuras de transporte puede dar lugar a nuevas oportunidades de negocio en el ámbito de la colaboración público-privada.

- **Tensión competitiva:** la desaceleración de la economía europea y las dificultades financieras que atraviesan las economías emergentes impactan de forma negativa en la capacidad de inversión de los clientes públicos y privados de estos territorios y, por tanto, en la demanda de infraestructuras. Esta situación ocasiona un movimiento de capital hacia mercados internacionales con mayor disponibilidad de recursos y, en consecuencia, mayores oportunidades de negocio.

La concentración de oportunidades de negocio en determinadas áreas geográficas incrementa la tensión competitiva y la demanda de recursos humanos cualificados, suministradores fiables de productos y servicios, así como de socios con suficiente solvencia financiera e idoneidad técnica, con la consiguiente presión sobre precios y márgenes en proyectos de gran envergadura con ciclo de vida largo. Este riesgo se ha materializado en pérdidas en 2019 en Construcción por contratos onerosos en varios proyectos de gran envergadura. En respuesta a este reto Ferrovial Agroman ha reforzado sus procesos de licitación para obtener varios precios por proyecto licitado de equipos independientes, que combinan recursos de contratación y ejecución. En esta línea también se busca un mayor peso de

ejecución con medios propios y centrarse en geografías donde la constructora se pueda considerar local.

Adicionalmente, el incremento de los fondos de inversión dedicados a infraestructuras en un entorno de tipos bajos y la disposición de estos a asumir más tramos de la cadena de valor de los proyectos incrementa la competencia en los mercados objetivo de Ferrovial.

Por otro lado, la concentración de competidores en algunas áreas geográficas estimula la creación de barreras de entrada por parte de las empresas locales y de las administraciones públicas hacia los competidores internacionales, lo que dificulta el crecimiento en dichas áreas.

Ferrovial dispone de un procedimiento de aprobación de inversiones mediante el cual se identifican y valoran los riesgos más relevantes de cada proyecto, incluidos los generados por el entorno competitivo y por la alta demanda de factores de producción, y se toma la decisión de ofertar aquellos para los que se cuenta con las capacidades de gestión del riesgo idóneas y que proporcionan una ventaja competitiva. Así, la actividad licitadora se enfoca hacia proyectos técnicamente complejos en los que la gestión eficaz del riesgo se convierte en un elemento diferenciador respecto a la competencia.

- **Brexit:** finalmente el 31 de enero de 2020 se ha consumado la salida de Reino Unido de la Unión Europea, comenzando un periodo transitorio de once meses en el que ambas partes deberán llegar un acuerdo definitivo de salida y de futura colaboración entre las partes. La incertidumbre existente en relación al fruto de esta negociación genera inestabilidad económica a corto y medio plazo tanto en Reino Unido como en el resto de la Unión Europea. Las consecuencias del tipo de acuerdo de salida podrían afectar a la rentabilidad y a la capacidad de creación de valor de los activos de Ferrovial en el país.

En el caso del Aeropuerto de Heathrow, principal activo en el que participa Ferrovial en Reino Unido, esta incertidumbre podría impactar en el desarrollo del proyecto de expansión del aeropuerto. Adicionalmente, un potencial estancamiento o desaceleración de la economía británica podría afectar a la actividad general del aeropuerto, aunque no se considera probable, debido a la relevancia del activo y al hecho de que se encuentra a plena capacidad.

Como respuesta a los riesgos que se pueden derivar del Brexit, Ferrovial realiza un seguimiento continuo de la evolución de las negociaciones entre Reino Unido y la UE, planifica medidas de eficiencia operativa en sus diversas áreas de negocio para adaptarse a las nuevas circunstancias del mercado y monitoriza la evolución de los mercados financieros con objeto de adaptar los planes de contingencia y las medidas de cobertura.

En el apartado 5.4h de las Cuentas Anuales Consolidadas se expone cómo ha impactado el Brexit en las principales magnitudes financieras. En 2019 se ha apreciado la libra esterlina frente al euro ante la perspectiva de una salida negociada del mercado único. Las tasas de interés han descendido por la desaceleración económica fruto de la menor inversión a raíz de la incertidumbre existente en relación al acuerdo de salida final. Este hecho está produciendo un impacto positivo en los derivados que cubren el riesgo de menor inflación y en las opciones de cobertura de tipo de cambio que se materializaron en el ejercicio.

