



Modelo de Gobierno y Política de Gestión del Riesgo



INDICE

- INTRODUCCIÓN 3
 - Contexto 3
 - Objeto 3
 - Alcance 3
- GESTIÓN DEL RIESGO EMPRESARIAL..... 4
 - Conceptos básicos 4
 - Principios..... 4
- RESPONSABILIDADES..... 6
- CATEGORÍAS DE RIESGO 9
- FUNCIONAMIENTO 10
 - Overview..... 10
 - Detalle de las fases 11

INTRODUCCIÓN

Contexto

En un entorno empresarial cada vez más complejo, la identificación, evaluación y gestión de riesgos es una prioridad para garantizar la sostenibilidad a lo largo de la compañía y evitar que la ocurrencia de eventos negativos pueda afectar a los objetivos estratégicos.

El Grupo Donte reconoce la importancia de la gestión de los riesgos y en este documento establece los principios y directrices de una gestión integral de riesgos en toda la organización en línea con las mejores prácticas empresariales.

Objeto

El objetivo del documento es formalizar un conjunto de principios fundamentales y directrices generales que establezcan la estructura, los procesos y las herramientas de apoyo necesarias para la gestión y el control de los riesgos empresariales.

En particular, en el presente documento se definen los roles y los procesos fundamentales para que cada miembro de la organización comprenda su papel en el *framework* de gestión de los riesgos empresariales, asegurando así una gestión integral y efectiva de los riesgos.

Alcance

El alcance de esta política incluye a todas aquellas personas que trabajan y colaboran con Donte Group S.L.U, está última como matriz de las empresas que se agrupan bajo las marcas: Vitaldent, Moonz, SMYSecret, MAEX.



GESTIÓN DEL RIESGO EMPRESARIAL

Conceptos básicos

A continuación, se definen los términos básicos que nos van a guiar en el entendimiento de las mejores prácticas de gestión de riesgos y en las principales directrices al respecto:

- **Riesgo:** cualquier evento negativo que pueda conllevar un impacto reputacional, económico, operacional o de cumplimiento.
- **Control:** medida/s diseñadas que permiten reducir la probabilidad de que el riesgo ocurra (control preventivo) o reducir el impacto (control Detectivo).
- **Probabilidad:** probabilidad de que se produzca un riesgo.
- **Impacto:** consecuencias en caso de materializarse un riesgo en términos económico, operacional, reputacional y de cumplimiento.
- **Riesgo Inherente:** riesgo calculado como combinación de probabilidad, impacto, pero sin tener en cuenta los controles.
- **Riesgo residual:** riesgo calculado como combinación de probabilidad, impacto una vez considerados los controles.
- **Gestor de riesgos (Risk Manager):** persona designada para dirigir, coordinar y planificar las actividades asociadas al Sistema de Gestión de Riesgos.
- **Responsable del Riesgo (Risk owner):** responsable de identificar, evaluar y supervisar los riesgos, de acuerdo con la metodología definida por el gestor de riesgos.
- **Planes de acción:** medidas e iniciativas destinadas a mejorar la gestión de riesgos y reforzar el ambiente de control en la organización.

Principios

Para el desarrollo del compromiso expresado, se han establecido los siguientes principios clave de funcionamiento en el marco del Sistema de Control y Gestión de Riesgos, inspirado en el marco metodológico establecido en la norma ISO 31001, que orientan sobre las características de una gestión eficaz y eficiente del riesgo, comunicando su valor, intención y finalidad.



