



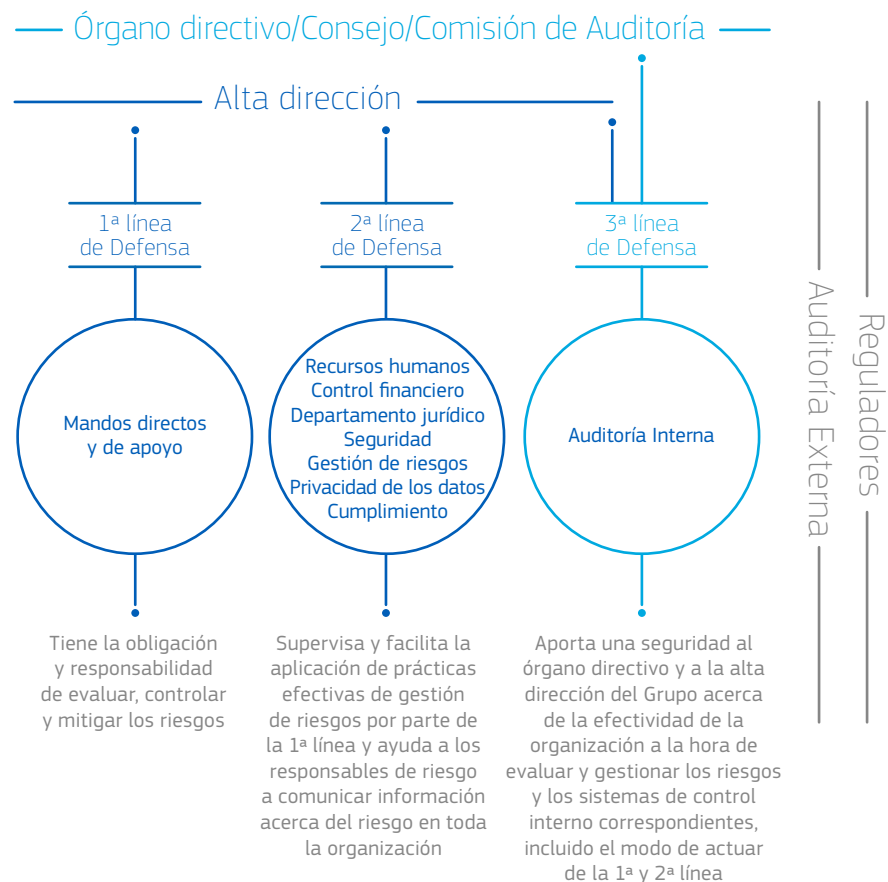
# 11

## Gestión de riesgos de la empresa

En 2015, con el respaldo del Consejo de Administración y el Comité Ejecutivo, Amadeus adoptó formalmente 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 empresa.

Desde su adopción, el Modelo de Tres Líneas de Defensa ha contribuido a una gestión de riesgos efectiva en todo el Grupo Amadeus. En 2016 perfeccionamos el Modelo de Tres Líneas de Defensa con la adopción de un concepto de Control Combinado.

### Tres Líneas de Defensa y Control Combinado



## 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 de Conducta Profesional de Amadeus y las políticas relacionadas. Este código y nuestras políticas principales no se consideran un simple “reglamento”, sino un acuerdo mutuo de la empresa 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

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, ausencia de mano de obra infantil o trabajo forzado, 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 incluyen también la debida diligencia en materia de riesgos relacionados con los derechos humanos. Nuestro equipo de Integración se asegura de que las políticas de la empresa se apliquen efectivamente en las empresas recién integradas. Además, nuestra Política de Denuncia de Irregularidades anima a los empleados a notificar cualquier incumplimiento del Código de Conducta Profesional de Amadeus, así como las posibles violaciones de los derechos humanos derivadas de ello.

Las políticas principales de Amadeus enumeradas a la derecha 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.

