

Informe Global 2015

Análisis de la actividad empresarial,
financiera y de sostenibilidad

A low-angle, upward-looking photograph of several modern skyscrapers with glass facades. The buildings are arranged in a circular pattern, creating a sense of height and architectural grandeur. The sky is a pale, hazy blue. The text is overlaid on the left side of the image.

9. Gobierno corporativo: transparencia e integridad

9.1 Estructura de gobierno corporativo de Amadeus

9.2 Control combinado

Mantener los niveles más elevados de gobierno corporativo ayuda a Amadeus a sostener su liderazgo en el mercado y consolidar los principios que la han convertido en un socio de confianza para sus clientes, proveedores y otros colaboradores. Las políticas y procedimientos de gobierno de Amadeus están destinados a ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos generales y proteger los intereses de sus accionistas.

Las normas legales del Grupo Amadeus relativas al gobierno de la empresa se elaboraron con ocasión de la salida a Bolsa de la empresa en el mercado de valores español en abril de 2010. Algunas de estas normas se adaptaron en 2012 y 2015 al nuevo marco mercantil derivado de la modificación de la Ley española de Sociedades de Capital. Son las siguientes:

- _ Estatutos de la sociedad (actualizados en 2015)
- _ Reglamento del Consejo de Administración (actualizado en 2015)
- _ Reglamento de la Junta General de Accionistas (actualizado en 2015)
- _ Normas internas de conducta relativa al mercado de valores (revisión en curso para 2016)

9.1 Estructura de gobierno corporativo de Amadeus

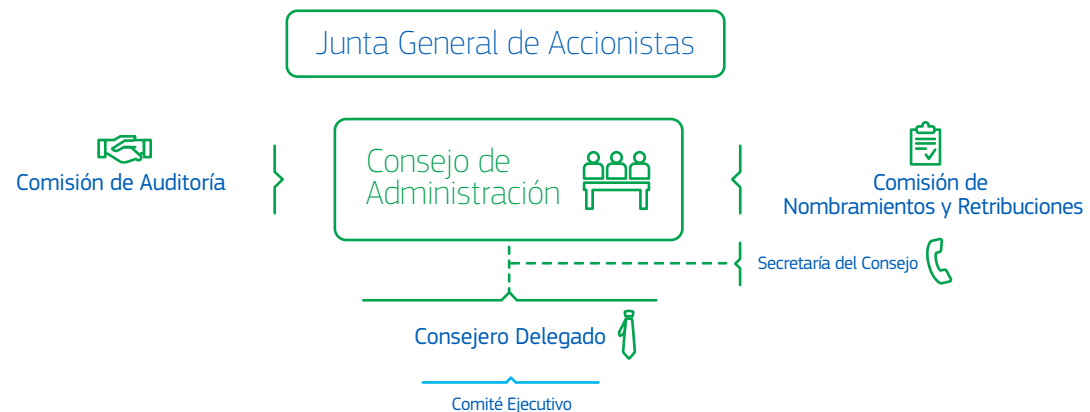
Junta General de Accionistas

La Junta General de Accionistas es el máximo órgano de representación del capital social del Grupo Amadeus. Ejerce sus poderes en los ámbitos del derecho de sociedades y los estatutos de la sociedad. De acuerdo con esas leyes, los accionistas deben reunirse al menos una vez al año, en los seis primeros meses de cada año, para debatir y adoptar acuerdos relativos a sus deberes económicos y jurídicos más importantes, que son exclusivos de ellos. Estos deberes incluyen el nombramiento de los miembros del Consejo, la revisión y aprobación de las cuentas anuales, la asignación de los resultados, el nombramiento de auditores externos, la autorización de la adquisición de acciones propias y la supervisión de las actividades del Consejo. Tanto la ley como los estatutos de la sociedad otorgan a la Junta General de Accionistas el poder exclusivo para adoptar otros acuerdos importantes, como la modificación de los estatutos, emisiones de bonos, fusiones, etc.

Los nuevos términos de la Ley española de Sociedades de Capital otorgan nuevos poderes importantes a la Junta General de Accionistas, que es ahora el órgano competente para debatir y acordar la compra, venta o aportación de activos esenciales a otra sociedad. Es también el órgano competente, en el caso de las empresas cotizadas en bolsa, para aprobar el traspaso de actividades esenciales realizadas por la empresa a las filiales controladas por esta, aunque la empresa cotizada mantenga el control de las actividades.

La Junta General de Accionistas puede decidir también sobre transacciones empresariales, cuyo resultado puede ser equivalente a la liquidación de la sociedad, así como sobre la política de remuneración del Consejo de Administración.

Estructura de gobierno corporativo de Amadeus



Consejo de Administración

El Consejo de Administración es el máximo órgano de representación, administración, dirección, gestión y control de Amadeus, estableciendo las directrices generales y los objetivos económicos de la empresa. El Consejo lleva a cabo la estrategia (dirigir y aplicar las políticas de la empresa), las actividades de supervisión (control de los directivos) y las funciones de comunicación de la empresa (como vínculo con los accionistas).

La nueva Ley española de Sociedades de Capital otorga también nuevos poderes al Consejo de Administración, algunos de los cuales no son delegables (en el caso de las empresas cotizadas en bolsa). En este sentido, el Consejo de Administración es el órgano responsable de las políticas sobre: responsabilidad social de la empresa, gestión y control de riesgos (incluidos riesgos fiscales), gobierno de la empresa matriz y de su grupo, y estrategia fiscal de la empresa, entre otras.

