

# r



1.3 FERROVIAL EN 2018



1.4  
RIESGOS



1.5 GOBIERNO  
CORPORATIVO

# Gestionando riesgos y oportunidades

**UNA GESTIÓN EFICAZ DEL RIESGO ES ESENCIAL PARA LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y OPERATIVOS DE FERROVIAL, ASÍ COMO PARA DETECTAR NUEVAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO Y VENTAJAS COMPETITIVAS.**

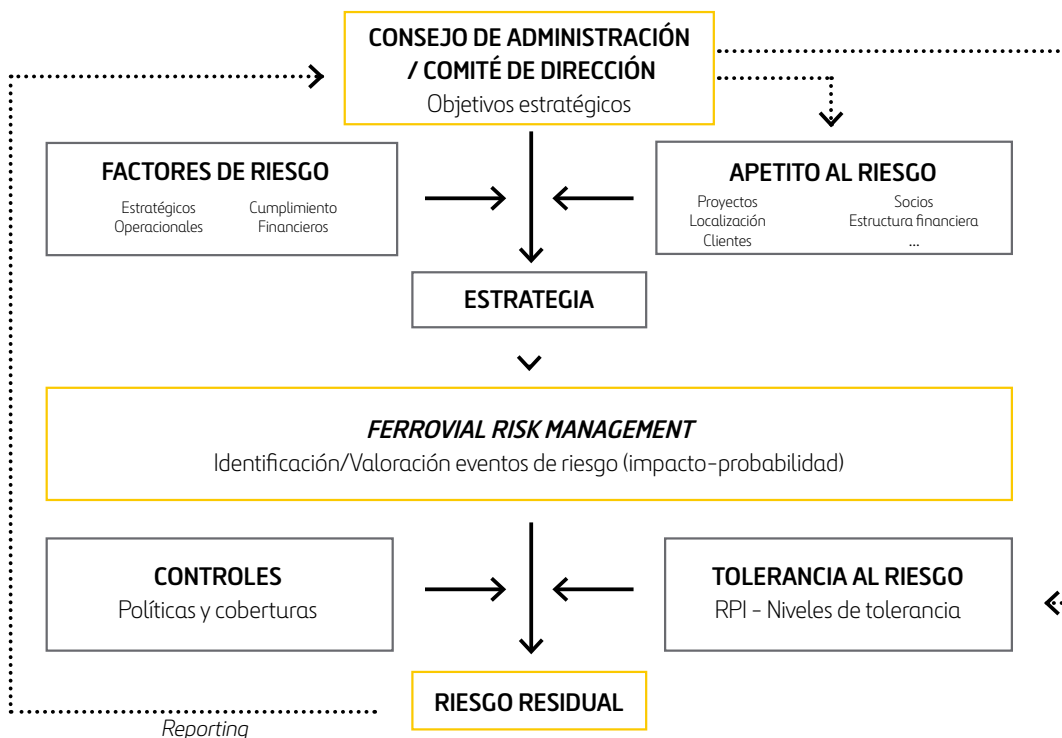
**F**errovial dispone de una Política de Control y Gestión de Riesgos, aprobada por el Consejo de Administración, cuyo objeto es proporcionar a todos los empleados un marco general de actuación para el control y la gestión de los riesgos de toda naturaleza a los que se enfrentan en el cumplimiento de sus objetivos de negocio. Para ello se establece el riesgo aceptable por factor de riesgo y el nivel de tolerancia aceptado.

La compañía cuenta con un proceso de identificación y valoración, denominado *Ferrovial Risk Management (FRM)*, supervisado por el Consejo de Administración y el Comité de Dirección e implantado en todas las áreas de negocio. Este proceso tiene como objetivo identificar con antelación los eventos de riesgo y valorarlos en función de su probabilidad de ocurrencia y de su posible impacto sobre los objetivos de negocio. De esta forma, Ferrovial puede tomar las medidas de gestión y de protección más idóneas según la naturaleza y ubicación del riesgo.

Mediante una métrica común, se realizan dos valoraciones de los eventos de riesgo identificados: una inherente, anterior a las medidas específicas de control implantadas para mitigar el riesgo, y una residual, teniendo en cuenta las medidas específicas de control implantadas. La diferencia de valoración entre el riesgo inherente y el riesgo residual, además de determinar la importancia relativa de cada evento en la matriz de riesgos, permite evaluar la eficacia de las medidas implantadas para su gestión.