- 1) **Integridad:** El Sistema de Control y Gestión de Riesgos abarca a todo el Grupo, ya que la gestión de riesgos es una parte integral de todas las actividades de la empresa.
- 2) **Estructurado y completo:** es necesario un enfoque que contribuya a la coherencia y a los resultados comparables. Debe ser consistente con el resto de procesos del Grupo y su modelo de negocio.
- 3) **Adaptado:** el marco y el proceso de gestión son personalizados y proporcionales al contexto externo e interno, relacionado con los objetivos del Grupo.
- 4) **Inclusivo:** la participación adecuada y oportuna de los interesados permite su conocimiento, puntos de vista y precepciones a considerar. Esto se traduce en una mejor coincidencia y una gestión de riesgos informada. Se busca la proactividad por parte del Grupo para el desarrollo del sistema de control y gestión de riesgos.
- 5) **Dinámico:** los riesgos pueden surgir, cambiar o desaparecer a medida que cambia el contexto externo o interno de la empresa. La gestión de riesgos, anticipa, detecta, reconoce y responde a los cambios de una forma apropiada y oportuna.
- 6) **La mejor información disponible:** Se debe garantizar la existencia de mecanismos que aseguren un reporting adecuado. Las aportaciones a la gestión de riesgos se basan en información histórica y actual, así como en el futuro. Por lo tanto, la información debe ser oportuna, clara y disponible.
- 7) **Factores humanos y culturales:** el comportamiento humano y la cultura influyen de forma significativa en todos los aspectos de la gestión del riesgo en cada nivel o etapa.
- 8) **Mejora continua:** se persigue mejorar la gestión del riesgo en toda la organización para mejorar la eficiencia y utilidad de la gestión del riesgo empresarial. La gestión del riesgo se mejora de forma continua mediante el aprendizaje y la experiencia.

RESPONSABILIDADES



A continuación, se describen las principales responsabilidades de los órganos y áreas implicadas del Grupo:

1ª Línea:

- 1) Operarios / Trabajadores: los empleados involucrados en la prestación de servicios a los clientes son responsables de ejercer sus actividades según un enfoque *risk based*, adoptando los controles definidos por parte de los responsables de los riesgos.
- 2) Responsables de riesgo (risk owners): generalmente se refieren a los jefes de los departamentos de la compañía (e.g. Finanzas, desarrollo de negocio) y tienen la responsabilidad de:
 - a. Identificar eventos de riesgos que impediría o dificultaría la consecución de los objetivos fijados por el Grupo, en el ambito de responsabilidad asignado y siguiendo la metodología definida por el risk manager.
 - b. Identificar las medidas de control existentes y las areas de mejora que es necesario implantar para cubrir las deficiencias del Sistema de gestión de riesgos.
 - c. Monitorizar la evolución de los riesgos y de los controles, en línea con las metodologías definidas por el risk manager.

2ª Línea: El CFO, que ejerce la responsabilidad de risk manager, es el encargado de diseñar y coordinar las actividades de gestión de riesgos:

- 1) Define la metodología, técnicas y eventuales herramientas de gestión de riesgos.
- 2) Coordina los procesos de identificación y evaluación de los riesgos mediante la elaboración y actualización del mapa de riesgos.
- 3) Apoya a los risk owner en la medición de los riesgos, así como los controles y procedimientos necesarios para mitigarlos.
- 4) Coordina las actividades de definición del nivel de apetito y tolerancia al riesgo.
- 5) Establece los mecanismos de comunicación periódica sobre la evolución y el seguimiento de los riesgos, especialmente para aquellos más críticos o que se hayan materializado, informando sobre las consecuencias y el impacto de los mismos.
- 6) Promociona la integración de las prácticas de gestión de riesgos dentro de la compañía, fomentando sesiones de difusión de la “risk culture”

3ª Línea: unidad independiente encargada de asesorar y auditar las actividades de gestión de riesgos.

- 1) Auditoría Interna:
 - a. Proporciona aseguramiento a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento respecto al funcionamiento y la eficacia de los procesos de gestión de riesgos y la correcta evaluación de los mismos.
 - b. Audita periódicamente (al menos una vez cada dos años) los procesos de gestión de riesgos y propone soluciones de mejora continua.
 - c. Utiliza los resultados del mapa de riesgos para priorizar los controles, auditar, garantizando circularidad y continuidad en el proceso de gestión de los riesgos.

Órganos ejecutivos:

- 1) Comité de Dirección: compuesto por los risk owner, revisa los resultados agregados del mapa de riesgos y discute los riesgos críticos para fomentar el conocimiento transversal de las principales criticades de la compañía e identificar controles.