Composición del Consejo de Administración

Nombre o razón social del Consejero	Cargo en el Consejo	Fecha del primer nombramiento	Tipo
D. José Antonio Tazón	Presidente	02/12/2008	Independiente
D. Guillermo de la Dehesa	Vicepresidente	29/04/2010	Independiente
D. Luis Maroto	Consejero Delegado	26/06/2014	Ejecutivo
D. Marc Verspyck	Consejero	26/06/2014	Otros externos
Dame Clara Furse	Consejera	29/04/2010	Independiente
D. David Webster	Consejero	06/05/2010	Independiente
D. Francesco Loredan	Consejero	21/02/2005	Independiente
D. Pierre-Henri Gourgeon	Consejero	29/12/2005	Otros externos
Dr. Roland Busch	Consejero	01/07/2013	Otros externos
D. Stuart McAlpine	Consejero	21/02/2005	Independiente
Vacante abierta	Consejero		
D. Tomás López Fernebrand	Secretario (no Consejero)	18/01/2006	
D. Jacinto Esclapés	Vicesecretario (no Consejero)	18/01/2006	

Los Consejeros Independientes *Dame Clara Furse* y *D. Guillermo de la Dehesa* fueron reelegidos por un periodo adicional de tres años por decisión de la Junta General de Accionistas de 20 de junio de 2013. Esta decisión se tomó a propuesta del Consejo de Administración, con el respaldo previo de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones respecto a su clasificación como "Independientes". Su nombramiento expirará en junio de 2016 y su reelección o sustitución, a propuesta de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, se someterá a la decisión de la Junta General de Accionistas que se celebrará en junio de 2016.

Conforme al artículo 35 de los estatutos de la sociedad (duración de los cargos), los siguientes Consejeros fueron reelegidos por un periodo adicional de un año en la última Junta General Ordinaria de Accionistas de 25 de junio de 2015:

_D. José Antonio Tazón

_D. David Webster

_D. Francesco Loredan

_D. Pierre-Henri Gourgeon

_D. Stuart McAlpine

Su reelección o sustitución, a propuesta de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, se deberá someter también a la decisión de la Junta General de Accionistas que se celebrará en junio de 2016.

Con arreglo al mencionado artículo 35 de los estatutos, el Dr. Roland Busch y el Sr. Marc Verspyck fueron designados por un periodo de tres años cada uno por la Junta General Ordinaria de Accionistas de 26 de junio de 2014, por lo que su mandato se mantendrá vigente hasta junio de 2017. El puesto vacante existente en el Consejo de Administración se creó en 2014 y será cubierto en su debido momento por la Junta General de Accionistas, a propuesta de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones al Consejo.

La experiencia financiera, la gran capacidad directiva y la dedicación de los Consejeros Independientes, junto con los conocimientos del sector de los Otros Consejeros Externos, han contribuido de forma significativa a la calidad y eficiencia de las operaciones y comisiones del Consejo. Gracias a ello, Amadeus disfruta de una composición equilibrada del Consejo y un rendimiento mejorado.

La incorporación del primer ejecutivo de la sociedad al Consejo en calidad de Consejero Ejecutivo (mandato vigente hasta junio de 2017) refuerza el canal de información entre el Consejo de Administración y el equipo directivo de la empresa, lo cual es importante para conseguir una mayor eficacia en el proceso de toma de decisiones del Consejo.

Durante el ejercicio fiscal 2015 se celebraron seis reuniones del Consejo, con la asistencia de todos los miembros del Consejo en persona, por poderes con instrucciones de voto específicas o por medios telemáticos. Se celebró una reunión adicional del Consejo mediante voto por correo.

El Presidente del Consejo de Administración, *D. José Antonio Tazón*, y el Consejero Delegado del Grupo Amadeus, *D. Luis Maroto Camino* (Consejero Ejecutivo), asistieron a todas las reuniones del Consejo.

Cuando un punto del orden del día debatido por el Consejo representó un conflicto de intereses para alguno de los Consejeros, el Consejero en cuestión excusó su presencia en ese punto del orden del día.

Política de remuneración

En lo referente a la remuneración del Presidente y los Consejeros no ejecutivos, Amadeus ofrece una retribución competitiva, acorde con el tiempo de dedicación requerido y las responsabilidades. Como parte de la política de remuneración, cada dos años, la Comisión de Nombramientos y Retribuciones revisa los datos de retribución de los Consejeros no ejecutivos de empresas comparables de los principales

índices europeos, incluido el IBEX 35. Para 2015 y 2016 se acordó continuar con la política de remuneración basada en una cantidad fija por la pertenencia al Consejo y a las distintas comisiones del Consejo. Se acordó también no aplicar ninguna otra fórmula de remuneración complementaria.

La política de remuneración del Consejo no incluye remuneración variable basada en los beneficios o las dietas de asistencia, ni tampoco la cotización a planes de pensiones o acuerdos de indemnización en caso de terminación de las funciones. No se prevé remunerar a los Consejeros externos mediante la concesión de acciones, opciones sobre acciones ni instrumentos vinculados al valor de las acciones.