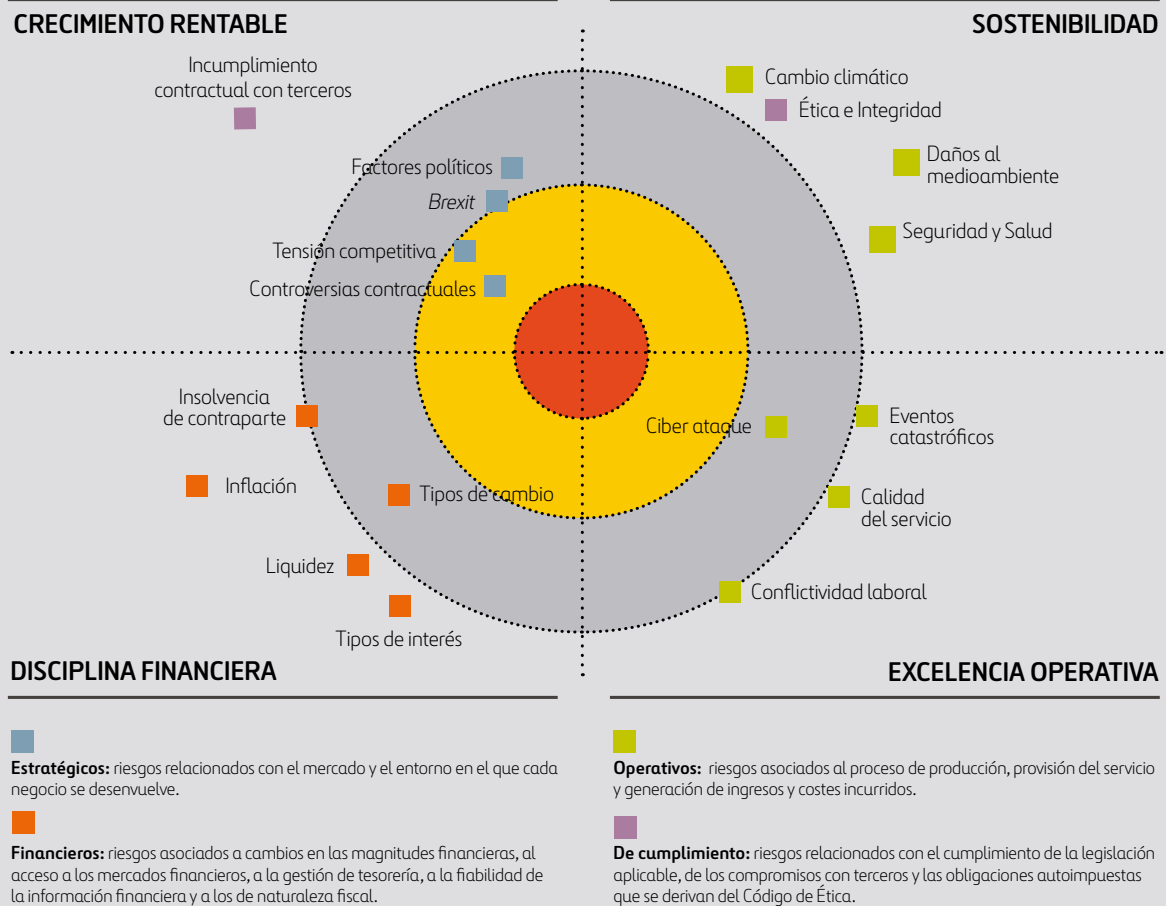
Para más detalle, consultar el apartado E del Informe Anual de Gobierno Corporativo.