- **Entorno regulatorio:** Ferrovial desarrolla la mayor parte de sus operaciones en países con elevada seguridad jurídica, en los que se prevé estabilidad

socioeconómica y visibilidad en la regulación fiscal. Sin embargo, la situación general de pronósticos de bajo crecimiento incentiva a las administraciones públicas a cambios en la regulación tributaria con el objeto de aumentar la recaudación, incrementando la contribución fiscal de las grandes empresas. Por otra parte, el auge de políticas proteccionistas en alguna de las áreas en las que Ferrovial opera y la inestabilidad política en otras puede llevar a cambios regulatorios que impacten negativamente en la gestión de los activos y expongan a la empresa a nuevos riesgos.

En el caso concreto de España, las perspectivas de crecimiento pueden verse condicionadas por una posible ralentización de la economía.

Ferrovial vigila permanentemente los procesos regulatorios y legislativos que pudieran afectar a sus actividades, así como los movimientos políticos que se puedan producir, con objeto de anticipar con suficiente antelación posibles cambios para su adecuada gestión.

- **Calidad del servicio e incumplimientos contractuales:** la estrategia de Ferrovial está enfocada hacia proyectos técnicamente complejos y con largos periodos de maduración, en cuyo desarrollo pueden aparecer numerosos factores de riesgo a veces de difícil previsión, lo que puede llevar a incumplimientos de los niveles de calidad acordados y/o plazos de entrega comprometidos. Estas circunstancias pueden dar lugar a disputas con clientes u otras contrapartes.

Para gestionar este riesgo, Ferrovial cuenta con sistemas de gestión de calidad por área de negocio (ISO 9001) y con indicadores clave que miden los niveles de calidad y ejecución de los proyectos y de la prestación de los servicios. Además, utiliza plataformas digitales para garantizar el cumplimiento con la legislación y normativa técnica a lo largo de todas las fases del ciclo de vida de los contratos y realiza seguimiento de los proyectos conforme al plan de auditorías establecido, para asegurar el cumplimiento de la normativa, los requisitos contractuales y objetivos establecidos.

- **Ciber Ataques:** las infraestructuras en las que Ferrovial participa están expuestas a ataques cibernéticos con el consiguiente impacto sobre las personas y sobre las propias infraestructuras, que pueden llegar a la paralización de su operación y/o a comprometer la privacidad e integridad de la información. Las infraestructuras más expuestas a este tipo de riesgos son aeroportuarias y viarias, así como los proyectos de movilidad.

Ferrovial colabora con las autoridades en materia de seguridad para implantar las medidas y sistemas de seguridad más idóneos a fin de prevenir ataques a sus infraestructuras. Por otro lado, la puesta en marcha de medidas de seguridad cibernética reduce el riesgo de accesos no autorizados a los sistemas de información y de operación de la compañía.

**Riesgos financieros:** en la sección 5.4 de las cuentas anuales se detallan los riesgos financieros y su tratamiento.

Adicionalmente a los riesgos comentados, Ferrovial valora y monitoriza la evolución de riesgos emergentes que pudieran afectar negativamente a la consecución de sus objetivos estratégicos y de aquellos otros que, pese a su baja probabilidad de ocurrencia, provocarían impactos negativos relevantes sobre los objetivos de negocio. Entre otros, destacan las crisis humanitarias, movimientos políticos antiglobalización y proteccionistas que reduzcan la inversión internacional y pongan en peligro la libre competencia, la disrupción y/o la obsolescencia tecnológica sobrevenida y el impacto de la innovación tecnológica en la gestión de las infraestructuras.

Asimismo, Ferrovial lleva a cabo una política de coberturas de seguro en los mercados internacionales para transferir los riesgos de daños materiales en los activos, así como las pérdidas de beneficios que puedan derivarse de dichos daños. Adicionalmente, la compañía cuenta con coberturas de responsabilidad civil y profesional para los daños que la actividad de la compañía pueda causar a terceros, incluidas pólizas para cubrir la responsabilidad por daños al medioambiente y la responsabilidad civil de administradores y directivos. En lo que se refiere a la cobertura de ciber-riesgos, Ferrovial está negociando la contratación de una cobertura específica que estará en vigor en las próximas semanas.

Igualmente, Ferrovial dispone de un Modelo de Cumplimiento para la identificación y valoración de los riesgos de comisión de actos delictivos, así como para la identificación y evaluación de las medidas de control destinadas a su mitigación. Todo ello bajo el principio de “tolerancia cero” con el fraude y la corrupción (ver apartado Integridad).

Por otro lado, la compañía monitoriza los riesgos de carácter medioambiental prestando una especial atención a la exposición al riesgo derivado del cambio climático al objeto de anticiparlos con la suficiente antelación para poner en marcha programas de remediación y adaptación al nuevo entorno. En el proceso distingue entre riesgos físicos: eventos climáticos extremos que pueden afectar a las infraestructuras; y riesgos de transición: efectos económicos (incremento del coste de las materias primas) y tecnológicos derivados de los cambios regulatorios destinados a reducir