El Consejero Ejecutivo recibe un sueldo base anual, abonable mensualmente, por el cumplimiento de sus deberes ejecutivos para la empresa. La finalidad de este elemento es reflejar el valor de mercado del puesto, atraer el talento y recompensar la cualificación y la experiencia. El paquete de remuneración total del Consejero Ejecutivo (Consejero Delegado) consta de diversos componentes, siendo los principales: (i) sueldo base; (ii) remuneración variable a corto plazo; (iii) remuneración variable a largo plazo; y (iv) otra remuneración (dietas del consejo, prestaciones y pensión).

Esta política de remuneración, incluida en el Informe Anual 2014 sobre Remuneraciones de los Consejeros de Sociedades Anónimas Cotizadas, fue aprobada por la Junta General Ordinaria de Accionistas de 25 de junio de 2015 con el voto favorable del 91,61%. En virtud del punto n.º 2 de la Disposición Transitoria de la Ley 31/2014 de 3 de diciembre, se entiende que la política de remuneración incluida en el Informe Anual se aprobó también para los tres próximos ejercicios fiscales.

Comisión de Auditoría

La Comisión de Auditoría está formada en la actualidad por cinco miembros externos del Consejo de Administración.

Miembros de la Comisión de Auditoría	
Miembro	Cargo
D. Guillermo de la Dehesa	Presidente*
D. Pierre-Henri Gourgeon	Miembro
<i>Dame Clara Furse</i>	Miembro
D. David Webster	Miembro
D. Marc Verspyck	Miembro

* Nombramiento vigente hasta julio de 2016.

Los nuevos poderes otorgados a la Comisión de Auditoría por la Ley española de Sociedades de Capital (modificada), así como las recomendaciones del Código español de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas, hacen de la Comisión de Auditoría algo mucho más importante que un mero órgano consultivo para el Consejo de Administración, convirtiéndose en un órgano supervisor para ciertos asuntos clave. Su función principal es prestar asistencia al Consejo en sus deberes de supervisión mediante la revisión periódica de los estados financieros, el control interno y la gestión de riesgos (incluido el riesgo fiscal), entre otras acciones, con el fin de identificar, gestionar y comunicar debidamente los principales riesgos.

La Comisión de Auditoría presta asistencia también al Consejo de Administración para asegurar el cumplimiento de todas las leyes, reglamentos y normas internas que afectan al Grupo Amadeus. La Comisión vigila el cumplimiento de las normas aplicables a nivel nacional e internacional y supervisa la elaboración e integridad de la información financiera de la empresa, asegurándose de que siga los requisitos reglamentarios y la correcta

aplicación de los principios de contabilidad. La Comisión de Auditoría supervisa también jerárquicamente la función de Auditoría Interna.

La Comisión de Auditoría se reúne periódicamente por convocatoria de su Presidente. Con este fin, la Secretaría del Consejo elabora un orden del día para su aprobación por el Presidente de la Comisión, el cual se envía a todos los participantes con antelación a la reunión, junto con la documentación relevante para cada uno de los puntos del orden del día. Aparte de los miembros de la Comisión de Auditoría, asisten también a las reuniones ciertos miembros del equipo directivo de Amadeus. El auditor externo, Deloitte, representado por los socios encargados de la auditoría de Amadeus, asiste a las reuniones dos veces al año, a menos que el Presidente de la Comisión requiera su asistencia ad hoc. El Secretario del Consejo (actuando en calidad de Secretario de la Comisión) levanta acta de las conclusiones alcanzadas en cada reunión, que se incluyen como punto del orden del día en la siguiente reunión del Consejo de Administración, en la cual el Presidente de la Comisión comunica al Consejo al completo los puntos más importantes

tratados y las eventuales recomendaciones. Tres puntos recurrentes forman parte del orden del día a lo largo del año, con independencia de otros que, según el asunto del que se trate, se incluyen también para su debate, análisis y recomendación. Estos tres puntos recurrentes en el orden del día son: (1) Auditoría Externa (de los estados financieros anuales y semestrales), (2) Auditoría Interna y (3) Gestión de Riesgos.

En 2015, la Comisión de Auditoría redactó el informe anual obligatorio sobre sus actividades correspondiente al ejercicio fiscal 2014, que abordaba los siguientes aspectos:

- _ Competencias y deberes de la Comisión de Auditoría
- _ Composición de la Comisión de Auditoría
- _ Actividades
- _ Puntos tratados por la Comisión de Auditoría durante el ejercicio fiscal 2014 (Auditoría Externa, Auditoría Interna, Gestión de Riesgos y Otros Asuntos)
- _ Incidentes y propuestas para mejorar las normas de gobierno de la empresa

Comisión de Nombramientos y Retribuciones

Esta Comisión está formada por cinco miembros externos del Consejo de Administración y evalúa la capacidad, conocimientos y experiencia necesarios en los miembros del Consejo. También propone a Consejeros Independientes para su nombramiento ante el Consejo de Administración, informa al Consejo sobre asuntos relacionados con la diversidad de sexos, propone al Consejo de Administración el sistema y la cuantía de la remuneración anual de sus Consejeros y la política de remuneración de los miembros del Comité Ejecutivo, formula y revisa los programas de remuneración de la alta dirección, vigila el cumplimiento de las políticas de remuneración, ayuda al Consejo a elaborar el informe sobre la política de remuneración de los Consejeros y presenta al Consejo cualquier otro informe sobre retribución establecido en este reglamento.