## **FERROVIAL RISK MANAGEMENT**



## PRINCIPALES RIESGOS

El gráfico muestra los eventos de riesgo más relevantes, según su valoración residual (después de medidas de control), que amenazan la ejecución de la estrategia corporativa de Ferrovial



**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.

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

EVENTO DE RIESGO	DESCRIPCIÓN	TENDENCIA	MEDIDAS DE CONTROL
<b>ESTRATÉGICOS</b> CONTROVERSIAS CONTRACTUALES	<p>Las restricciones presupuestarias de algunas de las Administraciones Públicas clientes de la compañía merman su capacidad de inversión e incrementan la exposición al riesgo de disputas contractuales en los proyectos en ejecución, lo que puede afectar negativamente a la rentabilidad de los mismos.</p> <p>A este respecto cabe mencionar el proceso de disputa con el Ayuntamiento de Birmingham (Reino Unido). A diciembre de 2018 la provisión de balance asciende a 207 M€ para cubrir las potenciales responsabilidades que puedan derivarse de esta disputa. Más información en la nota 6.5.1 de las Cuentas Anuales Consolidadas.</p> <p>Por otro lado, la reclamación presentada por SH-130 Concession Company, LLC (EE.UU.) contra la empresa constructora, en la que Ferrovial participa con un 50%, por defectos en la construcción, continúa en fase preliminar. Paralelamente a esta reclamación el concesionario presentó en marzo de 2018 una demanda contra los anteriores concesionarios (Ferrovial y Zachry) por incumplimiento de los deberes fiduciarios. Ver nota 6.5.1 de las Cuentas Anuales Consolidadas.</p>	↑	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alto grado de seguridad jurídica en las zonas en las que se desarrollan los proyectos.</li> <li>Establecimiento de garantías contractuales y financieras necesarias para salvaguardar los intereses de la compañía.</li> <li>Gestión activa de los riesgos de proyecto.</li> </ul>