Órganos de supervisión y control:

1. Comisión de Auditoría y Cumplimiento: las responsabilidades incluyen la gobernanza del proceso de gestión de riesgos, así como la validación final del mapa de riesgos y del plan de tratamiento.
2. Consejo de Administración: tiene como función velar por la implantación del sistema de Control y Gestión de Riesgos y hacer seguimiento de los sistemas internos de información y control. Aprueba las política y el modelo de gobierno sobre la gestión de riesgos.

CATEGORÍAS DE RIESGO

Grupo Donte establece las siguientes categorías de riesgo representadas a continuación:



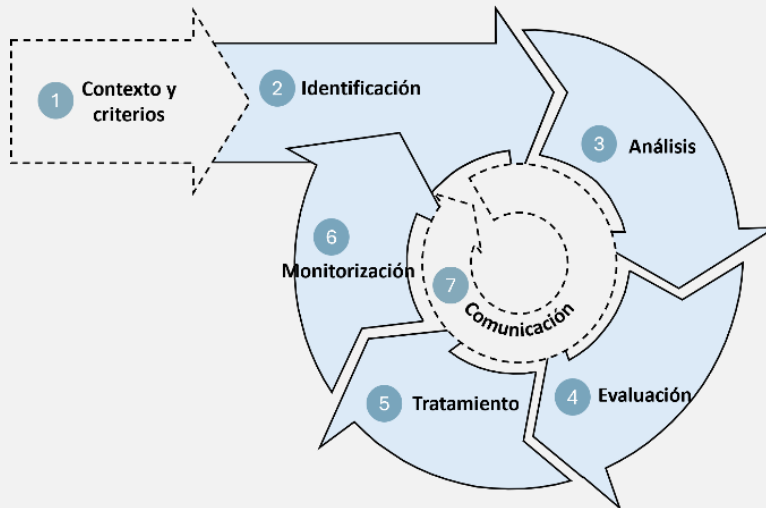
- 1) **Riesgos estratégicos y de negocio:** eventos que pueden afectar la viabilidad y sostenibilidad de la compañía o sus negocios. También riesgos relacionados con el diseño del plan estratégico y de la estructura organizativa.
- 2) **Riesgos financieros y de cumplimiento:** eventos o contingencias relacionados con variables, procesos o actividades de carácter contable o financiero. Además, se contemplan también riesgos relacionados con el incumplimiento de la normativa y recomendaciones de órganos reguladores.
- 3) **Riesgos operacionales:** eventos relacionados con los procesos *core* de la compañía (ej.: gestión de clínicas, laboratorios, diseño de servicios dentales) definidos para aterrizar los objetivos estratégicos.
- 4) **Riesgos de soporte:** riesgos relacionados con procesos de soporte (ej. gestión de recursos, herramientas informáticas) necesarios para llevar a cabo las operaciones de la compañía.

Además, en línea con la práctica adoptada por el Foro Económico Mundial en su Informe Global de Riesgos, la compañía considera también las siguientes categorías de riesgo: económico, medioambiental, geopolítico, social y tecnológico.

FUNCIONAMIENTO

Overview

En línea con las mejores prácticas (COSO e ISO 31001) el Grupo Donte, ha establecido un proceso de gestión de los riesgos, que se encuentra estructurado en las siguientes fases:



- 1) **Establecimiento de un contexto:** Implica la definición del nivel de tolerancia y apetito al riesgo.
- 2) **Identificación de los riesgos:** detección y actualización de los riesgos asociados a la actividad del Grupo considerando el contexto del mismo.
- 3) **Análisis de riesgos:** estudio de los riesgos cualitativos y cuantitativos a través de la evaluación de impacto y probabilidad.
- 4) **Evaluación de los riesgos:** priorización de los riesgos e identificación de aquellos críticos a mitigar.
- 5) **Tratamiento:** identificación y ejecución del plan de tratamiento más adecuado a gestionar los riesgos.
- 6) **Monitorización:** seguimiento continuo de los planes de tratamiento de los riesgos.
- 7) **Comunicación:** comunicación continua y multidireccional entre las partes interesadas sobre las actividades y los resultados.