La Comisión de Nombramientos y Retribuciones se reúne periódicamente por convocatoria de su Presidente. Con este fin, la Secretaría del Consejo elabora un orden del día para su aprobación por el Presidente de la Comisión, el cual se envía a todos los participantes con antelación a la reunión, junto con la documentación relevante para cada uno de los puntos del orden del día. Aparte de los miembros de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, asisten regularmente a las reuniones ciertos miembros del equipo directivo de Amadeus.

En 2015, la Comisión de Nombramientos y Retribuciones redactó el informe anual obligatorio sobre sus operaciones correspondiente al ejercicio fiscal 2014, que abordaba los siguientes aspectos:

- _ Competencias y funciones de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones
- _ Composición de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones
- _ Actividades
- _ Asuntos tratados en el ejercicio fiscal 2014

Miembros de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones

Dame Clara Furse	Presidenta*
D. Francesco Loredan	Miembro
D. Guillermo de la Dehesa	Miembro
D. David Webster	Miembro
Dr. Roland Busch	Miembro

* Nombramiento vigente hasta noviembre de 2016.

- _ Tipo de los Consejeros (Independientes, Dominicales, Otros Externos y Consejero Ejecutivo)
- _ Composición del Consejo de Administración
- _ Lista de empresas donde los miembros del Consejo actúan también como Consejeros o Directores Ejecutivos

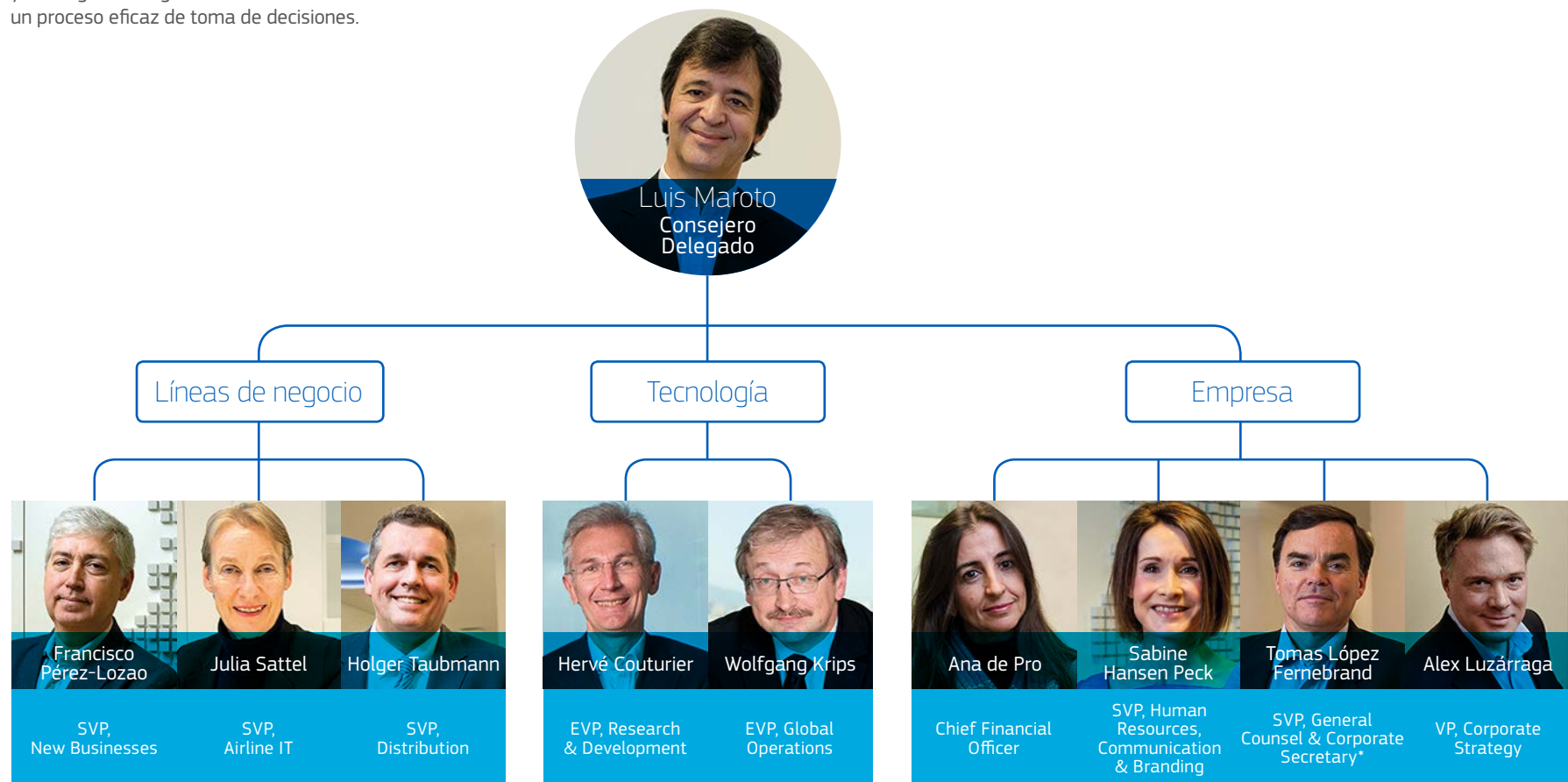
Asimismo, la Comisión de Nombramientos y Retribuciones elaboró la política de remuneraciones del Consejo de Administración, junto con el Informe Anual 2014 sobre Remuneraciones de los Consejeros de Sociedades Anónimas Cotizadas.