## Políticas de Amadeus

### Políticas de riesgo y cumplimiento

- \_ Código de Conducta Profesional de Amadeus
- \_ 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
- \_ Manual de Seguridad y Privacidad
- \_ 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



GRI

G4-2  
G4-14  
G4-46  
G4-DMA

## Segunda Línea de Defensa: funciones de gobierno interno

Las actividades de control están integradas en todos los ámbitos de la empresa. Las principales actividades de control se realizan desde departamentos como Risk & Compliance, Security, Privacy, Legal, Finance, Human Resources y otros.

### Gestión de riesgos y controles

Risk & Compliance se encarga de centralizar la vigilancia continua de los principales aspectos de riesgo y cumplimiento dentro de Amadeus y dirige también un programa transversal de Control Combinado con la intervención de la Oficina de Risk & Compliance, la Unidad Privacy del Grupo y la Oficina de Information Security. A través de este programa de Control Combinado hemos ampliado la gestión coordinada de las actividades de control de supervisión y los resultados compartidos.

La Oficina de Risk & Compliance elabora el Mapa de Riesgos de la Empresa 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 el 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 Amadeus y las empresas que componen el Grupo, así como a las actividades y objetivos propios de Amadeus.

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

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 tiene en cuenta también los riesgos mundiales identificados cada año por el Foro Económico Mundial<sup>1</sup>, como los riesgos de carácter económico, ambiental, geopolítico, social y tecnológico.

A Amadeus le preocupan los riesgos inmediatos, pero 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 de 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 empresa, a quienes se asigna el deber de proponer la respuesta a cada riesgo. El avance en la mitigación y la evolución de los principales riesgos se presenta ante el Comité de Dirección de Riesgos para su revisión y consideración, junto con los planes de acción propuestos, si se requieren, para adoptar las medidas necesarias o nuevas acciones.

Debido a su carácter transversal 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 está cobrando cada vez más importancia. 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.

Además de gestionar los riesgos, Amadeus presta especial atención al cumplimiento de iniciativas emergentes, como el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) de la UE, así como normas de control ya existentes, como PCI-DSS (tarjetas de crédito), SSAE 16 (controles informáticos) e ISO 27001 (seguridad).

<sup>1</sup> Foro Económico Mundial (2016). *Global Risks Report 2016, 11ª edición*.



Asimismo, a través del plan de formación y concienciación, en coordinación con la unidad Risk & Compliance, intentamos asegurarnos de que todos los empleados comprendan y apliquen las buenas prácticas relativas a los principios éticos y de seguridad y privacidad.

La Oficina de Risk & Compliance preside los siguientes comités:

### 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 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.

## Tercera Línea de Defensa: Auditoría Interna del Grupo

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.

La Auditoría Interna del Grupo engloba todas las empresas, áreas de negocio y procesos de Amadeus. Cada año, la Auditoría Interna del Grupo realiza un exhaustivo ejercicio de valoración de antecedentes y del riesgo con el fin de identificar las prioridades de auditoría. Este ejercicio de valoración de antecedentes y del riesgo tiene en cuenta, entre otras cosas, elementos como los objetivos y proyectos estratégicos, Mapa de Riesgos de la Empresa, entrevistas con la alta dirección y las principales funciones de control, magnitudes de negocio y ciclos de auditoría. Los resultados, junto con las prioridades acordadas por la alta dirección y la Comisión de Auditoría, dan lugar a la formalización y aprobación por parte de la Comisión de Auditoría de un plan anual de Auditoría Interna.

Las revisiones efectuadas por la Auditoría Interna del Grupo están destinadas a evaluar la efectividad del marco de control interno en el conjunto de las empresas, áreas de negocio y procesos de Amadeus, 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 2016 representaron más del 50% de la plantilla de Amadeus.

Los flujos de coordinación establecidos entre la Auditoría Interna del Grupo y las unidades principales de control, líneas de negocio y tecnología garantizan un complemento continuo y óptimo de las actividades de control independientes y objetivas de la Auditoría Interna.



Empleada de Amadeus en el edificio Bel Air en Niza.