Detalle de las fases

CONTEXTO

Con el objetivo de identificar los riesgos significativos de la compañía, es importante definir dos conceptos claves:

- **Tolerancia:** nivel máximo de pérdida económica que la compañía puede soportar antes de tener que ejecutar operaciones extraordinarias (ej. subida de capital, ventas de activos, etc.)
- **Apetito al riesgo:** nivel de pérdida que la compañía está dispuesta a aceptar.

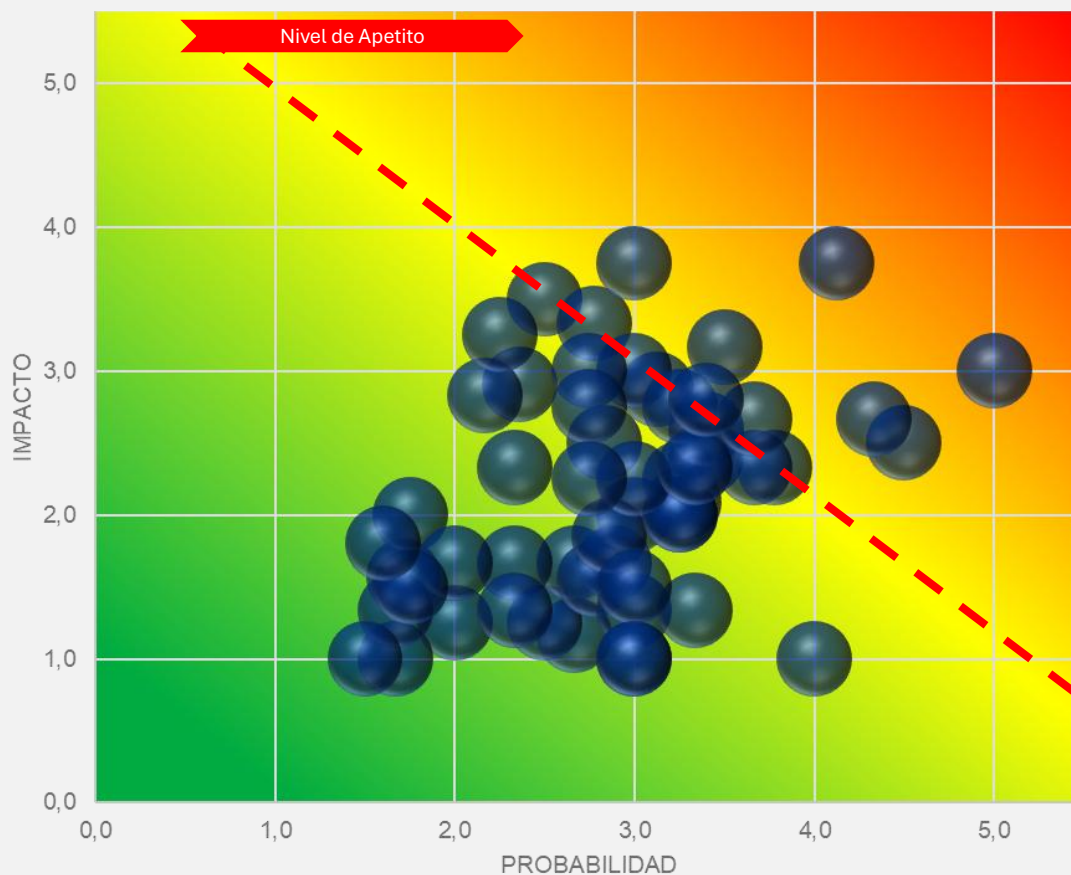
A continuación, se representa un mayor detalle de los dos conceptos, necesarios para definir las métricas base de cálculo de los riesgos:

Tolerancia al riesgo es el nivel máximo de pérdidas inesperadas que una organización puede afrontar. Se calcula a través un análisis ponderada de indicadores financieros claves (e.g. flujos de caja, EBITDA, ventas, total activos). El nivel de tolerancia tiene que ser aprobado por parte del departamento financiero y se actualiza cada 3 años o en caso de cambios significativos de la compañía (e.g. nuevas adquisiciones, ventas de activos). A través del calculo de la tolerancia, es posible establecer la escala de impacto económico y medir los riesgos.