El Secretario de la Junta (actuando en calidad de Secretario de la Comisión) levanta acta de las conclusiones alcanzadas en cada reunión, que se incluyen como punto del orden del día en la siguiente reunión del Consejo de Administración, en la cual el Presidente de la Comisión comunica al Consejo al completo los puntos más importantes tratados y propone recomendaciones para su aprobación, si procede.

Comité Ejecutivo de Dirección

El Comité Ejecutivo de Dirección está dirigido por el Consejero Delegado y está compuesto por los máximos dirigentes de la empresa, cada uno de los cuales posee una dilatada experiencia en ella.

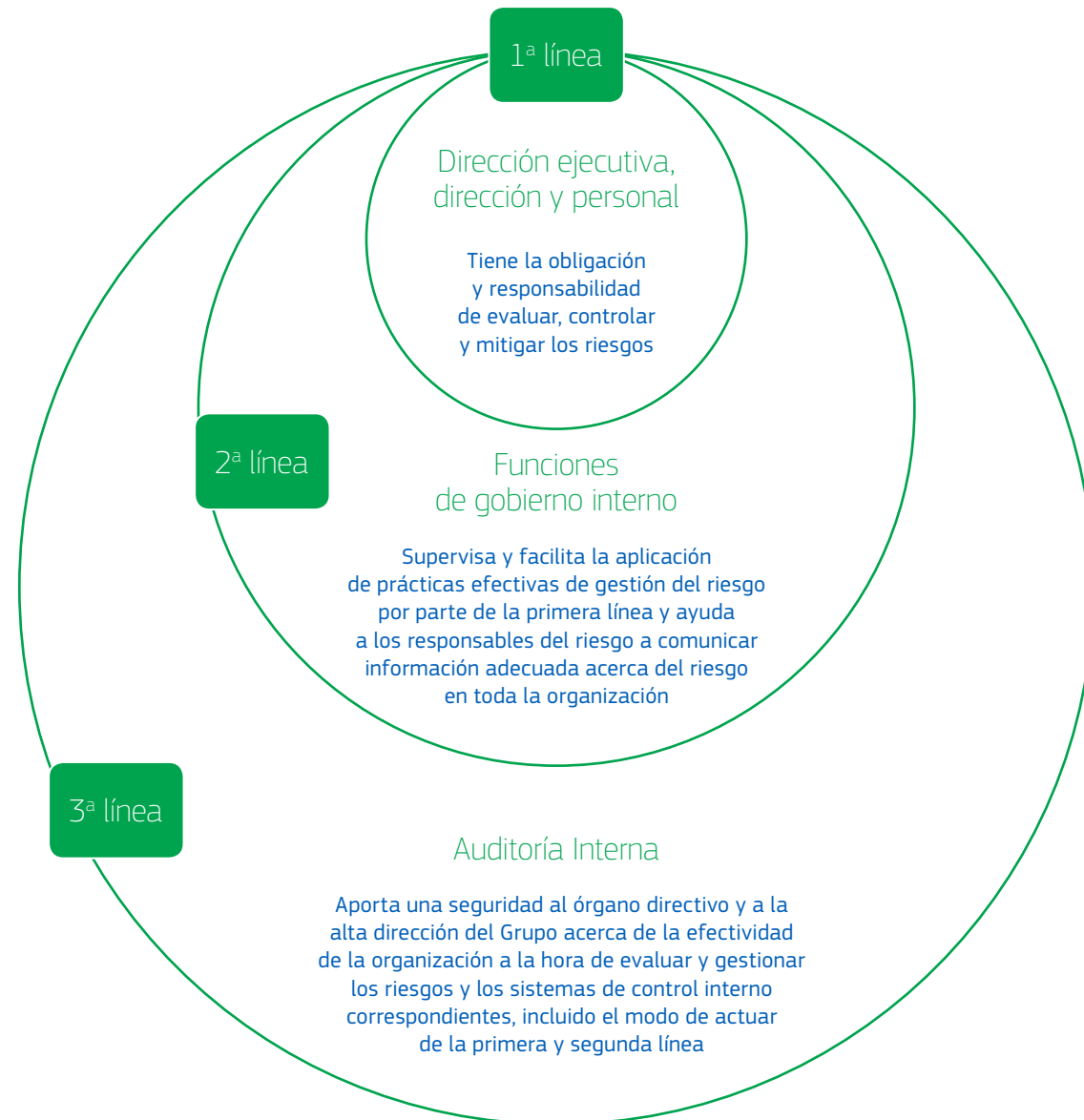
Esta estructura de gobierno está destinada a favorecer la comunicación directa entre las actividades de Amadeus y sus órganos de gobierno con el fin de facilitar un proceso eficaz de toma de decisiones.



* Responsable también de Risk and Compliance, CISO, Industry Affairs y Group Internal Audit.

9.2 Control combinado

En 2015, Amadeus adoptó formalmente, con el respaldo del Consejo de Administración y el Comité Ejecutivo, el Modelo de Tres Líneas de Defensa: un modelo destinado a integrar, coordinar y armonizar todas las funciones de asistencia y control dentro de la entidad, garantizando una gestión efectiva de los riesgos en toda la organización.