	EVENTO DE RIESGO	DESCRIPCIÓN	TENDENCIA	MEDIDAS DE CONTROL
ESTRATÉGICOS	TENSIÓN COMPETITIVA	La ralentización del crecimiento de la economía europea y las dificultades financieras de las economías emergentes impacta negativamente en la capacidad de inversión pública y, por tanto, en las oportunidades de negocio en dichas zonas. Esta circunstancia provoca un movimiento de capitales hacia mercados más dinámicos y con mayor capacidad de inversión, en los que Ferrovial opera incrementándose la tensión competitiva y la consiguiente presión sobre precios y márgenes en proyectos en los que la transferencia de riesgos no es equilibrada. Igualmente se ve afectada la cartera de referencias técnicas y la disponibilidad de socios con solvencia técnica y económica	↔	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La gestión eficaz de los riesgos permite obtener ventajas competitivas en la licitación de proyectos.</li> <li>• Procedimiento de aprobación de inversiones mediante el cual se identifican y valoran los riesgos más relevantes de los proyectos y se seleccionan solo aquellas para las que se cuenta con las capacidades de gestión del riesgo idóneas y que proporcionan una ventaja competitiva.</li> <li>• La actividad licitadora se enfoca hacia proyectos técnicamente complejos en los que la gestión eficaz de los riesgos se convierte en un elemento diferenciador respecto a la competencia.</li> </ul>
	BREXIT (más información en la nota 5.4 de las Cuentas Anuales Consolidadas)	<p>Las dudas sobre la ratificación por parte del Parlamento Británico del acuerdo alcanzado entre la Unión Europea y el Gobierno del Reino Unido por el que se acuerda un periodo de transición de dos años a partir del 29 de marzo de 2019, abren un etapa de incertidumbre cuyas consecuencias económicas y políticas tanto en Reino Unido como en la Unión Europea son inciertas. Los activos de Ferrovial en Reino Unido (14% del valor de los activos según las estimaciones de analistas), podrían ver afectada su rentabilidad y su capacidad de creación de valor.</p> <p>En el caso del aeropuerto de Heathrow, se prevé que el estancamiento o desaceleración de la economía británica no afectaría de manera notable a su actividad debido a la relevancia del activo y encontrarse a plena capacidad. Además, el apoyo del Gobierno Británico al proyecto de la tercera pista refleja la importancia del aeropuerto para el país y, por tanto, su menor exposición al riesgo. Heathrow ha publicado un potencial impacto adverso en caso de <i>hard</i> Brexit de -114 millones de libras en el Presupuesto del 2019. Por otra parte, S&amp;P ha anunciado que mantiene el <i>rating</i> pero con perspectiva negativa.</p>	↔	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento continuo de la evolución de las negociaciones entre Reino Unido y la UE.</li> <li>• Medidas de eficiencia operativa en las diversas áreas de negocio para adaptarse a las nuevas circunstancias del mercado.</li> <li>• Monitorización continua de la evolución de los mercados financieros con objeto de tomar las medidas de cobertura oportunas.</li> <li>• Contratación de coberturas que soportan el importe equivalente a aproximadamente los dividendos que tiene previsto recibir de los activos de Reino Unido en los próximos tres años.</li> </ul>
	FACTORES POLÍTICOS	<p>Las actividades que Ferrovial desarrolla están expuestas a entornos regulatorios estables y con elevada seguridad jurídica. Sin embargo, la inestabilidad política en alguna de las áreas en las que se opera puede llevar a cambios regulatorios que impacten negativamente en la gestión de los activos y expongan a la empresa a nuevos riesgos.</p> <p>En el caso concreto de España, las perspectivas de crecimiento pueden verse afectadas por la inestabilidad política y la incertidumbre derivada de las iniciativas políticas y sociales en Cataluña que piden la separación de la región de España.</p> <p>Por otro lado, la situación política en Reino Unido y la inestabilidad de su actual Gobierno puede impactar en la hoja de ruta del proyecto de expansión del aeropuerto de Heathrow, que obtuvo la aprobación de Parlamento Británico en junio de 2018 y continúa con el trámite de consultas para la aprobación del <i>Development Consent Order</i>.</p>	↑	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vigilancia permanentemente de los procesos regulatorios y legislativos que pudieran afectar a las actividades, así como los movimientos políticos que se puedan producir, con objeto de anticipar con suficiente antelación posibles cambios para su adecuada gestión.</li> </ul>
OPERATIVOS	CIBER ATAQUE	Las infraestructuras de Ferrovial están expuestas a ataques cibernéticos con el consiguiente impacto sobre las personas y sobre las propias infraestructuras, que pueden llegar hasta la paralización de su operación. Las más expuestas a este tipo de riesgos son las infraestructuras aeroportuarias y viarias.	↑	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboración con las autoridades en materia de seguridad para implantar las medidas y sistemas de seguridad más idóneos para prevenir ataques a sus infraestructuras.</li> <li>• Medidas de seguridad cibernética que reducen el riesgo de accesos no autorizados a los sistemas de información y de operación de la compañía.</li> </ul>
	CONFLICTIVIDAD LABORAL	Potenciales conflictos individuales o colectivos con empleados pueden perjudicar la capacidad productiva de la compañía, principalmente en las actividades más intensivas en personal.	↔	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboración y contacto continuo con los representantes de los trabajadores para prevenir potenciales conflictos con la suficiente antelación para la adopción de medidas preventivas.</li> <li>• Aplicación de la normativa laboral vigente y respeto estricto a los acuerdos laborales alcanzados como medio para mitigar el riesgo de conflictividad laboral.</li> </ul>