Todos aquellos riesgos que pueden conllevar un impacto mayor del importe fijado como nivel de tolerancia, tendrán un impacto evaluado como crítico.

Nivel de tolerancia				
1-Bajo	2-Moderado	3-Relevante	4-Grave	5-Crítico
Impacto económico				
<1,7ME	1,7ME - 4,2ME	4,2ME - 10,7ME	10,7ME - 27,5ME	>27,5ME

Apetito al riesgo: es una herramienta para evaluar el grado de riesgo que la empresa quiere aceptar. Una vez calculado la exposición residual al riesgo calculada a través de la combinación de impacto y probabilidad, el risk manager identifica los riesgos que están por encima del nivel de apetito (línea roja del gráfico a continuación) y que serán considerados como riesgos significativos donde la compañía tendrá que definir planes de acción para reducir su exposición. El nivel de apetito tiene que ser aprobado por parte de la Comisión de auditoría y cumplimiento y se actualiza cada 3 años o en caso de cambios significativos de la compañía (e.g. nuevas adquisiciones, ventas de activos).



IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS

En el proceso de gestión de los riesgos empresariales es importante definir una taxonomía de todos los riesgos que pueden afectar a la compañía. La identificación de los mencionados riesgos implica un análisis puntual de los siguientes factores:

- Procesos: análisis de las actividades realizadas por la empresa.
- Ecosistema: análisis global del Grupo con el fin de identificar posibles riesgos derivados del entorno de la organización.
- Plan estratégico: análisis del plan, de los objetivos y proyectos relacionados.
- Tendencias: análisis de los principales riesgos derivados de las tendencias globales y sectoriales.

En el ámbito de la gestión de riesgos se identifican y evalúan los riesgos con impacto a corto plazo (1 año). Además, se identifican al menos dos riesgos emergentes con impacto a largo plazo (5 a 10 años)

El risk manager, actualiza con frecuencia al menos semestral la taxonomía de riesgos, que tienen que ser aprobada por parte de los risk owners. Cada risk owner es responsable de validar solo los riesgos asignados a su área (ej. El departamento financiero validará solo los riesgos de tipo de interés, liquidez, crédito, etc.). La asignación de los riesgos a los risk owner es responsabilidad del risk manager.

ANÁLISIS DE RIESGOS

Una vez identificada la taxonomía de riesgos, el risk manager coordinará las actividades de evaluación de los riesgos, con el objetivo de identificar aquellos que resultan significativos (fuera del nivel de apetito). Para evaluar los riesgos se consideran dos elementos:

- La **probabilidad residual** que el riesgo ocurra teniendo en cuenta las medidas de control implementadas y su efectividad para reducir la probabilidad de que el riesgo se materialice.

Probabilidad		
1	1-Remoto	0% - 10%
2	2-Posible	10% - 35%
3	3-Probable	35% - 65%
4	4-Muy Probable	65% - 90%
5	5-Cierto	90% - 100%

- El **Impacto residual** se refiere a la magnitud o consecuencia potencial que puede tener un evento o situación después de haber implementado medidas de control o mitigación para reducir el riesgo y se mide teniendo en cuenta las siguientes dimensiones:

1-Moderado	2-Relevante	3-Grave	4-Muy Grave	5-Crítico
Impacto económico				
<1,7M€	1,7M€ - 4,2M€	4,2M€ - 10,7M€	10,7M€ - 27,5M€	>27,5M€
Impacto en las operaciones				
Ninguna interrupción	Discontinuidad de procesos internos y externos con ligero impacto en la entrega de productos al cliente final.	Discontinuidad que afecta las relaciones con terceros (proveedores, regulador, etc.) o a la entrega de productos.	Interrupción prolongada de la producción y/o la entrega de productos afectando a terceros.	Afecta a la continuidad del negocio.
Impacto reputacional				
Ocurrencia de un suceso aislado que no trasciende al mercado.	Ocurrencia de un suceso que trasciende a grupos de interés aislados o que aparece en medios de comunicación locales.	Ocurrencia de un suceso que trasciende a grupos de interés o que aparece en las páginas interiores de medios de comunicación nacionales relevantes.	Pérdida de reputación por diversas actuaciones o hechos que afectan a la imagen y que aparecen en primeras páginas de medios de comunicación nacionales relevantes.	Pérdida de reputación por hechos que afectan de forma severa la imagen de la entidad que dan lugar a campañas públicas en contra la misma.
Impacto en la regulación y el cumplimiento				
Información significativa, pero que no deriva en expediente.	Apertura de expediente sin sanción económica / sin repercusión relevante en el sector en el que opera.	Expediente sancionador iniciado con sanción económica / con repercusión en el sector en el que opera.	Sanción calificada como muy grave/ con repercusión relevante en el mercado que afecta a la imagen la entidad.	Resolución judicial pública que obliga a restringir o deshacer posiciones en el negocio.

Distintos riesgos pueden tener uno o más impactos. En el calculo del impacto residual se tiene en cuenta el impacto más crítico.

El risk manager organiza entrevistas con frecuencia al menos semestral con los risk owners que son responsables de evaluar probabilidad e impacto de los riesgos según la metodología mencionada anteriormente.

EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS

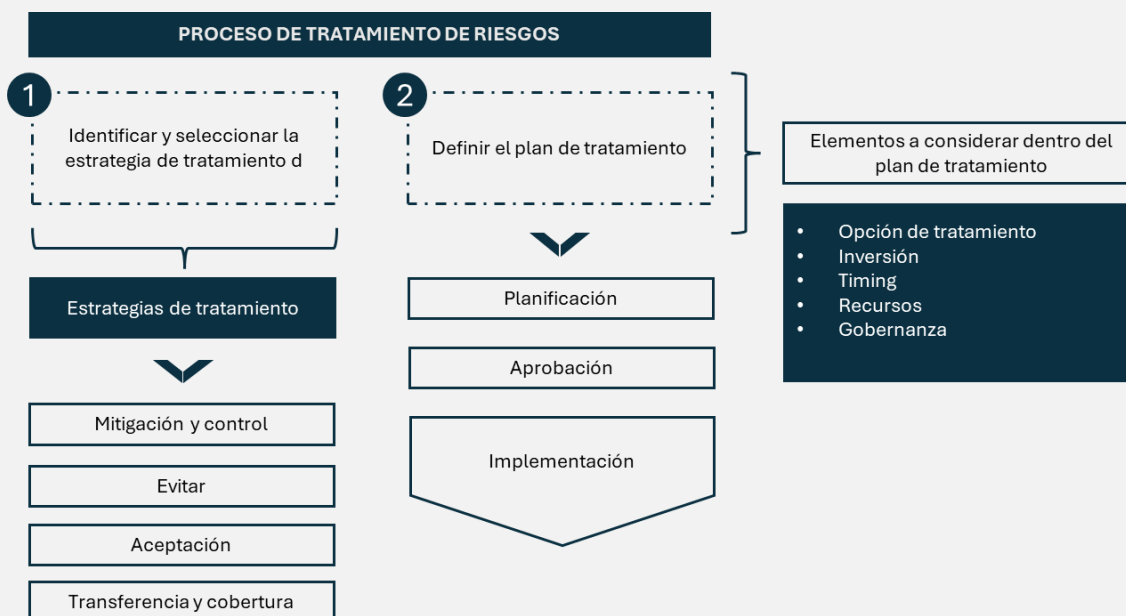
Finalmente, el **riesgo residual** será la combinación de probabilidad e impacto residual, utilizando el mapa de calor mencionado en la sección “apetito al riesgo”.