Primera línea de defensa: dirección ejecutiva, dirección y personal

El compromiso de Amadeus con la integridad y la transparencia empieza por su propio personal. Los empleados de Amadeus suscriben las normas éticas establecidas en el Código Ético y de Conducta Profesional de Amadeus. Este código no se considera un simple “reglamento”, sino un acuerdo mutuo de la organización para promover comportamientos positivos que aporten valor a nuestro negocio y garanticen en todo momento el máximo nivel de integridad. Los aspectos abordados en el código son los siguientes:

- _ Compromiso con el medio ambiente
- _ Evitar conflictos de intereses
- _ Proteger los datos personales y la confidencialidad
- _ Gestionar con delicadeza las relaciones con terceros y con los medios de comunicación
- _ Gestionar con cuidado los bienes, equipos e instalaciones de la empresa

Amadeus se esfuerza por que sus empleados eviten cualquier comportamiento poco ético. En 2015 reforzamos la formación y el conocimiento de diversas políticas para prevenir y controlar determinadas prácticas poco éticas, como el fraude, los sobornos y la corrupción. Reforzamos también el conocimiento de la política sobre regalos y representación, e implantamos una Política de Denuncia de Irregularidades.

Además, la Oficina de Risk and Compliance creó un Marco de Cumplimiento para reforzar los principios del comportamiento profesional y proporcionar formación y conocimiento de esos principios en toda la organización en colaboración con el departamento de Recursos Humanos.

Respetamos y promovemos también los derechos humanos internacionales y esperamos de todos nuestros proveedores y socios comerciales  que apoyen las normas reconocidas a nivel internacional en materia de condiciones laborales y tratamiento digno de los empleados.

Los derechos humanos forman parte del análisis del riesgo de Amadeus. La empresa evalúa el riesgo de infringir los siguientes derechos: no discriminación, negociación colectiva, libertad de asociación, salario justo, trabajo forzado o mano de obra infantil y condiciones adecuadas de salud y seguridad en el trabajo. Aunque estos riesgos quedan a un nivel muy bajo en nuestro mapa de riesgos, disponemos de una serie de acciones de mitigación y supervisión para hacerles frente, tanto a nivel interno como con nuestros proveedores y socios comerciales.

Nuestros procedimientos de fusiones y adquisiciones van acompañados también de una debida diligencia en la cual se evalúan los riesgos relacionados con los derechos humanos. Un Equipo de Integración se asegura de que las políticas de la empresa se apliquen efectivamente en las empresas recién integradas. Además, la Política de Denuncia de Irregularidades permite a los empleados notificar cualquier incumplimiento del Código Ético, así como las posibles violaciones de los derechos humanos derivadas de ello. Estas políticas están respaldadas por unos procesos que, al igual que cualquier otro proceso en Amadeus, son objeto de revisiones de calidad internas y externas con regularidad para garantizar el cumplimiento de la reglamentación y la aplicación de las buenas prácticas.

Comité Ético

El Comité Ético ofrece asesoramiento en asuntos relacionados con el comportamiento ético y el cumplimiento. Este comité aborda también cualquier preocupación que puedan tener los empleados y ayuda al mismo tiempo en la aplicación del Código Ético y de Conducta Profesional en todo el Grupo Amadeus. Concedemos gran importancia a la promoción de la integridad, transparencia y conducta ética en todas nuestras operaciones y nos comprometemos a aplicar una tolerancia cero con las prácticas prohibidas, tanto en nuestros asuntos internos como en las operaciones externas.

Comité de Dirección de Riesgos

El Comité de Dirección de Riesgos es un órgano de toma de decisiones facultado por el Comité Ejecutivo para la supervisión y orientación en actividades y temas de gestión de riesgos para todo el Grupo, incluida la evaluación y priorización de riesgos, estrategias de mitigación del riesgo y respuestas a las crisis.

Tanto el Comité Ético como el de Dirección de Riesgos se reúnen con regularidad.

 Para más información, consulte “Anexo 1 – Acerca de este informe”, pág. 137.