	EVENTO DE RIESGO	DESCRIPCIÓN	TENDENCIA	MEDIDAS DE CONTROL
<b>OPERATIVOS</b>	EVENTOS CATASTRÓFICOS	Acontecimiento inesperado que provoca daños a personas o cosas, localizado en o provocado por activos propiedad de la compañía y/o gestionados por la compañía, incluidas catástrofes naturales.	↔	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planes de contingencia por tipo de evento.</li> <li>Sistemas de Seguridad y Salud implantados en todas las áreas de actividad.</li> <li>Política de aseguramiento con coberturas y límites de indemnización que cubren las responsabilidades por accidentes, incluidos los riesgos medioambientales, los supuestos de atentados terroristas o sabotajes a instalaciones o infraestructuras gestionadas por la compañía.</li> </ul>
	CALIDAD DEL SERVICIO	Incumplimiento de los niveles de calidad y/o plazos de entrega comprometidos con terceros. Inadecuados o insuficientes sistemas de aseguramiento de la calidad de los bienes o servicios ofrecidos por la compañía.	↓	<ul style="list-style-type: none"> <li>Política de Calidad, sistema de gestión de calidad por área de negocio (ISO 9001) e implantación de indicadores claves que miden los niveles de calidad y ejecución de los proyectos y de la prestación de los servicios.</li> <li>Plan de Auditoría que asegura el cumplimiento de la normativa, los requisitos contractuales y objetivos establecidos.</li> <li>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.</li> </ul>
	DAÑOS AL MEDIO AMBIENTE (más información en página 73 y 78)	Acciones de la compañía que puedan impactar significativamente al medioambiente y en el entorno en el que se desarrollan las actividades.	↔	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de Auditoría interna y externa (ISO 14001 y EMAS, principalmente), para asegurar el cumplimiento de la normativa, los requisitos contractuales y los objetivos establecidos.</li> <li>Política de aseguramiento con coberturas y límites de indemnización que cubren las responsabilidades por riesgos de accidentes medioambientales.</li> <li>Medios digitales para garantizar el conocimiento y cumplimiento con la legislación, regulaciones y normativa técnica.</li> </ul>
	CAMBIO CLIMÁTICO (más información en página 78)	Exposición a los riesgos derivados del cambio climático. Por un lado, a los eventos climáticos extremos que pueden afectar a las infraestructuras y, por otro, a los efectos económicos (incremento del coste de las materias primas) y tecnológicos derivados de los cambios regulatorios destinados a reducir los gases contaminantes (incremento de tasas a los combustibles fósiles, precios de las emisiones de GEI, nuevas modalidades de transporte con impacto en el plan de negocio de los proyectos, etc.).	↑	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ferrovial ha implantado un proceso de identificación y valoración de los riesgos derivados del cambio climático con el objeto de anticiparlos con la suficiente antelación para poner en marcha programas de remediación y adaptación al nuevo entorno.</li> <li>Herramientas de control y monitorización.</li> </ul>
	SEGURIDAD Y SALUD (más información en página 66)	La naturaleza de las actividades que desarrolla la compañía la exponen al riesgo de accidentes, con el consiguiente impacto sobre personas o cosas.	↔	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implantación de sistemas de seguridad y salud acordes a las actividades que se realizan bajo la política de cero accidentes.</li> <li>Control y supervisión de las condiciones de seguridad y salud adecuadas en todos los centros de trabajo.</li> <li>Formación continuada en la prevención de riesgos laborales.</li> <li>Monitorización continuada a través auditorías internas y externas de los sistemas de gestión.</li> </ul>
<b>DE CUMPLIMIENTO</b>	ÉTICA E INTEGRIDAD (más información en página 74)	Acciones realizadas por parte empleados con o sin la ayuda de terceros que no cumplan con los principios exigidos de integridad, transparencia y respeto a la legalidad y a los Derechos Humanos.	↓	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ferrovial dispone de un Modelo de Cumplimiento que se desarrolla bajo los principios de respeto a la legalidad vigente, integridad ética, transparencia y tolerancia cero hacia la comisión de actos delictivos.</li> <li>Programas de formación en Ética Empresarial y Anticorrupción.</li> </ul>
	INCUMPLIMIENTO NORMATIVO Y CON TERCEROS	Incumplimiento del marco normativo aplicable a Ferrovial. Inobservancia de los compromisos contractuales asumidos con terceros por parte de la compañía, que puede ocasionar sanciones o poner en peligro la continuidad de los proyectos y/o la posición financiera de la compañía.	↓	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modelo de Cumplimiento de Ferrovial</li> <li>El proceso FRM permite detectar, valorar y monitorizar los riesgos de incumplimiento de las obligaciones asumidas con la suficiente antelación para tomar las medidas correctoras oportunas.</li> <li>Plan de supervisión del Modelo de Cumplimiento.</li> </ul>
<b>FINANCIEROS</b>	RIESGOS FINANCIEROS (más información en nota 5.4 de las Cuentas Anuales Consolidadas)	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.	↑	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación y gestión activa de la exposición al riesgo de las principales variables financieras: Tipo de interés, tipo de cambio, precio de la acción, liquidez y crédito. Dicho análisis se realiza distinguiendo las políticas aplicadas en sociedades de proyectos de infraestructuras del resto de sociedades, en aquellos casos en los que dicha diferencia es relevante.</li> </ul>

Adicionalmente, Ferrovial presta especial atención a los 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 sus objetivos de negocio. Entre otros, destacan los desastres naturales o provocados por la acción humana, 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.



FOTO: Aeropuerto de Denver, Colorado (Estados Unidos).