Sin embargo, en el caso de que el risk manager, utilizando su conocimiento general sobre los riesgos y en relación con las tendencias del sector, evalúe que la evaluación de uno o más riesgos no refleje la realidad de la empresa, puede matizar las evaluaciones, informando al risk owner.

El risk manager es responsable de agregar las evaluaciones de todos los riesgos en un documento “mapa de riesgos” que se presentará al comité de dirección, comisión de auditoría y cumplimiento y al consejo de administración para fomentar la discusión sobre los riesgos y aprobar eventuales planes de tratamiento sobre los riesgos significativos.

TRATAMIENTO

El propósito del tratamiento de riesgos es seleccionar e implementar opciones para abordar el riesgo. Por lo tanto, una vez que se evalúa el riesgo, la Compañía tiene que definir e implementar un plan para abordar los principales riesgos (riesgos significativos), que amenazan el logro de los objetivos de la compañía, según el proceso a continuación:



- 1) **Identificar y seleccionar el tratamiento de riesgo:** La selección de la(s) opción(es) de tratamiento de riesgos más adecuada implica equilibrar los beneficios potenciales derivados en relación con el logro de los objetivos con los costos, el esfuerzo o las desventajas de la implementación.

Estrategias de tratamiento:

- a. Mitigación y control: Implementar planes de acción destinados a reducir la probabilidad o el impacto de que el riesgo ocurra.
 - b. Evitar el riesgo decidiendo no iniciar o continuar con la actividad que da lugar al riesgo.
 - c. Aceptación del riesgo por estar relacionado con actividades de alta rentabilidad.
 - d. Transferir o cubrir el riesgo para reducir las consecuencias.
- 2) **Definir el plan de tratamiento:** con el objetivo de mapear y priorizar todos los nuevos controles/ acciones de mejora, remarcando las responsabilidades de los actores involucrados, los plazos y las inversiones necesarias.

MONITORIZACIÓN

El risk manager tendrá que supervisar periódicamente (al menos cada 6 meses) que los planes de tratamiento identificados, se cumplan en línea con los plazos definidos. Por alcanzar este objetivo, puede organizar reuniones periódicas con los risk owner.

COMUNICACIÓN

La comunicación efectiva es un pilar fundamental para establecer y mantener una cultura de riesgo robusta en la organización. En este sentido, el risk manager deberá comunicar los resultados del mapa de riesgos con frecuencia, al menos semestralmente, para que los órganos de gobierno se mantengan periódicamente informados sobre las principales preocupaciones de la compañía y las medidas de control relacionadas.

Además, para fomentar una sólida cultura del riesgo, la empresa implementa diversas iniciativas estratégicas. En primer lugar, se llevan a cabo programas de formación y sensibilización periódicos y transversales en toda la compañía que no solo refuerzan la comprensión de la cultura de riesgo, sino que también capacitan a los empleados en la identificación y mitigación de riesgos en sus funciones diarias. Estos programas incluyen talleres interactivos, seminarios web y sesiones de capacitación en línea que abordan casos prácticos y escenarios reales.

Además, se promueve el uso de un canal de comunicación abierto donde los empleados puedan reportar inquietudes relacionadas con riesgos sin temor a represalias. Esto se complementa con la implementación de un sistema de reconocimiento que valora y premia a aquellos empleados que demuestran un compromiso excepcional con la gestión de riesgos, incentivando así una participación en la cultura de riesgo.

La empresa también organiza reuniones regulares de revisión de riesgos, donde se discuten abiertamente los desafíos y las oportunidades en la gestión de riesgos, fomentando un ambiente colaborativo. Estas iniciativas son esenciales para destacar la importancia de la identificación y mitigación de riesgos, asegurando que la gestión de riesgos sea parte integral de la toma de decisiones en todos los niveles de la organización.



Al cultivar una 'risk culture' sólida, la empresa no solo protege sus activos, sino que también impulsa la confianza y la resiliencia organizacional.