Políticas de Amadeus

Políticas de Riesgo y Cumplimiento

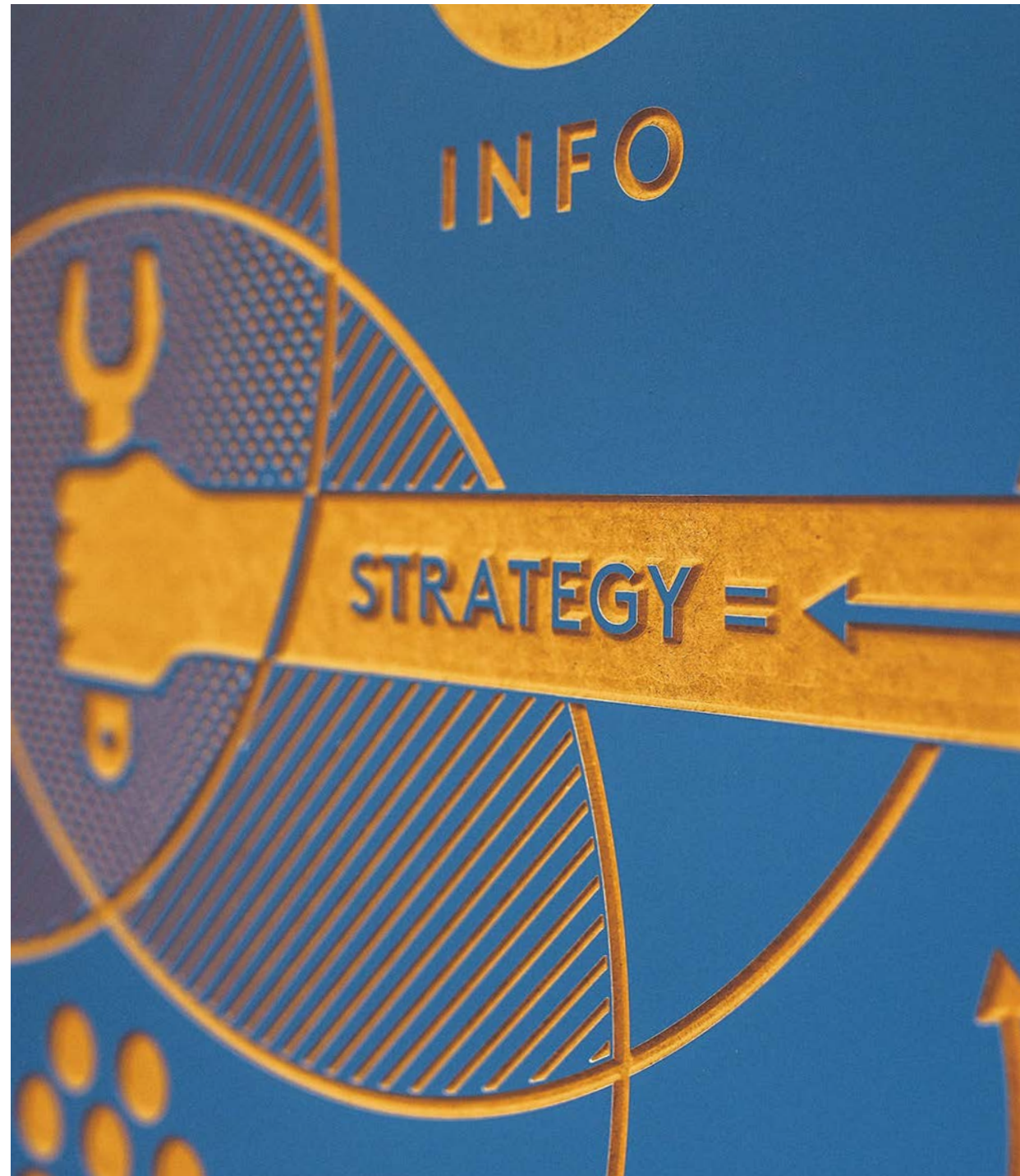
- _Código Ético y de Conducta Profesional
- _Política de Denuncia de Irregularidades
- _Política Antifraude
- _Política Antisoborno
- _Políticas de Representación y Regalos

Políticas legales corporativas y comerciales

- _Poderes de Representación
- _Poderes Bancarios
- _Ley Antimonopolio y de Competencia:
Manual de Cumplimiento
- _Política de Investigación en la Sede
- _Manual de Privacidad de los Datos
- _Política de Asesoramiento Jurídico Externo

Otras políticas principales del Grupo

- _Política de Seguridad de la Información
- _Manual de Ventas
- _Política de Compras de la Empresa
- _Política de Salud y Seguridad
- _Política Ambiental
- _Política de Contribuciones Benéficas
- _Política de Contribuciones Políticas
y Grupos de Intereses



Segunda línea de defensa: funciones de gobierno interno

Las actividades de control están integradas en todos los ámbitos de la organización. Las principales actividades de control se realizan desde departamentos como Risk and Compliance, Legal, Finance, Human Resources y otros. Las actividades de control incluyen la formalización y supervisión de cuestionarios anuales cumplimentados por todas las empresas de Amadeus con el fin de evaluar su cumplimiento y conocimiento de las políticas y procesos empresariales de Amadeus.

La Oficina de Risk and Compliance se encarga de centralizar la vigilancia continua de los principales riesgos y asuntos de cumplimiento dentro de Amadeus.

Oficina de Risk and Compliance

La Oficina de Risk and Compliance elabora el Mapa de Riesgos y establece unos procedimientos de control y vigilancia para cada uno de los riesgos identificados, junto con el “responsable” de cada riesgo. Los riesgos descubiertos en los análisis y las medidas de vigilancia se comunican regularmente al Comité de Dirección de Riesgos y la Comisión de Auditoría, así como al Comité Ejecutivo y el Consejo de Administración.

Vigilamos continuamente los principales riesgos que podrían afectar a la organización y las empresas que componen el Grupo, así como las actividades y objetivos de la organización.

La política general de Amadeus con relación a la gestión y vigilancia del riesgo se centra en:

- _ Alcanzar sus objetivos a largo plazo recogidos en su plan estratégico
- _ Proporcionar el máximo nivel de garantías a los accionistas y velar por sus intereses
- _ Proteger las ganancias de la empresa
- _ Proteger la imagen y la reputación de la empresa

- _ Proporcionar el máximo nivel de garantías a los clientes y velar por sus intereses

- _ Garantizar la estabilidad de la empresa y su solidez financiera a lo largo del tiempo

Fomentar una cultura de riesgo en toda la organización es uno de los principales objetivos de la Oficina de Risk and Compliance, y la alta dirección participa activamente en esa labor. La gestión del riesgo está cada vez más integrada en los proyectos comerciales tanto anteriores como nuevos con los clientes.

La política general de gestión y vigilancia de riesgos se aplica a través de procedimientos, metodologías y herramientas como el Mapa de Riesgos de la Empresa, que permiten a Amadeus alcanzar los siguientes objetivos:

- _ Identificar los principales riesgos que afectan a la estrategia, operaciones, información y cumplimiento de la organización, siguiendo la metodología COSO (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway), un marco muy utilizado.

- _ Analizar, medir y evaluar esos riesgos en términos de su probabilidad y repercusión con arreglo a unos procedimientos y normas uniformes comunes a toda la empresa. La repercusión viene determinada por el aspecto financiero y de reputación.

- _ Priorizar esos riesgos según su nivel de probabilidad y repercusión y cómo puedan afectar al negocio, las operaciones o los objetivos de la organización.

- _ Vigilar y gestionar los principales riesgos con planes de actuación y medidas de mitigación adecuados. Esto se consigue de manera más concreta designando a unos “Responsables del Riesgo”.

El objetivo último del Mapa de Riesgos de la Empresa es proporcionar visibilidad sobre los riesgos importantes y facilitar la gestión efectiva del riesgo. El análisis del riesgo es un elemento fundamental en los procesos de toma de decisiones de la empresa, tanto en el seno de los órganos de gobierno como en la gestión del negocio en su conjunto.

El Mapa de Riesgos de la Empresa contempla también los riesgos mundiales identificados cada año por el Foro Económico Mundial¹, como los de carácter económico, ambiental, geopolítico, social y tecnológico.

A Amadeus no le preocupan únicamente los riesgos inmediatos, sino que tiene en cuenta también los riesgos emergentes. En el ejercicio se contemplan los riesgos de nueva aparición o variables que son difíciles de cuantificar y que podrían tener una repercusión importante en la sociedad y en el sector.

La última versión del Mapa de Riesgos de la Empresa identifica los principales riesgos para las operaciones y objetivos del Grupo Amadeus, entre los cuales destacan los siguientes: riesgos tecnológicos, riesgos operativos que podrían afectar a la eficiencia de los procesos y servicios empresariales, riesgos comerciales que podrían afectar a la satisfacción del cliente, riesgos para la reputación, riesgos de seguridad y cumplimiento, el entorno macroeconómico y geopolítico, y las tendencias en el sector de los viajes y el turismo. Algunos de estos riesgos han evolucionado desde el anterior Mapa de Riesgos de la Empresa, mientras que otros se han identificado por primera vez.

Estos riesgos destacados se asignan a unos Responsables de Riesgo de máximo nivel dentro de la organización, a quienes se asigna el deber de proponer la respuesta a cada riesgo. El curso y la evolución de los principales riesgos se presentan ante el Comité de Dirección de Riesgos para su revisión y consideración, junto con la propuesta, si se requiere, de adoptar las medidas necesarias o nuevas acciones.

¹ Foro Económico Mundial (2016). *Global Risks Report 2016 – 11ª edición.*

Tercera línea de defensa: Auditoría Interna del Grupo

Debido a su carácter universal y dinámico, el proceso explicado anteriormente identifica los nuevos riesgos que afectan al Grupo a consecuencia de cambios en el entorno o de la revisión de los objetivos y estrategias.

En el actual entorno empresarial, caracterizado por una exigencia cada vez mayor de transparencia, ética y responsabilidad social, la gestión del riesgo para la reputación se ha convertido en una de las mayores oportunidades de creación de valor. El Mapa de Riesgos para la Reputación de Amadeus está integrado totalmente en el Mapa de Riesgos de la Empresa. Por lo tanto, la evaluación de la incidencia de un determinado riesgo en la reputación se encuentra integrada en nuestra metodología.

La función de Auditoría Interna del Grupo presta servicios independientes y objetivos de control y asesoramiento destinados a mejorar las operaciones de Amadeus. Esta función ayuda a la empresa a cumplir sus objetivos aplicando un enfoque sistemático para evaluar la efectividad de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

El equipo de Auditoría Interna del Grupo lleva a cabo sus propios ejercicios de revisión, conforme a lo que se explica a continuación.

La Auditoría Interna del Grupo de Amadeus engloba todas las empresas del Grupo Amadeus. Las actividades desarrolladas en las tres oficinas principales (Madrid, Niza y Erding) se incluyen cada año en las revisiones de auditoría interna. Para el resto de nuestras empresas se realizan acciones de auditoría interna de carácter discrecional, según el grado de materialidad, el ciclo de negocio y las prioridades acordadas por la alta dirección y la Comisión de Auditoría.

Las revisiones efectuadas por la Auditoría Interna del Grupo están destinadas a evaluar la efectividad del marco de control interno en su conjunto, incluida la efectividad de los controles internos contra el fraude y la corrupción. Las entidades jurídicas incluidas en las revisiones de Auditoría Interna del Grupo durante 2015 representaron más del 50% de la plantilla de Amadeus.

La Auditoría Interna del Grupo ha puesto en marcha también diversos flujos de coordinación junto con algunas de las principales funciones de control de la empresa (p. ej., Risk and Compliance, Finance, Legal y Human Resources), así como con las principales unidades de negocio, con el fin de garantizar un complemento óptimo y continuo de las actividades de control.

